

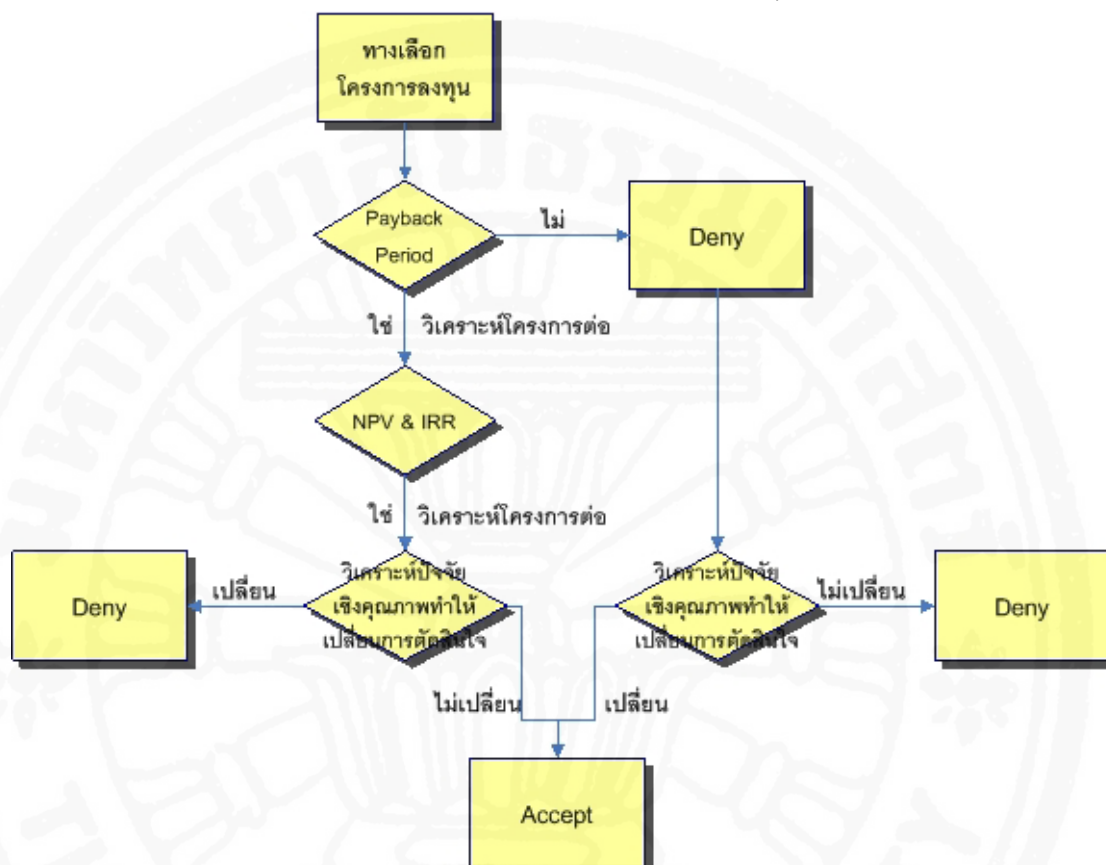
การประเมินแผนธุรกิจ

การประเมินแผนธุรกิจของทางบริษัทฯ จะพิจารณาจากการศึกษาการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของธุรกิจ และการกำหนดแผนฉุกเฉินของธุรกิจ ทั้งนี้ เพื่อทางบริษัทฯ จะได้วางกลยุทธ์ และปรับตัวได้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในอนาคตได้ทันเวลา และไม่ให้อุบัติการณ์เกิดความล้มเหลวขึ้นได้

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินแผนธุรกิจของทางบริษัทฯ ว่ามีความคุ้มค่าแก่การลงทุนหรือไม่ จะพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงในระดับราคา ภาวะเงินเฟ้อจะมีผลกระทบต่อการประมาณการกระแสเงินสดรับที่ใช้ในการประเมินการลงทุน โดยพิจารณาจาก ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) ว่าคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วไม่คุ้มค่าก็จะปฏิเสธโครงการ แล้วนำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพต่อว่าบริษัทฯ สามารถบริหารงานได้ตามเป้าหมายได้หรือไม่ ถ้าวิเคราะห์แล้วเปลี่ยนการตัดสินใจก็จะสามารถยอมรับโครงการได้ อีกทั้งถ้าสามารถคืนทุนได้ตามกำหนดเวลา ก็จะใช้วิเคราะห์โครงการต่อ โดยพิจารณาจาก มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนการคิดลด (IRR) ว่าได้ผลตามที่ทางบริษัทฯ กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าได้ก็จะวิเคราะห์โครงการต่อในแง่ของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงคุณภาพ เช่น ความสามารถในการบริหารงาน การเพิ่มยอดขาย เป็นต้น ถ้าสามารถทำได้ตามที่กำหนด ก็จะยอมรับโครงการ ถ้าทำไม่ได้ ก็จะปฏิเสธโครงการ

ภาพที่ 9.1

กระบวนการตัดสินใจเลือกโครงการลงทุน



ที่มา : สุพาดา สิริกิตตา, การบัญชีบริหาร, 2546, น. 290

9.1 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากการได้ทำการวิเคราะห์งบการเงินของทางบริษัทฯ แล้วนั้น เห็นว่าเป็นโครงการที่น่าลงทุน เนื่องจากผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของทางบริษัทฯ ที่ได้กำหนดความสามารถในการทำกำไรของบริษัทฯ ให้สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ได้ แต่เนื่องจากเป็นบริษัทฯ ที่เพิ่งเริ่มดำเนินกิจการ และยังไม่เป็นที่รู้จัก จึงมีความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้นทางบริษัทฯ จึงได้ทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหวโดยจะวิเคราะห์ ปริมาณร้านค้าที่จะมาเป็นสมาชิกซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีกระทบต่อผลการประกอบการมากที่สุดและมีผลต่อการเพิ่มและลดยอดขายอย่างมาก จึงได้ทำการวิเคราะห์การเพิ่มและลดของร้านค้าสมาชิกและของยอดขาย โดยจะศึกษารายละเอียดจากรายได้สุทธิที่ทางบริษัทได้รับ ในปีเริ่มดำเนินการหรือ ปี พ.ศ. 2550 ถึง ปี พ.ศ. 2554 โดยสามารถคิดมูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value: NPV)

อัตราผลตอบแทนคิดลด (IRR) การวิเคราะห์จุดคืนทุนของโครงการ (Payback Period) โดยกำหนดให้อัตราผลตอบแทนที่บริษัทฯ ต้องการไม่น้อยกว่า 10% และมีระยะเวลาในการคืนทุนไม่เกิน 2 ปี เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีเว็บเข้ามาเกี่ยวข้อง มีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในอนาคตสูง อีกทั้งยังต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในระดับราคาวิเคราะห์เชิงปริมาณ ประกอบกับ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงคุณภาพ ควบคู่ไปด้วย

ตารางที่ 9.1

ตารางการวิเคราะห์ความอ่อนไหว เพอร์เซ็นต์การเพิ่มลดของจำนวนร้านค้าสมาชิก

(หน่วย: ร้านค้า)

Change in Member Volume (%)	Member Volume					NPV (Baht)	IRR (%)	Payback
	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554			
-15%	136	204	272	299	326	9,491,797.24	93.17%	1.78
-10%	144	216	288	317	346	11,466,114.00	112.01%	1.48
-5%	152	228	304	334	365	13,394,859.10	129.98%	1.3
0%	160	240	320	352	384	15,323,603.80	148.32%	1.16
5%	168	252	336	370	403	17,252,348.49	167.00%	1.05
10%	176	264	352	387	422	19,181,093.19	186.01%	0.91
15%	184	276	368	405	442	21,109,837.89	205.33%	0.76

ตารางที่ 9.2

ตารางการวิเคราะห์ความอ่อนไหว เพอร์เซ็นต์การเพิ่มลดของยอดขาย

(หน่วย: บาท)

Change in Sales Volume (%)	Sales Volume					NPV (Baht)	IRR (%)	Payback
	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554			
-15%	11,580,060.00	17,370,090.00	23,160,120.00	25,476,132.00	27,792,144.00	9,491,797.24	93.17%	1.78
-10%	12,261,240.00	18,391,860.00	24,522,480.00	26,974,728.00	29,426,976.00	11,466,114.00	112.01%	1.48
-5%	12,942,420.00	19,413,630.00	25,884,840.00	28,473,324.00	31,061,808.00	13,394,859.10	129.98%	1.3
0%	13,623,600.00	20,435,400.00	27,247,200.00	29,971,920.00	32,696,640.00	15,323,603.80	148.32%	1.16
5%	14,304,780.00	21,457,170.00	28,609,560.00	31,470,516.00	34,331,472.00	17,252,348.49	167.00%	1.05
10%	14,985,960.00	22,478,940.00	29,971,920.00	32,969,112.00	35,966,304.00	19,181,093.19	186.01%	0.91
15%	15,667,140.00	23,500,710.00	31,334,280.00	34,467,708.00	37,601,136.00	21,109,837.89	205.33%	0.76

ตารางที่ 9.3

ตารางการเพิ่มลดของมูลค่าปัจจุบันสุทธิรวมหลังจากทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว

(หน่วย: บาท)

Change (%)	NPV	NPV (0%)	Change (+,-)
-15%	9,491,797.24	15,323,603.80	(5,831,806.56)
-10%	11,466,114.00	15,323,603.80	(3,857,489.80)
-5%	13,394,859.10	15,323,603.80	(1,928,744.70)
5%	17,252,348.49	15,323,603.80	1,928,744.69
10%	19,181,093.19	15,323,603.80	3,857,489.39
15%	21,109,837.89	15,323,603.80	5,786,234.09

สรุปผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหว จากการคาดการณ์รายได้จากการดำเนินงานทางบริษัท ที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 8 ได้ทำการวางแผนประมาณการณ์ขาย ดังนี้

ปี 2550	160 ร้านค้า
ปี 2551	240 ร้านค้า
ปี 2552	320 ร้านค้า
ปี 2553	352 ร้านค้า
ปี 2554	384 ร้านค้า

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวจะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงของยอดขายเพิ่มขึ้น 5%, 10% และ 15% จะทำให้บริษัท มีจำนวนร้านค้าสมาชิกเพิ่มขึ้นประมาณ 8 ร้านค้าในปีแรก 12, 16, 18 และ 19 ร้านค้าตามลำดับ และการเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลง -5%, -10% และ -15% จะทำให้บริษัท มีจำนวนร้านค้าสมาชิกลดลงประมาณ 8 ร้านค้าในปีแรก 12, 16, 18 และ 19 ร้านค้าตามลำดับ

จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า เปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงลดลงที่ 5, 10 และ 15 เปอร์เซ็นต์ มีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อการทำกำไรของทางบริษัท ดังจะเห็นได้จาก ระยะเวลาคืนทุนสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 2 ปี โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นบวก ของระยะเวลาโครงการ 5 ปี คือ มีกำไรที่ได้จากการดำเนินงานลดลง ที่ 1.9, 3.8 และ 5.8 ล้านบาทตามลำดับ และมีอัตราผลตอบแทนคิดลด (IRR) มากกว่า ที่ทางบริษัท กำหนดไว้ จึงไม่มีความเสี่ยงต่อการลงทุนมากนักและสามารถยอมรับโครงการได้ และในกรณีที่เปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นที่ 5, 10 และ 15 เปอร์เซ็นต์ โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นบวก คือมีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ที่ 1.9, 3.8 และ 5.7 ล้านบาท ตามลำดับ ทำให้บริษัททำกำไรได้มากขึ้น และคืนทุนได้ในระยะเวลาอันสั้นอีกทั้งมีเงินหมุนเวียนสูง สามารถจะนำมาพัฒนาธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต

9.2 แผนฉุกเฉิน

การวางแผนฉุกเฉิน เพื่อให้บริษัท สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดคิด เพื่อไม่ให้บริษัท เกิดความเสียหายต่อการประกอบธุรกิจ และสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

กรณี ต้นทุนของการพิมพ์ Booklet เพิ่มขึ้น

ต้นทุนของการพิมพ์ Booklet หลักๆ ก็คือ ค่าจัดพิมพ์ Booklet ซึ่งมีกระดาษเป็นวัตถุดิบหลัก และค่าเช่าสถานที่วาง Booklet โดยค่าใช้จ่ายทั้ง 2 อย่างนี้ มีอัตราส่วนถึง 50% ของยอดขายที่เกิดจาก Booklet จึงถือเป็นค่าใช้จ่ายหลัก ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของราคาเกิดขึ้นจะทำให้ผลกำไรของบริษัท ลดน้อยลงได้ ทั้งนี้ถ้าต้นทุนของกระดาษ และค่าจัดพิมพ์สูงก็ไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายในส่วนของ Booklet ได้ ตามที่ทางบริษัทได้วางแผนการเงินไว้ได้ จึงทำให้บริษัท มีกำไรลดลง

ดังนั้นการติดต่อกับ Supplier โรงพิมพ์ต่างๆ และเลือก Supplier ที่สามารถทำข้อตกลงระหว่างกันได้ จึงเป็นทางเลือกหนึ่งในการแก้ปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้ได้กระดาษที่มีคุณภาพ และเพื่อให้มีต้นทุนที่ถูกที่สุด อีกทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจาก Supplier ส่งเล่ม Booklet ไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งทำให้เกิดผลเสียหายต่อทางบริษัท ได้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่ทางบริษัท ควรใช้ คือ Supplier Relationship Management (SRM) โดยการทำ Partnership มีทำสัญญาแบบ Long Term ทั้งนี้เพื่อร่วมกันลดต้นทุน การทำสัญญาดังกล่าวทำให้ได้คุณภาพของกระดาษได้มาตรฐาน และในราคาที่ต่ำ เนื่องจากมีการ Confirm Demand ให้กับโรงพิมพ์ ซึ่งจะสามารถควบคุมเรื่องของต้นทุนกระดาษที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต ทั้งนี้ทางบริษัท จะต้องมีการควบคุมและประเมินผล Supplier อยู่ตลอดเวลาด้วย

ถ้าในกรณีที่ไม่สามารถควบคุม Supplier ได้ และราคากระดาษในท้องตลาดก็ยังสูงอยู่มาก และรายได้ที่ได้จาก Booklet ไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายในส่วนของ Booklet ได้ ทางบริษัท จึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดพิมพ์ Booklet โดยนำเสนอบริการทาง Internet อย่างเดียวโดยจะทำการประชาสัมพันธ์ www.thaibigmarket.com เป็นเล่มแรก ในนิตยสารชั้นนำของประเทศไทย ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อเป็นการโปรโมทเว็บไซต์อีกทางหนึ่ง ซึ่งการมีเล่มแรก มีต้นทุนถูกกว่าทั้งในด้านค่าจัดพิมพ์ และค่าเช่าสถานที่วาง Booklet แต่ไม่สามารถ

เจาะกลุ่มลูกค้าต่างชาติเป้าหมายได้เต็มที่ หรือ ทำเป็น CD-ROM แจกฟรีในเล่มแทรก นิตยสารชั้นนำก็ได้ ทั้งนี้การทำ CD-ROM มีต้นทุนสูงกว่าหนังสือ แต่ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านได้ทันที จะต้องนำกลับไปเปิดที่บ้านหรือที่ทำงานอีกทีหนึ่งแต่ทางบริษัทฯ ก็ยังเล็งเห็นถึงความทันสมัยในการใช้ CD-ROM ในการโปรโมท ซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการจัดพิมพ์หนังสือเป็นอย่างมาก

