

# การวางแผนในการดำเนินธุรกิจ SMEs

.....

สมชัย อภิรัตน์พิมลชัย

อาจารย์พิเศษคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

## บทคัดย่อ

บทความนี้ต้องการสื่อเพื่อให้ผู้อ่านและผู้สนใจ โดยเฉพาะนักธุรกิจ SMEs ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนการดำเนินธุรกิจในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานไปได้โดยบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยผู้อ่านสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก อันประกอบด้วย เงินลงทุน สารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ลูกค้า เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อประเมินขีดความสามารถของตนตามหลักวิชาการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในการเลือกรูปแบบและประเภทของธุรกิจให้เหมาะสมกับความสามารถด้วยการเทียบเคียงกับกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างทำบทความนี้ ซึ่งเป็นข้อมูลจริงของสถานประกอบการบริเวณชานเมืองกรุงเทพมหานคร โดยเน้นถึงเป้าหมายขององค์การ และการวางแผนกำไรเป็นหลัก

## Abstract

With in the environment of high competitions, this article intends to present the importance of business planing to the readers. In order to operate the business with efficiency and effectiveness, readers have to analyze internal and external factors such as funds, informations, customers, technology, economics and etc. Finally to start a SME business, readers have to evaluate the cost-benefit of the business by using the case as a guideline of which the data has been gathered from a SME located outer Bangkok Metropolitan area.

## บทนำ

ประเทศทั่วโลกที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม ซึ่งรวมถึงประเทศไทยมีการดำเนินธุรกิจทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อม จากผลการศึกษาขององค์การแรงงานระหว่างประเทศในปี 2542 ได้พบว่า ธุรกิจขนาดย่อมในประเทศไทยเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเป็นธุรกิจที่มีปริมาณมากที่สุดและมีการจ้างแรงงานถึงกว่าร้อยละ 90 ของการจ้างงานทั้งหมดของประเทศ ที่ผ่านมารัฐกิจ SMEs มักจะเป็นการประกอบธุรกิจที่มีการบริหารงานแบบระบบครอบครัว ไม่ได้ตระหนักถึงหลักการบริหารงานที่ถูกรูปแบบ กอปรกับรัฐบาลในชุดปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มธุรกิจ SMEs เหล่านี้จึงได้กำหนด นโยบายของรัฐในการมุ่งเน้นการส่งเสริมการทำธุรกิจ SMEs ด้วยการให้สินเชื่อจากสถาบันการเงินซึ่งอาจจะมิวงเงินไม่สูงมาก ให้ความรู้และการฝึกอบรมแก่เจ้าของธุรกิจอันเกี่ยวกับการทำธุรกิจ SMEs อย่างถูกรูปแบบและมีหลักการในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง อันได้แก่ การจัดการด้านการตลาด การจัดซื้อ การจัดการสินค้าคงคลัง การคิดต้นทุน การทำบัญชีและการวางแผนทางการเงิน

อนึ่ง ธุรกิจ SMEs อาจจะมีความเสี่ยงเปรียบต่อธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่าในด้านทรัพยากร แต่ว่า ธุรกิจ SMEs มีความได้เปรียบในด้านความคล่องตัว ไม่ว่าจะมีความคล่องตัวต่อการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ความคล่องตัวในการตัดสินใจ ความใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน ตลอดจนการเข้า

ถึงกลุ่มลูกค้าหรือตลาดได้มากกว่า ดังนั้น เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงและการเจริญเติบโต ของธุรกิจใดๆ ผู้ประกอบการในธุรกิจนั้นๆ ย่อมต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบของธุรกิจตนเองในเชิงธุรกิจ และหลีกเลี่ยงในการเผชิญข้อเสียเปรียบกับคู่แข่ง หรืออาจจะใช้วิธีการแก้วิกฤติให้เป็น โอกาสขึ้นมาที่ย่อมได้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านและผู้สนใจในการทำธุรกิจ SMEs จะได้มีความรู้เบื้องต้นว่า ก่อนที่จะลงทุนในการทำธุรกิจควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และต้องเตรียมตัวอย่างไรเพื่อประเมินขีด

ความสามารถของตนเองจะได้ทำการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก โดยสามารถศึกษาได้จากกรณีตัวอย่างที่ขบถบทความนี้ ซึ่งได้ใช้หลักการวิเคราะห์ประเด็นตามหลักวิชาการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าประกอบการประมวลข้อมูลและประเมินผล

## SMEs คืออะไร

SMEs ย่อมาจากคำว่า “ Small and Medium-sized Enterprises” หมายถึง วิสาหกิจ หรือกิจการขนาดเล็กและขนาดกลาง แต่นิยมเรียกว่า วิสาหกิจหรือกิจการขนาดกลาง และขนาดย่อม ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงกิจการอุตสาหกรรมการผลิต กิจการการค้าส่งและค้าปลีก และกิจการบริการ

ข้อกำหนดของคำว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ที่มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2543 เป็นดังนี้

ขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้เกณฑ์มูลค่าขั้นสูงของทรัพย์สินถาวร

ประเภท กิจการ	ทรัพย์สินถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดกลางและ ขนาดย่อม	ขนาดย่อม
1. ทำการผลิต	ไม่เกิน 200	ไม่เกิน 50
2. ทำการค้าส่ง	ไม่เกิน 100	ไม่เกิน 50
3. ทำการค้าปลีก	ไม่เกิน 60	ไม่เกิน 30
4. การให้บริการ	ไม่เกิน 200	ไม่เกิน 50

## ลักษณะการก่อตั้งกิจการ

ในการก่อตั้งกิจการขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งกิจการว่า ต้องการก่อตั้งกิจการในการดำเนินธุรกิจเป็นรูปแบบใด เช่น กิจการที่เป็นเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน หรือ บริษัท จำกัด ธุรกิจแต่ละรูปแบบมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ถ้าผู้ก่อตั้งกิจการต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจและเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันไม่สลับซับซ้อนมาก ควรจะเลือกรูปแบบธุรกิจที่เป็นเจ้าของคนเดียว แต่รูปแบบกิจการที่เป็นห้างหุ้นส่วนมีความใกล้เคียงกับรูปแบบธุรกิจที่เป็น

เจ้าของคนเดียวเพียงแต่มีการกระจายความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วน สามารถประกอบกิจการได้หลายประเภทมากขึ้นแต่ไม่เป็นที่นิยมสำหรับนักลงทุน เพราะมีกฎระเบียบยุ่งยาก สำหรับรูปแบบกิจการที่เป็นบริษัทจำกัด ผู้ก่อตั้งต้องมีอย่างน้อย 7 คน เป็นกิจการที่มีการบริหารงานแบบมืออาชีพ หรือ อาศัยนักบริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยดำเนินกิจการ บางกิจการอาจจะมีการลงทุนกับต่างประเทศ อันเป็นหนทางที่ได้ฟังหาเรื่องเงินทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ

จากความหลากหลายของรูปแบบในทางธุรกิจ ผู้ก่อตั้งควรจะต้องเลือกรูปแบบทางธุรกิจให้เหมาะสมกับขนาด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของตน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

## ปัจจัยภายใน

เมื่อผู้ที่จะลงทุนเลือกรูปแบบของกิจการได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ต้องประเมินขีดความสามารถของตนเองโดยในหัวข้อนี้จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยภายในที่จะต้องคำนึงถึงในการใช้ช่วยประเมินขีดความสามารถอันได้แก่

1. เงินลงทุน
2. สารสนเทศ
3. ทรัพยากรบุคคล
4. วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ

### 1. เงินลงทุน

ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องอาศัยเงินทุนแม้ว่าธุรกิจ SMEs อาจจะใช้เงินทุนจำนวนไม่มากเท่ากับธุรกิจขนาดใหญ่แต่มีความจำเป็นต้องแบ่งกลุ่มเงินทุนให้ถูกต้องตามรูปแบบการใช้จ่าย ดังนี้

- 1.1 ค่าใช้จ่ายที่เป็นทุน ได้แก่
    - 1.1.1 ค่าที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้าง
    - 1.1.2 ค่าเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์
  - 1.2 ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ ได้แก่
    - 1.2.1 ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคล
    - 1.2.2 ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการอื่น ๆ
- ค่าใช้จ่ายที่เป็นทุนจะเป็นจำนวนมากหรือน้อย

ขึ้นอยู่กับประเภททางธุรกิจที่จะจัดตั้งและลักษณะของงานที่จะดำเนินการ ถ้าเป็นประเภทธุรกิจการผลิต เงินลงทุนก็จะเป็นจำนวนสูง เพราะจำเป็นต้องใช้ที่ดินขนาดใหญ่ อาคาร สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ แต่ถ้าเป็นประเภทธุรกิจซื้อขายไป เงินลงทุนอาจจะมีจำนวนไม่มาก เพราะจะเป็นเรื่องต้นทุนสินค้าซื้อมาค่าใช้จ่ายในการซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องปรับอากาศ รถยก เป็นต้น

## 2. สารสนเทศ

เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากที่ใช้ช่วยในการประเมินขีดความสามารถว่าเหมาะสมที่จะก่อตั้งและดำเนินการธุรกิจตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ โดยทั่วไปสารสนเทศหรือข้อมูลอาจจะจัดแบ่งเป็น สารสนเทศ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และสารสนเทศหรือข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการพูดคุยสอบถามสัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้องในประเภทธุรกิจที่สนใจจะลงทุน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานขาย ลูกค้า ผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละประเภทธุรกิจ ซึ่งผู้ต้องการลงทุนสามารถนำความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าจะเข้า กับ หรือไม่เข้ากับการดำเนินธุรกิจตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่อย่างไร

2.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากข้อมูลที่เกิดขึ้นและมีการเก็บสะสมไว้ในเวลาที่ผ่านมา หรือเป็นข้อมูลในอดีตที่จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ประยุกต์เข้ากับวิธีการทางสถิติ กำหนดหาค่าประมาณการหรือค่าความคาดหมายในอนาคตได้ ถ้าเป็นประเภทธุรกิจที่ยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน จะต้องทำการวิจัยหาข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ

โดยพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้ทำการตัดสินใจจะอาศัยสารสนเทศเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณประกอบกันในการพิจารณาเพื่อทำการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด อนึ่งผลของการตัดสินใจของผู้ทำการตัดสินใจจะออกมาดีหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่ผู้ทำการตัดสินใจได้รับว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องหรือไม่ รวดเร็วและทันเวลาพอดี

หรือเปล่า ถ้าธุรกิจหรือองค์กรใดมีระบบสารสนเทศที่ดี จะช่วยให้การประเมินสถานการณ์ของธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ถูกต้อง ทราบข้อบกพร่องที่เกิด ณ จุดใด จะได้หาหนทางแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่และคิดหาวิธีป้องกันต่อไป

สำหรับการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาไปใช้ในการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ จะได้กล่าวโดยละเอียดหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไป

### 3. ทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจ ถ้าองค์กรธุรกิจใดประกอบธุรกิจเฉพาะด้าน ทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง โดยทั่วไปในแต่ละองค์กรจะประกอบด้วยฝ่ายงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิตและการปฏิบัติการ เป็นต้น และบุคลากรในแต่ละฝ่ายงานย่อมมีความชำนาญและเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองแต่ความรอบรู้ ความเข้าใจและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งในฝ่ายงานเดียวกันและต่างฝ่ายงานย่อมทำให้อุปสรรคและปัญหาในการทำงานในองค์กรนั้นลดลงได้

ความคิดริเริ่ม และจินตนาการที่สร้างสรรค์ ตลอดจนความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและองค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า วิธีการเตรียมบุคลากรในองค์การให้พร้อมสามารถกระทำได้โดยให้การศึกษา อบรมและฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสบการณ์เป็นพื้นฐาน

ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เช่น Mini MBA, Micro MBA การจัดการด้านการตลาด เป็นต้น เจ้าของธุรกิจ SMEs บางแห่ง จึงนิยมส่งบุตรหลานของตนเองเข้ารับการอบรม หรือเข้ารับการอบรมด้วยตนเองในโครงการดังกล่าว เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางหนึ่ง

ในการประเมินขีดความสามารถของธุรกิจด้าน ทรัพยากรบุคคล องค์กรนั้นจะต้องทราบก่อนว่า ในการประกอบธุรกิจนั้นต้องการทรัพยากรบุคคลประเภทใด และด้านใดบ้าง เช่น วิศวกร ช่างเทคนิค นักการตลาด นักการบัญชี โปรแกรมเมอร์ เป็นต้น เป็นจำนวนเท่าใด

เพื่อที่จะได้ประมาณการค่าใช้จ่ายในเรื่องบุคลากรได้ใกล้เคียงถูกต้อง

### 4. วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ

นอกจากทรัพยากรบุคคลดังกล่าวในหัวข้อ 3 แล้ว ในการประกอบธุรกิจยังต้องอาศัยวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า สิ่งอำนวยความสะดวก ในบางธุรกิจจะต้องคำนึงความเป็นไปได้ที่จะได้มาซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จึงอาจจำเป็นต้องทำเป็นรายการวัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้พร้อมทั้งระบุราคา เพื่อจะได้นำไปวางแผนเตรียมการสั่งซื้อ หรือในกรณีที่เป็นอุปกรณ์ที่มีราคาสูง อาจจะทำให้เกิดข้อจำกัดทางด้านเงินทุน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้เตรียมการแก้ไขด้วยการเช่า หรือขอการสนับสนุนจากเจ้าของตราสินค้าต่อไป

### ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ เป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจ ก่อนทำการตัดสินใจจึงจำเป็นต้องศึกษาและให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่จะกล่าวต่อไปนี้

#### 1. การตลาด หรือลูกค้า

ผู้ลงทุนทำธุรกิจย่อมเล็งเห็นถึงผลของการประกอบการที่ประสบผลสำเร็จ ผู้ทำการผลิตย่อมต้องการผลิตสินค้าแล้วมีผู้มาซื้อไปจัดจำหน่ายต่อ ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกต้องการมีลูกค้ามาซื้อสำหรับการจำหน่ายต่อไปหรือซื้อไปเพื่อการบริโภคตามลำดับ การที่จะทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้านั้น ผู้ทำธุรกิจจะต้องพยายาม สร้างค่านิยมด้วยการทำทุกอย่าง เพื่อสนองตามความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นในด้านรูปแบบและด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการให้บริการก่อนการขายและหลังการขาย เป็นต้น และยิ่งในปัจจุบัน ผู้ซื้อมีความรอบรู้ ได้รับการอบรม มีความสามารถในการเลือกซื้อ และทำการเจรจาต่อรอง ผู้ประกอบการจึงยังจำเป็นต้องคิดปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อแข่งขันส่วนครองตลาดมาให้เพิ่มขึ้นหรืออย่างน้อยก็ต้องป้องกันส่วนครองตลาดของตนเองไม่ให้สูญเสียแก่คู่แข่งไป

## 2. ด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าในการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงบ่อย จึงส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักรและอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมถึงการติดต่อสื่อสารคมนาคมที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดเช่น โทรศัพท์มือถือที่มีการเปลี่ยนรูปแบบ การใช้งานที่นอกเหนือจากการใช้งานพื้นฐาน เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มตลาดวัยรุ่นมากยิ่งขึ้น เป็นต้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ได้อาศัยเครื่องมือการออกแบบทางคอมพิวเตอร์ช่วย (Computer Aided Designs : CAD) ในขณะที่ราคาและระดับสินค้าคงคลังสามารถบริหารหรือจัดการได้จากจุดขายเพียงจุดเดียว การเชื่อมต่อเครือข่าย คอมพิวเตอร์ต่อหน่วยงานต่างสถานที่เข้าด้วยกัน โดยการมีศูนย์ควบคุมเพียงจุดเดียวก็มีส่วนช่วยในการสั่งงานและการกระจายตัวสินค้า ผู้ประกอบการธุรกิจยุคใหม่ จึงไม่สามารถที่จะละเลยความไม่เอาใจใส่ในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไปได้ เพราะมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง

## 3. สภาพการแข่งขัน

ไม่ว่าจะเป็นจำนวน ขนาด และความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ เป็นตัววัดตำแหน่งทางการแข่งขัน นอกจากนี้ ปัจจัยอื่นที่สำคัญอันประกอบด้วย การมีสินค้าทดแทนชนิดที่ประกอบธุรกิจอยู่หรือไม่ ถ้ามี มีสินค้าทดแทนมากชนิดเพียงใด อำนาจในการเจรจาต่อรองระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย สิ่งกีดขวางที่จะเข้าสู่ตลาดที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านี้เป็นการบ่งบอกถึงอุปสรรคที่เพิ่มมากขึ้นของสภาพแวดล้อมการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการ

การขยายตัวทางการตลาดเป็นสิ่งดึงดูดทำให้ผู้ประกอบการหน้าใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ผ่านมาแล้วหลาย ๆ ปี ก็จะได้เปรียบในด้านต้นทุนต่ำ อัตราผลผลิตสูง

สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งอื่น ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจผู้ประกอบการหน้าใหม่ซึ่งสมควรหลีกเลี่ยงในเรื่องกลยุทธ์ราคาต่ำ ควรจะใช้กลยุทธ์การทำผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่าง เพิ่มความแตกต่างให้ผู้บริโภค ได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## 4. ปัจจัยด้านกฎหมาย

ข้อจำกัด ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ซึ่งมีผลใช้บังคับต่อผู้ประกอบการที่ต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องเช่น พระราชบัญญัติโรงงาน กฎหมายแรงงาน การกำหนดอัตราค่าแรงงานขั้นต่ำ กฎหมายประกันสังคม กฎหมายลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรของไทย ข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้าต่าง ๆ ข้อบังคับที่กล่าวมาบางอย่างอาจทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มภาระให้แก่เจ้าของกิจการ และท้ายสุดส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคได้ด้วยผู้บริโภคต้องซื้อสินค้าด้วยราคาที่แพงขึ้น อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมที่กล่าวถึงนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติตามเพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อสังคมโดยรวม และต่อประเทศชาติสืบต่อไป

## 5. สภาพทางเศรษฐกิจ

สภาพทั่วไปทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศย่อมส่งผลกระทบต่อประกอบการธุรกิจโดยทั่วไป ภายในประเทศนั้น ๆ โดยในขณะที่ประเทศมีสภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง การอุปโภคบริโภคของประชาชนเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ การค้าขายมีความคล่องตัว โรงงานผลิตสินค้าสามารถจำหน่ายได้ ผู้ประกอบการย่อมจะขยายการลงทุน เพิ่มกำลังการผลิต ทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น การจ้างงานเพิ่มขึ้นทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น เมื่อประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นย่อมมีการใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามมาซื้อสินค้าที่ผลิตโดยผู้ผลิตมากขึ้น เมื่อสินค้าที่ผลิตออกมาขายได้มีผลกำไรผู้ประกอบการย่อมขยายการลงทุนต่อไป อันเป็นห่วงโซ่ทำให้สภาวะเศรษฐกิจดียิ่ง ๆ ขึ้น แต่ถ้าสภาวะเศรษฐกิจเป็นไปในทางตรงกันข้าม ทุกอย่างก็จะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมา

อนึ่ง การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจของประเทศกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่ม AFTA กลุ่ม NAFTA และกลุ่ม EU

เป็นต้น มีการกำหนดข้อจำกัดด้านภาษี และข้อบังคับอื่น ๆ อันเป็นการกีดกันทางการค้าข่มทำให้การแข่งขันลำบากมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น สามารถทำการแข่งขันในตลาดโลกได้ต้องเตรียมพร้อมและทำตามข้อกำหนดที่ประเทศคู่ค้ากำหนด เช่น มาตรฐาน ISO 9000 มาตรฐาน ISO 14000 และในปัจจุบันมีการรวมตัวทางเศรษฐกิจของประเทศกลุ่มเอเชียและแปซิฟิก ซึ่งมีการประชุมครั้งล่าสุดเมื่อเดือนตุลาคม 2003 ณ ประเทศไทย (APEC 2003) เป็นต้น

## การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ

### 1. แหล่งข้อมูล

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 2 (สารสนเทศ) ว่า ข้อมูลจัดแบ่งเป็น ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ การรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ประเมินในเบื้องต้น จึงมักจะอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ใกล้ตัวที่มีอยู่ ซึ่งคือ ปัจจัยภายใน อันประกอบด้วย เงินลงทุน สารสนเทศ ทรัพยากรบุคคลและวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงจะทำการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ในรูปปริมาณสินค้าที่ขายได้มีหน่วยเป็นน้ำหนัก หรือ ปริมาตร หรือเป็นมูลค่าในรูปของตัวเงินอาจจะเป็นเงินบาท หรือ เงินตราต่างประเทศสกุลต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อใช้เปรียบเทียบในเรื่องของผลประโยชน์หรือรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไร

แหล่งข้อมูลที่จะใช้สำหรับการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ SMEs มักจะได้จากหน่วยงานราชการต่าง ๆ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สถาบันการเงิน และสื่อ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

1.1 หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่น

- 1.1.1 กระทรวงอุตสาหกรรม มีข้อมูลเกี่ยวกับโรงงานต่าง ๆ ในแต่ละเขต แต่ละจังหวัด โดยแยกเป็นประเภทอุตสาหกรรม กำลังการผลิต จำนวนลูกจ้าง และอื่น ๆ
- 1.1.2 กระทรวงพาณิชย์ สามารถตรวจสอบหาข้อมูลในเรื่องเครื่องหมายการค้า การจด

ทะเบียนการค้า ตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ รวมถึงการจดทะเบียนสิทธิบัตร และอื่น ๆ

1.1.3 สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเศรษฐกิจของประเทศ แยกเป็นเขตภูมิศาสตร์ หรือ ประเภทภาคอุตสาหกรรม

1.1.4 สำนักงานสถิติแห่งชาติ เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลทางสถิติต่าง ๆ ที่อาจใช้ประโยชน์ในการประเมินประเภทธุรกิจตามที่ต้องการ

1.1.5 คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน มีข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของอุตสาหกรรมที่จะให้การส่งเสริมการลงทุน และมีข้อมูลรายชื่อโรงงาน ประเภทอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริม พร้อมทั้งรายละเอียดเงินลงทุน สถานที่ตั้ง กำลังการผลิต จำนวนลูกจ้าง เป็นต้น

1.1.6 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยที่ได้ทำไว้แล้ว และสามารถชักถามขอคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการใช้ข้อมูล

1.1.7 สถาบันการศึกษา หรือสถาบันฝึกอบรม เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ และในสถาบันการศึกษาบางแห่ง อาจจะมีหน่วยงานทำการศึกษ วิจัย เรื่องบางเรื่อง โดยเฉพาะ ทำให้สามารถค้นหาข้อมูลเชิงวิเคราะห์ หรือ ขอคำแนะนำ หรือ ข้อเสนอแนะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

1.2 สถาบันการเงิน

- 1.2.1 ธนาคาร SMEs เพิ่งจะตั้งขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ อันเป็นการสนับสนุนด้านเงินทุนโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ SMEs ข่อมจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นที่ใช้ในการวิเคราะห์ พิจารณา ประเมิน และตัดสินใจ สำหรับการให้เงินทุนสนับสนุนธุรกิจ SMEs

- 1.2.2 ธนาคารส่งออกและนำเข้า เป็นแหล่งเงินทุนอีกแห่งหนึ่งที่สนับสนุนธุรกิจส่งออกและนำเข้าไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ SMEs หรือใหญ่กว่าย่อมมีข้อมูลสารสนเทศโดยเฉพาะธุรกิจอุตสาหกรรมส่งออกและนำเข้า
- 1.2.3 ธนาคารแห่งประเทศไทย มีหน่วยงานมากมายในการจัดทำ ข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ไว้บริการประชาชนโดยทั่วไป เช่น รายงานเศรษฐกิจรายไตรมาส การเงินการคลัง การเกษตรและอุตสาหกรรม เป็นต้น
- 1.2.4 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เป็นธนาคารซึ่งมีสารสนเทศและข้อมูลเกี่ยวกับด้านการเกษตรโดยตรง มีหน่วยงานวิจัย และพัฒนาให้การสนับสนุนทางด้านการเกษตรทุกประเภท
- 1.2.5 ธนาคารต่าง ๆ และสถาบันการเงินอื่น ๆ จะมีหน่วยวิจัยและพัฒนา คอยรวบรวมข้อมูลไว้ใช้ทำการวิเคราะห์ พิจารณาประเมิน และประกอบการตัดสินใจในการให้สินเชื่อ
- 1.3 สื่อและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ อันได้แก่ อินเทอร์เน็ต พานิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ วารสาร หรือสิ่งพิมพ์จากหน่วยงานธุรกิจเอกชนต่าง ๆ เป็นต้น เป็นแหล่งข้อมูลที่มีการเผยแพร่โดยทั่วไป และสามารถหาซื้อได้ในราคาที่ไม่สูงเกินไป

## 2. การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ

เมื่อทราบว่าสามารถหาข้อมูลสารสนเทศได้จากที่ใด ขั้นตอนต่อไปก็คือ การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจะต้องทราบว่า ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการนั้น เป็นข้อมูลอะไร ใช้เพื่อทำอะไร วิธีที่ใช้ช่วยหาข้อมูลสารสนเทศให้ถูกทางโดยทั่วไปจึงมักจะใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 2.1 เรื่องที่กำลังตัดสินใจอยู่ คือ เรื่องอะไร เช่น เรื่องการวางแผนการดำเนินธุรกิจ SMEs

- 2.2 ข้อมูลอะไรที่สำคัญสำหรับการใช้ในการตัดสินใจ เรื่องในหัวข้อ 2.1 ในที่นี้ ข้อมูลที่สำคัญ คือ ประเภทธุรกิจ SMEs ที่ต้องการลงทุนที่เหมือนกันที่มีอยู่ในขณะนี้ มีมากน้อยเพียงใด การลงทุนหรือเงินทุนที่ต้องใช้ ลักษณะตลาด ค่าใช้จ่าย ผลตอบแทน เป็นต้น
- 2.3 ลักษณะข้อมูลที่ต้องการ เช่น ปริมาณยอดขายเป็นหน่วยหรือเป็นจำนวนเงิน จำนวนชั่วโมง เป็นต้น ในที่นี้จำเป็นที่จะต้องใช้ข้อมูลที่เป็นจำนวนเงินเพื่อใช้สำหรับการเปรียบเทียบ ผลตอบแทนในการลงทุน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น
- 2.4 แหล่งที่มาของข้อมูลสารสนเทศ ควรจะกำหนดได้ว่า ข้อมูลประเภทใด ลักษณะใดสามารถหาได้จากแหล่งข้อมูลใดตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการได้แล้ว ด้วยการประเมินความเชื่อถือได้ของข้อมูล ซึ่งครอบคลุมถึงความละเอียด คุณภาพ และความพร้อมใช้ของข้อมูล ที่จะใช้ช่วยในการตัดสินใจ

ในการประเมินขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจจะต้องแยกพิจารณาเรื่องเงินลงทุนออกเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นทุนกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการหรือปฏิบัติการ เพราะว่าค่าใช้จ่ายที่เป็นทุนเป็นเงินที่ต้องจ่ายเมื่อเริ่มต้นธุรกิจและเป็นเงินจำนวนมาก ส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมีความแตกต่างกับค่าใช้จ่ายที่เป็นทุนตรงที่ว่า เมื่อเริ่มต้นธุรกิจ ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ต้องอาศัยเงินลงทุนในธุรกิจก่อน แต่พอธุรกิจดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง เมื่อมีรายได้เข้าสู่กิจการ กิจการไม่น่าที่จะมีปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในส่วนนี้อีกต่อไป

ในการประเมินผลเพื่อการตัดสินใจขั้นสุดท้าย นอกจากข้อมูลทางด้านเงินลงทุน ธุรกิจยังจะต้องคำนึงถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนอีกด้วย การตัดสินใจขั้นสุดท้ายธุรกิจจึงจำเป็นที่จะต้องทำการเปรียบเทียบการลงทุน รายจ่ายกับผลตอบแทนที่จะได้รับว่าเหมาะสมเพียงใด สมควรที่จะลงทุนในธุรกิจบ้างหรือไม่

## กระบวนการตัดสินใจและวางแผน

เมื่อทราบถึงปัญหาหรือเรื่องที่จะต้องทำการตัดสินใจแล้ว จะต้องหาคำตอบว่าเป็นไปได้จากทางเลือกต่างๆ เมื่อกำหนดทางเลือกได้แล้ว เริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกนั้น พร้อมทั้งระบุแหล่งที่มาของข้อมูล หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ใช้ในการตัดสินใจ

อนึ่ง การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีการประมวลและประเมินผลจากข้อมูลว่ารวบรวมมาได้ด้วยวิธีการที่เป็นกลางและชัดเจน เพื่อให้ผู้ตัดสินใจ หรือผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ มองภาพรวมของธุรกิจได้อย่างเหมาะสมหรือดีที่สุดก่อนการตัดสินใจ

### 1. วิธีการประมวลข้อมูล

ในการประเมินผล จะต้องปรับข้อมูลสารสนเทศให้อยู่ในฐานเดียวกันก่อน เช่น ปรับข้อมูลจากระบบอิมพีเรียล มาเป็นระบบเมตริกเหมือนกัน หรือ ปรับข้อมูลให้เป็นหน่วยเงินบาทเช่นเดียวกัน หรือ เป็นหน่วยเงินเหรียญสหรัฐเช่นเดียวกัน เป็นต้น และในการวิเคราะห์ครั้งนี้จะประเมินค่าเป็นจำนวนเงินเพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบและสามารถทำการอธิบายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

#### 1.1 ต้นทุน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการวิเคราะห์จะแบ่งต้นทุนออกเป็นสองส่วน คือ ค่าใช้จ่ายที่เป็นทุน และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการหรือดำเนินการ ดังนั้น การประมวลต้นทุนในขั้นต้นจะต้องประมาณการจำนวนค่าใช้จ่ายทั้งสองประเภทที่จะเกิดขึ้นก่อน

#### 1.2 ผลตอบแทน

การประมวลข้อมูลด้านผลตอบแทนซึ่งจะประเมินค่าเป็นจำนวนเงินเช่นเดียวกัน ผลตอบแทนอาจจะเป็นเงินที่ได้รับช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น ต่อวัน ต่อเดือน เป็นต้น หรือ อาจจะได้รับเป็นยอดเงินรวมจำนวนมากเพียงยอดเดียว ดังนั้น ในการประมวลข้อมูลด้านผลตอบแทนจึงมักแยกลักษณะของผลตอบแทนที่จะได้รับต่อเนื่องเป็นช่วงเวลาหนึ่งๆ และผลประโยชน์ที่จะได้รับครั้งเดียวทั้งจำนวน

#### 1.3 วิธีการประเมินผล

ในการเปรียบเทียบต้นทุนที่ลงทุนไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับนั้นมีหลายวิธี แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเพียงวิธีเดียว คือ วิธีการพิจารณากระแสเงินสดสุทธิ หรือ การใช้วิธีการหาส่วนลด (Discounting) เพื่อหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) เปรียบเทียบระหว่างรายรับและรายจ่ายซึ่งน่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการวางแผนเพื่อการตัดสินใจเข้าดำเนินการธุรกิจ SMEs

### มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)

=มูลค่าปัจจุบันของรายได้-มูลค่าปัจจุบันของรายจ่าย

การประเมินผลจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของค่าของเงินในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันซึ่งหมายความว่า เงินสดที่จะได้รับในปีหน้าหรืออีก

หลายปีข้างหน้าย่อมมีค่าน้อยกว่าเงินสดที่จะได้รับในวันนี้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงระยะเวลาที่ตัวเงินสดจะรับเข้า และตัวเงินสดจะจ่ายออก วิธีการก็คือ การนำเอาอัตราต้นทุนของเงินลงทุนมาคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดทั้งเข้าและออก

#### 1.4 วิธีคิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของเงินลงทุน

การนำเงินจำนวนหนึ่งไปลงทุนในธุรกิจประเภทใดก็ได้แล้วแต่ เจ้าของเงินนั้นย่อมเสียโอกาสที่จะใช้เงินจำนวนเดียวกันนี้ไปหาประโยชน์ในการทำธุรกิจอื่น ดังนั้น การนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการลงทุน หรือ ใช้จ่ายโดยทั่วไป จะมีต้นทุนเกิดขึ้นในกรณีเงินลงทุนมีน้อยหรือไม่เพียงพอ ต้นทุนในการกู้ยืมเงินมาเพิ่มเติมสามารถเห็นได้ชัดเจน คือ ดอกเบี้ย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องนำต้นทุนของเงินลงทุนมาคิดด้วย

อนึ่ง ต้นทุนของเงินจากการกู้ยืม มักจะถูกกว่าต้นทุนจากเงินลงทุนของเจ้าของด้วยเหตุผลที่ว่า ดอกเบี้ยซึ่งเป็นต้นทุนของการกู้ยืมเงินที่จ่ายให้แก่เจ้าหนี้ถือเป็นค่าใช้จ่าย สามารถนำไปคิดคำนวณภาษีเงินได้ได้ ส่วนเงินปันผลไม่ถือเป็นค่าใช้จ่ายของ



กิจการ จึงไม่สามารถนำมารวมเป็นค่าใช้จ่ายในการคำนวณภาษีเงินได้

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างประกอบการคำนวณเพื่อคิดต้นทุนของเงินลงทุน ดังนี้

สมมุติว่า การที่จะลงทุนทำธุรกิจ SMEs ในครั้งนี้ คำนวณได้ว่าต้นทุนของเงินกู้ยืมของธุรกิจในช่วงนั้น (หลังคำนึงถึงอัตราภาษีเงินได้แล้ว) เป็น 6.25% ในขณะที่ผลตอบแทน จากเงินลงทุนจากเจ้าของประมาณ 12% และธุรกิจนี้ต้องใช้เงินลงทุน 7.3 ล้านบาท ผู้ตั้งใจจะทำธุรกิจนี้ต้องดูว่าจะหาเงินลงทุนจำนวนดังกล่าวได้จากแหล่งใดบ้าง คือ เงินลงทุนจากเจ้าของและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน สมมุติว่า ธุรกิจนี้สามารถหาเงินลงทุนได้จากเจ้าของประมาณ 65% ของเงินลงทุนทั้งหมดและสามารถติดต่อขอกู้เงินจากสถาบันการเงินได้อีก 35% ต้นทุนของเงินลงทุนจำนวนนี้เท่ากับ

$$(0.65)(0.12) + (0.35)(0.0625) = 0.1 \text{ หรือ } 10\%$$

จากการคำนวณได้ต้นทุนของเงินลงทุน เท่ากับ 10% ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ว่าอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำของธุรกิจที่จะทำการลงทุนต้องได้ร้อยละ 10 ถ้าได้มากกว่านี้ยิ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นธุรกิจที่สมควรลงทุนเป็นอย่างยิ่ง แต่ถ้การลงทุนในครั้งนี้ได้ผลตอบแทนน้อยกว่าต้นทุนของเงินลงทุนอาจจะเป็นการไม่คุ้มกับการลงทุน

ในการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินลงทุนและผลตอบแทน จึงมักใช้ต้นทุนของเงินลงทุนเป็นอัตราส่วนลด (discount rate) ซึ่งมีตารางส่วนลดสำเร็จรูปช่วยคำนวณ (ภาคผนวกที่ 4)

#### กรณีตัวอย่าง

สมมุติ ธุรกิจ SMEs นี้เป็นธุรกิจ Car Care Center เป็นศูนย์ให้บริการซ่อมเครื่องรถยนต์ และเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องรถยนต์ และล้างสีรถยนต์ (ขนาด 3 ช่องบริการ) จากการรวบรวมข้อมูลขั้นต้น สรุปโดยประมาณการได้ว่า ธุรกิจนี้จะต้องใช้เงินทุนและค่าใช้จ่ายดังนี้

1. ค่าที่ดินและค่าปรับปรุงที่ดิน(หนึ่งไร่) 6,500,000 บาท

(จ่ายภายในหนึ่งปีแบ่งจ่าย

3 งวดๆ ที่ 1 และ 2 งวดละ 30 % และงวดที่ 3 40 %

2. ค่าก่อสร้างตัวอาคาร 300,000 บาท  
โรงอู่ซ่อมรถและที่เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง(ใช้เวลาสร้าง 3 เดือนจึงแล้วเสร็จ สมมุติว่าเจ้าของกิจการต้องจ่ายเงินล่วงหน้า 30% และอีก 70% เมื่องานเสร็จ)
  3. ค่าซื้อเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น(อุปกรณ์ยกรถ- อุปกรณ์เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง น้ำมัน-เกียร์ อุปกรณ์ใช้อัด-จารบี ป้ายลม และอื่น ๆ (ภาคผนวกที่ 1) รวมเป็นเงินลงทุนเบื้องต้น 7,273,000 บาท  
ที่จะต้องใช้ในการลงทุน
- จากนั้นเมื่อเริ่มดำเนินงานมีค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นดังนี้
4. เงินเดือน พนักงาน ช่าง และลูกจ้าง เดือนละ (ภาคผนวกที่ 1) 70,000 บาท
  5. น้ำมันเครื่อง ใส้กรอง-น้ำมันเครื่อง ชิ้นส่วนรถยนต์ แคมพูส์ล้างรถ น้ำยาขัดเบาะ น้ำยา-เคลือบยางรถยนต์ ปิละ(ภาคผนวกที่ 1) 1,114,560 บาท
  6. ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า และค่าโทรศัพท์ เดือนละ (ภาคผนวกที่ 1) 12,500 บาท
  7. ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่นๆ เดือนละ (ภาคผนวกที่ 1) 10,000 บาท

ประมาณการว่า 3 เดือนแรกในการประกอบธุรกิจนี้ ยังไม่มีกระแสเงินเข้า มีแต่กระแสเงินออก (ค่าที่ดิน ค่าปรับปรุงที่ดิน ค่าก่อสร้าง และค่าซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ) พอธุรกิจเริ่มดำเนินการในเดือนที่ 4 (เม.ย.) จึงพอมีกระแสเงินสดเข้า และมีกระแสเงินสดเข้าเพิ่มมากขึ้น ดังในภาคผนวกที่ 2

### 1.5 การประเมินผล

จากการประมวลข้อมูลและคำนวณกระแสเงินสดสุทธิ ปรากฏว่าธุรกิจนี้จะมีกำไรเพิ่มขึ้นคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันกว่า 3 ล้านบาท โดยในช่วงปีที่ลงทุน (ปีที่ 0) มูลค่าปัจจุบันติดลบเพราะว่า กระแสเงินสดไหลออกมากกว่ากระแสเงินสดไหลเข้า จนกระทั่งปีที่ 1 ธุรกิจมีเงินไหลเข้ามากกว่าเงินไหลออกอยู่ 1.5 ล้านบาท เมื่อคำนวณหามูลค่าปัจจุบันแล้วยังคงเป็นเงินไหลเข้าสุทธิ 1.39 ล้านบาท หลังจากนั้นธุรกิจมีกระแสเงินสดไหลเข้ามากกว่ากระแสเงินสดไหลออกโดยตลอด

การคำนวณกระแสเงินสดเข้า – ออก สุทธิ ทำได้ดังนี้

ปีที่	เงินสดออก	เงินสดเข้า	สุทธิ	ส่วนลด*	มูลค่าปัจจุบัน
0	$\begin{pmatrix} 7,273,000 + \\ 1,947,060 \end{pmatrix}$	2,407,280	(6,812,780)	1	(6,812,780)
1	(2,414,300)	3,943,458	1,529,158	0.9091	1,390,158
2	(2,699,150)	4,723,488	2,024,338	0.8264	1,672,913
3	(3,039,700)	5,659,090	2,619,390	0.7513	1,967,948
4	(3,424,490)	6,781,356	3,356,866	0.6830	2,292,740
5	(3,860,171)	8,463,325	4,603,154	0.6209	2,858,098
			กระแสเงินสดสุทธิ		<u>3,369,077</u>

#### หมายเหตุ

รายละเอียดการคำนวณเงินสดออก ดูได้ในภาคผนวกที่ 3 (ก) และ 3 (ข)

\* ดูรายละเอียดจากตารางในภาคผนวกที่ 4

การที่มีผลสุทธิเป็นบวกทั้งนี้อาจจะมาจากข้อสมมติฐานที่ว่าธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ ได้ผลตามที่คาดหมายเอาไว้ ในความจริงบางกิจการอาจจะไม่ประสบความสำเร็จดังกรณีตัวอย่าง จึงอาจจะทำการประมาณการทั้งด้านรายรับและรายจ่ายในแต่ละสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไร โดยปกติมักจะประมาณการใน 3 ระดับ คือ สถานการณ์ที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุด และสถานการณ์ที่มีความเลวร้ายที่สุด แต่โดยทั่วไปถ้าเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องการการลงทุนสูงมาก ๆ หรือเป็นประเภทธุรกิจที่ไม่ต้องเสี่ยง ค่ากลางหรือค่าที่

เป็นไปได้มากที่สุดน่าจะเป็นตัวเลือกที่เหมาะสมที่จะใช้ในการตัดสินใจการลงทุน

### สรุป

ก่อนจะเริ่มประกอบธุรกิจ แผนงานหรือการวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้ต้องการประกอบธุรกิจจะต้องกระทำเตรียมเป็นครั้งแรก เพราะในการวางแผนจำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะช่วยประเมินขีดความสามารถของผู้ประกอบการ ซึ่งจะต้องรู้แหล่งสารสนเทศและสามารถรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและจำเป็นมาใช้ประกอบการตัดสินใจ สารสนเทศที่ใช้นั้นมีทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ และแหล่งสารสนเทศมีทั้งภายในและภายนอกกิจการ

ข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาประเมินนั้นประกอบด้วย ข้อมูลด้านรายรับหรือผลประโยชน์และด้านรายจ่าย วิธีการเปรียบเทียบระหว่างรายได้ และรายจ่ายที่น่าจะให้ประโยชน์หรือช่วยในการตัดสินใจได้เหมาะสมที่สุด ได้แก่ การหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิ เพราะจะทำให้ทราบว่าธุรกิจที่จะลงทุนนั้นจะได้รับผลกำไรหรือผลตอบแทนในช่วงเวลาใดและประมาณเท่าใด อย่างไรก็ตามผู้อ่านบทความนี้ต้องพึงตระหนักว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้นั้น แม้ว่าส่วนใหญ่เป็นการประมาณการจากการสัมภาษณ์จริงจาก

ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจจะมีควม  
ไม่แน่นอนรวมอยู่ด้วย จึงอาจจำเป็นต้องทำการประมาณ  
การในหลายระดับ เช่น ระดับดีที่สุดและเลวร้ายที่สุด  
เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนขึ้นสำหรับการตัดสินใจ

อนึ่งในการประกอบธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็น  
ที่จะต้องมีการพยากรณ์และความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะใน  
ปัจจุบันนับวันเรื่องจรรยาและความรับผิดชอบต่อสังคม  
เป็นปัญหาสำคัญไม่ว่าจะประกอบอาชีพอะไร ในฐานะ  
ผู้ประกอบการต้องตระหนักว่า ในการดำเนินธุรกิจย่อม  
ส่งผลกระทบต่อสังคมทั้งโดยตรงและโดยอ้อมและมีทั้ง  
ผลดีและผลเสีย จึงต้องทำตนให้พร้อมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่  
พนักงานในองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ  
ทางด้านจรรยาบรรณในที่ทำงานเพื่อเป็นการเพิ่ม  
จรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กรและประชากรของ  
ประเทศให้สูงขึ้นด้วย

## ภาคผนวกที่ 1

รายการที่	1	ค่าที่ดินตารางวาละ 15,000 บาท 400 ตารางวา	6,000,000	บาท		
		ค่าปรับปรุงที่ดิน	500,000	บาท		6,500,000 บาท
	2	ค่าก่อสร้างตัวอาคาร (สำนักงาน อยู่ซ่อมรถยนต์ และบริเวณเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง)				300,000 บาท
	3	ค่าซื้อเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น				
	3.1	Hoist ยกรถ 3 ตัน 1 ชุด	100,000	บาท		
		2.5 ตัน 1 ชุด	90,000	บาท		
	3.2	Lamp 1 ชุด	50,000	บาท		
	3.3	ถังดูดน้ำมันเครื่อง (ขนาด 90 ลิตร)	30,000	บาท		
	3.4	ถังเติมน้ำมันเกียร์ใช้มือ (ขนาด 20 ลิตร มีมิเตอร์วัด)	10,000	บาท		
	3.5	ถังอัดจารบี (ใช้มือขนาด 20 ก.ก)	8,000	บาท		
	3.6	ปั๊มลม (ขนาดใช้สำหรับ 3 ช่องบริการ)	50,000	บาท		
	3.7	เครื่องปรับอากาศ	35,000	บาท		
	3.8	เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์ สำหรับห้องรับรองลูกค้าและ เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ	100,000	บาท		473,000 บาท
	4	ช่างเครื่องรถยนต์ 2 คน ๆ ละ 10,000 บาท รวม	20,000	บาท / เดือน		
		พนักงานล้างรถ 5 คน ๆ ละ 5,000 บาท รวม	25,000	บาท / เดือน		
		พนักงานธุรการ 1 คน	5,000	บาท / เดือน		
		พนักงานบัญชี 1 คน	8,000	บาท / เดือน		
		ผู้จัดการ (เจ้าของกิจการ)	12,000	บาท / เดือน		70,000 บาท/เดือน
	5	5.1 ค่าน้ำมันเครื่องเฉลี่ย 1,000 บาทต่อแกลลอน แกลลอนละ 5 ลิตร วันละ 3 แกลลอน (1,000 x 3 x 28 x 12)	1,008,000	บาท/ปี		
		5.2 ค่าไส้กรองน้ำมันเครื่องเฉลี่ย 80.-/หน่วย (80 x 3 x 12 x 12)	34,560	บาท/ปี		
		5.3 ค่าอะไหล่ ค่าน้ำยาขัดเบาะ ค่าเชมพูและอื่น ๆ	72,000	บาท/ปี		1,114,560 บาท/ปี
	6	ค่าน้ำประปา	1,000	บาท/เดือน		
		ค่าไฟฟ้า	8,000	บาท/เดือน		
		ค่าโทรศัพท์	3,500	บาท/เดือน		12,500 บาท/เดือน
	7	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ				10,000 บาท/เดือน

## ภาคผนวกที่ 2

เดือน (ปีที่ 0)	รายได้จากการให้ บริการและ ขายสินค้า (บาท)	ต้นทุนที่ประหยัดได้จากการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้นในทุก ๆ ด้าน *	(หน่วย : บาท)
ม.ค.	-	-	* ตัวเลขประมาณการจาก
ก.พ.	-	-	การทำงานที่มีประ
มี.ค.	-	-	สิทธิภาพมากขึ้น (เช่น
เม.ย.	140,000**	-	ล้างรถได้ เร็วขึ้น
พ.ค.	211,000**	-	ความคล่องตัว/ความ
มิ.ย.	265,000**	5,000	ชำนาญในการเปลี่ยน
ก.ค. } เพิ่มขึ้น	278,250	6,000	ถ่ายน้ำมันเครื่อง เป็นต้น)
ส.ค. } เหลือเดือน	278,250	7,000	- ทำให้ค่าแรงงานเฉลี่ยต่อ
ก.ย. } ละ 5%	278,250	8,000	คนต่อชั่วโมงลดลง
ต.ค. } เพิ่มขึ้น	300,510	9,000	- ทำให้ประหยัดค่าไฟฟ้า
พ.ย. } เหลือเดือน	300,510	10,000	และค่าน้ำประปา
ธ.ค. } ละ 8%	300,510	10,000	- อื่น ๆ
			- **ดูรายละเอียดภาคผนวก
ปีที่ 0	2,352,280	+ 55,000	= 2,407,280

สมมติในปีต่อมา รายได้แต่ละเดือนในไตรมาสแรกเท่ากับไตรมาสสุดท้ายของปีที่ผ่านมา ส่วนไตรมาสต่อไป รายได้ต่อเดือนในแต่ละไตรมาส เพิ่มขึ้น 5% จากไตรมาสก่อนหน้าและต้นทุนที่ประหยัดได้เพิ่มขึ้น 5% จากปีก่อนหน้า

ปีที่ 1 ม.ค.– มี.ค. (300,510 x 3)	901,530		
เม.ย.– มิ.ย. (315,535.5 x 3)	946,607		
ก.ค. – ก.ย. (331,312.3 x 3)	993,937		
ต.ค. – ธ.ค. (347,878 x 3)	1,043,634		
	3,885,708	+ 57,750	= 3,943,458

สมมติในปีต่อไปรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 20% จากปีก่อนหน้า ส่วนร้อยละของต้นทุนที่ประหยัดได้เพิ่มขึ้นยังเท่าเดิม

ปีที่ 2 เพิ่มขึ้น 20%	4,662,850	+ 60,638	= 4,723,488
ปีที่ 3 เพิ่มขึ้น 20%	5,595,420	+ 63,670	= 5,659,090
ปีที่ 4 เพิ่มขึ้น 20%	6,714,503	+ 66,853	= 6,781,356

จากผลประกอบการที่ดีผ่านมา 5 ปี คาดว่าจะมีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นในปีต่อไป จึงประมาณการรายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า 25% ดังนั้น

ปีที่ 5 เพิ่มขึ้น 25%	8,393,129	+ 70,196	= 8,463,325
-----------------------	-----------	----------	-------------

**ภาคผนวกที่ 2 (ก)**

การคำนวณรายได้จากการให้บริการและขายสินค้า

	รายได้จากการให้บริการ (บาทต่อเดือน)		
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
1. รายได้จากการล้างสิริรถยนต์ คันละ 100 บาท (30 วัน)	30,000.- (10 คัน/วัน)	45,000.- (15 คัน/วัน)	45,000.- (15 คัน/วัน)
2. รายได้จากการขัดสิริรถยนต์ ล้างพรม ขัดเบาะ คันละ 2,000 บาท	10,000.- (5คัน/เดือน)	16,000.- (8 คัน/เดือน)	20,000.- (10 คัน/เดือน)
3. รายได้จากการซ่อมรถยนต์ เฉลี่ยต่อเดือน (รวมเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง)	100,000.- 140,000.-	150,000.- 211,000.-	200,000.- 265,000.-

**ภาคผนวกที่ 3 (ก)**

เงินเดือน / ค่าจ้าง		ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ฯลฯ				
ปีที่	เดือนละ(บาท)	จำนวนเดือน (เดือน)	รวม (บาท)	เดือนละ (บาท)	จำนวนเดือน (เดือน)	รวม (บาท)
0	70,000.-	9	630,000	12,500.	9	112,500.-
1	74,900.- (+7%)	12	898,800	13,125.- (+5%)	12	157,500.-
2	80,892.- (+8%)	12	970,704	14,438.- (+10%)	12	173,256.-
3	88,981.- (+10%)	12	1,067,774	15,882.- (+10%)	12	190,584.-
4	97,879.- (+10%)	12	1,174,549	17,470.- (+10%)	12	209,640.-
5	107,667.- (+10%)	12	1,292,000	19,217.- (+10%)	12	230,604.-

**ภาคผนวกที่ 3 (ข)**

(หน่วย : บาท)

รายการ รายจ่าย	ปีที่	0	1	2	3	4	5
เงินเดือน/ค่าจ้าง		630,000	898,800	970,700	1,068,000	1,174,550	1,292,000
ค่าน้ำประปา ฯลฯ		112,500	157,500	173,250	190,600	209,640	230,600
ค่าน้ำมันเครื่อง ฯลฯ		1,114,560	1,226,000	1,410,000	1,621,400	1,864,600	2,144,310
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด		90,000	132,200	145,200	159,700	175,700	193,261
รวม		1,947,060	2,414,300	2,699,150	3,039,700	3,424,490	3,860,171

หมายเหตุ ค่าน้ำมันเครื่องเพิ่มขึ้น 10% ในปี 1 แล้วจากนั้นเพิ่มขึ้น 15% ทุกปี  
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เพิ่มขึ้น 10% ทุกปี (ปีที่ 0 เดือนทำการมีเพียง 9 เดือน)

## ภาคผนวกที่ 4

TABLE 4 PRESENT VALUE

WHEN COMPOUND AMOUNT IS 1

$P=(1+r)^{-n}$					
n	8%	9%	10%	12%	n
1	0.9259 2593	0.9174 3119	0.9090 9091	0.8928 5714	1
2	0.8573 3882	0.8416 7999	0.8264 4628	0.7971 9388	2
3	0.7938 3224	0.7721 8348	0.7513 1480	0.7117 8025	3
4	0.7350 2985	0.7084 2521	0.6830 1346	0.6355 1808	4
5	0.6805 8320	0.6499 3139	0.6209 2132	0.5674 2686	5
6	0.6301 6963	0.5962 6733	0.5644 7393	0.5066 3112	6
7	0.5834 9040	0.5470 3424	0.5131 5812	0.4523 4922	7
8	0.5402 6888	0.5018 6628	0.4665 0738	0.4038 8323	8
9	0.5002 4897	0.4604 2778	0.4240 9762	0.3606 1002	9
10	0.4631 9349	0.4224 1081	0.3855 4329	0.3219 7324	10
11	0.4288 8286	0.3875 3285	0.3504 9390	0.2874 7610	11
12	0.3971 1376	0.3555 3473	0.3186 3082	0.2566 7509	12
13	0.3676 9792	0.3261 7865	0.2896 6438	0.2291 7419	13
14	0.3404 6104	0.2992 4647	0.2633 3125	0.2046 1981	14
15	0.3152 4170	0.2745 3804	0.2393 9205	0.1826 9626	15
16	0.2918 9047	0.2518 6976	0.2176 2914	0.1631 2166	16
17	0.2702 6895	0.2310 7318	0.1978 4467	0.1456 4434	17
18	0.2502 4903	0.2119 9374	0.1798 5879	0.1300 3959	18
19	0.2317 1206	0.1944 8967	0.1635 0799	0.1161 0678	19
20	0.2145 4821	0.1784 3089	0.1486 4363	0.1036 6677	20
21	0.1986 5575	0.1636 9806	0.1351 3057	0.0925 5961	21
22	0.1839 4051	0.1501 8171	0.1228 4597	0.0826 4251	22
23	0.1703 1528	0.1377 8139	0.1116 7816	0.0737 8796	23
24	0.1576 9934	0.1264 0494	0.1015 2560	0.0658 8210	24
25	0.1460 1790	0.1159 6784	0.0922 9600	0.0588 2331	25
26	0.1352 0176	0.1063 9251	0.0839 0545	0.0525 2081	26
27	0.1251 8682	0.0976 0781	0.0762 7768	0.0468 9358	27
28	0.1159 1372	0.0895 4845	0.0693 4335	0.0418 6927	28
29	0.1073 2752	0.0821 5454	0.0630 3941	0.0373 8327	29
30	0.0993 7733	0.0753 7114	0.0573 0855	0.0333 7792	30
31	0.0920 1605	0.0691 4783	0.0520 9868	0.0298 0172	31
32	0.0852 0005	0.0634 3838	0.0473 6244	0.0266 0868	32
33	0.0788 8893	0.0582 0035	0.0430 5676	0.0237 5775	33
34	0.0730 4531	0.0533 9481	0.0391 4251	0.0212 1227	34
35	0.0676 3454	0.0489 8607	0.0355 8410	0.0189 3953	35
36	0.0626 2458	0.0449 4135	0.0323 4918	0.0169 1029	36
37	0.0579 8572	0.0412 3059	0.0294 0835	0.0150 9848	37
38	0.0536 9048	0.0378 2623	0.0267 3486	0.0134 8078	38
39	0.0497 1341	0.0347 0296	0.0243 0442	0.0120 3641	39
40	0.0460 3093	0.0318 3758	0.0220 9493	0.0107 4680	40
41	0.0426 2123	0.0292 0879	0.0200 8630	0.0095 9536	41
42	0.0394 6411	0.0267 9706	0.0182 6027	0.0085 6728	42
43	0.0365 4084	0.0245 8446	0.0166 0025	0.0076 4936	43
44	0.0338 3411	0.0225 5455	0.0150 9113	0.0068 2978	44
45	0.0313 2788	0.0206 9224	0.0137 1921	0.0060 9802	45
46	0.0290 0730	0.0189 8371	0.0124 7201	0.0054 4466	46
47	0.0268 5861	0.0174 1625	0.0113 3819	0.0048 6131	47
48	0.0248 6908	0.0159 7821	0.0103 0745	0.0043 4045	48
49	0.0230 2693	0.0146 5891	0.0093 7041	0.0038 7540	49
50	0.0213 2123	0.0134 4854	0.0085 1855	0.0034 6018	50

### บรรณานุกรม

1. อัจฉรา จันทร์ฉาย **คู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 3**  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ 2542
2. สมชัย อภิรัตน์พิมลชัย **เอกสารประกอบการสอนวิชาคณิตศาสตร์ธุรกิจ**  
วิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรี กรุงเทพฯ 2544
3. เสนาะ ดิยาวัว **หลักการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** กรุงเทพฯ 2543
4. ผุสดี รุมาคม **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม พิมพ์ครั้งที่ 4** ฟิสิกส์เซ็นเตอร์ กรุงเทพฯ 2538
5. ไมตรี วสันตวิงศ์ **การพัฒนาธุรกิจด้วยตนเอง(SMEs)** กระทรวงอุตสาหกรรม กรุงเทพฯ 2543
6. ชัยยศ สันตวิงศ์ **การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ** ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพฯ 2533
7. ธงชัย สันตวิงศ์ **การวางแผน** ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพฯ 2534
8. พรนพ พุกกะพันธ์ **จริยธรรมธุรกิจ ยุคโลกาภิวัตน์** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ 2545
9. ธงชัย สันตวิงศ์ **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 3** ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพฯ 2535
10. Zimmerman, T.W. and Scarborough N.M. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management** 3<sup>rd</sup> ed. Prentice Hall 2002 N.J.
11. Megginson, W.L.; Byrd, M.J. and Megginson L.C. **Small Business Management : An Entrepreneur's Guide book** 3<sup>rd</sup> ed. Irwin McGraw-Hill 2000 N.Y.
12. Teale, Mark; Dispenza, Vincenzo; Flynn, John and Currie, David **Management Decision-Making : Towards an Integrated Approach** Prentice Hall 2003 N.J.
13. ข้อมูลในกรณีศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศเดียวกัน