



## คู่มือการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการ



สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

มกราคม พ.ศ. 2555

## คำนำ

คู่มือการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการฉบับนี้เป็นเอกสารที่ได้ปรับปรุงมาจากคู่มือการสอนรายวิชาบริการธุรกิจ ที่ถอดแบบมาจากหลักสูตรฝึกอบรม 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะอาชีวศึกษา และหลักสูตรที่ปรึกษา/ครูพี่เลี้ยงผู้ประกอบการ ซึ่งทั้ง 2 หลักสูตรนี้ ได้ดำเนินการอบรมเสร็จสิ้น และได้รับการประเมินผลการอบรมแล้ว เพื่อให้คู่มือนี้สามารถนำไปใช้พัฒนา ทักษะการเสริมสร้างการเป็นผู้ประกอบการ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดทำจึงได้ทำการประเมินคู่มือฯ โดยใช้กลุ่มเป้าหมายคือครูผู้สอนด้านธุรกิจและครูที่ปรึกษาธุรกิจที่ผ่านการอบรม ตลอดจนผู้เรียนที่ผ่านการอบรม โดยใช้คู่มือฯดังกล่าว

ซึ่งผลจากการประเมินพบว่า กลุ่มเป้าหมายที่นำไปใช้มีความพึงพอใจต่อเนื้อหาสาระและเห็นว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของหลักสูตรปกติทั้งระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ และ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ตลอดจนสามารถนำไปใช้ในการบ่มเพาะการเป็นผู้ประกอบการให้กับนักศึกษา ศิษย์เก่า และ ประชาชนที่มีความสนใจพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการ และครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วน โดยเน้นที่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เอื้อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการคิด อาทิ กิจกรรมกลุ่ม หรือกรณีศึกษาเพื่อการอภิปราย สอดแทรกอยู่ในทุกบท

คู่มือการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการฉบับนี้สำเร็จลงได้จากความร่วมมือ และการอุทิศทั้งความคิด ประสบการณ์ และเวลาที่มีค่าของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

มกราคม 2555

# สารบัญ

หน้า

## บทที่ 1 การบริหารจัดการทั่วไป

- รูปแบบขององค์กรธุรกิจและบริการ 1-3
- การจัดหาแหล่งเงินทุน 1-6
- การบริหารโครงการ 1-14
- การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ 1-18
- รูปแบบของแผนธุรกิจ 1-23
- บรรณานุกรม 1-41
- แบบฟอร์มแผนธุรกิจ 1-43
- ตัวอย่างแผนธุรกิจ 1-57

## บทที่ 2 การผลิต

- ความหมายและความสำคัญของการผลิต 2-2
- กระบวนการผลิต และประเภทของกระบวนการผลิต 2-3
- การวางแผนและการบริหารการผลิต/ดำเนินงาน 2-6
- การลดต้นทุนการผลิต 2-8
- การบริหารจัดการคุณภาพของสินค้า/บริการ 2-13
- การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต 2-16
- บรรณานุกรม 2-26

## บทที่ 3 การตลาด

- การนำหลักการตลาดมาประยุกต์ 3-2
- การวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาด 3-9
- การสร้างตราสินค้าการออกแบบบรรจุภัณฑ์ 3-18
- การทำวิจัยตลาด 3-25
- การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด 3-32
- บรรณานุกรม 3-38

## บทที่ 4 การเงิน

- การวางแผนการเงิน 4-2
- แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุน 4-13
- หลักการทำบัญชี 4-24
- การจัดทำและประมาณการงบกระแสเงินสดสำหรับกิจการ 4-34
- ความเสี่ยงทางการเงิน 4-45
- บรรณานุกรม 4-58

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า



### ภาคผนวก

- รายนามคณะผู้เรียบเรียงเอกสาร (1)
- รายนามคณะผู้วิจัย (2)
- ภาพกิจกรรมปรับปรุงคู่มือการสร้างบริการธุรกิจ (3)

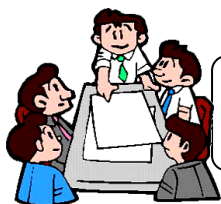
## บทที่ 1

# การบริหารจัดการทั่วไป



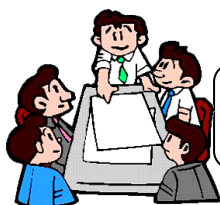
- รูปแบบขององค์กรธุรกิจและบริการ
- การจัดหาแหล่งเงินทุน
- การบริหารโครงการ
- การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ
- รูปแบบของแผนธุรกิจ

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 รูปแบบขององค์กรธุรกิจและบริการ



### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายลักษณะสำคัญของแต่ละองค์กรธุรกิจได้
2. บอกข้อดีข้อเสียของแต่ละองค์กรธุรกิจได้
3. เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกิจการแต่ละประเภทได้

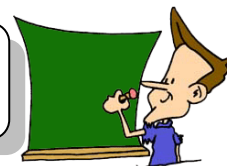


### สังเขปเนื้อหา

#### การแบ่งประเภทของธุรกิจ

1. การแบ่งประเภทของธุรกิจตามลักษณะการดำเนินงาน
  - ธุรกิจผลิตสินค้า
  - ธุรกิจให้บริการ
  - ธุรกิจการจัดจำหน่าย
2. การแบ่งประเภทธุรกิจตามลักษณะความเป็นเจ้าของ
  - กิจการเจ้าของคนเดียว
  - กิจการห้างหุ้นส่วน
  - ธุรกิจบริษัท

## รูปแบบขององค์กรธุรกิจและบริการ



### การแบ่งประเภทของธุรกิจ

การแบ่งประเภทของธุรกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

#### 1.1 การแบ่งประเภทตามลักษณะการดำเนินงาน

**1.1.1 ธุรกิจผลิตสินค้า (Manufacturing Industry)** เป็นการผลิตสินค้าที่สามารถจับต้องได้ และมีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตออกจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค เช่น โรงงานปลาทูกระป๋อง โรงงานผลิตขนม โรงงานผลิตรองเท้า โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการสามารถเพิ่มกำไรได้โดยการเพิ่มปริมาณการผลิตและการลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำสุด

**1.1.2 ธุรกิจให้บริการ (Service Industry)** เป็นการให้บริการหรืออำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ซื้อ เป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตนและไม่สามารถคืนได้แต่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ ได้แก่ โรงพยาบาล การท่องเที่ยว โรงแรม นวดแผนโบราณ สถาบันเสริมความงาม ร้านซักอบรีด ร้านซ่อมมอเตอร์ไซด์ เป็นต้น ซึ่งกิจการสามารถเพิ่มกำไรได้โดยการเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการให้มากยิ่งขึ้น

**1.1.3 ธุรกิจการจัดจำหน่าย (Distribution Industry)** เป็นการประกอบการเกี่ยวกับการซื้อขาย และการแลกเปลี่ยน ได้แก่ ค้าปลีก ค้าส่ง ตัวแทนจำหน่าย เช่น เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี แมคโคร ร้านค้าทั่วไป ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มกำไรได้โดยการกระจายสินค้าและบริการไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมพื้นที่ให้มากที่สุด

#### 1.2 การแบ่งประเภทธุรกิจตามลักษณะความเป็นเจ้าของ

**1.2.1 กิจการเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship)** คือ ธุรกิจที่บุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินธุรกิจด้วยเงินทุนความรู้และสติปัญญาของตนเอง เป็นผู้รับความเสี่ยงจากการขาดทุน หรือผลประโยชน์ แต่ผู้เดียว การจัดตั้งธุรกิจเจ้าของคนเดียวสามารถจัดตั้งได้ง่ายเพราะระเบียบปฏิบัติทางกฎหมายไม่ซับซ้อนมากเพียงปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเท่านั้น กิจการเจ้าของคนเดียวจึงเป็นประเภทและชนิดของธุรกิจที่ผู้บริโภคทั่วไปคุ้นเคย ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกทั่วไปตลอดจนหาบเร่แผงลอยบนท้องถนน เป็นต้น

### การเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของกิจการเจ้าของคนเดียว

ข้อดี	ข้อเสีย
1. จัดตั้งได้ง่าย	1. เงินทุนมีจำกัด
2. มีอิสระในการดำเนินงาน	2. มีความรับผิดชอบไม่จำกัด
3. รักษาความลับของกิจการได้	3. ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย
4. กฎระเบียบและข้อบังคับมีน้อย	4. กรณีเจ็บป่วยหรือเสียชีวิตจะทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง
5. ผลกำไรได้รับแต่เพียงผู้เดียว	5. ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันทำให้หาแหล่งเงินทุนได้ยาก
6. การเลิกกิจการทำได้ง่าย	6. ไม่มีความมั่นคงสำหรับลูกจ้าง
7. มีความใกล้ชิดและให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าธุรกิจอื่น	

**1.2.2 กิจการห้างหุ้นส่วน (Partnership)** คือ การดำเนินธุรกิจที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำสัญญาตกลงดำเนินกิจการร่วมกัน โดยประสงค์จะแบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำนั้น แบ่งออกเป็นดังนี้

**1) ห้างหุ้นส่วนสามัญ (Ordinary Partnership)** คือ ห้างหุ้นส่วนที่มีหุ้นส่วนอย่างน้อย 2 คน เข้าหุ้นและทุกคนที่เป็นหุ้นส่วนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันโดยไม่จำกัดจำนวน ห้างหุ้นส่วนสามัญจะจดทะเบียนหรือไม่จดทะเบียนก็ได้ แต่ถ้าจดทะเบียนจะมีสภาพเป็นนิติบุคคล เรียกว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล”

**2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership)** คือ ห้างหุ้นส่วนที่ผู้ประกอบการจะต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและต้องใช้คำว่า “ห้างหุ้นส่วนจำกัด” ประกอบชื่อห้างเสมอ ห้างหุ้นส่วนจำกัดประกอบด้วยหุ้นส่วน 2 ประเภท คือ หุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิด และไม่จำกัดความรับผิด

### การเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของห้างหุ้นส่วน

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ก่อตั้งง่าย	1. อาจมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วน
2. มีเงินทุนมากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียวและสามารถจัดหาเงินทุนเพื่อขยายกิจการได้ง่าย	2. อาจเกิดความล่าช้าในการดำเนินงานเพราะต้องได้รับการตัดสินใจจากหุ้นส่วน
3. มีความมั่นคงน่าเชื่อถือมากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียว	3. ผู้เป็นหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดต้องรับผิดชอบในหนี้สินของห้างฯ ไม่จำกัดจำนวน
4. การบริหารมีประสิทธิภาพเพราะแบ่งงานกันรับผิดชอบ	4. อายุการดำเนินงานจำกัด ห้างฯ อาจต้องเลิกกิจการหากหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งตายหรือล้มละลาย
5. การเสี่ยงภัยน้อยลง เพราะมีหุ้นส่วนช่วยกันเฉลี่ยภาระความเสี่ยง	5. อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วน



**1.2.3 ธุรกิจบริษัท (Limited Company)** การประกอบกิจการในรูปแบบของบริษัทเป็นกิจการที่จัดตั้งขึ้นโดยการแบ่งทุนออกเป็นหุ้นๆ ละเท่าๆ กันตามจำนวนหุ้นจดทะเบียน ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะรับผิดชอบเฉพาะจำนวนหุ้นที่ตนถืออยู่เท่านั้น ผู้ถือหุ้นจึงมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย แต่ไม่จำเป็นต้องมีบทบาทในการบริหารกิจการบริษัท โดยทั่วไปจึงแบ่งบริษัทออกเป็น 2 ประเภท คือ บริษัทเอกชนจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด ดังนี้

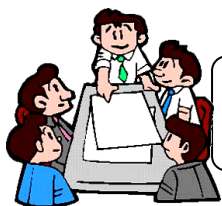
1) **บริษัทเอกชนจำกัด (Private Company Limited)** เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นโดยบุคคลตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป ตกลงเข้าร่วมทุนออกเป็นหุ้น รวมถึงกำหนดมูลค่าหุ้นไว้ด้วย ใช้คำนำหน้าว่า “บริษัท” และคำว่า “จำกัด” ต่อท้ายชื่อ เช่น บริษัทท้ายซอย จำกัด

2) **บริษัทมหาชนจำกัด (Public Company Limited)** เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ด้วยการเสนอขายหุ้นต่อประชาชน ผู้ถือหุ้นจะรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระซึ่งระบุไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ การจดทะเบียนจัดตั้งต้องมีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 15 คน ขึ้นไป

#### การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของบริษัท

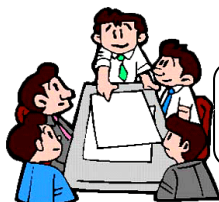
ข้อดี	ข้อเสีย
1. สามารถระดมทุนได้มาก เพิ่มทุนโดยการออกหุ้นหลักทรัพย์และนำมาขายเพิ่ม	1. มีขั้นตอนในการจัดตั้งยุ่งยากมีกฎหมายบังคับมาก
2. มีความมั่นคงกว่ากิจการเจ้าของคนเดียวและห้างหุ้นส่วน	2. มีอิสระในการดำเนินกิจการน้อยกว่าองค์กรธุรกิจแบบอื่น เนื่องจากมีกฎหมายควบคุมที่เคร่งครัด
3. การโอนและการหุ้นทำได้ง่าย	3. การดำเนินงานไม่คล่องตัวเนื่องจากมีผู้บริหารหลายฝ่ายร่วมในการตัดสินใจและมีพนักงานมาก
4. ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดเพียง ไม่เกินมูลค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบ	4. การดำเนินงานเป็นไปตามความคิดเห็นของคณะกรรมการ ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
5. หากการดำเนินงานในปีใดขาดทุน บริษัทสามารถจัดสรรกำไรเพื่อจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจากกำไรสะสมได้	5. การเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ และหนังสือบริคณห์สนธิทำได้ยาก
	6. เสี่ยงภัยมาก ในอัตราคงที่

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การจัดหาแหล่งเงินทุน



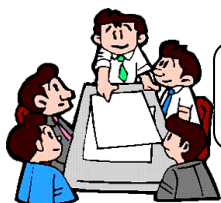
### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายของแหล่งเงินทุนได้
2. อธิบายลักษณะของแหล่งเงินทุนได้
3. จำแนกประเภทแหล่งเงินทุนสำหรับธุรกิจขนาดย่อมได้
4. อธิบายหน้าที่ของหน่วยงานด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบธุรกิจได้



### สังเขปเนื้อหา

1. ความหมายของแหล่งเงินทุน
2. ลักษณะของแหล่งเงินทุน
3. ประเภทแหล่งเงินทุนสำหรับธุรกิจขนาดย่อม
4. หน่วยงานด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบธุรกิจ

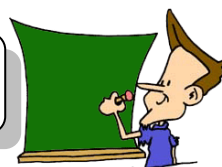


### เนื้อหาและกิจกรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดหาแหล่งเงินทุน

ในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการดำเนินงานเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยต้องพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและดีที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรศึกษาและเข้าใจลักษณะของแหล่งเงินทุน ตลอดจนหน่วยงานที่สนับสนุนธุรกิจขนาดย่อมเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## การจัดการแหล่งเงินทุน



### ความหมายของแหล่งเงินทุน

**เงินทุน (Capital)** หมายถึง เงินสดและทรัพย์สินอื่น ๆ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ ฯลฯ ที่ผู้ประกอบการนำมาลงทุนเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานไปได้ตามวัตถุประสงค์

**แหล่งเงินทุน** หมายถึง บุคคลหรือสถาบันการเงินต่าง ๆ ซึ่งให้การสนับสนุนเงินทุนแก่ผู้ประกอบการ ทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แหล่งเงินทุนที่สำคัญของผู้ประกอบการได้แก่

1. แหล่งเงินทุนส่วนบุคคล ได้แก่ เงินออมของผู้ประกอบการเอง เพื่อนญาติพี่น้องหรือผู้สนใจร่วมลงทุนกับกิจการ

2. แหล่งเงินทุนจากการกู้ยืม โดยใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเป็นหลักประกัน

3. แหล่งเงินทุนจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่น ๆ

4. แหล่งเงินทุนจากผู้ค้าส่งและผู้ผลิต เรียกว่า “ผู้ให้สินเชื่อทางการค้า”

### ลักษณะของแหล่งเงินทุน

แหล่งเงินทุนของธุรกิจขนาดย่อมสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. แหล่งเงินทุนภายในกิจการ ได้แก่ ทุนของผู้ประกอบการและกำไรสะสมจากผลการประกอบการของธุรกิจ

2. แหล่งเงินทุนภายนอกกิจการ ได้แก่ ตลาดการเงิน ตลาดทุนและแหล่งเงินทุนนอกระบบต่าง ๆ

### ประเภทของแหล่งเงินทุนสำหรับธุรกิจขนาดย่อม

1. เงินทุนส่วนตัวของเจ้าของกิจการ แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

1) เงินทุนส่วนตัว หมายถึง เงินทุนที่ได้จากการเก็บออมของผู้ประกอบการเอง กรณีกิจการเจ้าของคนเดียวหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีเฉพาะหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบเท่านั้น

2) เงินทุนที่ได้จากการระดมทุน หมายถึง เงินทุนที่ได้จากบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล กรณีกิจการมีลักษณะเป็นบริษัท(มหาชน) จำกัด โดยแบ่งเงินทุนออกเป็นหุ้นสามัญที่มีราคาหุ้นละเท่า ๆ กัน และจะต้องมีราคาหุ้น ๆ ละ ไม่ต่ำกว่า 5 บาท ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เงินทุนประเภทนี้มีการระดมทุนยุ่งยากและซับซ้อนกว่าเงินทุนส่วนตัว

2. **ธนาคารพาณิชย์** เป็นแหล่งเงินทุนที่ผู้ประกอบการนิยมมาก โดยให้บริการทั้งสินเชื่อประเภทเงินทุนหมุนเวียน ประเภทเพื่อการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ประเภทเพื่อสนับสนุนการนำเข้าและการส่งออก รวมทั้งประเภทอื่น ๆ ดังนี้

➤ บริการสินเชื่อเพื่อเงินทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย

- สินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (O/D)

- การรับซื้อเช็คการค้า/ ตั๋วสัญญาใช้เงิน
- การรับโอนสิทธิบัตรพาณิชย์
- การค้าประกัน โดยธนาคาร (L/G)
- L/C เพื่อการสั่งซื้อสินค้าในประเทศ
- การรับจํานําสินค้า

➤ บริการสินเชื่อเพื่อการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ประกอบด้วย

- สินเชื่อประเภทเงินกู้ทั่วไป
- เงินกู้จํานอง
- เงินกู้ต่างประเทศ

➤ บริการสินเชื่อเพื่อสนับสนุนการนำเข้าและส่งออก ประกอบด้วย

- สินเชื่อเพื่อการส่งออก
- บริการจ่ายเงินล่วงหน้าตามตั๋วแลกเงิน
- บริการตั๋วเรียกเก็บเงินภายในประเทศ
- บริการตั๋วเรียกเก็บเงินต่างประเทศ
- สินเชื่อเพื่อกึ่งเครดิตแบบกู้ตรง
- บริการรับซื้อตั๋วเรียกเก็บเงินต่างประเทศขาออก
- สินเชื่อเพื่อขยายกำลังการผลิตสำหรับธุรกิจส่งออก
- บริการประกันการส่งออก
- บริการสนับสนุนการนำเข้าสินค้าเพื่อการส่งออก

➤ บริการสินเชื่ออื่น ๆ ประกอบด้วย

- สินเชื่อพาณิชย์นาวี
- สินเชื่อพาณิชย์กรรม
- สินเชื่อเพื่อสนับสนุนการขยายเครื่องจักร
- สินเชื่อสนับสนุนธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศ

3. บริษัทเงินทุน/บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญเป็นอันดับสองรองจากธนาคาร ผู้กู้ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน เช่น ที่ดิน เครื่องจักร หรือทรัพย์สินอื่น ๆ มาขึ้นกั้กับบริษัทเงินทุน และ/หรือมี

เอกสารโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการในเชิงคุณภาพและตัวเลข เช่น การคาดการณ์ กระแสเงินสด เป็นต้น

#### 4. แหล่งเงินทุนอื่น ๆ ผู้ประกอบการสามารถหาเงินทุนได้จากแหล่งต่อไปนี้

1) การร่วมลงทุน (Venture Capital) โดยเข้าไปลงทุนซื้อหุ้นในกิจการที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง

2) ธุรกิจแฟกตอริง เป็นการให้สินเชื่อโดยบริษัทแฟกตอริงเป็นผู้รับซื้อลูกหนี้การค้าที่มีการส่งมอบสินค้าหรือให้บริการเรียบร้อยแล้วและมีระยะเวลาการชำระหนี้ตั้งแต่ 7-120 วัน โดยบริษัทจะจ่ายเงินให้ลูกค้าตามเงื่อนไขที่ตกลงกัน

3) การค้าประกันสินเชื่อ โดยบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) เป็นผู้ให้บริการค้าประกันเงินกู้ให้แก่ผู้ขอกู้ในส่วนที่ขาดหลักประกัน

4) การนำหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์ ผู้ประกอบการสามารถระดมเงินทุนได้โดยการนำหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ใหม่

#### หน่วยงานด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ

หน่วยงานด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ที่สามารถติดต่อขอรับคำปรึกษา ได้แก่

- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
- ธนาคารพาณิชย์
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- ธนาคารออมสิน
- บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

#### 1. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment) หรือ BOI เป็นองค์กรในกำกับของรัฐ ซึ่งมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนเพื่อบรรเทาภาระด้านการคลังของรัฐให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งนโยบาย BOI มีดังนี้

- ส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมเกษตรไทย
- ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- ส่งเสริมกิจการซอฟต์แวร์
- ส่งเสริมสนับสนุน SMEs ได้แก่ ผลิตภัณฑ์การเกษตรแปรรูป กิจการผลิตหรือถนอมอาหาร กิจการคัดคุณภาพ บรรจุกษาพืชผัก กิจการเครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ

## 2. ธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินที่มีการรับฝากเงินประเภทที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม (Demand Deposit) จากประชาชนทั่วไป และยอมให้ผู้ฝากเงินประเภทนี้ถอนเงินหรือโอนเงินที่ฝากไว้โดยการใช้เช็ค ซึ่งสถาบันการเงินอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์จะปฏิบัติไม่ได้ ธนาคารพาณิชย์ที่ประชาชนคุ้นเคย ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น และให้บริการสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมทุกประเภทครบวงจร

## 3. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีบทบาทสำคัญเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการและธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในชนบท นอกจากนี้ยังให้ความช่วยเหลือทางวิชาการด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาดแก่ผู้ประกอบการ SMEs ในชนบทอย่างเป็นระบบและครบวงจรเพื่อแก้ไขปัญหาการว่างงาน รวมทั้งการให้บริการสนับสนุนเงินทุนแก่ผู้ประกอบการตามขอบเขตและประเภทของเงินกู้ที่กำหนดไว้ ช่วยเหลือการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการ การให้สินเชื่อตามเงื่อนไขที่เหมาะสม ตลอดจนการวางระบบติดตามผลเพื่อการขยายตัวเป็นองค์กรหรือสถาบัน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนต่อไป

## 4. ธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินเป็นธนาคารในกำกับของรัฐ มีบทบาทให้สินเชื่อแก่กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนการดำเนินงานธุรกิจ 3 ประเภท คือ

- 1) อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมหัตถกรรม และอุตสาหกรรมบริการ
- 2) พาณิชยกรรม ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจค้าส่ง
- 3) ธุรกิจบริการต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการประกันภัย ธุรกิจท่องเที่ยว

ธนาคารออมสินมีการให้บริการสินเชื่อในวงเงินตั้งแต่ 100,000 บาทขึ้นไป ในรูปแบบเงินกู้ระยะยาว และเงินกู้เบิกเกินบัญชี

## 5. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีบทบาทให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่กิจการอุตสาหกรรมภาคเอกชน ตั้งแต่เริ่มต้นจนประสบความสำเร็จ มุ่งเน้นอุตสาหกรรมที่ช่วยพัฒนาประเทศและอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐทั้งส่วนกลางและภูมิภาค โดยให้บริการด้านสินเชื่อแก่อุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม บริการด้านพาณิชย์กิจ บริการธุรกิจปริวรรตเงินตราและการค้าระหว่างประเทศ บริการด้านค้าประกัน ฯลฯ

## 6. บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม

บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเหลืออุตสาหกรรมขนาดย่อมให้ได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงินจำนวนมากขึ้น โดยทำหน้าที่ค้าประกันสินเชื่อในส่วนหน้าที่ขาดหลักประกันแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่ดี แต่ขาดหลักทรัพย์ในการขอกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน เพื่อให้ผู้ประกอบการได้รับสินเชื่อเพียงพอต่อความต้องการ สถาบันการเงินมีความมั่นใจในการ

ให้สินเชื่อโดยไม่มุ่งหวังกำไร บสย. จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดย่อม โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคให้มีความเจริญก้าวหน้า รวมทั้งการสร้างงานในท้องถิ่นและกระจายรายได้ไปสู่ชนบท

### 7. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีบทบาทให้ความช่วยเหลือราษฎรและกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย ตามระเบียบกระทรวงอุตสาหกรรมว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย พ.ศ. 2525 ในการจัดหาวัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิต และการให้เงินกู้ยืมเพื่อเป็นทุนในการประกอบอาชีพ

#### สรุป

ในการทำธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องใช้เงิน ตั้งแต่ใช้เป็นเงินทุนเพื่อเริ่มต้นกิจการเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับการดำเนินกิจการรวมทั้งใช้เป็นเงินทุนเพื่อการขยายกิจการ ซึ่งผู้ประกอบการอาจจำเป็นต้องมีการกู้ยืม ดังนั้น จึงควรทราบแหล่งเงินทุนหรือแหล่งสินเชื่อที่สามารถสนับสนุนเงินทุนเหล่านั้น รวมทั้งควรศึกษารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสินเชื่อของแหล่งเงินทุนแต่ละหน่วยงาน เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

## ใบงาน

### กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง การจัดหาแหล่งเงินทุน



1. แบ่งกลุ่มผู้เรียน กลุ่มละ 4-5 คน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
2. ให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มเลือกธุรกิจขนาดย่อม กลุ่มละ 1 ธุรกิจ เพื่อสัมภาษณ์แนวคิดและวิธีการพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้
  - 2.1 แหล่งเงินทุนในระยะเริ่มต้นกิจการจนถึงปัจจุบัน
  - 2.2 หน่วยงานด้านการเงินที่สนับสนุนกิจการ
  - 2.3 ปัญหา/อุปสรรคในการจัดหาเงินทุน
  - 2.4 แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค
  - 2.5 แนวคิดของกลุ่มจากการร่วมกิจการ
3. ให้ผู้เรียนจัดทำเป็นเอกสารประกอบการนำเสนอและส่งตัวแทนนำเสนอข้อมูลกลุ่มละ 1 คน เพื่อให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

#### เกณฑ์การประเมินผล

1. ความสมบูรณ์ของเนื้อหาตามที่กำหนด	3	คะแนน
2. การนำเสนอข้อมูล	3	คะแนน
3. แนวคิดจากการร่วมกิจกรรม	2	คะแนน
4. ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม	2	คะแนน
รวม	<u>10</u>	คะแนน



## ใบงาน

### กรณีศึกษา: “ความฝันของสุภาพร”



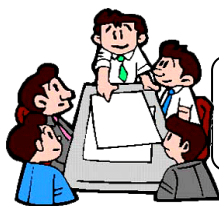
สุภาพร สำเร็จการศึกษาระดับชั้น ปวส. สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ จากวิทยาลัยอาชีวศึกษาชื่อดังแห่งหนึ่งเมื่อ 3 ปีก่อน ระหว่างการศึกษาสุภาพร มีความสนใจธุรกิจเบเกอรี่เพื่อสุขภาพ โดยได้คิดค้นและทดลองสูตรขนมอบที่มีส่วนผสมของธัญพืชต่าง ๆ เช่น ถั่วเมล็ดแข็ง งาดำ งาขาว ฯลฯ ซึ่งจากการทดลองจำหน่ายแก่ลูกค้าภายในวิทยาลัย ปรากฏว่าได้รับความนิยมมากพอสมควร

ขณะนี้ สุภาพร มีความคิดที่จะเปิดร้านเบเกอรี่เพื่อสุขภาพเป็นของตนเอง โดยใช้บ้านของตนเองซึ่งตั้งอยู่ใกล้โรงเรียนมัธยมประจำจังหวัดและอยู่ห่างจากโรงพยาบาลเอกชนชื่อดังประมาณ 500 เมตร ความฝันของดวงพรจะเป็นจริงได้อย่างไรในเมื่อเธอมีเงินทุนส่วนตัวเพียง 50,000 บาท เท่านั้น ในขณะที่งบประมาณในการเปิดกิจการที่เธอได้ประมาณการไว้มีจำนวนถึง 300,000 บาท ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
1. เตาอบขนม จำนวน 2 เตา	150,000
2. เครื่องผสมแป้ง จำนวน 3 เครื่อง	75,000
3. ตู้กระจกสำหรับจัดแสดงสินค้าหน้าร้าน จำนวน 2 ตู้	20,000
4. ชั้นวางอุปกรณ์การผลิต	15,000
5. อุปกรณ์การผลิตต่าง ๆ เช่น ถ้วยตวง พิมพ์ขนม ฯลฯ	15,000
6. เงินทุนหมุนเวียนสำหรับจัดซื้อวัตถุดิบการผลิตและอื่น ๆ	25,000
รวม	300,000

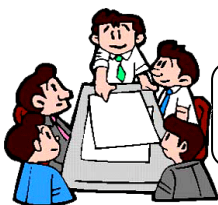
ในฐานะที่ท่านมีความรู้เรื่องการจัดการหาแหล่งเงินทุน ท่านจะให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่สุภาพรได้อย่างไรบ้าง เพื่อให้ความฝันของสุภาพรเป็นจริง

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารโครงการ



### จุดประสงค์การเรียนรู้

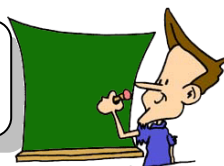
เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เรื่องการบริหารโครงการ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์กับการประกอบธุรกิจ



### สังเขปเนื้อหา

1. ความหมายและลักษณะของโครงการ
2. ขั้นตอนการบริหารโครงการ
3. การบริหารโครงการตามแผนธุรกิจ

### การบริหารโครงการ



#### ความหมายและลักษณะของโครงการ

##### ความหมายของโครงการ

โครงการ คือ กิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยงานอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และบริหารงานได้ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดเมื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้สำเร็จเสร็จสิ้นลง โครงการเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานอย่างมีระเบียบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ตั้งของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทน การจัดรูปองค์กรและการจัดการโครงการ

### ลักษณะของโครงการ ประกอบด้วย

- 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) มีขอบเขตที่ชัดเจน
- 3) มีการลงทุนและมีการกำหนดงบประมาณที่แน่นอน
- 4) มีความเป็นอิสระหรือความเป็นเอกเทศ
- 5) มีการวางแผนจัดกระบวนการในการดำเนินงานและการบริหารงาน

อย่างไรก็ตาม โครงการและแผนธุรกิจมีความคล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับว่าจัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใด หากเป็นแผนธุรกิจจะมีวัตถุประสงค์เพื่อผลตอบแทนทางธุรกิจ อาจวัดได้เป็น ตัวเงิน แต่หากเป็นโครงการสามารถวัดได้เป็นผลตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากตัวเงิน และต้องกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลให้ชัดเจน

ขั้นตอนการบริหารโครงการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดโครงการ ประกอบด้วย การกำหนดความคิดโครงการ และการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้น

#### 1.1 การกำหนดความคิดโครงการ

1) ความคิดริเริ่มของโครงการ อาจเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วน การตอบสนองความต้องการต่าง ๆ การตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจ เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ประสิทธิภาพที่ได้จากการพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นอาจเริ่มต้นโดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จากการตั้งคำถามในเชิงอุปทาน เช่น สินค้าหรือบริการที่ผลิตอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร เพียงพอหรือไม่ เพียงใด มีช่องทางที่จะเพิ่มปริมาณการผลิตหรือปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นได้หรือไม่ เป็นต้น การตั้งคำถามในเชิงอุปสงค์ เช่น ตลาดของสินค้าและบริการที่ทำอยู่เป็นอย่างไร ช่องทางที่จะเจาะตลาดใหม่ ๆ เป็นอย่างไร ช่องทางที่จะผลิตสินค้าเพิ่มเติมหรือทดแทนเป็นอย่างไร เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการกำหนดผลที่โครงการมุ่งที่บรรลุ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะทำให้สามารถวิเคราะห์และประเมินได้ว่าโครงการนี้จะให้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ทั้งนี้จะได้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งจะยังเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนดำเนินงานและติดตามประเมินผลโครงการต่อไป

3) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน คือการกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ควรมีการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการหลายแนวทาง และประเมินเปรียบเทียบแนวทางต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

1.2 การศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์เบื้องต้นทางด้านการตลาด การลงทุน ค่าใช้จ่าย รวมทั้งการคาดประมาณปัญหาและความเสี่ยง หากเป็นโครงการที่มีผลตอบแทนสูงและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ดังนั้นการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นจึงควรมีการอนุมัติการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นก่อน

**2. วิเคราะห์โครงการ** การวิเคราะห์โครงการ หรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการศึกษา และจัดทำเอกสารในด้านต่าง ๆ เพื่อประเมินความมีเหตุมีผล ความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าของโครงการว่า เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและให้ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าการลงทุน ผลที่ได้จากการวิเคราะห์โครงการจะเรียกว่า รายงานการศึกษาหรือแผนโครงการที่สมบูรณ์ สำหรับนำเสนอเพื่อขออนุมัติโครงการต่อไป

**3. การประเมินและอนุมัติโครงการ** ดำเนินการโดยบุคคลหรือหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการ ประเมินและอนุมัติโครงการ เป็นสิ่งกำหนดถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ หากประเมินแล้ว เกิดข้อสงสัยบางประการอาจมีการพิจารณาให้มีการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็นและเหมาะสม

**4. การปฏิบัติและดำเนินการ** เป็นการนำโครงการไปปฏิบัติ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ เช่น การประสานงาน การแต่งตั้งคณะทำงาน การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ การจัดซื้อเครื่องมือเครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ การติดตั้ง รวมถึงการควบคุมดูแลและการติดตามผลการปฏิบัติงาน

### **5. การติดตามและประเมินผล**

5.1 การติดตามผล เป็นการรวบรวมข้อมูลและการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติและการดำเนินงานตามโครงการ เพื่อให้สามารถแก้ไขได้ ทันทีที่ ป้องกันมิให้เกิดความสิ้นเปลืองและความล่าช้าในการดำเนินงาน

5.2 การประเมินผลในระหว่างการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลในช่วงเวลาเริ่มดำเนินการ จนถึงสิ้นสุดโครงการ เพื่อวิเคราะห์ถึงการใช้จ่ายผลที่เกิดขึ้น ได้แก่ ผลผลิตและรายได้ของโครงการ และ ผลกระทบของโครงการ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ดำเนินงานโครงการเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดช่วงอายุของโครงการ

5.3 การประเมินผลหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว เป็นการทบทวนการประเมินผลในระหว่าง การดำเนินงาน และผลที่เกิดขึ้นและผลกระทบทั้งหมดของโครงการ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดโครงการ การออกแบบและการวางแผนโครงการต่อไปในอนาคต

## การบริหารโครงการตามแผนธุรกิจ

หลักการบริหารโครงการสามารถประยุกต์ในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ โดยจำเป็นต้องกำหนดช่วงเวลา และวัตถุประสงค์ในการประเมินผลให้ชัดเจน

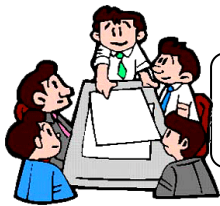
1. การวางแผน (Plan) แผนธุรกิจที่ดี คือ แผนธุรกิจที่สามารถวิเคราะห์ธุรกิจที่จะดำเนินการได้อย่างละเอียดชัดเจน ตลอดจนวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ธุรกิจมีแผนรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

2. การดำเนินการ (Do) การนำแผนไปใช้ในการดำเนินธุรกิจจริง ซึ่งต้องคำนึงถึงการจดบันทึก การเก็บข้อมูลรายการประจำวัน เช่น การบันทึกการขายในสมุดบัญชี การจัดทำเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่จะเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานประจำวัน และนำข้อมูลจากการปฏิบัติงานมาจัดทำรายงานสรุปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินผล

3. การประเมินผล (Check) เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนธุรกิจ เพื่อให้ทราบว่าแผนธุรกิจที่วางแผนขึ้นสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการได้ผลหรือไม่ เพียงใด

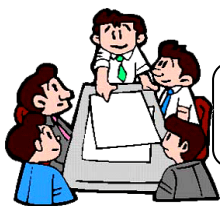
4. การปรับปรุง (Action) เป็นการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานหลังจากที่ได้เขียนแผนธุรกิจและดำเนินการตามแผนแล้ว และนำมาปรับเป็นแนวทางการดำเนินงาน หรือมาจัดทำเป็นแผนธุรกิจในคราวต่อ ๆ ไป

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ



### จุดประสงค์การเรียนรู้

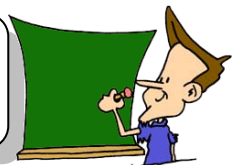
เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์กับการประกอบธุรกิจ



### สังเขปเนื้อหา

1. ความหมายของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ
2. ลักษณะของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ
3. แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ
4. การประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ
5. ขั้นตอนและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

### การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

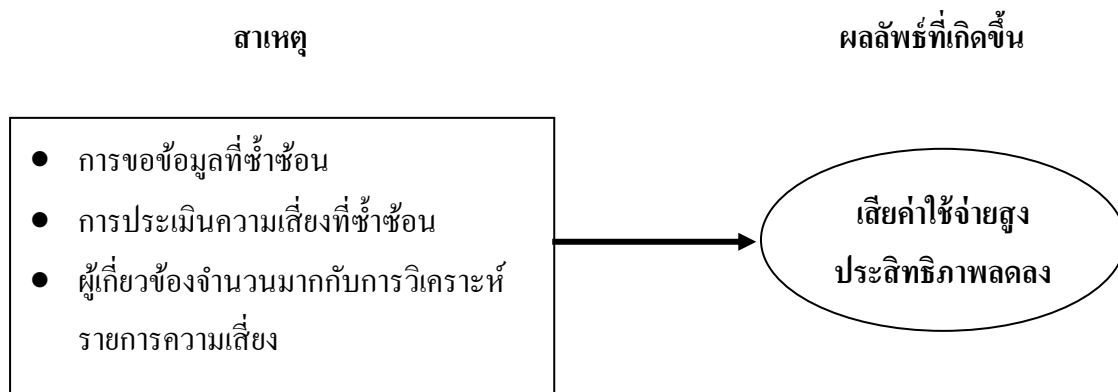


#### ความหมายของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

Basel (อ้างถึงใน นฤมล สะอาดโคม และคณะ, 2551: 85) ได้ให้นิยามของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการไว้ว่า หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความสูญเสียทั้งความสูญเสียทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการดำเนินการภายใน บุคลากร และระบบต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ภายนอก

### ลักษณะสำคัญของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

1. ความเสี่ยงจะแฝงอยู่ในทุกส่วนของการบริหารแต่มักถูกละเลย เนื่องจากความเสี่ยงนั้นยังไม่ก่อปัญหา เช่น เหตุการณ์ไฟฟ้าดับครั้งใหญ่สุดของทวีปอเมริกาเหนือ เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 ที่มีได้รับผลกระทบ 10 ล้านคนใน Ontario ประเทศแคนาดา และอีก 40 ล้านคน ในแปดมลรัฐของสหรัฐอเมริกา ซึ่งค่าเสียหายสูงถึงหกพันล้านเหรียญสหรัฐ จากการสืบสวนหาสาเหตุได้ข้อสรุปว่า เกิดจากการที่บริษัท First Energy ไม่ได้ตัดแต่งต้นไม้ที่บริเวณใกล้โรงไฟฟ้าทำให้กิ่งก้านและใบของต้นไม้สร้างความเสียหายให้กับสายไฟฟ้า และพอดีกับระบบแรงดันในห้องควบคุมอยู่ระหว่างการร่อซ่อมแซม จะเห็นว่าความเสียหายที่เกิดจากการดำเนินการที่กล่าวนั้นเกิดจากสาเหตุเล็กน้อยที่บริหารจัดการได้ง่าย แต่เพราะขาดความตระหนักถึงความมีอยู่ของความเสี่ยงนั้น จึงก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงตามมา
2. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน เพราะความเสี่ยงดังกล่าวจะครอบคลุม การดำเนินการทั้งหมดขององค์กร ซึ่งมีขอบเขตที่กว้าง และมีความแตกต่างกัน เช่น ความเสี่ยงของธุรกิจประเภทผลิต ย่อมแตกต่างจากความเสี่ยงของธุรกิจประเภทบริการ
3. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการมักมีลักษณะซ้ำซ้อน กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะทำในแบบเฉพาะส่วนงานหรือแผนก (Silo) ถ้าในองค์กรมีหลายส่วนงานหรือหลายแผนกจะทำให้เกิดความซ้ำซ้อน และไม่สอดคล้องกันของขั้นตอนการทำงานระหว่างส่วนงาน แสดงได้ดังนี้



### แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงที่มาจากคน
  - การทุจริตโดยตั้งใจของพนักงาน
  - กระทำการโดยไม่ได้รับอนุญาต
  - การสูญเสียหรือขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็น
2. ความเสี่ยงที่มาจากกระบวนการทำงาน
  - ความเสี่ยงในการชำระเงิน/การจ่ายหนี้/การจัดส่ง
  - การประเมินมูลค่า/การกำหนดราคาที่ผิดพลาด

- ความเสี่ยงของการบริหารความเปลี่ยนแปลง
3. ความเสี่ยงที่มาจากระบบ
    - ความเสี่ยงในการลงทุนด้านเทคโนโลยี
    - ระบบสารสนเทศล่มเหลวไม่ทำงาน
    - การถูกจู่โจมความปลอดภัยของระบบ
  4. ความเสี่ยงที่มาจากเหตุการณ์ภายนอก
    - ความเสี่ยงในการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing)
    - ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

### การประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

การประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลของการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยง จะทำการประเมิน 3 ส่วน ได้แก่

**ส่วนแรก** การประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ (Frequency) ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่นี้ อาจกำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปมาก ความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของรายการความเสี่ยงและความเหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กร เช่น การมาทำงานสายของพนักงาน หากเกิดปีละสองครั้ง อาจเป็นระดับความถี่ที่ได้ระดับคะแนนน้อย ในขณะที่การยกยอกเงินของพนักงานในองค์กร หากเกิดปีละครั้ง ถือเป็นระดับความถี่ที่สูง ตัวอย่างตารางการจัดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิด

การจัดอันดับ		โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
แทบจะไม่ (Rare)	1	แทบจะไม่เกิดเลย	1 ครั้งทุก 1 ปี หรือน้อยกว่านั้น
น้อยมาก (Unlikely)	2	อาจเกิดบ้างในบางคราว	1 ครั้งทุก 6 เดือน
บ่อย (Often)	3	จะเกิดบ้างในบางคราว	1 ครั้งทุก 3 เดือน
น่าจะเกิด (Likely)	4	เกิดบ้างในบางคราว	1 ครั้งทุกเดือน
เกิดแน่นอน (Expected)	5	เกิดแทบทุกคราว	1 ครั้งทุกสัปดาห์เป็นอย่างน้อย

**ส่วนที่ 2** ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์นั้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ถ้าความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้น การกำหนดระดับคะแนนของผลกระทบอาจจะกำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปมาก โดยความหมายจะแตกต่างกันตามลักษณะของความเหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กร เช่น ในธุรกิจขนาดเล็ก ความเสียหายด้านทรัพย์สินในมูลค่าหนึ่งแสนบาท อาจเป็นความเสียหายที่รุนแรงมาก ในขณะที่มูลค่าความเสียหายนี้อาจเป็นความเสียหายระดับน้อยในธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นต้น



## ตัวอย่างเกณฑ์การจัดระดับผลกระทบของธุรกิจ

การจัดอันดับ	ความเสียหาย โดยตรง (บาท)	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการ			
		ความสนใจของคนใน ชุมชน	ความเป็นคดีความ	การให้บริการลูกค้า	
ไม่มีนัยสำคัญ น้อยมาก	1 2	สูงถึง 10,000 สูงถึง 30,000	ไม่มีผลกระทบ พาดพิงตามปกติ	ไม่มีผลกระทบ มีความพยายามแจ้ง ความแต่ไม่สำเร็จ	ไม่มีผลกระทบ ผลกระทบน้อยมาก
ปานกลาง	3	สูงถึง 60,000	ปรากฏข่าวสื่อเชิงลบต่อ ธุรกิจในที่สาธารณะ	มีการรบกวน กระบวนการทำงาน ของผู้ประกอบการ	มีการรับรู้เชิงลบของ ลูกค้าจำนวนหนึ่ง
มาก	4	สูงถึง 100,000	อยู่ในความสนใจของชุมชน มากกว่า 1 วัน	มีการเข้าตรวจสอบ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ	การให้บริการลูกค้า หยุดชะงักเป็นระยะ ๆ
มากที่สุด	5	มากกว่า 100,000	อยู่ในความสนใจของรัฐ หรือชุมชนสูญเสียความ เชื่อมั่นต่อผู้ประกอบการ	มีการดำเนินคดีกับ ผู้ประกอบการ	ลูกค้าเกือบทั้งหมดหรือ ทั้งหมดไม่ได้รับความ สะดวกอย่างต่อเนื่อง

**ส่วนที่ 3** ขนาดความสูญเสียที่ต้องเผชิญ (Exposure) หมายถึง การนำระดับโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดมาคำนวณเพื่อหาขนาดความสูญเสียที่ผู้ประกอบการจะต้องเผชิญ ตามสูตรดังนี้

$$\text{ขนาดความสูญเสียที่ต้องเผชิญ} = \text{โอกาสเกิด} \times \text{ผลกระทบ}$$

ตัวอย่าง: เมื่อประเมินความเสี่ยงในการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ผลว่า  
โอกาสเกิด = 4, ผลกระทบ = 4 นั่นคือ ขนาดความสูญเสีย = 4 x 4 = 16

## การจัดอันดับความเสี่ยง

หลังจากประเมินขนาดความสูญเสียที่ผู้ประกอบการเผชิญอยู่ ผู้ประกอบการต้องนำผลมาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละรายการ เพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญ และมีความเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการบริหารจัดการเป็นอันดับต้น

## ขั้นตอนและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

1. ระบุปัจจัยเสี่ยงที่กระทบธุรกิจ มีผู้ประกอบการรู้ว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น ต้องศึกษาหาความรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงรวมทั้งประเมินความรุนแรงของผลกระทบ รวมถึงช่วงเวลาที่เกิดขึ้น

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะจัดการกับความเสี่ยง กลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

2.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ผู้ประกอบการทราบอยู่แล้วว่า มีความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะต้องพบในการประกอบธุรกิจ จึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าว เช่น ผู้ประกอบการที่ไม่ประสงค์จะมีปัญหาหนี้สูญจากการเรียกเก็บเงินลูกหนี้ไม่ได้ ก็อาจหลีกเลี่ยงโดยเลือกประกอบธุรกิจที่ขายเป็นเงินสด

2.2 การป้องกันความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ผู้ประกอบการทราบถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน จึงกำหนดแนวทางหรือวิธีการเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้ถือคิดที่ว่าการป้องกันดีกว่าการแก้ไข เช่น ธุรกิจที่ทำการค้ากับต่างประเทศ ผู้ประกอบการย่อมทราบว่ามีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ผู้ประกอบการจึงกำหนดการป้องกันความเสี่ยงโดยการทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า

2.3 การลดความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ผู้ประกอบการไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ จึงพยายามลดความเสียหายด้วยการลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เช่น ฝ่ายจัดซื้อที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จเกินไป ทำให้เกิดความเสี่ยงที่การจัดซื้อไม่ถูกต้อง ผู้ประกอบการจึงลดอำนาจหรือขอบเขตงานของฝ่ายจัดซื้อลง

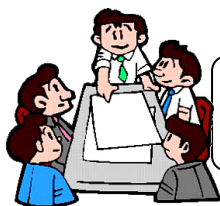
2.4 การกระจายความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง ธุรกิจอาจไม่สามารถรองรับความเสียหายจากความเสี่ยงไว้ได้เองทั้งหมด ผู้ประกอบการจึงหาแนวทางการกระจายความเสี่ยง โดยการหาผู้ร่วมทุนหรือพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การขยายสาขาไปยังท้องถิ่นที่ผู้ประกอบการขาดความเข้าใจทางวัฒนธรรมท้องถิ่น จึงหาผู้ประกอบการในท้องถิ่นมาร่วมทุน เพื่อชดเชยจุดบกพร่องให้กันและกัน

2.5 การหาประโยชน์จากรisk ใช้ในกรณีที่ผู้ประกอบการมีความประสงค์จะเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งถ้าทำสำเร็จจะเกิดประโยชน์อย่างมากต่อผู้ประกอบการ เช่น ผู้ประกอบการพบว่ามีธุรกิจรายเล็กที่สามารถผลิตสินค้าที่ใช้ทดแทนสินค้าของผู้ประกอบการได้โดยมีต้นทุนและราคาขายต่ำกว่าผู้ประกอบการจึงติดต่อทำสัญญาเป็นผู้จัดจำหน่ายให้แต่เพียงผู้เดียว

3. ปรับกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

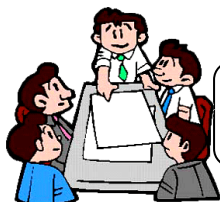
4. ควบคุมผลกระทบให้อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการชี้วัดว่าผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จกับการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ หากพบว่าวิธีการที่ใช้ไม่สามารถสนองตอบวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการได้ ผู้ประกอบการก็ต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนใหม่ให้เหมาะสม

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 รูปแบบของแผนธุรกิจ



### จุดประสงค์การเรียนรู้

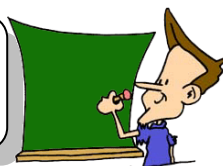
1. สามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของแผนธุรกิจได้
2. บอกวัตถุประสงค์ของการทำแผนธุรกิจได้
3. ระบุองค์ประกอบและส่วนประกอบที่สำคัญของแผนธุรกิจได้
4. สามารถเขียนแผนธุรกิจได้



### สังเขปเนื้อหา

1. ความหมายและความสำคัญของแผนธุรกิจ
2. วัตถุประสงค์ของการทำแผนธุรกิจ
3. องค์ประกอบสำคัญของแผนธุรกิจ
4. ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดี
5. ส่วนประกอบของแผนธุรกิจ
6. วิธีการเขียนแผนธุรกิจ

### รูปแบบของแผนธุรกิจ



#### ความหมายของแผนธุรกิจ

**แผนธุรกิจ (Business Plan)** หมายถึง แผนงานทางธุรกิจที่แสดงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้าและจะบริหารธุรกิจอย่างไรจึงจะอยู่รอด

**การจัดทำแผนธุรกิจ (Business Planning)** เป็นกระบวนการในการระดมความคิดของผู้ประกอบการในทุกระดับที่จะร่วมกันกำหนดอนาคตของกิจการด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ภายใต้คำนิยามของกิจการเพื่อก้าวไปสู่อนาคตให้ประสบผลสำเร็จโดยกำหนดเป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategies) และประสานความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อให้สามารถดำเนินการไปตามแผนธุรกิจนั้น

### ความสำคัญของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจเป็นเอกสารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกิจการ เพราะเป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับ

- ใ้รายละเอียดข้อมูลของการเริ่มต้นธุรกิจ เพราะรายละเอียดในแผนธุรกิจจะช่วยให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายและแนวทางในการคิดที่ชัดเจน มีความแน่วแน่ต่อการใช้ทรัพยากรและมีความพยายามเพื่อที่จะไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้
- เป็นเครื่องมือในการแสวงหาทุนจากผู้ร่วมลงทุน กองทุนร่วมลงทุนและหรือจากสถาบันการเงินต่าง ๆ
- แผนธุรกิจเป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งการจัดหาเงินทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดและอื่น ๆ ในการบริหารกิจการใหม่ รวมทั้งยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานต่อเนื่องของกิจการในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการทำแผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจของธุรกิจประเภทต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เป็นคู่มือแผนงานในการลงทุนและการประกอบการ
2. ใช้เป็นเอกสารประกอบการขอกู้เงินต่าง ๆ
3. ใช้เพื่อตรวจสอบผลการลงทุนของธุรกิจ

### ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดี

ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดีเมื่ออ่านแล้วจะต้องสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ คือ

1. การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนเพียงใด เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือไม่
2. ธุรกิจนี้น่าลงทุนหรือไม่
3. ธุรกิจมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยเพียงใด
4. ธุรกิจมีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด
5. สินค้าที่จะผลิต มีวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด
6. สินค้าที่จะผลิต สามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
7. วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่น ๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่
8. หน้าที่ต่าง ๆ เช่น การผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีและเหมาะสมเพียงใด
9. จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

## องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

องค์ประกอบของแผนธุรกิจนั้น ไม่ได้กำหนดตายตัวขึ้นอยู่กับธุรกิจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ แต่ควรประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. บทสรุปผู้บริหาร
2. บทนำและการบริหารโครงการ
3. การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อม
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
5. แผนการบริหารจัดการ
6. แผนการตลาด
7. แผนการผลิต
8. แผนการเงิน
9. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนสำรองฉุกเฉิน
10. ภาคผนวก

## การเขียนแผนธุรกิจ

### 1. บทสรุปของผู้บริหาร (Executive Summary)

เป็นส่วนสรุปใจความสำคัญของแผนธุรกิจทั้งหมดและต้องเป็นเอกสารที่สมบูรณ์ในตัวเอง โดยจะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความสำคัญ ได้แก่ มีโอกาสเกิดขึ้นได้จริงในตลาดธุรกิจที่กำลังคิดจะทำ สินค้าและบริการที่ทำนั้นสามารถใช้โอกาสในตลาดให้เป็นประโยชน์ได้ ดังนั้น บทสรุปของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่นและมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้ บทสรุปจะต้องสั้นและกระชับ ความยาวไม่ควรเกิน 1-2 หน้า และเป็นส่วนสุดท้ายในการเขียนแผนทั้งหมด ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ คือ

**1.1 แนวคิดในการประกอบธุรกิจ** อธิบายว่าจะทำธุรกิจอะไร จะเริ่มก่อตั้งเมื่อไร และมีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนั้นอย่างไร โดยอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของสินค้า/บริการว่ามีลักษณะเด่นหรือความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งอย่างไร

**1.2 โอกาสและกลยุทธ์** บอกถึงความน่าสนใจตลอดจนแนวโน้มทางธุรกิจที่แสดงว่าโอกาสนั้นเปิดทางให้ และกลยุทธ์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

**1.3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย** อธิบายถึงลักษณะทางการตลาด กลุ่มลูกค้าหลักและการวางแผนการเข้าถึงลูกค้า

**1.4 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ** ทั้งด้านตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการและความได้เปรียบต่อคู่แข่ง เช่น ความได้เปรียบด้านผลิตภัณฑ์ ความได้เปรียบด้านต้นทุน เป็นต้น

**1.5 ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร** สรุปให้เห็นความคุ้มค่าจากการลงทุน เช่น ผลกำไรที่จะได้รับการคาดคะเนสัดส่วนผลตอบแทนจากการลงทุนระยะเวลาที่จะถึงจุดคุ้มทุน

1.6 ทีมผู้บริหาร สรุปถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะของผู้ที่มีผลกระทบต่ออนาคต และความสำเร็จของธุรกิจ โดยควรจำกัดไม่เกิน 3-5 คน

1.7 แผนการเงินหรือการลงทุน โดยระบุถึงเงินทุนว่าจะทำอะไร ผลตอบแทนของการลงทุนจะเป็นเท่าใด โดยพิจารณาทั้งความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

## 2. บทนำและการบริหารโครงการ

ในการจัดทำบทนำผู้ประกอบการจะต้องกล่าวถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1 ความเป็นมา ให้กล่าวถึงความเป็นมาของการทำโครงการนั้น ๆ ในภาพรวมของระบบเศรษฐกิจว่ามีความสำคัญและเกี่ยวพัน เชื่อมโยงรวมทั้งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น อำเภอ จังหวัด ประเทศและการค้าระหว่างประเทศอย่างไร

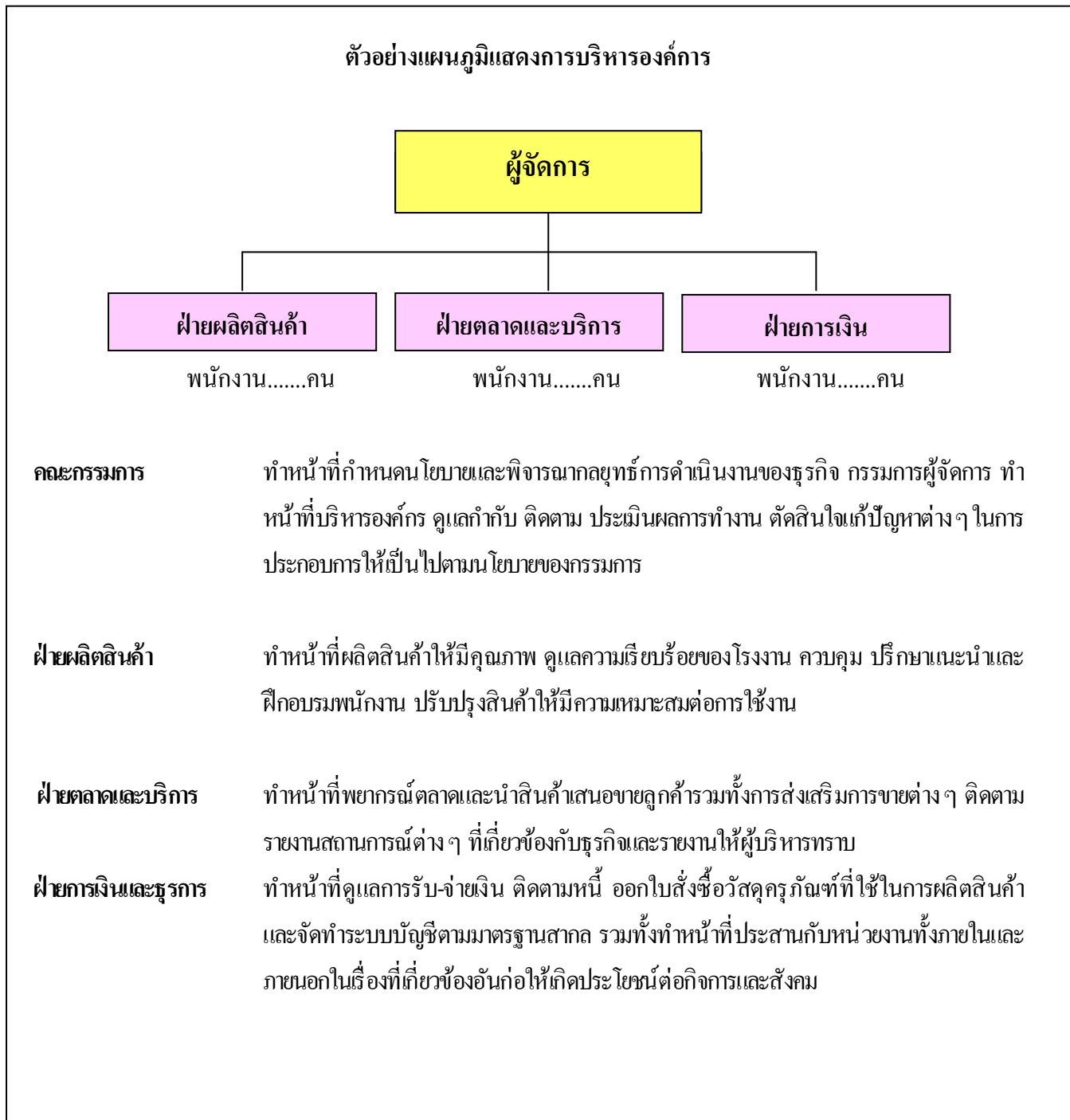
2.2 ผู้ริเริ่มโครงการและเหตุผลถึงจูงใจ กล่าวถึงผู้ริเริ่มโครงการว่าเป็นใคร ประกอบกิจการอะไร มีเหตุผลและสิ่งจูงใจอย่างไรถึงก้าวเข้ามาทำโครงการลงทุนนี้

2.3 วัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการระบุถึงจุดมุ่งหมายของผู้ประกอบการในการทำโครงการว่าเพื่ออะไร จะได้ทราบสิ่งที่เราทำอยู่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลประกอบการกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากผลประกอบการ (เช่น กำไรหรือยอดขาย)มีปริมาณน้อยกว่าเป้าหมายเราก็ควรจะปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้น การตั้งเป้าหมายควรกำหนดเป็นตัวเลขที่สามารถวัดค่าได้ เช่น “จะต้องได้กำไรไม่ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน หรือ 120,000 บาทต่อปี”

2.4 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องอธิบายถึงรูปแบบของธุรกิจว่าจะดำเนินธุรกิจจดทะเบียนลักษณะใด เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด บริษัทมหาชน องค์กร สหกรณ์ ต่างๆที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และกล่าวถึงหุ้นส่วนที่มาร่วมลงทุน โดยแจ้งรายชื่อ-นามสกุล อายุ ที่อยู่ อาชีพ โดยละเอียด ตัวอย่างเช่น

- รูปแบบการดำเนินธุรกิจ - โรงงานผลิต ธุรกิจค้าขาย ธุรกิจบริการ
- รูปแบบความเป็นเจ้าของ - เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด บริษัทมหาชน
- จำนวนผู้ร่วมทุน

2.5 แผนภูมิแสดงการบริหารองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ และสายการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการจัดคนเข้าทำงานโดยการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น ตัวอย่างดังภาพ



### 3. การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อม

**3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หรือ SWOT Analysis** เป็นการแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์จากปัจจัยภายในหรือของตัวธุรกิจเอง และปัจจัยภายนอกหรือสิ่งที่อยู่ภายนอกธุรกิจซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ **ประกอบด้วย**

1) **วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)** เป็นปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจ หรือข้อได้เปรียบในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น บริษัทมีทรัพยากรที่สามารถดำเนินธุรกิจเป็นไปได้อย่างสบาย เป็นต้น

2) **วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)** เป็นปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจที่ทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น พนักงานนัดหยุดงาน สินค้ามีต้นทุนสูงกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

3) **วิเคราะห์โอกาส (Opportunities)** เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยภายนอกที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เช่น บริษัทส่งออกสินค้าได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในด้านการส่งเสริมการส่งออก เป็นต้น

4) **วิเคราะห์อุปสรรค (Threats)** เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบภายนอกที่ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เช่น บริษัทก่อสร้างขาดแคลนไม้ที่ต้องใช้ในการก่อสร้างเนื่องจากนโยบายปิดป่าไม้ของรัฐบาลชุนคานายกรัฐมนตรีชาตินาย เป็นต้น

#### ตัวอย่างการวิเคราะห์สถานการณ์ : ธุรกิจน้ำพริกสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารรัฐสูตรในการผลิตน้ำพริกเป็นอย่างดี และดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับน้ำพริกมาเป็นเวลายาวนาน</li> <li>มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แน่นอน โดยทำสัญญาส่งเป็นรายเดือนกับบริษัทตัวแทนจำหน่าย</li> <li>ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพสินค้าจากองค์กรอาหารและยา ตั้งแต่ปีแรกที่เริ่มดำเนินการ</li> <li>มีต้นทุนการผลิตต่ำ ทำให้สามารถตั้งราคาขายได้ถูกกว่าคู่แข่งระดับเดียวกันในตลาด</li> <li>กิจการตั้งอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิตน้ำพริก ทำให้มีต้นทุนในการขนส่งด้านวัตถุดิบที่ต่ำ รวมทั้งไม่จำเป็นต้องสำรองวัตถุดิบไว้มาก</li> <li>เงินลงทุนเริ่มแรก เป็นเงินลงทุนของผู้ก่อตั้งเองทั้งหมด ทำให้กิจการไม่มีปัญหาภาระหนี้สิน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ตราสินค้าของกิจการยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากนัก เนื่องจากยังไม่มีโฆษณาและประชาสัมพันธ์ตราสินค้าให้ผู้บริโภครับรู้เท่าที่ควร</li> <li>กิจการมีการดำเนินการในลักษณะ Labor Intensive ทำให้การเพิ่มกำลังแรงงาน และกำลังการผลิตเป็นไปได้ยาก</li> <li>พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับแรงงาน ทำให้การพัฒนาทักษะฝีมือต้องใช้เวลามาก</li> <li>สถานที่ผลิตสินค้าอยู่ในเขตที่พักอาศัยของชุมชน ทำให้เกิดข้อจำกัดในการขยายกำลังการผลิต</li> </ol>



โอกาส	อุปสรรค
1. น้ำพริกเป็นอาหารที่อยู่คู่กับคนไทยมานาน และเป็นอาหารที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคมาโดยตลอด ทำให้สินค้าสามารถขายได้อย่างสม่ำเสมอ 2. รัฐบาลมีนโยบายในการที่จะส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กร้อยทั้งใจ ทำให้เป็นโอกาสในการขยายการผลิต	1. เป็นอุตสาหกรรมที่ลงทุนไม่มาก ทำให้มีคู่แข่งในตลาดจำนวนมาก 2. สินค้าเลียนแบบได้ง่าย ทำให้กิจการจำเป็นต้องสร้างความแตกต่าง รวมทั้งสร้างการรับรู้ในตราสินค้าให้กับผู้บริโภค 3. สูตรและฝีมือการทำน้ำพริกของผู้ผลิตแต่ละรายไม่แตกต่างกันมาก ทำให้ผู้บริโภคแยกความแตกต่างของสินค้าได้ยาก 4. น้ำพริกเป็นสินค้าที่ต้องพึ่งพาวัตถุดิบตามธรรมชาติเป็นหลัก ดังนั้นทำให้มีความเสี่ยงในเรื่องของผลผลิตขาดตลาด หรือความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

### 3.2 ปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

1) ปัจจัยภายใน เพื่อค้นหาปัจจัยภายในที่ทำให้กิจการมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักและคู่แข่งรอง ได้แก่ ตัวผู้ประกอบการเอง ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการเงินและการบัญชี

2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการแข่งขัน ด้านทรัพยากร ด้านเทคโนโลยี ด้านรัฐบาล และกฎหมาย โดยอาจเรียกเป็นตัวย่อ คือ MCSTEPS

Market	ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
Competition	สถานการณ์การแข่งขัน
Social	ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม
Technology	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
Economic	สภาพเศรษฐกิจ
Political & Legal	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
Suppliers	กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ/ กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่าย

### 3.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ประกอบด้วย

สภาวะอุตสาหกรรม เป็นการแสดงการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจหรือสภาพอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้อุตสาหกรรมหรือตลาดเจริญเติบโตหรือเกิดสภาวะ

ถดถอย เช่น ประมาณการยอดขายที่เพิ่มขึ้นที่มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้น หรือความต้องการสินค้าจากต่างประเทศ เป็นต้น

**ภาพรวมของตลาด** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพโดยรวมของตลาดที่ธุรกิจดำเนินการว่าอยู่ในสภาพเช่นใด เช่น อยู่ในสถานะเติบโตหรือตกต่ำ มีการสนับสนุนจากภาครัฐหรือหน่วยงานใดๆ หรือไม่ มีปริมาณทางมูลค่าเป็นจำนวนเท่าใด รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมโดยรวม

### ตัวอย่าง การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ธุรกิจอาหาร

#### ภาพรวมสถานะอุตสาหกรรม

ภาพรวมของอุตสาหกรรมร้านอาหารในจังหวัดสงขลา แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการบริโภคอาหารนอกบ้านของคนในพื้นที่ของจังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มข้าราชการ กลุ่มของนักธุรกิจ กลุ่มนักท่องเที่ยว เนื่องจากจังหวัดสงขลามีแหล่งท่องเที่ยวทั้งด้านโบราณสถานเก่าแก่ และมีการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยมีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นในปี 2546 อัตราร้อยละ .... (สำนักงานการท่องเที่ยวจังหวัดสงขลา, 2546) ซึ่งมีทั้งชาวต่างประเทศ และชาวไทย ซึ่งมีผลต่ออุตสาหกรรมร้านอาหารให้เติบโตขึ้นด้วย

นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดสงขลา ในปี 2545 ขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากราคาของพืชผลทางเกษตรดีขึ้น ส่งผลให้ประชาชนมีการบริโภคและใช้จ่ายใช้สอยเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนจำนวนร้านอาหาร ในจังหวัดสงขลา มีร้านอาหารและภัตตาคารที่ค่อนข้างดี ประมาณ 40 ราย ซึ่งส่งผลให้มีการแข่งขันมากขึ้น

### 3.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

**วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ ภาพของกิจการที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน

**พันธกิจ (Mission)** คือ งานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกิจการ

### ตัวอย่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด

#### วิสัยทัศน์

เป็นบริษัทประกันวินาศภัยที่พร้อมในด้านคุณภาพของการให้บริการ บริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นที่ยอมรับขององค์กรธุรกิจและสาธารณชนเพื่อเป็น “บริษัทประกันวินาศภัยที่คุณเลือก”

#### พันธกิจ

1. บริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. ดำเนินธุรกิจให้บรรลุผลประกอบการที่ดี เพื่อสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาระบบการให้บริการเพื่อบรรลุความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

4. ส่งเสริมให้มีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี
5. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

#### 4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจ (Goal)

เป็นการแสดงเป้าหมายของกิจการที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ โดยการแสดงควรแบ่งดังนี้

**เป้าหมายระยะสั้น** คือ เป้าหมายที่จะทำให้บรรลุถึงภายใน 1 ปี ข้างหน้า

**เป้าหมายระยะกลาง** คือ เป้าหมายที่จะทำให้บรรลุถึงภายใน 3-5 ปี ข้างหน้า

**เป้าหมายระยะยาว** คือ เป้าหมายที่จะทำให้บรรลุถึงต่อจาก 5 ปี ข้างหน้าเป็นต้นไป

การแสดงผลละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายควรแสดงเป็นหน่วยที่สามารถวัดได้ (Measurable) ซึ่งต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ก่อนหน้า ตัวอย่างเช่น มูลค่ายอดขายได้ จำนวนลูกค้า จำนวนการผลิต สาขาที่เปิด ระยะเวลาที่จะได้มาตรฐานต่างๆในการผลิต เป็นต้น

#### 5. แผนการบริหารจัดการ

**5.1 รายละเอียดธุรกิจ** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของกิจการ ได้แก่ ชื่อกิจการ ที่อยู่และที่ตั้งของกิจการ ซึ่งในกรณีที่มีสถานที่ผลิตหรือโรงงาน หรือสำนักงานอยู่คนละแห่ง ควรมีการระบุเกี่ยวกับรายละเอียดการใช้สอยของสถานที่ตั้งแต่แต่ละแห่งว่ามีลักษณะหน้าที่และการดำเนินการเช่นไร เช่น สำนักงานใหญ่ สำนักงานสาขา สำนักงานขาย เป็นต้น ทุนจดทะเบียนบริษัทและทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระแล้ว รวมถึงระยะเวลาในการเปิดดำเนินการของสถานที่ประกอบการ นอกจากนี้ควรแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับหมายเลขทะเบียนการค้า ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดต้องตรงกับที่ปรากฏในหนังสือรับรองฉบับล่าสุดที่คัดจากสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทกรุงเทพมหานคร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

**5.2 ราชานามคณะกรรมการบริษัท** เป็นการแสดงราชานามคณะกรรมการบริษัท ตามที่ปรากฏในหนังสือรับรองบริษัทฯ โดยต้องแสดงรายละเอียดรายชื่อให้ครบทุกคนตามที่ปรากฏในหนังสือรับรอง

**5.3 อำนาจการลงนามผูกพันบริษัทกับคณะกรรมการ** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับอำนาจการลงนามอันเป็นผลผูกพันกับบริษัทของกรรมการ โดยรายละเอียดดังกล่าวจะต้องมีรายละเอียดตรงตามที่ปรากฏในหนังสือรับรองบริษัทฯ เช่นเดียวกัน

**5.4 ประวัติของกรรมการ หรือผู้บริหาร** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และผลงานที่ผ่านมาของกรรมการบริหารหรือผู้บริหารหลักในแต่ละส่วนงาน ซึ่งการแสดงรายละเอียดแยกตามลำดับหน้าที่ในการบริหารจัดการตั้งแต่ กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารหลักในแต่ละสายงานของธุรกิจ ในกรณีที่มีรายละเอียดด้านจำนวนหรือส่วนงานจำนวนมากแยกการแสดงผลไว้ในภาคผนวก

**5.5 แผนผังองค์กร** เป็นการแสดงแผนผังการบริหารจัดการ หรือการแสดงผลโครงสร้างการบังคับบัญชาและส่วนงานต่าง ๆ ที่ธุรกิจกำหนดไว้ ซึ่งจะแสดงถึงการแสดงจำนวนพนักงานหรือบุคลากรในแต่ละส่วนงานด้วย โดยไม่ควรมีเพียงการระบุเฉพาะส่วนงานหรือโครงสร้างใหญ่เท่านั้น ยกเว้นแต่ในกรณีที่มี

พนักงานจำนวนมากในสายงานนั้น และไม่สามารถแสดงทุกตำแหน่งงานได้ แต่อย่างไรก็ตามควรแสดงจำนวนพนักงานขององค์กรประกอบไว้ด้วย เพื่อใช้ในการกำหนดแผนงานและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งในส่วนการผลิต ส่วนการบริหารและส่วนการขาย นอกจากนี้ยังอาจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพรรณาลักษณะงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง โดยเฉพาะผู้บริหารหลัก หรือบุคลากรที่มีหน้าที่สำคัญประกอบไว้ด้วยจะทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น

**5.6 บุคลากร** คุณสมบัติและหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากรในด้านคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น วุฒิการศึกษา เพศ ระดับเงินเดือน รายได้ ค่าจ้างหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องมี รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่โดยควรแสดงให้ครบทุกส่วนงานหน้าที่หลัก

**5.7 จำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายบุคลากรของธุรกิจ** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายของบุคลากรในธุรกิจ โดยการแสดงควรแสดงรายละเอียดแยกตามฝ่ายงานซึ่งจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับด้านการผลิตหรือการให้บริการ และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารและการขาย โดยรายละเอียดที่ระบุควรประกอบด้วย ฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน จำนวน อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างต่อคน และจำนวนเงินเดือนหรือค่าจ้างทั้งหมดของบุคลากรในธุรกิจ ซึ่งอาจแสดงเป็นรายเดือนหรือปีก็ได้

## 6. แผนการตลาด

**แผนการตลาด** เป็นการศึกษาวิเคราะห์ที่จะแสดงถึงกระบวนการธุรกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีบทบาทต่อการสนองตอบหรือกระตุ้นแรงเร้าต่อความต้องการของผู้บริโภค เพื่อก่อให้เกิดการจำหน่ายสินค้าอันเป็นที่มาของรายได้ในการลงทุน โดยจะมีการศึกษาวิเคราะห์เริ่มจาก

**6.1 ผลผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับผลผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจดำเนินการ โดยควรแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะผลผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ครบถ้วน เช่น ชนิดผลผลิตภัณฑ์หรือบริการ แบบผลผลิตภัณฑ์หรือบริการ ราคาขายแต่ละแบบ การบรรจุหีบห่อ ตราของสินค้า การให้บริการหลังการขาย และหลังการขายภาพถ่ายหรือตัวอย่าง ผลผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ เป็นการแสดงตัวอย่างของผลผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ โดยแสดงเป็นภาพถ่ายตัวอย่าง นอกจากนี้ในกรณีที่มีผลผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการมีแผ่นพับหรือข้อมูลกระบวนการใช้งาน อาจแนบแผ่นพับต่าง ๆ เพิ่มเติมไว้ในภาคผนวก

**6.2 การเปรียบเทียบคู่แข่ง** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนหรือจุดดีและจุดด้อยของธุรกิจที่ดำเนินการกับคู่แข่งที่มีสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันที่มีอยู่ในตลาด โดยการเปรียบเทียบควรเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ใกล้เคียงหรือเปรียบเทียบกับธุรกิจในส่วนของการดำเนินธุรกิจ เช่น ยอดขายสินค้าหรือบริการ แต่อย่างไรก็ตามต้องเป็นธุรกิจคู่แข่งในระดับที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ในระดับเหนือกว่า เทียบเท่า และต่ำกว่า โดยการเปรียบเทียบอาจเปรียบเทียบตามลักษณะของ 4Ps คือ เปรียบเทียบด้านผลผลิตภัณฑ์ เปรียบเทียบด้านราคา เปรียบเทียบด้านช่องทางจัดจำหน่าย เปรียบเทียบด้านการส่งเสริมการขาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น ยอดขายตลาดโดยรวม ยอดขายที่ต้องการ เป็นต้น ซึ่งในกรณีที่มีการอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลภายนอก ควรแสดงแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือของข้อมูลอ้างอิงประกอบด้วย

**6.3 เป้าหมายทางการตลาด** เป็นการแสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) หรือภาพพจน์ (Image) ของสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจตั้งเป้าหมายไว้หรือเป็นที่รับรู้ของตลาดในปัจจุบันว่าต้องการเป็นเช่นไร เช่น เป็นผู้นำในตลาด เป็นผู้ตามในตลาด หรือเป็นรายเล็กซึ่งยังไม่อยู่ในระดับเทียบเคียงในการกำหนดตำแหน่งได้ รวมถึงเป็นที่บอกถึงจุดยืนเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ธุรกิจตั้งเป้าหมายไว้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น เป็นสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้าแบบใด และในส่วนเป้าหมายทางการตลาดเป็นการระบุถึงเป้าหมายทางการตลาดที่ธุรกิจดำเนินการอยู่และตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งอาจระบุเป็นส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และตลาดเป้าหมาย (Target Market) และเป้าหมายการดำเนินการเพื่อเข้าถึงส่วนแบ่งตลาดที่กำหนด โดยการระบุควรระบุเป็นตัวเลขหรือหน่วยที่สามารถวัดได้ เช่น ระบุเป็นมูลค่ายอดขายหรือเปอร์เซ็นต์ของส่วนแบ่งตลาด เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบ หรือเทียบเคียงได้อย่างถูกต้องกับข้อมูลภาพรวมของตลาด ปริมาณความต้องการสินค้าหรือบริการ และปริมาณสินค้าหรือบริการจากแหล่งต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ก่อนหน้า โดยอาจแสดงรูปภาพประกอบการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด เช่น ยอดขายตลาดโดยรวม ยอดขายที่ต้องการ เป็นต้น ซึ่งในกรณีที่มีการอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลภายนอกควรแสดงแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือของข้อมูลอ้างอิงประกอบด้วย

**6.4 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย** เป็นการแสดงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการขายสินค้าและบริการ โดยการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายควรระบุให้เฉพาะเจาะจง เนื่องจากสินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นนั้นจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเท่านั้น โดยวิธีการกำหนดจำนวนและลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อาจแบ่งหรือกำหนดได้จาก ประชากร ภูมิศาสตร์ จิตวิทยาของผู้บริโภค และพฤติกรรมของผู้บริโภค เป็นต้น โดยทั้งนี้รวมถึง การระบุจำนวนของลูกค้าที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อสินค้าประกอบไว้ด้วย การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะเป็นผลทำให้มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วยโดยการแสดงรายละเอียดที่ครบถ้วนเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมาย ตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับรายได้ พื้นที่ที่กลุ่มลูกค้าอยู่ จำนวน นิัยการซื้อ ช่วงเวลาการซื้อ พฤติกรรมในการซื้อ เงื่อนไขต่าง ๆ ในการเลือกซื้อ เป็นต้น โดยข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมายควรมาจากการวิเคราะห์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับจำนวนลูกค้าเป้าหมายทั้งหมด รวมถึงจำนวนลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการซึ่งการกำหนดจำนวนลูกค้าเป้าหมายธุรกิจต้องการจะส่งผลไปยังการวางแผนการผลิต

**6.5 กลยุทธ์ทางการตลาด** เป็นการแสดงถึงวิธีการหรือกระบวนการทางการตลาด ที่จะนำเสนอสินค้าและบริการไปให้เพื่อถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำหนด โดยจะแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านราคา (Price) ด้านช่องทางการจำหน่าย (Place or Channel of Distribution) และด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งส่วนใหญ่จะเรียกว่ากลยุทธ์ 4 P's การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดควรระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงในกลยุทธ์แต่ละส่วนว่าจะมีวิธีการกำหนดและการดำเนินการอย่างไร โดยไม่ควรระบุแบบกว้าง ๆ เนื่องจากกลยุทธ์ที่เลือกใช้จะมาจากกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อันมาจากการวิเคราะห์ในรายละเอียดแต่ละส่วนที่กำหนดมามาก่อนหน้านี้ ทั้งในสภาพตลาด ปริมาณความต้องการ ปริมาณสินค้าที่มีอยู่

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้นกลยุทธ์ที่เลือกใช้ จึงต้องตอบสนองต่อลูกค้าเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย

**6.5.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์** เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการผลิตสินค้าและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยองค์ประกอบในส่วนที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ ด้านผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไป ได้แก่ ความหลากหลายคุณภาพ การออกแบบคุณลักษณะ ตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ ขนาด บริการ การรับประกัน การส่งคืนผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

**6.5.2 กลยุทธ์ด้านราคา** เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการกำหนดราคาสินค้าและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยองค์ประกอบในส่วนที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านราคาโดยทั่วไป ได้แก่ ราคาต่อหน่วย ส่วนลดราคา รอบระยะเวลาการชำระ เครดิตทางการค้า เป็นต้น

การตั้งราคาสินค้า การตั้งราคาสินค้าแต่ละประเภทโดยทั่วไป มี 3 วิธีดังนี้

- (1) ตั้งราคาจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ
- (2) ตั้งราคาตามคู่แข่ง
- (3) ตั้งราคาตามความต้องการของตลาด

นอกจากนี้การตั้งราคาสินค้าที่ลงท้ายด้วยตัวเลข 9 จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าได้มากขึ้น เช่น 29, 39, 49, 59, หรือ ... เป็นต้น

**6.5.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย** เป็นการแสดงให้เห็นถึงช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในการที่จะให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถซื้อสินค้าหรือบริการได้โดยสะดวก โดยองค์ประกอบในส่วนที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยทั่วไป ได้แก่ รูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่าย การครอบคลุมพื้นที่การจำหน่าย ท่าเลที่ตั้ง การขนส่ง เป็นต้น

การจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปจะมีกระบวนการ ดังนี้

- (1) จำหน่ายเองถึงผู้บริโภคโดยตรง
- (2) ให้ตัวแทนจำหน่ายต่อถึงผู้บริโภค
- (3) ให้ตัวแทนจำหน่าย – จำหน่ายร้านค้าปลีก – ถึงผู้บริโภค
- (4) ผสมกันทุกวิธีที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ข้อ 1-3

และควรแสดงเป็นสัดส่วนร้อยละ(%) ด้วยว่า ปริมาณการจำหน่ายแต่ละช่องทางเป็นเท่าไร

**6.5.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด** เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการกำหนดวิธีการในการส่งเสริมการตลาดสินค้าและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในการที่จะให้ลูกค้าเป้าหมายรับรู้ จดจำ มีความสนใจ และตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการ หรือเป็นการเพิ่มยอดขายจากเดิม

ที่เป็นอยู่กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดโดยทั่วไป ได้แก่ การประชาสัมพันธ์การขาย การโฆษณา การทำประชาสัมพันธ์ การใช้พนักงานขาย การใช้กิจกรรมส่งเสริมการขายและการทำการตลาดทางตรง เป็นต้น

การส่งเสริมการขายมี 2 ลักษณะ คือ

(1) ในระดับผู้บริโภค ได้แก่ การให้สินค้าเปล่า การลดราคาเป็นครั้งคราว การแถมสินค้า

(2) ในระดับพนักงานขาย ได้แก่ การให้ส่วนลดเพิ่มตามจำนวนสินค้า การให้สินค้าฟรี การสร้างแรงจูงใจ การเลื่อนตำแหน่งและการแสดงสินค้า

**6.6 บทสรุปการตลาด** ให้กล่าวถึงบทสรุปของการตลาดที่กล่าวมาทั้งหมดถึงสิ่งที่เป็นไปได้หรือไม่ พร้อมเหตุผลประกอบในแต่ละประเด็น รวมทั้งแผนแสดงยอดการจำหน่ายที่คาดว่าจะขายได้

- ด้านความต้องการของตลาด มีปริมาณความต้องการเท่าไร อัตราการเจริญมีเท่าไรเมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตสนองความต้องการในปัจจุบัน มีช่องว่างพอที่จะเข้าถึงได้มากน้อยเพียงไร

- ช่องทางการจำหน่ายจะจัดการอย่างไร เน้นสัดส่วนเป็นร้อยละออกมาว่าจะดำเนินการวิธีไหนเป็นเท่าไร เช่น จะดำเนินการขายตรง 20% และขายผ่านตัวแทนจำหน่าย 80% เป็นต้น

- ปัจจัยประกอบทางเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น มีการขอลดทะเบียนตั้งโรงงานเพิ่มมากขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว หรือมีการนำเข้าจากต่างประเทศในปริมาณที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ เมื่อสรุปแล้วให้แสดงแผนการจำหน่ายที่คาดว่าจะทำได้

## 7. แผนการผลิต

**แผนการผลิต** เป็นการศึกษาถึงความพร้อมของการผลิตสินค้าเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและสอดคล้องกับสถานการณ์ของการลงทุน โดยจะพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเริ่มตั้งแต่ปัจจัยการผลิต ขบวนการแปรรูปและผลผลิตที่ได้ดังนี้

1) **ทำเลที่ตั้ง** ในการสร้างโรงงานหรือธุรกิจแต่ละครั้งมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของกิจการเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการต้องแสดงที่ตั้งอย่างชัดเจนว่าอยู่ที่ไหน พร้อมแผนที่ประกอบของพื้นที่ (มีการเตรียมขยายในอนาคตด้วยหรือไม่) ระดับความสูงของพื้นที่ดินที่ใช้ปรับถม ระยะความยาวการสร้างรั้ว ถนน (ทั้งภายในบริเวณและ/หรือภายนอกที่ต้องปรับเข้ามา) ข้อจำกัดทางกฎหมาย เช่น เป็นที่อยู่อาศัยหรือไม่ ระยะความสูงอาคาร เป็นต้น รวมทั้งสิ่งคั่นรอบข้าง ได้แก่ ความเป็นอยู่ของชุมชน ทิศนาคติ การยอมรับและระบบสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้าและน้ำประปา เป็นต้น

2) **วัตถุดิบ** ในการศึกษาเกี่ยวกับวัตถุดิบจะต้องพิจารณาดังนี้

- คุณภาพ คุณสมบัติและคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ มีความแน่นอนสม่ำเสมอ
- ปริมาณที่ต้องใช้ในการผลิตและราคา
- แหล่งวัตถุดิบหลัก แหล่งสำรองที่ต้องรวบรวมให้เพียงพอ
- วิธีการขนส่งจากแหล่งวัตถุดิบถึงโรงงาน
- การเก็บรักษาขณะรอการผลิต สภาพการเก็บ ขนาดพื้นที่และผลกระทบ
- ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของวัตถุดิบ

3) **ขั้นตอนการผลิตหรือบริการ** ให้กล่าวอธิบายถึงขั้นตอนการผลิตว่าประกอบด้วยอะไร นับตั้งแต่เตรียมวัตถุดิบจนออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วจัดเป็นแผนภูมิแสดง

4) **การวางผังสถานที่ดำเนินงานภายนอกและภายในอาคาร** ให้แสดงการออกแบบแผนผังบริเวณโรงงาน อาคารและสิ่งปลูกสร้างต่าง ๆ ทั้งภายในโรงงานและนอกอาคาร เพื่อแสดงลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและบริการต่อกันให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

## 8. แผนการเงิน

**8.1 ประมวลผลการลงทุน** เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการลงทุนในโครงการหรือธุรกิจ โดยแสดงเป็นลำดับรายการ ซึ่งส่วนใหญ่จะแยกมูลค่าการลงทุนออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนเงินลงทุนจากเจ้าของ และส่วนที่เป็นเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือในกรณีที่มีการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น เป็นเงินให้เปล่า เงินกู้ไม่มีดอกเบี้ย ก็ให้แสดงรายการแยกไว้ให้ชัดเจน แล้วหาผลรวมเพื่อทราบมูลค่าการลงทุนทั้งหมด นอกจากนี้ยังควรแสดงถึงแหล่งที่มาและใช้ไปของการลงทุนว่ามาจากส่วนทุนของเจ้าของ ส่วนเงินกู้จากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ในจำนวนเท่าใด

**8.2 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน** ในกรณีที่ดำเนินการมาแล้วให้ระบุถึงทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม ประกอบด้วย ที่ดิน อาคาร โรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ ยานพาหนะ หรือทรัพย์สินอื่น ๆ เช่น วัตถุดิบ สินค้าคงเหลือ เป็นต้น โดยควรลงรายละเอียดเกี่ยวกับสินทรัพย์ และมูลค่าโดยประมาณของสินทรัพย์

**8.3 สมมติฐานทางการเงิน** เช่น การเพิ่มขึ้นของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขายหรือบริการ การเพิ่มขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการผลิต เป็นต้น โดยควรจะมีความเป็นไปได้จริง ซึ่งอาจกำหนดขึ้นเองหรืออ้างอิงจากข้อมูลในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ได้ อาจจะเป็นประมาณการตัวเลขโดยตรง หรือแสดงเป็นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นเปอร์เซ็นต์เปลี่ยนแปลงก็ได้ เช่น การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต เป็นต้น

**8.4 นโยบายทางการเงิน** เป็นรายละเอียดของนโยบายทางการเงินในการกำหนดถึงที่มาของรายได้ และรายจ่าย การตลาด และการบริหารจัดการของธุรกิจ เช่น การขายหรือจัดจำหน่ายด้วยเงินสด/ มัดจำ/ เครดิตการค้า การซื้อการขาย การกำหนดระยะเวลาเครดิตการขาย (ลูกหนี้การค้า) การกำหนดเวลาการซื้อ (เจ้าหนี้การค้า) การตั้งสำรองเงินสดในมือหรือเงินสดในธนาคาร เป็นต้น

**8.5 ประมาณการในการขายรายเดือน** เป็นการแสดงถึงประมาณการเกี่ยวกับรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ โดยจัดทำเป็นรายเดือน เพื่อรวมกันเป็นประมาณการรายได้ต่อปี เหมาะสำหรับในกรณีที่รายได้ของกิจการในรอบปีไม่สม่ำเสมอ หรือมียอดขายในแต่ละเดือนไม่เท่ากัน หรือเป็นกิจการตั้งใหม่ที่ในช่วงแรกของกิจการยังไม่มีรายได้เข้ามาในธุรกิจ โดยในกรณีที่รายได้จากการขายหรือการให้บริการมีระดับสม่ำเสมอตลอดทั้งปี อาจจัดทำเฉพาะประมาณการรายปีก็ได้ โดยรายละเอียดจะประกอบด้วย จำนวนหน่วยของสินค้าขาย ราคาขายต่อหน่วยและรายได้ในแต่ละเดือน



**8.6 ประมวลการรายได้จากการขายสินค้าและบริการ** การแสดงรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ โดยตรงจะมาจาก

$$\text{รายได้ (I)} = \text{จำนวนสินค้าที่จะขายได้ (Q)} \times \text{ราคาขายต่อหน่วย (P)}$$

โดยจะมาจากข้อกำหนดตามแผนการตลาด แผนการผลิต ในส่วนของจำนวนลูกค้าเป้าหมาย (เปอร์เซ็นต์ที่ลูกค้าเป้าหมายจะซื้อสินค้า) จำนวนสินค้าที่ผลิต ความสามารถในการขายสินค้าที่เป็นเปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับสินค้าผลิตเพื่อขายและรอบระยะเวลาในการขายสินค้า

**8.7 ประมวลการผลิตสินค้า** เป็นการแสดงถึงประมวลการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยแสดงถึงกำลังการผลิตสูงสุดที่สามารถผลิตหรือให้บริการได้ โดยแสดงเป็นจำนวนหน่วยการผลิต เปอร์เซ็นต์เป้าหมายการผลิต ส่วนของเป้าหมายการผลิตจะเป็นตัวกำหนดในการสั่งซื้อวัตถุดิบ หรือสินค้าผลิตเพื่อขาย เพื่อกำหนดหาต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าเพื่อขายต่อไป

**8.8 ประมวลการต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าเข้ามา** โดยคำนวณจากจำนวนวัตถุดิบที่สั่งซื้อซึ่งมาจากการประมวลการในการผลิตสินค้าและบริการ โดยปกติการสั่งซื้อวัตถุดิบจะมากกว่าเป้าหมายการผลิตซึ่งอาจมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายการผลิต เช่น จะต้องสั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อให้มีวัตถุดิบพร้อมผลิตมากกว่าเป้าหมายการผลิต 10% - 20% หรืออาจไม่มีความสัมพันธ์กันก็ได้

**8.9 ประมวลการต้นทุนผลิตสินค้าและต้นทุนขายสินค้า** เป็นการแสดงรายละเอียดของต้นทุนการผลิตสินค้าและต้นทุนขายสินค้า ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนสินค้าเข้ามาเพื่อผลิต ค่าแรงการผลิต วัสดุสิ้นเปลืองในการผลิต ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ค่าเช่าโรงงานการผลิต ค่าไฟฟ้า ค่าประปา ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

**8.10 ประมวลการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย** เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น เงินเดือนกรรมการผู้จัดการ ค่าใช้จ่ายสำนักงาน เป็นต้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นต้นทุนคงที่ คือ ต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าสำนักงาน เป็นต้น และส่วนที่เป็นต้นทุนผันแปร คือ ต้นทุนที่ผันแปรตามรายได้จากการขายสินค้าและบริการ เช่น ค่านายหน้าจากการขาย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการรวมค่าดอกเบี้ยจ่าย ค่าภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล ค่าเสื่อมราคา อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องตกแต่ง ยานพาหนะ ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย ค่าความนิยม เครื่องหมายการค้า เป็นต้น

**8.11 ประมวลการงบกำไรขาดทุน** เป็นงบการเงินแสดงผลการดำเนินงานของกิจการ ในรอบระยะเวลาหนึ่งซึ่งมักกำหนดเป็นรายเดือน หรือรายปีก็ได้ โดยจะมีองค์ประกอบหลักในรายการซึ่งประกอบด้วยงบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของธุรกิจตลอดวงระยะเวลาบัญชี แต่โดยทั่วไปจะกำหนดรอบระยะเวลา 1 ปี ซึ่งประกอบด้วย 3 รายการหลัก คือ

- ตัวเลขแสดงยอดขายหรือยอดขายได้
- ตัวเลขแสดงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือต้นทุน

- ผลต่างของตัวเลข จะเป็นผลกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ

**8.12 ประมวลการงบกระแสเงินสด** เป็นการแสดงงบกระแสเงินสดตามมาตรฐานทางการบัญชี ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ วิธีทางตรงและวิธีทางอ้อม ตามมาตรฐานการบัญชีทั้ง 2 วิธี การแสดงงบกระแสเงินสดแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมการจัดหาเงิน

**8.13 ประมวลการงบดุล** เป็นงบการเงินที่แสดงฐานะทางการเงินของธุรกิจ ภาวะผูกพันในการชำระหนี้ และส่วนทุนของบริษัท ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ณ วันสิ้นงวดของรอบระยะเวลาบัญชี โดยประกอบด้วย 3 รายการ คือ สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

**8.14 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน** เป็นการวิเคราะห์งบการเงินที่จัดทำขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 4 ส่วนหลัก คือ สภาพคล่อง สัดส่วนเงินทุน กิจกรรม และความสามารถในการทำกำไร เพื่อให้ทราบฐานะทางการเงิน รวมทั้งแนวโน้มฐานะทางการเงินว่าในอนาคตจะมีความเป็นไปได้อย่างไร

## 9. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนสำรองฉุกเฉินของโครงการ

เป็นการแสดงแผนการป้องกันความเสี่ยงจากการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ หรือแผนฉุกเฉินของธุรกิจที่มีต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้น โดยเป็นการประเมินจากแผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน โดยอาจพิจารณากำหนดจากส่วนที่เป็นจุดอ่อนหรือปัญหาของธุรกิจ โดยจะมืองค์ประกอบด้วยลักษณะของปัญหา ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจเมื่อประสบปัญหาและแนวทางการแก้ไขป้องกัน ในกรณีที่เกิดผลกระทบต่อธุรกิจจากปัญหานั้น การระบุนควรให้ครอบคลุมทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ การตลาด การผลิตและการเงิน ตัวอย่างเช่น การลอกเลียนแบบสินค้า ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น การลดราคาขายสินค้าของคู่แข่ง การขาดรายได้กะทันหัน ใต้แก่ ในภาวะเกิดอภคคีภัย มีระเบียบข้อบังคับพิเศษที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงของสินค้าหรือบริการ ภาวะตกต่ำของเศรษฐกิจหรือการบริหารภายในเกิดปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

## 10. ภาคผนวก

ในภาคผนวก ให้แนบเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวอ้างในเนื้อหาหลักของแผนธุรกิจ เอกสารเหล่านี้อาจมีความยาวซึ่งไม่เหมาะสมจะลงรายละเอียดในเนื้อหาหลัก ภาคผนวกอาจประกอบด้วย

- ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เช่น แผ่นพับ โบรชัวร์ขององค์กร ใบอนุญาต ใบรับรองต่าง ๆ
- ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น แผ่นพับโฆษณาเกี่ยวกับสินค้า หรือบริการ เอกสารในเชิงเทคนิคของตัวสินค้า
- ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต หรือคุณภาพของสินค้า เช่น คู่มือมาตรฐานคุณภาพ ใบรับรองคุณภาพต่าง ๆ เป็นต้น
- ข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด และการขาย เช่น ข้อความลงโฆษณา หนังสืออ้างอิง ตาราง กราฟแสดงสถิติเกี่ยวกับการตลาด ผลการวิจัยตลาด แผนการตลาด เป็นต้น
- ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร เช่น ประวัติผู้บริหาร ผังองค์กร เป็นต้น

- ข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน เช่น พยากรณ์ สมมุติฐาน และความเป็นไปได้ทางการเงิน การวิเคราะห์ จุดคุ้มทุน งบการเงินต่าง ๆ เป็นต้น
- ข้อมูลอื่น ๆ เช่น สัญญา ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รายงานของผู้ตรวจสอบบัญชี จดหมาย อ้างอิง เป็นต้น

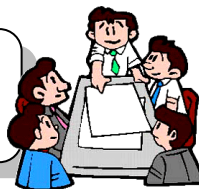
### สรุป

ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ถ้ามีการเริ่มต้นที่ดีแล้วก็เท่ากับว่าความสำเร็จ อยู่แค่เอื้อม การทำแผนธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งและเป็นจุดเริ่มต้นที่ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมาย ความพร้อมในการ เริ่มต้นธุรกิจ ความมั่นใจและทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

แผนธุรกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการเริ่มต้นธุรกิจ ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความราบรื่นและมองเห็นช่องทางที่จะขยายกิจการต่อไปในอนาคต การเขียนแผนธุรกิจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อให้แผนธุรกิจมีรายละเอียดที่ครบถ้วน ชัดเจนและปฏิบัติได้ อย่างมีทิศทาง



## บรรณานุกรม



- กนกพร คุณคงทรัพย์. 2549. **ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ.
- ธวัช ภูมิตโยโคย . 2546. **60 เรื่องน่ารู้ เคียงคู่ธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ทิวา พงศ์ชนไพบุลย์ และ อำพล นววงศ์เสถียร. 2549. **ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ.
- นฤมล สะอาดโหม และคณะ . 2551. **CRO ต้องรู้ คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่** . กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊ค.
- เพ็ญศรี เลิศเกียรติวิทยา. 2549. **ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.
- ไพรินทร์ เข้มจินดา และ อุไรวรรณ บุญอาจ. 2546. **การจัดการธุรกิจเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.
- ภาสมา สุทธิพงศ์. 2549. “ความรู้ที่นำไปเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการ”. เอกสารการสอนชุดวิชาการ **วิเคราะห์โครงการ หน่วยที่ 1**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มานพ ชิวรนาสุนทร. 2547. **แผนธุรกิจ SMES**. กระทรวงอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.
- วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์. **วิธีจัดทำแผนธุรกิจ**. 2543. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2548. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศศิ คล่องพยาบาล. 2549. **คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).
- สิฏฐากร ชูทรัพย์. 2549. **การบริหารธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2548. **ชุดการเรียนรู้การจัดการธุรกิจเบื้องต้น**.
- สุคาทิพย์ ตันตินิกุลชัย และ สุภวัฒน์ ตันตินิกุลชัย. 2549. **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.

## บทที่ 2

### การผลิต



- ความหมายและความสำคัญของการผลิต
- กระบวนการผลิต และประเภทของกระบวนการผลิต
- การวางแผนและการบริหารการผลิต/ดำเนินงาน
- การลดต้นทุนการผลิต
- การบริหารจัดการคุณภาพของสินค้า/บริการ
- การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความหมายและความสำคัญของการผลิต



### จุดประสงค์การเรียนรู้

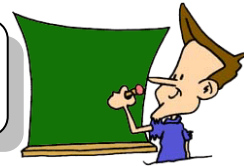
ผู้เรียนสามารถบอกความหมายและความสำคัญของการผลิต



### สังเขปเนื้อหา

- ความหมายของการผลิต (Production)
- ความสำคัญของการผลิต

### ความหมายและความสำคัญของการผลิต



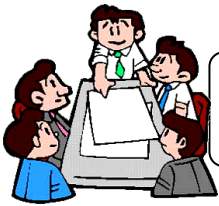
**การผลิต (Production)** หมายถึง กระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิต จากสภาพเดิมให้มีสภาพใหม่เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ทันเวลาตามที่ได้กำหนดไว้โดยการประหยัดต้นทุน

#### ความสำคัญของการผลิต

แนวคิดการผลิตในปัจจุบันอาศัยลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น การจัดการผลิตและการดำเนินการถือเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่มีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดเล็กและธุรกิจขนาดใหญ่ การผลิตมีผลต่อทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภค ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนต่าง ๆ ซึ่งแยกความสำคัญได้ดังนี้

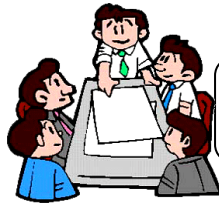
- 1) ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนที่นำมาแปรรูปเป็นตัวผลิตภัณฑ์
- 2) ทำให้ผู้บริโภคมีสินค้าและบริการใหม่ๆ ใช้
- 3) ทำให้เกิดการจ้างงาน และยกระดับรายได้ของผู้บริโภค
- 4) เกิดการค้นคว้า พัฒนารูปแบบการผลิตใหม่ๆ
- 5) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถผลิตสินค้าได้คราวละจำนวนมาก มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม
- 6) การผลิตประเภทต่าง ๆ ในประเทศให้ทันสมัยและมีมาตรฐานยิ่งขึ้น

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 กระบวนการผลิต และประเภทของกระบวนการผลิต



### จุดประสงค์การเรียนรู้

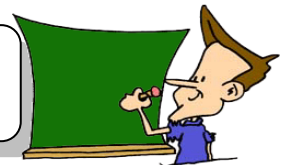
ผู้เรียนสามารถอธิบายและเขียนผังกระบวนการผลิตได้



### สังเขปเนื้อหา

- องค์ประกอบพื้นฐานของการผลิต
- ระบบต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต

**กระบวนการผลิต: การแปลงสภาพจากวัตถุดิบไปสู่ตัวผลิตภัณฑ์**



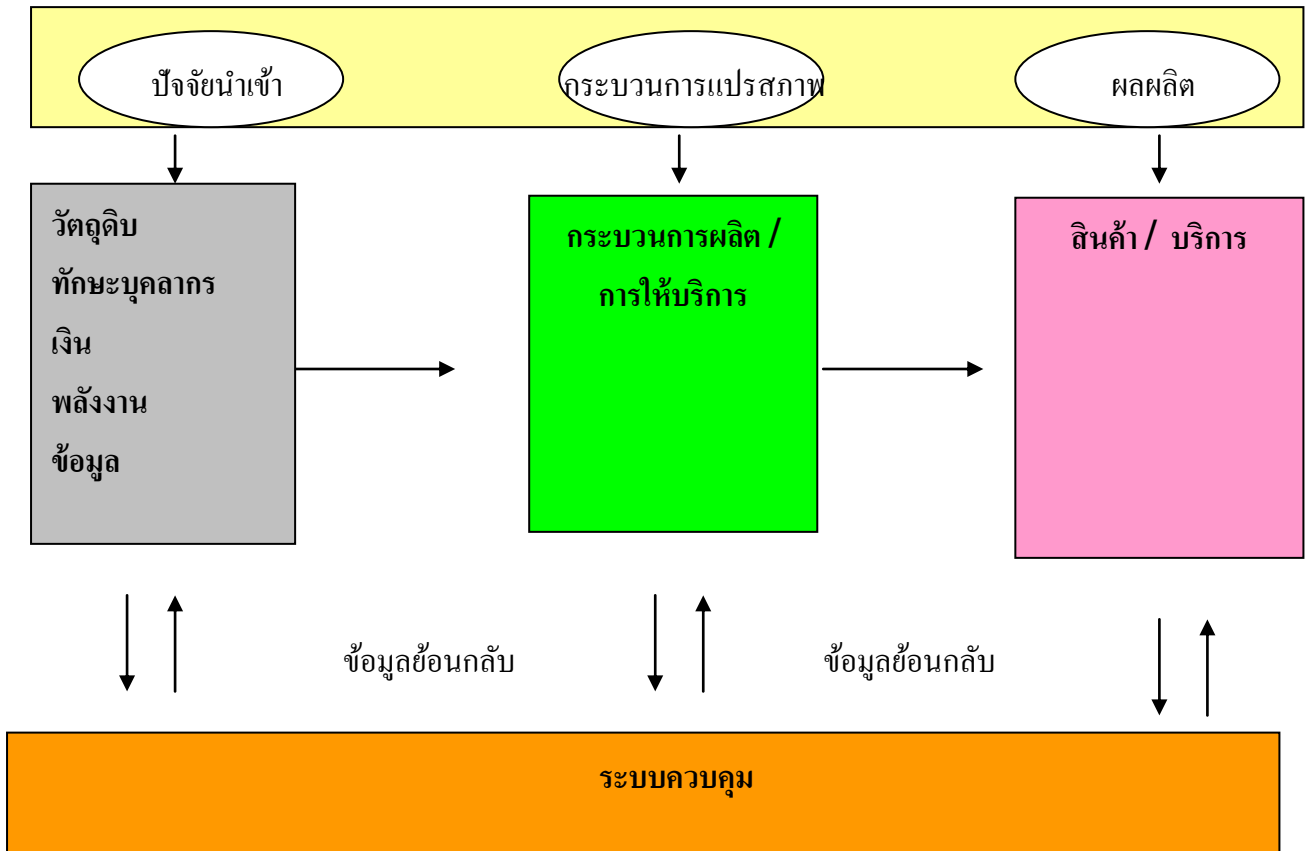
แนวคิดทางการจัดการผลิตในปัจจุบัน ในกระบวนการผลิตต้องประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินเพื่อก่อให้เกิดผลงาน และผลงานนั้นต้องสร้างคุณภาพตามความคาดหวัง หรือ เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า

กระบวนการผลิตถือเป็นกระบวนการที่ใช้ในการสร้างทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน เช่น เสื้อผ้า อาหาร เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น หรือ สร้างผลิตภัณฑ์ในรูปของบริการ เช่น กิจกรรมบันเทิง ร้านซักรีด โรงแรม ธุรกิจสายการบิน เป็นต้น ดังนั้น ในกระบวนการผลิตนอกจากจะมีความแตกต่างกันระหว่างการผลิตสินค้าและการบริการแล้วยังมีความแตกต่างกันทางด้านกระบวนการต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างอีกด้วย อย่างไรก็ตามแม้กระบวนการผลิตจะมีความแตกต่างกันระหว่างประเภทของอุตสาหกรรมต่าง ๆ แต่ส่วนที่เหมือนกัน ได้แก่ ระบบต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตที่มีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ส่วนด้วยกัน คือ

- 1) ปัจจัยนำเข้า
- 2) กระบวนการแปรรูป
- 3) ผลผลิต
- 4) ระบบควบคุมคุณภาพ
- 5) ข้อมูลย้อนกลับ



## ระบบต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต



### ประเภท กระบวนการผลิต

เราสามารถจำแนกวิธีการและเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิตออกเป็น 6 ประเภทด้วยกัน คือ

1. กระบวนการแบบสายประกอบ (Assembly Process) เป็นกระบวนการที่นำส่วนของวัสดุต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นสินค้า โดยทั่วไปจะเป็นการผลิตทีละจำนวนมากโดยกิจการอาจจะผลิตสินค้ามาตรฐานเพียงชนิดเดียว หรือไม่ก็ชนิด และแต่ละชนิดช่วงระยะเวลาในการผลิตจะยาวนานอย่างน้อยช่วงระยะเวลาหนึ่ง ตัวอย่างเช่น สายประกอบการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป รองเท้ากีฬา และอื่น ๆ ที่ทำการผลิตในปริมาณมาก ๆ ดังนั้นเครื่องจักรเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตจึงมีลักษณะเฉพาะของแต่ละงานการผลิต

2. กระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process) เป็นกระบวนการผลิตที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ตามธรรมชาติของสินค้า ซึ่งอาจเป็นหลายวัน เดือน หรือหลายปีจนสิ้นสุดการผลิตโดยไม่มีการหยุดชะงัก เช่น โรงงานผลิตเบียร์หรือไวน์คือ ตัวอย่างของธุรกิจขนาดย่อมที่ใช้กระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการผลิตแบบตามสั่ง (Intermittent Process) ดำเนินการผลิตในแต่ละขั้นตอนเป็นวงจรสั้น ๆ ตามชนิดของสินค้าที่เปลี่ยนไป กิจการของธุรกิจขนาดย่อมเป็นจำนวนมากที่ใช้กระบวนการผลิตในลักษณะนี้หรือที่เรียกว่าการผลิตตามชิ้นงาน ซึ่งเป็นลักษณะการผลิตสินค้าในช่วงสั้น ๆ เพียงหนึ่งหรือสองสาม

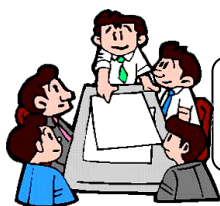
ชนิดในจำนวนไม่มากนักในแต่ละรายการของสินค้า ก่อนที่จะเปลี่ยนไปทำการผลิตสินค้าที่แตกต่างกันออกไป การผลิตเป็นชิ้นงานใช้เครื่องจักรในจุดมุ่งหมายทั่วไปและเป็นเครื่องจักรง่าย ๆ ซึ่งใช้เทคโนโลยีไม่ซับซ้อน เช่น การพิมพ์หนังสือ การทำเครื่องประดับ เป็นต้น

4. กระบวนการผลิตแบบจำแนกรายการสินค้าจากวัตถุดิบ (Analytical Process) เป็นการแยกวัตถุดิบ ออกเป็นส่วนต่าง ๆ อาทิเช่น ธุรกิจขนาดย่อมที่รับซื้อซากรถยนต์แล้วรีดส่วนต่าง ๆ ออกและแยกเป็นรายการ ชิ้นส่วนต่าง ๆ เพื่อนำไปจำหน่าย หรือ ในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างในกระบวนการกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม เป็นต้น

5. กระบวนการสังเคราะห์ (Synthetic Process) ซึ่งตรงข้ามกับการแยกรายการสินค้าจากวัตถุดิบ กระบวนการสังเคราะห์เป็นการนำวัตถุดิบต่าง ๆ มารวมกันเพื่อสร้างสินค้าสำเร็จรูปหรือเปลี่ยนให้เป็นสินค้าที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น ในโรงงานทำยางแท่งใช้กระบวนการเปลี่ยนน้ำยางโดยอาศัยสารเคมีและร้อนก่อนที่จะเป็นสินค้าหรือแม้แต่ร้านอาหารยังเป็นการผสมผสานระหว่างอาหาร การตกแต่ง และเสียงดนตรี เป็นต้น

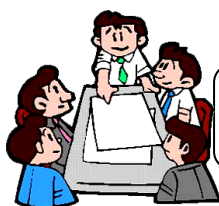
6. กระบวนการสกัดวัตถุดิบให้เป็นสินค้า(Extractive Process) เป็นการนำเอาสินค้าแยกออกจาก วัตถุดิบ เช่น กิจการเหมืองแร่โดยทั่วไป เป็นต้น

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การวางแผนและการบริหารการผลิต/ ดำเนินการ



### จุดประสงค์การเรียนรู้

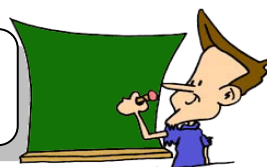
- 1) ผู้เรียนสามารถอธิบายการวางแผนการผลิต/ดำเนินการได้
- 2) ผู้เรียนสามารถอธิบายการบริหารการผลิต/ดำเนินการได้



### สังเขปเนื้อหา

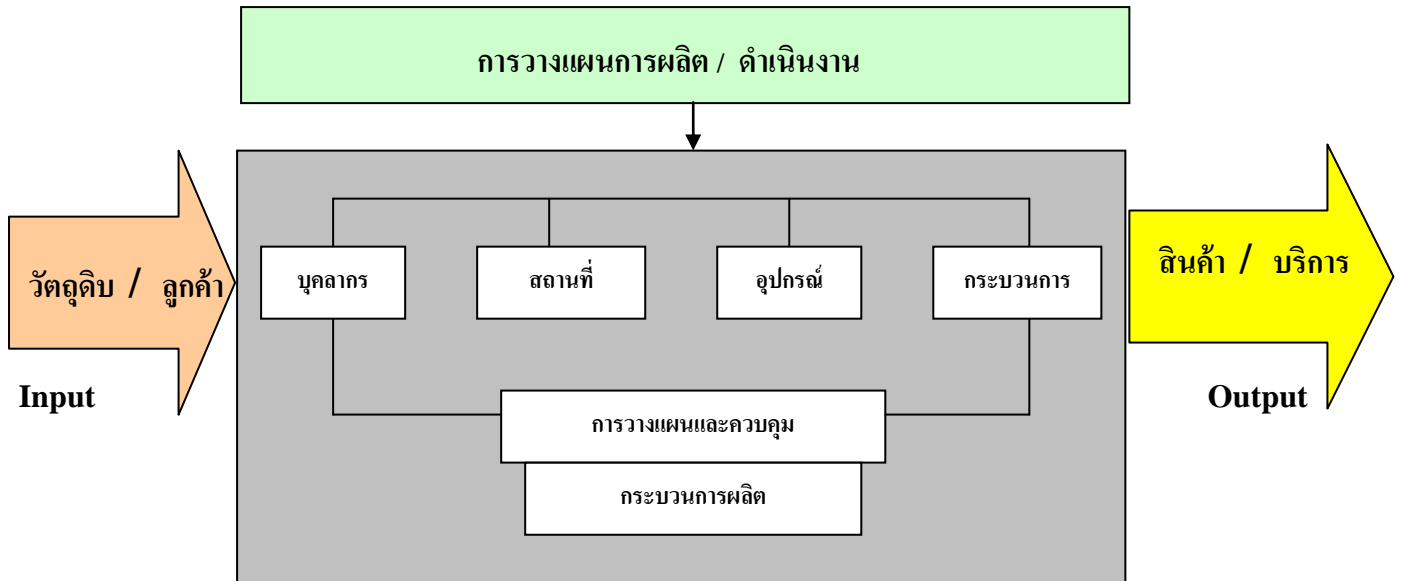
องค์ประกอบของการวางแผนและการบริหารการผลิต / ดำเนินการ

**กระบวนการผลิต:** การแปลงสภาพจากวัตถุดิบไปสู่ตัวผลิตภัณฑ์



### การวางแผนการผลิต / ดำเนินการ

ในการดำเนินการผลิตให้เป็นไปตามแผนการตลาด หรือ ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า กิจการจะต้องวางแผนการผลิตและกำหนดระยะเวลาการทำงานเพื่อให้การผลิตมีความสัมพันธ์กับการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า และใช้ประโยชน์จากเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



### การบริหารการผลิต / การดำเนินงาน ต้องคำนึงถึง

1. ปริมาณที่พอเพียง
2. คุณภาพที่ดี
3. ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ความรวดเร็ว
4. ต้นทุนที่เหมาะสม

### หลักการบริหารการผลิตที่สำคัญ ได้แก่

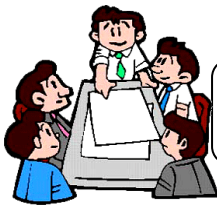
1. การบริหารคุณภาพ
2. การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. การออกแบบกระบวนการผลิตและกำลังการผลิต
4. การเลือกทำเลที่ตั้ง
5. การออกแบบผังโรงงาน / ที่ทำงาน
6. ทรัพยากรมนุษย์และการออกแบบงาน
7. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน
8. การบริหารสินค้าคงคลัง
9. การวางแผนและกำหนดเวลาการผลิต
10. การบำรุงรักษาที่เหมาะสม
11. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การลดต้นทุนการผลิต



### จุดประสงค์การเรียนรู้

ผู้เรียนสามารถบอกวิธีการลดต้นทุนการผลิตได้



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ประเภทของต้นทุน
- 2) ความสูญเสียเนื่องมาจากการผลิตมากเกินไป
- 3) ความสูญเสียเนื่องมาจากการเก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น
- 4) ความสูญเสียเนื่องมาจากการขนส่งที่ไม่จำเป็น
- 5) ความสูญเสียเนื่องมาจากกระบวนการผลิตเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น
- 6) ความสูญเสียเนื่องมาจากกระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ
- 7) ความสูญเสียเนื่องมาจากการรอคอย
- 8) ความสูญเสียเนื่องมาจากการผลิตของเสีย / แก้ไขงานเสีย

### การลดต้นทุนการผลิต



ในที่นี้พิจารณาเฉพาะต้นทุนในการดำเนินการได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เราจ่ายไปในการผลิตสินค้าหรือบริการ ต้นทุนนี้เกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ขั้นตอนการผลิต (ไม่พิจารณาค่าใช้จ่ายต้นทุนการซื้อที่ดิน เครื่องจักร สร้างอาคารสำนักงาน / โรงงาน)

## ประเภทของต้นทุน

1. ต้นทุนวัตถุดิบ
2. ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร
3. ต้นทุนแรงงาน

**ต้นทุนวัตถุดิบ** คือ ค่าวัตถุดิบที่ซื้อเข้ามาเพื่อจะนำไปใช้ผลิตเป็นสินค้าหรือ บริการ ตลอดจนค่าวัสดุต่าง ๆ ค่าเครื่องมือ ค่าอุปกรณ์ที่ใช้

**ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร** คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเมื่อเดินเครื่องจักรไม่ว่าจะทำการผลิตอยู่หรือเปิดไว้เฉย ๆ ค่าเชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง อุปกรณ์ที่ต้องเปลี่ยนตามระยะเวลา

**ต้นทุนแรงงาน** คือ ค่าใช้จ่ายในการจ้างงานบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ควบคุมเครื่องจักร วิศวกร ผู้บริหาร โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ

## ความสำคัญของต้นทุน



## แนวทางในการเพิ่มกำไร

- เพิ่มราคาขาย (ไม่เหมาะสมในสภาวะการแข่งขันสูงเศรษฐกิจตกต่ำ)
- ลดต้นทุน (แนวทางที่ควรปฏิบัติ)

## แนวทางการลดต้นทุน

### 1. ต้นทุนวัตถุดิบ

- 1) วิเคราะห์ค้นคว้าหาวัสดุที่มีราคาถูก หาง่าย คุณสมบัตินี้ ใช้แทนวัตถุดิบในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้
- 2) ขจัดความสูญเสียวัตถุดิบโดยเปลี่ยนวิธีการผลิตจากระบบในการเก็บ

## 2. ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร

- 1) ทำความสะอาดบำรุงรักษาเครื่องจักรอย่างถูกต้อง
- 2) พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานอย่างถูกต้อง
- 3) ไม่เดินเครื่องจักรโดยไม่ทำการผลิต

## 3. ต้นทุนค่าจ้างของพนักงาน

- 1) ปฏิบัติให้ถูกต้องตั้งแต่แรก โดยการฝึกอบรม เพิ่มทักษะการทำงาน
- 2) ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) ฝึกให้พนักงานมีทักษะหลายๆ ด้านเพื่อทดแทนแรงงานที่ขาดหรือกรณีทำไม่ทัน

### ความสูญเสีย 7 ประการที่ควรตระหนัก

“ความสูญเสียคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่นอกเหนือจากปริมาณที่ต่ำสุดของเครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบ เนื้อที่ทำงาน และเวลาปฏิบัติงานที่จำเป็นอย่างยิ่งยวดในการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์”

– โยชิฮิโร โตโยตะ - อดีตประธานบริษัทโตโยต้า

### 1. ความสูญเสียเนื่องมาจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)

ปัญหา	การปรับปรุง
ขาดการวางแผนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บำรุงรักษาเครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมอยู่ตลอดเวลา</li> <li>● จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อม แยกชั้นตอนที่ทำได้ขณะที่เครื่องจักรยังทำงานอยู่ออกจากชั้นตอนที่ต้องทำเมื่อเครื่องจักรหยุดเท่านั้น</li> <li>● จัดลำดับการทำงานในการตั้งเครื่องจักรให้เหมาะสม</li> <li>● ปรับปรุงชั้นตอนที่เป็นคอขวด</li> <li>● ผลิตในปริมาณและเวลาที่ต้องการเท่านั้น</li> <li>● ฝึกพนักงานให้มีทักษะหลายอย่าง</li> </ul>

## 2. ความสูญเสียเนื่องมาจากการเก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น (Inventory)

ปัญหา	การปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> <li>• วัสดุคิปล้นสต็อก</li> <li>• วัสดุเสื่อมสภาพ</li> <li>• วัสดุจัดเก็บไม่เป็นระเบียบ</li> <li>• มีแหล่งวัสดุคิปล้นน้อยราย</li> <li>• ต้องการแรงงานและจัดการมาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดระดับในการจัดเก็บ มีจุดสั่งซื้อที่ชัดเจน</li> <li>• ควบคุมปริมาณวัสดุโดยใช้เทคนิคการควบคุมที่มองเห็น เพื่อให้สามารถเข้าใจ และสังเกตได้ง่าย</li> <li>• ใช้ระบบเข้าก่อน – ออกก่อน เพื่อป้องกันไม่ให้วัสดุตกค้างเป็นเวลานาน</li> <li>• วิเคราะห์หาวัสดุทดแทนที่สามารถสั่งซื้อได้ง่ายมาใช้ทดแทนเพื่อลดปริมาณวัสดุที่ต้องจัดเก็บ</li> </ul>

## 3. ความสูญเสียเนื่องมาจากการขนส่งที่ไม่จำเป็น (Transportation)

ปัญหา	การปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดลำดับงานไม่ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วางผังเครื่องจักรใหม่ จัดลำดับเครื่องจักรตามกระบวนการผลิตให้อยู่ในบริเวณเดียวกัน เพื่อลดระยะทางขนส่งในแต่ละขั้นตอน</li> <li>• ลดการขนส่งซ้ำซ้อน</li> <li>• ใช้อุปกรณ์ขนถ่ายที่เหมาะสม</li> <li>• ลดปริมาณชิ้นงานในการส่งแต่ละครั้ง เพื่อให้สามารถส่งงานไปยังขั้นตอนต่อไปได้เร็วขึ้นไม่ต้องเสียเวลารอนาน</li> </ul>

## 4. ความสูญเสียเนื่องมาจากระบวนการผลิตเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion)

ปัญหา	การปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ท่าทางการทำงานไม่เหมาะสม ต้องเอื้อมหยิบของที่อยู่อีกไกล ก้มตัว ยกของหนักบนพื้น</li> <li>• การจัดวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการทำงานไม่สอดคล้องกัน</li> <li>• พนักงานใช้เครื่องจักรไม่ถนัด เนื่องจากเครื่องจักรมีขนาดไม่เหมาะสมต่อการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาการเคลื่อนไหวเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดการเคลื่อนไหวน้อยที่สุดและเหมาะสมที่สุดตาม <b>หลักการยศาสตร์</b>เท่าที่จะทำได้</li> <li>• จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม</li> <li>• ปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายของผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>• ออกกำลังกาย</li> </ul>



### 5. ความสูญเสียเนื่องมาจากกระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ (Non-effective Process)

ปัญหา	การปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เสียเวลาในการทำงานสำหรับกระบวนการนั้น ๆ</li> <li>● ใช้เครื่องจักรและแรงงานโดยไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วิเคราะห์กระบวนการผลิต</li> <li>● ใช้หลัก 5W 1H เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นของแต่ละกระบวนการ</li> <li>● หากกระบวนการทดแทนที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเดียวกัน</li> </ul>

#### หลัก 5W 1H

WHAT	ผลิตอะไร	ถามเพื่อหาจุดประสงค์ของการทำงาน
WHEN	ผลิตเมื่อไหร่	ถามเพื่อหาลำดับขั้นของการทำงานที่เหมาะสม
WHERE	ผลิตที่ไหน	ถามเพื่อหาสถานที่ทำงานที่เหมาะสม
WHO	ใครเป็นผู้ผลิต	ถามหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับทำงาน
WHY	ผลิตทำไม	ถามเพื่อหาเหตุผลในการทำงาน
HOW	ผลิตอย่างไร	ถามเพื่อหาวิธีการผลิตที่เหมาะสม

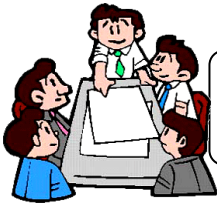
### 6. ความสูญเสียเนื่องมาจากการรอคอย (Delay/Idle Time)

ปัญหา	การปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้นทุนที่สูญเสียเปล่าของแรงงานเครื่องจักร ค่าเสียหายที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม</li> <li>● เครื่องจักรเสียบ่อย</li> <li>● เกิดปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดวางแผนการผลิต วัสดุคิบ และลำดับการผลิตให้ดี</li> <li>● บำรุงรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพพร้อมตลอดเวลา</li> <li>● จัดสรรงานให้มีความสมดุลย์</li> <li>● ใช้อุปกรณ์เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต</li> </ul>

### 7. ความสูญเสียเนื่องมาจากการผลิตของเสีย / แก้ไขงานเสีย (Defects/Rework)

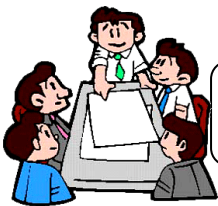
ปัญหา	การปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้นทุนวัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงานสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์</li> <li>● สิ้นเปลืองสถานที่จัดเก็บและกำจัดของเสีย</li> <li>● ต้องเสียเวลามากเพื่อแก้ไขงาน</li> <li>● การทำงานมีความผิดพลาดบ่อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีมาตรฐานของงานและมาตรฐานของวัตถุดิบที่ถูกต้อง</li> <li>● พนักงานต้องปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามมาตรฐานตั้งแต่แรก</li> <li>● ฝึกให้พนักงานมีจิตสำนึกทางด้านคุณภาพ</li> <li>● ปรับปรุงอุปกรณ์ที่สามารถป้องกันการดำเนินงานที่ผิดพลาด</li> <li>● ให้มีการตอบสนองข้อมูลคุณภาพโดยเร็วในทุกขั้นตอน</li> </ul>

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การบริหารจัดการคุณภาพสินค้า/บริการ



### จุดประสงค์การเรียนรู้

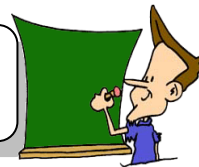
ผู้เรียนสามารถอธิบายวิธีการบริหารจัดการคุณภาพสินค้า/บริการได้



### สังเขปเนื้อหา

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ
- 2) การจัดการคุณภาพในธุรกิจบริการ

### การบริหารจัดการคุณภาพสินค้า / บริการ



การที่คุณภาพผลิตภัณฑ์คือกุญแจแห่งความสำเร็จและความอยู่รอดของกิจการภายในภาพแวดล้อมเชิงแข่งขันอย่างเช่นทุกวันนี้ ดังนั้น ในโลกของการแข่งขันผู้บริโภคต่างคาดหวังในคุณภาพในขณะที่องค์กรธุรกิจต่างเน้นที่จะสร้างคุณภาพโดยอาศัยกระบวนการผลิต ด้วยเหตุนี้ความอยู่รอดของธุรกิจขนาดย่อมในระยะยาวจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการกระบวนการผลิตและการดำเนินการของกิจการเพื่อสร้างความพอใจในด้านคุณภาพให้กับผู้บริโภคในเวลาที่เหมาะสมและด้วยต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

**สร้างความพอใจให้กับลูกค้า** ความพอใจของลูกค้า เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ดังนั้นผู้ผลิตจำเป็นต้องผลิตสินค้าหรือให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สินค้าหรือบริการของตนได้รับการยอมรับและเลือกซื้อ

**ช่วยในการลดต้นทุน** หากผู้ผลิตสินค้าหรือบริการ สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพโดยไม่มีจุดบกพร่องหรือข้อตำหนิใด ๆ การผลิตหรือให้บริการนั้น ๆ ก็จะสามารถช่วยลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นได้อย่างที่เราคาดไม่ถึง

สำหรับผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการแล้ว การพบสินค้าที่มีข้อบกพร่องหรือจุดตำหนิเพียง 1 หรือ 2 ชิ้น ผู้ผลิตอาจจะรู้สึกรู้สึกว่ามีปริมาณไม่มาก แต่ถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วอาจเป็นเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ แต่ในมุมมองของ

ลูกค้าแล้ว หากลูกค้าได้รับสินค้าหรือ บริการที่มีข้อบกพร่อง หรือ จุดคำหนิเพียง 1 ชิ้น หรือ 1 ครั้ง เท่านั้น นั้นก็คือความผิดพลาด 100% ที่ลูกค้าได้รับจากผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

ในการจัดการคุณภาพในทุกวันนี้คำว่าคุณภาพถือว่า “รูปร่างและลักษณะทุกประการของสินค้าและบริการที่สามารถสร้างความพอใจหรือมีนัยต่อความจำเป็นของผู้บริโภค ราคาที่ยอมรับ” หรือ กล่าวง่าย ๆ ว่า “คุณภาพของผลิตภัณฑ์คือ ความพอใจของลูกค้า” อย่างไรก็ตามคำว่าคุณภาพนั้นได้มีรูปการณ์ที่แตกต่างกันออกไปเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น ลูกค้าของร้านอาหาร การรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพจะอยู่ที่รสชาติของอาหาร การตกแต่งร้านที่ดึงดูดใจ การต้อนรับอย่างเป็นกันเองและความรวดเร็วในบริการ ความสะอาด ประเภทของดนตรี และองค์ประกอบอื่น ๆ อีกจำนวนมาก ดังนั้นในกระบวนการผลิตเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดย่อมจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้งกับนัยแห่งคุณภาพ ในการแข่งขันระหว่างประเทศ องค์การธุรกิจต่าง ๆ เน้นไปที่การสร้างความแตกต่างในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น ในอุตสาหกรรมรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาต่างมุ่งมั่นกับคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อแข่งขันกับผู้ผลิตต่างประเทศโดยเฉพาะญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ได้มีแต่เฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น แต่ในกระบวนการผลิตของธุรกิจขนาดย่อมสมควรที่จะต้องคำนึงถึงคุณภาพอย่างระมัดระวังเช่นกัน ในธุรกิจขนาดย่อมเป็นจำนวนมากต่างให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้เพราะธุรกิจขนาดย่อมจะต้องมุ่งเน้นความตั้งใจอย่างจริงจังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในด้านคุณภาพอย่างแท้จริง

### การจัดการคุณภาพในธุรกิจบริการ

การจัดการคุณภาพโดยทั่วไปมักจะพิจารณาถึงกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน อย่างไรก็ตามในธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหารเสื้อผ้า สำนักงานตรวจสอบบัญชีและอยู่ช่อมรถยนต์ต่างมีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงคุณภาพของบริการ นอกจากนั้นกิจการจำนวนมากได้เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ทั้งในรูปแบบสินค้าและบริการเข้าด้วยกัน

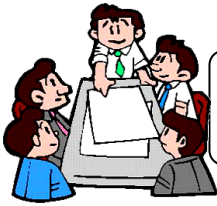
ในการให้บริการกับลูกค้าั้นประสิทธิผลของการให้บริการขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการที่มีอิทธิพลที่จะให้ลูกค้ายอมรับคุณภาพของบริการ อันได้แก่

- การอยู่กับจุดหมาย (Care and Connect) ปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ของลูกค้าทั้งกรอบของความคิดและความจำเป็น ตลอดจนความเต็มใจที่จะเข้าไปช่วยเหลือ
- การกระทำโดยทันทีทันใด (spontaneity) ผู้ให้บริการจะต้องคิดและตอบสนองอย่างรวดเร็วซึ่งกิจการจะต้องพัฒนาจิตใจการให้บริการแก่บุคลากร
- การแก้ไขปัญหา (problem solving) อบรมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ให้บริการเป็นนักแก้ปัญหาซึ่งการแก้ไขปัญหาในเชิงบวกจะบ่งบอกถึงความสามารถขององค์การ
- การติดตามผล (Follow-up) ติดตามผลจากลูกค้าอย่างเอาใจใส่และด้วยความซื่อตรง ประณีต และอย่างเชี่ยวชาญ

- การกอบกู้ (Recovery) จากประสบการณ์ในด้านปัญหาของลูกค้ามักจะเกิดขึ้นจากการที่กิจการประเมินปัญหาและขาดความสนใจในการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังนั้นกิจการควรจะมีความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างภาพลักษณ์ในด้านคุณภาพบริการให้อยู่ในระดับสูง

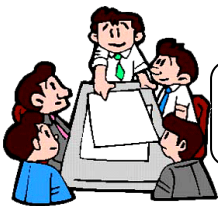
ธุรกิจบริการประเภทต่าง ๆ จำนวนมาก การควบคุมคุณภาพถือเป็นความรับผิดชอบทางการจัดการที่มีความสำคัญมากที่สุดเพราะทุกอย่างที่กิจการให้บริการออกไปต่างถือเป็นการสร้างการยอมรับในด้านคุณภาพของบริการที่ให้กับลูกค้า

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต



### จุดประสงค์การเรียนรู้

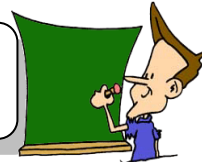
ผู้เรียนสามารถอธิบายวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิตได้



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของความเสี่ง
- 2) ความเสี่ยงด้านการผลิต
- 3) การจัดการความเสี่ยง

### การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต



**ความเสี่ยง (Risk)** คือ เงื่อนไขหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดสิ่งที่ยั้กเหนในทางตรงกันข้ามจนมีผลทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้

#### ความเสี่ยงด้านการผลิต (Production Risk)

การดำเนินงานของบริษัทอุตสาหกรรมการผลิต กิจกรรมของฝ่ายผลิตเป็นพื้นที่ที่นับว่ามีความสำคัญมากที่สุดอีกพื้นที่หนึ่ง เพราะเป็นที่มาของต้นทุน Cost จำนวนมาก อีกทั้งเป็นพื้นที่ที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนของธุรกิจได้อีกด้วย

บริษัทที่ประกอบการอุตสาหกรรม จะเริ่มงานที่วัตถุดิบ นำมาแปรสภาพเป็นงานระหว่างทำ และเป็นสินค้าสำเร็จรูปในที่สุด กระบวนการดำเนินงานดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดองค์การ การแบ่งแยกหน้าที่การงาน เรื่องแรงงาน เรื่องวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การควบคุมต้นทุน การควบคุมกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพ และการพนักงาน ซึ่งล้วนแต่มีความเสี่ยงสูงทั้งสิ้น

ความเสี่ยงจึงมีหลากหลาย เช่น ความเสี่ยงเหล่านี้

- การวางแผน (Planning)
- การออกแบบ (Design)
- การจัดซื้อ (Purchasing)
- การผลิต (Manufacturing)
- การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
- บรรจุภัณฑ์ (Packaging)
- การเก็บรักษา (Storage)
- การจัดส่ง (Delivery)
- การให้บริการ (Service)

กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยตลอด เป็นความเสี่ยงที่ต่อเนื่องที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างหลากหลาย

ความเสี่ยงที่ต่อเนื่องยังอาจจำแนกประเภทย่อย ๆ ออกไปได้อีกมากมาย เช่น

- ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ (Safety)
- สินค้าที่มีตำหนิ (Defect)
- ความสูญเปล่า (Waiting)
- ความฟุ่มเฟือย (Redundancy)

ความเสี่ยงสุดท้ายที่ส่งผลตามมาก็คือ การผลิตที่มีต้นทุนสูงที่ไม่อาจสู้คู่แข่งกันได้ หรือการผลิตที่ไม่มีมาตรฐานที่ดีพอที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ขายไม่ออกหรือไม่เป็นที่ต้องการของตลาดไปในที่สุด

### การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ความพยายามในการป้องกันสินทรัพย์ และผลกำไรของกิจการ ในการจัดการความเสี่ยง กิจการควรปฏิเสธการกระทำ หรือละทิ้งกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับที่สูง เช่น

- นโยบายผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ของกิจการที่จะออกสู่ตลาด อย่างน้อยที่สินค้าต้องมีหลักฐานการยอมรับผลิตภัณฑ์ยอมรับตามเป้าหมายและต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการทดสอบตลาดแล้ว
- ไม่ทำการผลิตสินค้ามากเกินไป
- ไม่เก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น
- ด้านวัตถุดิบ ควรหาแหล่งผู้ขายวัตถุดิบจากหลาย ๆ แหล่ง
- ด้านการผลิต ตรวจเช็ค บำรุง รักษาเครื่องจักรตลอดเวลา
- ต้องมีการควบคุมคุณภาพสินค้าทุกขั้นตอน
- ต้องมีระบบการเก็บรักษาที่ดี

**ใบงานกิจกรรมที่ 1: แนวคิด หลักการ การปฏิบัติ**



1. จงเติมข้อความในช่องว่างและตอบคำถามให้ได้ใจความที่สมบูรณ์

1.1 การผลิต หมายถึง.....

1.2 ต้นทุน วัตถุดิบ หมายถึง .....

1.3 ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร หมายถึง.....

1.4 ต้นทุนแรงงาน หมายถึง.....

1.5 ความเสี่ยง หมายถึง.....

2. ท่านคิดว่า การผลิตมีความสำคัญอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

3. ให้นักเรียนเขียนผังกระบวนการผลิต พร้อมอธิบาย

.....

.....

.....

4. คุณภาพ มีความสำคัญอย่างไรจงอธิบาย

.....

.....

.....

5. ท่านมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยงด้านการผลิตอย่างไร จงอธิบาย

.....

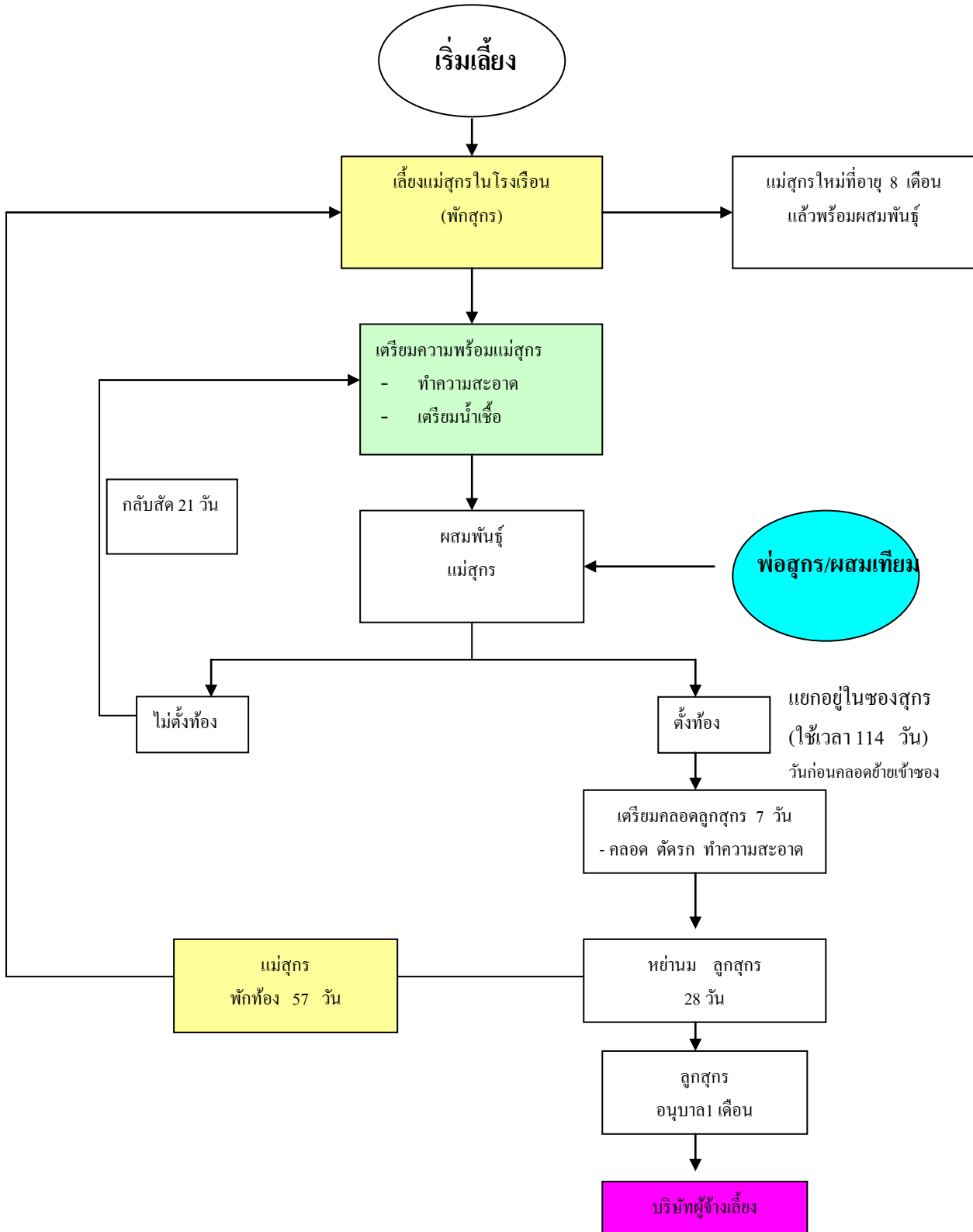
.....

.....

## ใบงานกิจกรรมที่ 2: ผังการผลิต

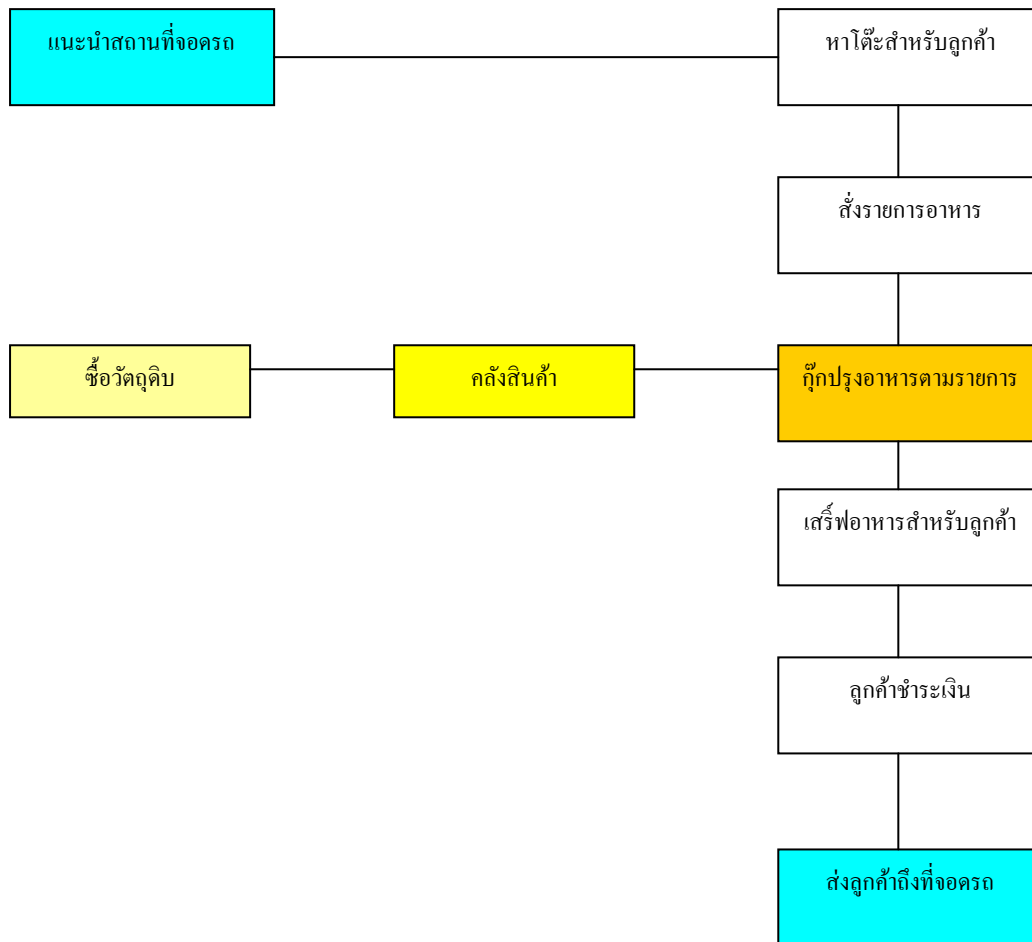


จากตัวอย่างผังการผลิตสุกรพันธุ์ และ ผังการบริการการจัดเลี้ยง ให้นักศึกษานำมาดัดแปลง เขียนผังการผลิตธุรกิจที่นักศึกษาสนใจ มา 1 ธุรกิจ ตัวอย่างผังการเลี้ยงสุกรพันธุ์ มีดังนี้





## ตัวอย่างที่ 2 กรรมวิธีการบริการ (Flow Chart)



### กำลังการผลิต

กิจการสามารถรองรับลูกค้าได้เต็มที่ 55 โต๊ะ จำนวนเต็มที่ 450 คน (โต๊ะ 1 ชุด สามารถรองรับลูกค้าได้ประมาณ 8 คน)

### ใบงานกิจกรรมที่ 3: การวางแผนการผลิต



ให้นักศึกษาวางแผนการผลิตสินค้า / บริการ ที่นักศึกษาสนใจมา 1 ผลิตภัณฑ์โดยเขียนตามหัวข้อที่กำหนดให้

WHAT	ผลิตอะไร	เพื่อกำหนดแผนงาน วิธีทำ กฎระเบียบ
WHY	ผลิตทำไม	เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
WHERE	ผลิตที่ไหน	เพื่อมอบหมายให้หน่วยงาน แผนกที่รับผิดชอบ
WHEN	ผลิตเมื่อใด	เพื่อพิจารณาระยะเวลาให้ถูกต้อง เหมาะสม
WHO	ผลิตโดยใคร	เพื่อกำหนดผู้มีความสามารถทำหน้าที่รับผิดชอบ
HOW	ผลิตอย่างไร	เพื่อประสานงาน สั่งการ และควบคุมให้ทุกขั้นตอนของการวางแผน ประสบผลสำเร็จด้วยดี มีคุณภาพ

**WHAT ?** .....

จะทำอะไร ? .....

.....

.....

.....

.....

.....

**WHY ?** .....

จะทำทำไม ? .....

.....

.....

.....

.....

.....

**WHENE ?** .....

จะทำเมื่อใด ?.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

WHERE ?.....

จะทำที่ไหน ?.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

WHO ?.....

ใครเป็นผู้กระทำ ?.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

HOW ?.....

จะทำอย่างไร ?.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

ลงชื่อ.....

(.....)

เจ้าของแผน

...../...../.....

**แผนการผลิต**

**1. สถานที่ตั้งกิจการ และผังอาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์**

(ระบุสถานที่ตั้งสำนักงาน, โรงงาน ส่วนแผนที่, ผังอาคาร, ผังเครื่องจักรอุปกรณ์)

.....

.....

.....

**2. รายการเครื่องจักร อุปกรณ์**

(ระบุรุ่น, ปี และราคา เพื่อบันทึกเป็นค่าใช้จ่าย)

.....

.....

.....

**3. ข้อกำหนด กฎระเบียบที่ใช้กับการผลิต / บริการ ในกิจการนี้**

.....

.....

.....

**4. การจัดการการผลิต**

**4.1 การบวนการผลิต (FLOW DIAGRAM)**

.....

.....

.....

.....

**4.2 วัตถุดิบและสาธารณูปโภค**

(การจัดหาวัตถุดิบ, การใช้สาธารณูปโภคต่าง ๆ, เชื้อเพลิงหลัก และอื่นๆ)

.....

.....

.....

.....

**4.3 การวางแผนการผลิต/บริการ**

(มีระบบวางแผนการผลิต/บริการ อย่างไร เช่น วางแผนรวม หรือ มีฝ่ายวางแผนหรือใช้โปรแกรมต่างๆ)

.....

.....

.....

.....

**4.4 การควบคุมการผลิต/บริการ**

(มีวิธีการควบคุมการผลิต/บริการ อย่างไร เพื่อที่จะให้ได้ปริมาณ, คุณภาพ สามารถส่งมอบได้ทันกำหนดเวลาภายใต้ทุนที่เหมาะสม)

.....

.....

.....

.....

**4.5 การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต/บริการ**

(จะนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ และพัฒนาการผลิต/บริการ อย่างไรและเมื่อไร)

.....

.....

.....

**4.6 การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ**

(มาตรการการควบคุมคุณภาพมีอะไรบ้าง)

.....

.....

.....

**4.8 ระบบการจัดเก็บ / คลังวัสดุ**

(วัตถุดิบ วัสดุ ประกอบการผลิต บริการ เครื่องมือ อะไหล่ เก็บอย่างไร และ มีการควบคุมจัดเก็บสินค้าระหว่างทำ รวมถึงสินค้าสำเร็จรูปอย่างไร)

.....

.....

.....

**4.9 การใช้กิจกรรมเสริมการผลิต บริการ อื่น ๆ**

(เช่น 5 ส ระบบข้อเสนอแนะ QCC, PM, KAIZEN...)

.....

.....

.....

.....

.....

**5. โครงสร้างการบริหารด้านการผลิต**

.....

.....

.....

.....

.....

**6. ค่าใช้จ่ายต่างๆ ทางการผลิต / บริการ**

(ระบุค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในระหว่างปี เช่น ค่าเครื่องจักร อุปกรณ์ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรง ค่าวัตถุดิบการผลิต ค่าสาธารณูปโภค ฯลฯ เพื่อประมาณการผลิตที่สอดคล้องกับยอดขาย)

.....

.....

.....

.....

**7. ต้นวัสดุในการผลิต / บริการ**

.....

.....

.....

## บรรณานุกรม



กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ .2537. **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษา. 2544. **หนังสือเรียนวิชาการเพิ่มผลผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.

เจริญ เจษฎาวัลย์. 2516 . **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: บริษัทพอดิ จำกัด.

จำลองณ์ ชุมพลแก้ว และคณะ. 2550. **หลักการเพิ่มผลผลิต** .พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชนจำกัด.

ฐาปนา บุญหล้า และพงษ์ศักดิ์ ชีวรัตน์. ชีวรัตน์ .2550. **คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: มอส์การพิมพ์.

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท .2540 . **การประกอบการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมรัตน์การพิมพ์.

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุณี เลิศแสวงกิจ. 2543 . **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: ธรรมรัตน์การพิมพ์.

สมคิด บางโม. 2538. **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: นามอักษรการพิมพ์.

สมพิศ เล็กเฟื่องฟู . 2542. **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.

สมยศ นาวิการ. 2540. **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

เอกจิตต์ จิ่งเจริญ, ศากุน บุญอิต, นภดล ร่มโพธิ์ และ ศจี ศิริไกร. ม.ป.ป. **เอกสารประกอบการอบรม RSP**.

## บทที่ 3

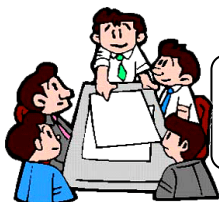
### การตลาด



- การนำหลักการตลาดมาประยุกต์ใช้
- การวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาด
- การสร้างตราสินค้าการออกแบบบรรจุภัณฑ์
- การทำวิจัยตลาด
- การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด

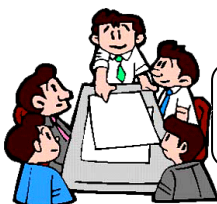


## หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การนำหลักการตลาดมาประยุกต์ใช้



### จุดประสงค์การเรียนรู้

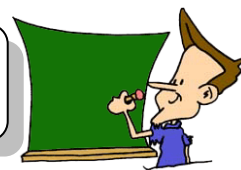
- 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องความหมายของการตลาดและส่วนประกอบทางการตลาด (Marketing Mix)
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในด้านการวางแผนและพัฒนาส่วนประกอบทางการตลาด
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้
- 4) เพื่อให้ผู้เรียนตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อการดำเนินธุรกิจ



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของการตลาด
- 2) ส่วนประกอบทางการตลาด (Marketing Mix)
  - ผลิตภัณฑ์ (Product)
  - ราคา (Price)
  - การจัดจำหน่าย (Place)
  - การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

## การนำหลักการตลาดมาประยุกต์ใช้



### ความหมายของการตลาด

การตลาด เป็นกระบวนการของการวางแผน การนำแนวคิด การกำหนดราคา การกำหนดการส่งเสริมการตลาด และการกำหนดช่องทางการจัดจำหน่ายของความคิด สินค้า และบริการมาใช้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคโดยส่วนตัว หรือตอบสนองเป้าหมายของผู้บริโภคที่เป็นองค์กรได้

### ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ประกอบด้วย

1. **ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง ความคิด ลักษณะทางกายภาพที่สัมผัสได้ และบริการ หรือลักษณะรวมทั้ง 3 ประการ ซึ่งสามารถนำมาแลกเปลี่ยนกับความพึงพอใจระหว่างบุคคลหรือธุรกิจได้

#### 1.1 สินค้า (Goods) ประกอบด้วย

##### สินค้าอุปโภค บริโภค(Consumer goods)

- **สินค้าสะดวกซื้อ (Convenience goods)** เป็นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน มีความถี่ในการซื้อสูง ราคาต่อหน่วยต่ำ ผู้บริโภค ไม่ต้องใช้ความพยายามในการตัดสินใจซื้อ มาก เช่น ผงซักฟอก สบู่
- **สินค้าเปรียบเทียบซื้อ (Shopping goods)** เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคต้องใช้ความพยายามในการตัดสินใจซื้อพอสมควร ผู้บริโภคจะแสวงหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจซื้อทั้งในด้านตราหือ แบบ ราคา และคุณภาพของสินค้า เช่น เฟอร์นิเจอร์ โทรทัศน์ ตู้เย็น
- **สินค้าเจาะจงซื้อ (Specialty goods)** เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคมอบรับและตระหนักถึงความพิเศษหรือความแตกต่างจากสินค้านี้หรืออื่น ๆ อย่างชัดเจนจนเกิดความ ต้องการในผลิตภัณฑ์เฉพาะยี่ห้อ นั้น ๆ โดยมากจะเป็นสินค้านี้ที่มีตราหือเป็นที่ รู้จักและยอมรับเป็นอย่างสูงในกลุ่มผู้บริโภค เช่น รถยนต์ยี่ห้อเบนซ์ นาฬิกา โรเล็กซ์
- **สินค้าไม่แสวงซื้อ (Unsought goods)** เป็นสินค้าที่มีลักษณะการตัดสินใจแตกต่างจากสินค้าทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมา กล่าวคือสินค้าไม่แสวงซื้อคือสินค้าใหม่ที่
- ผู้บริโภคไม่เคยรู้จักมาก่อน หรือเป็นสินค้าที่มีอยู่ในตลาดมานานแต่ผู้บริโภคไม่เคยคิดว่ามีความจำเป็นต้องใช้สินค้านั้น เช่น ประกันชีวิต

### สินค้าอุตสาหกรรม(Industrial goods)

- เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ติดตั้ง (Installations) คือ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์หลักในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ต้องติดตั้งอย่างมั่นคง เคลื่อนย้ายยาก เช่น เครื่องจักรทอผ้าในโรงงานทอผ้า
- วัตถุดิบ (Raw Materials) คือ ผลิตภัณฑ์ที่ถูกใช้เป็นส่วนผสมหลักในการผลิตผลิตภัณฑ์อื่น เช่น น้ำตาลและผลไม้ เป็นวัตถุดิบในการผลิตน้ำตาลผลไม้ เป็นต้น
- เครื่องมือประกอบ (Accessory Equipment) คือ อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ประกอบในการผลิตผลิตภัณฑ์ ปกติมีขนาดเล็กไม่ใหญ่ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข
- ชิ้นส่วนวัสดุประกอบ (Fabrication Materials and Parts) คือ วัตถุดิบที่ผ่านการแปรรูปให้อยู่ในรูปของชิ้นส่วนหรือวัสดุสำเร็จรูป เช่น น็อตและตะปู เป็นวัสดุประกอบในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
- วัสดุใช้สอย (Operating Supplies) คือ วัสดุสิ้นเปลืองที่จำเป็นต้องใช้ในสถานประกอบการเพื่อความสะอาดในการผลิตหรือปฏิบัติงาน เช่น ปากกา กระดาษ หมึกพิมพ์

1.2 บริการ (Service) เป็นสิ่งที่ไม่มีความจับต้องหรือสัมผัสได้ แต่สามารถตอบสนองความต้องการให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจได้ เช่น บริการด้านความงาม บริการด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม บริการด้านการบันเทิง หรือความสะดวกสบายอื่น ๆ

#### องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์

- 1) ผลิตภัณฑ์หลัก (Core Product)
- 2) รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ (Tangible Product)
- 3) ส่วนควบผลิตภัณฑ์ (Augmented Product)
- 4) ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product)
- 5) ศักยภาพของผลิตภัณฑ์ (Potential Product)

2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แสดงออกมาในรูปของ หน่วยเงิน หรือหน่วยการแลกเปลี่ยนอื่น ๆ

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา

1. ความต้องการของตลาด (Consumer Demand)
2. การแข่งขันในตลาด (Competition)
3. ต้นทุน (Cost)
4. คุณภาพ (Quality)
5. ปริมาณ (Quantity)

6. ส่วนผสมหรือวัตถุดิบที่ใช้ (Raw Material)
7. ภาพพจน์หรือความมีชื่อเสียงของตรายี่ห้อ (Image)

ฯลฯ

3. **ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)** ช่องทางการจำหน่ายหรือสถานที่ในการจำหน่ายเป็นวิถีทางที่จะทำให้สินค้าและบริการเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อตอบสนองความต้องการให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

#### ประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย

1. ช่องทางการจำหน่ายทางตรง (Direct Channel of Distribution) เป็นการจำหน่ายสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค
2. ช่องทางการจำหน่ายทางอ้อม (Indirect Channel of Distribution) เป็นการจำหน่ายสินค้าโดยผ่านคนกลาง ตัวแทน นายหน้า ให้ช่วยกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคอย่างทั่วถึง

4. **การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) ซึ่งการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วยส่วนประสมดังนี้

1. การโฆษณา (Advertising) เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้บุคคลเพื่อสื่อความหมายทางการตลาดให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง ได้รับรู้ถึงสิ่งที่กิจการต้องการจะสื่อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการในสินค้าและบริการ
2. การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) เป็นการส่งเสริมการตลาดโดยมุ่งหวังที่จะส่งเสริมและรักษาภาพลักษณ์ของกิจการหรือผลิตภัณฑ์ของกิจการ
3. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นเครื่องมือทางการตลาดในระยะสั้นเพื่อกระตุ้นความสนใจลูกค้าในการติดตามหรือซื้อผลิตภัณฑ์
4. การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการสื่อสารทางตรงโดยอาศัยบุคคลคือพนักงานขายสื่อข้อความแบบเผชิญหน้ากับลูกค้าคาดหวัง เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ กระตุ้นความต้องการและการตัดสินใจซื้อ

## ใบงานกิจกรรมที่ 1: แบบฝึกหัด



1. ให้ผู้เรียนระบุตัวอย่างสินค้าดังต่อไปนี้อย่างละ 5 รายการ
  - 1.1 สินค้าสะดวกซื้อ (Convenience goods)
  - 1.2 สินค้าเปรียบเทียบซื้อ (Shopping goods)
  - 1.3 สินค้าเจาะจงซื้อ (Specialty goods)
  - 1.4 สินค้าไม่แสวงซื้อ (Unsought goods)
2. จงบอกประเภทของธุรกิจบริการมา 10 อย่าง
3. ในกรณีที่ลูกค้าอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ธุรกิจควรเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบใด เพราะเหตุใด
4. ในช่วงเวลาที่ผ่านมา website เข้ามามีบทบาทในฐานะเครื่องมือโฆษณารูปแบบใหม่ ท่านคิดว่าแนวโน้มของการโฆษณาทาง website ในอนาคตจะเป็นอย่างไร สื่อโฆษณาประเภทนี้จะมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

## ใบงานกิจกรรมที่ 2: กิจกรรมการเรียนรู้



### กิจกรรมการเรียนรู้

**กิจกรรมที่ 1** ให้ผู้เรียนกำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่พัฒนาขึ้นใหม่ตามความชอบส่วนตัว และทำการกำหนดกลยุทธ์การตลาด 4 P's ในด้านต่างๆ เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด พร้อมทั้งนำผลมาอภิปรายในชั้นเรียน

**กิจกรรมที่ 2** ให้ผู้เรียนศึกษานโยบายและกลยุทธ์การกำหนดราคาแบบต่าง ๆ ของกิจการในตลาด โดยแบ่งประเภทของผลิตภัณฑ์หรือกิจการโดยวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์การกำหนดราคานั้น จัดทำรายงานและนำผลอภิปรายในชั้นเรียน

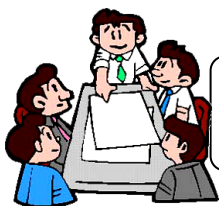
### ใบงานกิจกรรมที่ 3: กรณีศึกษา



ร้านอาหารสุกี้กวางโจวของนายบี๋เดอะสตาร์ เพิ่งเปิดกิจการเมื่อไม่นานมานี้ นายบี๋รู้สึกวิตกกังวลในการทำธุรกิจร้านอาหารของเขาซึ่งได้รับความนิยมจากบุคคลที่ชอบรับประทานอาหารนอกบ้าน เขาตระหนักว่าความต้องการของเขาไม่ใช่งานที่ง่ายเนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งไม่ได้เกิดจากธุรกิจการจัดจำหน่ายสุกี้เท่านั้น แต่ยังเกิดจากธุรกิจจำหน่ายอาหารประเภทอื่นทุกประเภท รุจน์ตระบัดใจว่าเขาใช้จ่ายเงินจำนวนมากในการทำให้ร้านสุกี้กวางโจวแตกต่างจากร้านอื่น และเขามักคิดเสมอว่าเขาอาศัยการโฆษณาปากต่อปากของลูกค้าที่ได้รับความพอใจแทนการโฆษณาโดยใช้สื่อโฆษณาแบบต่างๆ อย่างไรก็ตาม รุจน์ตระบัดใจคิดว่า การโฆษณาแบบนี้ยังไม่ใช่ว่าสิ่งที่น่าสนใจทั้งหมด ถึงแม้ว่าเขาจะรู้สึกภูมิใจในตัวเองเกี่ยวกับคุณภาพอาหารและการให้บริการ ซึ่งลูกค้าของเขาแสดงความพอใจในสุกี้กวางโจวเป็นอย่างมาก ดังนั้น รุจน์จึงให้ความสนใจเกี่ยวกับการได้รับผลตอบแทนกลับมาให้ได้มากที่สุดจากเงินที่เขากำลังจะจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจของร้านสุกี้กวางโจว นอกจากนี้ เขายังสงสัยว่าจะนำเทคนิคการส่งเสริมการตลาดและกลยุทธ์การตลาดแบบใดมาใช้กับร้านของเขาได้บ้าง

**คำถาม** ท่านจะแนะนำให้นายบี๋เดอะสตาร์วางแผนกลยุทธ์การตลาดอย่างไรในร้านสุกี้กวางโจว โดยใช้กลยุทธ์ 4 P's

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาด



### จุดประสงค์การเรียนรู้

- 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด โดยใช้ SWOT Analysis
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะในด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดและ SWOT ได้อย่างถูกต้อง
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้
- 4) เพื่อให้ผู้เรียนตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรมในด้านการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด

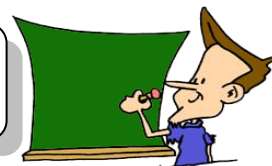


### สังเขปเนื้อหา

- 1) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด
- 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด โดยใช้ SWOT Analysis
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด
- 4) การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด STP, 4P's



## การวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาด



### การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด

สิ่งแวดล้อมทางการตลาดประกอบด้วยปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในกิจการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการตลาด ซึ่งอาจจะเป็นการสร้างโอกาสทางการตลาดหรือข้อได้เปรียบแก่กิจการได้ หรือสร้างข้อจำกัดและปัญหาให้แก่ธุรกิจ การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางการตลาดและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์หรือแผนการตลาดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 1. สิ่งแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

- ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานการตลาดที่อยู่ภายในกิจการ ซึ่งนักการตลาดต้องประสานงานด้วย ได้แก่ การผลิต การเงิน การจัดองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ ที่ตั้งกิจการ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาของกิจการ ภาพลักษณ์ของกิจการ ตลอดจนระบบการทำงานต่างๆ ทางการตลาด ได้แก่ ระบบการวางแผนการตลาด ระบบสารสนเทศทางการตลาด ระบบการควบคุมตลาด ระบบการจัดการและปฏิบัติการทางการตลาด
- ส่วนประสมทางการตลาด (4P's) ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

#### 2. สิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

- 1) สิ่งแวดล้อมจุลภาคหรือสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ลูกค้าหรือตลาด คนกลาง ผู้ขาย วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Supplies) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้
- 2) สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการแข่งขันและกลุ่มสาธารณะ ได้แก่ คู่แข่งขัน หรือสถานการณ์การแข่งขันในขณะนั้น ตลอดจนกลุ่มสาธารณะต่าง ๆ เช่น สื่อมวลชน กลุ่ม NGO
- 3) สิ่งแวดล้อมมหภาค ได้แก่ สิ่งแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ การเมืองและกฎหมาย ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล

### วิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดโดยใช้ SWOT Analysis

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) เป็นการพิจารณาข้อดีเด่น หรือจุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ หรือบริษัท โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ความแข็งแกร่งด้านการผลิต เทคโนโลยี ชื่อเสียง ฐานะทางการเงิน จุดแข็งของบริษัท ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด และใช้เป็นจุดขายในการสื่อสารทางการตลาด

2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบ หรือปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัท การทราบถึงจุดอ่อนจะช่วยให้กิจการหาวิธีแก้ปัญหานั้น

3. การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบ หรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้แก่บริษัท การวิเคราะห์ถึงโอกาสจะช่วยให้กิจการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับโอกาสนั้น

4. การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์ข้อจำกัด ซึ่งเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การทราบถึงอุปสรรคทำให้กิจการสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อเอาชนะอุปสรรคนั้นๆ

#### การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการกำหนดกรอบหรือทิศทางในการดำเนินงาน ด้านตลาดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องเข้าใจชัดเจนตรงกันว่าเรากำลังมุ่งสู่เรื่องใด
2. มีลักษณะเป็นเชิงปริมาณ วัดได้
3. มีลักษณะเป็นเชิงคุณภาพ
4. มีกำหนดระยะเวลาชัดเจนว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด
5. มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด STP, 4P's

##### 1. การกำหนด STP ในแผนการตลาด

**S – Segmentation** การแบ่งส่วนทางการตลาด ในแผนการตลาดจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าเราควรแบ่งตลาดออกโดยเงื่อนไขใดบ้าง และแบ่งออกได้เป็นกี่กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง เช่น แบ่งตามเกณฑ์ทางด้านภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยา

**T – Targeting** การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ทำการประเมินว่าเราควรเลือกตลาดอย่างไร กลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก และกลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายรอง ตลอดจนอธิบายรายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน

**P – Positioning** การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เป็นการวางตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ให้มีจุดเด่นหรือจุดขายหลักที่แตกต่างจากคู่แข่ง

##### 2. การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (4 P's)

- 1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) ในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ซึ่งกิจการจะต้องวางแผนกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ให้มีคุณลักษณะดีเด่น

มีจุดขายที่แตกต่างหรือเหนือกว่าคู่แข่ง (Product Differentiation) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- รูปแบบ รูปทรง รูปร่าง
- ดีไซน์
- สไตล์
- สมรรถนะ
- ความทนทาน

- คุณสมบัติ/คุณภาพ
- การบริการ
- การติดตั้ง
- การส่งมอบ
- การบำรุงรักษา

ฯลฯ

2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) ราคาสินค้าเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค นักการตลาดจะต้องวางแผนกลยุทธ์ด้านราคาให้มีความเหมาะสม รวมทั้งคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา โดยมีเทคนิคในการกำหนดราคา ดังนี้

- ราคาสูง นิยมใช้กับสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาสินค้าเป็นที่ยอมรับ
- ราคาต่ำ นิยมใช้กับสินค้าในชีวิตประจำวัน สินค้าที่มีการแข่งขันในตลาดสูง และเป็นสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกัน
- ราคาเดียว นิยมใช้กับสินค้าที่วางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์สโตร์
- หลายราคา นิยมใช้กับธุรกิจที่มีการผลิตสินค้าหลายเกรด หลายระดับ และตั้งราคาสินค้าตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- ราคาจิตวิทยา เป็นการตั้งราคาที่ต้องการดึงดูดใจลูกค้าหรือผู้บริโภค เช่น การตั้งราคาที่ลงท้ายด้วยเลข 9 (99.-, 199.-)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา

- ความต้องการของตลาด (Consumer Demand)
- การแข่งขันในตลาด (Competition)
- ต้นทุน (Cost)
- คุณภาพ (Quality)
- ปริมาณ (Quantity)
- ส่วนผสมหรือวัตถุดิบที่ใช้ (Raw Material)
- ภาพพจน์หรือความมีชื่อเสียงของตราชื่อ (Image)

ฯลฯ

3) กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy) ภายหลังจากที่ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีการกำหนดราคาที่เหมาะสมแล้ว กิจการจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในเรื่องของการกระจายสินค้า โดยการเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม และเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่ใช้ในการจัดจำหน่ายมีดังนี้

- ช่องทางการจัดจำหน่ายทางตรงถึงลูกค้า
  - ช่องทางการจำหน่ายทางอ้อมที่ต้องอาศัยตัวแทนหรือพ่อค้าคนกลาง
  - ช่องทางเสริม เช่น การออกบูธ หรือการจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต
  - แฟรนไชส์ (Franchise)
  - การวางแผนด้านคลังสินค้าและการบริหารการจัดส่ง
- 4) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) เป็นการนำเอาเครื่องมือการสื่อสารการตลาดมาใช้ผสมผสานกัน ได้แก่
- การโฆษณา(Advertising)
  - การประชาสัมพันธ์(Public Relation)
  - การส่งเสริมการขาย(Sales Promotion)
  - การใช้พนักงานขายและการตลาดตรง(Personal Selling)

## ใบงานกิจกรรมที่ 1: แบบฝึกหัด



1. ผลิตภัณฑ์และบริการต่อไปนี้ ควรใช้เกณฑ์ใดบ้างในการแบ่งส่วนตลาดเพราะเหตุใด
  - ห้างโรบินสัน
  - แมคโดนัลด์
  - นิตยสารดิฉัน
  - รถยนต์โตโยต้า
  - เสื้อเวอ์ซาเซ่
2. จากกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการในข้อ 1 ท่านคิดว่าตลาดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวคือคนกลุ่มใด

## ใบงานกิจกรรมที่ 1: กิจกรรม



การแบ่งส่วนทางการตลาดและการกำหนดตลาดเป้าหมาย ให้ผู้เรียนกำหนดตลาด  
กลุ่มเป้าหมาย (Target group) โดยใช้เกณฑ์การแบ่งส่วนตลาดมาร่วมพิจารณาสินค้าดังต่อไปนี้

1. ครีมไข่มุกกวนอิม
2. เครื่องสำอางเฮวอน
3. เครื่องสำอางเรฟลอน
4. รถจักรยานยนต์ยามาฮา Fino
5. ธุรกิจสปา
6. สายการบิน Air Asia
7. เครื่องดื่มคาราบาวแดง
8. สบู่โพรเทค
9. บัตรเครดิตไทยพาณิชย์
10. ธุรกิจเมืองไทยประกันชีวิต

### ใบงานกิจกรรมที่ 3: กรณีศึกษา



บริษัทเอกชัยดิสรวิวัฒน์เป็นผู้ประกอบการธุรกิจซูเปอร์สโตร์เทสโก้ โลตัส ต้องการขยายสาขาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกให้มากขึ้น ซึ่งปัจจุบันห้างเทสโก้ โลตัส มีคู่แข่งทางการตลาดจำนวนมาก และเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง จึงส่งผลให้ยอดขายและอัตราส่วนการครองตลาด (Market Share) ลดลง ดังนั้นห้างเทสโก้ โลตัสจึงมีแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจด้วยการขยายสาขาเพิ่มในจังหวัดที่ยังไม่มีห้างเทสโก้ โลตัสเปิดกิจการอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศไทย โดยมีเป้าหมายการเพิ่มสาขาในปี 2552-2558 จำนวน 10 สาขา จากปัญหาดังกล่าวให้ท่านวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดโดยใช้หลักการ SWOT Analysis ในจังหวัดของท่านหรือจังหวัดใกล้เคียงที่ยังไม่มีสาขาของห้างเทสโก้ โลตัส เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเปิดสาขาใหม่

## ใบงานกิจกรรมที่ 4 การประกวดป้าย โฆษณาสินค้า/ธุรกิจ



### จุดมุ่งหมาย

เป็นกิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะความคิด วิเคราะห์ การออกแบบเชิงสร้างสรรค์ในการจัดทำป้ายโฆษณาสินค้า/ธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการตลาด การส่งเสริมการขาย การจูงใจลูกค้าเพื่อการแข่งขันทางการตลาด โดยผู้เรียนสามารถนำความรู้ทางด้านศิลปะ การขาย การตลาด คอมพิวเตอร์ ภาษาไทย ฯลฯ มาบูรณาการเพื่อสร้างผลงาน

### จุดประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียน

1. มีทักษะในการสังเกต คิด วิเคราะห์ และทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. สามารถออกแบบโฆษณาสินค้าเพื่อส่งเสริมการขาย
3. สามารถประเมินคุณภาพของป้ายโฆษณาสินค้า
4. เห็นความสำคัญและคุณค่าของการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าและธุรกิจ

### เวลาที่ใช้

กิจกรรมกลุ่มออกแบบจัดทำป้ายโฆษณาสินค้าหรือธุรกิจเป็นงานมอบหมายนอกเวลา นำเสนอผลงานและแนวความคิด กลุ่มละ 5 นาที ประเมินผล ให้ข้อเสนอแนะ และสรุป 20 นาที รวม 60 นาที

### วัสดุอุปกรณ์

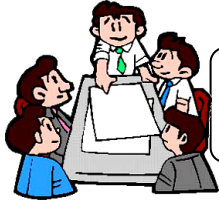
1. ใบมอบหมายงานกิจกรรมการออกแบบจัดทำป้ายโฆษณาสินค้าหรือธุรกิจ
2. ฟิวเจอร์บอร์ด หรือกระดาษชาร์ท กระดาษสีและอุปกรณ์เครื่องเขียน

### วิธีดำเนินการ

1. แบ่งผู้เรียนเป็น 8 กลุ่ม ๆ ละ 5 – 6 คน มอบหมายให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย วางแผนออกแบบและจัดทำป้ายโฆษณาสินค้าหรือธุรกิจ โดยจัดทำลงในฟิวเจอร์บอร์ดหรือกระดาษชาร์ท
2. ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานและแนวคิดในการออกแบบจัดทำป้ายโฆษณาสินค้าหรือธุรกิจ โดยให้เวลากลุ่มละ 3 นาที
3. สมาชิกกลุ่มอื่นร่วมกันวิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์ที่สามารถสื่อความหมายได้ตรง จุดเด่น ความสวยงาม ความน่าสนใจหรือจูงใจ การใช้ข้อความ ขนาดและรูปแบบตัวอักษรและภาพประกอบ การใช้สีและจัดองค์ประกอบ เป็นต้น
4. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันสรุปสาระที่ได้จากการเรียนรู้ ประกอบกับตัวอย่างชิ้นงานโฆษณาสินค้าและธุรกิจที่น่าสนใจ



## หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การสร้างตราสินค้าการออกแบบบรรจุภัณฑ์



### จุดประสงค์การเรียนรู้

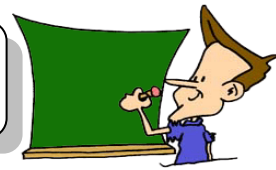
- 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการสร้างตราและการออกแบบบรรจุภัณฑ์
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะในด้านการสร้างตราสินค้าและออกแบบบรรจุภัณฑ์
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของตราสินค้า
- 2) หน้าที่ของตราสินค้า
- 3) ประเภทของตราสินค้า
- 4) ลักษณะของตราสินค้าที่ดี
- 5) ประโยชน์ของตราสินค้า
- 6) บรรจุภัณฑ์

## การสร้างตราสินค้าการออกแบบบรรจุภัณฑ์



### ความหมายของตราสินค้า (Brand)

ตราสินค้า (Brand) หมายถึง ถ้อยคำ (Word) สัญลักษณ์ (Symbol or Logo) รูปทรง (Style) การออกแบบ (Design) สี (Color) ใดๆอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างรวมกัน เพื่อระบุชี้ลักษณะของผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ ขององค์กรที่แตกต่างจากของผู้อื่น ประกอบด้วย

- 1) ชื่อยี่ห้อ (Brand name) คือ ส่วนของตราสินค้าที่เป็นชื่อ หรือคำพูด หรือข้อความ ที่อ่านออกเสียงได้ เช่น โอโม บริส สามแม่ครัว มะลิ
- 2) ตราสัญลักษณ์ (Brand mark) คือ ส่วนของตราสินค้าที่สามารถมองเห็นได้ จำได้ แต่อ่านออกเสียงไม่ได้ เช่น รูปแม่ครัว รูปดอกมะลิ รูปหมี ตราสินค้านี้ ถ้ามีการจดทะเบียนเพื่อป้องกันสิทธิตามกฎหมาย
- 3) เครื่องหมายการค้า (Trademark) คือ การนำตราสินค้าไปจดทะเบียนเพื่อป้องกันสิทธิตามกฎหมาย

### หน้าที่ของตราสินค้า

- 1) เพื่อให้เกิดความแตกต่างในสินค้า และระบุชี้ชัดถึงผู้รับผิดชอบในปัญหาหรืออันตรายใดๆ ที่จะเกิดขึ้นจากสินค้านั้น
- 2) เพื่อความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค ประหยัดเวลาในการเลือก ชี้อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงสินค้าให้ดียิ่งขึ้น หรือรักษาระดับคุณภาพไว้เพื่อชื่อเสียงของตราสินค้า

### ประเภทของตราสินค้า แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ตราสัญลักษณ์ของผู้ผลิต (Manufacture Brand) หมายถึง ตราสัญลักษณ์ที่เจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการสร้างขึ้น เพื่อใช้กับผลิตภัณฑ์และบริการของตน เช่น บริษัท โอสดสภา สร้างตราสัญลักษณ์ เอ็ม-100 เอ็ม-150 สำหรับเครื่องดื่มชูกำลังของบริษัท บริษัท น้ำมันพืชไทย สร้างตราสัญลักษณ์สำหรับน้ำมันพืชของบริษัท หรือบริษัทการบินไทย สร้างตราสัญลักษณ์การบินไทยสำหรับบริการสายการบินของตน เป็นต้น

2. ตราสัญลักษณ์ของคนกลาง (Middlemen Brand) เป็นตราสัญลักษณ์ที่คนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก สร้างขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์บางชนิดที่จำหน่ายในร้านค้าของตนเอง ตราสัญลักษณ์ประเภทนี้เป็นที่นิยมใช้สำหรับผู้ค้าส่งหรือผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีสาขาหลายแห่ง ในวงการค้าปลีกนิยมเรียกว่า House Brand หรือ Private Brand เช่น ยี่ห้อ ท็อปส์ คุ่มค่า (โลตัส)

3. ตรายี่ห้อที่ได้รับสิทธิ (License Brand) เป็น ตรายี่ห้อที่ผู้ผลิตซื้อสิทธิหรือเช่าสิทธิจากเจ้าของตรา ยี่ห้อ ส่วนใหญ่ตรายี่ห้อที่ทำการขายสิทธิมักเป็นตรายี่ห้อที่เป็นที่นิยมและรู้จักในระดับโลก โดยผู้ประกอบการ ในประเทศหนึ่งๆ เห็นศักยภาพในตรายี่ห้อ นั้น ๆ จึงติดต่อขอซื้อหรือเช่าสิทธิในตรายี่ห้อ นั้นมาใช้ในเขตพื้นที่ หนึ่งๆ หรือในช่วงเวลาหนึ่งๆ เช่น ตรายี่ห้อสบู่อุปี้ ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น ร้านพิซซ่า ฮัท

### ลักษณะของตราสินค้าที่ดี

- 1) ง่ายต่อการพูด การอ่าน การเขียน การจดจำ ความเข้าใจ
- 2) สั้น กระชับรัด ให้ความหมายที่ดี
- 3) ต้องอ่านออกเสียงได้เพียงแบบเดียว เพื่อป้องกันการเข้าใจผิดเมื่อออกเสียงต่างกัน
- 4) ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง และต้องใช้ได้โดยถูกต้อง
- 5) ลอกเลียนแบบผู้อื่นมาดัดแปลง เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจผิด
- 6) มีความสัมพันธ์กับตัวสินค้า สามารถบ่งบอกลักษณะบางประการของตัวสินค้า หรือการ ตอบสนองความพอใจ ความต้องการบางอย่างให้ผู้บริโภคได้
- 7) ต้องเหมาะสมหรือสามารถที่จะนำเสนอผ่านสื่อโฆษณาได้ทุกชนิด ทุกรูปแบบ
- 8) ต้องสามารถออกเสียงได้เหมือนหรือใกล้เคียงในภาษาท้องถิ่นหรือภาษาของประเทศอื่น (เมื่อมี การจำหน่ายสินค้านั้นในหลาย ๆ ประเทศ) รวมทั้งต้องไม่มีความหมายที่ไม่เหมาะสมสำหรับ ท้องถิ่นหรือประเทศนั้นๆ ด้วย

### ประโยชน์ของตราสินค้า

- 1) ทำให้เกิดการซื้อซ้ำ
- 2) พัฒนาให้เกิดความซื่อสัตย์ต่อตรายี่ห้อ
- 3) ช่วยเพิ่มส่วนครองตลาด
- 4) สร้างผลตอบแทนที่สูงขึ้น
- 5) ช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่
- 6) สร้างชื่อเสียงให้องค์กร

**บรรจุภัณฑ์ (Package)** หมายถึง สิ่งที่ห่อหุ้มหรือบรรจุผลิตภัณฑ์

**การบรรจุภัณฑ์ (Packaging)** หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมการออกแบบผลิตและการจัดการเกี่ยวกับสิ่ง ห่อหุ้มหรือบรรจุผลิตภัณฑ์

เกณฑ์หรือมาตรฐานการออกแบบบรรจุภัณฑ์ มีความสำคัญ 2 ประการ

- 1) ใช้เป็นแนวทางในกระบวนการออกแบบบรรจุภัณฑ์
- 2) ใช้ประเมินทิศทางการออกแบบบรรจุภัณฑ์

ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบบรรจุภัณฑ์ควรมีข้อมูลต่อไปนี้

- 1) ประวัติของตราสินค้า
- 2) ข้อมูลพื้นฐานการตลาด
- 3) หมวดหมู่สินค้า

- 4) สินค้าคู่แข่ง
- 5) ความหลากหลายของสินค้า
- 6) คุณสมบัติของสินค้า
- 7) คุณค่าต่าง ๆ
- 8) กลุ่มเป้าหมาย
- 9) แนวโน้มการตลาดในปัจจุบัน
- 10) อายุและช่วงรายได้ของผู้บริโภค
- 11) ต้นทุนและเวลา

เกณฑ์การออกแบบบรรจุภัณฑ์ แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ

- 1) การจำได้ (Recognition Requirement) หมายถึงส่วนต่าง ๆ ของการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่จะทำให้ผู้บริโภคจดจำตราสินค้าและสินค้า ซึ่งอาจจะเป็นชื่อบริษัท ชื่อตราสินค้า โลโก้ สีสันบรรจุภัณฑ์ และรูปร่างของบรรจุภัณฑ์
- 2) ภาพลักษณ์ที่ต้องการสื่อสาร (Image communication Requirement) หมายถึง ส่วนต่างๆ ของการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ภาพลักษณ์สินค้าของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณภาพ รสชาติ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้า
- 3) เทคนิค (Technical Requirement) เป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบรรจุภัณฑ์ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องจักรที่ผลิตบรรจุภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุที่ใช้โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์ประเภทอาหาร ยา และสารเคมี



## ใบงานกิจกรรมที่ 2: กิจกรรมการเรียนรู้



1. ให้ผู้เรียนศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การใช้ตราสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์และการบรรจุภัณฑ์แล้วให้คัดเลือกชนิดของผลิตภัณฑ์จากรายการผลิตภัณฑ์ OTOP ของท้องถิ่นของท่าน 1 ชนิด กำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การตั้งชื่อตราหือ การออกแบบโลโก้ให้เหมาะสม และนำมาเสนอผลงานในชั้นเรียน

2. ให้ท่านไปร้าน Supermarket ขนาดใหญ่ จากนั้นให้เลือกสินค้ามา 1 ประเภท และให้จำแนกว่าสินค้านั้นเป็นตราสินค้าของผู้ผลิตหรือตราสินค้าของคนกลาง จากนั้นให้เขียนรายการของตราสินค้าในแต่ละประเภทของสินค้า แล้วนำมาเปรียบเทียบส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ในแต่ละตรา และบันทึกทำรายงานส่ง

## ใบงานกิจกรรมที่ 3 สำรวจตลาด



### จุดมุ่งหมาย

เป็นกิจกรรมการศึกษานอกสถานที่ที่จัดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยใช้ทักษะการสังเกต การสร้างแบบสอบถาม บันทึกรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปอย่างมีเหตุผล เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

### จุดประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียน

1. มีทักษะการสังเกต จดบันทึกรวบรวมข้อมูล และคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล
2. สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด ความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มการตลาด
3. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนและส่งเสริมการตลาด

### เวลาที่ใช้

กิจกรรมศึกษานอกสถานที่เป็นงานมอบหมายเวลา การนำเสนอผลงาน งาน 5 กลุ่ม ๆ ละ 5 นาที รวม 25 นาที สรุป 5 นาที รวม 30 นาที

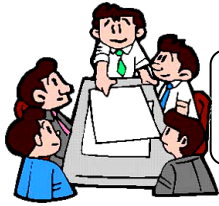
### วัสดุอุปกรณ์

1. ใบมอบหมายงานกิจกรรมการศึกษานอกสถานที่
2. แบบสำรวจ

### วิธีดำเนินการ

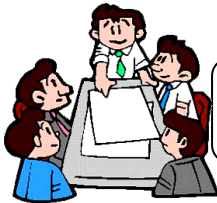
1. แบ่งผู้เรียนเป็น 5 กลุ่ม มอบหมายให้แต่ละกลุ่มไปสำรวจสินค้ากลุ่มละ 1 ประเภท (เช่น ผลผลิตจากสัตว์ ผักผลไม้ เสื้อผ้า อาหารสำเร็จรูป ของใช้ชีวิตประจำวัน) จากแหล่งจำหน่ายสินค้าที่ตลาดท้องถิ่น ร้านค้า หรือห้างสรรพสินค้า
2. ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกต สอบถาม และสัมภาษณ์ลงในแบบสำรวจตามหัวข้อต่างๆ ได้แก่
  - 2.1 ลักษณะและคุณภาพของสินค้า
  - 2.2 การบรรจุหีบห่อ
  - 2.3 ราคาสินค้า
  - 2.4 วิธีการขายของพ่อค้า-แม่ค้า หรือพนักงานขาย
  - 2.5 ลักษณะการจัดวางสินค้าหรือการส่งเสริมการขาย ฯลฯ
3. ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายและสรุปผลที่ได้จากการสำรวจข้อมูล แล้วส่งตัวแทนกลุ่มนำเสนอ หน้าชั้นเรียน กลุ่มละ 5 นาที
4. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันสรุปสาระที่ได้จากการเรียนรู้เพื่อนำเข้าสู่หลักทฤษฎีในเนื้อหาบทเรียน

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 4: การทำวิจัยตลาด



### จุดประสงค์การเรียนรู้

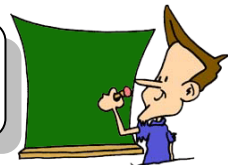
- 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในความหมาย ประโยชน์และความสำคัญของการวิจัยตลาด
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะในด้านการวิจัยตลาด
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของการวิจัยตลาด
- 2) ประโยชน์และความสำคัญของการวิจัยตลาด
- 3) โครงร่างงานวิจัยตลาด
- 4) กระบวนการวิจัยตลาด

### การทำวิจัยตลาด



#### ความหมายของการวิจัยตลาด

การวิจัยตลาด (Marketing Research) หมายถึง การรวบรวม บันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระบบ มีหลักเกณฑ์และเหตุผลตามวิธีการวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และนำไปใช้ประโยชน์ได้



### ประโยชน์ของการวิจัย

- 1) การวิจัยทำให้เกิดความรู้ใหม่เป็นการเพิ่มพูนวิทยาการ
- 2) ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ได้
- 3) ช่วยปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ช่วยในการพิสูจน์ ตรวจสอบทฤษฎีและกฎเกณฑ์ต่างๆ
- 5) ช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ
- 6) ช่วยในการพยากรณ์สถานการณ์ ปรากฏการณ์ และพฤติกรรมต่างๆ ได้ถูกต้อง
- 7) ผลที่ได้จะนำไปประกอบการตัดสินใจ

### ประเภทของการวิจัย แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

- 1) จำแนกตามประโยชน์ของการวิจัยได้แก่
  - 1.1 การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์
  - 1.2 การวิจัยประยุกต์
  - 1.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 2) จำแนกตามลักษณะของข้อมูลได้แก่
  - 2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ
  - 2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

### โครงร่างงานวิจัยตลาด ประกอบด้วย

- 1) ชื่อเรื่องวิจัย
- 2) ผู้รับผิดชอบ
- 3) หลักการและเหตุผล
- 4) งบประมาณ
- 5) วิธีการดำเนินงาน
- 6) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 7) สถานที่ในการดำเนินงาน
- 8) ระยะเวลาในการดำเนินงาน
- 9) การประเมินผล
- 10) สรุปรายงานการวิจัย

กระบวนการวิจัยตลาด มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดปัญหาหรือวัตถุประสงค์โครงการวิจัย
- 2) แสวงหาข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งข้อมูลเบื้องต้นแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ
  - 2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่มีผู้รวบรวมวิเคราะห์ไว้แล้ว โดยมีการตีพิมพ์ในรูปหนังสือ บทความ ข่าว แหล่งข้อมูลสำคัญในปัจจุบันได้แก่ เว็บไซต์ ห้องสมุด สำนักวิจัย
  - 2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ยังไม่มีการเก็บรวบรวมเป็นเอกสาร ผู้วิจัยต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเอง ซึ่งในสถานการณ์แสวงหาข้อมูลเบื้องต้นสามารถทำได้โดย สอบถามผู้รู้ หรือสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- 3) กำหนดขอบเขตวิธีการวิจัย
- 4) การจัดเตรียมแบบสอบถาม
- 5) การเก็บข้อมูลภาคสนาม
- 6) การประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 7) จัดทำสรุปเล่มรายงาน ประกอบด้วยโครงสร้างดังนี้
  - บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา
  - บทที่ 2 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย
  - บทที่ 4 สรุปผลการวิจัย
  - บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ



## ใบงานกิจกรรมที่ 2: กิจกรรมการเรียนรู้



1. ให้นักศึกษาเลือกหัวข้อที่จะทำการวิจัยตลาด 1 หัวข้อและเขียนโครงร่างงานวิจัยเพื่อเสนอขออนุมัติ
2. คาวี นักธุรกิจรุ่นใหม่ ไฟแรง มีความสนใจที่จะประกอบธุรกิจใหม่เช่น
  - การผลิตอาหารแปรรูป
  - การเปิดร้านอาหาร
  - ธุรกิจจำหน่ายของที่ระลึก
  - ธุรกิจสปา
  - ธุรกิจเครื่องประดับ

ในฐานะที่ท่านเป็นที่ปรึกษาธุรกิจ ท่านจะให้คำแนะนำเกี่ยวกับการหาข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ ตลอดจนแหล่งข้อมูลและวิธีการหาข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการประกอบธุรกิจ โดยให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามจำนวนธุรกิจที่กำหนดให้ กลุ่มละ 1 ธุรกิจ พร้อมทั้งจัดทำรายงานและอภิปรายผลในชั้นเรียน

## ใบงานกิจกรรมที่ 3 บูรณาการประกอบ ธุรกิจขนาดย่อมเกี่ยวกับไข่



### จุดมุ่งหมาย

เป็นกิจกรรมกลุ่มที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ขั้นตอนต่างๆ ในการประกอบธุรกิจขนาดย่อม ตั้งแต่การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การวางแผนดำเนินการ การประเมินความเป็นไปได้และผลสำเร็จเบื้องต้น ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความคิด วิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแสดงออก โดยใช้รูปแบบการสำรวจข้อมูลในสภาพจริง สำรวจความพร้อมของตนเอง วางแผนการดำเนินการและจัดทำโครงการ กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดและการบริหารจัดการธุรกิจของตนเองภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด ทั้งนี้ ผู้เรียนสามารถนำความรู้ทางด้านการจัดการธุรกิจ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ศิลปะ ฯลฯ มาบูรณาการในการทำกิจกรรม จุดประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียน

1. สามารถวิเคราะห์ช่องทางการตลาดและความเป็นไปได้เพื่อตัดสินใจประกอบธุรกิจขนาดย่อม
2. สามารถวางแผนการดำเนินการ กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด การบริหารจัดการและการประเมินผลสำเร็จเบื้องต้นของการประกอบธุรกิจขนาดย่อม
3. สามารถเขียนโครงการประกอบธุรกิจขนาดย่อม
4. มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ กล้าแสดงออก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เวลาที่ใช้

กิจกรรมสำรวจข้อมูลในสภาพจริงเป็นงานมอบหมายนอกเวลา กิจกรรมการระดมสมอง เขียนโครงการวางแผนการดำเนินการ กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด การบริหารจัดการและนำเสนอผลงาน 60 นาที กลุ่มละ 10 นาที ประเมินผล ให้ข้อเสนอแนะและสรุป 20 นาที วัสดุอุปกรณ์

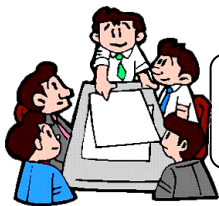
1. ใบมอบหมายงานกิจกรรมกลุ่ม
2. แบบฟอร์มการเขียนโครงการ กระดาษเปล่า แผ่นใสและอุปกรณ์

### วิธีการดำเนินการ

1. แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มๆ กลุ่มละ 4 – 5 คน มอบหมายให้แต่ละกลุ่มไปสำรวจข้อมูลความต้องการการตลาดและข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นในท้องถิ่น เพื่อตัดสินใจทำธุรกิจเกี่ยวกับไข่
2. ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ประกอบกับความพร้อมของตน เพื่อเลือกอาชีพธุรกิจเกี่ยวกับไข่ วางแผนการดำเนินการ กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดและการบริหารจัดการ โดยจัดทำในรูปโครงการประกอบธุรกิจขนาดย่อมตามรูปแบบที่กำหนด

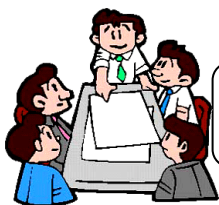
3. ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มออกแบบวางแผนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อการส่งเสริมสินค้าหรือธุรกิจของตน (ด้วยป้ายโฆษณา แผ่นพับ ใบปลิว ทำสปอตโฆษณาทางวิทยุ การสาธิต ฯลฯ)
4. ให้แต่ละกลุ่มหรือตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานของตนหน้าชั้นเรียน โดยใช้แผ่นใสและสื่ออื่นๆ ตามความเหมาะสม โดยใช้เวลากลุ่มละ 10 นาที
5. สมาชิกกลุ่มอื่นร่วมกันวิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ ความน่าสนใจและความเป็นไปได้ของโครงการ แผนการดำเนินงาน กลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหารจัดการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความสามารถในการนำเสนอและใช้สื่อประกอบ เป็นต้น
6. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันสรุปสาระที่ได้จากการเรียนรู้

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 5: การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด



### จุดประสงค์การเรียนรู้

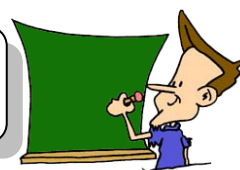
- 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของความเสี่ยงด้านการตลาด
- 2) ประเภทของความเสี่ยง
- 3) ความเสี่ยงด้านการตลาด

## การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด



### ความหมายของความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยงคือ เงื่อนไขหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดสิ่งที่หักเหในทางตรงกันข้ามจนมีผลทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

การดำเนินธุรกิจต้องตกอยู่ภายใต้ภาวะความเสี่ยงหลายอย่าง จนอาจมีผลทำให้กิจการต้องสูญเสียสินทรัพย์ และศักยภาพของผลกำไร ซึ่งทรัพย์สินในที่นี้ไม่ใช่เฉพาะแต่สินค้า สิ่งก่อสร้าง และเครื่องจักรเครื่องมือเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคลากรและชื่อเสียงของกิจการอีกด้วย

## ประเภทของความเสียหาย

**ความเสียหาย** สามารถจำแนกได้หลายวิธี วิธีการแบ่งที่ง่ายที่สุดพิจารณาจาก สาเหตุของความสูญเสีย เช่น จากไฟ อันตรายส่วนบุคคล ขโมย น้ำท่วม เป็นต้น ส่วนอีกวิธีหนึ่งได้แบ่งความเสียหายออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเสียหายที่สามารถประกันได้ เช่น การสูญเสียจากไฟไหม้ การเสียชีวิต อุบัติเหตุทางรถยนต์ เป็นต้น และความเสียหายที่ไม่สามารถประกันได้ เช่น ผลผลิตกัญชาล้มล้ม เป็นต้น ในด้านการจัดการแล้ว ความเสียหายที่เป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจ ได้แก่ ความเสียหายที่ไม่สามารถประกันได้

## ความเสียหายด้านการตลาด

ผู้ประกอบการอาจต้องเผชิญกับความเสียหายอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยากต่อการป้องกัน เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ การทุ่มตลาด การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า ในกรณีนี้กิจการอาจต้องพัฒนาแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น กิจการควรตั้งประเด็นคำถามให้กับตนเองเสมอว่า ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่เลวร้ายในกรณีต่าง ๆ แต่ละกรณี กิจการจะบริหาร หรือจัดการเกี่ยวกับความเสียหายนั้นอย่างไร

ในกรณีที่เศรษฐกิจตกต่ำเป็นเวลานานหรือเกิดภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรง ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องปิดกิจการไป แม้กิจการไม่สามารถควบคุมตัวแปรจากภายนอกได้ แต่การเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงถือเป็นเครื่องมืออันทรงพลังให้กิจการสามารถตอบโต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

นอกจากนั้นวิธีอีกประการหนึ่งที่นิยมใช้เพื่อป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการตลาด ได้แก่ การประกอบกิจการในหลายสายผลิตภัณฑ์ โดยการพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ที่เป็นพันธมิตรต่อกัน และมีระดับความรุนแรงที่จะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ แตกต่างกัน

ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากลูกค้า แม้ลูกค้าจะเป็นแหล่งผลกำไรของธุรกิจ แต่ขณะเดียวกันก็เป็นผู้สร้างความเสี่ยงให้กับธุรกิจได้เช่นเดียวกัน ซึ่งความเสี่ยงนี้เกิดจากหลักฐานที่ปรากฏชัดว่าเป็นอันตราย และความรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์

## หลักฐานที่ปรากฏชัดว่าเป็นอันตราย

ได้แก่ ลูกค้าอาจทำการร้องเรียนทางกฎหมาย อันเป็นผลเนื่องจากหลักฐานที่ปรากฏชัดว่าเป็นอันตราย เช่น กิจการวางสินค้าตั้งเป็นกองสูงไว้ที่หน้าร้าน อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่ลูกค้า ถือเป็นความเสี่ยงของกิจการเช่นกัน

## ความรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์

ในปัจจุบันความรับผิดชอบที่มีต่อผลิตภัณฑ์มีขอบเขตที่กว้างขึ้นในรูปของความเสียหาย ไม่มีธุรกิจรายใดที่จงใจจะออกผลิตภัณฑ์ที่เป็นอันตรายต่อลูกค้า แต่ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในกระบวนการผลิตและการส่งมอบ

## การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยความพยายามในการป้องกันสินทรัพย์และผลกำไรของกิจการ การจัดการความเสี่ยงมีความหมายกว้างกว่าการจัดการประกันภัยเพราะครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่สามารถ



ประกันได้และที่ไม่สามารถประกันได้และยังรวมถึงวิธีการลดความเสี่ยงทุกประเภททั้งที่ได้ทำประกันและไม่ได้ทำประกันไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ต้นทุนในการป้องกันต่ำสุด

### การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงโดยวิธีนี้กิจการควรปฏิเสธการกระทำหรือละทิ้งกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับที่สูง ซึ่งการกำหนดนโยบายธุรกิจในด้านต่าง ๆ จะช่วยให้กิจการสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในระดับสูงที่จะเกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น

1. นโยบายผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ของกิจการที่จะออกสู่ตลาดอย่างน้อยที่สุดต้องมีหลักฐานการยอมรับผลิตภัณฑ์จากลูกค้าเป้าหมายและจะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้ทำการทดสอบตลาดแล้ว
2. นโยบายตลาด ในการเข้าตลาดไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ในรายการใดก็ตาม กิจการต้องทำการวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาด เลือกตลาดเป้าหมายและกำหนดตำแหน่งตลาดให้ชัดเจนเสียก่อนและที่สำคัญต้องไม่เผชิญกับคู่แข่งรายใหญ่



## ใบงานกิจกรรมที่ 2: กรณีศึกษา



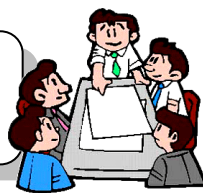
### ทางเลือกสุดท้ายของชีวิต

มาริโอ้ เพิ่งจะแน่ใจถึงความรู้สึกหวาดกลัวครั้งใหญ่ที่สุดในชีวิตของเขา บริษัทสายการบินยักษ์ใหญ่ระดับชาติแห่งหนึ่งที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ของเขา ได้ปิดกิจการลงอย่างเป็นทางการ เขากำลังนั่งอยู่ที่โต๊ะมองดูเครื่องจักรมูลค่า 10,500,000.- บาท ที่ซื้อและอยู่ระหว่างผ่อนชำระกับธนาคาร เครื่องจักรนี้ทำหน้าที่ผลิตอุปกรณ์ขนถ่ายสัมภาระสำหรับบริษัทสายการบิน เมื่อ 2 ปีก่อนการตัดสินใจซื้อเครื่องจักรนี้ถือเป็นการตัดสินใจที่ก้าวหน้าที่สุดในความคิดเขา แต่กลับกลายเป็นว่าเขาได้ปฏิเสธข้อเสนอมูลค่า 70,000,000.- บาท สำหรับตัวกิจการที่เขาเพียงสร้างและพัฒนาตลอด 30 ปี มาริโอ้มีความสุขและพึงพอใจอย่างมากตลอดช่วง 30 ปีที่ผ่านมาในบางปีกิจการให้ผลตอบแทนทางการเงินมากพอสมควรทีเดียว มาริโอ้เริ่มต้นกิจการของเขาด้วยการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนเครื่องบินให้แก่นักบินเอกชนและสายการบินขนาดเล็ก ในระหว่างนั้นเขาได้พัฒนารถยนต์ส่งสัมภาระขนาดเบาขึ้น ประดิษฐ์กรรมชิ้นนี้เข้าตาบริษัทสายการบินขนาดใหญ่ พวกเขาเสนอสัญญาซื้ออุปกรณ์ดังกล่าวซึ่งมูลค่าของมันมากพอจะทำให้เขากลายเป็นเจ้าของกิจการผู้มั่งคั่งคนหนึ่งภายใน 5 ปี

ภรรยาของมาริโอ้ ต้องการให้เขาขายกิจการ มาริโอ้ อายุ 62 ปีแล้ว และข้อเสนอก็ประกันความมั่นคงและความสะดวกสบายของชีวิตภายหลังเกษียณของทั้งคู่ได้เป็นอย่างดี แต่มาริโอ้ไม่อาจปล่อยให้โอกาสให้หลุดลอยไปได้ เขาสามารถผลิตสินค้าของเขาให้แก่สายการบินภายใน 5 ปี เขาจะทำเงินได้มากกว่า 2 เท่าของข้อเสนอที่ได้รับ แต่แน่นอนการผลิตในปริมาณมากขนาดนั้นจำเป็นต้องมีการลงทุนอย่างมากในตัวเครื่องจักรซึ่งเขาก็ทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่างที่มีเพื่อสิ่งนี้ การประกอบติดตั้งเครื่องจักรใช้เวลา 6 เดือน และมาริโอ้ได้ปรับปรุงกิจการของเขาเสียใหม่โดยปล่อยลูกค้าเดิมออกไปเพื่อจะได้มีเวลาและกำลังการผลิตเต็มที่สำหรับลูกค้าใหม่ 6 เดือนต่อมากระบวนการผลิตก็พร้อมสำหรับใบสั่งซื้อ ในที่สุดหลังจาก 1 ปีผ่านไป เขาก็ได้รับสัญญาซื้อขายซึ่งเป็นประกันกำไรก้อนใหญ่ของเขา ขณะเดียวกันข่าวลือว่าสายการบินมีปัญหาเริ่มแพร่ออกไป มาริโอ้ไม่ได้เตรียมหนทางถอยสำหรับตัวเอง เขากลับรुकคืบไปข้างหน้าและเชื่อว่าข่าวลือดังกล่าวเป็นเพียงข่าวลือทั่ว ๆ ไป มันไม่มีทางเป็นจริง การประกาศปิดกิจการอย่างเป็นทางการทำให้มาริโอ้ช็อค การดำเนินการทุกอย่างของสายการบินต้องหยุดชะงัก บริษัทอยู่ในภาวะล้มละลาย ไม่เพียงไม่มีใบสั่งซื้อเท่านั้น แต่มาริโอ้ยังไม่ได้รับเงินค่าสินค้างวดสุดท้าย จำนวน 5,775,000.- บาทอีกด้วย มาริโอ้รู้สึกเหมือนตัวเองกำลังล้มละลายเหมือนกัน ใบสั่งซื้อที่เหลืออยู่ที่เขาพอรวบรวมได้ในปัจจุบัน ไม่เพียงพอจ่ายเงินกู้ค่าอุปกรณ์จากธนาคารด้วยซ้ำ เขาอาจต้องสูญเสียทุกสิ่งทุกอย่างที่ได้มาจากน้ำพักน้ำแรงของตนเอง รวมไปถึงบ้านของเขาด้วย ณ จุดนี้เองเขาก็ไม่มีเงินสำรองเหลือสำหรับยามเกษียณอีกต่อไปแล้ว เพราะเขาได้นำมาใช้จ่ายในการซื้ออุปกรณ์ทั้งหลาย ความพยายามอันแสนเหนื่อยยากตลอดระยะเวลา 32 ปีในการสร้างกิจการให้ประสบความสำเร็จ ต้องกลับกลายเป็นเพียงความว่างเปล่า มาริโอ้ท้อแท้หมดหวังในชีวิตเสียแล้ว (ไอ้ออนาถ)



## บรรณานุกรม



นภวรรณ คณานุรักษ์. ม.ป.ป. บรรณานุกรมเพื่อการตลาด. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เลิฟ แอนด์ ลิฟ.

วิทวัส รุ่งเรืองผล. 2545. หลักการตลาด. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2546. ครบเครื่องเรื่องบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.

ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. ม.ป.ป. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการตลาดพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบการ.

สุปัญญา ไชยชาญ. 2543. การวิจัยตลาด. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรชร มณีสงฆ์ และคณะ. 2549. หลักการตลาด. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

อำนาจ วีระวนิช. 2544. การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

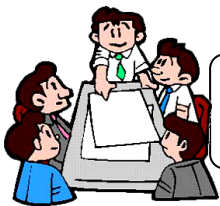
## บทที่ 4

### การเงิน



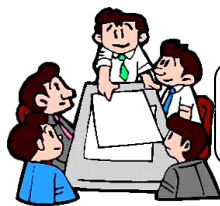
- การวางแผนการเงิน
- แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุน
- หลักการทำบัญชี
- การจัดทำและประมาณการงบกระแสเงินสดสำหรับกิจการ
- ความเสี่ยงทางการเงิน

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 1: การวางแผนการเงิน



### จุดประสงค์การเรียนรู้

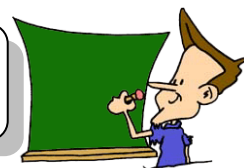
ผู้เรียนสามารถจัดทำงบการเงินได้อย่างถูกต้อง



### สังเขปเนื้อหา

- 1) วัตถุประสงค์ของการวางแผนการเงิน
- 2) ความสำคัญของแผนการเงิน
- 3) องค์ประกอบของแผนการเงิน
- 4) สมมติฐานทางการเงินที่ต้องใช้ในการประมาณการงบการเงิน
- 5) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point)
- 6) การจัดทำประมาณการงบการเงิน

## การวางแผนการเงิน



### วัตถุประสงค์การวางแผนการเงิน

การวางแผนการเงินมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินคือผลการดำเนินงาน
  2. แผนการเงินเป็นแถลงการณ์ถึงสิ่งที่จะดำเนินงานในอนาคต ซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวเลข
- เพื่อช่วยกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของกิจการ

แผนการเงินมีความสำคัญต่อกิจการดังนี้คือ

1. การวางแผนการเงินเป็นกระบวนการที่ช่วยให้กิจการหลีกเลี่ยงอุปสรรคขัดขวางโอกาสความก้าวหน้าของกิจการในอนาคต

2. การวางแผนการเงินระยะยาวเป็นวิธีการคิดเกี่ยวกับอนาคตอย่างเป็นระบบ และคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า

3. การขาดการวางแผนระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพเป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้กิจการประสบปัญหาทางการเงินและล้มเหลว

#### ลักษณะของแผนการเงินที่ดี มีดังนี้

1. ต้องระบุงบประมาณทางการเงินและผลประกอบการที่ชัดเจน
2. ต้องระบุความต้องการด้านการเงินจากแหล่งต่าง ๆ จำนวนเงินที่ต้องการ และระยะเวลาที่ต้องการ เช่น เงินกู้ระยะสั้นหรือระยะยาว หรือเงินทุน
3. ต้องมีการวิเคราะห์โครงการลงทุนและปัจจัยที่มีผลต่อการลงทุน
4. ต้องมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และอัตราส่วนทางการเงิน

#### องค์ประกอบของแผนการเงิน

1. การจัดทำประมาณการงบการเงิน ประกอบด้วย
  - งบกำไรขาดทุน
  - งบกระแสเงินสด
  - งบดุล
  - ความต้องการเงินกู้และเงินลงทุน ประกอบด้วยจำนวนเงินและระยะเวลา
2. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
3. การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อโครงการ
  - Sensitivity Analysis
  - Scenario Analysis
4. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ประกอบด้วย
  - อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity ratios)
  - อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios)
  - อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratios)

#### การจัดทำประมาณการงบการเงิน

งบประมาณการเงิน มี 3 งบหลัก คือ

1. งบกำไรขาดทุน มีลักษณะที่สำคัญคือ
  - เป็นการสรุปผลรายได้และค่าใช้จ่ายของการดำเนินธุรกิจ เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน คือผลกำไรหรือขาดทุนสำหรับงวดเวลาหนึ่ง
  - ใช้ในการประมาณการและติดตามกำไรและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกิจการในอนาคต



## 2. งบกระแสเงินสด

- แสดงการเคลื่อนไหวของเงินสดเข้าและเงินสดออกธุรกิจสำหรับงวดระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ทราบถึงสิ่งที่เชื่อมโยงกิจกรรมการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงินทุนของกิจการเข้าด้วยกัน
- ใช้ประมาณการและติดตามเงินสดสำหรับการดำเนินงานและการขยายตัวของธุรกิจ

## 3. งบดุล

- แสดงฐานะการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง
- โครงสร้างของงบดุลประกอบด้วยสินทรัพย์ (แหล่งใช้ไปของเงินทุน) และหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (แหล่งที่มาของเงินทุน)
- ใช้ประมาณการและติดตามการเติบโตของมูลค่า (หรือทุน) ของกิจการ และศักยภาพการดำเนินงานของกิจการ

### ลักษณะของงบการเงินในอดีต ปัจจุบัน ที่มีผลต่อประมาณการงบการเงินในอนาคต

	อดีต			ปัจจุบัน	อนาคต		
	ปี xx0	ปี xx1	ปี xx2	ปี xx3	ปี xx4	ปี xx5	ปี xx6
สินทรัพย์							
หนี้สิน							
ส่วนของผู้ถือหุ้น							
หนี้สิน							
ส่วนของผู้ถือหุ้น							
งบกำไรขาดทุน							
งบกระแสเงินสด							

เมื่อวาน       $\longrightarrow$       วันนี้       $\longrightarrow$       วันพรุ่งนี้ + ต่อไป

### ประโยชน์ของการจัดทำประมาณการงบการเงิน

งบการเงินที่สำคัญที่ธนาคารจะตรวจสอบในแผนธุรกิจของ SMEs ได้แก่

#### 1. งบดุล ซึ่งจะตอบคำถามได้ถึง

- ขนาดและโครงสร้างของการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเป็นอย่างไร
- ขนาดและโครงสร้างของแหล่งหนี้สินระยะสั้นและระยะยาวเป็นอย่างไร
- มีการจัดการการลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆและการกู้ยืมหนี้สินอย่างไร

#### 2. งบกำไรขาดทุน ซึ่งจะตอบคำถามได้ถึง

- การประมาณการรายได้จากการขายสมจริงหรือไม่
- มีการจัดการอย่างไรเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

- ผลการดำเนินงานคือมีกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิเป็นอย่างไร

### 3. งบกระแสเงินสด ซึ่งจะตอบคำถามได้ถึง

- แหล่งของเงินสดได้ มาจากที่ไหนและนำไปใช้อย่างไรบ้าง
- เงินสดที่มีอยู่เพียงพอสำหรับกิจกรรมของธุรกิจในปัจจุบันหรือไม่
- มีเงินสดคงเหลือหลังจากใช้จ่ายในการดำเนินงานตามปกติเพียงพอที่จะชำระภาระหนี้สินได้หรือไม่

### ปัจจัยที่มีผลต่อการทำประมาณการงบการเงิน

- สภาพการผันแปรของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
- สภาพอุตสาหกรรม เป็นอุตสาหกรรมลักษณะไหนมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือไม่
- สภาพการตลาดและการแข่งขันของกิจการ
- รูปแบบของการบริหารจัดการ
- ความแน่นอนของการคาดการณ์รายรับในอนาคต

### สมมติฐานทางการเงินที่ต้องใช้ในการประมาณการงบการเงิน

#### ลักษณะของกิจการ

- ประเภทของกิจการ เป็นประเภทให้บริการ ประเภทซื้อมาขายไป หรือประเภทอุตสาหกรรม เพราะลักษณะของอุปกรณ์และการลงทุนจะแตกต่างกันตามประเภท
- การดำเนินธุรกิจ กิจการดำเนินธุรกิจเอง หรือจ้างผู้อื่นผลิตและบริหาร
- ภาระผูกพันต่างๆ เช่นภาระหนี้สิน เป็นต้น
- คู่แข่งขันทางตรง คือธุรกิจอื่นที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการเหมือนกันมีกี่ราย
- ผลิตภัณฑ์ มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทนกันได้หรือไม่

#### รายรับ

- จำนวนขายที่ฝ่ายการตลาดประมาณการไว้จำนวนกี่หน่วย
- การกำหนดราคาขายต่อหน่วยๆละกี่บาท
- การเติบโตของจำนวนหน่วยที่ขาย
- การเติบโตของราคาขายต่อหน่วย
- ลูกหนี้ที่เกิดจากการขายเชื่อคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดขายทั้งหมด กำหนดระยะเวลาชำระหนี้กี่วัน และมีหนี้สูญ(ลูกหนี้ที่เก็บเงินไม่ได้) หรือไม่จำนวนเท่าใด
- รายได้อื่นๆคืออะไร คิดเป็นร้อยละเท่าใดของรายได้ทั้งหมด

#### รายจ่ายเกี่ยวกับการซื้อสินค้า

- ซื้อสินค้าเป็นเงินสดคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดซื้อทั้งหมด

- เจ้าหนี้ที่เกิดจากการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดซื้อทั้งหมด
- ต้นทุนขายต่อหน่วยหน่วยละกี่บาท

#### รายจ่ายในการขาย

- ค่าขายหน้า
- กิจกรรมทางการตลาด เช่น การส่งเสริมการขาย

#### รายจ่ายในการบริหาร

- เงินเดือน = จำนวนพนักงานกี่คน x อัตราเงินเดือนต่อเดือน
- ค่าพาหนะ
- วัสดุสำนักงาน
- ค่าเช่า
- ค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์
- ค่าขนส่งสินค้า

ฯลฯ

#### รายจ่ายลงทุน

- กิจกรรมมีแผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ หรือไม่
- ขั้นตอนการผลิต เป็นอย่างไร

#### แหล่งเงินทุน

- กิจกรรมมีเงินกู้ประเภทใดระยะสั้นหรือระยะยาว และมีการจ่ายคืนเงินกู้ได้อย่างไร กู้มาแล้วเท่าใด อัตราดอกเบี้ยเท่าใด และมีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเป็นจำนวนเท่าใด
- กิจกรรมมีทุนสำรองอย่างไร

#### ลำดับขั้นตอนในการจัดทำประมาณการงบการเงิน

ขั้นที่ 1 จัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุน

ขั้นที่ 2 จัดทำประมาณการงบกระแสเงินสด

ขั้นที่ 3 จัดทำประมาณการงบดุล

#### การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point)

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน หมายถึง การคำนวณหาจำนวนหน่วยของการขายสินค้าว่าจะต้องขายสินค้าเป็นจำนวนกี่หน่วยจึงจะคุ้มค่าใช้จ่ายคงที่ที่เกิดขึ้น จุดคุ้มทุนจะเป็นจุดที่กำไรเท่ากับศูนย์ ถ้ากิจการขายสินค้าได้ในปริมาณมากกว่าจุดคุ้มทุนแสดงว่ากิจการจะมีผลกำไรจากการดำเนินงาน แต่ถ้ากิจการขายสินค้าได้ในปริมาณน้อยกว่าจุดคุ้มทุนแสดงว่ากิจการจะมีผลขาดทุนจากการดำเนินงาน

## การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อโครงการ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโครงการลงทุนจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

**ประเภทที่ 1 Sensitive Analysis** เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งว่ามีผลกระทบต่อโครงการอย่างไร ความเสี่ยงและผลที่เกิดขึ้นของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยชนิดใดที่มีผลกระทบต่อกระแสเงินสดของกิจการมากที่สุด

**ประเภทที่ 2 Scenario Analysis** เป็นการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ต่างๆที่มีผลต่อโครงการอย่างไร สถานการณ์ใดมีผลต่อโครงการมากที่สุดและโครงการจะแก้ไขอย่างไร

## การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินหรือการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น

### 1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity ratios) เช่น

1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน จะบอกถึงว่า จำนวนสินทรัพย์ระยะสั้น มีเพียงพอที่จะชำระหนี้สินระยะสั้นหรือไม่ หาได้โดยใช้สูตรดังนี้

สินทรัพย์หมุนเวียน

หนี้สินหมุนเวียน

ผลที่ออกมาถ้าอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนสูง แสดงว่ามีสินทรัพย์มากกว่าหนี้สินที่ต้องจ่ายภายใน 1 ปี กิจการมีสภาพคล่องดี

1.2 อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องตัว จะบอกถึงว่ากิจการมีจำนวนสินทรัพย์ที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้ในเวลาอันรวดเร็วคือเงินสด เงินลงทุนชั่วคราว ลูกหนี้ และตัวเงินรับเพียงพอที่จะชำระหนี้สินระยะสั้นหรือไม่ หาได้โดยใช้สูตรดังนี้

สินทรัพย์หมุนเวียน - สินค้าคงเหลือ - รายได้ค้างรับ - ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า

หนี้สินหมุนเวียน

ผลที่ออกมาถ้าอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องตัวสูง แสดงว่าความสามารถชำระหนี้ระยะสั้นสูง กิจการมีสภาพคล่องดี

### 2. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios) เช่น

2.1 อัตราการหมุนของลูกหนี้และระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ จะบอกถึงความสามารถในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ของกิจการ หาได้โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{อัตราการหมุนของลูกหนี้} = \frac{\text{ขายเชื่อ}}{\text{ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย*}}$$

$$* \text{ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ลูกหนี้ต้นปี} + \text{ลูกหนี้ปลายปี}}{2}$$

$$\text{ระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้} = \frac{365}{\text{อัตราการหมุนของลูกหนี้}}$$

ผลที่ออกมาถ้าอัตราการหมุนของลูกหนี้สูง แสดงว่ากิจการสามารถเก็บหนี้ได้เร็ว การบริหารลูกหนี้ดี

2.2 อัตราการหมุนของสินค้าและระยะเวลาในการขาย จะบอกถึงความสามารถในการขายสินค้าของกิจการหาได้โดยใช้สูตร

$$\text{อัตราการหมุนของสินค้า} = \frac{\text{ต้นทุนขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย*}}$$

$$* \text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินค้าคงเหลือต้นปี} + \text{สินค้าคงเหลือปลายปี}}{2}$$

$$\text{ระยะเวลาการขายสินค้า} = \frac{365}{\text{อัตราการหมุนของสินค้า}}$$

ผลที่ออกมาถ้าอัตราการหมุนของสินค้าสูง แสดงว่ากิจการสามารถขายสินค้าได้มาก การบริหารสินค้าดี

2.3 อัตราการหมุนของเจ้าหนี้และระยะเวลาในการจ่ายชำระหนี้ จะบอกถึงความสามารถในการบริหารจัดการเจ้าหนี้ หาได้โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{อัตราการหมุนของเจ้าหนี้} = \frac{\text{ต้นทุนขาย}}{\text{เจ้าหนี้ถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{ระยะเวลาในการจ่ายชำระหนี้} = \frac{365}{\text{อัตราการหมุนของเจ้าหนี้}}$$

ผลที่ออกมาถ้าอัตราการหมุนของเจ้าหนี้สูง แสดงว่ากิจการจ่ายหนี้เร็ว แสดงว่าการบริหารจัดการเจ้าหนี้ไม่ดี

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร(Profitability ratios) เช่น

3.1 อัตรากำไรขั้นต้น เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรขั้นต้น (ขาย – ต้นทุนขาย) ต่อยอดขาย แสดงถึงยอดขายที่มีอยู่หลังจากหักต้นทุนขายแล้วสำหรับการจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ หาได้โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\frac{\text{กำไรขั้นต้น}}{\text{ยอดขาย}}$$

3.2 อัตรากำไรสุทธิ เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิ (กำไรขั้นต้น – ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร – ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม – ภาษีเงินได้นิติบุคคล) ต่อยอดขายสุทธิ แสดงถึงประสิทธิภาพการหารายได้ของกิจการ หาได้โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}}$$

3.3 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น แสดงให้เห็นถึงร้อยละของยอดขายหลังจากหักต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ดอกเบี้ยและภาษี ที่เหลืออยู่ให้แก่ผู้ถือหุ้น หาได้โดยใช้สูตรดังนี้

กำไรสุทธิ  
ส่วนของผู้ถือหุ้น

#### ประโยชน์ของอัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงิน	ประโยชน์ต่อเจ้าของกิจการ SMEs	ประโยชน์ต่อธนาคาร
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอหรือไม่	ธุรกิจมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอหรือไม่
จำนวนวันรับชำระจากลูกค้า	ลูกค้ามีการชำระเงินตรงเวลาหรือไม่	ธุรกิจมีการจัดการสินทรัพย์เพื่อการค้าอย่างไร
จำนวนวันสินค้าคงคลังอยู่ในคลังสินค้า	มีการจัดการสินค้าคงคลังถูกต้องหรือไม่	ธุรกิจมีการผลิตมากเกินไปหรือสต็อกสินค้าคงคลังมากเกินไปหรือไม่
จำนวนวันจ่ายชำระให้เจ้าหนี้	มีการจ่ายชำระผู้ขายหรือเจ้าหนี้ตรงเวลาหรือไม่	ธุรกิจมีการจัดการกับหนี้สินระยะสั้นอย่างไร
อัตรากำไรสุทธิ	ผลกำไรสุทธิที่ได้จากการขายนั้นดีหรือไม่	ลูกค้าดำเนินงานแล้วสามารถสร้างผลกำไรที่ดีหรือไม่
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	วิธีการจัดหาเงินทุนที่มีอยู่ดีหรือไม่ เจ้าของมีผลตอบแทนจากเงินที่ลงทุนไปอย่างไร	วิธีการจัดหาเงินทุนของลูกค้าเหมาะสมหรือไม่

#### ผู้เกี่ยวข้องหลักกับแผนการเงิน

แผนการเงินมีความสำคัญมากต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสียใน SMEs ดังนี้

ธนาคารหรือเจ้าหนี้	เพื่อประเมินศักยภาพของ SMEs และความสามารถชำระหนี้
ผู้ลงทุน	เพื่อประเมินศักยภาพการเติบโตและความเข้มแข็งทางการเงิน
ลูกค้า	เพื่อประเมินความสามารถว่าจะสามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันหรือข้อตกลงตามสัญญาได้หรือไม่

#### กรณีศึกษา 1

ห้างหุ้นส่วนจำกัดช่าง ช่างกลึง ทำการผลิตอะไหล่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้แก่บริษัทต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน ในปี 2551 ได้รับคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก กำลังการผลิตที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถผลิตได้ จึงส่งงานที่ได้ต่อให้กับโรงกลึงอื่น ๆ มาปรึกษาท่านว่าต้องการขยายกิจการโดยการกู้เงินจากธนาคารมา

ลงทุนในเครื่องจักรเพิ่มขึ้น เป็นเงิน 2,000,000 บาท ทางห้างจะต้องมีการจัดทำแผนทางการเงินอะไรบ้าง เพื่ออะไร จึงจะได้รับความสนใจจากธนาคารให้ได้รับเงินกู้ตามจำนวนที่ต้องการ

## กรณีศึกษา 2

บริษัทผู้แล้วรวย จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2551

สินทรัพย์		หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>		<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>	
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	100	เงินกู้ธนาคาร(1)	150
ลูกหนี้การค้า	30	เจ้าหนี้	15
สินค้าคงเหลือ	40	ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	10
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>20</u>	หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>5</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	190	รวมหนี้สินหมุนเวียน	180
<b>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์</b>		<b>เงินกู้ระยะยาว</b>	
ที่ดิน	-	รวมหนี้สิน	<u>230</u>
อาคาร	-	<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	
เครื่องใช้สำนักงาน	260	ทุน	50
หักค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>(10)</u>	กำไรสะสม	<u>160</u>
รวมที่ดินอาคารและอุปกรณ์	<u>250</u>	รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>210</u>
รวมสินทรัพย์	<u>440</u>	รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>440</u>

## ใบงานกิจกรรม : รายงานการเงิน



**บริษัทผู้แล้วรวย จำกัด**  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับเดือนสิ้นสุด วันที่ 30 มิถุนายน 2551

รายได้		
• ขาย		1,000
• รายได้อื่นๆ		—
	รวมรายได้	<u>1,000</u>
ค่าใช้จ่าย		500
• ต้นทุนขาย		
• ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		300
• ดอกเบี่ยจ่าย		<u>50</u>
	รวมค่าใช้จ่าย	<u>850</u>
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษี		150
ภาษีเงินได้		<u>(15)</u>
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ		135
กำไรสะสมต้นปี		<u>25</u>
กำไรสะสมปลายปี		<u>160</u>

จากรายงานทางการเงินของบริษัทผู้แล้วรวย จำกัด ให้ท่านวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินพร้อมทั้งแสดงข้อคิดเห็น เพื่อบริษัทฯ จะได้นำเสนอต่อสถาบันการเงิน



## แนวการตอบ



### กรณีศึกษา 1

สรุปจากข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับแผนการเงิน

### กรณีศึกษา 2

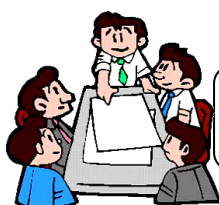
1. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน =  $\frac{190}{180} = 1.06$  มากกว่า 1 ดี
2. อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว =  $\frac{190 - 40 - 20}{180} = 0.82$  น้อยกว่า 1 ไม่ค่อยดี
3. อัตราการหมุนของลูกหนี้ =  $\frac{1,000}{30} = 33.33$  ครั้งต่อปี
4. ระยะเวลาในการเก็บหนี้ =  $\frac{365}{33.33} = 11$  วันต่อครั้ง
5. อัตราการหมุนของสินค้า =  $\frac{500}{40} = 12.5$  ครั้งต่อปี
6. ระยะเวลาในการขายสินค้า =  $\frac{365}{12.5} = 29$  วันต่อครั้ง
7. อัตราการหมุนของเจ้าหนี้ =  $\frac{500}{15} = 33.33$  ครั้งต่อปี
8. ระยะเวลาในการจ่ายชำระหนี้ =  $\frac{365}{33.33} = 11$  วันต่อครั้ง
9. อัตรากำไรขั้นต้น =  $\frac{500}{1,000} \times 100 = 50\%$
10. อัตรากำไรสุทธิ =  $\frac{135}{1,000} \times 100 = 13.5\%$
11. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น =  $\frac{135}{210} \times 100 = 64\%$

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 2: แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุน



### จุดประสงค์การเรียนรู้

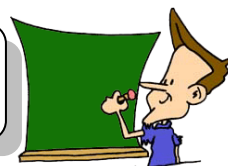
- 1) ผู้เรียนสามารถบอกความหมายของต้นทุนได้อย่างถูกต้อง
- 2) ผู้เรียนสามารถคำนวณต้นทุนได้อย่างถูกต้อง



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของต้นทุน
- 2) การจำแนกต้นทุน
- 3) การคำนวณต้นทุน
- 4) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

### แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุน



การประกอบธุรกิจเจ้าของกิจการหรือผู้บริหาร จำเป็นต้องใช้ข้อมูลต้นทุนของกิจการ เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ การวางแผน ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักในการบริหารธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบัญชีต้นทุนจึงเกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ใช้ในการคำนวณต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการ
2. ใช้ในการวัดผลกำไรขาดทุนประจำงวด
3. ใช้ในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ
4. ใช้ในการกำหนดราคาขายสินค้าหรือบริการ
5. ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจลงทุน การผลิตเองหรือซื้อจากบุคคลภายนอก
6. ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

## ความหมายของต้นทุน

ต้นทุน หมายถึง รายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ซึ่งอาจจ่ายเป็นเงินสด สินทรัพย์อื่น หนี้สิน หรือการให้บริการ หรือการก่อหนี้ ทั้งนี้รวมถึงผลขาดทุนที่วัดค่าเป็นตัวเงินได้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ

## การจำแนกต้นทุน

การจำแนกต้นทุนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ของผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

### 1. การจำแนกต้นทุนการผลิต และต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต

1.1 ต้นทุนการผลิตสินค้า มีต้นทุนที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ชนิด คือ วัตถุประสงค์ตรง แรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต

วัตถุประสงค์ตรง หมายถึง มูลค่าของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าโดยตรง และเป็นส่วนสำคัญที่สามารถคิดเข้าเป็นต้นทุนของหน่วยที่ผลิตได้ง่าย เช่น ฝ้ายเป็นวัตถุประสงค์ตรงของการผลิตเสื้อสำเร็จรูป

แรงงานทางตรง หมายถึง ค่าแรงที่ใช้ในการผลิตสินค้าโดยตรง และสามารถคิดเข้าเป็นต้นทุนของหน่วยที่ผลิตได้โดยง่าย เช่น ค่าแรงช่างเย็บผ้า เป็นแรงงานทางตรงของการผลิตเสื้อสำเร็จรูป

ค่าใช้จ่ายในการผลิต หมายถึง ค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า แต่ไม่รวมถึงค่าวัตถุดิบทางตรง และค่าแรงทางตรง เช่น ค่าเช่าอาคาร โรงงาน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าที่ใช้ในการผลิต

### 1.2 ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต

ค่าใช้จ่ายในการขาย หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการขายสินค้า เช่น ค่านายหน้าพนักงานขาย ค่าขนส่งเมื่อขาย

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั่วไปที่เกิดขึ้นในการบริหารกิจการโดยรวม เช่น เงินเดือนผู้บริหาร ค่าเช่าอาคาร

### 2. การจำแนกต้นทุนในงบการเงิน

2.1 ต้นทุนผลิตภัณฑ์ หมายถึง ต้นทุนที่ใช้ไปในการผลิตสินค้า หรือต้นทุนการซื้อสินค้าสำเร็จรูปมาไว้จำหน่าย สำหรับธุรกิจบริการจะไม่มีต้นทุนผลิตภัณฑ์

2.2 ต้นทุนตามงวดเวลา หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในงวดเวลาหนึ่ง ๆ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด

### 3. การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรม

3.1 ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนที่จำนวนรวมเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางเดียวกันกับระดับกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น คัดเสื้อ 1 ตัว ใช้ผ้า 100 บาท ถ้าตัดเสื้อ 2 ตัว ใช้ผ้า 200 บาท

3.2 ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนที่จำนวนรวมไม่เปลี่ยนแปลงไป ตามระดับกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น โรงงานผลิตเสื้อ คัดเสื้อได้ 1 ตัว จ่ายค่าเช่าอาคาร 100 บาท ถ้าตัดเสื้อ 2 ตัว ก็จ่ายค่าเช่าอาคาร 100 บาท

### 4. การจำแนกต้นทุนเพื่อการวางแผนและควบคุม

#### 4.1 ต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม

4.1.1 ต้นทุนทางตรง หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วสามารถระบุได้ชัดเจน ว่าเป็นของสินค้าชนิดใด หรือเกิดจากหน่วยงานใด เช่น เงินเดือนหัวหน้าคนงาน เป็นต้นทุนทางตรงของโรงงาน เงินเดือนผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้นทุนทางตรงของฝ่ายขาย

4.1.2 ต้นทุนทางอ้อม หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถระบุได้ชัดเจน ว่าเป็นของสินค้าชนิดใด หรือเกิดจากหน่วยงานใดโดยตรง เช่น เงินเดือนประธานกรรมการบริษัท

#### 4.2 ต้นทุนที่ควบคุมได้และต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้

4.1.2 ต้นทุนที่ควบคุมได้ หมายถึง ต้นทุนที่ผู้บริหารสามารถกำหนดให้เกิดขึ้นได้ เช่น กำหนดจำนวนพนักงานที่ต้องจ้าง

4.1.2 ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ หมายถึง ต้นทุนที่ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดให้เกิดขึ้นได้

#### 5. การจำแนกต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ

5.1 ต้นทุนเสียโอกาส หมายถึง ผลประโยชน์ที่สูญเสียไปในการเลือกทางเลือกหนึ่ง แทนที่จะเลือกทางเลือกอื่น เช่น กิจการผลิตเสื้อมีกำไร 100 บาท แต่มีคนมาผลิตกางเกง จึงหยุดผลิตเสื้อ เนื่องจากกำลังผลิตไม่เพียงพอ ดังนั้นกิจการจึงมีต้นทุนเสียโอกาส 100 บาท

5.2 ต้นทุนจม หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต จึงไม่มีผลต่อการตัดสินใจ เช่น ต้นทุนการสร้างโรงงานแล้วเสร็จเมื่อปีก่อนไม่ว่าจะตัดสินใจผลิตสินค้าอะไรจำนวนเท่าใด จะไม่มีผลต่อการตัดสินใจแล้ว

#### 6. การจำแนกต้นทุนคุณภาพ

6.1 ต้นทุนเพื่อการป้องกัน เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดจำนวนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพลง เช่น ต้นทุนการทำกิจกรรมการฝึกอบรมพนักงานด้านคุณภาพ

6.2 ต้นทุนเพื่อการประเมินผล เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ เพื่อค้นหาให้พบสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพให้ได้เร็วที่สุด

6.3 ต้นทุนความล้มเหลวที่พบจากภายใน เป็นต้นทุนที่เกิดจากสินค้าไม่ได้คุณภาพ ก่อนส่งให้ลูกค้า เช่น ต้นทุนการแก้ไขสินค้า ต้นทุนของเสีย

6.4 ต้นทุนความล้มเหลวที่พบจากภายนอก เป็นต้นทุนที่เกิดจากสินค้าไม่ได้คุณภาพ ภายหลังจากส่งให้ลูกค้า เช่น การรับคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ

7. ต้นทุนสิ่งแวดล้อม เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นเพื่อป้องกันมิให้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ ส่งผลเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม

7.1 ต้นทุนเพื่อการป้องกัน เช่น การเลือกใช้อุปกรณ์ในการควบคุมมลพิษ

7.2 ต้นทุนเพื่อการประเมินผล เช่น การตรวจสอบสารเจือปน

7.3 ต้นทุนความล้มเหลวที่พบจากภายใน เช่น ค่าใช้จ่ายในการกำจัดของเสียหรือเศษซาก

7.4 ต้นทุนความล้มเหลวที่พบจากภายนอก เช่น ค่าใช้จ่ายในการทำความสะอาดและกำจัดคราบของเสียที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม

### การคำนวณต้นทุน

สำหรับธุรกิจพาณิชย์กรรมที่ซื้อสินค้าสำเร็จรูปมาจำหน่าย เช่น ซื้อเสื้อผ้าขาย การคำนวณต้นทุนสินค้าที่ขายสามารถคำนวณได้ดังนี้

สินค้าคงเหลือต้นงวด (1 มกราคม 2550)		20	(บาท)
<u>บวก</u> ซื้อสินค้า		120	
<u>บวก</u> ค่าขนส่งสินค้าเมื่อซื้อ		10	
		130	
<u>หัก</u> ส่งคืนสินค้า	5		
ส่วนลดรับ	5	10	120
สินค้าที่มีไว้เพื่อขาย			140
<u>หัก</u> สินค้าคงเหลือปลายงวด (31 ธันวาคม 2550)			30
ต้นทุนสินค้าที่ขาย			110

สำหรับธุรกิจผลิตสินค้าหรือธุรกิจอุตสาหกรรม เช่น โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป การคำนวณต้นทุนการผลิต ประกอบด้วย วัตถุดิบทางตรง (เช่น ต้นทุนค่าผ้า) แรงงานทางตรง (เช่น ค่าแรงคนตัดผ้า ค่าแรงคนเย็บผ้า) ค่าใช้จ่ายในการผลิต หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการผลิตทั้งหมด ยกเว้น วัตถุดิบทางตรง แรงงานทางตรง เช่น วัตถุดิบทางอ้อม (เช่น ค่าย กระจก) แรงงานทางอ้อม (เช่น ค่าแรงคนทำความสะอาดโรงงาน เงินเดือนผู้จัดการฝ่ายผลิต) ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่น ๆ (เช่น ค่าไฟฟ้าที่ใช้ในโรงงาน ค่าเบี้ยประกันภัยโรงงาน ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร)

การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ และต้นทุนขายของธุรกิจอุตสาหกรรม สามารถคำนวณได้ดังนี้

#### การคำนวณต้นทุนการผลิตระหว่างงวด

วัตถุดิบทางตรง (เช่น ต้นทุนค่าผ้า) :-			(บาท)
วัตถุดิบต้นงวด		30	
<u>บวก</u> ซื้อวัตถุดิบ		220	
วัตถุดิบที่มีไว้เพื่อใช้		250	
<u>หัก</u> วัตถุดิบปลายงวด		50	200
<u>บวก</u> ค่าแรงงานทางตรง (เช่น ค่าแรงคนตัดผ้า ค่าแรงคนเย็บผ้า)			300
<u>บวก</u> ค่าใช้จ่ายในการผลิต :-			
วัตถุดิบทางอ้อม (เช่น ค่าย กระจก)		10	
ค่าแรงงานทางอ้อม (เช่น ค่าแรงคนทำความสะอาดโรงงาน)		10	
ค่าไฟฟ้าที่ใช้ในโรงงาน		50	
ค่าเบี้ยประกันภัยโรงงาน		20	

ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร	<u>10</u>	<u>100</u>	
<u>ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด</u>		<u>600</u>	}
<u>การคำนวณต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป</u>			
งานระหว่างทำต้นงวด		150	
<u>บวก ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด</u>		<u>600</u>	}
รวม		750	
<u>หัก งานระหว่างทำปลายงวด</u>		<u>50</u>	
<u>ต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป</u>		<u>700</u>	}
<u>หาร จำนวนหน่วยสินค้าที่ผลิตเสร็จ</u>		<u>10</u>	
(หน่วย)			
<u>ต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ต่อหน่วย</u>		<u>70</u>	
<u>การคำนวณต้นทุนสินค้าที่ขาย</u>			
สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด		300	}
<u>บวก ต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป</u>		<u>700</u>	
สินค้าที่มีไว้เพื่อขาย		1,000	
<u>หัก สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด</u>		<u>200</u>	
<u>ต้นทุนสินค้าที่ขาย</u>		<u>800</u>	(บาท)

#### การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

กิจการจะอยู่รอดได้เมื่อสามารถประกอบการแล้วมีรายได้ระดับหนึ่ง เพียงพอที่จะคุ้มกับค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น หากไม่สามารถสร้างรายได้ถึงระดับดังกล่าว กิจการจะพบปัญหาการขาดทุน ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกใช้เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนความอยู่รอดของกิจการ เรียกว่า การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

จุดคุ้มทุน หมายถึง ระดับการขายที่ทำให้รายได้รวมเท่ากับค่าใช้จ่ายรวมพอดี ณ ระดับการขายนี้ จะไม่มีกำไร หรือขาดทุนจากการดำเนินงาน

ดังนั้นทุกครั้งที่จะผลิตหรือขายสินค้า ควรจะต้องคำนวณจุดคุ้มทุนก่อนเพื่อจะได้ทราบจำนวนหน่วยที่ผลิตและขายแล้วคุ้มทุน ซึ่งมีวิธีการคำนวณดังนี้

### การคำนวณจุดคุ้มทุน

1. พิจารณาแบ่งต้นทุนโดยการจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรม กล่าวคือ

1.1 ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนที่จำนวนรวมเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางเดียวกันกับระดับกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นรายจ่ายที่เกิดขึ้นต่อเมื่อผลิตหรือขายสินค้าเท่านั้น กล่าวคือ ถ้าผลิตหรือขายมากต้นทุนผันแปรก็จะมากขึ้นตามไปด้วย เช่น ตัดเสื้อ 1 ตัว ใช้ผ้า 100 บาท ถ้าตัดเสื้อ 2 ตัว ใช้ผ้า 200 บาท

2.2 ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนที่จำนวนรวมไม่เปลี่ยนแปลงไป ตามระดับกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นรายจ่ายที่ต้องจ่ายเสมอไม่ว่าจะผลิตและขายหรือไม่ก็ตาม เช่น โรงงานผลิตเสื้อ ตัดเสื้อได้ 1 ตัว จ่ายค่าเช่าอาคาร 100 บาท ถ้าตัดเสื้อ 2 ตัว ก็ยังคงจ่ายค่าเช่าอาคาร 100 บาท เท่าเดิม

2. คำนวณหาจุดคุ้มทุน ซึ่งมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$\text{จุดคุ้มทุน(หน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

### ตัวอย่าง การคำนวณจุดคุ้มทุน

โรงงานผลิตเสื้อสำเร็จรูปแห่งหนึ่ง มีข้อมูลต้นทุน ดังนี้

ต้นทุนคงที่รวม ประกอบด้วย

เงินเดือนผู้บริหาร	400	
ค่าเช่าอาคารโรงงาน	300	
ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม	<u>200</u>	<b>900</b>

ต้นทุนผันแปรรวม ประกอบด้วย

ค่าผ้า	200	
ค่าแรงงานคนตัดผ้า เย็บผ้า		100
ค่านายหน้าพนักงานขาย	<u>100</u>	
ต้นทุนผันแปรรวม	<b>400</b>	
หาร จำนวนหน่วยที่ผลิตเสร็จ	<u>40</u>	หน่วย

ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย **100**

ราคาขายต่อหน่วย **400**

จะต้องผลิตและขายเสื้อกี่หน่วยจึงจะคุ้มทุน

$$\text{จุดคุ้มทุน(หน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

$$= \frac{900}{400 - 100}$$

$$\text{จุดคุ้มทุน(หน่วย)} = 3$$

ดังนั้นจะต้องผลิตและขายเสื้อ 3 ตัว จึงจะคุ้มทุน คือไม่มีกำไรและขาดทุน ซึ่งแสดงการคำนวณยืนยันได้ดังนี้

ราคาขาย (3 ตัวๆ ละ 400 บาท)		1,200
<u>หัก ต้นทุนคงที่</u>	900	
ต้นทุนผันแปร (3 ตัวๆ ละ 100 บาท)	<u>300</u>	<u>1,200</u>
กำไร (ขาดทุน)		<u>-0-</u>

ถ้าผลิตและขายเสื้อ 2 ตัว จึงจะขาดทุน ซึ่งแสดงการคำนวณยืนยันได้ดังนี้

ราคาขาย (2 ตัวๆ ละ 400 บาท)		800
<u>หัก ต้นทุนคงที่</u>	900	
ต้นทุนผันแปร (2 ตัวๆ ละ 100 บาท)	<u>200</u>	<u>1,100</u>
กำไร (ขาดทุน)		<u>(300)</u>

ถ้าผลิตและขายเสื้อ 4 ตัว จึงจะกำไร ซึ่งแสดงการคำนวณยืนยันได้ดังนี้

ราคาขาย (4 ตัวๆ ละ 400 บาท)		1,600
<u>หัก ต้นทุนคงที่</u>	900	
ต้นทุนผันแปร (4 ตัวๆ ละ 100 บาท)	<u>400</u>	<u>1,300</u>
กำไร (ขาดทุน)		<u>300</u>

การคำนวณจำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ

$$\text{จำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ(หน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม} + \text{กำไรที่ต้องการ}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

จากข้อมูลการคำนวณหาจุดคุ้มทุน สมมติว่ากิจการต้องการกำไร 900 บาท ให้คำนวณหาจำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ

$$\text{จำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ (หน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม} + \text{กำไรที่ต้องการ}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

$$\text{จำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ (หน่วย)} = \frac{900 + 900}{400 - 100}$$

$$\text{จำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ (หน่วย)} = 6$$

ดังนั้นจะต้องผลิตและขายเสื้อ 6 ตัว จึงจะได้กำไร 900 บาท ตามที่ต้องการ ซึ่งแสดงการคำนวณยืนยันได้ดังนี้

ราคาขาย (6 ตัวๆ ละ 400 บาท)		2,400
<u>หัก ต้นทุนคงที่</u>	900	
ต้นทุนผันแปร (6 ตัวๆ ละ 100 บาท)	<u>600</u>	<u>1,500</u>
กำไร (ขาดทุน)		<u>900</u>



## ใบงานกิจกรรม: กรณีศึกษา 1



### 1. กรณีศึกษาการคำนวณหาต้นทุนการผลิตระหว่างงวด ต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ต้นทุนสินค้าที่ขาย

บริษัท RSP จำกัด ผลิตและจำหน่ายรองเท้าหนัง มีข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต สำหรับเดือนมกราคม 2550 ดังนี้

ซื้อหนังแท้สำหรับตัดรองเท้า	5,000	บาท
ค่าด้าย และกาวใช้ไป	200	บาท
ค่าแรงคนงานตัดและเย็บรองเท้า	10,000	บาท
เงินเดือนผู้จัดการโรงงาน	8,000	บาท
ค่าเสื่อมราคาโรงงาน	800	บาท
ค่าไฟฟ้าสำหรับจักรเย็บรองเท้า	2,000	บาท
ค่าโฆษณา	1,000	บาท
เงินเดือนพนักงานขาย	5,000	บาท

สินค้าคงเหลือประกอบด้วย:-

	<u>1 มกราคม 2550</u>	<u>31 มกราคม 2550</u>
หนังแท้	2,000	1,000
รองเท้าที่อยู่ระหว่างการเย็บ	3,000	2,000
รองเท้าสำเร็จรูป	1,500	3,500

รองเท้าสำเร็จรูปที่ผลิตได้ในเดือนมกราคม จำนวน 100 คู่

- 1.1 ให้คำนวณหาต้นทุนการผลิตระหว่างงวด เดือนมกราคม
- 1.2 ให้คำนวณหาต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป
- 1.3 ให้คำนวณหาต้นทุนสินค้าที่ขาย

## เฉลย: กรณีศึกษา 1



### เฉลย 1.1 การคำนวณต้นทุนการผลิตระหว่างงวด

วัตถุดิบทางตรง (ต้นทุนค่าหนึ่งแท้) :-		(บาท)
วัตถุดิบต้นงวด	2,000	
บวก ซื้อวัตถุดิบ	<u>5,000</u>	
วัตถุดิบที่มีไว้เพื่อใช้	7,000	
หัก วัตถุดิบปลายงวด	<u>1,000</u>	6,000
บวก ค่าแรงงานทางตรง (ค่าแรงคนตัดเย็บรองเท้า)		10,000
บวก ค่าใช้จ่ายในการผลิต :-		
วัตถุดิบทางอ้อม (ค้าย กาว)	200	
เงินเดือนผู้จัดการ โรงงาน	8,000	
ค่าเสื่อมราคาโรงงาน	800	
ค่าไฟฟ้าสำหรับจักรเย็บรองเท้า	2,000	11,000
ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด	<u>27,000</u>	

### เฉลย 1.2 การคำนวณต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป

งานระหว่างทำต้นงวด (รองเท้าอยู่ระหว่างการเย็บ)		3,000
บวก ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด		<u>27,000</u>
รวม		30,000
หัก งานระหว่างทำปลายงวด	2,000	
ต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป		<u>28,000</u>
หาร จำนวนหน่วยสินค้าที่ผลิตเสร็จ (รองเท้าสำเร็จรูป)	<u>100</u> (หน่วย)	
ต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ต่อหน่วย		280 (บาท / หน่วย)

### เฉลย 1.3 การคำนวณต้นทุนสินค้าที่ขายรองเท้าสำเร็จรูป

สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด		1,500 (บาท)
บวก ต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป	<u>28,000</u>	
สินค้าที่มีไว้เพื่อขาย		29,500
หัก สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด	<u>3,500</u>	
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>26,000</u>	

หมายเหตุ ค่าโฆษณา 1,000 บาท และ เงินเดือนพนักงานขาย 5,000 บาท เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขาย สินค้า จึงไม่ได้นำมาคำนวณเนื่องจากไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า



## เฉลย: กรณีศึกษา 2



**เฉลย 2.1** จะต้องจำหน่ายบัตรกี่ใบจึงจะคุ้มทุน

แนวการคำนวณ พิจารณาจำแนกต้นทุน

ต้นทุนคงที่ ประกอบด้วย ค่าวงดนตรี ค่าเช่าสถานที่ ค่าพิมพ์บัตร และค่าประชาสัมพันธ์  
ต้นทุนผันแปร ประกอบด้วย ค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่ม

$$\begin{aligned} \text{จุดคุ้มทุน(หน่วย)} &= \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}} \\ &= \frac{12000 + 16000 + 2000}{400 - 100} \end{aligned}$$

$$\text{จุดคุ้มทุน(หน่วย)} = 100$$

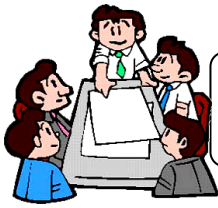
ดังนั้นจะต้องจำหน่ายบัตร 100 ใบ จึงจะคุ้มทุน

**เฉลย 2.2** หากต้องการกำไร 30,000 บาท จะต้องจำหน่ายบัตรกี่ใบ

$$\begin{aligned} \text{จำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ (หน่วย)} &= \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม} + \text{กำไรที่ต้องการ}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}} \\ &= \frac{12000 + 16000 + 2000 + 30,000}{400 - 100} \end{aligned}$$

$$\text{จำนวนหน่วยที่ขายแล้วได้กำไรตามที่ต้องการ (หน่วย)} = 200$$

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 : หลักการทำบัญชี



### จุดประสงค์การเรียนรู้

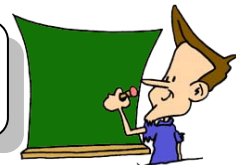
- 1) เพื่อให้ทราบความหมายของการบัญชี
- 2) เพื่อให้ทราบประโยชน์ของข้อมูลทางบัญชี
- 3) เพื่อให้ทราบผู้ที่ใช้ข้อมูลทางการบัญชี
- 4) จัดทำงบการเงินของธุรกิจได้



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของการบัญชี
- 2) ประโยชน์ของข้อมูลทางบัญชี
- 3) ผู้ใช้ข้อมูลทางบัญชี
- 4) งบกำไรขาดทุน
- 5) งบดุล

### หลักการทำบัญชี



การบัญชี (Accounting) หมายถึง ศิลปะของการเก็บรวบรวม บันทึก จำแนกและทำสรุปข้อมูลอันเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบตัวเงิน

จากคำจำกัดความของคำว่า “การบัญชี” สามารถอธิบายความหมายได้ดังนี้

1. การจดบันทึก การบันทึกรายการทางบัญชีหรือรายการค้าและเหตุการณ์ โดยเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว
2. การใช้หน่วยเงินตรา การบันทึกรายการทางบัญชีจะต้องใช้หน่วยเงินตรา เช่น บาท ดอลลาร์ เป็นต้น
3. การจัดหมวดหมู่ของรายการ เมื่อมีการบันทึกรายการบัญชีแล้วก็จะต้องมีการจัดหมวดหมู่ของรายการ โดยการแยกประเภทบัญชีเป็น สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย
4. การสรุปผล เมื่อมีการบันทึกบัญชีไประยะหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็จะต้องนำรายการที่ได้จัดหมวดหมู่ไว้แล้วมาสรุปผลการดำเนินงานและฐานะกิจการ โดยการจัดทำงบการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบกำไรขาดทุน และงบดุล

### ประโยชน์ของข้อมูลทางบัญชี

1. เป็นหลักฐานอ้างอิง ตรวจสอบ ควบคุมรักษาและป้องกันการผิดพลาดของกิจการ
2. เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
3. ช่วยให้เจ้าของกิจการทราบฐานะและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
4. เป็นข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ในการให้เครดิตแก่ธุรกิจ
5. ช่วยให้รัฐบาลจัดเก็บภาษีอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

### ผู้ใช้ข้อมูลทางบัญชี

ผู้ใช้ข้อมูลทางบัญชี มีทั้งผู้บริหารและบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่ผู้บริหารที่จะต้องใช้อข้อมูลทางบัญชี เพราะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารใช้อข้อมูลทางบัญชีในการวางแผนควบคุม และตัดสินใจในการดำเนินงานของกิจการ เพื่อเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของกิจการ
2. ผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นเจ้าของ ใช้อข้อมูลทางการบัญชีเพื่อประกอบในการตัดสินใจว่าจะถือหุ้นเท่าเดิม หรือควรที่จะเพิ่มการลงทุนเท่าใด ในหุ้นประเภทใดจึงจะได้ผลตอบแทนเป็นที่พอใจ รวมทั้งเพื่อดูความสามารถของฝ่ายบริหารในการดำเนินงานของกิจการด้วย
3. ผู้ลงทุน จะใช้อข้อมูลทางบัญชีเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจในการลงทุน โดยดูฐานะทางการเงินและความมั่นคงของกิจการ ดูผลกำไรและการจ่ายเงินปันผล
4. เจ้าหนี้ จะใช้อข้อมูลทางบัญชีเพื่อพิจารณาฐานะการเงินของกิจการ เพื่อตัดสินใจว่าควรให้กู้หรือไม่ หรือพิจารณาให้กู้จำนวนมากน้อยเท่าใด
5. หน่วยงานของรัฐบาล เช่น กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต จะใช้อข้อมูลทางบัญชีเพื่อประโยชน์ในการเก็บภาษี

ข้อมูลทางการเงินบัญชีได้มาจากการจำแนกรายการค่าที่เกิดขึ้น การจดบันทึก การสรุปผลและการจัดทำรายงานทางการเงิน ตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

รายการทางบัญชีแบ่งออกเป็น 5 หมวดได้แก่

1. สินทรัพย์ (Assets)
2. หนี้สิน (Liabilities)
3. ส่วนของเจ้าของ หรือทุน (Owner Equity)
4. รายได้ (Revenue)
5. ค่าใช้จ่าย (Expenses)

**สินทรัพย์ (Assets)** หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของกิจการ เป็นผลของเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งกิจการคาดว่าจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากทรัพยากรนั้นในอนาคต

**สรุปได้ว่าสินทรัพย์**

- 1) เป็นการลงทุนเพื่อการสร้างรายได้ให้กับกิจการในอนาคต
- 2) ส่วนหนึ่งเป็นเงินลงทุนในเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงาน เช่น เงินสด ลูกหนี้
- 3) สินค้า ฯลฯ เงินลงทุนในส่วนนี้จะสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลา 1 ปี เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าสินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets)
- 4) ส่วนหนึ่งเป็นเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets) เช่น อาคาร โรงงาน เครื่องจักร ยานพาหนะ ฯลฯ การลงทุนประเภทนี้จะสร้างรายได้ในระยะยาวมากกว่า 1 ปี

**หนี้สิน (Liabilities)** หมายถึง ภาระผูกพันในปัจจุบันของกิจการ ภาระผูกพันดังกล่าวเป็นผลของเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งการชำระภาระผูกพันนั้นคาดว่าจะส่งผลให้กิจการสูญเสียทรัพยากรที่มีประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ

**สรุปได้ว่าหนี้สิน**

- 1) เป็นแหล่งเงินทุนของธุรกิจประเภทเงินกู้ ที่มีภาระการจ่ายชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเมื่อครบกำหนด มีอยู่ 2 ประเภทตามกำหนดระยะเวลาการจ่ายชำระคืน
- 2) แหล่งเงินกู้ระยะสั้น หรือเรียกว่า หนี้สินหมุนเวียน (Current Liabilities) เช่น เจ้าหนี้การค้า ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ตัวสัญญาใช้เงิน เงินกู้ธนาคาร หนี้สินประเภทนี้มีกำหนดชำระคืนใน 1 ปี
- 3) แหล่งเงินกู้ระยะยาว (Long-Term Liabilities) มีกำหนดชำระคืนเกินกว่า 1 ปี

**ส่วนของเจ้าของ หรือทุน (Owner's Equity)** หมายถึง ส่วนได้เสียคงเหลือใน สินทรัพย์ของกิจการ หลังจากหักหนี้สินออกแล้ว

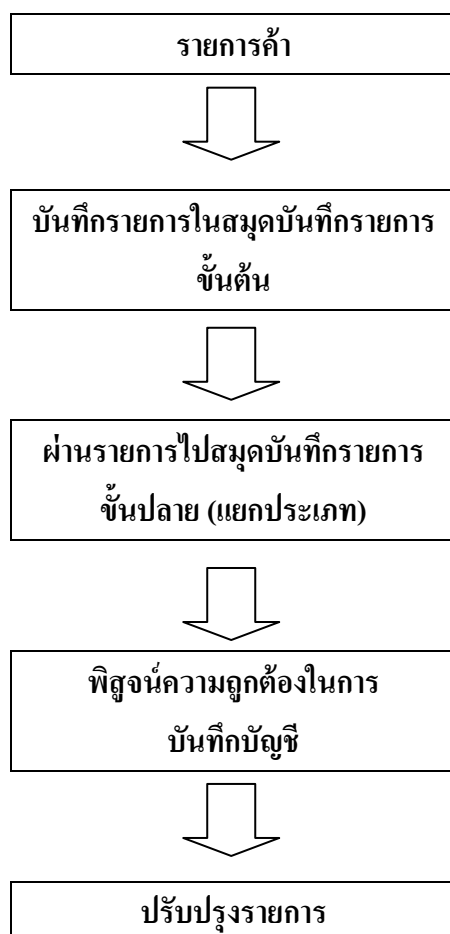
### สรุปได้ว่าส่วนของเจ้าของ

- 1) เป็นเงินทุนที่มาจากเจ้าของ ประกอบด้วยส่วนที่เจ้าของนำมาลงทุนตั้งแต่เริ่มแรก
- 2) และจะเพิ่มพูนขึ้นด้วยผลกำไรสุทธิจากการประกอบการหลังจากจ่ายเงินปันผลแล้ว และจากการเพิ่มทุนในอนาคต
- 3) หากผลประกอบการออกมาไม่ดีมีผลขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ก็อาจทำให้ส่วนของเจ้าของลดน้อยลงไป ถึงขั้นทุนติดลบได้

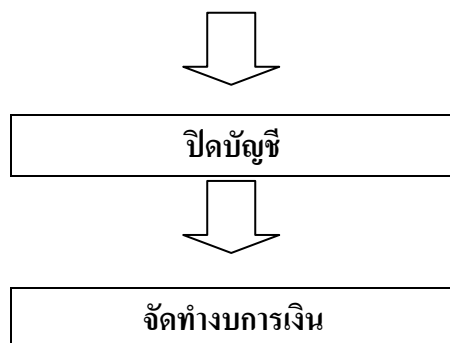
**รายได้ (Revenue)** หมายถึง การเพิ่มขึ้นของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในรอบระยะเวลาบัญชีในรูป กระแสเข้าหรือการเพิ่มค่าของสินทรัพย์หรือการลดลงของหนี้สินอันส่งผลให้ส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ไม่รวมถึงเงินทุนที่ได้รับจากผู้มีส่วนร่วมในส่วนของเจ้าของ เช่น รายได้จากการขายสินค้า รายได้จากการให้บริการ

**ค่าใช้จ่าย (Expenses)** หมายถึง การลดลงของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในรอบระยะเวลาบัญชี ในรูป กระแสออก หรือการลดค่าของสินทรัพย์อันส่งผลให้ส่วนของเจ้าของลด ทั้งนี้ไม่รวมถึงการแบ่งปันส่วนทุนให้กับผู้มีส่วนร่วมในส่วนของเจ้าของ เช่น ต้นทุนสินค้าที่ขาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ เงินเดือน ค่าเสื่อมราคา ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้

### วงจรทางบัญชี







**งบการเงิน** หมายถึง รายงานทางการเงินที่แสดงให้เห็นผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกิจการในช่วงเวลาหนึ่ง ประกอบด้วย

**งบกำไรขาดทุน (Income Statement)** เป็นรายงานที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกิจการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง งบกำไรขาดทุนจะรายงานส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ รายได้ และค่าใช้จ่าย

การจัดทำงบกำไรขาดทุนจัดทำได้ 2 แบบ คือ แบบรายงาน และแบบบัญชี

#### ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนแบบรายงาน

ร้านทวีชัย

งบกำไรขาดทุน

สำหรับระยะเวลา 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

#### รายได้

รายได้ค่าซ่อมเครื่องไฟฟ้า	90,000
---------------------------	--------

#### ค่าใช้จ่าย

ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า	500	
ค่าแรงงาน	6,000	
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	<u>500</u>	<u>7,000</u>

#### กำไรสุทธิ

83,000

## ตัวอย่างงบกำไรขาดทุนแบบบัญชี

ร้านทวีชัย

งบกำไรขาดทุน

สำหรับระยะเวลา 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า	500	รายได้ค่าซ่อม	90,000
ค่าแรงงาน	6,000		
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	500		
กำไรสุทธิ	83,000		
	90,000		90,000

**งบดุล (Balance Sheet)** เป็นรายการที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง รายการในงบดุลจึงเป็นรายการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดฐานะการเงินของกิจการซึ่งได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

การจัดทำงบดุลทำได้ 2 แบบ คือ งบดุลแบบรายงานและงบดุลแบบบัญชี

ตัวอย่างงบดุลแบบรายงาน

ร้านทวีชัย

งบดุล

วันที่ 31 ธันวาคม 2551

สินทรัพย์

เงินสด	200,000
อุปกรณ์ซ่อมเครื่องไฟฟ้า	15,000
วัสดุซ่อมเครื่องไฟฟ้า	<u>5,000</u>
รวมสินทรัพย์	<u>220,000</u>

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

เจ้าหนี้	6,000
ส่วนของผู้ถือหุ้น:	
ทุน	131,000
บวก กำไรสุทธิ	<u>83,000</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>220,000</u>

## ตัวอย่างงบดุลแบบบัญชี

## ร้านทีวีชัย

## งบดุล

วันที่ 31 ธันวาคม 2551

สินทรัพย์		หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	
เงินสด	200,000	เจ้าหนี้	6,000
อุปกรณ์ซ่อมเครื่องไฟฟ้า	15,000	ทุน	131,000
วัสดุซ่อมเครื่องไฟฟ้า	<u>5,000</u>	บวก กำไรสุทธิ	<u>83,000</u>
	<u>220,000</u>		<u>220,000</u>

## ใบงานกิจกรรม: กรณีศึกษา



คุณธานีดำเนินธุรกิจเปิดร้านถ่ายเอกสาร ได้มาพบท่านขอความช่วยเหลือในการจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบดุลสำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2550 โดยได้สรุปรวบรวมรายการต่าง ๆ ณ วันสิ้นปีตามที่ปรากฏข้างล่างนี้

เงินทุนจากเจ้าของ	400,000	บาท
กำไรสะสมยกมา ณ 1 มกราคม 2550	124,000	บาท
ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและส่งเสริมการขาย	20,000	บาท
เงินสด	170,000	บาท
ค่าเช่า	24,000	บาท
อาคาร (สุทธิ)	1,000,000	บาท
ดอกเบี้ยจ่าย	7,000	บาท
เงินกู้จำนอง	720,000	บาท
เจ้าหนี้การค้า	60,000	บาท
ที่ดิน	240,000	บาท
วัสดุเครื่องใช้สำนักงาน	20,000	บาท
เงินเดือน	200,000	บาท
รายได้จากการให้บริการถ่ายเอกสาร	420,000	บาท
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	13,000	บาท
ลูกหนี้การค้า	30,000	บาท

จากข้อมูลรายการต่าง ๆ ที่รวบรวมข้างต้นให้จัดทำ

1. จัดทำงบกำไรขาดทุนสำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2550
2. จัดทำงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551

%%%%%%%%%

## เฉลย: กรณีศึกษา



### 1. จัดทำงบกำไรขาดทุนสำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2550

ร้านธานี  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับระยะเวลา 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

#### รายได้

รายได้จากการให้บริการถ่ายเอกสาร	420,000
---------------------------------	---------

#### ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและส่งเสริมการขาย	20,000	
ค่าเช่า	24,000	
ดอกเบี้ยจ่าย	70,000	
ค่าจ้างเงินเดือน	200,000	
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	<u>13,000</u>	<u>264,000</u>
<b>กำไรสุทธิ</b>		<b><u>156,000</u></b>

### 2. จัดทำงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551

## ร้านธานี

## งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550

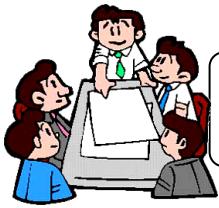
## สินทรัพย์

เงินสด		170,000
ลูกหนี้การค้า		30,000
วัสดุเครื่องใช้สำนักงาน		20,000
อาคาร (สุทธิ)		1,000,000
ที่ดิน		<u>240,000</u>
		<u>1,460,000</u>

## หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

เจ้าหนี้การค้า		60,000
เงินกู้		420,000
ทุนยกมา	400,000	
กำไรสะสมต้นปี	124,000	
<b>บวก</b> กำไรสุทธิ	<u>156,000</u>	<u>280,000</u>
		<u>1,460,000</u>

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 4: การจัดทำและประมาณการงบกระแสเงินสดสำหรับกิจการ



### จุดประสงค์การเรียนรู้

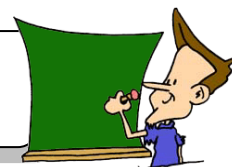
- 1) สามารถประเมินกระแสเงินสดสุทธิที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต
- 2) สามารถคาดคะเนความสามารถในการจ่ายเงินปันผล และความจำเป็นที่ต้องจัดหาเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก
- 3) ทราบความแตกต่างระหว่างกำไรสุทธิตามเกณฑ์คงค้างและกำไรสุทธิตามเกณฑ์เงินสด
- 4) ทราบผลกระทบที่มีต่อสถานะทางการเงินของกิจการ อันเนื่องจากรายการที่เป็นเงินสด และรายการที่ไม่เป็นเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมจัดหาเงิน ในระหว่างงวดบัญชี



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงบกระแสเงินสด
- 2) การจัดทำงบกระแสเงินสด
- 3) รูปแบบการนำเสนองบกระแสเงินสด
- 4) การประมาณการกระแสเงินสด

## การจัดทำและประมาณการงบกระแสเงินสดสำหรับกิจการ



ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงบกระแสเงินสด

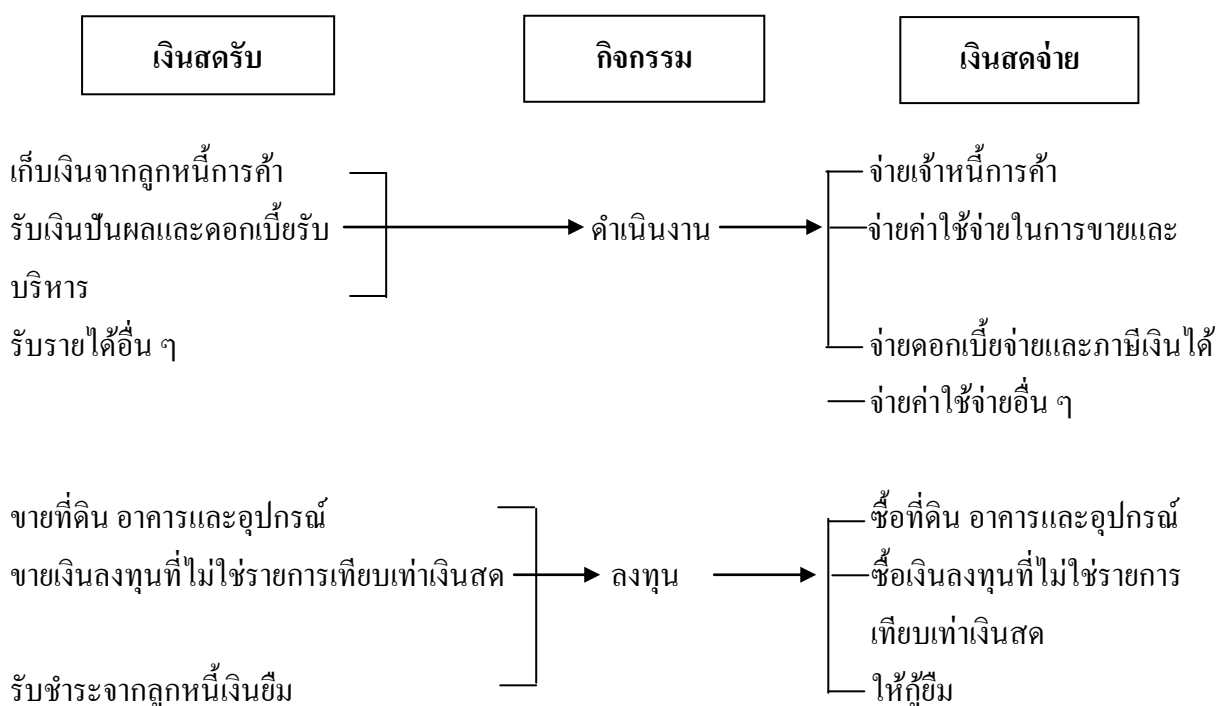
**งบกระแสเงินสด (STATEMENT OF CASH FLOWS)** เป็นงบการเงินที่แสดงการเคลื่อนไหวของเงินสดที่ได้รับเข้ามา (Cash inflows) และเงินสดที่จ่ายออกไป (Cash outflows) ของธุรกิจสำหรับงวดระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึง :

- สิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงินเข้าด้วยกัน
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงิน

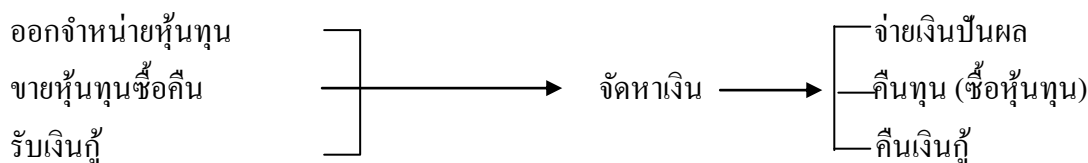
การวิเคราะห์ทั้งงบกระแสเงินสด จะสามารถช่วยตอบคำถามต่อไปนี้

- ความแตกต่างระหว่างกำไรและเงินสดที่มีอยู่คืออะไร
- แหล่งของเงินสดได้มาจากที่ใด และใช้ไปเพื่ออะไรบ้าง
- เงินสดที่มีอยู่มีเพียงพอที่จะรองรับกิจกรรมของธุรกิจในปัจจุบันหรือไม่
- มีเงินทุนเพียงพอสำหรับใช้เพื่อการลงทุนหรือไม่
- บริษัทสามารถรับภาระหนี้สินหมุนเวียนได้หรือไม่

เงินสดรับและเงินสดจ่ายที่ปรากฏในงบกระแสเงินสดมีดังนี้







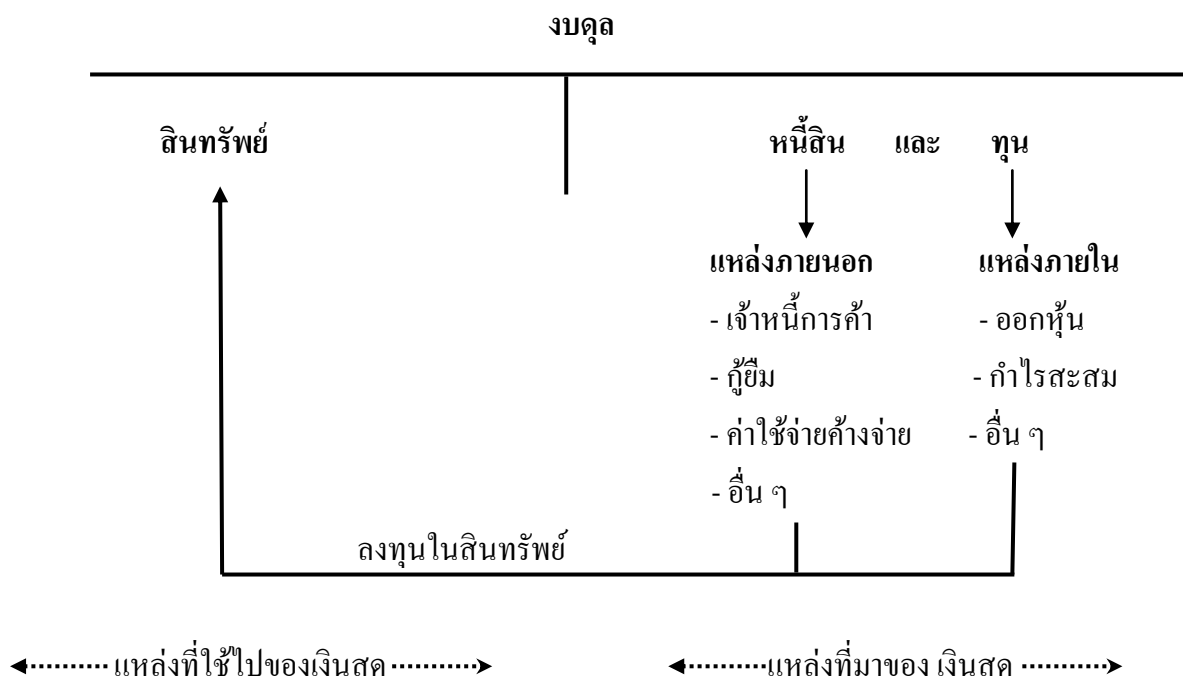
**คำนิยาม** ตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 25 เรื่อง งบกระแสเงินสด ได้ให้คำนิยามคำศัพท์ที่สำคัญ ซึ่งควรรู้ในการจัดทำงบกระแสเงินสด ดังต่อไปนี้

เงินสด	หมายถึง	เงินสดในมือและเงินฝากธนาคารทุกประเภท แต่ไม่รวมถึงเงินฝากประเภทที่ต้องจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้
รายการเทียบเท่าเงินสด	หมายถึง	เงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง ซึ่งพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นเงินสดในจำนวนที่ทราบได้ และมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าน้อยหรือไม่มีนัยสำคัญ ปกติมีกำหนดระยะเวลา 3 เดือน หรือน้อยกว่า สำหรับเงินลงทุนในหุ้นทุนไม่ถือว่าเป็นรายการเทียบเท่าเงินสด เว้นแต่จะเห็นได้ชัดว่าสามารถเทียบเป็นเงินสดได้
กระแสเงินสด	หมายถึง	การได้มาและใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
กิจกรรมดำเนินงาน	หมายถึง	กิจกรรมหลักที่ก่อให้เกิดรายได้ของกิจการ และกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่กิจกรรมการลงทุนหรือกิจกรรมจัดหาเงิน
กิจกรรมลงทุน	หมายถึง	การซื้อและจำหน่ายทรัพย์สินไม่หมุนเวียนและเงินลงทุนอื่นซึ่งไม่รวมอยู่ในรายการเทียบเท่าเงินสด
กิจกรรมจัดหาเงิน	หมายถึง	กิจกรรมที่มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขนาดและองค์ประกอบของส่วนของผู้ถือหุ้นและส่วนกู้ยืมของกิจการ

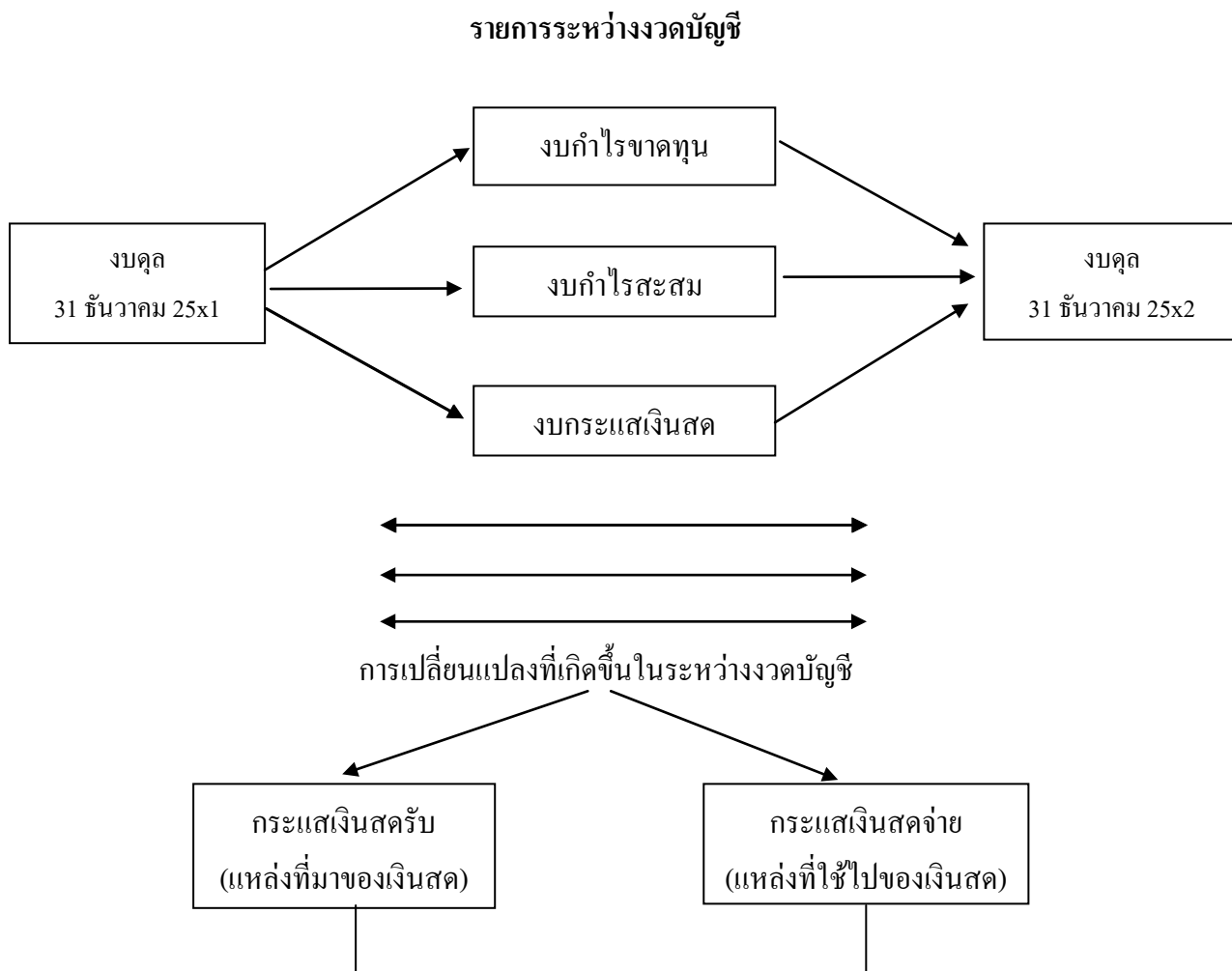
### การจัดทำงบกระแสเงินสด

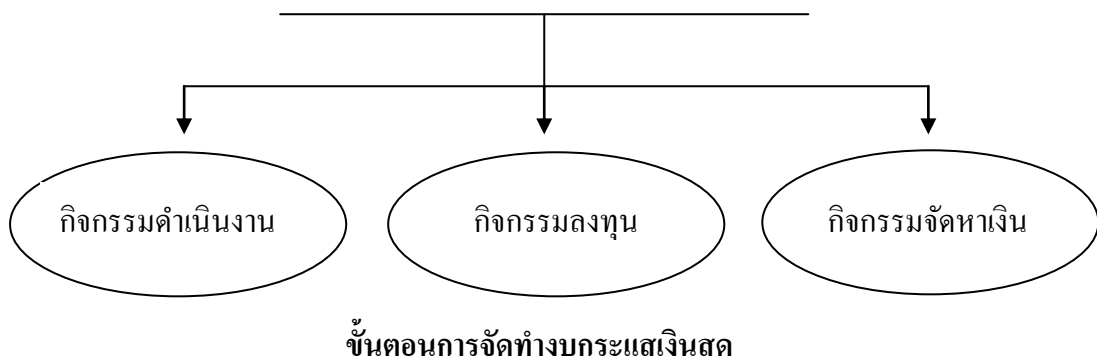
งบกระแสเงินสดเป็นงบการเงินที่ค่อนข้างมีความยุ่งยากในการจัดทำ ดังนั้น ผู้ที่จะสามารถจัดทำงบกระแสเงินสดได้ จำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงบการเงินของกิจการซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกำไรสะสม อย่างไรก็ตาม งบกระแสเงินสดก็เป็นงบการเงินที่สำคัญงบบหนึ่งซึ่งธนาคารจะทำการตรวจสอบในแผนธุรกิจของ SMEs หาก SMEs มีความต้องการเงินกู้จากธนาคาร

รูปที่ 1 รายละเอียดโครงสร้างทางการเงินของธุรกิจ



รูปที่ 2 แผนภาพแสดงรายการเคลื่อนไหวระหว่างงวดบัญชี





### ขั้นที่ 1 เตรียมข้อมูล

ข้อมูลที่ต้องจัดเตรียม

- 1.1 งบดุลเปรียบเทียบ 2 ปี
- 1.2 งบกำไรขาดทุนงวดปัจจุบัน
- 1.3 ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

### ขั้นที่ 2 วิเคราะห์และจัดจำแนก

- 2.1 หาผลต่างตามข้อ 1.1
- 2.2 วิเคราะห์รายการผลต่าง
- 2.3 จัดจำแนกกิจกรรม

### ขั้นที่ 3 จัดทำงบกระแสเงินสด

- 3.1 หากกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานแสดงตามวิธีทางตรงหรือวิธีทางอ้อม
- 3.2 หากกระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน
- 3.3 หากกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน

### รูปแบบการนำเสนองบกระแสเงินสด

รูปแบบการนำเสนองบกระแสเงินสดของกิจการมี 2 รูปแบบ คือ วิธีทางตรงและวิธีทางอ้อม ซึ่งทั้ง 2 รูปแบบจะมีความแตกต่างกันเฉพาะในส่วนของกิจกรรมดำเนินงานเท่านั้น ในส่วนของกิจกรรมลงทุนและกิจกรรมจัดหาเงินจะเหมือนกัน

**ตัวอย่างงบกระแสเงินสดวิธีทางตรง**  
**งบกระแสเงินสด**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550**

**กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน**

**เงินสดรับ**

รับชำระหนี้จากลูกหนี้การค้า	271	
ดอกเบี้ยรับ	10	
รายได้เงินปันผล	<u>9</u>	290

**เงินสดจ่าย**

ชำระเจ้าหนี้การค้า	(133)	
จ่ายค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(58)	
ดอกเบี้ยจ่าย	(16)	
ภาษีเงินได้	<u>(15)</u>	<u>(222)</u>

เงินสดสุทธิรับจากกิจกรรมดำเนินงาน 68

**กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน**

ซื้ออุปกรณ์	(306)	
ให้บริษัทอื่นกู้ยืม	(11)	
ขายอุปกรณ์	<u>62</u>	
เงินสดสุทธิจ่ายไปในกิจกรรมลงทุน		(255)

**กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน**

ออกจำหน่ายหุ้นสามัญ	101	
ออกจำหน่ายหุ้นกู้	94	
ชำระเงินกู้ระยะยาว	(11)	
จ่ายเงินปันผล	<u>(17)</u>	
เงินสดสุทธิรับจากกิจกรรมจัดหาเงิน		<u>167</u>

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ (20)

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นปี 42

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นปี 22

## การประมาณการกระแสเงินสด

เนื่องจากงบการเงินของกิจการที่จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป จะต้องใช้เกณฑ์คงค้างในการบันทึกบัญชี ซึ่งรายรับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจะเป็นรายการทั้งที่เป็นเงินสดและรายการที่ไม่เป็นเงินสด ดังนั้น กำไรสุทธิที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน จึงไม่ใช่เงินสดทั้งหมด การประมาณการกระแสเงินสดจะช่วยให้กิจการรู้ยอดเงินสดที่คงเหลืออยู่จริง

### วิธีการคำนวณหาเงินสดที่คงเหลือเพื่อการวางแผนกู้เงิน

รายได้ เฉพาะส่วนที่เป็นเงินสด

หัก ค่าใช้จ่าย เฉพาะส่วนที่เป็นเงินสด

เงินสดสุทธิ (Net Cash Flows)

บวก เงินสดต้นงวด

เงินสดสิ้นงวด

หัก เงินสดขั้นต่ำที่ดำรงไว้

เงินสดคงเหลือ (เงินกู้)

### การวางแผนกู้เงิน

เงินสดคงเหลือ (เงินกู้)

หัก จ่ายดอกเบี้ย

รวมเงินกู้ที่ต้องการ

การเงิน : เงินที่ต้องการ

เงินกู้ระยะสั้น

เงินกู้ระยะยาว

เงินกู้เพื่อเครดิตการค้า (Factoring)

เงินกู้เช่าซื้อ

### การจ่ายคืนเงิน

เงินกู้ระยะสั้น

เงินกู้ระยะยาว

เงินกู้เพื่อเครดิตการค้า (Factoring)

เงินกู้เช่าซื้อ

### เงินกู้คงเหลือสะสม

ตัวอย่าง ขายสินค้าเป็นเงินสด ปีที่ 1 จำนวน 100 บาท ปีที่ 2 จำนวน 150 บาท  
 ค่าใช้จ่ายเงินสด ปีที่ 1 จำนวน 60 บาท ปีที่ 2 จำนวน 80 บาท  
 เงินสดต้นงวดยกมา ปีที่ 1 จำนวน 15 บาท  
 เงินสดขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ จำนวน 60 บาท  
 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 10%  
 จงหากระแสเงินสดคงเหลือและจำนวนเงินกู้ที่ต้องการในแต่ละปี

## วิธีคำนวณ

	ปีที่ 1	ปีที่ 2
ขายสด	100	150
หัก ค่าใช้จ่าย (เงินสด)	-60	-80
เงินสดคงเหลือระหว่างปี	40	70
บวก เงินสดต้นงวดยกมา	15	60
เงินสดคงเหลือสิ้นงวด	55	130
เงินสดขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้	60	60
เงินสดที่ต้องกู้	5	0
เงินกู้สะสม	5	5
ดอกเบี้ย 10%	0	0.5
ใช้คืนเงินกู้	0	5.5
รวมเงินกู้และดอกเบี้ย	5	0

**คำอธิบาย** เงินสดคงเหลือสิ้นงวดปีที่ 1 จะเป็นยอดยกมาของเงินสดต้นงวดปีที่ 2 หากเงินสดคงเหลือสิ้นงวดมีจำนวนไม่เพียงพอกับเงินสดขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ กิจการจะต้องพิจารณาหาแหล่งเงินกู้เพื่อให้ได้เงินสดมาถือครองไว้อย่างน้อยต้องเท่ากับเงินสดขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ ดังนั้น เมื่อสิ้นปีที่ 1 มีเงินสดคงเหลืออยู่ 55 บาท แต่จำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ 60 บาท จึงต้องหาแหล่งเงินกู้เพิ่มเติมอีก 5 บาท ส่วนเงินสดคงเหลือสิ้นปีที่ 2 กิจการมีเงินสดคงเหลืออยู่ 130 บาท ซึ่งมากกว่าจำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ 60 บาท จึงไม่จำเป็นต้องกู้เพิ่มเติมอีก

## ใบงานกิจกรรม: กรณีศึกษา



บริษัท RSP จำกัด มีรายละเอียดข้อมูลทางการบัญชีในปี 2550 ดังต่อไปนี้

	บาท
จ่ายชำระเจ้าหนี้การค้า	332,500
ซื้ออุปกรณ์	765,000
ชำระเงินกู้ระยะยาว	27,500
จ่ายเงินปันผล	42,500
รับชำระหนี้จากลูกหนี้การค้า	677,500
ขายอุปกรณ์	155,000
ออกจำหน่ายหุ้นกู้	235,000
ให้บริษัทอื่นกู้ยืม	27,500
ออกจำหน่ายหุ้นสามัญ	252,500
ภาษีเงินได้	37,500
ดอกเบี้ยรับ	25,000
จ่ายค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	145,000
รายได้เงินปันผล	22,500
ดอกเบี้ยจ่าย	40,000

บริษัท RSP จำกัด มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นปี จำนวน 105,000 บาท หากท่านได้รับมอบหมายให้วิเคราะห์รายการข้างต้น และจัดทำงบกระแสเงินสด ให้ท่านนำข้อมูลการบัญชีข้างต้นไปจัดทำงบกระแสเงินสดตามที่กำหนดให้

งบกระแสเงินสด  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

เงินสดรับ

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

เงินสดจ่าย

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

เงินสดสุทธิรับจากกิจกรรมดำเนินงาน

กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน

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

เงินสดสุทธิจ่ายไปในกิจกรรมลงทุน

.....

กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน

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

เงินสดสุทธิรับจากกิจกรรมจัดหาเงิน

.....

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ

.....

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นปี

.....

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นปี

.....



## เฉลย: กรณีศึกษา



### งบกระแสเงินสด สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

#### กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

##### เงินสดรับ

รับชำระหนี้จากลูกหนี้การค้า	677,500	
ดอกเบี้ยรับ	25,000	
รายได้เงินปันผล	<u>22,500</u>	725,000

##### เงินสดจ่าย

ชำระเจ้าหนี้การค้า	(332,500)	
จ่ายค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(145,000)	
ดอกเบี้ยจ่าย	(40,000)	
ภาษีเงินได้	<u>(37,500)</u>	<u>555,000</u>

เงินสดสุทธิรับจากกิจกรรมดำเนินงาน		170,000
-----------------------------------	--	---------

#### กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน

ซื้ออุปกรณ์	(765,000)	
ให้บริษัทอื่นกู้ยืม	(27,500)	
ขายอุปกรณ์	<u>155,000</u>	
เงินสดสุทธิจ่ายไปในการลงทุน		(637,500)

#### กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน

ออกจำหน่ายหุ้นสามัญ	252,500	
ออกจำหน่ายหุ้นกู้	235,000	
ชำระเงินกู้ระยะยาว	(27,500)	
จ่ายเงินปันผล	<u>(42,500)</u>	

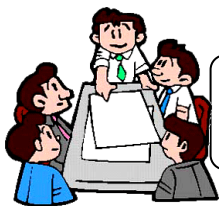
เงินสดสุทธิรับจากกิจกรรมจัดหาเงิน		<u>417,500</u>
-----------------------------------	--	----------------

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ	(50,000)
---	----------

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นปี	<u>105,000</u>
---	----------------

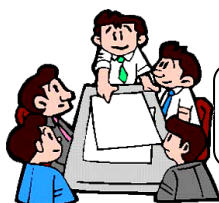
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นปี	<u><u>55,000</u></u>
--	----------------------

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 5: ความเสี่ยงทางการเงิน



### จุดประสงค์การเรียนรู้

- 1) เพื่อให้ทราบความหมายของความเสี่ยงทางการเงิน
- 2) เพื่อให้ทราบประเภทความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดขึ้น
- 3) เพื่อให้ทราบองค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมป้องกันความเสี่ยง



### สังเขปเนื้อหา

- 1) ความหมายของความเสี่ยงทางการเงิน
- 2) ประเภทความเสี่ยงทางการเงิน
- 3) องค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมป้องกันความเสี่ยง

## ความเสี่ยงทางการเงิน



**ความเสี่ยง** หรือ Risk หมายถึง โอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

**ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ในอนาคต อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ หากมองในเชิงเปรียบเทียบแล้ว ความเสี่ยงทางการเงินสำหรับผู้ลงทุนรายบุคคล มักจะเกิดจากความเสี่ยงด้านภาวะตลาด (Market Risk) เป็นหลัก ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผันผวนของตลาดเงิน ทำให้ผู้ลงทุนไม่สามารถเชื่อได้อย่างแน่นอนว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจะเป็นเท่าใด ณ สิ้นสุดการลงทุนแต่ ความเสี่ยงทางการเงินในระดับองค์กร ครอบคลุมปัจจัยที่กว้างกว่า



นอกจากความเสี่ยงด้านภาวะตลาดที่องค์กรต้องเผชิญเช่นเดียวกันแล้ว ความเสี่ยงยังเกิดจากความไม่แน่นอนที่อีกฝ่ายหนึ่งจะไม่ชำระราคาหรือชำระหนี้ตามที่ตกลงกันได้ เรียกว่าความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) และความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน หรือการตรวจสอบเกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงิน จนทำให้เกิดความเสียหายขึ้น เรียกว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านภาวะตลาดและความเสี่ยงด้านเครดิต จัดได้ว่าเป็นความเสี่ยงระยะสั้นที่ก่อให้เกิดความผันผวนต่อมูลค่าการลงทุน ในขณะที่ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ จัดได้ว่าเป็นความเสี่ยงระยะยาวที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและมูลค่าของกิจการเนื่องจากความเสี่ยงทางการเงินมีหลายมิติ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจแตกต่างกันจะรับความเสี่ยงแต่ละประเภทในระดับที่ต่างกันเช่น องค์กรที่เน้นการบริหารพอร์ตการลงทุนจะมีความเสี่ยงด้านภาวะตลาดสูง และองค์กรที่เน้นการปล่อยสินเชื่อจะมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูง เป็นต้น นอกจากนี้ ความเสี่ยงประเภทเดียวกันในช่วงเวลาที่ต่างกัน อาจมีความสำคัญต่อองค์กรไม่เท่ากันอีกด้วย เช่น ในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจ องค์กรอาจมีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมาก เนื่องจากอยู่ในระบบการดำเนินการต่างๆ ยังไม่เข้าที่ หรือเมื่อต้องขยายการลงทุนไปยังสินทรัพย์ที่ยังไม่คุ้นเคย อาจทำให้เผชิญกับความเสียหายจากภาวะตลาดเพิ่มขึ้นอีก ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาความเสี่ยงทางการเงินในเชิงภาพรวมและจัดสมดุลให้ดี หากให้น้ำหนักการบริหารความเสี่ยงประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไป อาจทำให้ได้รับความเสียหายจากการละเลยความเสี่ยงอีกประเภทหนึ่งได้

ความเสี่ยงทางการเงินบัญชีมักจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่อง
2. ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด
3. ความเสี่ยงเรื่องการลงทุนและการกู้ยืมเงิน
4. ความเสี่ยงจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศ
5. ความเสี่ยงจากการบันทึกบัญชีผิดพลาด

6. ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยทรัพย์สิน
7. ความเสี่ยงเรื่องการสูญเสียบัญชีรายได้
8. ความเสี่ยงการมีรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
9. ความเสี่ยงการทุจริตรายงานทางการเงิน

องค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมป้องกันความเสี่ยง หากธุรกิจมีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องต่อไปนี้จะทำให้ธุรกิจลดความเสี่ยงทางการเงินได้ ได้แก่

1. โครงสร้างการจัดองค์การ
2. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล
4. คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ
5. หน่วยตรวจสอบภายใน
6. วิธีการควบคุมของฝ่ายจัดการ
7. ปรัชญาและสไตล์การทำงานของฝ่ายจัดการ
8. พันธกรณีต่อทักษะและความสามารถ
9. กฎจรรยาบรรณ
10. อิทธิพลภายนอกอื่น ๆ

00000000000000000000000000000000

## บรรณานุกรม



เกรียงไกร บุญเลิศอุทัย. 2542. งบกระแสเงินสด. ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจริญ เกษภู่วลัย. 2546. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: บริษัทพอดิจ จำกัด.

ดวงมณี โกมารทัต. 2544. การบัญชีต้นทุน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรณฤภา จิ่งเจริญ. 2550. เอกสารประกอบการอบรมที่ปรึกษาธุรกิจพันธมิตร การเงินพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบการ.

พัชรา พัชรานิช. 2550. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการจัดทำแผนการเงิน ในโครงการที่ปรึกษาธุรกิจพันธมิตร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รวีวัลย์ ภิชโยพนากุล. 2550. เอกสารประกอบการอบรมที่ปรึกษาธุรกิจพันธมิตร การเงินเชิงลึก.

วัฒนา ศิวะเกื้อ คุยฎี สงวนชาติ และนันทพร พิทยะ. 2547. การบัญชีขั้นต้น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรีสุดา ธีระกาญจน์. 2549. การบัญชีเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีทีเอ็น เพรส.

**ກາດຜູກ**

**รายนามคณะผู้เรียบเรียงและ  
จัดทำคู่มือการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการ**

1. นางเจตฤดี	ชินเวโรจน์	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. นายปิติพงษ์	พงศธรวิวัฒน์	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์
3. นางฉวีวรรณ	จันทร์ชิต	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี
4. นางสาวสุวารี	บุญทรง	วิทยาลัยการอาชีพไผ่ชา
5. นางสาวบุษกร	สัญญาชัย	ศูนย์ฝึกอบรมวิศกรรมเกษตร
6. นายอรุโณทัย	คงวีระวัฒน์	วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์
7. นายพันธ์วุฒิ	นิลวิสัย	วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่
8. นางรุ่งทิพย์	ปิ่นตา	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรดิตต์
9. นางสาวศุภกัญญา	แซ่ภู	วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมนครศรีธรรมราช
10. นางสาวณัฐวิวีร์	พืงแพง	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีชลบุรี
11. นางสาวกิ่งทอง	สัตย์รักษ์	วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี
12. นายชัยพร	นิยะสม	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสิงห์บุรี
13. นางสุนิตยา	ร่วมดี	วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี
14. นางลัดดา	ตันศรี	วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด
15. นางสาวกานต์พิชชา	เทศขยัน	วิทยาลัยการอาชีพไทรน้อย
16. นางสาวจารุณี	สุวรรณโท	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี
17. นางสาวพรรณทิพา	รุ่งโรจน์	วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร
18. นางปภัสสร	อินทโสทธิ	วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง
19. นางสาวฉัตรสิริ	คงคะสุวรรณ	กาญจนภิเษกวิทยาลัยช่างทองหลวง
20. นางเยาวเรศ	วัชราคม	วิทยาลัยเทคนิคลำพูน
21. นางสาวจิตไส	แก้วบุญเรือง	วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง
22. นางสาวรรณา	วรกุล	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสงขลา
23. นางฐานศักดิ์	คำหอม	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีพะเยา
24. นางสาวเกศริน	เกาะดี	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่

25. นางสาวณัฐยา	สุจินตวงษ์	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีลำพูน
26. นางรัชนีกร	รอดดี	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุโขทัย
27. นางสาวสมมิตร	จิรรวมแสง	วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกเชียงใหม่
28. นางปราณี	มงคลกุล	วิทยาลัยเทคนิคพะเยา
29. นายสมจิต	แข่งขัน	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี
30. นางสาวยุวดี	จงสมบุญทิภากร	วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
31. นางสุกัญญา	เต็มลาภ	วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
32. นางสาวขนิษฐา	มีภูเพ็ง	วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
33. นางศิริวรรณ	เอกพันธุ์พงษ์	วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
34. นางสาวมลทา	ทรัพย์ประชา	วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
35. นางสาววรรณา	ธำรงมั่น	วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
36. นางสมศิริ	แทนปิ่น	วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก



## คณะผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. รศ.ดร.พนิต เข้มทอง
2. ผศ.ดร.จินตนา กาญจนวิสุทธิ์
3. ผศ.ดร.วรัชยา ธรรมกิตติภพ
4. ผศ.ดร.สุดีเทพ ศิริพัฒน์กุล