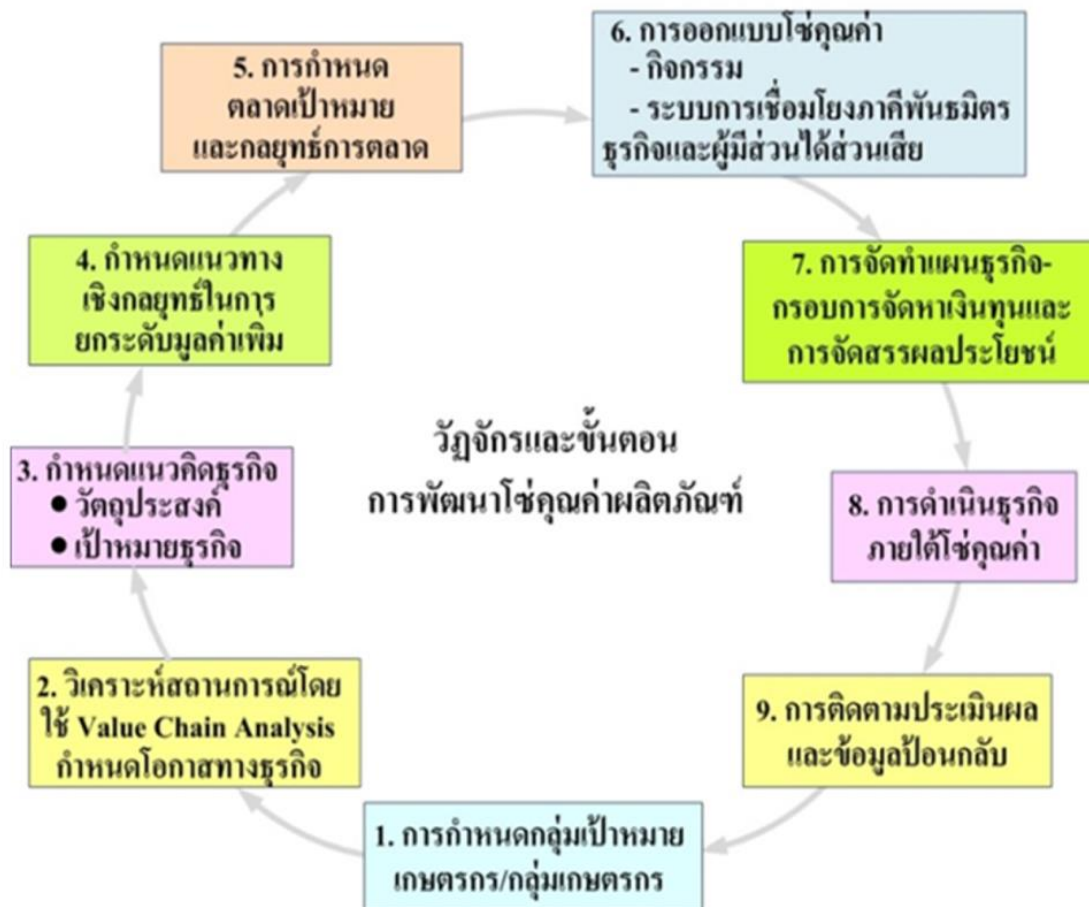




คู่มือ การพัฒนาใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์



ภายใต้ชุดโครงการวิจัย "การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8"
สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สนับสนุนโดย
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
กุมภาพันธ์ 2560

คำนำ

คู่มือการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์เล่มนี้ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นภายใต้ชุดโครงการวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8” โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเผยแพร่ชุดความรู้จากการวิจัยเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ โดยทีมวิจัยได้นำเอาชุดความรู้ที่รู้จักกันในชื่อ “The Value Chain Development” ที่ผ่านการนำไปใช้บนพาะธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษา และได้ผลลัพธ์เป็นที่ประจักษ์

สาระสำคัญของคู่มือฯ ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นบทนำ ส่วนที่สองเป็นสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 หน่วยเรียน ได้แก่ หน่วยเรียนที่ 1: ความหมาย ความสำคัญ กรอบแนวคิดและกรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ หน่วยเรียนที่ 2: การวางแผนทางการเงินเพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน หน่วยเรียนที่ 3: การจัดทำแผนธุรกิจสู่เป้าหมายความสำเร็จ

จึงหวังว่าคู่มือส่งเสริมการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ เล่มนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาโซ่คุณค่าตามสมควร และใคร่ขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่ให้โอกาสและสนับสนุนทุนวิจัย ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ที่ช่วยให้คำแนะนำช่วยเขียนสาระการเรียนรู้ในคู่มือ ขอขอบคุณทีมงานสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ที่ให้ความร่วมมือและจัดทำเอกสาร หากมีข้อบกพร่องยินดีน้อมรับเพื่อการปรับปรุงในโอกาสต่อไป

รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

หัวหน้าโครงการ

กุมภาพันธ์ 2560

สารบัญ

คำนำ	
สารบัญ	(a)
ส่วนที่ 1: บทนำ	1
1.1 แนวคิดการจัดทำคู่มือฯ	1
1.2 กลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ประโยชน์จากคู่มือฯ	2
1.3 จุดมุ่งหมายการเรียนรู้ในคู่มือฯ	2
1.4 โครงสร้างและองค์ประกอบของคู่มือฯ	2
ส่วนที่ 2: สารการเรียนรู้	3
หน่วยเรียนที่ 1: ความหมาย ความสำคัญ กรอบแนวคิดและกรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า	3
1.1 แนวความคิดรวบยอด	3
1.2 ความหมาย	3
1.3 ความสำคัญของการพัฒนาโซ่คุณค่า	4
1.4 กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า	4
1.5 กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า	6
1.6 กรณีศึกษาการพัฒนาโซ่คุณค่าสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มของกลุ่มเกษตรกรโพ้นทราย	8
หน่วยเรียนที่ 2: การวางแผนทางการเงินเพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน	18
2.1 แนวความคิดรวบยอด	18
2.2 ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ	19
2.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนทางการเงิน	19
2.4 การจัดการทางการเงิน	20
หน่วยเรียนที่ 3: การจัดทำแผนธุรกิจสู่เป้าหมายความสำเร็จ	41
3.1 แนวความคิดรวบยอด	41
3.2 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนธุรกิจ	41
3.3 องค์ประกอบของแผนธุรกิจ	41
3.4 แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนธุรกิจ	43
3.5 คำแนะนำในการเขียนแผนธุรกิจ	46
3.6 กรณีตัวอย่างแผนธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงปลานิลโพ้นทราย	50
เอกสารอ้างอิง	56

ส่วนที่หนึ่ง: บทนำ

1.1 แนวคิดการจัดทำคู่มือฯ

การจัดทำคู่มือการส่งเสริม “การพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์สู่การยกระดับมูลค่าเพิ่ม” ในที่นี้เป็นไปภายใต้เจตนารมณ์ของชุดโครงการวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8” ที่ต้องการเผยแพร่ความรู้จากการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

คู่มือการส่งเสริมการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ (Value chain development) ในที่นี้จะนำไปสู่การยกระดับสมรรถนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้โซ่คุณค่า ให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างของระบบการตลาดในยุคปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม และสะดวกในการจัดซื้อจัดหา อีกทั้งสอดคล้องกับสัญญาประชาคมโลกที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและการอนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานอาหารปลอดภัย การสร้างความมั่นคงทางอาหาร ฯลฯ

การพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ภายใต้แนวคิด ในที่นี้จะนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน 3) การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่นำไปสู่การเพิ่มมูลค่าในผลิตภัณฑ์ 4) การอนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม 5) การพัฒนาระบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกื้อหนุนการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์

กระบวนการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์โซ่คุณค่าสำหรับกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรเพื่อชี้ให้เห็นช่องว่าง/ข้อจำกัด โอกาสทางธุรกิจ 2) การกำหนดแนวคิดธุรกิจ 3) การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ 4) การกำหนดตลาดเป้าหมาย 5) การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ 6) การออกแบบและจัดทำแผนธุรกิจภายใต้ภาคีพันธมิตรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การดำเนินการตามแผนธุรกิจ 8) การวางกลไกการติดตามประเมินผลเพื่อข้อมูลป้อนกลับการปรับปรุง

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการพัฒนาโซ่คุณค่าฯ ดังนั้น สารการเรียนรู้ในคู่มือจึงประกอบไปด้วย 3 หน่วยเรียน ได้แก่ 1) ความหมาย ความสำคัญ กรอบแนวคิดและกรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า 2) การวางแผนทางการเงินเพื่อควบคุมค่าในการลงทุน 3) การจัดทำแผนธุรกิจสู่เป้าหมายความสำเร็จ

1.2 กลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ประโยชน์คู่มือการเรียนรู้ฯ

การจัดทำคู่มือการส่งเสริมการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์สู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มในที่นี้เป็นไปเพื่อประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมหน่วยงานรัฐ ผู้นำชุมชน ตลอดจนวิทยากร และผู้สนใจในการนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาโซ่คุณค่าแก่เกษตรกร และสถาบันเกษตรกร

1.3 จุดมุ่งหมายการเรียนรู้ในคู่มือฯ

สาระการเรียนรู้ของคู่มือมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.3.1 เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด และแนวทางการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์โดยใช้กลไกการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์เพื่อลดข้อจำกัดและเพิ่มโอกาสในธุรกิจแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3.2 เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนการเงินเพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน

1.3.3 เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ในการวางแผนธุรกิจการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ จากกรณีศึกษาการจัดทำแผนธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรโพ้นทราย จ.ชลบุรี

1.4 โครงสร้างและองค์ประกอบของคู่มือฯ

คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเองเล่มนี้ประกอบด้วยสาระสำคัญ 2 ส่วน

ส่วนที่หนึ่ง: บทนำ ประกอบด้วยแนวคิดการจัดทำคู่มือฯ กลุ่มเป้าหมาย จุดมุ่งหมายการเรียนรู้ โครงสร้างองค์ประกอบของคู่มือฯ

ส่วนที่สอง: หน่วยเรียนรู้มีจำนวน 3 หน่วยเรียน ได้แก่ 1) ความหมาย ความสำคัญ กรอบแนวคิดและกรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า 2) การวางแผนทางการเงินเพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน 3) การวางแผนธุรกิจสู่เป้าหมายความสำเร็จ

ส่วนที่ 2: สารการเรียนรู้

หน่วยที่ 1: ความหมาย ความสำคัญ กรอบแนวคิด และกรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า

1.1 แนวความคิดรวบยอด

การนำเอาแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าในระบบธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรย่อยม่อให้เกิดผลดีใน 2 ประการ ประการแรก การลดข้อจำกัด/อุปสรรคในการจัดหาปัจจัยการผลิต เงินทุนและตลาด ประการที่สอง จะช่วยเปิดโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี ระบบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การสร้างกลไกอำนาจต่อรองเรื่องราคาจำหน่ายผลผลิต

แนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเป็นไปเพื่อพัฒนาระบบธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงการทำกิจกรรมร่วมกัน ระหว่างภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้การจัดการความสัมพันธ์ในระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม (Mutual Goal) ภายใต้แนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าอาจพิจารณาดำเนินการได้ใน 4 แนวทางได้แก่ 1) การยกระดับตัวผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) 2) การยกระดับกระบวนการผลิต (Process Upgrading) 3) การยกระดับสถานะในโซ่คุณค่า (Functional Upgrading) และการขยายธุรกิจไปในโซ่คุณค่าอื่นเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด (Chain Upgrading) โดยกิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่าอาจจำแนกเป็น 4 กลุ่มกิจกรรม ประกอบด้วย กลุ่มแรก: การวิจัยและพัฒนา (R&D) การออกแบบธุรกิจ การสร้างแบรนด์สินค้า กลุ่มที่สอง: การจัดหาปัจจัยการผลิต กลุ่มที่สาม: การผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์ กลุ่มที่สี่: การตลาด การจัดจำหน่าย การกระจายสินค้า

กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า ประกอบด้วย การดำเนินการ 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะดำเนินโครงการพัฒนาโซ่คุณค่า (อาจเป็นกลุ่มเกษตรกร/สหกรณ์) 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Value Chain Analysis) 3) การกำหนดแนวคิดธุรกิจ 4) การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ 5) การกำหนดตลาดเป้าหมายและกลยุทธ์การตลาด 6) การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่า 7) การจัดทำแผนธุรกิจ 8) การดำเนินธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่าสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม 9) การติดตามประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับ

เนื้อหาสาระในหน่วยเรียนจะกล่าวถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับ แนวคิด กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า เพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม และเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการพัฒนาโซ่คุณค่าฯ ซึ่งจะนำกรณีศึกษาการพัฒนาโซ่คุณค่าสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มของกลุ่มเกษตรกรโพ้นทรายมานำเสนอ

1.2 ความหมาย

โซ่คุณค่า หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ผู้บริโภคสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ **กิจกรรมในระดับต้นน้ำ** ประกอบด้วย การพัฒนาปัจจัยการผลิต การผลิต **กิจกรรมระดับกลางน้ำ** ประกอบด้วย การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การเก็บรักษา บรรจุภัณฑ์ ฯลฯ **กิจกรรมระดับปลายน้ำ** ประกอบด้วย การตลาด การกระจายสินค้า เพื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการสู่ผู้บริโภคในตลาดเป้าหมาย โดยมีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างภาคีพันธมิตรธุรกิจ การสร้างกลไกภายใต้ข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการขับเคลื่อนแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม ทั้งนี้จะมีกิจกรรม

สนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกจากหน่วยงานรัฐ สถาบันการเงิน สมาคม ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน กฎหมาย กฎระเบียบ เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ การวิจัย การให้ความรู้และคำปรึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ



รูปที่ 1 โซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการสู่ผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย

แหล่งที่มา: ประยุกต์จากILO: 2009. Value Chain Development for Decent work, page 3

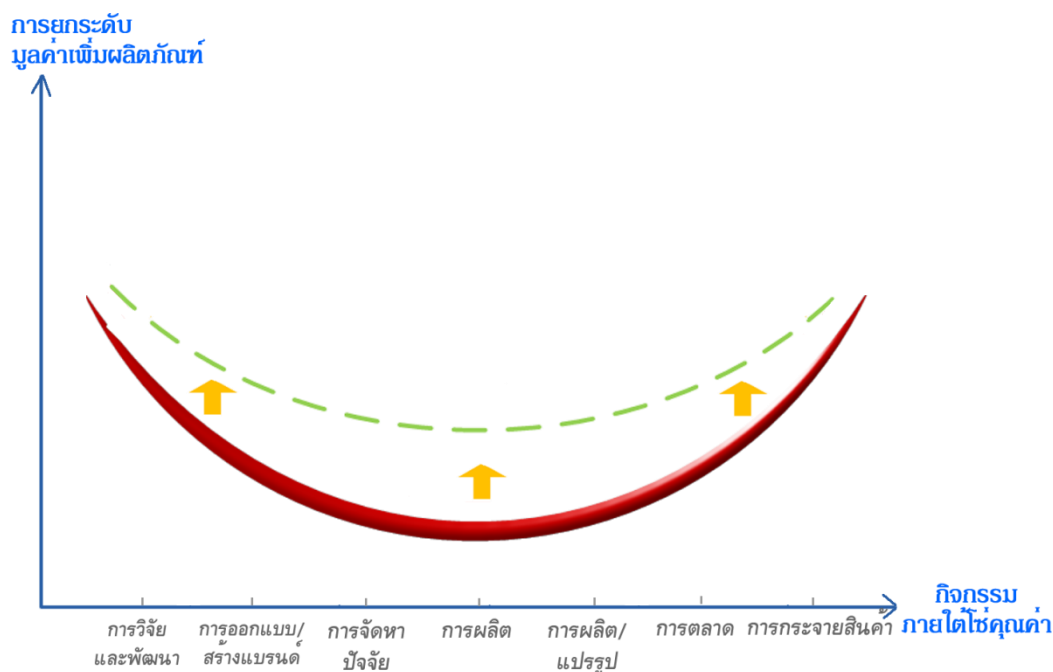
1.3 ความสำคัญของการพัฒนาโซ่คุณค่า

การพัฒนาโซ่คุณค่าจะช่วยสนับสนุนเกษตรกรรายย่อยโดยใช้กลไกของกลุ่ม/สถาบันเกษตรกร ในการวางระบบธุรกิจด้วยการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการยกระดับกิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม (Mutual Goals)

การพัฒนาโซ่คุณค่าดังกล่าวช่วยลดช่องว่าง (Gaps) และเพิ่มโอกาส (Opportunities) ของภาคีพันธมิตรธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การสร้างอำนาจการต่อรอง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย

1.4 กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า

การพัฒนาโซ่คุณค่าเป็นการออกแบบสำหรับแนวทางการพัฒนาระบบธุรกิจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อบรรลุเป้าหมาย (ร่วม) โดยกรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าในที่นี้เป็นไปตามแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของ Stan Shih's Smiling Curve (รูปที่ 2)



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่ม

แหล่งที่มา: ประยุกต์จากแนวคิด Stan Shih's Smiling Curve

ในรูปที่ 2 ชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่านั้น เริ่มต้นจากการวิจัยและพัฒนา การออกแบบ ธุรกิจและสร้างแบรนด์การจัดหาปัจจัยการผลิต การผลิต การตลาด และการกระจายสินค้า โดยผู้ประกอบการที่จะได้ประโยชน์สูงสุด คือ ผู้ที่อยู่ในส่วนของกิจกรรมทั้ง 2 ข้างของ Smile Curve ได้แก่ ผู้เป็นเจ้าของแบรนด์ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้าแก่ลูกค้า และเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อรองสูงและสามารถกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้กับสมาชิกอื่น ๆ ในโซ่คุณค่า ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่า สามารถดำเนินการได้ 4 แนวทาง คือ

1) การยกระดับตัวผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพมาตรฐาน ตรงตามความต้องการของลูกค้าที่เป็นตลาดเป้าหมาย

2) การยกระดับกระบวนการผลิต (Process Upgrading) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตด้วยการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

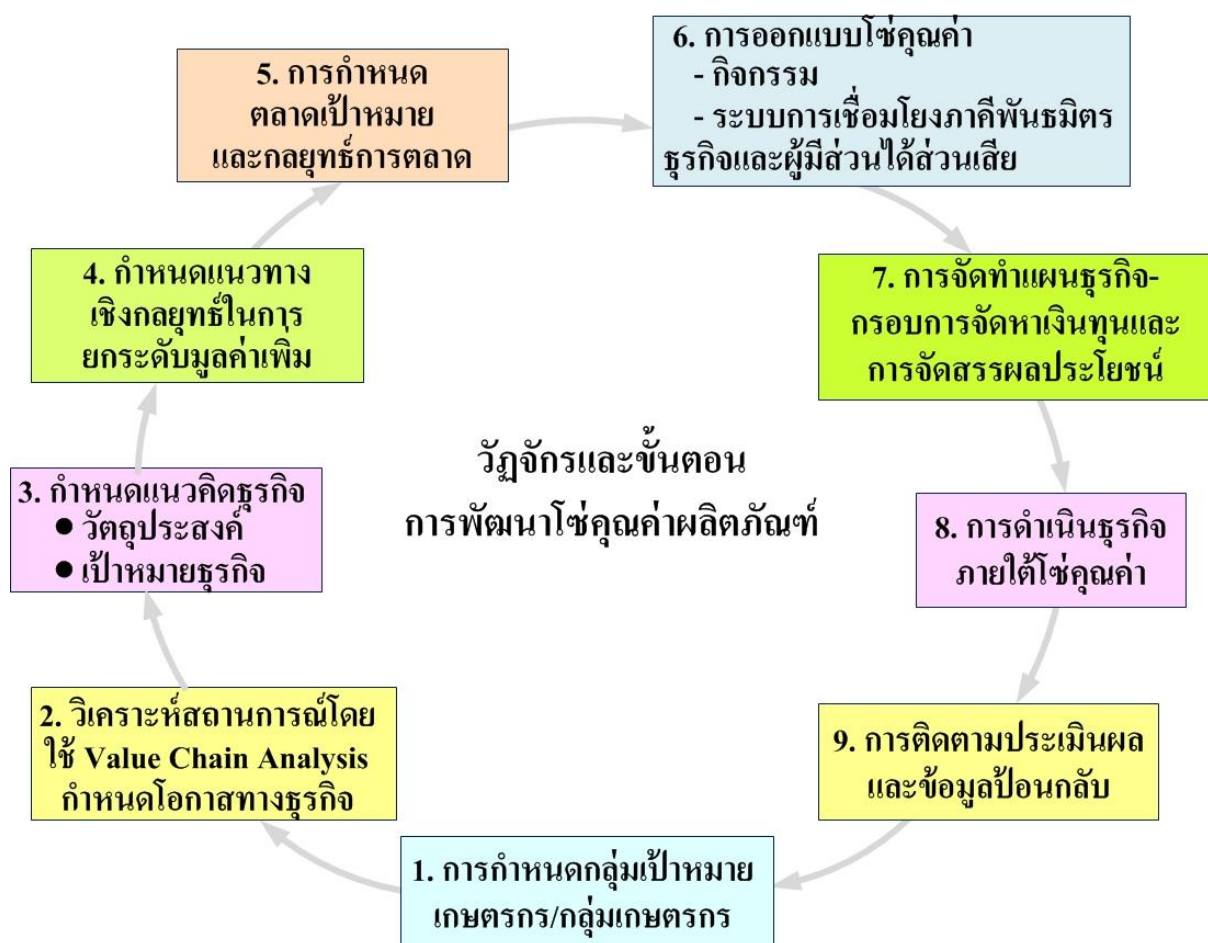
3) การยกระดับสถานะในโซ่คุณค่า (Functional Upgrading) ได้แก่ การยกระดับหน้าที่ของผู้ประกอบการไปในทิศทางที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น เช่น เกษตรกรแปรรูปผลิตภัณฑ์ปลานิลตากแห้งเพื่อจำหน่ายและสร้างแบรนด์สินค้าเป็นของตนเอง

4) การขยายธุรกิจไปในโซ่คุณค่าอื่นเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด (Chain Upgrading) เราอาจจัดกลุ่มกิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่าได้เป็น 4 กลุ่มกิจกรรม ประกอบด้วย กลุ่มแรก: การวิจัยและพัฒนา (R&D) การออกแบบธุรกิจ การสร้างแบรนด์สินค้า กลุ่มที่สอง: การจัดหาปัจจัยการผลิต กลุ่มที่สาม: การผลิตสินค้า-แปรรูปผลิตภัณฑ์ กลุ่มที่สี่: การตลาด การจัดจำหน่าย การกระจายสินค้า

กล่าวโดยสรุป การยกระดับขีดความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่ม สามารถดำเนินการได้โดยผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อการยกระดับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี การสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการออกแบบธุรกิจเพื่อการสร้างกลยุทธ์การตลาดและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคในตลาดเป้าหมาย

1.5 กรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า

ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์มีขั้นตอนการดำเนินการภายใต้วัฏจักรการพัฒนาโซ่คุณค่าทั้งหมด 9 ขั้นตอน (รูปที่ 3)



รูปที่ 3 วัฏจักรและขั้นตอนการพัฒนาโซ่คุณค่า

ขั้นตอนที่หนึ่ง: การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกรที่จะเข้าร่วมโครงการพัฒนาโซ่คุณค่า อาจเกิดขึ้นได้หลายกรณี เช่น เป็นความต้องการของเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกรเอง หรืออาจเป็นไปภายใต้โครงการพัฒนาของหน่วยงานรัฐ ในหน่วยเรียนรู้ที่ 5 จะนำเสนอกรณีศึกษาของโครงการพัฒนาโซ่คุณค่ากลุ่มเกษตรกรโพ้นทราย จ.ชลบุรี ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่ากลุ่มเกษตรกรโพ้นทราย

ขั้นตอนที่สอง: เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ Value Chain Analysis สำหรับกรณีศึกษา
โซ่คุณค่าปลาของกลุ่มเกษตรกรโพธิ์ทราย ที่มีผลลัพธ์สำคัญคือข้อจำกัดและโอกาสทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่สาม: การกำหนดแนวคิดธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์
และเป้าหมายร่วมในการดำเนินธุรกิจ

ขั้นตอนที่สี่: การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม
โดยมีประเด็นที่นำมาพิจารณาว่าจะใช้แนวทางกลยุทธ์อะไรใน 4 แนวทางกลยุทธ์ ได้แก่

- การยกระดับตัวผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading)
- การยกระดับกระบวนการผลิต (Process Upgrading)
- การยกระดับสถานะในโซ่คุณค่า (Function Upgrading)
- การขยายธุรกิจไปร่วมกับโซ่คุณค่าอื่นเพื่อเพิ่มโอกาสการตลาด (Chain Upgrading)

ขั้นตอนที่ห้า: การกำหนดตลาดเป้าหมายและกลยุทธ์การตลาด โดยมีประเด็นที่นำมาพิจารณาที่
สำคัญ ได้แก่

- การกำหนดตลาดเป้าหมาย (End Market) หาลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักคือใคร ลูกค้าต้องการ
ผลิตภัณฑ์อะไร และอะไรคือเป้าหมายการตลาด
- ทำอย่างไรจึงจะนำผลิตภัณฑ์ไปส่งมอบแก่ลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและเป็นไปตามเป้าหมาย
การตลาด

ขั้นตอนที่หก: การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่า ซึ่งจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

- กิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่า
- โครงสร้างและองค์ประกอบของภาคีพันธมิตรธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้โซ่คุณค่า
ผลิตภัณฑ์

- ระบบการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่า โดยระบุว่าใครทำ
อะไร อย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม (Mutual Benefit)

ขั้นตอนที่เจ็ด: การจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้
แนวคิดธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ แผนการตลาด แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ความ
เสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง และแผนการเงิน

ขั้นตอนที่แปด: การดำเนินธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม
การดำเนินธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการ
ความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างภาคีพันธมิตรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการยกระดับ
มูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์/บริการและการบรรลุเป้าหมายร่วม

ขั้นตอนที่เก้า: การติดตามประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ
การติดตามประเมินผลเป็นไปเพื่อการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับแผนที่วางไว้ว่า
ความสำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการรายงานเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการนำไปปรับปรุงการ
ดำเนินงานต่อไป

1.6 กรณีศึกษาการพัฒนาโซ่คุณค่าสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มของกลุ่มเกษตรกรโพนทราย

ในที่นี่จะกล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโซ่คุณค่า โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรโพนทราย

1.6.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกร

การคัดเลือกกลุ่มเกษตรกรเป็นกรณีศึกษาในที่นี้เป็นไปภายใต้เงื่อนไข 4 ประการ ได้แก่ 1) สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสมัครใจเข้าร่วมโครงการ 2) สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความต้องการใช้กลไกของกลุ่มเกษตรกรในการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ปาลานิล 3) ทำเลที่ตั้งของกลุ่มเกษตรกรมีความเหมาะสมในการดำเนินการโครงการ 4) มีผู้นำเกษตรกรที่มีความสามารถในการประสานงานความร่วมมือกับสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเกษตรกรที่เป็นกรณีศึกษา

กลุ่มเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ต.โพนทราย จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2546 ภายใต้โครงการส่งเสริมรายได้เกษตรกรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2547 โดยมีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 48 คน เป็นเกษตรกรที่มีความสนใจประกอบอาชีพเพาะเลี้ยงปลานิล โดยวัตถุประสงค์ของโครงการมี 4 ประการ 1) การให้สินเชื่อ 2) การจัดหาปัจจัยการผลิต 3) การรวบรวมผลผลิต 4) การส่งเสริมการตลาด

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา กลุ่มเกษตรกรได้รับเงินอุดหนุนจากราชการในรูปของเงินทุนหมุนเวียนจำนวน 300,000 บาท เพื่อนำไปจัดสรรเป็นเงินให้กู้ยืมเพื่อการประกอบอาชีพแก่สมาชิกรายละ 10,000-20,000 บาท โดยคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 ต่อปี กิจกรรมที่สำคัญของกลุ่มคือการประชุมสมาชิกกลุ่มอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและรับทราบ ข้อมูลเชิงนโยบายการส่งเสริมอาชีพจากหน่วยงานราชการ

ข้อมูลจากการจัดเวทีสนทนากลุ่มเป้าหมายสมาชิกกลุ่มเกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่าสมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่มีการเพาะเลี้ยงปลานิล ปัจจุบันเหลือเพียง 30 ราย โดยพบว่าข้อจำกัดและปัญหาในการเพาะเลี้ยงปลานิลของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ 1) ข้อจำกัดเรื่องกรรมสิทธิ์ในที่ดินและบ่อเพาะเลี้ยงปลานิล 2) การขาดข้อมูลข่าวสารและความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงและการตลาดปลานิล 3) ปัญหาเรื่องภัยแล้งที่ส่งผลกระทบต่อ การเพาะเลี้ยงปลานิล

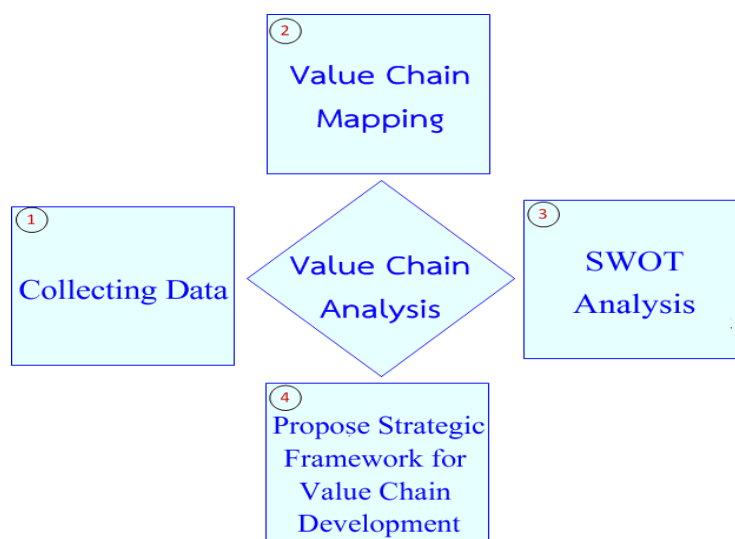
สิ่งที่เป็จุดแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ต.โพนทราย ได้แก่ การมีแกนนำกลุ่มเกษตรกรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการเพาะเลี้ยงปลานิล และการแปรรูปผลผลิตเบื้องต้นเพื่อเพิ่มมูลค่า อีกทั้งยังมีความมุ่งมั่นที่จะช่วยประสานงานความร่วมมือกับสมาชิกกลุ่มและผู้เกี่ยวข้องภายใต้โซ่คุณค่า เพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มตามกรอบแนวคิดการดำเนินการโครงการ



รูปที่ 4 ที่ตั้งกลุ่มเกษตรกร ต.โพนทราย อ.เมือง จ.ชลบุรี ที่เป็นกรณีศึกษาและสมาชิกกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการ

1.6.2 การวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ Value Chain Analysis

การจัดทำ Value Chain Analysis จะช่วยชี้ให้เห็นสถานการณ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการจัดการความสัมพันธ์ในระหว่างผู้เกี่ยวข้องภายใต้โซ่คุณค่า การกระจายผลประโยชน์ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารและนวัตกรรมที่พึงประสงค์เพื่อยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ปาลันในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน การจัดทำ Value Chain Analysis สำหรับกรณีศึกษาจากกลุ่มเกษตรกรโพนทราย อ.เมือง จ.ชลบุรี ในที่นี้จะนำไปภายใต้การดำเนินการ 4 ขั้นตอน (รูปที่ 5) ประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง(Collecting Data) 2) การจัดทำ Value Chain Mapping 3) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 4) การวางกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Propose strategic framework for value chain development)



รูปที่ 5 Value Chain Analysis

แหล่งที่มา: ประยุกต์จาก USAID, www.microlinks.org

1) ผลการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

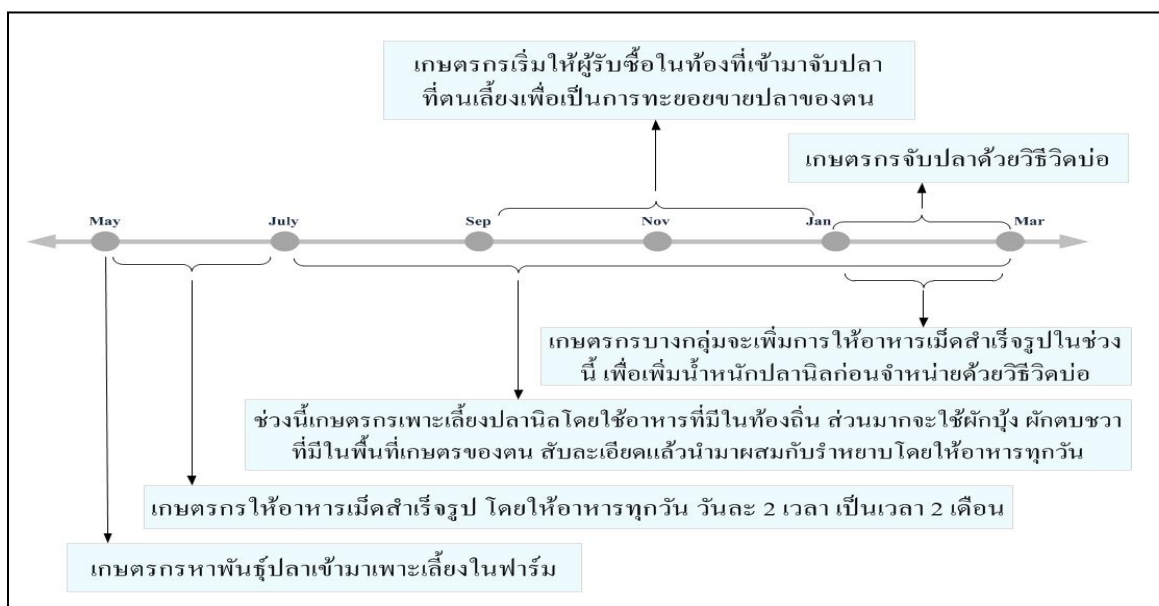
1.1) ตลาดที่สำคัญและผู้บริโภค (Main markets and buyers)

ตลาดสำคัญของเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงปลานิลกลุ่มนี้เป็นตลาดในท้องถิ่นและจังหวัดใกล้เคียงและแม้จะมีผู้ประกอบการส่งออกสนใจรับซื้อปลานิลหลายรายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง หากแต่เงื่อนไขในการรับซื้อและราคารับซื้อไม่จูงใจแก่เกษตรกร ดังนั้นส่วนใหญ่เกษตรกรกลุ่มนี้จะจำหน่ายปลาให้กับพ่อค้ารวบรวมท้องที่หรือขนส่งไปจำหน่ายให้กับแปปลาในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง โดยจะโทรถามข้อมูลเรื่องราคาก่อน มีหลายรายที่มีพ่อค้าท้องที่เจ้าประจำมาตีราคาและจับปลาที่บ่อปลา และบางรายนำไปจำหน่ายที่ตลาดนัดท้องถิ่น

1.2) สถานการณ์การเพาะเลี้ยงปลานิล (Current Production)

สายพันธุ์ปลานิลที่เกษตรกรเลี้ยงอยู่ในปัจจุบันเป็นสายพันธุ์จิตรลดา 3 โดยส่วนใหญ่นิยมซื้อจากผู้ประกอบการจำหน่ายลูกพันธุ์ปลาเอกชน ซึ่งมีอยู่ 3 ราย แหล่งจำหน่ายลูกพันธุ์ปลาของราชการซึ่งมีอยู่ 1 แห่ง แต่มีลูกปลาจำหน่ายในจำนวนจำกัด เกษตรกรส่วนใหญ่จะซื้อพันธุ์ปลาทั้งเพศผู้เพศเมียมาปล่อยลงบ่อเพาะเลี้ยง โดยคาดหวังจะให้มีการเผยแพร่พันธุ์ในระหว่างเพาะเลี้ยงเพื่อจะได้ไม่ต้องซื้อพันธุ์ปลาในทุกฤดูกาล

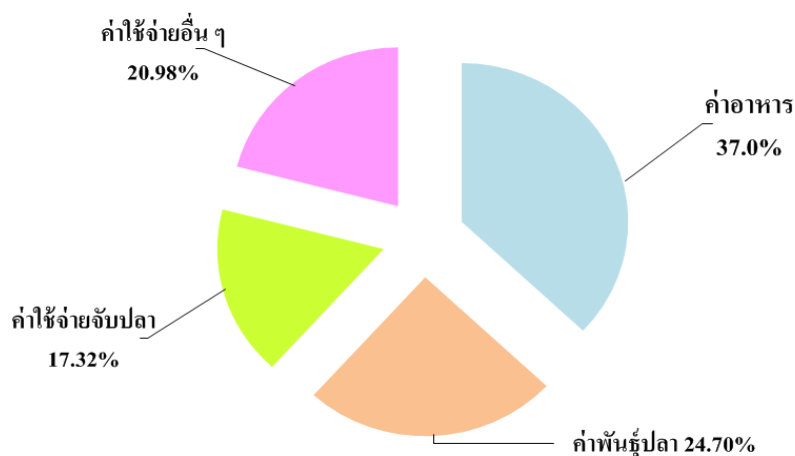
เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีแบบแผนการเพาะเลี้ยง (Pattern of Production) ดังรูปที่ 6 โดยการเพาะเลี้ยงในแต่ละฤดูกาลจะเริ่มในราวเดือนพฤษภาคม เกษตรกรจะหาพันธุ์ปลามาปล่อยในฟาร์มเพาะเลี้ยงสำหรับการให้อาหารนั้น ส่วนใหญ่มักให้อาหารเม็ดสำเร็จรูปในช่วง 2 เดือนแรก โดยให้อาหารทุกวัน วันละ 2 เวลา เช้า-เย็น หลังจากนั้นจึงให้อาหารโดยใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นผักบุ้ง ผักตบชวา นำมาสับละเอียดแล้วผสมกับรำหยาบให้อาหารทุกวัน จนกระทั่งปลามีอายุได้ 6 เดือน เกษตรกรก็จะเริ่มให้ผู้รวบรวมท้องที่เข้ามาจับปลา ทอยขายไปเรื่อย ๆ จนหลังเดือนมกราคม ก่อนวิดบ่อจับปลา เกษตรกรบางรายจะให้อาหารเม็ดสำเร็จรูปเพื่อเพิ่มน้ำหนักปลานิลก่อนจำหน่าย และจะทำการวิดบ่อจับปลาในช่วงเดือนมกราคมถึงมีนาคม



รูปที่ 6 Pattern of Production of the Selected Case Study

1.3) การศึกษาประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกร

ผลการสำรวจข้อมูลจากเกษตรกรตัวอย่าง พบว่ามีผลผลิตเฉลี่ยไร่ละ 600 กิโลกรัมต่อไร่ มีรายได้จากการจำหน่ายเฉลี่ย 24,400 บาทต่อปี มีต้นทุนรวมเฉลี่ย 16,211.50 บาท และมีรายได้สุทธิเฉลี่ย 8,188.50 บาทต่อไร่ โดยข้อมูลเชิงวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ต้นทุนการเพาะเลี้ยงส่วนใหญ่ร้อยละ 37 เป็นค่าอาหาร รองลงไปเป็นค่าพันธุ์ปลา ค่าใช้จ่ายในการจับปลา และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 24.70, 17.32 และ 20.98 ตามลำดับ



รูปที่ 7 สัดส่วนต้นทุนการเพาะเลี้ยงปลานิลโดยเฉลี่ยของเกษตรกรตัวอย่างจำนวน 4 ราย

แหล่งข้อมูล: สัมภาษณ์เกษตรกรตัวอย่างกลุ่มเกษตรกรโพธาราม มกราคม 2559

การวิเคราะห์ต้นทุนผลตอบแทนในการผลิต พบว่าผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ของเกษตรกรตัวอย่างคิดเป็น 600 กิโลกรัมต่อไร่ ราคาขายเฉลี่ย 40 บาทต่อกิโลกรัม มีต้นทุนเฉลี่ย 27 บาทต่อกิโลกรัม และมีรายได้สุทธิเท่ากับ 13.65 บาทต่อกิโลกรัม

2) การจัดทำ Value Chain Mapping

2.1) Value Chain Mapping by Actors

ผู้เกี่ยวข้อง (Actor) กับกิจกรรมต่างๆในโซ่คุณค่าปลานิลที่เป็นกรณีศึกษาแสดงให้เห็นโดยแสดงให้เห็นด้วยValue Chain Mapping by Actors (รูปที่ 8) ซึ่งจะพิจารณาให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ถึงปลายน้ำภายใต้โซ่คุณค่า รวมทั้งสิ้น 7 กิจกรรม ได้แก่ การอำนวยความสะดวกและการส่งเสริม (facilitators/Extension), ด้านปัจจัยการผลิต (Input Supply), ด้านการผลิต (Production), ด้านการรวบรวม (Assembly), ด้านการแปรรูป (Processing), ด้านการขายส่ง (wholesaling), ด้านการขายปลีก (Retailing) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- **ด้านการอำนวยความสะดวกและการส่งเสริม (facilitators และ Extension)** ได้มีการริเริ่มโครงการความร่วมมือในลักษณะ Cross – Cutting Project ระหว่างกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (MOAC) กรมส่งเสริมสหกรณ์ (CPD) กรมประมง (DOF) และ ธ.ก.ส. (BAAC) ที่ริเริ่มให้การส่งเสริมการ

รวมกลุ่มเกษตรกรผู้สนใจเพาะเลี้ยงปลานิล ตั้งแต่ปี 2547 โดยให้การสนับสนุนด้านสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ การส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อใช้เป็นกลไกในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องแก่เกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเป้าหมายและสัมภาษณ์เกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ชี้ให้เห็นข้อจำกัดในการขับเคลื่อนโครงการดังกล่าว ซึ่งเกิดจากเงื่อนไขการคัดเลือกเกษตรกรที่มีข้อจำกัดเรื่องบ่อปลาไม่เหมาะสมในการเพาะเลี้ยง อีกทั้งการดำเนินการโครงการที่ผ่านมา เน้นไปที่การรวมกลุ่ม และสนับสนุนเรื่องเงินทุนในการประกอบอาชีพ แต่ยังไม่มีการให้การศึกษอบรมด้านการเพาะเลี้ยงปลานิลแก่เกษตรกร จึงทำให้เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้เพาะเลี้ยงปลานิลตามเจตนารมณ์แรกเริ่มของโครงการ

- **ด้านปัจจัยการผลิต (Input Supply)** ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม

- ผู้ประกอบการจำหน่ายลูกปลา (Fry Traders/Fingerling Trader) ซึ่งมีผู้ประกอบการที่เป็นหน่วยงานรัฐ 1 แห่งแต่มีข้อจำกัดเรื่องปริมาณการจำหน่ายลูกปลา ส่วนภาคเอกชน ซึ่งมีอยู่ 3 ราย นั้นพบว่าบางรายได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากเกษตรกรมาก เพราะมีนวัตกรรมในการเพาะพันธุ์ลูกปลา บางรายมีการรับประกันอัตราการรอดของลูกปลาที่จำหน่ายแก่เกษตรกร จึงกล่าวได้ว่าสถานการณ์ดังกล่าว ถือเป็นโอกาสสำหรับเกษตรกรที่สามารถจัดหาลูกปลาได้สะดวกและมีความมั่นใจในคุณภาพลูกปลา ราคาจำหน่ายลูกปลา ขึ้นอยู่กับขนาด ลูกปลาขนาด 2-3 เซนติเมตร ราคาตัวละ 0.1บาท ขนาด 1 นิ้วราคาตัวละ0.4บาท

- ผู้ประกอบการจำหน่ายอาหารปลาและเคมีภัณฑ์ (Feed Supply) พบว่าผู้ประกอบการจำหน่ายอาหารเม็ดสำเร็จรูปมีจำนวนมากมีการแข่งขันสูง โดยจำหน่ายอาหารปลานิลหลากหลายแบรนด์ และอยู่ในราคาที่ใกล้เคียงกับการผลิตอาหารเม็ดโดยจัดทำวัตถุดิบ จึงถือเป็นโอกาสสำหรับเกษตรกรทั้งนี้เพราะข้อจำกัดด้านวัตถุดิบในท้องถิ่นที่มีไม่เพียงพอ เกษตรกรจึงมักให้อาหารโดยใช้วัตถุดิบในพื้นที่ควบคู่ไปกับการให้อาหารเม็ดสำเร็จรูป

- แหล่งทุน (Financial Suppliers) เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีการใช้เงินทุนของตนเองบางส่วน ในส่วนของเงินกู้ยืม เกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มฯมีโอกาสกู้ยืมเงินจากโครงการฯ ในวงเงินกู้ ทยอยละ 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3ต่อปี โดยเกษตรกรบางรายสามารถกู้เงินจาก ธ.ก.ส. (BAAC) สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Co-operatives) และ Credit Union ที่ตนเองเป็นลูกค้า และสมาชิกอีกด้วย

- **ด้านการผลิต (Production)**

เกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงปลานิลที่เข้าร่วมโครงการโดยสมัครใจในครั้งนี้ คือเกษตรกรที่มีการเลี้ยงปลานิลอยู่ในปัจจุบันจำนวน 20ราย มีจำนวน 18 ราย ที่เลี้ยงไว้บริโภคเหลือจึงขาย (Subsistence) ส่วนอีก 2 ราย เลี้ยงเพื่อจำหน่าย (Commercial)

- **ด้านรวบรวมผลผลิต (Assembly)** ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม

- ผู้รวบรวมท้องที่มี3 ราย ส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกับเกษตรกรและบางรายมีให้บริการตีราคาและรับซื้อที่บ่อเพาะเลี้ยงก็มี บางรายรับซื้อที่สำนักงาน ผู้รวบรวมในท้องที่ถือว่ามีความสำคัญเพราะ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีข้อมูลข่าวสารทั้งด้านปริมาณการผลิตในพื้นที่ อีกทั้งมีข้อมูลด้านราคาในตลาดระดับต่าง ๆ

มีการทำธุรกิจใกล้ชิดกับผู้ประกอบการแพปลาและพ่อค้าคนกลางต่าง ๆ การตีราคาซื้อขายจะพิจารณาตามขนาดปลา โดยพบว่าพ่อค้าผู้รวบรวมท้องที่จะมีบ่อปลาไว้เพื่อ stock ปลาเพื่อจัดส่งตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

- ผู้รับเหมาวิดบ่อจับปลาในพื้นที่ศึกษามีผู้ประกอบการจำนวน 5 ราย การให้บริการจะคิดค่าจ้างในราคา 1 บาทต่อปริมาณปลาที่จับได้ 1 กิโลกรัม ผู้ประกอบการกลุ่มนี้จะมีแรงงาน และอุปกรณ์ในการวิดบ่อปลา นับว่า เป็นผู้ประกอบการที่มีความสำคัญต่อเกษตรกร เพราะหาก เทคนิคการจับปลาที่เหมาะสม ส่งผลต่อคุณภาพและปลาตายทำให้เสียราคา

• **ด้านการแปรรูป**จากการสำรวจพบว่า ผู้ประกอบการแปรรูปเป็นผู้รวบรวมในท้องที่วิสาหกิจชุมชน และมีการเกษตรกรบางรายทำการแปรรูปปลา เป็นปลาตากแห้งเพื่อเพิ่มมูลค่าในการจำหน่าย จากเดิมที่เคยขายปลาขนาด 6-7 ตัว/กิโลกรัม ในราคา 30 บาท/กิโลกรัม เมื่อแปรรูปแล้วจำหน่ายได้ในราคา กิโลกรัมละ 60 บาท ข้อมูลดังกล่าวเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มปลานิลสำหรับในอนาคต

• **ด้านการขายส่ง/ส่งออก**ผู้ประกอบการขายส่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการแพปลาและพ่อค้าคนกลางที่ซื้อขายปลานิลที่สะพานปลา จะทำหน้าที่ในการรวบรวมและจำหน่ายปลานิลแก่พ่อค้าในตลาดค้าปลีก พ่อค้าส่งออกร้านอาหารและตามคำสั่งซื้อ จากการสัมภาษณ์เกษตรกรพบว่า การจำหน่ายปลาแก่ผู้ประกอบการเหล่านี้ มักประสบปัญหาเรื่องความเสี่ยงของราคารับซื้อ เนื่องจากการขึ้นลงของราคาที่เป็นไปตามปริมาณ ซื้อ-ขาย ในแต่ละวัน และพบว่าผู้ประกอบการแพปลาบางรายทำการแปรรูปปลาเป็นปลาตากแห้งในช่วงเวลาที่ปริมาณปลาในตลาดมากกว่าความต้องการซื้อและราคาปลาตกต่ำ

• **ด้านการขายปลีก**ผู้ประกอบการขายปลีก ได้แก่ พ่อค้าในตลาดนัดและพ่อค้าในตลาดสดทั้งในระดับท้องที่ ตลาดระดับอำเภอและจังหวัด และพบว่าพ่อค้าปลีกบางราย เป็นเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงปลานิลและทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมในท้องที่ด้วย

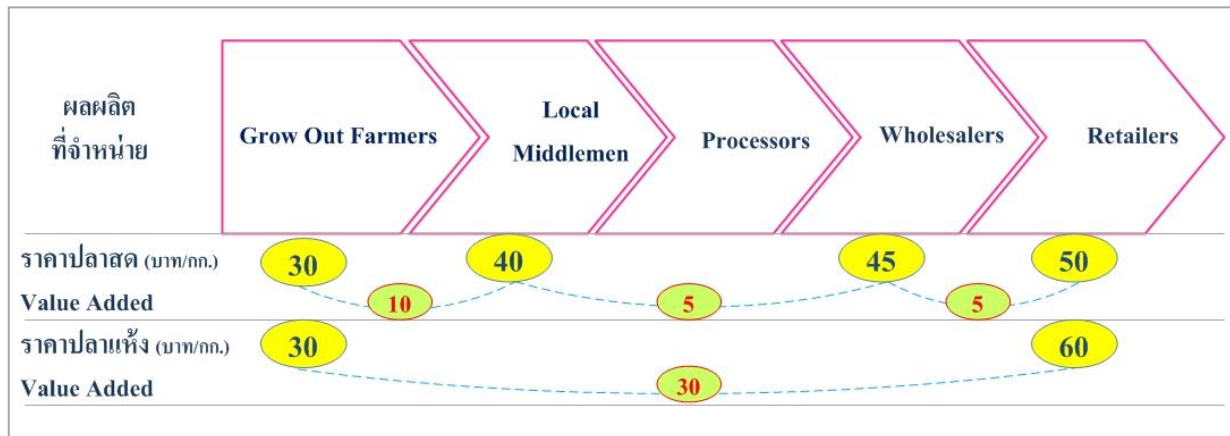


รูปที่ 8 Value Chain Mapping by Actors

2.2) Mapping Value Adding

การศึกษาเพื่อพิจารณาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับมูลค่าเพิ่มของตัวละครใน Value Chain สำหรับกรณีศึกษาโดยพิจารณาจากการจัดทำ Mapping Value Adding (รูปที่ 9) ซึ่งจำแนกผลิตภัณฑ์ปลานิลออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่ ปลานิลสด (Fresh Fish) และปลานิลตากแห้ง (Dry Fish) สำหรับกรณีของผลิตภัณฑ์ปลานิลสด พบว่า เกษตรกรจำหน่ายแก่ผู้รวบรวมท้องที่ในราคา กิโลกรัมละ 30 บาท ผู้รวบรวมท้องที่จำหน่ายให้แก่พ่อค้าขายส่ง กิโลกรัม 40 บาท พ่อค้าขายส่งขายให้แก่พ่อค้าปลีก ราคา กิโลกรัมละ 45 บาท พ่อค้าปลีกขายในราคา กิโลกรัมละ 50 บาท จะเห็นได้ว่าผู้รวบรวมท้องที่เป็นผู้ที่ได้มูลค่าเพิ่มมากที่สุด คือ 10 บาท

กรณีผลิตภัณฑ์ปลานิลตากแห้ง (Dry Fish) พบว่าเกษตรกรที่แปรรูปปลานิลเพื่อจำหน่ายแก่พ่อค้าขายปลีกหรือร้านอาหารตามคำสั่งซื้อจะสามารถจำหน่ายได้ในราคา กิโลกรัมละ 60 บาท โดยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ กิโลกรัมละ 30 บาท



รูปที่ 9 Mapping Value Adding

3) SWOT Analysis

จากข้อมูลที่ได้ในการจัดทำ Value Chain Analysis ดังที่กล่าวมาข้างต้นจึงได้นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการ SWOT Analysis มีข้อสรุปดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 SWOT Analysis

Opportunities	
• ความเหมาะสมของที่ตั้งกลุ่มที่เป็นที่ตั้งของแหล่ง Input Supply ทั้งด้านการส่งเสริมการเพาะเลี้ยง ผู้ประกอบการพันธุ์ปลาที่มีคุณภาพ • นโยบายรัฐด้านการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ปลานิลอย่างครบวงจร • โอกาสการใช้กลไกของกลุ่มผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำเป็นกลไกในการฝึกอบรมให้ความรู้และวางกรอบแนวทางการยกระดับ	• ความเหมาะสมของที่ตั้งกลุ่ม ซึ่งอยู่ใกล้ตลาด สะพานปลา แพปลา อีกทั้งแนวโน้มความต้องการในการบริโภคปลานิลสูงขึ้น • โอกาสการใช้กลไกของกลุ่มผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำเป็นศูนย์เรียนรู้ในการเผยแพร่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีในการยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกรในพื้นที่จังหวัดและผู้สนใจ • ผู้ประกอบการทั้งด้าน Input Supply และผู้รวบรวมท้องที่ให้ความสนใจในการยกระดับมูลค่าเพิ่มและสนับสนุนข้อมูล

มูลค่าเพิ่มภายใต้โซ่คุณค่า	ข่าวสาร
Constraints	
• ขาดกลไกการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพและยกระดับสู่มาตรฐาน (GAP) • นโยบายการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ปลานิลตามยุทธศาสตร์กรมประมงยังเข้าไม่ถึงตัวเกษตรกร	• ขาดกลไกการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดเพื่อบริหารความเสี่ยงและสร้างอำนาจการต่อรอง • ปัญหาเรื่องภัยแล้งส่งผลกระทบต่อการเพาะเลี้ยงปลานิลในนาคน
Strength:	
• มีเกษตรกรแกนนำในกลุ่มที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงปลานิลเชิงพาณิชย์ • เกษตรกรที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการมีความสนใจในการยกระดับมูลค่าเพิ่มปลานิลตลอดห่วงโซ่คุณค่า	• สมาชิกเกษตรกรในกลุ่มมีจำนวน 48 คน มีวงสัมพันธ์ใกล้ชิดซึ่งสามารถยกระดับไปสู่การวางแผนการทำงานในลักษณะพึ่งพาและร่วมมือกันได้ง่าย
Weakness:	
• เกษตรกรบางรายมีข้อจำกัดเรื่องกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ส่งผลต่อการลงทุนด้านเทคโนโลยีบ่อเพาะเลี้ยงที่มีคุณภาพ • เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านการเพาะเลี้ยงปลานิลที่ได้มาตรฐานคุณภาพ • เกษตรกรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง	• เกษตรกรภายใต้โครงการส่งเสริมการเพาะเลี้ยงปลานิลยังขาดทัศนคติที่ดีต่ออาชีพเพาะเลี้ยงปลานิลและขาดกระบวนการเพาะเลี้ยงปลานิลตลอดโซ่คุณค่า • ประสิทธิภาพการผลิตยังต่ำอันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีไม่เหมาะสมและเป็น Subsistence Farm

4) The Strategic Framework for Value Chain Development

การจัดทำ Strategic Framework for value chain Development ในที่นี้จะนำไปภายใต้แนวคิดที่ประยุกต์จาก Stan Shih's Smiling Curve (Stan Shih, 1992) และเป็นไปภายใต้คำแนะนำของที่ปรึกษาที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีพันธมิตรธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนในการพิจารณา โดยให้ความสำคัญกับการวิจัย ออกแบบเพื่อยกระดับไปสู่กิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (Functional Upgrading) การปรับปรุงกระบวนการผลิตที่ออกแบบให้สามารถลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และเพิ่มผลผลิตการผลิตให้ดีขึ้น (Process Upgrading) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) ให้มีมูลค่าสูงขึ้น (รูปที่ 10)

4.1) กลยุทธ์การยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading Strategy)

กลยุทธ์การยกระดับกระบวนการมีวัตถุประสงค์เพื่อการออกแบบระบบและกลไกการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรที่มีการนำเอาการจัดการโซ่คุณค่า มาใช้ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มฯ ซึ่งมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่

1) การวางกรอบทิศทางกลยุทธ์ของกลุ่มเกษตรกร มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในระยะยาวของกลุ่มเกษตรกร

- 2) การวางแผนด้านปรับโครงสร้างและระบบการจัดการของกลุ่มเกษตรกรในแนวทางที่มี การจัดการโซ่คุณค่าในระบบธุรกิจของกลุ่มฯ
- 3) การวางแผนธุรกิจภายใต้แนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม

4.2) กลยุทธ์การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading)

การยกระดับผลิตภัณฑ์ปลานิลมีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการยกระดับ มาตรฐานผลผลิตปลานิลและผลิตภัณฑ์แปรรูปให้ได้มาตรฐานคุณภาพ ประกอบด้วยแนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การวิจัยตลาดเพื่อวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ปลานิลของเกษตรกรสมาชิกเพื่อยกระดับ มูลค่าเพิ่ม
- 2) การวางแผนธุรกิจร่วมกับภาคีพันธมิตรในการจำหน่ายผลผลิตปลานิลสดที่ได้คุณภาพ มาตรฐานภายใต้ข้อตกลงร่วม
- 3) การสร้างกลไกและระบบพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปที่ได้การรับรองมาตรฐาน Food Safety

4.3) กลยุทธ์การยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading)

การยกระดับหน้าที่ในที่นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรมีการจัดการโซ่คุณค่าใน ธุรกิจของกลุ่ม ซึ่งมี 3 แนวทางกลยุทธ์ ได้แก่

- 1) การจัดให้มีโครงการส่งเสริมการยกระดับการเพาะเลี้ยงปลานิลที่มีประสิทธิภาพและ ปรับเข้าสู่มาตรฐานสากลและกลไกการติดตามประเมินผลภายใต้ภารกิจของกลุ่มเกษตรกรโพนทราย
- 2) การจัดให้มีระบบข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตและการตลาดที่สามารถเข้าถึงและสร้าง ความเข้าใจแก่สมาชิกผ่านกลไกการประชุมมีกลไกเข้าถึงสมาชิกกลุ่มฯ เพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การสร้างระบบ/กลไกการเรียนรู้และพัฒนาแก่สมาชิก คณะกรรมการกลุ่มและ ผู้เกี่ยวข้องในโซ่คุณค่าเพื่อให้มีสมรรถนะและความพร้อมในการเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์การ ยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์สู่ความสำเร็จร่วมกัน

4.4) แนวทางกลยุทธ์การยกระดับสู่โซ่คุณค่าใหม่ (Channel Upgrading)

การยกระดับสู่โซ่คุณค่าใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้มีการจัดการโซ่คุณค่าในระบบ ธุรกิจกลุ่มเกษตรกรโพนทรายที่เชื่อมต่อระหว่างเกษตรกรผู้ผลิต ภาคีพันธมิตรธุรกิจ จนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย อันจะก่อให้เกิดระบบการค้าที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายใต้โซ่คุณค่า โดยมีแนวทางกลยุทธ์ดังนี้

- 1) การเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีพันธมิตรธุรกิจและหน่วยงานรัฐเพื่อการจัดหาปัจจัยการผลิต ข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่เพื่อการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ตลอดจนการยกระดับการผลิตที่มี คุณภาพมาตรฐาน
- 2) การเชื่อมโยงธุรกิจกับผู้รวบรวมท้องถิ่น และผู้ประกอบการเพื่อจำหน่ายผลผลิตปลานิลสด

3) การเชื่อมโยงธุรกิจในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปร่วมกับภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้
แบรนด์ผลิตภัณฑ์คุณภาพของกลุ่มฯ



รูปที่ 10 กรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับมูลค่าเพิ่มปาลานิลผ่านกลไกของกลุ่มเกษตรกร

หน่วยที่ 2: การวางแผนทางการเงินเพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน¹

2.1 แนวความคิดรวบยอด

การจัดการทางการเงินนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการของกิจการ ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่ไปพร้อมกับ การจัดการการผลิต และการจัดการด้านบุคลากร และการจัดการด้านการตลาด การประกอบการจะสำเร็จได้ จะต้องดำเนินการในทุกองค์ประกอบให้มีความเชื่อมโยง สนับสนุนซึ่งกันและกัน การประกอบการถ้าเน้นดำเนินการในด้านเดียว เช่นเน้นเฉพาะในเรื่องการผลิต ไม่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบอื่นๆ มักทำให้การประกอบการไม่ประสบผลสำเร็จ

การจัดการทางการเงินเป็นภารกิจสำคัญในการพิจารณาเรื่องวางแผนการลงทุนของกิจการเพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน การจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้การลงทุนค่าใช้จ่ายของกิจการ ตลอดจนการจัดสรรผลตอบแทนต่อเจ้าของกิจการและผู้เกี่ยวข้องตามระเบียบและเงื่อนไขของกิจการ

เนื้อหาสาระของหน่วยเรียน ได้กล่าวถึงระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่การจดบันทึกในสมุดรายวัน เพราะผู้ประกอบการมีเรื่องที่ต้องดำเนินการมากมาย จะใช้การจดจำข้อมูลอย่างเดียวไม่เพียงพอ เมื่อจดบันทึกกิจกรรมการซื้อ ขาย สิ่งของต่างๆ ทั้งที่เป็นเงินสด และไม่เป็นเงินสดในสมุดรายวันแล้ว จึงดำเนินการทำบัญชีแยกประเภทและรายงานการเงินต่างๆ (ในคู่มือนี้ ไม่ได้อธิบายถึงการทำบัญชีแยกประเภทและรายงานการเงินไว้ ให้เป็นเรื่องของนักบัญชีที่จะจัดทำออกมา) ซึ่งรายงานการเงินที่สำคัญได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบแสดงส่วนของผู้ถือหุ้น และงบล่วงหน้า คู่มือได้แสดงรายการต่างๆ ของรายงานการเงินไว้มากพอควร สามารถนำไปใช้ดูเป็นตัวอย่างได้

เมื่อได้รายงานการเงินมาแล้ว จึงได้ใช้ข้อมูลต่างๆ ในรายงานการเงิน เป็นตัวอย่างในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกิจการ ที่ผ่านมามาในอดีต เพราะข้อมูลที่ปรากฏในรายงานการเงิน เป็นผลที่เกิดขึ้นเรียบร้อยแล้ว (ถ้าต้องการจะวิเคราะห์ผลที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตต้องใช้ข้อมูลจาก งบล่วงหน้า ซึ่งไม่ได้นำมาอธิบายไว้ในคู่มือนี้) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสามารถทำได้ในหลายๆ ด้าน ส่วนมากมักทำการวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนการเงิน ส่วนที่นำมาอธิบายในคู่มือนี้ได้นำมาเฉพาะส่วนที่จะเป็นประโยชน์กับการเลี้ยงปลานิลเท่านั้น อัตราส่วนการเงินที่นำมาอธิบายประกอบด้วย อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง อัตราส่วนแสดงความมั่นคงทางการเงิน และอัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และในส่วนท้ายของการวิเคราะห์ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ซึ่งสามารถหาได้ทั้งด้านยอดขายและราคา

การจัดการการประกอบการของเกษตรกร หรือกลุ่มเกษตรกรรูปแบบต่างๆ จะใช้การจัดการบนพื้นฐานของประสบการณ์อย่างเดียวไม่เพียงพอ การที่จะเป็นการประกอบการที่ดีได้ หรือ สามารถยืนหยัดแข่งขัน เติบโต ต่อไปได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการเข้ามาช่วยด้วย การมีที่ปรึกษา หรือจัดให้มีกลไกการเรียนรู้ในกลุ่มเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากคู่มือที่ท่านได้รับจากการอบรมครั้งนี้ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีเช่นกัน

¹ รศ.สาโรช อังสุมาลิน ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.2 ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานสำคัญ 4 ประการได้แก่ (1) ที่ดิน (Land) (2) แรงงาน (Labor) (3) ทุน (Capital) (4) การจัดการ (Management) ของผู้ประกอบการ

ปัจจัยที่กล่าวมานี้จะถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ จำหน่ายได้ในราคาที่สูงเพื่อนำมาซึ่งผลกำไร อันเป็นผลตอบแทนในการจัดการของผู้ประกอบการ ตลอดจนการสร้างควมมั่งคั่งให้กิจการอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงตลอดคือความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการต้องเรียนรู้วิธีที่จะจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง

2.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนทางการเงิน

การประกอบธุรกิจ โดยทั่วไป จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่

1) การผลิต (Production) คือการที่ผู้ประกอบการใช้ทรัพยากร ที่ดิน แรงงาน และทุนเพื่อผลิตสินค้าและบริการตามความต้องการของตลาด ผู้ประกอบการจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการผลิต กำลังการผลิต อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็น วัสดุที่ต้องใช้ แรงงาน ค่าใช้จ่าย ช่วงเวลาการผลิตเพื่อดำเนินการให้สอดคล้องความต้องการของตลาดที่เป็นตลาดเป้าหมาย

2) การตลาด (Marketing) หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการนำสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่ การซื้อขาย การขนส่ง การแปรรูป บรรจุหีบห่อ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย ผู้ประกอบการจึงต้องศึกษาหาความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการ ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดการวางแผนว่าสินค้าชนิดใดเป็นที่ต้องการ ควรไปจัดจำหน่ายที่ไหน ราคาเท่าไร และความสามารถในการแข่งขันของสินค้าในตลาดเป็นอย่างไร

3) การจัดองค์กรและการจัดการ (Organization & management) หมายถึงการจัดเตรียมรูปแบบและระบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับเป้าหมายของธุรกิจให้เหมาะสม

เกษตรกรบางรายอาจพิจารณาขยายการผลิต โดยอาจจะมีการเช่าที่ดินเพื่อจ้างแรงงานเพิ่มเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต จึงอาจต้องพิจารณาเรื่องการวางแผนการใช้แรงงานและเครื่องจักร มีค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงาน การวางแผนการตลาดร่วมกับคู่ค้า และการจัดการการเงินโดยจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจมากขึ้น รูปแบบธุรกิจ อาจพัฒนาไปเป็นกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนสหกรณ์ พันธมิตรธุรกิจกับบริษัท ลูกฟาร์มของผู้ประกอบการรายใหญ่ เป็นต้น

4) การจัดการการเงิน (Financial management)

ปัจจุบันรูปแบบการผลิตสินค้าทางการเกษตรได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นการผลิตเพื่อการค้า มีการนำเทคโนโลยีการผลิตและการกู้ยืมเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ดังนั้นผู้ประกอบการด้านการเกษตรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการผลิต การตลาด การจัดองค์กร และการจัดการการเงินอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกัน โดยเฉพาะการจัดการการเงินนั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง มีระบบการทำบัญชีที่มีประสิทธิภาพ และเป็นสากล

การจัดทำรายงานการเงินที่สำคัญ ได้แก่ งบกำไรขาดทุน และงบดุลและงบกระแสเงินสดของกิจการ ซึ่งต้องทำอย่างน้อยปีละครั้ง ข้อมูลจากรายงานการเงินเหล่านี้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสำหรับการพิจารณาเงินทุนที่ต้องการ

2.4 การจัดการทางการเงิน

1) ระบบการจัดเก็บข้อมูล

ข้อมูลทางการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกิจการอย่างน้อยสองประการคือ หนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการใช้ในการตัดสินใจบริหารจัดการองค์กร เป็นการใช้อยู่ภายในกิจการ และสอง เพื่อใช้เป็นรายงานให้แก่ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ที่ให้อภัยเงิน หรือผู้ที่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อให้แก่กิจการ และส่วนราชการ ได้ทราบ ในกรณีที่เป็นกลุ่มเกษตรกร หรือ สหกรณ์ ข้อมูลทางการเงินก็จะเป็นข้อมูลที่จะรายงานให้สมาชิก และกรรมการ ได้รับทราบผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดเก็บข้อมูลจึงมีความสำคัญ ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือการจัดเก็บข้อมูลในรูปบัญชีต่างๆ

กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำบัญชี

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำบัญชี ส่วนมากจะเริ่มต้นจากเอกสารเริ่มแรกต่างๆที่ได้รับ เมื่อมีการซื้อขายสินค้ากัน ของกิจการ เช่น ใบขาย ใบรับของ เช็ค ใบสั่งซื้อ บันทึกการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

ในการดำเนินงานของกิจการแต่ละวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกิจการเติบโตขยายตัวกิจการจะมีรายได้และค่าใช้จ่ายมากขึ้นๆ รายการการซื้อและขายจากการทำกิจกรรมต่างๆจะถูกบันทึกไว้ (หรือควรจะมีการบันทึกไว้) ในสมุดบันทึกรายวัน (journal) ยังมีรายการซื้อขาย รับจ่ายเงินสด หรือทำกิจกรรมต่างๆมาก ยิ่งต้องมีการบันทึกไว้ เป็นหลักฐาน และป้องกันการหลงลืม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ประกอบการมีอายุมาก โอกาสในการหลงลืม จะยิ่งมีมาก การจดบันทึก มักจะบันทึกเป็นรายวัน ทุกวัน ตามลำดับ

สมุดรายวันจะบันทึกรายการซื้อขาย รับจ่ายเงินสด และกิจกรรมต่างๆ วันต่อวัน ของกิจการ ถ้าเป็นกิจการขนาดเล็ก สมุดบันทึกรายวันอาจมีเพียงเล่มเดียว จดบันทึกทุกอย่าง เนื่องจากรายการ ซื้อขาย รับจ่ายเงินสด และกิจกรรมต่างๆ ยังมีไม่มากนัก ในสมัยปัจจุบันการบันทึกอาจจดลงในสมุด หรือบันทึกเป็นไฟล์ในคอมพิวเตอร์ก็ได้ ซึ่งสามารถจัดกลุ่ม หมวดหมู่ ได้ง่ายกว่าการจดลงในสมุด ถ้าเป็นกิจการขนาดใหญ่อาจจดในสมุดบันทึกรายวันหลายเล่ม แยกบันทึกรายการต่างๆออกจากกัน เช่น มีสมุดรายวันสำหรับ การขาย การซื้อ การรับเงินสด การจ่ายเงินสด หรือเงินสดในมือ เป็นต้น ถึงแม้สมุดบันทึกรายวันจะบันทึกรายการต่างๆของกิจการที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน แต่การบันทึกยังไม่อยู่ในรูปแบบที่ผู้ประกอบการจะนำมาใช้ตีความ วิเคราะห์ เพื่อใช้ในการประกอบการได้

เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ นักบัญชีจะนำข้อมูลที่บันทึกไว้ในสมุดรายวัน ไปบันทึกลงบัญชีแยกประเภท เพื่อจะนำไปจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งได้แก่ งบดุล งบกำไร ขาดทุน งบกระแสเงินสด หรือแม้แต่จะนำไปจัดทำงบการเงินล่วงหน้าต่างๆต่อไป

ตัวอย่าง สมุดบันทึกรายวัน

กลุ่มเกษตรกรโพนทราย

สมุดบันทึกรายวัน

วัน เดือน ปี	รายการ	รายละเอียด				ประเภทรายการ	
		จำนวน (หน่วย)		ราคา	จำนวนเงิน (บ.)	รายรับ	รายจ่าย
1 ม.ค. 2559	ซื้อลูกปลา	1,000	ตัว	3 บาท/ตัว	3,000		✓
2 ม.ค. 2559	ซื้อปุ๋ยคอก	10	กระสอบ	35 บาท/	350		✓
			(30 กก.)	กระสอบ			
15 ธ.ค. 2559	จับปลาขายครั้งที่ 1	50	กก.	60	3,000	✓	
	จับปลาขายครั้งที่ 2	50	กก.	50	2,500	✓	

รายงานการเงิน

1) งบดุล

งบดุล เป็นรายงานการเงินที่แสดงถึงฐานะทางการเงินของกิจการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นรายงานที่แสดงให้เห็นว่าเจ้าของหรือผู้ประกอบการได้ลงทุนไปในสินทรัพย์อะไรบ้าง เป็นเงินมากน้อยเท่าใด และแสดงแหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการประกอบการ ซึ่งสามารถนำไปใช้อ้างสิทธิในสินทรัพย์ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือส่วนของผู้ถือหุ้น และสิทธิในส่วนที่เป็นของเจ้าหนี้ นอกจากนั้นการที่เรียกว่างบดุลก็ เพราะว่า ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง มูลค่าของสินทรัพย์ทั้งหมด จะต้องเท่ากับจำนวนเงินที่นำมาใช้ลงทุน (การอ้างสิทธิเหนือสินทรัพย์)เสมอ

สินทรัพย์คือทรัพย์ที่ทำให้เกิดสิน หรือเป็นทรัพย์ที่ทำให้เกิดรายได้ขึ้นมา เป็นสิ่งที่กิจการสามารถควบคุม ใช้งานได้ ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ฝ่ายจัดการ หรือแม้แต่เจ้าหนี้ หรือกิจการที่จะขายสินค้าให้ ย่อมอยากทราบว่า ในขณะนั้นๆ กิจการ มีเงินสดในมืออยู่เท่าใด มีเงินฝากอยู่ในธนาคารเท่าใด มีลูกหนี้การค้าอยู่เท่าใด (ลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ และยังไม่ได้ชำระค่าสินค้า) มีสินค้าคงคลังที่อยู่ในรูปของวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต หรือสินค้าที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วอยู่เท่าใด และข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนระยะยาว ที่มีมูลค่าสูง ว่ากิจการมีอยู่มากน้อยเท่าใด เช่น ที่ดิน โรงเรือน เครื่องจักร อุปกรณ์ รถบรรทุก สำนักงาน สำนักงานขาย/แผงขายสินค้า เป็นต้น

สินทรัพย์ที่กล่าวถึงข้างต้นนั้นเนื่องจากมีอยู่มากมายหลายรายการจึงได้มีการจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ตามระยะเวลาที่จะสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้าหรือเร็ว โดยสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วนั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่เรียกว่าเป็น สินทรัพย์หมุนเวียน ส่วนสินทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้าและมีอายุการใช้งานนานนั้นถูกจัดอยู่ในกลุ่มของ สินทรัพย์ถาวร หรือ สินทรัพย์คงที่ ตัวอย่างของสินทรัพย์หมุนเวียนคือ เงินสดในมือ เงินฝากธนาคาร ลูกหนี้การค้า และสินค้าคงคลังประเภทต่างๆ สินทรัพย์หมุนเวียนนั้นบางครั้งก็เรียกกันว่าเป็นเงินทุนหมุนเวียน ส่วนสินทรัพย์ถาวร/คงที่ได้แก่ ที่ดิน บ่อเลี้ยงปลา โรงเรือน รถบรรทุกปิกอัพ เครื่องสูบน้ำ เครื่องตัดอ้อกซิเจน มอเตอร์ไฟฟ้า เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้ที่ให้ความสนใจกับกิจการ ก็ยังอยากทราบอีกเช่นกันว่า กิจการมีหนี้สินอยู่มากน้อยเท่าใด ภายใต้เงื่อนไขการกู้ยืมอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากหนี้สินเป็นสิ่งที่กิจการจะต้องชำระคืนแก่เจ้าหนี้ทั้งต้นและดอกเบี้ย ณ เวลาที่กำหนด เป็นเงินที่ไปเอามาจากผู้ที่อยู่ภายนอกกิจการ ดังนั้นหนี้สินจึงแสดงถึงการอ้างสิทธิของผู้ที่อยู่ภายนอกกิจการต่อสินทรัพย์ของกิจการ ถ้าหากไม่ชำระคืนหนี้สินตามเงื่อนไขที่กำหนด เจ้าหนี้สามารถฟ้องร้องสิทธิเหนือสินทรัพย์หรือสามารถฟ้องร้องให้หยุดกิจการได้

เงินกู้ของกิจการสามารถจัดแบ่งเป็นหมวดหมู่ได้ เช่นเงินที่กู้จากแหล่งที่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่เงินที่กู้จากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป หรือจากธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ เช่นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารออมสิน บริษัทเงินทุน หรือจากสถาบันการเงินอื่น เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นต้น หรืออาจกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนที่ไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การกู้ยืมจากพ่อ แม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง นายทุนเงินกู้ในพื้นที่ พ่อค้าในตลาด แพลลา หรือการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อมาก่อนก็ได้

นอกจากการแบ่งหมวดหมู่ตามแหล่งของเงินแล้ว เราสามารถแบ่งเงินกู้ตามระยะเวลาการชำระคืนก็ได้ เช่นเงินกู้ระยะสั้น คือเงินกู้ที่โดยปกติจะมีการชำระคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยภายในระยะเวลาหนึ่งปี และเงินกู้ระยะยาว ซึ่งมักจะกู้ยืมเงินเป็นจำนวนมากเพื่อใช้ลงทุนซื้อสินทรัพย์ถาวรที่มีอายุการใช้งานยาว และผ่อนชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นงวดๆ เป็นระยะเวลายาวมากกว่าหนึ่งปีขึ้นไป

ส่วนที่แตกต่างกันระหว่างมูลค่าของสินทรัพย์รวมทั้งหมดกับ หนี้สินรวมทั้งหมดคือ ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นจำนวนเงินส่วนที่ผู้เป็นเจ้าของได้ลงทุนไว้ในกิจการ เป็นเงินที่ไม่มีกำหนดการชำระคืน เพราะเป็นเงินของเจ้าของเอง จะได้เงินคืนเมื่อเลิกกิจการ (หรือเมื่อขายหุ้น หรือถอนหุ้นออกไป) แต่เจ้าของกิจการจะได้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนนี้ในรูปของเงินปันผล (กรณีกิจการของเอกชน ผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนจากมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น)

ตัวอย่างบุคคล

กิจการนายกุล
งบดุล
ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2559

สินทรัพย์	บาท	หนี้สินและทุน	บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน		หนี้สิน	
เงินสดในมือ	5,000	เงินกู้ระยะสั้น	10,000
เงินฝากธนาคาร	45,000	เงินกู้ระยะปานกลาง	200,000
ลูกหนี้การค้า	10,000	รวมหนี้สิน	210,000
สินคงคลัง			
อาหาร	10,000	เงินสนับสนุน	300,000
น้ำมันดีเซลและหล่อลื่น	3,000		
อื่น ๆ	2,000		
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	75,000		
สินทรัพย์ถาวร		ทุน	
ที่ดิน โรงเรือน เครื่องจักร อุปกรณ์	600,000	ทุน (500 หุ้น ๆ ละ 1,000 บาท)	500,000
รถปิกอัพ	400,000	กำไรสะสม	175,000
รถมอเตอร์ไซด์	50,000	รวมทุน	675,000
เครื่องใช้สำนักงาน	50,000		
อื่น ๆ	10,000		
รวมสินทรัพย์ถาวร	1,110,000		
รวมสินทรัพย์	1,185,000	รวมหนี้สินและทุน	1,185,000

การพิจารณาเงินทุนที่ต้องการ

ข้อมูลจากงบดุลข้างต้นสามารถนำมาใช้พิจารณาถึงเงินทุนที่ต้องการในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งโดยปกติอาจจำแนกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ เงินลงทุน และเงินทุนเพื่อการดำเนินงาน

เงินลงทุน (Investment Capital) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในส่วนของสินทรัพย์ถาวร เช่น การซื้อหรือเช่าที่ดิน การซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ กรณีการเลี้ยงปลาในบ่อ งบลงทุนได้แก่ ค่าที่ดิน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาขุดบ่อ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมบ่อ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จึงเป็นงบลงทุน ซึ่งค่าใช้จ่ายในการลงทุนนี้จะนำมาพิจารณาในงบกำไรขาดทุนในรูปแบบของค่าเสื่อมราคา

เงินทุนเพื่อการดำเนินงาน (Working capital) ได้แก่ เงินทุนที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีไว้เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน เป็นค่าใช้จ่ายในสินทรัพย์หมุนเวียนต่างๆ โดยอาจพิจารณาเป็นรายปี รายเดือน ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร ตัวอย่าง

ค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น ค่าใช้จ่ายสำหรับเงินเดือนของคนงานประจำซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณผลผลิต ส่วนค่าใช้จ่ายผันแปร เช่น ค่าอาหารปลา ค่ายาเคมี ซึ่งจะแปรผันขึ้นกับปริมาณการเลี้ยงปลา

จากตัวอย่างบุคคลข้างต้น ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2559 กลุ่มเกษตรกรโพนทราย ใช้เงินลงทุนในการเลี้ยงปลานิลทั้งสิ้น 1,185,000 บาท โดยเงินลงทุนมากกว่าร้อยละ 90 ใช้เป็นเงินในการจัดหาสินทรัพย์ถาวรต่างๆ เป็นจำนวนเงิน 1,110,000 บาท โดยใช้ไปในการจัดหาที่ดิน การขุดบ่อ การสร้างโรงเรือน การซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ เป็นจำนวน 600,000 บาท และลงทุนไปกับการซื้อรถปิกอัพ เพื่อใช้ในการซื้อข้าวของและการประสานงานต่างๆ อีกเป็นจำนวน 400,000 บาท เงินลงทุนส่วนที่เหลือใช้ไปในการจัดหา สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ ตามที่ปรากฏในงบดุล

ตามตัวอย่างนี้กลุ่มเกษตรกร ใช้เงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเพียง 75,000 บาทหรือเพียงประมาณร้อยละ 7 ของเงินลงทุนทั้งหมดเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ความต้องการใช้เงินหมุนเวียน หรือใบดำเนินงาน ณ วันที่ระบุเพียง 75,000 บาท เงินหมุนเวียนที่ต้องการใช้ในแต่ละวันแต่ละช่วงเวลาจะแตกต่างกัน เช่นช่วงไหนที่ต้องการซื้อพันธุ์ปลา ซื้ออาหาร ต้องจ่ายค่าน้ำ ค่าแรงงาน จำนวนเงินหมุนเวียนในช่วงนั้นๆ ก็จะสูงขึ้น เป็นต้น ซึ่งยอดเงินอาจสูงขึ้นถึง 100,000 บาทหรือมากกว่าก็ได้

การได้มาซึ่งเงินทุน

จากงบดุล จะเห็นได้ว่า กลุ่มเกษตรกร มีแหล่งเงินทุนหลายแหล่ง โดยปกติแหล่งเงินทุนแหล่งแรกที่จะใช้ได้คือ เงินลงทุนของตนเองหรือเงินลงทุนของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ทั้งนี้เพราะในการประกอบการใดๆก็ตาม ถ้าไม่นำเงินลงทุนของตนเองมาลงทุนก่อน จะไปหาเงินทุนจากแหล่งอื่นๆมาใช้นั้น เป็นสิ่งที่เกือบเป็นไปได้เลย จะเป็นการจับเสือมือเปล่า ไม่มีความเป็นเจ้าของในกิจการ ความตั้งใจในการประกอบการจะลดลงมาก และถ้าเกิดความเสียหาย ผู้ที่สูญเสียคือผู้อื่นที่ไม่ใช่เจ้าของกิจการ ในกรณีของกิจการโดยทั่วไป แหล่งเงินที่จะนำมาลงทุนเป็นแหล่งแรกคือเงินออมของตัวเอง หรือเงินที่บิดา มารดาให้มา ในกรณีตัวอย่างนี้เงินแหล่งแรกคือ เงินค่าหุ้นจากสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ตามตัวอย่างคือมีการเรียกหุ้น ๆ ละ 1,000 บาทเป็นจำนวน 500 หุ้น ได้เงินมาทั้งหมด 500,000 บาท เงินแหล่งที่สองที่นำมาใช้คือ กำไรสะสม หรือกำไรสุทธิส่วนที่กักไว้หรือเก็บไว้ใช้ในกิจการ ไม่ได้นำไปจ่ายคืนเป็นเงินปันผลให้แก่สมาชิกของกลุ่ม ซึ่งมีจำนวนถึง 175,000 บาท เมื่อรวมสองรายการนี้ กลุ่มเกษตรกรตัวอย่างจะใช้เงินจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของมากถึง 675,000 บาท หรือร้อยละ 57 ของเงินที่ต้องการทั้งหมด นอกจากนั้นยังมีเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการ เป็นเงินให้เปล่า ไม่ต้องเสียดอกเบี้ย เป็นเงินจำนวน 300,000 บาท ดังนั้น ณวันที่ระบุ กลุ่มเกษตรกร จึงต้องกู้เงินจากแหล่งเงินกู้ต่างๆ อีกเป็นจำนวน 210,000 บาท ทั้งนี้เนื่องจาก ต้องใช้เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร กลุ่มเกษตรกร จึงตัดสินใจกู้เงินทั้งระยะปานกลางและระยะสั้น โดยกู้เป็นเงินระยะสั้นเพียง 10,000 บาท ที่เหลือเป็นเงินกู้ระยะปานกลางมากถึง 200,000 บาท ทั้งนี้เพื่อจะสามารถผ่อนชำระคืนได้ในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น

การพิจารณาดอกเบี้ยและการชำระคืนเงินกู้

การชำระคืนเงินกู้และดอกเบี้ย ทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะยกตัวอย่าง 2 วิธี ที่ใช้กันมาก คือ

- การชำระคืนเงินต้นเท่ากันทุกงวด ตัวอย่างในกรณีวง เงินกู้ 200,000 บาท กำหนดชำระคืน 5 ปี แผนการใช้เงินเพื่อชำระเงินต้นและดอกเบี้ย จะเป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย (กรณีชำระคืนเงินต้นเท่ากันทุกงวด)

ปีที่	เงินต้น	ดอกเบี้ย (%)	รวมเงิน สดจ่าย	เงินต้นคงเหลือ
1	40,000	$200,000 \times \frac{10}{100} = 20,000$	60,000	$200,000 - 40,000 = 160,000$
2	40,000	$160,000 \times \frac{10}{100} = 16,000$	56,000	$200,000 - 80,000 = 120,000$
3	40,000	$120,000 \times \frac{10}{100} = 12,000$	52,000	$200,000 - 120,000 = 80,000$
4	40,000	$80,000 \times \frac{10}{100} = 8,000$	48,000	$200,000 - 160,000 = 40,000$
5	40,000	$40,000 \times \frac{10}{100} = 4,000$	44,000	-
รวม	200,000	60,000	260,000	

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าการที่กลุ่มได้เงินทุน 200,000 บาท โดยการกู้ยืม 5 ปี อัตราดอกเบี้ย 10% ต่อปี เป็นเวลา 5 ปี กลุ่มเกษตรกรต้องจ่ายดอกเบี้ยรวม 60,000 บาท และมีภาระที่ต้องจ่ายค่าดอกเบี้ยรวมเงินต้นที่ไม่เท่ากันทุกปี ในแต่ละปีกิจการจะต้องเสียดอกเบี้ยและเงินต้นบางส่วน ดอกเบี้ยถือเป็นค่าใช้จ่ายที่กิจการสามารถรายงานในงบกำไรขาดทุน และเป็นค่าใช้จ่ายที่หักภาษีได้ ส่วนการชำระคืนเงินต้น จะไม่ถือเป็นค่าใช้จ่าย แต่เป็นรายการใช้ไปของเงิน

- การชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย แบบส่งเงินรวมเท่ากันทุกงวด

โดยทั่วไป สถาบันการเงินมักต้องการให้ผู้กู้ชำระคืนเงินรวมในจำนวนเท่ากัน เพื่อสะดวกแก่การวางแผนการใช้เงิน โดยเงินจำนวนเท่ากันนั้นสามารถจำแนกเป็นเงินต้นและดอกเบี้ยได้ โดยใช้สูตรการหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงิน ซึ่งพัฒนาจากหลักการคิดดอกเบี้ยทบต้นให้แก่ค่าของเงินในอนาคต

ตารางที่ 3 รายละเอียดการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย แบบเงินรวมเท่ากันทุกปี

ปีที่	จำนวนเงินต้นคงเหลือ	ดอกเบี้ย (10%)	ชำระเงินต้น	รวมเงินสด
(1)	(2)	(3)	(4) = (3) + (2)	
1	200,000	$200,000 \times 0.1 = 20,000$	$(52,770 - 20,000) = 32,770$	52,770
2	$200,000 - 32,770$	$167,230 \times 0.1 = 16,723$	$(52,770 - 16,723) = 36,047$	52,770
3	$200,000 - 68,817$	$131,183 \times 0.1 = 13,118$	$(52,770 - 13,118) = 39,652$	52,770
4	$200,000 - 108,469$	$91,531 \times 0.1 = 9,153$	$(52,770 - 9,153) = 43,617$	52,770
5	$200,000 - 152,014$	$47,986 \times 0.1 = 4,798$	$(52,770 - 4,798) = 47,972$	52,770

ในกรณีนี้จะพบว่าจำนวนเงินรวมที่เกษตรกรจ่ายชำระคืนเท่ากันทุกปี แต่จำนวนเงินต้นและดอกเบี้ยที่จ่ายแต่ละปีจะไม่เท่ากัน เพราะสถาบันการเงินได้รับคืนเงินต้นแต่ละงวดไม่เท่ากัน หลักการคิดดอกเบี้ยคือการคิดเฉพาะจากเงินต้นที่คงค้างในงวดนั้นๆ ดอกเบี้ยเป็นค่าใช้จ่าย ส่วนการคืนเงินต้นจะกระทบรายการเงินสดของกิจการเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้ประกอบการควรวางแผนการชำระเงินให้ สอดคล้องกับ การไหลเวียนเงินของธุรกิจ

2) งบกำไร ขาดทุน

งบกำไร ขาดทุนเป็นงบที่สรุป รายได้ ค่าใช้จ่าย ของกิจการในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ (โดยปกติระหว่างช่วงเวลาของงบดุลสองงบดุล) เป็นการรายงาน กำไร หรือ ขาดทุน **ทางบัญชี**ของกิจการ ในช่วงระยะเวลานั้นๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำเอาค่าใช้จ่ายไปหักออกจากรายได้

เนื่องจากงบกำไร ขาดทุน เป็นการรายงานผลการมีกำไรหรือขาดทุนของกิจการดังนั้นจึงมักถูกใช้เป็นรายงานทางการเงินลำดับแรกๆที่ฝ่ายจัดการนำมาใช้พิจารณาผลการดำเนินงาน รูปแบบของงบกำไร ขาดทุน จึงเน้นสูตรการหากำไร ที่ระบุตัวแปรที่สำคัญ ที่จะช่วยปรับปรุงการบริหารจัดการ การดำเนินงานของกิจการให้ดีขึ้น

รูปแบบหลักโดยทั่วไปของงบกำไร ขาดทุน เป็นดังนี้

ยอดขาย

หักต้นทุนสินค้าขาย

กำไรขั้นต้น

หักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี

หักดอกเบี้ยและภาษี

กำไรสุทธิ

ในกรณีของกิจการที่ดำเนินงานโดยไม่ต้องเสียภาษี เช่นกลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์ เมื่อนำเอาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไปหักออกจากกำไรขั้นต้นก็จะได้ กำไรสุทธิ เลย

มีสิ่งที่จะต้องระมัดระวัง อีกสิ่งหนึ่งในการจัดทำงบกำไร ขาดทุน คือ เงินสดที่จ่ายออกไปเพื่อซื้อสินทรัพย์ถาวร (มีอายุการใช้งานยาวกว่า หนึ่งปี) และการซื้อวัตถุดิบ ในช่วงระยะเวลาของการทำงบกำไร ขาดทุน เราจะไม่ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลานั้นทั้งหมด ตัวอย่างเช่น กิจการซื้อรถปิกอัพมาหนึ่งคัน ราคา 1,000,000 บาท มีอายุการใช้งาน 10 ปี เนื่องจากรถบรรทุกมีอายุการใช้งานนานกว่า หนึ่งปี ในการคิดค่าใช้จ่ายในแต่ละปี เราจะไม่นำเอาเงิน 1,000,000 บาท มาหักเป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดในปีที่มีการจ่ายเงินซื้อเพียงปีเดียว โดยไม่นำไปคิดหักเป็นค่าใช้จ่ายในปีอื่นๆ ซึ่งจะเป็นการหักมากเกินไป จะมีผลกระทบถึงกำไรของกิจการ โดยในปีแรกจะขาดทุนเยอะมาก แต่อาจทำให้เกิดกำไร ในปีต่อไป ทั้งๆที่กิจการไม่ได้ทำอะไรที่แปลกไปจากเดิม เพราะการซื้อรถบรรทุก ไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ดังนั้นในทางปฏิบัติจึงต้องหาทางประมาณการค่าใช้จ่ายที่ควรคิดในแต่ละปี ตลอดอายุการใช้งาน นักบัญชีได้คิดวิธีประมาณการค่าใช้จ่ายออกมาในรูปของ ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ในแต่ละปี (โดยอาจไม่เชื่อมโยงกับการใช้งานที่เกิดขึ้นจริงเลยก็ได้) และจะนำไปหักออกจากมูลค่าของสินทรัพย์นั้นๆในงบดุลด้วย ซึ่งเป็นรายละเอียด จะไม่กล่าวถึงในที่นี้

ส่วนวัตถุดิบ ในกรณีที่ซื้อมามาก นำมาเก็บไว้ในโกดัง ใช้ในการผลิตในระหว่างปีที่ทำงานไม่หมด ในกรณีที่เหลือมากๆ ส่วนที่เหลือนี้จะไม่นำมาคิดเป็นค่าใช้จ่ายของช่วงเวลานั้นๆ จะคิดเฉพาะส่วนที่ได้ใช้ออกไปจริงๆเท่านั้น

ตัวอย่าง งบกำไร ขาดทุน ที่มีรายละเอียดมากขึ้นเป็นดังต่อไปนี้

กลุ่มเกษตรกรโพนทราย
งบกำไรขาดทุน
ณ สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559

รายได้		
รายได้จากการจำหน่ายปลานิล		576,000
รายได้อื่นๆ		-
รวม		<u>576,000</u>
ค่าใช้จ่าย		
ค่าใช้จ่ายผันแปร		
ค่าเตรียมบ่อ/ลอกบ่อ	5,000	
ค่าน้ำ (ซื้อ/สูบ)	2,000	
ค่าเตรียมน้ำ	2,000	
ค่าลูกปลา	80,000	
ค่าอาหาร	150,000	
ค่ายา	10,000	
ค่าแรงงาน	3,000	
ค่าไฟฟ้า	1,200	
ค่าน้ำมันดีเซล	40,000	
ค่าน้ำมันหล่อลื่น	5,000	
ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร	3,000	
ค่าจับปลา	10,000	
ค่าใช้จ่ายในการแปรรูป	-	
ค่าใช้จ่ายในการขาย	3,000	
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	60,000	
ค่าดอกเบี้ย (ระยะสั้น)	1,200	
รวม		<u>375,400</u>
ค่าใช้จ่ายคงที่		
ค่าจ้างแรงงานประจำ	12,000	
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์	40,000	
ค่าเช่าที่ดิน	5,000	
ค่าเสื่อมบ่อดิน	1,500	
ค่าภาษีที่ดินและโรงเรือน	150	
ค่าดอกเบี้ย (ระยะปานกลาง)	600	
ค่าดอกเบี้ย (ระยะยาว)	10,000	
รวม		<u>69,250</u>
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด		<u>444,650</u>
ค่าใช้จ่ายต่อไร่		37,054
รายได้สุทธิ (กำไร ขาดทุน)		
รายได้สุทธิต่อหนึ่งรอบการเลี้ยง		<u>131,350</u>

3) งบกระแสเงินสด

เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นมาเพื่อแสดงถึงแหล่งและจำนวน เงินสดรับและเงินสดจ่ายของกิจการ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ มักจะจัดทำเมื่อสิ้นสุดช่วงระยะเวลานั้น เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทราบว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง แต่ที่น่าสนใจกว่าคือ เราสามารถจัดทำงบกระแสเงินสดขึ้น ณ จุดเริ่มต้นของระยะเวลา ซึ่งมักจะเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าเป็น งบประมาณเงินสด ซึ่งจะเป็นการประมาณการกระแสเงินสดรับและเงินสดจ่ายของกิจการในแต่ละช่วงเวลา เช่นทุกเดือน ในอนาคต และสามารถใช้เป็นข้อมูลให้แก่ฝ่ายจัดการเพื่อบริหารกระแสเงินสดให้เหมาะสม สอดคล้องและสนองต่อการเติบโตของกิจการ

งบกระแสเงินสดมีลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่พิจารณา จำนวนเงินสดรับทั้งหมด จะต้องเท่ากับจำนวนเงินสดจ่ายทั้งหมด รายการหลักๆของงบกระแสเงินสดประกอบด้วย 1) กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 2) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน (และการขายสินทรัพย์ออกไป) 3) กระแสเงินสดจากกิจกรรมการเงิน เช่น การเพิ่มทุนของผู้ถือหุ้น การกู้ยืม การชำระคืนเงินกู้ เป็นต้น

ตัวอย่างงบกระแสเงินสด เป็นดังตารางต่อไปนี้

กลุ่มเกษตรกรโพนทราย

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559

กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน	
กำไรสุทธิ	983,250
บวก ค่าเสื่อมราคา	1,450,000
หัก การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้า	100,000
หัก การลดลงของเจ้าหนี้การค้า	75,000
หัก การลดลงของค่าใช้จ่ายล่วงหน้า	75,000
รวมเงินสดสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน	2,183,250
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน	
เงินสดที่ได้รับจากการขายเครื่องมือเก่าออกไป	50,000
หัก เงินสดที่ใช้ซื้อเครื่องมือใหม่	1,683,250
รวมเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน	-1,633,250
กระแสเงินสดจากกิจกรรมการเงิน	
บวก เงินกู้ระยะสั้นที่กู้ใหม่	225,000
หัก การชำระคืนเงินกู้ระยะยาว	375,000
รวมเงินสดจากกิจกรรมการเงิน	-150,000
กระแสเงินสดสุทธิ	400,000
เงินสดในมือเมื่อต้นระยะเวลา	475,000
เงินสดในมือเมื่อสิ้นสุดระยะเวลา	875,000

4) งบแสดงส่วนของผู้ถือหุ้น

งบแสดงส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นงบที่สั้นที่สุด และมีความซับซ้อนน้อยที่สุดในบรรดางบการเงินต่างๆ เป็นงบที่แสดงรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้นของงบดุล รายการหลักของงบนี้คือ การเปลี่ยนแปลงของกำไรสะสม (กำไรที่เก็บไว้ใช้ในกิจการ ไม่จ่ายคืนออกไปเป็นเงินปันผลทั้งหมด) ที่ได้มาจาก กำไรสุทธิ (หรือขาดทุนสุทธิ) รายการอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีอาทิ การแบ่งสรรกำไรเพื่อกิจกรรม สาธารณประโยชน์ของชุมชน การแบ่งสรรกำไรเพื่อใช้ในการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์เรียนรู้การเลี้ยงปลานิล เป็นต้น

ตัวอย่างงบแสดงส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นดังต่อไปนี้

กลุ่มเกษตรกรโพนทราย
งบแสดงส่วนของผู้ถือหุ้น
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559

ส่วนของผู้ถือหุ้น 31 ธ.ค. 2559		17,825,000
กำไรสะสม 31 ธ.ค. 2558	8,400,000	
กำไรสุทธิ ปีการบัญชี 2559	983,250	
หัก เงินปันผล	480,000	
หัก เงินที่ใช้เพื่อการสาธารณประโยชน์	120,000	
การเพิ่มขึ้น (ลดลง) ของกำไรสะสม	383,250	
กำไรสะสม 31 ธ.ค. 2559		8,783,250
ทุนเรือนหุ้น 31 ธ.ค. 2558	9,425,000	
บวก การเพิ่มทุน	0	
ลบ การลดทุน	0	
การเพิ่มขึ้น (ลดลง) ของทุนเรือนหุ้น	0	
ทุนเรือนหุ้น 31 ธ.ค. 2559		9,425,000
ส่วนของผู้ถือหุ้น 31 ธ.ค. 2559		18,208,250

5) งบการเงินล่วงหน้า

งบการเงินต่างๆ ที่อธิบายข้างต้น เป็นงบที่แสดงกิจกรรม หรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในอดีต ในรอบปีการบัญชีที่ผ่านมา เราอาจนำมาใช้พิจารณาว่า ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ผลของการตัดสินใจในอดีตเป็นอย่างไร มีอะไรที่เป็นบทเรียนหรือสามารถเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้ดีขึ้นได้บ้าง แต่ไม่มีอะไรยืนยันได้ว่าการดำเนินงานของเราจะเป็นเหมือนในอดีตถึงแม้เราจะทำสิ่งต่างๆเหมือนเดิม ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมต่างๆเปลี่ยนแปลงไป เช่นสภาพเศรษฐกิจโดยรวมเปลี่ยน กำลังซื้อของผู้บริโภคในตลาดเปลี่ยน รัฐบาลเปลี่ยนแปลงมาตรการต่างๆ ดินฟ้าอากาศเปลี่ยน ราคาน้ำมัน ราคาอาหาร

สัตว์และวัตถุดิบต่างๆเปลี่ยน คู่ค้าต่างๆปรับเปลี่ยนวิธีการ กลยุทธ์ ฯ มีความไม่แน่นอนต่างๆ เกิดขึ้น ดังนั้น ตัวเลขข้อมูลต่างๆ ในอดีตที่รวบรวมมา ไม่สามารถจะนำมาใช้ประเมินแผนการในอนาคตได้ดีเท่าที่ควร ดังนั้น การจัดทำงบการเงินล่วงหน้าจะช่วยให้กิจการประมาณการในเหตุการณ์ที่คิดว่าน่าจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามเนื่องจากการจัดทำมีความซับซ้อนพอสมควร จึงไม่ได้นำมาแสดงไว้ในคู่มือนี้

การนำข้อมูลทางการเงินมาใช้ประโยชน์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกิจการ เท่าที่มีการปฏิบัติกันมาอย่างแพร่หลายมักทำในรูปของการวิเคราะห์ **อัตราส่วนการเงิน** ซึ่งการพิจารณาว่าดีหรือไม่ มักทำโดยเปรียบเทียบกับแนวโน้มที่กิจการทำมาในอดีต หรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น หรือเปรียบเทียบกับผู้ที่ดีกว่า หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์อย่างหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับความคาดหวังของผู้ประกอบการและผู้ถือหุ้นอื่นๆ ดังนั้นโดยหลักการคือการหาค่าของกิจการเราเองแล้วนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งอ้างอิงบางอย่าง การจะบอกว่าดีหรือไม่ต้องใช้วิจญาณอย่างมา ผลการพิจารณาของแต่ละคนในเรื่องเดียวกันอาจแตกต่างกันได้

ตัวชี้/อัตราส่วนการเงิน ที่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมีอยู่สี่กลุ่มดังนี้

- 1) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร
- 2) อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง
- 3) อัตราส่วนแสดงระดับความมั่นคงทางการเงิน
- 4) อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ในคู่มือนี้จะไม่กล่าวถึงตัวชี้ที่มีการใช้กันอยู่ทั้งหมด แต่จะเลือกเอาตัวชี้ที่คิดว่าเหมาะสมมาอธิบาย ทั้งนี้สมมติว่ากิจการมีงบดุลและงบกำไร ขาดทุน ดังนี้

กิจการนายดุล
งบดุล
ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2559

สินทรัพย์	บาท	หนี้สินและทุน	บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน		หนี้สิน	
เงินสดในมือ	5,000	เงินกู้ระยะสั้น	10,000
เงินฝากธนาคาร	45,000	เงินกู้ระยะปานกลาง	200,000
ลูกหนี้การค้า	10,000	รวมหนี้สิน	<u>210,000</u>
สินคงคลัง			
อาหาร	10,000	เงินสนับสนุน	300,000
น้ำมันดีเซลและหล่อลื่น	3,000		
อื่น ๆ	2,000		
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>75,000</u>		
สินทรัพย์ถาวร		ทุน	
ที่ดิน โรงเรือน เครื่องจักร อุปกรณ์	600,000	ทุน (500 หุ้น ๆ ละ 1,000 บาท)	500,000
รถปิกอัพ	400,000	กำไรสะสม	175,000
รถมอเตอร์ไซด์	50,000	รวมทุน	<u>675,000</u>
เครื่องใช้สำนักงาน	50,000		
อื่น ๆ	10,000		
รวมสินทรัพย์ถาวร	<u>1,110,000</u>		
รวมสินทรัพย์	<u>1,185,000</u>	รวมหนี้สินและทุน	<u>1,185,000</u>

กลุ่มเกษตรกรโพนทราย
งบดุล
ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2559

	ปีที่ 1 (บาท)	ปีที่ 2 ประมาณการ (บาท)
ขาย	550,000	605,000
ต้นทุนการผลิต1/	250,000	275,000
กำไรขั้นต้น	300,000	330,000
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		
ค่าเสื่อมอุปกรณ์	40,000	40,000
ค่าเสื่อมบ่อดิน	1,500	1,500
ค่าเช่าที่ดิน	500	500
ค่าแรงงานประจำ	10,000	10,000
ค่าภาษีที่ดินและโรงเรือน	150	150
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	120,000	126,000
ค่าจ้างแรงงานชั่วคราว	1,000	1,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	3,000	3,000
ค่าใช้จ่ายทั่วไปอื่น ๆ	1,000	1,000
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	122,850	146,850
ดอกเบี้ย (ระยะปานกลาง)	600	-
ดอกเบี้ย (ระยะยาว)	20,000	16,000
กำไรก่อนหักภาษี	102,250	130,850
ภาษีรายได้สำหรับกลุ่มเกษตรกร	-	-
กำไรสุทธิ	102,250	130,850

อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร

เป็นตัวชี้วัดที่ฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้น หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการทราบว่ากิจการจะดำเนินงานได้ดี หรือ ไม่ดี ตัวชี้วัดในกลุ่มนี้มีดังต่อไปนี้

- 1) อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย เป็นอัตราส่วนที่บอกว่าเมื่อขายสินค้าออกไปหนึ่งบาทจะได้กำไร หลังจากหักค่าใช้จ่ายต่างๆทั้งหมดแล้วกี่บาท อัตราส่วนนี้มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย} &= \text{กำไรสุทธิ/ยอดขาย} \\ &= 102,250/550,000 = .1859 = 18.59\%\end{aligned}$$

อัตราส่วนนี้มีความสำคัญ ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพราะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหลายๆด้านของฝ่ายจัดการ ทั้งในเรื่องของ การตลาด การตั้งราคา การจัดซื้อ และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ

2) อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของผู้เป็นเจ้าของ

อัตราส่วนนี้มีสูตรในการคำนวณดังนี้

อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของผู้เป็นเจ้าของ = กำไรสุทธิ/ทุน

$$= 102,250/675,000 = .1515 = 15.15\%$$

ซึ่งหมายถึงว่า เงินที่ผู้ถือหุ้นลงทุนไปหนึ่งบาท ในระยะเวลาหนึ่งปีจะได้ผลตอบแทนกลับมา .1515 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 15.15

3) อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนทั้งหมด

อัตราส่วนนี้มีสูตรในการคำนวณดังนี้

อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนทั้งหมด = กำไรสุทธิ/รวมสินทรัพย์

$$= 102,250/1,185,000 = .0863 = 8.63\%$$

ซึ่งหมายความว่า เงินที่กิจการลงทุนไปในสินทรัพย์ทั้งหมด 1 บาท ในระยะเวลาหนึ่งปีจะได้ผลตอบแทนกลับมา .0863 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.63 อัตราผลตอบแทนนี้ควรจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของเงินที่ไปกู้ยืมมา(ถ้ามี) ถ้าสูงกว่า ส่วนที่เกินก็จะไปสมทบทำให้อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของผู้เป็นเจ้าของสูงขึ้น ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของผู้เป็นเจ้าของลดลง

อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง

เป็นตัวชี้อีกกลุ่มหนึ่งที่มีการนำมาใช้มาก เป็นอัตราส่วนที่ใช้บอกว่ากิจการจะมีเงินสดเพียงพอหรือมีสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเพียงพอกับการดำเนินกิจการ หรือการชำระหนี้สินที่ถึงกำหนดหรือไม่ ตัวชี้ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย

4) เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ

เป็นอัตราส่วนที่บอกว่า ถ้าหากกิจการมีความจำเป็นจะต้องชำระหนี้สินระยะสั้นทั้งหมดทันที กิจการสามารถทำได้หรือไม่ วิธีการคือจะดูว่ากิจการมีเงินสดในมือและสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ ซึ่งสามารถจะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเพียงพอหรือไม่ สูตรในการคำนวณทุนหมุนเวียนสุทธิเป็นดังนี้

เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ = สินทรัพย์หมุนเวียน - หนี้สินหมุนเวียน

$$= 75,000 - 10,000 = 65,000$$

ตัวเลขดังกล่าวแสดงว่ากิจการตัวอย่างมีเงินทุนหมุนเวียนสุทธิสูงมาก

5) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

อัตราส่วนนี้จะบอกว่าการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นจำนวนกี่บาท เมื่อเทียบกับหนี้สินหมุนเวียนจำนวนหนึ่งบาท มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน} &= \text{สินทรัพย์หมุนเวียน} / \text{หนี้สินหมุนเวียน} \\ &= 75,000 / 10,000 = 7.5\end{aligned}$$

ตัวเลขดังกล่าวแสดงว่าการมีหนี้สินหมุนเวียน 1 บาท แต่มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากถึง 7.5 บาท ถ้าเจ้าหนี้เงินกู้ระยะสั้นต้องการให้ชำระคืนหนี้สินทั้งหมด กิจการสามารถชำระคืนได้สบายมาก และจากตัวชี้ข้างต้น กิจการยังจะมีสินทรัพย์หมุนเวียนเหลืออยู่อีก 65,000 บาท

6) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว

เป็นกรณีที่ต้องการทราบว่ากิจการมีสภาพคล่องมากน้อยเพียงใด ดังนั้นจึงควรพิจารณาว่า ถ้าไม่นำสินค้าคงคลัง(บางรายการที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้า)มารวมแล้ว อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนจะเป็นอย่างไร ซึ่งในกรณีนี้จึงเรียกตัวชี้ใหม่นี้ว่าเป็นอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว} &= (\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงคลัง}) / \text{หนี้สินหมุนเวียน} \\ &= (75,000 - 15,000) / 10,000 = 6.0\end{aligned}$$

ซึ่งยังอยู่ในระดับที่สูงมาก

อัตราส่วนแสดงระดับความมั่นคงทางการเงิน

เป็นกลุ่มตัวชี้ที่จะบอกว่าการมีการกู้ยืมเงิน หรือมีระดับหนี้สินสูง(เกินไป)หรือไม่ เป็นกลุ่มตัวชี้ที่จะทำให้ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น และ เจ้าหนี้ คลายความวิตกกังวล ได้ว่าถ้าหากมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น มีหลายๆสิ่งไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ กิจการจะยังมีความมั่นคงทางการเงินอยู่ จะไม่ถูกบังคับให้เลิกกิจการไป ตัวชี้ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย

7) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้เป็นเจ้าของ

เป็นตัวชี้ที่บอกว่าเงินที่นำมาลงทุนจัดหาสินทรัพย์ต่างๆ กิจการใช้เงินของตัวเองมากกว่าหรือใช้เงินของผู้อื่นมากกว่า (ใช้เงินกู้หรือหนี้สิน มากกว่า) ถ้ามีการล้มเลิกกิจการ เจ้าของกิจการหรือเจ้าหนี้จะเสียหายมากกว่ากัน หรืออีกมุมหนึ่งสามารถตีความได้ว่าถ้ามีการล้มเลิกกิจการ เจ้าของกิจการจะสามารถชำระคืนหนี้สินได้ทั้งหมดหรือไม่ มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้เป็นเจ้าของ} &= \text{หนี้สินทั้งหมด/ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ} \\ &= 210,000/675,000 = .31 \\ &\quad (\text{หนี้สิน ไม่นับรวมเงินสนับสนุน})\end{aligned}$$

ซึ่งหมายถึงว่าในการจัดหาสินทรัพย์ กิจการใช้เงินของผู้ถือหุ้น/เจ้าของกิจการ 1 บาทและใช้เงินกู้อีก .31 บาท หรือหนี้สินคิดเป็นเพียงร้อยละ 31 ของเงินลงทุนส่วนของผู้เป็นเจ้าของ

8) อัตราส่วนส่วนของผู้เป็นเจ้าของต่อสินทรัพย์

เป็นตัวชี้วัดที่บอกว่าเงินที่นำมาใช้จัดหาสินทรัพย์นั้น ใช้เงินจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของมากน้อยเท่าไร มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วนส่วนของผู้เป็นเจ้าของต่อสินทรัพย์} &= \text{เงินทุนส่วนของผู้เป็นเจ้าของ/สินทรัพย์ทั้งหมด} \\ &= 675,000/1,185,000 = .57\end{aligned}$$

ซึ่งหมายความว่าเงินที่ใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์ 1 บาท เป็นเงินส่วนของผู้เป็นเจ้าของถึง .57 บาท หรือร้อยละ 57 ตัวเลขที่มากกว่าร้อยละ 50 แสดงว่ากิจการมีความมั่นคงทางการเงินสูง

9) อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์

เป็นส่วนกลับกับตัวชี้วัดก่อนหน้านี้ เป็นตัวชี้วัดที่บอกว่าเงินที่นำมาใช้จัดหาสินทรัพย์นั้น ใช้เงินจากเงินกู้/เงินของผู้อื่น มากน้อยเท่าไร มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์} &= \text{หนี้สินทั้งหมด/สินทรัพย์ทั้งหมด} \\ &= 210,000/1,185,000 = .18\end{aligned}$$

ซึ่งหมายความว่าเงินที่ใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์ 1 บาท เป็นเงินกู้/เงินของผู้อื่นเพียง .18 บาท หรือร้อยละ 18 ตัวเลขที่น้อยกว่าร้อยละ 50 แสดงว่ากิจการมีความมั่นคงทางการเงินสูง

อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้ตรวจสอบว่า การดำเนินงานของกิจการ ใช้สินทรัพย์มีประสิทธิภาพมากน้อยเท่าใด ประกอบด้วยอัตราส่วนต่างๆดังนี้

10) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์

เป็นตัวชี้วัดที่บอกว่า การลงทุนไปในสินทรัพย์ทั้งหมด 1 บาทนั้น สามารถสร้างยอดขายได้มากน้อยเท่าใด มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์} &= \text{ยอดขายสุทธิ/สินทรัพย์ทั้งหมด} \\ &= 550,000/1,185,000 = .46\end{aligned}$$

สำหรับกิจการที่กำลังพิจารณา เงินที่ใช้ลงทุนไปในสินทรัพย์ทั้งหมด 1 บาท สามารถสร้างยอดขายได้ .46 บาท ตัวชี้วัดนี้จะมีความแตกต่างกันสำหรับกิจการแต่ละประเภท เช่น ตัวเลขของการเลี้ยงปลา จะแตกต่างไปจากการเลี้ยงกุ้ง จึงต้องนำไปเปรียบเทียบกับกิจการเลี้ยงปลา(นิล)เหมือนกัน

11) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร

เป็นสิ่งที่ใช้นามาชี้ได้คร่าวๆว่ากิจการมีการใช้สินทรัพย์ถาวร มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตสูงมากน้อยเพียงใด ถ้ากิจการมีการลงทุนใช้เทคโนโลยีมาก ใช้แรงงานน้อย จะมีต้นทุนคงที่สูง แต่มีต้นทุนผันแปรต่อหน่วยการผลิตต่ำ การลงทุนในลักษณะนี้ ถ้ากำไรจะกำไรมาก ถ้าขาดทุนจะขาดทุนมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกิจการที่ลงทุนในเทคโนโลยีน้อย มีต้นทุนคงที่ต่ำ แต่มีต้นทุนผันแปรต่อหน่วยสูง มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร} &= \text{สินทรัพย์ถาวร/ยอดขายสุทธิ} \\ &= 1,110,000/550,000 = 2.01\end{aligned}$$

ถ้าตีความจากสูตรการคำนวณ จะบอกได้ว่า จะสร้างยอดขาย 1 บาท กิจการต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นจำนวน 2.01 บาท เช่นเดียวกันกับตัวชี้ข้างต้น ในขณะปัจจุบันจะยังบอกไม่ได้ชัดเจนว่า กิจการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ มากน้อยเท่าใด จนกว่าจะมีการเปรียบเทียบ อ้างอิงกับ กิจการประเภทเดียวกันอื่นๆ

• การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

เป็นอีกส่วนหนึ่งของการนำข้อมูลทางการเงินมาใช้ประโยชน์ เป็นการวิเคราะห์ที่พยายามจะหาคำตอบว่า ในการประกอบการเลี้ยงปลานิลนั้น จากต้นทุนการผลิต หรือจากค่าใช้จ่ายในการผลิตที่จ่ายออกไป และจากราคาที่คาดว่าจะขายได้ กิจการจะต้องทำการผลิตปลาให้ได้มากน้อยเท่าใดจึงจะคุ้มทุน หรือจำนวนที่ผลิตได้และค่าใช้จ่ายที่เสียไป อย่างน้อยควรจะขายได้ราคาเท่าใดจึงจะคุ้มทุน เป็นการประมาณการจำนวนปลานิลขั้นต่ำที่ควรจะต้องผลิตให้ได้ หรือเป็นราคาขั้นต่ำที่ควรจะต้องขายได้ ถ้ามากกว่าจึงจะมีกำไร ถ้าต่ำกว่าจะขาดทุน

ตัวเลขข้อมูลที่นำมาเป็นตัวอย่างในส่วนนี้ เป็นข้อมูลจริงของการเลี้ยงปลานิลของเกษตรกรในอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ถึงแม้ว่ารายการต่างๆยังไม่สมบูรณ์นัก แต่เป็นข้อมูลที่ดีที่สุดที่หาได้ในปัจจุบัน

เกษตรกรชมรมผู้เลี้ยงสัตว์น้ำบางหัก
งบกำไร ขาดทุน
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

	(บาท/ไร่)	(บาท/ไร่)
ต้นทุนคงที่		687.06
ค่าเช่าที่ดิน	399.54	
ค่าเสื่อมบ่อดิน	143.20	
ค่าเสื่อมอุปกรณ์	144.32	
ต้นทุนผันแปร		36,533.60
ค่าพันธุ์ปลา	6,833.33	
ค่าอาหาร	20,776.27	
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	6,164.00	
ค่าใช้จ่ายตอนจับปลา	2,760.00	
รวมต้นทุนทั้งหมด		<u>37,220.66</u>
อัตราการผลิต (ตัว/ไร่)		1,360.00
ขนาดลูกปลา (กรัม/ตัว)		100.00
ผลผลิตเฉลี่ย/ไร่ (กก./ไร่)		1,000.00
ขนาดผลผลิต (กรัม/ตัว)		1,000.00
ราคาผลผลิตที่เกษตรกรขาย (บาท/กก.)		48.00
รายได้ทั้งหมด/ไร่ (บาท/ไร่)		<u>48,000.00</u>
ต้นทุน/ไร่ (บาท/ไร่)		37,220.66
กำไร/ไร่ (บาท/ไร่)		10,779.34
ต้นทุน/กก. (บาท/กก.)		37.22
กำไร/กก. (บาท/กก.)		10.78

จะเห็นได้ว่ารูปแบบของบัญชีกำไร ขาดทุน แตกต่างไปจากตัวอย่างที่ผ่านมาเล็กน้อย คือในหมวดค่าใช้จ่าย มีการจัดแบ่งกลุ่มใหม่ออกเป็น ค่าใช้จ่ายผันแปร และค่าใช้จ่ายคงที่ ซึ่งค่าใช้จ่ายผันแปรคือค่าใช้จ่ายที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิต ส่วนค่าใช้จ่ายคงที่นั้นจะไม่เปลี่ยนแปลงตามปริมาณการผลิต จะผลิตหรือไม่ผลิตก็ต้องจ่าย การปรับก็เพื่อให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ในส่วนนี้ ซึ่งเป็นอีกแง่มุมหนึ่งที่เราจะสามารถเอาผลการวิเคราะห์มาใช้ในการประกอบการ การบริหารจัดการได้

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์ระดับยอดขายคุ้มต้นทุนคงที่

เป็นการหาว่ากิจการจะต้องทำการผลิตหรือจะต้องขายสินค้าเป็นปริมาณหรือจำนวนมากน้อยเท่าใดจึงจะคุ้มกับทั้งต้นทุนคงที่ที่ต้องเสียไป มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ระดับยอดขายคุ้มต้นทุนคงที่} &= \text{ต้นทุนคงที่ต่อไร่} / (\text{ราคาต่อ กก.} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อ กก.}) \\ &= 687.06 / (48 - 36,533.6 / 1,000) = 687.06 / (48 - 36.53) = 687.06 / 11.47 \\ &= 59.9\end{aligned}$$

จะเห็นว่า ตามตัวอย่างนี้ กิจกรรมผลิตปาลนิลเพียงเล็กน้อยก็ได้ต้นทุนคงที่ที่กลับคืนมาแล้ว ซึ่งโครงสร้างต้นทุนการผลิตของปาลนิลตามตัวอย่าง ค่าใช้จ่ายร้อยละ 98 เป็นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ประกอบเป็นส่วนประกอบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เกือบจะไม่มีคามหมายเลย ผลิตปาลนิลเพียง 60 กก. ก็ได้ต้นทุนคงที่คืนมาแล้ว

ดังนั้นในกรณีนี้ สิ่งที่เราควรจะหา คือ กิจกรรมจะต้องผลิตอย่างน้อยเพียงใดจึงจะได้ต้นทุนผันแปรคืนกลับมา

2) การวิเคราะห์ระดับยอดขายคุ้มต้นทุนผันแปร

เป็นการหาว่ากิจกรรมจะต้องทำการผลิตหรือจะต้องขายสินค้าเป็นปริมาณหรือจำนวนมากน้อยเท่าใดจึงจะคุ้มกับทั้งต้นทุนผันแปรที่ต้องเสียไป มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ระดับยอดขายคุ้มต้นทุนผันแปร} &= \text{ต้นทุนผันแปรต่อไร่} / \text{ราคาต่อ กก.} \\ &= 36,533.6 / 48 = 761.1\end{aligned}$$

ดังนั้นกิจกรรมจะต้องทำให้ผลผลิตต่อไร่สูงถึง 762 กก. จึงจะได้ต้นทุนผันแปรคืนมา

3) การวิเคราะห์ระดับยอดขายคุ้มต้นทุนทั้งหมด

เป็นการหาว่ากิจกรรมจะต้องทำการผลิตหรือจะต้องขายสินค้าเป็นปริมาณหรือจำนวนมากน้อยเท่าใดจึงจะคุ้มกับทั้งต้นทุนทั้งหมดที่ต้องเสียไป มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ระดับยอดขายคุ้มต้นทุนทั้งหมด} &= \text{ต้นทุนทั้งหมดต่อไร่} / \text{ราคาต่อ กก.} \\ &= 37,220.66 / 48 = 775.4\end{aligned}$$

ดังนั้นกิจกรรมจะต้องทำให้ผลผลิตต่อไร่สูงถึง 776 กก. จึงจะได้ต้นทุนทั้งหมดคืนมา ถ้าผลิตได้มากกว่าจำนวนดังกล่าว ส่วนที่เกินขึ้นไปจะเป็นกำไรทั้งหมด

4) การวิเคราะห์ระดับราคาคุ้มต้นทุนผันแปรต่อ กก.

เป็นการหาว่ากิจกรรมจะต้องขายปาลอย่างน้อยในราคาเท่าใดจึงจะคุ้มกับต้นทุนผันแปร มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ระดับราคาคุ้มต้นทุนผันแปรต่อ กก.} &= \text{ต้นทุนผันแปรต่อไร่} / \text{จำนวนผลผลิตต่อไร่} \\ &= 36,533.6 / 1000 = 36.53\end{aligned}$$

นั่นคือ ณ ระดับการผลิต 1,000 ตัน ถ้ากิจการขายปลานิลได้กิโลกรัมละ 36.53 บาท ก็จะทำให้มีรายได้คุ้มกับต้นทุนผันแปรพอดี แต่ยังไม่คุ้มกับต้นทุนทั้งหมด หรือยังขาดทุนในส่วนของต้นทุนคงที่ที่อยู่

5) การวิเคราะห์ระดับราคาคุ้มต้นทุนทั้งหมดต่อ กก.

เป็นการหาว่ากิจการจะต้องขายปลาอย่างน้อยในราคาเท่าใดจึงจะคุ้มกับต้นทุนทั้งหมด มีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ระดับราคาคุ้มต้นทุนทั้งหมดต่อ กก.} &= \text{ต้นทุนทั้งหมดต่อไร่} / \text{จำนวนผลผลิตต่อไร่} \\ &= 37,220.66 / 1000 = 37.22\end{aligned}$$

นั่นคือ ณ ระดับการผลิต 1,000 ตัน ถ้ากิจการขายปลานิลได้กิโลกรัมละ 37.22 บาท ก็จะทำให้มีรายได้คุ้มกับต้นทุนทั้งหมดพอดี ถ้าขายได้ราคาสูงกว่านี้ ส่วนที่มากกว่าคือส่วนที่จะทำให้เกิดกำไร

หน่วยที่ 3: การจัดทำแผนธุรกิจสู่เป้าหมายความสำเร็จ

3.1 แนวความคิดรวบยอด

การจัดทำแผนธุรกิจโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ใช้เป็นแผนที่เดินทาง (Road map) ที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบและกระบวนการทำงานของกิจการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 2) ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดหาเงินทุนของกิจการ 3) เป็นประโยชน์สำหรับพันธมิตรธุรกิจในการวางแผนการทำธุรกิจ

องค์ประกอบของแผนธุรกิจ มีสาระสำคัญ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) ภาพรวมของกิจการและแนวคิดธุรกิจ (General Company Description and Business Ideas) 3) การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ (SWOT Analysis) 4) แผนการตลาด (Marketing Plan) 5) แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Services Development Plan) 6) แผนบริหารจัดการ (Management Plan) 7) ความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง (Risk and Risk Management Plan) 8) แผนการเงิน (Financial Plan) 9) ภาคผนวก (Appendix)

เนื้อหาสาระในหน่วยเรียนนี้ได้กล่าวถึงแนวคิดและแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจ และเพื่อให้เกิดทักษะในการจัดทำแผนธุรกิจ จึงได้นำเสนอกรณีตัวอย่างแผนธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรโทรทราย เพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติม

3.2 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนธุรกิจ

ภายใต้สภาวะแวดล้อมของการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์นั้น ผู้ประกอบการที่อยู่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนของกิจการในมิติของการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของกิจการ เพื่อให้ได้ทราบถึงผลกระทบที่เป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและชัดเจน เพราะการบรรลุเป้าหมายตามปรัชญาหรือค่านิยมของกิจการอาจสรุปได้ว่าการจัดทำแผนธุรกิจมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ

ประการแรก: ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบแนวคิดทางธุรกิจและวิธีการดำเนินการของกิจการ โดยแผนจะช่วยกำหนดองค์ประกอบสำหรับกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ภารกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย งบประมาณ การพยากรณ์ด้านการเงิน ตลาดเป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ฯลฯ เพื่อนำไปสู่แผนปฏิบัติงาน แผนธุรกิจที่ดีจึงเปรียบเสมือนแผนที่เดินทาง (Road Map) ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถเดินไปยังทิศทางที่ตั้งไว้

ประการที่สอง : ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดหาเงินทุน ซึ่งผู้ให้ทุนจะใช้ประกอบการพิจารณาผลตอบแทนและความเสี่ยงตลอดจนโอกาสการได้รับชำระคืน

ประการที่สาม : ใช้เป็นเอกสารที่แสดงสมรรถนะและความสามารถหลักของกิจการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจหรือธุรกิจคู่ค้าในการพิจารณา แนวทางการทำธุรกิจร่วมกัน

3.3 องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นจะต้องเป็นแผนที่ม่เอกลักษณ์เฉพาะ และสอดคล้องกับปณิธานและเป้าหมายธุรกิจ องค์ประกอบและสาระสำคัญของแผนธุรกิจมีรายละเอียดองค์ประกอบในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 3 องค์ประกอบและสาระสำคัญของแผนธุรกิจ

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ
1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)	เป็นส่วนสำคัญที่สุดของแผนธุรกิจที่แสดงให้เห็นสาระสำคัญที่ครอบคลุมรายละเอียด ของแผนธุรกิจด้วยถ้อยคำที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นและจูงใจแก่ผู้อ่านแผนธุรกิจ
2. ภาพรวมของกิจการและแนวคิดธุรกิจ (General Company Description and Business Ideas)	เป็นส่วนที่ชี้ให้ทราบถึงสถานะของกิจการสถานที่ตั้ง โรงสร้าง การบริหารจัดการ และแนวคิดธุรกิจตลอดจนวัตถุประสงค์ด้านการจัดทำแผนธุรกิจและประโยชน์ที่มีต่อชุมชน
3. การวิเคราะห์ด้านสถานการณ์ธุรกิจ (SWOT Analysis)	การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะดำเนินการได้แก่ การวิเคราะห์การตลาด พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อกำหนดแนวทางที่จะดำเนินการ เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจที่จะดำเนินการ
4. แผนการตลาด (Marketing Plan)	การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายการตลาดและกลยุทธ์การตลาด
5. แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Services Development Plan)	การกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เห็นปัจจัยนำเข้า-กระบวนการและผลลัพธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตลอดจนส่วนที่เกี่ยวข้องในการควบคุมคุณภาพ การจัดการคลังสินค้า ฯลฯ
6. แผนบริหารจัดการ (Management Plan)	ระบุชื่อทีมงานระบบบริหารจัดการและพันธมิตรทางธุรกิจและกำหนดการที่สำคัญ(Milestone Schedule)
7. ความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง (Risk and Risk Management Plan)	ระบุโอกาสความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนรองรับความเสี่ยงในกรณีต่างๆ
8. แผนการเงิน (Financial Plan)	ประกอบด้วย สมมติฐานทางการเงิน การประมาณการทางการเงินในช่วงเวลา 5 ปี ประกอบด้วยงบดุล งบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์ทางการเงิน NPU JRR Payback period และจุดคุ้มทุน (Break Even Analysis)
9. ภาคผนวก (Appendix)	ประกอบด้วยข้อมูลต่างๆที่จะสนับสนุนให้ผู้อ่านแผนธุรกิจมีความเข้าใจยิ่งขึ้นเช่นรูปถ่ายผลิตภัณฑ์เครื่องจักรสำนักงาน ใบรับรองผลิตภัณฑ์ผลการวิจัยตลาดเครื่องหมายการค้าและรางวัลที่ได้รับ ฯลฯ

3.4 แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจอาจถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องทำก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ และแผนธุรกิจที่มีคุณภาพย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อโอกาสในความสำเร็จของธุรกิจในทางปฏิบัติ ก่อนจะทำแผนธุรกิจจะต้องมีการกำหนดแนวคิดทางธุรกิจ ซึ่งอาจจะต้องมีการวิจัยเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจที่คิดจะดำเนินงาน แล้วจึงมาสู่ขั้นตอนของการจัดทำแผนธุรกิจซึ่งเป็นเอกสารที่มีความชัดเจนแสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของกิจการ และสามารถสร้างความสนใจและเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการในทางปฏิบัติของการจัดทำแผนธุรกิจ อาจต้องมีการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขหลายครั้ง จึงนำไปสู่การดำเนินการและการติดตามประเมินผล (รูปที่ 11) ซึ่งหากผู้จัดทำไม่ระมัดระวังและรีบร้อนนำไปใช้อาจเกิดข้อผิดพลาด ทั้งความล้มเหลวในขั้นตอนของการเชิญชวนผู้ลงทุน/แหล่งทุน และความล้มเหลวของกิจการที่เกิดจากการวางแผนที่ผิดพลาดซึ่งมีตัวอย่างของกิจการเป็นจำนวนมากที่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว



รูปที่ 11 กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจและการใช้ประโยชน์ในแผนธุรกิจ

3.4.1 แนวคิดธุรกิจสู่ความสำเร็จ

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การจัดทำแผนธุรกิจนั้นจะต้องริเริ่มมาจากแนวคิดธุรกิจของกิจการซึ่งอาจเกิดจากการวิจัยหรือการประเมินสถานการณ์แวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง หรืออาจริเริ่มมาจากนโยบายของผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนธุรกิจจะต้องมีการทบทวนแนวคิดธุรกิจก่อนที่จะลงมือจัดทำแผนธุรกิจ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของแนวคิดธุรกิจที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (รูปที่ 12)

1) ความเข้าใจในลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ความเข้าใจในเรื่องค่านิยมและทัศนคติของลูกค้าเป้าหมาย อันจะนำไปสู่กระบวนการวางแผนทางของแผนธุรกิจที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ต้องการ ซึ่งอาจมีทั้งเป้าหมายทางธุรกิจและสังคม

2) ตลาดเป้าหมายมีขนาดใหญ่พอที่จะดำเนินธุรกิจ ได้แก่ จำนวนลูกค้า เป้าหมายของกิจการมีมากพอ สินค้าและบริการมีความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งทางการค้า

3) ความเพียงพอของนวัตกรรม/สิ่งใหม่ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีการให้บริการแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

4) ความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ เช่น ความสามารถของกิจการ ทรัพยากรภายในของกิจการจะระดมมาใช้ภายใต้แผนธุรกิจ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในเชิงธุรกิจและมีใช้ธุรกิจ



รูปที่ 12 องค์ประกอบของแนวคิดธุรกิจสู่ความสำเร็จ

3.4.2 แนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจเป็นเสมือนแผนที่ทางเดิน (Road Map) ที่แสดงให้เห็นกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจของกิจการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในเวลาที่กำหนด ดังนั้น แผนธุรกิจที่ดีจะต้องมีรายละเอียดว่า กิจการได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนถูกต้องเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ อีกทั้งยังได้วางกลไกการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไว้แล้ว และเพื่อให้ผู้อ่านแผนธุรกิจเกิดความประทับใจและเข้าใจในแนวคิดธุรกิจอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนธุรกิจจึงควรคำนึงถึงคุณสมบัติของแผนธุรกิจที่ดี ดังนี้ (รูปที่ 13)

- 1) ชี้ให้เห็นแนวคิดธุรกิจที่ชัดเจน ซึ่งจะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ ของกิจการที่ต้องการจะไปให้ถึง เช่น การเพิ่มรายได้ของกิจการ การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การแก้ปัญหาการประกอบอาชีพของลูกค้าเป้าหมาย
- 2) มีเนื้อหาสาระครอบคลุมองค์ประกอบต่างๆ ที่สามารถโน้มน้าวผู้อ่านให้เห็นคล้อยตามผู้นำเสนอแผนธุรกิจ ว่าจะมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการตามแผนธุรกิจทั้งด้านทีมงาน โอกาสของธุรกิจ กระบวนการทำงาน เงินทุน ตลาดเป้าหมาย กลไกการบริหารความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่างๆ
- 3) ใช้ถ้อยคำที่ง่าย กระชับและชัดเจน และสามารถโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของข้อเสนอ เห็นพลังของความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนธุรกิจสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ความยาวของแผนธุรกิจไม่ควรยาวเกินไป
- 4) ความสอดคล้องเหมาะสมและเชื่อถือได้ การนำเสนอแผนธุรกิจควรมีแหล่งข้อมูลอ้างอิงที่เชื่อถือได้ ซึ่งอาจได้มาจากการวิจัยตลาด ลูกค้า และการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำมาประกอบการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านมีความเชื่อมั่น ประทับใจ และให้การสนับสนุน



รูปที่ 13 คุณสมบัติของแผนธุรกิจที่ดี

3.4.3 ความเสี่ยงและจุดอันตรายในการจัดทำแผนธุรกิจ

การกล่าวถึงความเสี่ยงและจุดอันตรายในการจัดทำแผนธุรกิจในที่นี้จะช่วยให้ผู้จัดทำแผนธุรกิจใช้เป็นแนวทางในการหลีกเลี่ยงจุดอันตรายต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) แนวคิดธุรกิจไม่มีทางเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

มักเกิดจากการกำหนดเป้าหมายที่ขาดการพิจารณาเรื่อง ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติภายใต้ทรัพยากรและนวัตกรรมที่มีอยู่ของกิจการ การกำหนดเป้าหมายที่ไม่สามารถวัดได้ การตั้งเป้าหมายที่ไม่จริงใจ บุคลากรและไม่เหมาะสมกับกรอบเวลาที่กำหนด ในเบื้องต้นนี้ ผู้จัดทำแผนธุรกิจควรได้ลงรายละเอียดสำหรับปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ในกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อความรอบคอบในการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อให้ผู้อ่านแผนธุรกิจมีความเชื่อมั่นที่จะให้การสนับสนุน

2) การคาดการณ์ที่ผิดพลาด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ประกอบการยึดติดกับความคิดของตนเองมากเกินไป เชื่อมมั่นในผลิตภัณฑ์และบริการของตนโดยมิได้คำนึงถึงความต้องการของตลาด (ไม่มีตลาดเป้าหมายที่แท้จริง) ละเลยการมองเรื่องความคิดเห็นและค่านิยมของลูกค้าเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง ในลักษณะนี้ การจัดทำแผนธุรกิจจึงควรได้มีการวิจัยประเมินสถานการณ์แวดล้อมที่เกี่ยวข้องและกล่าวถึงความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเสนอแนวทางในการบริหารความเสี่ยงไว้ในแผนธุรกิจ

3) ขาดประสบการณ์ทางธุรกิจหรือเทคนิค ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและไม่เป็นที่ยอมรับในแผนธุรกิจ ซึ่งจะต้องแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว ด้วยการขอรับการสนับสนุนจากบุคคลหรือองค์กรที่มีความรู้และทักษะนั้นๆ ตลอดจนการเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญทางธุรกิจไว้ในทีมงานของกิจการ

3.5 คำแนะนำในการเขียนแผนธุรกิจ

ในบทนี้จะกล่าวถึงคำแนะนำในการเขียนแผนธุรกิจ โดยตั้งเป็นประเด็นคำถามที่ต้องการคำตอบ ในส่วนของสาระสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของแผนธุรกิจ และแหล่งข้อมูล / การสนับสนุน ดังรายละเอียดดังนี้

3.5.1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

1) คำแนะนำในการเขียนบทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เนื้อหาสาระต้องสั้นกะทัดรัดสามารถสร้างความสนใจให้อ่านรายละเอียดในส่วนอื่นต่อไปและควรจัดทำหลังจากองค์ประกอบอื่นในแผนธุรกิจเพื่อจะได้เชื่อมโยงส่วนต่างๆเข้าด้วยกัน

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในบทสรุปผู้บริหาร

- แนวคิดธุรกิจของคุณคืออะไร
- ประเภทของธุรกิจและวัตถุประสงค์คืออะไร
- ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอมีข้อได้เปรียบอย่างไร
- ใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- แนวโน้มธุรกิจและโอกาสทางการตลาดมีมากน้อยเพียงใด
- ความต้องการเงินทุนมีมากน้อยเพียงใด
- อัตราผลตอบแทนทางการเงินมีความน่าสนใจเพียงใด
- เป้าหมายระยะยาวที่วางไว้เป็นเช่นไร

3.5.2 ภาพรวมของกิจการและแนวคิดธุรกิจ (General Company Description and Business Ideas)

1) คำแนะนำในการเขียนภาพรวมของกิจการและแนวคิดธุรกิจ

• เป็นองค์ประกอบแรกที่จะจัดทำโดยเริ่มจากการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติกิจการ สถานภาพทางกฎหมายวิสัยทัศน์พันธกิจกลยุทธ์และแนวคิดธุรกิจในการจัดทำแผนธุรกิจตลอดจนวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่มีต่อชุมชนซึ่งเป็นส่วนที่ควรชี้ให้เห็นความสามารถหลักของกิจการและโอกาสความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการและเชื่อมโยงกับแนวคิดธุรกิจที่กำลังจะดำเนินการว่าจะก่อให้เกิดคุณค่า (Value Creation) ตัวกิจการและชุมชนอย่างไร

- แหล่งข้อมูลและการสนับสนุน: ข้อบังคับระเบียบเอกสารแผนกลยุทธ์รายงานประจำปีที่ปรึกษา

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในภาพรวมของกิจการและแนวคิดธุรกิจ

• กิจกรรมของคุณอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทใดมีสถานภาพทางกฎหมายและประวัติความเป็นมาอย่างไร

- กิจการของคุณมีกรอบแนวทางการดำเนินงานอย่างไร
- กิจการของคุณมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสามารถหลักอะไรบ้าง
- ทีมงานบริหารจัดการมีจุดเด่นอย่างไรบ้าง
- แนวคิดธุรกิจที่กำลังจะดำเนินการมีส่วนสร้างคุณค่าแก่กิจการและชุมชนอย่างไร

3.5.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ (SWOT Analysis)

1) คำแนะนำในการเขียนการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ

องค์ประกอบนี้จะชี้ให้เห็นสถานะแวดล้อมของธุรกิจที่กำลังจะดำเนินการตามแผนธุรกิจ โอกาสในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวซึ่งจะต้องวิเคราะห์ให้เห็นคู่แข่งทางการค้าตลาดเป้าหมายพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าเป้าหมายตลอดจนแนวทางกลยุทธ์ที่เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถหลักของกิจการหรือนวัตกรรมที่มีอยู่แหล่งข้อมูล : อาจได้จากแผนกลยุทธ์การทำวิจัยตลาดหรือการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญซึ่งควรมีการกลั่นกรองของฝ่ายบริหารจัดการเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ

- สถานแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันส่งผลกระทบอย่างไรต่อกิจการทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
- ความสามารถหลักของกิจการอะไรที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางกลยุทธ์เพื่อการยกระดับขีดความสามารถของกิจการได้บ้าง
- โอกาสในการมีความได้เปรียบแข่งขันของกิจการได้แก่อะไร
- ขนาดของตลาดเป้าหมายของกิจการมีมากน้อยเพียงใด
- พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าในตลาดเป้าหมายเป็นอย่างไร
- ใครคือคู่แข่งรายสำคัญและกิจการมีข้อได้เปรียบอย่างไรบ้าง
- แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

3.5.4 แผนการตลาด (Marketing Plan)

1) คำแนะนำในการเขียนแผนการตลาด

• แผนการตลาดต้องแสดงให้เห็นความมีอยู่จริงของตลาดเป้าหมายโดยอธิบายให้เห็นคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่ลูกค้าและชุมชนจะได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการของกิจการการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้เห็นพฤติกรรมการบริโภคเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายการตลาดและกลยุทธ์การตลาดด้านตลาดอื่นๆ

แหล่งข้อมูล : อาจได้จากแผนกลยุทธ์การวิจัยตลาดหรือปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในแผนการตลาด

- กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือใครมีมากน้อยเพียงใดที่จะทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน
- กลุ่มลูกค้ารองเป็นใครและจะเข้าถึงได้อย่างไร
- เป้าหมายการตลาดที่มีความเป็นไปได้จริงเป็นอย่างไร
- กลยุทธ์การตลาดที่ต้องดำเนินการได้กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างไรบ้าง

3.5.5 แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ (Products and Service Development Plan)

1) คำแนะนำในการเขียนแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ

แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการจะช่วยให้มองเห็นแบบแผนและกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งต้องประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (เครื่องมือ-เครื่องจักร-วัสดุอุปกรณ์เงินทุนวัตถุดิบปัจจัยการผลิต) กระบวนการ (เทคโนโลยีระบบการผลิต-ระบบการทำงาน) และผลลัพธ์จากการพัฒนา (ผลิตภัณฑ์/บริการที่เกิดจากกระบวนการ) นอกจากนั้นอาจกล่าวถึงความสามารถในการขยายการผลิตในอนาคตระบบการควบคุมคุณภาพและการจัดการสินค้าคงคลังการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าเป้าหมายและชุมชน

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ

- กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการมีรูปแบบอย่างไรใครมีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง
- บุคลากรวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีและเงินทุนที่ใช้มาจากไหนมีต้นทุนอย่างไร
- ความได้เปรียบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (ต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม)
- ผลิตภัณฑ์/บริการมีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไรบ้างและจะมีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ยาวนานแค่ไหน
- ทางเลือกในการจัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมีมากน้อยเพียงใดจะก่อให้เกิดอุปสรรคในอนาคตอย่างไร
- มาตรการพัฒนาบุคลากรได้วางไว้อย่างไรและมีพันธมิตรทางธุรกิจอะไรบ้างที่จะช่วยเสริมพลังทางธุรกิจ

3.5.6 แผนการบริหารจัดการ (Management Plan)

1) คำแนะนำในการเขียนแผนการบริหารจัดการ

แผนการบริหารจัดการจะชี้ให้เห็นกระบวนการทำงานของทีมงานผ่านระบบการบริหารจัดการที่ได้วางไว้ในช่วงเวลาต่างๆในลักษณะของกำหนดการที่สำคัญ (Milestone Schedule) ซึ่งอาจจำแนกรายละเอียดเป็นกิจกรรมสำคัญๆเป็นรายสัปดาห์รายเดือนรายไตรมาสตามความเหมาะสม

แหล่งข้อมูล : การประชุมหารือผู้เกี่ยวข้องการประสานงาน-เตรียมการกับผู้เกี่ยวข้องการทำสัญญาข้อตกลงกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในแผนการบริหารจัดการ

- ทีมงานภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการได้กำหนดไว้อย่างไร
- มีบุคลากรที่มีทักษะและเชี่ยวชาญในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจเพียงพอหรือไม่
- กระบวนการบริหารจัดการสู่การบรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลาดำเนินการได้กำหนดไว้อย่างไร
- แผนการบริหารจัดการมีความสอดคล้องเหมาะสมกับโอกาสทางธุรกิจในระยะยาวเพียงใด
- แผนการบริหารจัดการมีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อบังคับ-ระเบียบของกิจการหรือไม่
- มีกลไกการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรไว้อย่างไรบ้าง
- มีกลไกการติดตามและประเมินผลอย่างไร

3.5.7 ความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง (Risk and Risk Management Plan)

1) คำแนะนำในการเขียนความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง

แผนธุรกิจจัดทำขึ้นภายใต้สมมติฐานซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตดังนั้นจึงมีโอกาสที่อาจไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ดังนั้นผู้จัดทำแผนธุรกิจจึงควรระบุถึงความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นพร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางที่จะรองรับเหตุการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้นเพื่อสร้างความเชื่อถือที่มีต่อแผนธุรกิจ

แหล่งข้อมูล : สํารวจข้อมูลจากผู้ประกอบการในธุรกิจดังกล่าวและขอคำปรึกษาจากผู้ชำนาญการ/ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง

- กรณีไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการตามที่วางแผนไว้จะมีมาตรการอย่างไร
- กรณีที่ต้นทุนวัตถุดิบ/ปัจจัยการผลิตขาดแคลนจะมีมาตรการจัดหาทดแทนได้อย่างไร
- กรณีที่ต้องเกิดปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างไร
- หากมีต้นทุนการผลิตหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงเกินกว่าที่คาดการณ์จะแก้ปัญหาได้อย่างไร
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่ล้ำสมัยหรือไม่อยู่ในความต้องการของตลาดเป้าหมายจะแก้ไขอย่างไรจึงไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อกิจการ

3.5.8 แผนการเงิน (Financial Plan)

1) คำแนะนำในการเขียนแผนการเงิน

แผนการเงินถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจเนื่องจากผู้ให้กู้ / ผู้ร่วมลงทุน/และฝ่ายนโยบายจะใช้ผลลัพธ์ในส่วนนี้ในการตัดสินใจว่าควรสนับสนุนหรือไม่เพียงใดดังนั้นแผนการเงินจึงควรมีรายละเอียดการประมาณการทางการเงินในช่วงเวลา 5 ปีทั้งในรูปงบดุลงบกำไรขาดทุนและการวิเคราะห์ทางการเงินที่ชี้ให้เห็นความคุ้มค่าในการลงทุนและโอกาสการได้รับคืนเงินทุนของเจ้าของทุนผู้ถือหุ้นหรือพันธมิตรทางธุรกิจด้วย

2) ประเด็นรายละเอียดที่ควรมีในแผนการเงิน

- สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการทางการเงินกำหนดไว้อย่างไรมีความเหมาะสมและได้มาตรฐานหรือไม่
- ความต้องการเงินทุนในแต่ละช่วงเวลาเป็นเท่าไร
- ประมาณการทางการเงินในแต่ละช่วงเวลาเป็นอย่างไร
- การวิเคราะห์ทางการเงินมีความน่าสนใจเพียงใดและมีความเสี่ยงที่จะไม่เป็นไปตามคาดมากน้อยเพียงใด
- แผนการใช้คืนเงินทุนเป็นอย่างไร

3.6 กรณีตัวอย่าง แผนธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงปลานิลโพนทราย

3.6.1 ข้อมูลพื้นฐาน

กลุ่มเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำโพนทราย อ.เมือง จ.ชลบุรี ได้เริ่มจัดตั้งกลุ่มมาตั้งแต่ พ.ศ. 2555 โดยมีสมาชิกที่สนใจเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเลี้ยงปลานิล ภายใต้โครงการส่งเสริมอาชีพของเกษตรกรรายย่อย โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดสรรงบประมาณเป็นเงินสนับสนุนแก่กลุ่ม จำนวนเงิน 200,000 บาท ไม่มีดอกเบี้ยโดยใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มและจัดสรรเป็นเงินกู้แก่สมาชิกในอัตราร้อยละ 3 ต่อปีเพื่อลงทุนเลี้ยงปลานิล

ปัจจุบันสมาชิกกลุ่มมีจำนวน 15 ราย มีเนื้อที่บ่อเลี้ยงปลาเฉลี่ยรายละ 10 ไร่ และเลี้ยงปลานิลในบ่อดิน โดยอาจจำแนกเกษตรกรตามวัตถุประสงค์การเลี้ยงมีการเลี้ยงปลานิลได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก: เลี้ยงไว้บริโภคเหลือจิงขาย (substance) มี 10 ราย กลุ่มที่สอง: เลี้ยงเชิงธุรกิจ มี 5 ราย

3.6.2 แนวคิดธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรโพนทราย ภายใต้โครงการพัฒนาใช้คุณค่าผลิตภัณฑ์ปลานิลมีแนวทางการดำเนินการ ที่จะใช้กลไกของกลุ่มเกษตรกรในการพัฒนาใช้คุณค่าร่วมกับภาคีพันธมิตรธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุน เพื่อนำไปสู่การยกระดับมูลค่าเพิ่มในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนโดย มีกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาปัจจัยการผลิต (เงินทุน พันธุ์ปลา อาหาร ฯลฯ) การพัฒนาระบบการเลี้ยงปลานิลที่ได้มาตรฐาน การวางแผนธุรกิจ การแปรรูป และการจำหน่ายแก่ภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้ข้อตกลง

3.6.3 กลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำโพนทราย มีสำนักงานอยู่ที่ บ้านเลขที่ 20 หมู่ 1 อ.เมือง จ.ชลบุรี มีทุนดำเนินงาน 5 แสนบาท ประกอบด้วย เงินกู้ปลอดดอกเบี้ยภายใต้โครงการส่งเสริมรายได้เกษตรกรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 3 แสนบาท และหุ้นของสมาชิกจำนวน 20 คนๆละ 100 หุ้นๆ ละ 100 บาท รวมเป็นเงิน 200,000 บาท

3.6.4 วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาใช้คุณค่าเพิ่มการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ปลานิล ผ่านกลไกกลุ่มเกษตรกร เพื่อการประกอบอาชีพยั่งยืน

3.6.5 วัตถุประสงค์

การใช้กลไกกลุ่มเกษตรกรในการเชื่อมโยงใช้คุณค่าผ่านการวางแผนธุรกิจร่วมกับภาคีพันธมิตรธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุน เพื่อ ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิต การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพิ่มอำนาจการต่อรองในการจำหน่ายผลผลิตให้ได้ราคาดี

3.6.6 แนวทางเชิงกลยุทธ์

ใช้แนวทางกลยุทธ์การยกระดับหน้าที่ของกลุ่มเกษตรกร(Functional Upgrading) โดยเน้นการปรับโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการเชื่อมโยงใช้คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์การยกระดับ

กระบวนการ(Process Upgrading) โดยเน้นการพัฒนากิจกรรมที่ครอบคลุมการวิจัย การวางระบบการให้ การศึกษาอบรมแก่สมาชิกเพื่อยกระดับการผลิตสู่คุณภาพมาตรฐาน การวางแผนธุรกิจด้านการจัดหาปัจจัยการผลิต การรวบรวมผลผลิต การแปรรูปและจัดจำหน่ายผ่านภาคีพันธมิตรธุรกิจที่เป็นตลาดเป้าหมาย และการยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) โดยเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเกษตรกรเพื่อสร้างความภาคภูมิใจจากลูกค้า

3.6.7 เป้าหมายธุรกิจ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตจากเดิม 10% โดยพัฒนากระบวนการจัดการระบบการเลี้ยงปลา นิลที่มีคุณภาพมาตรฐาน
2. ลดต้นทุนการผลิตจากเดิม 10% โดยการรวมซื้อปัจจัยการผลิตผ่านภาคีพันธมิตรธุรกิจ
3. สร้างมูลค่าเพิ่มจากเดิม 20% โดยการจำหน่ายผลผลิตตามข้อตกลงกับภาคี และการแปรรูป ผลิตภัณฑ์ปลานิล (ปลานิลตากแห้ง) จำหน่ายผ่านภาคีพันธมิตรธุรกิจ

3.6.8 จุดแข็งของกลุ่มเกษตรกรและภาคีพันธมิตรธุรกิจ

1. สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ 20 ราย มีประสบการณ์เพาะเลี้ยงปลานิลในบ่อดินมากกว่า 10 ปี มี พันธมิตรร่วมกัน “การสร้างพันธมิตรธุรกิจในการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ปลานิลผ่านกลไกกลุ่มเกษตรกร”
2. กลุ่มเกษตรกรมีทุนดำเนินงาน 500,000 บาท ประกอบด้วย หนี้ที่ระดมจากสมาชิก 200,000 และเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย 300,000 บาท
3. ทำเลที่ตั้งฟาร์มเลี้ยงปลานิลอยู่ในทำเลที่เหมาะสมใกล้ตลาดและแหล่งท่องเที่ยว อีกทั้งอยู่ใกล้ แหล่งปัจจัยการผลิต เช่น บริษัทจำหน่ายพันธุ์ปลานิล อาหาร และมีหน่วยส่งเสริมของกรมประมงในพื้นที่
4. ผลิตภัณฑ์ปลานิลกำลังได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะ ปลานิลที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP

3.6.9 จุดอ่อน

1. กลุ่มเกษตรกรโพ้นทราย ยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารจัดการ
2. สมาชิกกลุ่มเกษตรกรยังไม่มีแผนการดำเนินงานในการรวมซื้อปัจจัยการผลิตและการรวมขาย ผลผลิต จึงทำให้สมาชิกไม่มีอำนาจต่อรองในการจัดหาปัจจัยการผลิตและการจำหน่ายผลผลิตจึงทำให้ต้นทุน การผลิตสูง ขาดความรู้ด้านการจัดการระบบที่เลี้ยงปลานิลที่ได้คุณภาพมาตรฐาน

3.6.10 โอกาสทางธุรกิจ

1. ผลิตภัณฑ์ปลานิลเป็นที่ยอมรับสำหรับผู้บริโภคในทุกระดับและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปีตั้งแต่ ตลาดท้องถิ่น ตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ มีความต้องการทั้ง ปลาสดและผลิตภัณฑ์แปรรูป (ปลา ตากแห้ง ,ฟิลเล่แช่แข็ง)
2. แนวโน้มเกษตรกรที่เข้ามาที่ฟาร์มเลี้ยงปลานิลในเชิงธุรกิจมีไม่มากนักเพราะต้องใช้ประสบการณ์ และมีพื้นที่เหมาะสม

3.6.11 การแปรรูปมูลค่าตลาดเป้าหมาย (คิดพลาสติก กก.ละ70 บาท, ปลาตากแห้ง กก.ละ70 บาท)

การประมาณการมูลค่าผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การประมาณการมูลค่าผลิตภัณฑ์

ปี	ปลานิลสด		ปลานิลตากแห้ง		รวมมูลค่า
	ตัน	มูลค่า	ตัน	มูลค่า	
2560	200	14,000,000	50	3,500,000	17,500,000
2561	250	17,500,000	60	4,200,000	21,700,000
2562	300	21,000,000	70	4,900,000	25,900,000
2563	350	34,500,000	80	5,600,000	30,100,000

หมายเหตุ ปลาใหญ่ขายพลาสติก, ปลาเล็กขายตากแห้ง ราคา กก.ละ70 บาท

3.6.12 พฤติกรรมของลูกค้าที่เป็นตลาดเป้าหมาย

ปัจจุบันหน่วยงานรัฐ (กรมประมง) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเลี้ยงปลานิลให้ได้คุณภาพมาตรฐาน GAP และมีการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปที่ได้มาตรฐาน food safety และมีการส่งเสริมกลุ่มโอท็อป ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แก่ผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง ทั้งตลาดระดับท้องถิ่น และกรุงเทพฯ รวมทั้งการส่งเสริมไปจำหน่ายแก่ลูกค้าในตลาดต่างประเทศ

3.6.13 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

1. ร้านอาหารและผู้รวบรวมท้องถิ่น คือกลุ่มเป้าหมายหลักที่รับซื้อผลิตภัณฑ์ปลานิลขนาด น้ำหนัก 1 กิโลกรัม
2. ร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์โอท็อป คือผู้ประกอบการที่จำหน่ายสินค้าแปรรูปแก่ผู้บริโภคที่มีรายได้สูงและนิยมรับประทานผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพมาตรฐาน Food safety
3. ผู้บริโภคในตลาดท้องถิ่นและตลาดประจำจังหวัด นิยมรับประทานผลิตภัณฑ์ปลานิลตากแห้ง

3.6.14 เป้าหมายการตลาด

1. ปลานิลสดขนาด1ตัวต่อกิโลกรัม จำหน่ายแก่ร้านอาหาร 4 ราย และผู้รวบรวมท้องถิ่น 2 ราย โดยประมาณการยอดขายจำหน่ายปีแรก 200 ตัน ปีต่อไปเพิ่มขึ้นปีละ 50 ตัน
2. ปลานิลตากแห้งโดยใช้วัตถุดิบปลานิลที่มีขนาดเล็ก 75-8 ตัวต่อกิโลกรัม ซึ่งมีแผนการดำเนินงานที่จะพัฒนาไปสู่การสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเกษตรกรโพทธาราย โดยประมาณการยอดขายจำหน่ายปีแรก50 ตันและเพิ่มขึ้นปีละ 10 ตัน

3.6.15 กลยุทธ์การตลาด (ส่วนประสมการตลาด)

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

กลุ่มเกษตรกรจะวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการส่งเสริมการศึกษาอบรมเรื่องกระบวนการเข้าสู่ระบบการเลี้ยงปลานิลตามคุณภาพมาตรฐาน GAP และการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์แปรรูป (Food safety) โดยร่วมมือกับสำนักงานประมงจังหวัด

2. กลยุทธ์ด้านราคา

การกำหนดราคาจะเน้นไปในรูปแบบของการทำ contract Farming ในการจำหน่ายผลผลิตปลานิลสดกัน ภาครัฐพันธมิตรธุรกิจ ร้านอาหารและผู้รวบรวมในท้องถิ่นโดยกำหนดราคาขั้นต่ำ สำหรับปลานิลขนาด 1 ตัว/กิโลกรัม ไข่ที่กิโลกรัมละ 70 บาท (ราคาหน้าฟาร์ม)

สำหรับราคาส่งผลิตภัณฑ์ปลานิลแปรรูป(ปลานิลตากแห้ง) กำหนดไว้ที่ราคาขั้นต่ำ 70 บาท/กิโลกรัมโดยจะจำหน่ายผ่านภาครัฐพันธมิตรธุรกิจ ผู้ประกอบการโอท็อป

3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

การจำหน่ายผ่านภาครัฐพันธมิตรธุรกิจทั้งสิ้น 8 ราย ประกอบด้วย

3.1 ผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัด 4 ราย

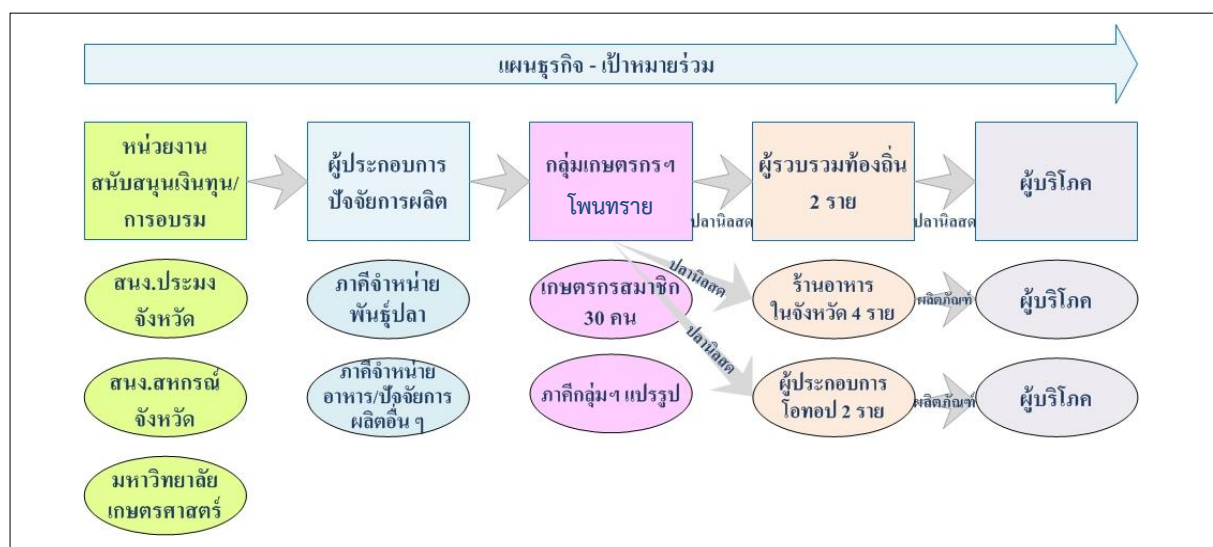
3.2 ผู้รวบรวมท้องถิ่น 2 ราย

3.3 ผู้ประกอบการโอท็อป ในจังหวัด 1 รายกทม. 1 ราย

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาดจะเน้นไปที่การสร้างแบรนด์สินค้าโดยใช้ชื่อ “โพนทราย” ที่เป็นชื่อกลุ่มเกษตรกรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจและภักดีต่อสินค้า ควบคู่กับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การพัฒนารสชาติผลิตภัณฑ์ และการรับรองคุณภาพมาตรฐาน Food safety

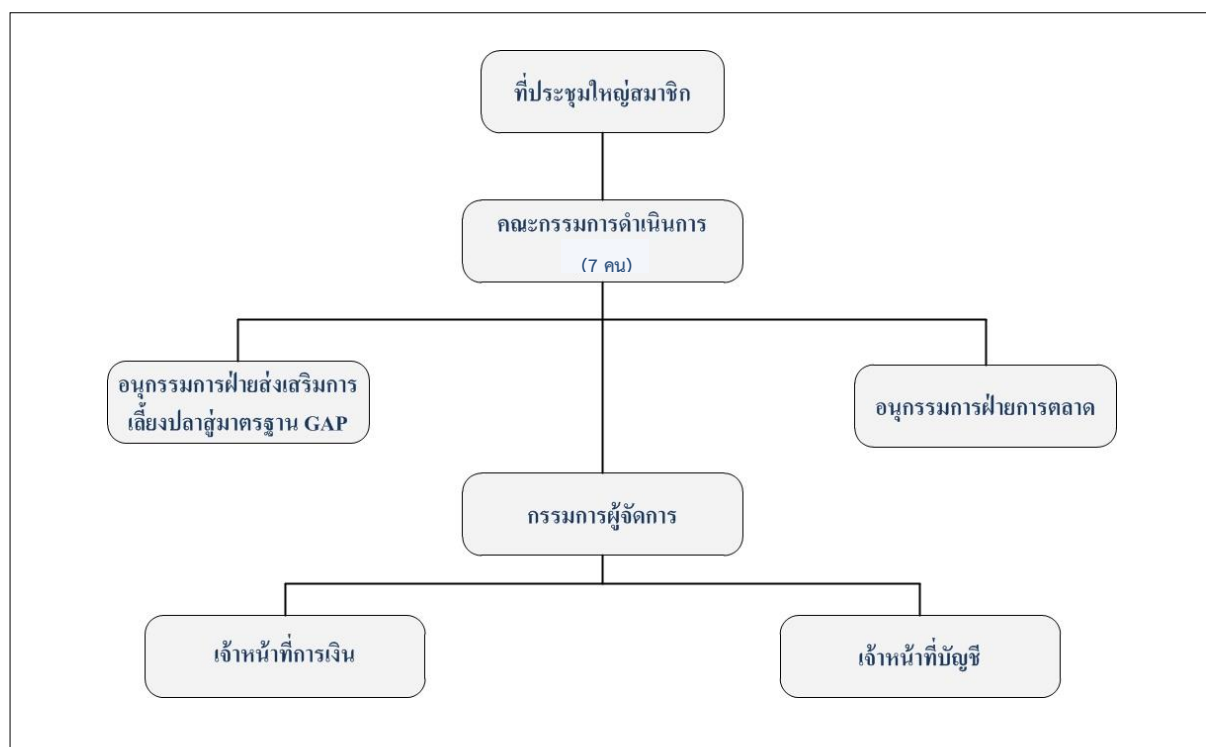
3.6.16 แผนผังแสดงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาครัฐพันธมิตรธุรกิจในโซ่คุณค่าปลานิลของกลุ่มเกษตรกรโพนทราย Value Chain' Mapping Actor



รูปที่ 14 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาครัฐพันธมิตรธุรกิจในโซ่คุณค่าปลานิลของกลุ่มเกษตรกรโพนทราย

3.6.17 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรโพพทราย (Organizational Structure of Popra. Farmers' Group)

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรโพพทราย โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังรายละเอียดในหัวข้อ 3.6.18



รูปที่ 15 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรโพพทราย

3.6.18 หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่อำนาจการให้เป็นไปตามนโยบายที่ประชุมใหญ่และแผนธุรกิจ
2. กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบบริหารงานทั่วไป ให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการและแผนธุรกิจ
3. คณะอนุกรรมการฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงปลาสู่มาตรฐาน GAP มีหน้าที่ประสานงานภาคีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมการเลี้ยงปลาแก่สมาชิก
4. คณะอนุกรรมการฝ่ายส่งเสริมการตลาด มีหน้าที่ติดตามประสานงานภาคีพันธมิตรธุรกิจและสนับสนุนกรรมการผู้จัดการ
5. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินให้เป็นไปตามระเบียบและรายงานคณะกรรมการผู้จัดการ

3.6.19 แผนการเงิน

การจัดทำแผนการเงินที่สำคัญ ประกอบด้วย ประมาณการงบดุลและงบกำไรขาดทุนในระหว่างปี 2559-2562 ดังรายละเอียด

กลุ่มเกษตรกรโพนทราย				
ประมาณการงบดุล				
ณ วันที่ 31 ธันวาคม ____				
รายการ	2559	2560	2561	2562
สินทรัพย์				
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสด,เงินฝากธนาคาร	100,000	95,000	141,000	105,000
ลูกหนี้การค้า	500,000	500,000	500,000	500,000
สินค้าคงเหลือ	90,000	600,000	600,000	700,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์	100,000	80,000	60,000	40,000
รวมสินทรัพย์	790,000	1,275,000	1,301,000	1,345,000
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น				
หนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	50,000	500,000	500,000	500,000
หนี้สินไม่หมุนเวียน	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาว	500,000	500,000	500,000	500,000
รวมหนี้สิน	550,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุนเรือนหุ้น	200,000	200,000	200,000	200,000
กำไรสะสม	40,000	75,000	101,000	145,000
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	240,000	275,000	301,000	345,000
รวมหนี้สินและทุน	790,000	1,275,000	1,301,000	1,345,000

กลุ่มเกษตรกรโพนทราย
ประมาณการงบกำไรขาดทุน
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม _____

หน่วย : พันบาท

รายการ	2559	2560	2561	2562
รายได้จากการดำเนินงาน				
รายได้ดอกเบี้ยเงินกู้	35,000	35,000	35,000	35,000
รายได้เงินยืมหน่วยงานจากการจำหน่ายสินค้า	175,000	217,000	250,000	301,000
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	210,000	252,000	285,000	336,000
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน				
ค่าพาหนะกรรมการเข้าประชุม	12,000	12,000	12,000	12,000
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	12,000	13,000	14,000	15,000
ค่าใช้จ่ายลงทุนอุปกรณ์	20,000	20,000	20,000	20,000
เงินเดือนเจ้าหน้าที่บัญชี-การเงิน	120,000	126,000	132,000	138,000
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	164,000	171,000	178,000	185,000
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	46,000	81,000	107,000	151,000

เอกสารอ้างอิง

- Co-operative Academic Institute.** 2013. Final Report: School of Farmers' Children to Increase the Performance of the Agricultural Business; A new dimension of learning from the field of sustainable development. Bangkok.
- Department of Fisheries.** 2010. *Tilapia Development Strategy of 2010 – 2014* (online) (in Thai). Bangkok. (Cited 15 March 2016). www.fisheries.go.th
- FAO.** 2011. FAO Fishery and Aquaculture Department (online). Rome. (Cited 1 March 2016). www.fao.org/fishery/en
- Foundation for Partnership Initiatives in the Niger Delta.** 2011. *A Report on Aquaculture Value Chain Analysis in the Niger Delta* (online). Nigeria. (Cited 13 March 2016). www.ndpifoundation.org
- Gereffi, G. and Korzeniewicz, M., eds.** 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger.
- Herr, M and Muzira, T.** 2009. *Value Chain Development for Decent Work: A guide for development practitioners, government and private sector initiatives* (online). Genève. (Cited 12 March 2016). www.ilo.org.
- Innovision Consulting Private Limited.** 2012. *Value Chain Analysis & Feasibility Analysis* (online). Dhaka. (Cited 13 March 2016). www.worldfishcenter.org
- Keane, J.** 2014. *Aid for trade and Global Value Chains: Issues for South Asia* (online). Kathmandu. (Cited 10 March 2016). www.sawtee.org/publications/Policy-Brief-26.pdf.
- Kaplinsky, R.** 2010. The Role of Standards in Global Value Chains and their impact on Economic and Social Upgrading. *Policy Research Paper 5396*. Washington: World Bank.

- Krainet.** 2010. *Documentation for tilapia aquaculture*. Bangkok: The agricultural cooperative federation of Thailand.
- Kukhongsri, J. et al.** 2012. *Extension Needs for Tilapia Pond Culture of Farmers in Muang District, Kanchanaburi Province*. Papers presented at a graduated conference of SukhothaiThammathirat Open University, No. 2
- Kula, O., Downing, J. & Field, M.** 2006. *Globalization and The Small Firm: An Industry value chain approach to economic growth and poverty reduction*. USAID, USA. (Micro-report).
- Ministry of Agriculture and Cooperatives.** 2013. *Agricultural Statistics of Thailand* (in Thai). Bangkok.
- Nurit.** 2013. The situation of Tilapia products 2013 and the trend of 2014. Bangkok. (Cited 20 March 2016). www.fisheries.go.th
- Office of Agricultural Economics.**2013a. *Agricultural Statistics of Thailand* (Online). Bangkok. (Cited 10 March 2016). www.oae.go.th
- Office of Agricultural Economics.**2013b. *The Chances of Thai Agricultural Products to ASEAN* (online) (in Thai). Bangkok. (Cited 16 March 2016). www.oae.go.th
- Patrawart, J et al.**2012. *Final Report: A Series of Research Projects to Drive the Development of Cooperatives and Fair Trade Phase 5*. Bangkok. (Unpublished manuscript)
- Patrawart, J et al.**2013. *Final Report: A Series of Research Projects to Drive the Development of Cooperatives and Fair Trade Phase 6*. Bangkok. (Unpublished manuscript)

- Patrawart, J et al.2014. *Final Report: A Series of Research Projects to Drive the Development of Cooperatives and Fair Trade Phase 7*. Bangkok. (Unpublished manuscript)
- Patrawart, J. 2010. คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Patrawart, J. 2007. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์การเกษตร. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Shih, S. 1996. Me-Too is Not My Style: Challenge Difficulties, Break through Bottlenecks, Create Values (Taipei: The Acer Foundation).
- Simos, T. 2012. *Tilapia Value Chain Review* (online). Canberra. (Cited 12 March 2016).www.aciar.gov.au
- Sriphairoj, Kamolrat, Chaimongkon&Ingsrisawang. 2015. *Cost-Benefit Production of Nile tilapia cage culture in SakonNakhon province*. KHON KAEN AGR. J., Vol. 43 (SUPPL. 1).
- Srisaphume, et al.2015.*Study and Evaluation the impact of risk factors to the tilapia (Oreochromis niloticus) aquaculture industry of Thailand* (online). Bangkok. (Cited 20 March 2016). www.trf.or.th
- Yaowapa et al. 2013.*Final Report: Research Synthesis on the Standard of Tilapia Production Chain Supporting the Driving of Food Safety Strategy* (online). Bangkok. (Cited 20 March 2016).www.trf.or.th



สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ชั้น 14 อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์ 979/17-21 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 02 278 8200 โทรสาร: 02 298 0476, www.trf.or.th



สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

50 ถ.งามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทร./โทรสาร 02-9406300, Email: cai_coop@yahoo.com, www.cai.ku.ac.th