

บทที่ 7

การประเมินแผนธุรกิจ

7.1 แนวทางการประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ

แนวทางการประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจนั้น สามารถจะทำการประเมินจาก ยอดขาย ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรโดยช่วยให้สามารถประเมินกำไรขาดทุนจากการดำเนินการตามแผนธุรกิจ จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาและพยากรณ์ไว้ ในส่วนต่างๆ ดังนี้

ยอดขาย (Revenue) ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) และต้นทุนแปรผัน (Variable Cost)

จากการพยากรณ์ยอดขายจำหน่ายผลิตภัณฑ์ วัสดุติบ อนุภาคโคโคซานห่อหุ้มวิตามินซี “ enCap[®]” การวิเคราะห์ขนาดตลาด กลุ่มเป้าหมายสามารถพยากรณ์ยอดขายและอัตราการเติบโตในแต่ละปีได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7.1

สัดส่วนตลาดและปริมาณการขายในแต่ละปี

ปี ระยะเวลา	2550 (1)	2551 (2)	2552 (3)	2553 (4)	2554 (5)
ส่วนแบ่งตลาด	2.5%	3.5%	5.5%	7%	10%
ปริมาณการขาย (กิโลกรัม/ปี)	400	620	974	1,240	1,770
ปริมาณการขาย (กิโลกรัม/เดือน)	33.33	51.67	81.17	103.33	147.50
ปริมาณขาย (ล้านบาท)	7,600,000	11,780,000	18,506,000	23,560,000	33,630,000

เมื่อพิจารณาต้นทุนของ ผลิตภัณฑ์อนุภาคโคโตซานห่อหุ้มวิตามินซี หรือ “” สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ

- 1) ต้นทุนคงที่ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร, เงินเดือน, ค่าใช้จ่ายสำนักงาน รวมไปถึงค่าเสื่อมราคา และดอกเบี้ยจ่ายเงิน กู้ยืม
- 2) ต้นทุนแปรผัน ได้แก่ ต้นทุนขาย, ค่าตอบแทนจากยอดขาย (Commission) ดังแสดงไว้ในตาราง Break-Even Point Analysis

ตารางที่ 7.2

Break-Even Pointในการผลิต

ปี	2553	2554	2555	2556	2557
ระยะเวลา	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Break-Even Point (กิโลกรัม)	505	459	616	550	626

สรุปว่า ปริมาณการขาย (กิโลกรัม) ที่จะคุ้มต้นทุนคงที่ และต้นทุนแปรผันในช่วงปีที่ 1-5 ได้ดังตาราง พบว่า อยู่ในช่วงประมาณ 459 – 626 กิโลกรัม มูลค่า 8,721,000-11,894,000 บาท ซึ่งต่ำกว่ายอดขายจำหน่ายที่คาดว่าจะสามารถขายได้ ดังนั้น จึงต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถสร้างความยอมรับ และความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ที่ดีอย่างรวดเร็วในช่วงต้น รวมทั้ง การทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

กำไรขั้นต้น (Gross Profit) และกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit)

จากการศึกษา ข้อมูลพยากรณ์ยอดขาย ต้นทุนคงที่ ต้นทุนแปรผันข้างต้น สามารถวิเคราะห์กำไรและกำไรขั้นต้น ได้ดังตาราง พบว่า กำไรขั้นต้นของโครงการอยู่ที่ 59.49% ของยอดขายและขาดทุนจากการดำเนินงานของโครงการในปีแรก 13.50% ของยอดขาย สามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้นในปีที่ 5 เป็น 27.42% ของยอดขาย ดังนั้น หากมีการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ความเป็นไปได้ของโครงการสูงขึ้น

แนวโน้มการทำกำไร ระยะเวลาในการทำกำไร และระยะเวลาคู้มทุน

จากการประมาณต้นทุนแปรผันและต้นทุนคงที่ การกำหนดระดับราคาผลิตภัณฑ์สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ประกอบการพยากรณ์ยอดขายและขนาดของตลาด จะเห็นว่า มีความน่าจะเป็นที่จะบรรลุจุดคุ้มทุนได้ในปีที่ 3 เนื่องจาก เมื่อพิจารณาจาก Cash Flow บนสมมติฐานที่กำหนดไว้จะได้ว่ากระแสเงินสดที่รับเข้าจากกิจกรรมดำเนินงานมีมูลค่าที่เพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากกำไรขั้นต้นที่ค่อนข้างสูง

นอกจากนี้ สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจนั้นสามารถทำกำไร ได้ต่อเนื่องยาวนานได้นั้นมาจากการเป็นเจ้าของสิทธิบัตร การวิจัยพัฒนา การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพมาตรฐานสูงขึ้น และมีรูปแบบทันสมัย ตลอดจน การมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและการเพิ่มขึ้นของขนาดกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นกลุ่มผู้สูงอายุที่มีแนวโน้มที่ขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ประกอบกับ การมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย จึงทำให้เชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถบรรลุยอดขายหน่วยผลิตภัณฑ์ “ ” ได้อย่างรวดเร็ว

ระยะเวลาที่กระแสเงินสดเป็นบวก

ระยะเวลาที่กระแสเงินสดเป็นบวกสามารถทำได้ภายในปีที่ 2 ปี 21 วัน

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)

จากการวิเคราะห์ทางการเงินในบทที่ 6 โครงการนี้มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิอยู่ที่
4,918,018 บาท

อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return)

ในบทที่ 6 ได้มีการวิเคราะห์ความอ่อนไหว เพื่อทดสอบผลตอบแทนของการลงทุนในโครงการ ในกรณีที่เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านปริมาณการขายหรือราคาขายแล้ว พบว่า มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงปริมาณการขายและราคาขาย จึงจำเป็นต้องมีการจัดการทางการตลาดที่ดีสามารถช่วยลดความเสี่ยงของโครงการได้

7.2 ปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ / ความล้มเหลวของธุรกิจ

7.2.1 การยอมรับในตัวผลิตภัณฑ์และความเชื่อมั่นของแหล่งสินค้าของผู้บริโภค

ในช่วงเริ่มต้นที่น่าผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ อนุภาคโคโตะซานห่อหุ้มวิตามินซี ออกสู่ตลาด บริษัทมีความตั้งใจที่จะสร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์และสร้างการยอมรับในคุณภาพสินค้า  ให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายและเน้นกิจกรรมทางการตลาด ทั้งการศึกษาและวิจัยตลาด โดยหาข้อมูลอย่างรอบด้าน รวมทั้ง การทดสอบผลิตภัณฑ์และทัศนคติของลูกค้า เพื่อช่วยเผยแพร่ให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นที่รู้จักและยอมรับในกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง ตลอดจนการโฆษณาและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการยอมรับในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ดังนั้น เมื่อได้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เกิดความมั่นใจ เชื่อมั่น และยอมรับในคุณภาพผลิตภัณฑ์แล้ว ก็ จะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นทางการค้า ชื่อเสียงของบริษัทในลำดับต่อมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการดำรงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว

7.2.2 ความสามารถในการแข่งขัน

ทางบริษัท เอ็นแคป จำกัด จำเป็นจะต้องดำเนินตามแนวทางการจัดการทั้งในด้านการตลาดเพื่อสร้างการยอมรับและกระตุ้นยอดขาย ด้านการผลิตที่จะต้องบริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุด และด้านการเงินเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น หากไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ก็อาจทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นในตลาดได้

รวมทั้ง การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทจัดเป็นนวัตกรรมที่สามารถช่วยให้ความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมคอสมेटิกส์เป็นอย่างมาก และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการจะทำให้ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง

7.2.3 ความคุ้มครองในเรื่องลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร

เนื่องจากการได้รับสิทธิบัตรส่งผลดีทั้งในด้านการเป็นผู้ผลิตสินค้า อีกทั้งยัง ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าของสิทธิบัตรในการร่วมมือกันพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้

ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับทางหน่วยงานของรัฐบาล ที่จะเห็นความสำคัญและให้ความคุ้มครอง กับสิทธิประโยชน์ของผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หากในอนาคตอันใกล้ทาง รัฐบาลไม่ได้ให้ความคุ้มครองสิทธินี้แก่ผู้ผลิตก็จะทำให้เกิดการลอกเลียน แบบผลิตภัณฑ์จาก คู่แข่งรายอื่นที่ใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำกว่า เป็นผลให้เจ้าของสิทธิบัตรในการผลิตรายแรกไม่ สามารถแข่งขันได้ จนต้องออกจากตลาดในที่สุด

7.2.4 เงินลงทุนในการดำเนินการ

บริษัทได้คำนวณเงินลงทุนเริ่มต้นที่จะดำเนินการ คิดเป็นเงินจำนวน 8 ล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้เป็นเงินจากผู้ร่วมลงทุน จำนวน 4.08 ล้านบาท ดังนั้น จึงมีความต้องการเงินทุน เพิ่มเติมจำนวน 3.92 ล้านบาท ประกอบกับการจัดหาเงินกู้ระยะสั้นมาเพิ่มเติมใน ช่วงปีที่ 1-3 ทั้งนี้ ทางบริษัทจำเป็นต้องขอกู้เงินจากธนาคารหรือบริษัทเงินทุน เพื่อนำมาลงทุนในการดำเนินการ ด้วยเหตุนี้ แผนธุรกิจของบริษัทจึงมีความสำคัญอย่างมาก ที่จะต้องสร้างความเชื่อถือใน โครงการฯ เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินลงทุน

7.2.5 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเทคโนโลยีการผลิต ซึ่ง บริษัทคู่แข่งอาจสามารถคิดค้นประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ดีกว่า หรือมีคุณสมบัติที่เหมือนกันใน ราคาที่ถูกลงกว่าออกมาจำหน่าย ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ได้

7.2.6 ภัยธรรมชาติ

โดยเฉพาะวัตถุดิบหลักในการผลิต คือ ไคโตซาน เป็นสิ่งที่ได้จากธรรมชาติหรือได้ จากของเหลือทิ้งในอุตสาหกรรมอาหารทะเล ประเภทเปลือกกุ้ง ดังนั้น สิ่งแวดล้อมหรือธรรมชาติ ย่อมมีบทบาทในการกำหนดปริมาณของผลผลิต หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้อย่าง ภัยธรรมชาติ เช่น พายุ อาจเป็นไปได้ที่จะทำให้ขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตซึ่งอาจทำให้ไม่ สามารถผลิตได้ทันความต้องการ ต้นทุนการผลิตเพิ่ม

7.3 แผนฉุกเฉินสำหรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ (Risk Analysis) เป็นการชี้ให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่มีต่อธุรกิจ รวมถึง กลยุทธ์ของบริษัทในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้น โดยทั่วไปความเสี่ยงจะแบ่งได้ ดังนี้

ตารางที่ 7.3
ปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่มีต่อธุรกิจ

ประเภทของความเสี่ยง	ตัวอย่างความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	กลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยง
<u>Operational Risks</u>	การขาดประสบการณ์ของทีมผู้บริหาร	- จ้างบุคคลกรที่มีประสบการณ์ - ขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ และทีมที่ปรึกษาของบริษัท
<u>Production Risks</u>	- คุณภาพผลิตภัณฑ์ - ปัญหาในกระบวนการผลิตที่คาดไม่ถึง	- อบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง - ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐาน และใบรับรองต่างๆ
<u>Industry Risks</u> ความเสี่ยงจากคู่แข่ง	- มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด หรือเกิดสินค้าทดแทนใหม่ๆ - คู่แข่งรายใหญ่จากต่างประเทศหันมาผลิตสินค้าในลักษณะที่ใกล้เคียงกับบริษัท - การตัดราคาอย่างรุนแรงจากคู่แข่ง	- ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบจากการเป็นผู้บุกเบิกในอุตสาหกรรม (First-mover strategy) และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพผลิดอย่างมีมาตรฐาน - การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง - การสร้างความน่าเชื่อถือของบริษัท และตัวสินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

ตารางที่ 7.3 (ต่อ)
ปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่มีต่อธุรกิจ

ประเภทของความเสียง	ตัวอย่างความเสียงที่อาจเกิดขึ้น	กลยุทธ์การรับมือกับความเสียง
ความเสียงจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	▪ เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบ ▪ การปั่นราคาของวัตถุดิบ	• ทำสัญญาการรับประกันการซื้อและการรับประกันราคาในระยะยาว เพื่อให้ได้วัตถุดิบอย่างต่อเนื่องในต้นทุนที่ต่ำ • กำหนดนโยบายการผลิต จัดทำระบบการสั่งซื้อสินค้าและระบบสินค้าคงคลังที่มีมาตรฐาน
ความเสียงจากลูกค้า	▪ ผู้บริโภคส่วนหนึ่งไม่ยอมรับผลิตภัณฑ์ เกิดความหวาดกลัว, ความสงสัย และความไม่แน่ใจในสินค้า (Fear, Doubt and Uncertainty)	• เน้นการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์ • แสดงให้เห็นความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ • ให้นักวิชาการออกมาแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเผยแพร่บทความเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ • แจกสินค้าทดลอง
<u>Marketing Risks</u>	▪ มีการรับรู้เพียงในวงแคบๆ ▪ ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้	• ใช้กลยุทธ์ด้านราคาในช่วงแรก • หาพันธมิตรที่เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท • ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง • ทำกิจกรรมทางการตลาดอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายตรง และเจาะตรงกลุ่มเป้าหมาย

ตารางที่ 7.3 (ต่อ)
ปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่มีต่อธุรกิจ

ประเภทของความเสียง	ตัวอย่างความเสียงที่อาจเกิดขึ้น	กลยุทธ์การรับมือกับความเสียง
<u>Financial Risks</u>	▪ ขาดแคลนเงินทุนในการจัดตั้งธุรกิจ ▪ ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ▪ การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้	• สรรหาผู้ร่วมทุนจากภายนอก (Venture Capital)

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ทางการเงินที่ผ่านมาข้างต้น พบว่า ความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจการมีค่อนข้างสูง แต่ ณ.สภาวะการณ์ปัจจุบันนั้น การลงทุนก็ยังคงถือได้ว่า มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด การแข่งขันในอุตสาหกรรม ฯลฯ ดังนั้น บริษัทควรจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติมและปรับปรุงแผนธุรกิจ เพื่อดำเนินธุรกิจในตลาด ต่อไป