

การศึกษาความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร ณ ถนนแจ้งวัฒนะ
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

สุภาพร สันติศิริ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2556

FEASIBILITY STUDY OF INVESTING IN THE DIGITAL PRINTING BUSINESS
ON CHAENGWATTANA ROAD, PAKKRED, NONTHABURI

Supaporn Santisiri

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai - Nichi Institute of Technology

Academic Year 2013

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล
ครบวงจร ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี

โดย

สุภาพร สันติศิริ

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม

ร้อยตำรวจโทหญิง บุญยวีร์ โชคประเสริฐสม

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ดร. ขนิษฐา ทรงจักรแก้ว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมสารนิพนธ์

(ร้อยตำรวจโทหญิง บุญยวีร์ โชคประเสริฐสม)

สุภาพร สันติศิริ : การศึกษาความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ร้อยตำรวจโทหญิง บุญยวีร์ โชคประเสริฐสม, 102 หน้า.

การศึกษาค้างนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยจัดทำรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม จากนั้น ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการผ่านการศึกษาค้าง 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจ

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ นามาจากการค้นคว้าข้อมูลเอกสารที่มีอยู่จากแหล่ง ต่างๆ ประกอบด้วย เอกสารราชการ หนังสือวิชาการ นิตยสาร และสื่อออนไลน์ รวมถึงการรับ คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจโรงพิมพ์ และผู้จัดจำหน่ายเครื่องพิมพ์ดิจิทัล

จากการศึกษาด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหารจัดการ และด้านการเงิน พบว่า มีความเป็นไปได้ที่จะการค้าเนินธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัล

สรุปผลการวิเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์การวัดความคุ้มค่าเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ พบว่า มีความคุ้มค่าในการลงทุน โดยใช้เงินลงทุนทั้งหมดรวม 4 ล้านบาท มีอัตราผลตอบแทนภายใน โครงการมีค่าเท่ากับร้อยละ 76.96 ซึ่งมีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่เงินกู้สินเชื่อกิจการที่ธนาคาร กำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 12 มูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าเท่ากับ 9,031,316 บาท และระยะเวลาการ คืนทุน เท่ากับ 1.64 ปี

ผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีเกินกว่าเป้าหมาย (Best Case) เมื่อรายได้เพิ่มขึ้น 20% ต่อเดือน พบว่า ระยะเวลาคืนทุนของโครงการ เท่ากับ 1.34 ปี อัตรา ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเป็น 93.22% และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 11,574,419 หาก รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Worst Case) โดยกรณีรายได้ลดลง 40% พบว่า ระยะเวลาคืน ทุนของโครงการ เท่ากับ 3.76 ปี อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) จะลดลงเหลือ 27.04% และ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 1,944,946 บาท จะเห็นได้ว่าการลดลงของรายได้ทำให้อัตรา ผลตอบแทนที่ได้ลดลงต่ำกว่าเดิมแต่ก็ยังคงให้ผลตอบแทนที่ยอมรับได้

หลังการศึกษาค้างประเมินความเป็นไปได้ครั้งนี้แล้ว ผู้ศึกษา พบว่า ถึงแม้รายได้จะมีการ เปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่ผลตอบแทนก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แต่อย่างไรก็ตาม ควรติดตามรายได้และผู้แข่งขันรายใหม่ เพื่อรักษารายได้ให้เป็นไปตามประมาณการ

บัณฑิตวิทยาลัยลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหารลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2556ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

SUPAPORN SANTISIRI : FEASIBILITY STUDY OF INVESTING IN THE DIGITAL PRINTING BUSINESS ON CHAENGWATTANA ROAD, PAKKRED, NONTABURI. ADVISOR : MR. RUNGSUN LERTNAISAT, CO-ADVISOR : POL. LT. BUNYAWEE CHOKPRASOETSOM, 102 PP.

The objective of this study is to study the possibility of a digital printing business on Chaengwattana Road, Pakkred, Nonthaburi by making the right business model then evaluate the feasibility of the project through the study four aspects : marketing, engineering, management and financial along with analysis of risk factors that affect business operations.

The data used in this study were obtained from a research documents existing from various sources include government documents, scholarly books, magazines and online media. Including advices from experts in printing business and printing digital supplier.

Studying about engineering, marketing, management and financial found that it is possible to carry on the business of designing and manufacturing digital publications. Analysis summary basis on the measurement value of the decision criteria that are well worth investment by total investment of 4 million baht, the return rate of the project stood at 76.96 percent, which is higher than interest rates on bank loans, which is set equal to 12 percent, the net present value is equal to 9,031,316 baht and the payback duration is 1.64 years.

Results of the sensitivity analysis to changes in Best Case on revenues up to 20% per month, found that the payback period of the project is 1.34 year, the IRR increased to 93.22% and the net present value (NPV) is 11,574,419 baht. If revenues do not go as expected (Worst Case) by-case basis, revenues decreased 40%, found that the payback period of the project is 3.76 years, the internal rate of return (IRR) will be reduced to 27.04% and the net present value (NPV) is 1,944,946 baht will be seen that the decrease in revenues led to a lower IRR than the original but still acceptable.

After evaluate this feasibility, the study found that although the incomes change, as mentioned, but returns still remain acceptable. However, the incomes and the new competitors should be tracked to maintain incomes, according to estimates.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature

Academic Year 2013

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ก็เนื่องจากความกรุณาจากหลายท่านที่ได้ อนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา ข้อมูล ความรู้ คำแนะนำ โดยเฉพาะอาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และร้อยตำรวจโทหญิง บุญยวีร์ โชคประเสริฐสม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ใน การทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ช่วยชี้แนะ ตรวจทาน จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ ขอขอบคุณคณาจารย์สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ประสาทวิชาความรู้ ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจระดับปริญญาโทให้กับผู้ศึกษา จนสามารถจัดทำสารนิพนธ์ ฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บริษัท พูจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่สละเวลาให้คำอธิบาย แนะนำผลิตภัณฑ์ และเอื้อเฟื้อข้อมูล เกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์ดิจิทัลเป็น อย่างดี จนสามารถนำมาทำเป็นสารนิพนธ์ได้อย่างสมบูรณ์ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่และพนักงาน บริษัท เอส อาร์ พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ สำหรับคำแนะนำเกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์เป็นอย่างดี และ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่คอยประสานงาน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้คำปรึกษาต่างๆ ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา คนในครอบครัวทุกๆ คน และรุ่นพี่ เพื่อนๆ รุ่นน้อง ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุน และให้กำลังใจที่ดีมาตลอดในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

หากมีสิ่งขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอภัยเป็นอย่างสูงใน ข้อบกพร่องและความผิดพลาดนั้น และผู้ศึกษาหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้คงมีประโยชน์บ้างไม่ มากก็น้อยสำหรับผู้สนใจทำธุรกิจนี้ ผลประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้แก่คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

สุภาพร สันติศิริ

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินงาน.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	6
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
หลักการพื้นฐาน.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับโครงการธุรกิจและอุตสาหกรรม.....	7
ความหมายการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ.....	8
โครงร่างในการศึกษาความเป็นไปได้สำหรับโครงการ.....	9
การศึกษาด้านการตลาด.....	9
การวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม.....	10
รูปแบบธุรกิจ (Business Model).....	13
ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ Key Success Factors.....	15
การทำ STP : Segmentation Targeting and Positioning.....	15
การศึกษาด้านวิศวกรรม.....	19
การศึกษาด้านการบริหาร.....	20

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	การบริหารในระยะก่อนดำเนินงาน.....	20
	การบริหารในระยะดำเนินงาน.....	21
	การศึกษาด้านการเงิน.....	22
	การประมาณการเงินลงทุนของโครงการ.....	22
	การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน.....	23
	การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน.....	23
	วิธีที่ 1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value).....	23
	วิธีที่ 2 ผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return).....	24
	วิธีที่ 3 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period).....	25
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	28
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	28
	ขั้นตอนในการศึกษา.....	28
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
4	การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ.....	30
	การศึกษาด้านการตลาด.....	30
	ลักษณะทางอุตสาหกรรม.....	30
	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค.....	36
	รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม.....	41
	ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ.....	43
	การวิเคราะห์คู่แข่ง.....	43
	กลยุทธ์ทางการตลาด.....	44
	ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4P's).....	46
	การศึกษาด้านวิศวกรรม.....	48
	การศึกษาด้านการบริหารจัดการ.....	51
	การศึกษาด้านการเงิน.....	54
	ผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive Analysis).....	59

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง.....	60
	พิจารณาข้อดีข้อเสียทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation).....	63
	แผนฉุกเฉิน (Emergency Plan).....	64
5	บทสรุป และข้อเสนอแนะ.....	66
	สรุปผลการศึกษา.....	66
	วัตถุประสงค์โครงการ.....	66
	ผลการศึกษาด้านการตลาด.....	66
	ผลการศึกษาด้านการวิศวกรรม.....	67
	ผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการ.....	67
	ผลการศึกษาด้านการเงิน.....	67
	ข้อเสนอแนะ.....	68
	ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา.....	68
	บรรณานุกรม.....	71
	ภาคผนวก.....	74
	ภาคผนวก ก. งบการเงินรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัล ครบวงจร กรณีเป็นไปตามเป้าหมาย (Base Case).....	75
	ภาคผนวก ข. งบการเงินรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัล ครบวงจร กรณีเกินกว่าเป้าหมาย (Best Case).....	84
	ภาคผนวก ค. งบการเงินรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัล ครบวงจร กรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Worst Case).....	93
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	102

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาดำเนินการดำเนินงาน.....	6
2	ตัวอย่างการทำ EFAS หรือ External Factors Analysis Summary.....	12
3	ตัวอย่างการทำ IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary.....	12
4	Nine Business Model Building Blocks.....	15
5	ตัวอย่างการทำตาราง Gantt Chart.....	21
6	ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาคืนทุน.....	25
7	วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส.....	37
8	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS).....	39
9	การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS).....	40
10	รูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร.....	42
11	เปรียบเทียบรายละเอียดสำคัญของคู่แข่งทางธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัล ในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี.....	43
12	รายละเอียดคุณสมบัติของเครื่องพิมพ์สีดิจิทัลรุ่น Color J75 Press.....	50
13	แผนการดำเนินงานการก่อสร้าง.....	51
14	สรุปรายละเอียดแผนการดำเนินงาน.....	52
15	จำนวนอัตราพนักงานแยกตามแผนกของบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด.....	54
16	รายได้ของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจรระยะเวลา 5 ปี.....	56
17	ค่าใช้จ่ายโครงการต่อปี ระยะเวลา 5 ปี.....	57
18	ประมาณการอัตรากำไรของรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบ วงจร.....	58
19	ระยะเวลาคืนทุนธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร.....	58
20	อัตราผลตอบแทนการลงทุน และอัตราผลตอบแทนเงินทุนของธุรกิจรับออกแบบ และผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร.....	59
21	อัตราผลตอบแทนกรณีที่ยอดขายปกติ เพิ่มขึ้นและลดลงในแต่ละกรณี.....	60
22	การศึกษาทางเลือกกลยุทธ์ TOWS Matrix.....	62
23	ข้อดี-ข้อเสียทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation).....	63
24	แผนประเมินความเสี่ยง.....	64
25	สรุปผลการศึกษาด้านการเงิน.....	68
26	รูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร.....	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
27 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Base Case).....	76
28 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิต สิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case).....	78
29 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิต สิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case).....	80
30 ประมาณการรายได้ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Base Case).....	82
31 ประมาณการวัตถุดิบ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Base Case).....	82
32 ค่าใช้จ่ายพนักงาน ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case).....	83
33 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Best Case).....	85
34 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิต สิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case).....	87
35 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิต สิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case).....	89
36 ประมาณการรายได้ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Best Case).....	91
37 ประมาณการวัตถุดิบ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Best Case).....	91
38 ค่าใช้จ่ายพนักงาน ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case).....	92
39 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case).....	94
40 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิต สิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case).....	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
41 ประเมินการงบประมาณเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิต สิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case).....	98
42 ประเมินการรายได้ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case).....	100
43 ประเมินการวัตถุดิบ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case).....	100
44 ค่าใช้จ่ายพนักงาน ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case).....	101

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	สายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมการพิมพ์.....	2
2	ภาพรวมของ Michael Porter's The Five Competitive Forces Model.....	11
3	ตัวอย่างแผนภูมิการจัดการ.....	21
4	Perceptual Map เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ.....	45
5	แผนที่แสดงตำแหน่งที่ตั้งของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร...	49
6	เครื่องพิมพ์สีดิจิทัล.....	50
7	เครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการหลังพิมพ์.....	51
8	แผนผังโครงสร้างบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด.....	53

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการพัฒนามายาวนานต่อเนื่องในประเทศไทย และมีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมาก อัตราการขยายของอุตสาหกรรมนี้เป็นตัวบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าและการเติบโตของประเทศได้เป็นอย่างดี อุตสาหกรรมการพิมพ์ได้ถือกำเนิดและมีวิวัฒนาการมายาวนานจนจนถึงปัจจุบัน การพัฒนาอุตสาหกรรมนี้เริ่มต้นอย่างจริงจังในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) และได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องมาตลอด โดยในปี 2547 รัฐบาลได้มีนโยบายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กลุ่มอุตสาหกรรม ตามกรอบการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551) โดยอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ (Printing Hub) ในเขตอาเซียนภายในปี 2557 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2554) ซึ่งในปี 2547 ทางคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ นำเสนอต่อสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในอีก 10 ปี ซึ่งใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาด้านอื่นๆ ของประเทศ

อุตสาหกรรมการพิมพ์จึงจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญอุตสาหกรรมหนึ่ง ปัจจุบันอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการขยายเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ จากข้อมูลสถิติสะสม ณ ปี 2555 ของโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการในหมวดธุรกิจ การพิมพ์ การเย็บเล่ม ทำปกหรือการทำแม่พิมพ์ มีจำนวนสถานประกอบการทั้งสิ้น 2,400 กว่าโรงงานที่ได้รับการอนุมัติ (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2556) นอกจากจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้น ประเทศไทยมีการนำเข้าเครื่องพิมพ์ออฟเซต ในปี 2552 มูลค่าราว 1 พันล้านบาท ซึ่งสะท้อนภาพการลงทุนในอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยอย่างต่อเนื่อง การกระจายตัวของผู้ประกอบการจะอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และภาคกลางสูงมาก คือ มีจำนวนผู้ประกอบการร้อยละ 90 มีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่กระจายตัวอยู่ในภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศ

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งชั้นมากมาย สำหรับธุรกิจโรงพิมพ์สามารถแบ่งโรงพิมพ์ได้ตามขนาดเงินทุนเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงพิมพ์ขนาดใหญ่ที่มีทุนประกอบการมากกว่า 100 ล้านบาท มีจำนวน 13 ราย กลุ่มโรงพิมพ์ขนาดกลางที่มีทุนประกอบการ 15-99 ล้านบาท มีจำนวน 126 ราย กลุ่มโรงพิมพ์ขนาดเล็ก ที่มีทุนประกอบการน้อยกว่า 15 ล้านบาท มีจำนวน 2,000 กว่าราย ซึ่งในการแข่งขันมีลักษณะการแข่งขันที่กระจายตัวออกไป และมี

การแข่งขันที่รุนแรง มีเพียงโรงพิมพ์ขนาดใหญ่เท่านั้นที่สามารถพัฒนาไปได้หลายรูปแบบ สำหรับธุรกิจสำนักพิมพ์ ซึ่งมีธุรกิจโรงพิมพ์ขนาดใหญ่แข่งขันด้วย การสร้างความแตกต่างที่ธุรกิจสำนักพิมพ์มักเน้นแบรนด์สินค้าเป็นหลัก การเน้นคุณภาพของสิ่งพิมพ์สร้างความแตกต่างในธุรกิจสำนักพิมพ์ หรือการขยายตัวไปข้างหน้า ไปยังธุรกิจการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์

สำหรับธุรกิจโรงพิมพ์นั้น มีโรงพิมพ์ขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันทางด้านราคามีอยู่สูงมาก โดยทั่วไปแล้วโรงพิมพ์ขนาดกลางและเล็กมักเน้นแต่ธุรกิจประเภทโรงพิมพ์เท่านั้น ดังนั้นการแข่งขันจึงมักจำกัดอยู่ที่ราคาของสิ่งพิมพ์ เมื่อพิจารณาโดยเปรียบเทียบแล้วโรงพิมพ์เปรียบเสมือนผู้ผลิตที่ไม่มีสินค้าเป็นของตนเอง (OEM) โรงพิมพ์จะทำหน้าที่ในการพิมพ์ตามคำสั่งของสำนักพิมพ์หรือลูกค้านั้น รายได้ของโรงพิมพ์จึงมักจะไม่น่าที่ขาดความแน่นอน ในประเทศที่พัฒนาแล้ว สำนักพิมพ์จะแยกธุรกิจของตนออกจากโรงพิมพ์อย่างชัดเจน โดยสำนักพิมพ์จะเป็นผู้จัดทำต้นฉบับเท่านั้น อย่างไรก็ตามสำหรับสำนักพิมพ์ในประเทศไทยมักจะกำเนิดจากธุรกิจโรงพิมพ์ที่ต้องการสร้างเสถียรภาพในรายได้โดยการขยายตัวย้อนไปยังอุตสาหกรรมต้นน้ำ เพื่อสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง



รูปที่ 1 สายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมการพิมพ์

ที่มา : สถาบันวิจัยขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมผลิต. (2554). รายงานผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ. ออนไลน์.

ขั้นตอนของกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. กระบวนการงานก่อนพิมพ์ (Pre-Press) เป็นงานขั้นตอนแรกของกระบวนการพิมพ์ก่อนที่จะได้แม่พิมพ์สมบูรณ์พร้อมจะนำไปใช้พิมพ์ต่อไป ซึ่งมีขอบเขตของงานตั้งแต่การออกแบบ และจัดทำแบบร่าง หรือต้นแบบสิ่งพิมพ์ การทำอาร์ตเวิร์ก การถ่ายภาพงานพิมพ์ งานประกอบฟิล์ม การวางรูปแบบฟิล์ม การทำแม่พิมพ์ การทำปรีฟ

2. งานพิมพ์ (Press) เป็นขั้นตอนของงานที่เริ่มภายหลังจากการทำแม่พิมพ์ และพร้อมที่จะนำแม่พิมพ์ไปใช้ในการพิมพ์ต่อไป

3. งานหลังพิมพ์ (Post-Press) เป็นขั้นตอนกระบวนการทำสิ่งพิมพ์ให้มีรูปสำเร็จ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ อาทิเช่น การตัด การพับ การเก็บเล่ม การอบมัน การเคลือบพลาสติก

ปัจจุบันในสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวน อุตสาหกรรมการพิมพ์กำลังเผชิญความท้าทายจากรอบด้าน ทั้งเทคโนโลยีใหม่ที่เข้ามาทดแทน ราคาต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้น ผู้แข่งขันรายใหม่และรายเก่า ทำให้ผู้ประกอบการต้องพิจารณาหาแนวทางในการต่อยอดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจของตน

เทคโนโลยีการพิมพ์แบบระบบดิจิทัลเป็นอีกทางเลือกที่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมการพิมพ์ในปัจจุบัน จากการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าจากการผลิตงานพิมพ์จำนวนมากมาเป็นจำนวนน้อย และความต้องการ การขึ้นงานใหม่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น หรืองานที่มีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะบุคคล จึงถือได้ว่าเทคโนโลยีระบบการพิมพ์ดิจิทัลจึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ ซึ่งไม่สามารถทำได้ในระบบออฟเซต

บริษัท เอส อาร์ พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด จำกัด เปิดดำเนินการในปี 2538 เป็นโรงพิมพ์ขนาดเล็กผลิตสิ่งพิมพ์ ทั้งประเภท แผ่นพับ ใบปลิว หนังสือ และนิตยสาร ด้วยการพิมพ์ระบบออฟเซต ซึ่งเป็นเทคโนโลยีปัจจุบันที่ใช้แพร่หลาย ในระบบอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไป ให้งานพิมพ์ที่มีคุณภาพสูง และสามารถพิมพ์ได้ในปริมาณมาก บริษัทฯ มีฐานลูกค้าเป็นหน่วยงาน มหาวิทยาลัยเอกชน หน่วยงานราชการ สำนักพิมพ์ และกลุ่มบริษัทรับออกแบบงานสิ่งพิมพ์ ที่จ้างโรงพิมพ์เป็นผู้ผลิต บริษัทฯ ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีคุณภาพ ตรงต่อเวลา ในราคาที่เหมาะสม จึงทำให้ยังสามารถต่อสู้ในตลาดโรงพิมพ์ได้ แต่เนื่องจากในปัจจุบันมีความพยายามในการช่วงชิงลูกค้าจึงมีการแข่งขันทางด้านราคามาก การปรับตัวของผู้ประกอบการในการปรับปรุงหรือพัฒนาเครื่องจักร และเทคโนโลยีทางด้านการพิมพ์ให้มีความทันสมัย และพยายามหาตลาดหรือลูกค้ารายใหม่เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา และสิ่งพิมพ์ดิจิทัลเป็นหนึ่งในธุรกิจที่บริษัทฯ พิจารณาเพื่อเป็นทางเลือกในการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ อีกช่องทาง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมุ่งที่จะศึกษาความเป็นไปได้ของการประกอบธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ตั้งแต่สภาพปัญหาของการจัดตั้ง สภาพปัญหาทางธุรกิจ และศึกษาถึงคู่แข่งทางการตลาด เพื่อให้ธุรกิจ

โรงพิมพ์ดิจิทัลที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมรูปแบบเดียวกันได้มี
ประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อจัดทำรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอ ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงินของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอ ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
4. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอ ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการประเมินถึงความเป็นไปได้ของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอ ปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการจริง ดังนั้นในการกำหนดตัวเลขทางการเงินบางตัวในการศึกษาครั้งนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ตัวเลขที่มีการตั้งสมมติฐานที่มีความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการตามรูปแบบธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่ผู้ศึกษาได้กำหนดขึ้น

ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินงาน

ผู้ศึกษาได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการประเมินภาพรวมทางเศรษฐกิจ (Economy Analysis) อุตสาหกรรม (Industrial Analysis) และกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะทำการประเมินความเป็นไปได้
2. วิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแต่ละรูปแบบธุรกิจ ด้วยวิธี SWOT Analysis และค้นหาปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)
3. ทำการศึกษาด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงิน
4. ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Feasibility Study) และการประเมินการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ที่ส่งผลต่อธุรกิจ

5. วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ (Contingency Plan)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
2. ทำให้ทราบรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
3. ได้ทราบถึงความเป็นไปได้ของโครงการผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงินของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
4. ได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **Printing Hub** หมายถึง ศูนย์กลางการผลิตสิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์ ในภูมิภาคอาเซียนโดยประเทศไทยมีแผนผลักดันและพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ให้มีมาตรฐานสากลอย่างบูรณาการ ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ อุตสาหกรรมกระดาษ โรงพิมพ์ บรรจุภัณฑ์ และผู้จัดพิมพ์
2. **OEM** หมายถึง Original Equipment Manufacturer ผู้รับจ้างผลิตสินค้าให้กับผู้ว่าจ้าง ตามรูปแบบที่ตราสินค้านั้นกำหนด
3. **การพิมพ์ระบบออฟเซต (Off-Set Printing)** หมายถึง เป็นการพิมพ์พื้นราบที่ใช้หลักการนำกับน้ำมันไม่รวมตัวกัน โดยสร้างเยื่อน้ำไปเกาะอยู่บนบริเวณไร้ภาพของแผ่นแม่พิมพ์ที่เรียกว่าเพลท (Plate) เมื่อรับหมึก หมึกจะไม่เกาะน้ำแต่จะไปเกาะบริเวณที่เป็นภาพ แล้วถูกถ่ายลงบนผ้ายางและกระดาษพิมพ์ต่อไป การพิมพ์ออฟเซต สามารถผลิตงานพิมพ์ที่มีคุณภาพสูงจนถึงสูงมาก เหมาะกับงานพิมพ์จำนวนมากๆ เครื่องพิมพ์มีหลายขนาด มีทั้งเครื่องพิมพ์ 1 สี 2 สี 4 สี 5 สี หรือมากกว่านั้น ลักษณะตัวอย่างของงานพิมพ์ออฟเซต คือ แผ่นพับ ใบปลิว หนังสือ วารสาร นิตยสาร แคตตาล็อก และบรรจุภัณฑ์กระดาษ งานพิมพ์ใช้ในสำนักงาน ฯลฯ
4. **การพิมพ์ระบบดิจิทัล (Digital Printing)** หมายถึง เป็นการพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์ต่อพ่วงกับคอมพิวเตอร์ โดยรับข้อมูลภาพจากคอมพิวเตอร์มาพิมพ์ หรือเรียกว่าเทคโนโลยีไร้แรงกด เป็นระบบการพิมพ์ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่โดยการพิมพ์ไม่เกิดจากการกดหมึกกับแม่พิมพ์แต่เป็นการถ่ายทอดหมึกพิมพ์จากแม่พิมพ์สู่ชิ้นงานโดยตรง โดยใช้ปฏิกิริยาระหว่างแสงกับน้ำยา

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการหรือแผนธุรกิจ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ ธุรกิจและปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การจัดทำหรือดำเนิน กิจกรรมในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างเหมาะสม และสามารถสร้างผลประโยชน์ตอบแทน ได้อย่างสูงสุดจากการลงทุน อีกทั้งช่วยให้ทราบถึงโอกาสที่จะประสบความสำเร็จของโครงการที่ จะลงทุน การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือสำหรับ ผู้ประกอบการในการวางแผนดำเนินธุรกิจ การพยากรณ์ การวิเคราะห์ การดำเนินการ การ ทบทวน การติดตาม และการประเมินผลในการดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นการวิเคราะห์ อุตสาหกรรม จะช่วยให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจในสภาพตลาดของอุตสาหกรรม ผลกระทบต่าง ๆ รวมถึงสามารถทราบสภาวะการแข่งขัน คู่แข่งขัน โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดแผนการดำเนินการต่าง ๆ ของธุรกิจ ภายใต้ข้อจำกัดของธุรกิจที่ เป็นอยู่ เช่น เงินทุน นโยบายในการจัดตั้ง การจัดการบริหาร นโยบายในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อ นำมาใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลเพื่อ นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินกิจกรรมทางด้านการบริหารการเงิน การตลาดการ ผลิตและด้านอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสมโดยสามารถสรุปได้ว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง ดังนี้

- แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการด้านต่างๆ
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจ
- แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์
- เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับโครงการธุรกิจและอุตสาหกรรม

ในการทำการศึกษารื่องการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการใดๆ ก็ตาม สิ่ง ที่ผู้ลงทุนต้องการทราบก็คือ ผลกำไรจากการลงทุนนั้นๆ และถ้าโครงการใดต้องใช้เงินทุนจำนวน มาก เงินลงทุนนี้อาจจะได้มาจากส่วนของตนเองส่วนหนึ่ง และจากการกู้ยืมมาโดยนำหลักทรัพย์ ไปค้ำประกันอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้นการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการจึงต้องมีการศึกษา อย่างรอบคอบ เพื่อลดโอกาสเสี่ยงต่อความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

ความหมายการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2545 : 10) กล่าวว่า การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ คือ การศึกษาและการจัดทำเอกสารที่ประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นที่แสดงถึงเหตุผลสนับสนุนความถูกต้องสมบูรณ์ของโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการที่ดี โดยโครงการที่ดีได้แก่โครงการที่สามารถปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะให้ผลตอบแทนคุ้มค่าต่อการลงทุน

บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2536 : 2) กล่าวว่า การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการลงทุนตามโครงการลงทุน เพราะเป็นขั้นตอนที่จะต้องวิเคราะห์ให้ได้คำตอบว่า ควรจะลงทุนตามโครงการนั้นๆ หรือไม่ โดยการศึกษาวิเคราะห์จะแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการจัดการ และด้านการเงิน

จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2545 : 2) ให้ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการว่า หมายถึง การศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโครงการนั้น โดยพิจารณาการศึกษาด้านการตลาด วิศวกรรม และการเงิน ของโครงการเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้ที่จะคิดลงทุนในโครงการนั้นๆ

การศึกษาความเป็นไปได้ดังกล่าวจะต้องบอกรายละเอียด และวิเคราะห์สิ่งที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตรวมทั้งทางเลือกอื่นๆ ของการผลิตด้วย นอกจากนี้จะต้องระบุกำลังการผลิตและสถานที่ตั้งของโครงการที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีในการผลิตแบบใด มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนและดำเนินการเพียงไร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนการลงทุนให้มากที่สุด

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเป็นเพียงขั้นตอนในระยะก่อนการลงทุนของวงจรพัฒนาโครงการ (Project Development Cycle) ซึ่งเป็นวงจรที่บอกขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ในการบริหารโครงการเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ความคิดที่จะมีโครงการจนกระทั่งระยะเริ่มดำเนินการผลิต โดยขั้นตอนต่างๆ ในวงจรพัฒนาโครงการ แบ่งออกเป็นดังนี้

1. ระยะก่อนการลงทุน (Pre-Investment Phase) ได้แก่ การศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ไป เพื่อพิจารณาว่าโครงการใดควรจะลงทุน เมื่อเลือกโครงการได้แล้วจึงจะทำการศึกษาความเป็นไปได้ หลังจากนั้นจึงประเมินผลโครงการและตัดสินใจลงทุนต่อไป
2. ระยะลงทุน (Investment Phase) ได้แก่ การออกแบบทางด้านวิศวกรรมต่างๆ การติดต่อทำสัญญา การก่อสร้าง การรับสมัครพนักงาน และการจัดการฝึกอบรมพนักงาน
3. ระยะดำเนินการ (Operational Phase) เป็นระยะสุดท้ายหลังจากที่ผู้ริเริ่มโครงการได้ลงทุนไปในโครงการแล้ว หลังจากนั้นผู้ริเริ่มโครงการก็มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนและติดตามผลงานเป็นระยะๆ จนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

ซึ่งผลของการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน จะมีประโยชน์ต่อผู้ริเริ่มโครงการเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจ และทำให้ทราบถึงความเสี่ยงต่อความผิดพลาดต่างๆ และสามารถลดความเสี่ยงดังกล่าวให้เหลือน้อยที่สุด

โครงร่างในการศึกษาความเป็นไปได้สำหรับโครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ โดยทั่วไป จะทำการศึกษาครอบคลุม 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านการบริหาร และด้านการเงิน ดังนี้

1. ด้านการตลาด การศึกษาด้านการตลาดจะครอบคลุมปัจจัยทางการตลาด และแผนทางการตลาดต่างๆ ทั้งการพิจารณาถึงความต้องการสินค้าหรือบริการมีมากน้อยเพียงใด คู่แข่งขันในตลาดเป็นอย่างไร ราคาที่ตั้งไว้เป็นอย่างไร รูปแบบส่วนผสมทางการตลาดเป็นอย่างไร แผนการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างไร โดยผลการศึกษาในด้านนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความอยู่รอดของโครงการ ดังนั้นการดำเนินการศึกษาความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนต่างๆ จึงมุ่งเน้นในด้านการตลาดก่อนเป็นอันดับแรก หากผลชี้วัดว่าโครงการดังกล่าวมีตลาดรองรับสินค้า หรือบริการของเราแล้ว จึงค่อยทำการศึกษาความเหมาะสมของโครงการในลักษณะอื่นๆ เช่น ด้านวิศวกรรม ด้านการเงิน ต่อไป

2. ด้านวิศวกรรม การศึกษาในด้านนี้จะทำให้ทราบถึงขนาดกำลังการผลิตที่เหมาะสมว่าควรเป็นอย่างไร กระบวนการผลิตที่เหมาะสมเป็นอย่างไร มีขั้นตอนการผลิตอย่างไร สถานที่ตั้งโรงงานอยู่ที่ไหน การวางผังโรงงานควรเป็นอย่างไร แผนการก่อสร้างโรงงานจะดำเนินการตามขั้นตอนอย่างไร โดยการศึกษาในด้านนี้จะดูถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต หรือการบริการของธุรกิจที่จะลงทุนโดยเฉพาะ

3. ด้านการบริหาร การศึกษาด้านนี้จะทำให้ทราบถึงการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่จะมาสนับสนุนในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม การบริหารที่ดีจะทำให้โครงการดำเนินงานไปตามเป้าหมาย และช่วยลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองต่างๆ ได้

4. ด้านการเงิน การศึกษาในด้านนี้จะต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม และด้านการบริหารว่าจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการลงทุนทั้งหมดเท่าไร มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนแต่ละด้านเป็นอย่างไร โครงการนี้จะคืนทุนภายในกี่ปี จุดคุ้มทุนอยู่ที่จุดใด ผลตอบแทนการลงทุนที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละปีเป็นอย่างไร ผลตอบแทนการลงทุนตลอดอายุของโครงการเป็นเท่าไร เพื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่คาดหวัง หรือต้นทุนทางการเงินเพื่อดูว่าโครงการนั้นๆ เป็นไปได้ทางการเงินหรือไม่

การศึกษาด้านการตลาด

ในการศึกษาด้านการตลาดสิ่งแรกที่ต้องทำก็คือ การศึกษาสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป หรือ General Environment และสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขัน หรือ Competitive Environment เพื่อระบุปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาวะทางการตลาดทั้งการเพิ่มขึ้นของกำลังซื้อ การลดลงของกำลังซื้อ การแข่งขัน และปัจจัยที่อาจเป็นบวกหรือลบที่จะกระทบกับอุตสาหกรรม

1. การวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

ในการวิเคราะห์ภาพรวมเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม เรานำเครื่องมือ 2 อย่าง มาเป็นกรอบในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือแรก คือ การทำการวิเคราะห์ STEP Analysis เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมสภาพแวดล้อมทั่วไป หรือ General Environment โดยจะแยกออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. S : Social หรือด้านสังคม
2. T : Technology หรือด้านเทคโนโลยี
3. E : Economic หรือด้านเศรษฐกิจ
4. P : Political หรือด้านการเมือง

เครื่องมือที่สอง คือ Five Forces Model ของพอร์เตอร์ ไมเคิล (Porter, Michael. 1985 : 5) ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือ Competitive Environment เพื่อพิจารณาถึงสภาพของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม โดยแบ่งกรอบการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. The Threat of New Entrants หรือ ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ วิเคราะห์ความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

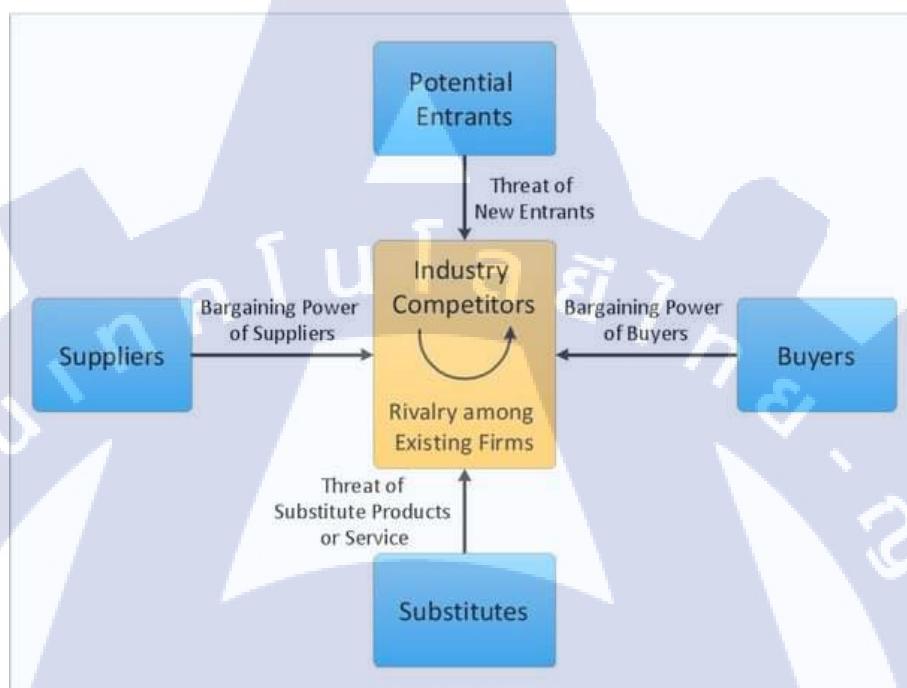
2. The Bargaining Power of Suppliers หรือ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็就会有ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะมีผลกระทบต่อการทำงานที่

3. The Bargaining Power of Customers หรือ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค วิเคราะห์ เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

4. The Threat of Substitute Products and Services หรือ ความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) วิเคราะห์สินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

5. The Intensity of Rivalry between Competitors หรือ ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม วิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจ

เดียวกันอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ โดยการวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มแข่งขัน กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน



รูปที่ 2 ภาพรวมของ Michael Porter's The Five Competitive Forces Model

ที่มา : Porter, Michael. (1985). **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance.** p. 5.

หลังการศึกษาสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมแล้วสิ่งต่อมาที่เราควรรู้จักคือ สภาพปัจจุบันของกิจการทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกิจการ เพื่อให้เราทราบว่าเราควรจะดำเนินกลยุทธ์ใด ในการใช้ประโยชน์จากโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้

ซึ่งการจัดทำ SWOT Analysis สามารถจัดทำในรูปแบบของตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยทำตาราง EFAS หรือ External Factors Analysis Summary เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ของบริษัท และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยจัดทำตาราง IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัท ดังตัวอย่างในตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการทำ EFAS หรือ External Factors Analysis Summary

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ความสามารถในการจัดการ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
โอกาส				
1. ความนิยมในสินค้าคุณภาพ	.20	5	1.00	
2. การรวมตัวของอาเซียน	.15	3	0.45	
3. การเติบโตทางเศรษฐกิจ	.15	4	0.60	
อุปสรรค				
1. การเข้มงวดด้านกฎหมาย	.20	2	0.40	
2. มีสินค้าในตลาดจำนวนมาก	.15	2	0.30	
3. การแข่งขันจากประเทศตะวันตก	.15	3	0.45	
รวม	1.00		3.20	

ที่มา : Wheelen, Thomas L. ; and Hunger, J. David. (2010). **Strategic Management and Business Policy**. p. 174.

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการทำ IFAS หรือ Internal Factors Analysis Summary

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	ความสามารถในการจัดการ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
จุดแข็ง				
1. ตราสินค้าเป็นที่นิยม	.20	5	1.00	
2. วัฒนธรรมด้านคุณภาพ	.15	5	0.75	
3. ผู้บริหารมีประสบการณ์	.15	4	0.60	
จุดอ่อน				
1. เครื่องจักรล้าสมัย	.20	2	0.40	
2. ช่องทางจัดจำหน่ายน้อย	.15	3	0.45	
3. สถานะทางการเงินไม่มั่นคง	.15	3	0.45	
รวม	1.00		3.65	

ที่มา : Wheelen, Thomas L. ; and Hunger, J. David. (2010). **Strategic Management and Business Policy**. p. 212.

การให้คะแนนในช่องน้ำหนัก เป็นการพิจารณาถึงความสำคัญหรือรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ระบุไว้เกิดขึ้น เมื่อนำคะแนนมารวมกันจะเท่ากับ 1.00 คะแนน

การให้คะแนนในช่องความสามารถในการจัดการ เป็นการพิจารณาว่าเหตุการณ์หรือปัจจัยดังกล่าวเมื่อเกิดขึ้นแล้วบริษัทมีความสามารถในการจัดการกับปัจจัยเหล่านั้นได้มากน้อยเพียงไร โดยการให้คะแนนตั้งแต่ 5-1 คะแนน โดยเมื่อเราสามารถจัดการหรือรับมือกับปัจจัยหรือเหตุการณ์นั้นได้ดีมาก และให้คะแนนลดหลั่นกันไปตามระดับในการจัดการรับมือกับปัญหา และให้ 1 คะแนน เมื่อส่งผลกระทบด้านลบอย่างมากกับบริษัทและไม่สามารถรับมือและจัดการกับปัญหาได้

ในช่องคะแนนถ่วงน้ำหนัก เป็นการนำช่องน้ำหนัก คูณกับช่องความสามารถในการจัดการ และเมื่อรวมคะแนนทั้งหมดแล้ว หากคะแนนรวมสูงกว่า 3 มากๆ แสดงว่า บริษัทนี้มีความสามารถในการจัดการต่อปัจจัยภายนอกภายในได้ดีกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากคะแนนรวมสูงกว่า 3 เล็กน้อย แสดงว่า บริษัทนี้มีความสามารถในการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกและภายในได้ดีกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันเล็กน้อย หากคะแนนรวมมีค่าใกล้เคียง 3 แสดงว่า บริษัทนี้มีความสามารถในการจัดการต่อปัจจัยภายนอกและภายในได้พอๆ กับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากคะแนนรวมต่ำกว่า 3 มากๆ แสดงว่า บริษัทนี้มีความสามารถในการจัดการต่อปัจจัยภายนอกและภายในได้น้อยกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

ศรณยพงศ์ เทียงธรรม (2551) ได้ให้คำนิยามของรูปแบบธุรกิจ ไว้ว่า “รูปแบบธุรกิจ คือ รายละเอียดเกี่ยวกับ ความมุ่งหมายของธุรกิจ สิ่งที่เสนอลูกค้า กลยุทธ์ โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนให้ธุรกิจเกิดขึ้นได้ จนถึงเรื่องโครงสร้างองค์กร วิธีการค้า และกระบวนการด้านการปฏิบัติการ และนโยบาย ของธุรกิจนั้นๆ” และ Business Model เป็นองค์รวมที่มาจากแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่

1. Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ
2. Offer คุณค่าส่วนที่เสนอให้ลูกค้า ลูกค้าได้รับอะไรที่เป็นคุณค่า คุณประโยชน์
3. Marketing Channels ช่องทางการตลาด
4. Target Customer ลูกค้าที่ธุรกิจมุ่งสร้างความพึงพอใจให้
5. Finance ทั้งด้านการได้มาและส่วนที่เป็นต้นทุน

จาก 5 องค์ประกอบของ Business Model หนึ่งๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถแยกกลายละเอียด ได้ดังนี้

1. Infrastructure ประกอบไปด้วย

1.1 Capabilities and Competencies หมายถึง ความสามารถอันโดดเด่นที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจตาม Business Model นั้น

1.2 Partner Network หมายถึง เครือข่าย หรือ Alliances พันธมิตรธุรกิจ

1.3 Value Configuration หมายถึง คุณค่าจากผลประโยชน์ร่วมที่ทุกฝ่ายใน Business Model นั้น จะได้รับ ซึ่งเป็นเหตุเป็นผล หรือตรรกะที่ทำให้โมเดลธุรกิจนี้เกิดขึ้นได้จริง

2. Offer จะให้ความสำคัญถึง Values หรือ Value Propositions ที่ธุรกิจนี้เสนอต่อลูกค้า เช่น เสนอความสะดวกสบายขึ้น รวดเร็วกว่า หรือลดความเสี่ยงของลูกค้าได้ เป็นต้น หรือมองอีกด้านหนึ่งก็คือ ธุรกิจนี้แก้ปัญหาอะไรให้ลูกค้า

3. Marketing Channels ทั้งสองเรื่องในช่องทางด้าน

3.1 Distribution Channels ช่องทางการขาย ช่องทางการกระจายผลิตภัณฑ์

3.2 Communication Channels ช่องทางการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมาย

4. Customer จะมองให้ชัดเจนทั้งสองด้าน คือ

4.1 Target Customer หรือกลุ่มลูกค้าคาดหวัง

4.2 Customer Relationship แนวทาง ตลอดจนวิธีในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

5. Finance ด้านการเงิน

5.1 Cost Structure โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจในทุกด้านที่สำคัญ

5.2 Revenue Stream คือ รายรับมาจากที่ใด แหล่งที่มาของรายรับมีความต่อเนื่องของรายรับอย่างไร โดยสามารถสรุปได้ในตารางที่ 4 Nine Business Model Building Blocks

TNI

ตารางที่ 4 Nine Business Model Building Blocks

Pillar	Business Model Building Block	Description
Product	Value Proposition	Gives an Overall View of a Company's Bundle of Products and Services.
Customer Interface	Target Customer	Describes the Segments of Customers a Company wants to Offer Value to.
	Distribution Channel	Describes the Various Means of the Company to get in Touch with its Customers.
	Relationship	Explains the Kind of Links a Company Establishes between Itself and Its Different Customer Segments.
Infrastructure Management	Value Configuration	Describes the Arrangement of Activities and Resources.
	Core Competency	Outlines the Competencies Necessary to Execute the Company's Business Model.
Financial Aspects	Cost Structure	Sums up the Monetary Consequences of the Means Employed in the Business Model.
	Revenue Model	Describes the Way a Company Makes Money through a Variety of Revenue Flows.

ที่มา : Osterwalder, Alexander ; Pigneur, Yves ; and Tucci, Christopher L. (2005). Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems.** p. 18.

3. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ Key Success Factors

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จหมายถึง ปัจจัยที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายธุรกิจ ปัจจัยนี้หมายถึงจุดได้เปรียบของกิจการ (Competitive Advantage) ที่มีเหนือคู่แข่งรายอื่น มักเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็งของกิจการและที่กิจการสามารถนำโอกาสทางธุรกิจมาใช้ประโยชน์ได้เร็วหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง

4. การทำ STP : Segmentation Targeting and Positioning

เนื่องจากผู้คนมีความชอบ และความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องแบ่งแยกประเภทของลูกค้าออกจากกัน หรือ Segmentation โดยการจัดกลุ่มลูกค้าที่มีความชอบ

และความต้องการที่คล้ายกันอยู่ด้วยกัน เพื่อที่เราจะได้ง่ายในการพิจารณาเลือกที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างไร

การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือ Targeting จะเป็นการเลือกว่ากิจกรรมที่ต้องการตอบสนองความต้องการลูกค้าในกลุ่มใด โดยคอตเลอร์ ฟิลิป ; และ เคลเลอร์ เควิน เลน (Kotler, Philip ; and Keller, Kevin Lane. 2006 : 246) แนะนำวิธีการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. Single Segment Concentration หรือการเลือกเน้นตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว

2. Selective Specialization หรือการเลือกตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในหลายๆ กลุ่มที่อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้องกัน ก็ได้

3. Product Specialization หรือการเลือกตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในหลายๆ กลุ่มลูกค้า โดยการเน้นการใช้สินค้าประเภทเดียวกัน

4. Market Specialization หรือการเลือกตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยการนำเสนอสินค้าที่หลากหลายประเภท

5. Full Market Coverage หรือการพยายามตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม โดยการนำเสนอสินค้าที่หลากหลาย ที่พวกเขาต้องการ

หลังการทำการเลือกกลุ่มลูกค้าที่เราต้องการแล้ว เราก็ต้องมีการทำการวางตำแหน่งสินค้าของเราให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือ Positioning ซึ่งเป็นการทำให้ลูกค้ามองเห็นสินค้าของเราในแงุ่มุมที่เราต้องการ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเฉพาะในสายตาของลูกค้า

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4Ps) เป็นวิธีการ/เครื่องมือการตลาด ซึ่งต้องนำมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมายหรือเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตลาดเป้าหมาย และต้องสร้างส่วนผสมทางการตลาดที่เหมาะสมในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion Mix) โดยแต่ละส่วนจะมีความหมายและกลยุทธ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่น่าเสนอแก่ตลาด เพื่อให้เกิดความสนใจ ความต้องการเป็นกรรมสิทธิ์ การใช้ การบริโภค หรือสามารถสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย โดยการกำหนดกลยุทธ์สำหรับผลิตภัณฑ์ต่างๆ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ การตั้งชื่อสินค้า การบรรจุหีบห่อ และการให้ป้ายฉลาก

- คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับ คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ ความสะอาด สี สัน ขนาด น้ำหนัก และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

- การตั้งชื่อตราสินค้า เป็นการตัดสินใจในการกำหนดตราสินค้า หรือยี่ห้อของสินค้า เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ อาทิ การรับประกันว่าธุรกิจหรือกลุ่มของท่านเป็นผู้ผลิตจริง ๆ ทำให้สินค้ามีมาตรฐานและสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความสะดวกแก่ผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า ได้อย่างรวดเร็ว และใช้เป็นเครื่องหมายการค้าเพื่อคุ้มครองทางกฎหมาย

- การตัดสินใจเรื่องการบรรจุหีบห่อ เป็นกิจกรรมในการออกแบบและผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์ หรือสิ่งหุ้มห่อสินค้า

การบรรจุภัณฑ์ มีความสำคัญทางการตลาดดังนี้ คือ (1) ไซ้บรรจุและป้องกันผลิตภัณฑ์ไม่ให้เกิดความเสียหายได้ง่าย (2) เพื่อให้สะดวกต่อการใช้งาน เช่น การเปิดใช้ การถือ การจับ การเคลื่อนย้าย (3) เพื่อเป็นการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภค คือ เป็นการนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าไปยังผู้บริโภค โดยระบุถึงตัวสินค้าหรือยี่ห้อ มาตรฐาน แหล่งผลิต ชื่อผู้ผลิต เป็นต้น (4) เพื่อช่วยวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการออกแบบบรรจุในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม (5) เพื่อช่วยให้แบ่งแยกส่วนตลาดได้ โดยการบรรจุหีบห่อให้มีรูปแบบหรือขนาดที่แตกต่างกันตามความต้องการของลูกค้า และ (6) เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของตราหีบห่อผู้ประกอบการธุรกิจ

ราคา (Price) หมายถึง การกำหนดราคาที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเสนอขาย ก่อนที่จะกำหนดราคาธุรกิจต้องกำหนดเป้าหมายจะต้องตั้งราคาเท่าใดเพื่อต้องการกำไร หรือเพื่อขยายส่วนครองตลาดหรือเป้าหมายอื่น เพราะราคาจะเป็นกลไกตัวหนึ่งที่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้ ดังนั้นการกำหนดราคาจะต้องพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ ความสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มธุรกิจ ต้นทุนทั้งสิ้นบวกกำไรที่ต้องการ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความยืดหยุ่นของดีมานด์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงราคาผลผลิต ผู้ผลิตและปัจจัยการผลิต ภาวะการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ จรรยาบรรณของผู้ขาย ข้อกำหนดของภาครัฐ เช่นราคาขั้นต่ำ

ในการกำหนดราคานั้น กลุ่มธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตั้งราคา โดยวัตถุประสงค์หลักของการตั้งราคานี้มีจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน ดังนี้ (1) มุ่งรายได้จากการขาย เพื่อการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขายและเพื่อเพิ่มเงินสดหมุนเวียน (2) มุ่งกำไร เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนตามเป้าหมาย เพื่อกำไรสูงสุดและดำเนินธุรกิจให้คงอยู่ต่อไป (3) มุ่งยอดขาย เพื่อเพิ่มปริมาณขาย เพื่อรักษาสวนครองตลาด เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดและเพื่อความอยู่รอด (4) มุ่งการแข่งขัน เพื่อเผชิญกับการแข่งขัน เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขัน และเพื่อตัดราคาของคู่แข่ง และ (5) มุ่งด้านสังคม เพื่อการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณที่ดีและเพื่อรักษาภาพการดำเนินงาน

การเลือกวิธีการตั้งราคามี 3 หลักเกณฑ์ด้วยกัน คือ (1) วิธีการตั้งราคาโดยมุ่งที่ต้นทุน เป็นวิธีการตั้งราคา โดยยึดต้นทุนเป็นหลักแล้วบวกส่วนเพิ่มหรือกำไร (2) วิธีการตั้งราคาโดยมุ่งที่ปริมาณของผู้ซื้อต่อราคาสินค้าและ (3) วิธีการตั้งราคาโดยมุ่งที่การแข่งขัน เป็นวิธีการตั้งราคาเพื่อ เอาชนะคู่แข่ง

ปัจจัยธุรกิจจะต้องคำนึงถึงใน “การกำหนดราคาขั้นสุดท้าย” คือ (1) การตั้งราคาตามหลักจิตวิทยา (2) อิทธิพลของส่วนประสมทางการตลาดอื่นๆ ที่มีต่อราคา (3) นโยบายการตั้งราคาของกลุ่มธุรกิจ และ (4) ผลกระทบของราคาต่อฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การกำหนด “กลยุทธ์ราคา” มีหลายวิธีเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มธุรกิจ อันได้แก่ (1) การตั้งราคาตามแนวภูมิศาสตร์ (2) การใช้นโยบายส่วนลด (3) การตั้งราคา เพื่อการส่งเสริมการตลาด (4) การตั้งราคาตามหลักจิตวิทยา (5) การตั้งราคาให้แตกต่างกันตามลักษณะหรือความต้องการของลูกค้า (6) การตั้งราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ (7) การตั้งราคาตามตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ (8) การใช้นโยบายราคาเดียวหรือหลายราคา (9) การใช้นโยบายการลดราคา (10) การแสดงราคาสินค้าต่อหน่วย

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือ 2 ส่วน คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการกระจายสินค้า ซึ่งก็คือ ส่วนประสมในการจัดจำหน่าย (Distribution Mix) นั่นเอง

“ช่องทางการจัดจำหน่าย” เป็นเส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ เคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตผ่านคนกลางต่างๆ ไปยังผู้บริโภค การกำหนดกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย จะต้องพิจารณางานต่อไปนี้ (1) การพิจารณาจำนวนระดับของช่องทางการจัดจำหน่าย (2) พิจารณาจำนวนคนกลางในแต่ละระดับให้ครอบคลุมการจัดจำหน่าย (3) การพิจารณาทำเลที่ตั้งของแหล่งจำหน่าย (4) การเลือกประเภทหรือชนิดของคนกลาง (5) การคัดเลือกคนกลางและ (6) การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย

“การกระจายตัวสินค้า” หมายถึง การเคลื่อนย้ายตัวสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้จัดจำหน่ายหรือผู้บริโภค โดยกลยุทธ์การกระจายตัวสินค้า เป็นการวางแผนและการเคลื่อนย้ายตัวสินค้าจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้สินค้าภายในเวลาที่เหมาะสมและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม โดยมีงานที่สำคัญ คือ (1) การขนส่ง ซึ่งเป็นการเลือกวิธีการที่จะขนย้ายสินค้าไปยังลูกค้าหรือสถานที่ต้องการ (2) คลังสินค้า หมายถึง การเก็บสินค้า วัสดุและสิ่งของอย่างมีระบบ แบบแผนการเลือกทำเลที่ตั้ง รวมทั้งการเลือกลักษณะของคลังสินค้า และ (3) การบริหารสินค้าคงเหลือ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือว่าจะสั่งซื้อเมื่อใดและสั่งซื้อเท่าไร

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารไปยังเป้าหมาย การส่งเสริมการตลาดเป็นวิธีการที่จะบอกให้ลูกค้าทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย วัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการตลาด เพื่อบอกให้ลูกค้าทราบว่า มีผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายในท้องตลาดพยายามชักชวนเพื่อให้ลูกค้าซื้อและเพื่อเตือนความทรงจำกับตัวผู้บริโภค จึงต้องมีเครื่องมือ

ช่วยในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ “ส่วนประสมทางการตลาด” (Promotion Mix) ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

- การทำโฆษณา (Advertising) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่ใช้บุคคล (Non Personal) โดยผ่านสื่อต่างๆ อาทิ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ บ้ายโฆษณา เป็นต้น และผู้ประกอบการต้องเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณา
- การใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการติดต่อสื่อสารทางตรงแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ขายและลูกค้าที่มีอำนาจซื้อ
- การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) เป็นกิจกรรมการตลาดที่เหนือจากการขาย โดยใช้บุคคล การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ อาทิ การลดราคา การจัดนิทรรศการ ตลาดนัด ที่จะช่วยกระตุ้นการซื้อของผู้บริโภคและเพิ่มประสิทธิภาพของการขาย
- การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) การให้ข่าวเป็นการนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าหรือการบริการแบบไม่ใช้บุคคล ส่วนการประชาสัมพันธ์เป็นความพยายามที่ได้จัดเตรียมไว้ของกลุ่มธุรกิจ เพื่อชักจูงกลุ่มสาธารณะให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทั้งการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์องค์กรที่เป็นเจ้าของผลผลิตไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ

ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทางด้านการส่งเสริมการตลาดจะเน้นทางด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ซึ่งการใช้ความพยายามของพนักงานขายลดแลกแจกแถม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภคถือว่าเป็นการกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคในการให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสถาบันการเงินสามารถตอบสนองความต้องการด้านการส่งเสริมการตลาดของสินเชื่อเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ เช่น โฆษณาทางสื่อต่างๆ หรือการประชาสัมพันธ์เชิงรุกตามหน่วยงานต่างๆ ของรัฐ และเอกชน เป็นต้น

การศึกษาด้านวิศวกรรม

เนื่องจากการผลิตสินค้าและบริการจะมีเทคนิคการผลิตให้เลือกได้หลายประเภทซึ่งเทคนิคการผลิตแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างกันไปในด้านกรรมวิธีการผลิตซึ่งเทคนิคการผลิตแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างกันไปในด้านกรรมวิธีการผลิตเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์การผลิตชนิด ปริมาณ และคุณภาพของปัจจัยการผลิตที่ต้องการ แล้วคัดเลือกเทคนิคการผลิตที่เหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์ทางด้านนี้จึงเน้นไปที่การกำหนดทางเลือกและการคัดเลือกทางด้านเทคนิคที่ดีที่สุดให้กับโครงการ ด้วยเหตุนี้ในการวิเคราะห์จึงต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ขนาดของโครงการ และความประหยัดจากขนาดที่อาจเกิดขึ้น
2. สถานที่ตั้งของโครงการ เข้าถึงสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และแหล่งทรัพยากร

3. จำนวนประชากรที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากโครงการ และลักษณะการกระจายตัวด้านกายภาพของประชากรในพื้นที่โครงการ

4. ประสิทธิภาพการใช้และการดูแลรักษาเทคโนโลยี รวมทั้งประเด็นเรื่องอะไหล่และทักษะด้านเทคนิควิชาการที่มีอยู่และหาได้

5. วัตถุดิบตลาดวัตถุดิบที่มีและที่หาได้

6. ปริมาณและคุณภาพของแรงงานที่ต้องการ

7. ประมาณการต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ต้องการ

ประเด็นปัญหาด้านเทคนิคจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทซึ่งสาขาโครงการเทคนิคที่มีความเหมาะสมกับประเทศหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกประเทศหนึ่ง นอกจากนั้นเทคนิคการผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำสุดก็ไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะช่วยให้โครงการมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ได้ เนื่องจากเทคนิคที่แตกต่างกันอาจให้ผลตอบแทนแตกต่างกันได้ การเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลตอบแทนทางเลือกเท่านั้นจึงจะทำให้ทราบได้ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดการศึกษาด้านเทคนิคมีสำคัญต่อโครงการสาธารณูปการพื้นฐานเกี่ยวข้องกับ

1. การเลือกเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิต เครื่องมือ เครื่องจักร และขนาดผลิต
2. การออกแบบ เช่น แผนผังทางวิศวกรรม วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และเวลา
3. ข้อกำหนดอัตราค่าจ้าง เช่น ผู้เชี่ยวชาญ และช่างเทคนิค

การศึกษาด้านการบริหาร

การศึกษาด้านการบริหาร มีจุดประสงค์หลักของการศึกษาด้านการบริหาร คือ ต้องการมีองค์การบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะช่วยในการดำเนินงานตามโครงการนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ในการศึกษาด้านการบริหารนี้จะต้องทำการศึกษา 2 ระยะ ได้แก่ การบริหารในระยะก่อนดำเนินงาน และการบริหารในระยะดำเนินงาน

การบริหารในระยะก่อนดำเนินงาน

การบริหารในระยะนี้เริ่มจากการทำการเตรียมการศึกษาถึงขั้นตอนกิจกรรมต่างๆ ทั้งการศึกษาด้านการตลาด การศึกษาก่อสร้าง การศึกษาด้านการบริหาร และการศึกษาด้านการเงิน การติดตามการก่อสร้าง และการกำหนดผังการดำเนินงาน จนกระทั่งเปิดโครงการ

การก่อสร้างตามโครงการอาจกระทำได้โดยการว่าจ้างบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างและมอบหมายงานให้ แต่ก็ควรมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ในการก่อสร้างตามโครงการจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ เช่น การก่อสร้างถนน ตัวอาคาร สิ่งก่อสร้างอื่นๆ รวมถึงดูสภาพภูมิอากาศซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อระยะเวลา หรือต้นทุนในการก่อสร้างได้

การกำหนดผังการดำเนินงานสามารถใช้ Gantt Chart จัดทำได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการทำตาราง Gantt Chart

กิจกรรมย่อย	เดือน																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. ดำเนินการศึกษาโครงการและกู้เงินจากสถาบันการเงิน																		
2. ออกแบบและพัฒนาเว็บไซต์																		
3. ตกแต่งร้าน																		
4. ฝึกอบรมพนักงาน																		
5. เริ่มกิจการ																		

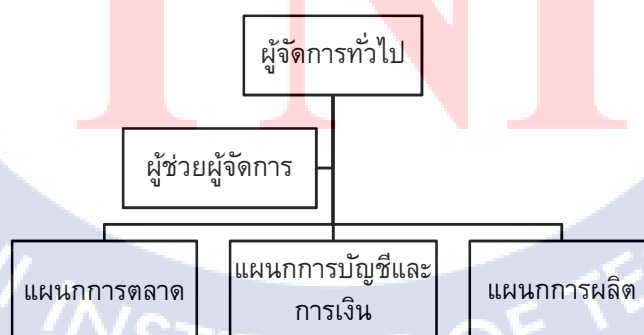
การบริหารในระยะดำเนินงาน

ในการศึกษาการบริหารในระยะดำเนินงาน เป็นการวางกรอบการบริหารต่างๆ เพื่อให้เมื่อดำเนินงานแล้วสามารถจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. รูปแบบขององค์กร
2. รูปแบบการบริหาร
3. บุคลากร

รูปแบบขององค์กร เช่น ใช้รูปแบบบุคคลธรรมดา รูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชน ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็จะมีข้อกำหนดทางกฎหมายแตกต่างกัน ทั้งการเสียภาษี ภาระผูกพันของเจ้าของ เป็นต้น ซึ่งโครงการต่างๆ ที่จะทำการลงทุนต้องมีการศึกษา และพิจารณาเลือกรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับโครงการของตน

รูปแบบการบริหาร เป็นการกำหนดสายงานบริหาร การสั่งการ โดยเขียนเป็นแผนภูมิการจัดการ เพื่อให้พนักงานทราบถึงสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 3 ตัวอย่างแผนภูมิการจัดการ

ด้านบุคลากรจะมีการกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละสายงาน แหล่งที่มาของบุคลากร และอัตราค่าจ้างในตำแหน่งต่างๆ

การศึกษาด้านการเงิน

การศึกษาด้านการเงินของโครงการจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการลงทุนว่าจะต้องจ่ายเงินในด้านใดบ้าง และเป็นจำนวนเท่าไร จะหาแหล่งเงินทุนได้จากแหล่งใด โครงการนี้จะให้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องมีการวิเคราะห์ความผันผวนของโครงการ เพื่อดูว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เมื่อเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น เช่น วัตถุดิบขึ้นราคา เป็นต้น

การประมาณการเงินลงทุนของโครงการ

ค่าใช้จ่ายในการลงทุนจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ส่วนที่เป็นต้นทุนสินทรัพย์ถาวร และค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินงาน

1.1 ต้นทุนสินทรัพย์ถาวร ได้แก่

- 1.1.1 ที่ดิน และการปรับปรุงที่ดินต่างๆ เช่น การถมที่
- 1.1.2 ตัวอาคาร และสิ่งก่อสร้างต่างๆ
- 1.1.3 เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ
- 1.1.4 ของใช้สิ้นเปลืองต่างๆ เช่น เครื่องใช้ในสำนักงาน
- 1.1.5 ยานพาหนะต่างๆ

1.2 ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ได้แก่

- 1.2.1 เงินเดือนผู้บริหาร และพนักงานก่อนการดำเนินงาน
- 1.2.2 ค่าเดินทางติดต่อ
- 1.2.3 ค่าเช่าต่างๆ
- 1.2.4 ค่าธรรมเนียมในการขออนุญาตตั้งบริษัท
- 1.2.5 ค่าใช้จ่ายในการติดต่อขอกู้เงินจากแหล่งเงินทุน
- 1.2.6 ค่าฝึกอบรมพนักงานก่อนการดำเนินงาน
- 1.2.7 ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ก่อนเริ่มโครงการ

2. ส่วนที่เป็นเงินทุนหมุนเวียน

ได้แก่ เงินทุนที่ต้องสำรองไว้สำหรับค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน เพื่อไว้ใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนี้

- 2.1 วัตถุดิบ
- 2.2 เงินเดือนพนักงาน ค่าจ้างต่างๆ
- 2.3 ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่างๆ
- 2.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน และอื่นๆ

การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน

การประเมินความเป็นไปได้ทางการเงิน หรือ Financial Feasibility Study นั้นเป็นการประเมินว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอด หรือมีความเป็นไปได้ในด้านการเงินหรือไม่ โดยมีส่วนสำคัญที่มักจะถูกนำมาพิจารณา 3 ส่วน คือ

1. เงินทุนที่ต้องการในการเริ่มต้นธุรกิจ หรือ Start-Up Capital Requirements เป็นเงินทุนที่ธุรกิจต้องการในการก่อสร้าง การสำรองของค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการเริ่มต้นธุรกิจ จนธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวธุรกิจเอง โดยมากจะสำรองเผื่อไว้ 1 ปี ถึง 2 ปี

2. แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจ หรือ Start-Up Capital Sources หรือแหล่งที่กิจการจะสามารถหาเงินมาเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ เช่น เงินทุนของเจ้าของ เงินกู้ยืมธนาคาร การออกหุ้นกู้ การออกหุ้นสามัญ หรือแม้แต่การยืมเงินญาติ หรือเพื่อน ก็ตาม

3. ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นผู้ลงทุน หรือ Potential Returns for Investors ส่วนใหญ่จะพิจารณาจาก ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value) ผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Investment) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) และผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return) เพื่อพิจารณาประกอบกันในการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน

จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2545 : 94) ระบุว่า จุดประสงค์สำคัญในการศึกษาด้านการเงิน คือ ต้องการทราบว่าโครงการลงทุนมีความเหมาะสมด้านการเงินอย่างไร (Financial Viable) โดยพิจารณาจากผลตอบแทนการลงทุนว่าเป็นอย่างไร ผลการดำเนินงานสามารถคืนทุนได้ในระยะเวลาที่ปี ฯลฯ ในเรื่องนี้โดยทั่วๆ ไป จะมีการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน 3 ประการ ด้วยกัน คือ

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ
2. อัตราผลตอบแทนการลงทุน
3. ระยะเวลาคืนทุน

วิธีที่ 1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกิจการ (Net Present Value) เป็นการคำนวณหาปริมาณเงินตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในโครงการในปัจจุบัน หลังหักเงินลงทุนเริ่มต้นแล้ว หรือก็คือการนำเงินลงทุนเริ่มต้นตั้ง ลบด้วยกระแสเงินสดที่ถูกทำให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน โดยใช้ต้นทุนทางการเงิน หรือผลตอบแทนที่ต้องการเป็นอัตราคิดลดในสมการ

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0$$

ซึ่งผลที่ได้ถ้าได้ค่าที่มากกว่าศูนย์ จะหมายถึง โครงการให้ผลตอบแทนมากกว่า ต้นทุนที่ลงไป หรือมากกว่าผลตอบแทนที่คาดหวัง แล้วแต่กรณีว่าใช้ค่าใดเป็นอัตราคิดลด จะทำให้รู้ว่าการลงทุนในโครงการดังกล่าวคุ้มค่าในการลงทุน แต่ถ้าค่าที่ได้น้อยกว่าศูนย์ จะหมายถึง โครงการให้ผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุน หรือผลตอบแทนที่คาดหวัง ซึ่งไม่ควรจะนำเงินไปลงทุน ในโครงการดังกล่าว

เกณฑ์การตัดสินใจ ในกรณีที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับศูนย์ หรือมากกว่า จะรับ โครงการลงทุนนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ จะรับโครงการลงทุนที่มีมูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับ เท่ากับหรือมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่าย ถ้ามูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นลบ แสดงว่า โครงการนั้นไม่คุ้มค่ากับการลงทุน (จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. 2545 : 95)

วิธีที่ 2 ผลตอบแทนปัจจุบันของโครงการ (Internal Rate of Return) เป็นการ คำนวณหาอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับการลงทุน ซึ่งใช้วิธีการคำนวณคล้ายกับการคำนวณ NPV แต่ต้องกำหนดให้ค่า NPV เท่ากับศูนย์ในสมการ เนื่องจากผลของ IRR จะเป็นอัตราคิดลด ที่ทำให้ค่า NPV เท่ากับศูนย์

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0$$

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ถ้าค่า IRR มากกว่าต้นทุนของโครงการ หรือผลตอบแทนที่ต้องการ ก็ สามารถพิจารณาลงทุนในโครงการดังกล่าวได้ แต่ถ้าค่า IRR ได้น้อยกว่าต้นทุน หรือ ผลตอบแทนที่ต้องการ ก็ไม่ควรดำเนินการลงทุนในโครงการนั้น

เกณฑ์การตัดสินใจ จากอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้ ให้นำไป เปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ธุรกิจจะยอมรับการลงทุนได้ หรืออัตราดอกเบี้ยของ สถาบันการเงิน ถ้าอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คำนวณได้สูงกว่า ถือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อ การลงทุน เช่น ควรจะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของบรรษัทเงินทุน หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ หรือสูงกว่า หรือเท่ากับอัตราผลตอบแทนการลงทุนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ (จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. 2545 : 95)

วิธีที่ 3 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เป็นการคำนวณหาระยะเวลาที่ต้องใช้ไปในการที่จะสามารถคืนเงินลงทุนที่ได้ลงทุนไปในช่วงเริ่มต้นโครงการ ซึ่งคำนวณจากนำกระแสเงินสดไหลเข้าในแต่ละปี มาหักล้างกับเงินลงทุนเริ่มต้น และจุดที่กระแสเงินสดไหลเข้ามาหักล้างเงินต้นจนเป็นศูนย์จะเป็นจุด หรือระยะเวลาที่โครงการใช้ไปในการคืนทุน ดังนี้

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาคืนทุน

ระยะเวลา (ปี)	กระแสเงินสด	กระแสเงินสดสุทธิ
0	-4,000,000	-4,000,000
1	+2,000,000	-2,000,000
2	+2,000,000	0 (จุดคืนทุน)
3	+2,000,000	+2,000,000

การทราบระยะเวลาคืนทุน จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศที่จะลงทุน หรือในอุตสาหกรรมซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นเร็วมาก ระยะเวลาคืนทุนไม่ได้เป็นตัววัดความสามารถในการสร้างกำไรของโครงการ แต่จะชี้ให้เห็นสภาพคล่องของโครงการเท่านั้น (จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ทองประเสริฐ. 2545 : 99)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โคะโมะริ, โยะชิฮะรุ (2551) ได้กล่าวถึง กับทิศทางในอนาคต เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการพิมพ์ว่าจะประสบการเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่ในช่วง 10 ปีข้างหน้า เนื่องจากพัฒนาการของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาในตลาด และความต้องการสิ่งพิมพ์คุณภาพสูงที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของลูกค้าโคะโมะริ, โยะชิฮะรุ เชื่อว่า เทคโนโลยีใหม่ๆ นี้ จะเปลี่ยนโฉมหน้าของวงการพิมพ์หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง การที่บริษัทผู้ผลิตจะต้องก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลงหากไม่ต้องการถูกทิ้งให้ล้าหลัง โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ได้เริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในอุตสาหกรรมการพิมพ์ สังเกตได้จากการลดขนาดและการปิดตัวลงของบริษัทผู้ผลิตบางราย ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลก ซึ่งส่งผลกระทบโดยเฉพาะต่อวงการพิมพ์ของสหรัฐและยุโรปรวมถึงยังส่งผลกระทบด้านลบต่อตลาดอื่นๆ และการลดลงของความเชื่อมั่นในตลาดเหล่านั้น นอกจากนี้ ยังได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครั้งมหาศาลของบริษัทการพิมพ์ ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ อาทิเช่น เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิทัล รวมทั้งความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าจากการผลิตงานพิมพ์จำนวนมากมาเป็นจำนวนน้อยและความต้องการการขึ้นงานใหม่ให้รวดเร็ว เทคโนโลยีการพิมพ์แบบออฟเซ็ทจะ

ยังคงครองตลาดต่อไป ในอีก 10 ปี ข้างหน้าโดยเฉพาะในส่วนของการพิมพ์ที่ต้องการพิมพ์จำนวนมากและเน้นคุณภาพ อย่างไรก็ตามการพิมพ์ออฟเซตยังคงต้องเผชิญความท้าทายจากเทคโนโลยีการพิมพ์ใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและถูกนำเข้ามาในตลาด ทั้งนี้ การพิมพ์แบบดิจิทัลซึ่งทุกวันนี้เป็นเพียง 2% เท่านั้น ในตลาดสิ่งพิมพ์ทั้งหมดทั่วโลก ถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายด้านแรกของเทคโนโลยีการพิมพ์แบบออฟเซตอย่างไรก็ตาม การพิมพ์แบบดิจิทัลยังคงต้องเผชิญปัญหาใหญ่ด้านต้นทุนและคุณภาพของสิ่งพิมพ์ ซึ่งหมายความว่า การพิมพ์แบบดิจิทัลจะคุ้มเฉพาะการพิมพ์ที่ไม่เกิน 200 แผ่น และด้วยคุณภาพที่ด้อยกว่า ดังนั้น การพิมพ์แบบดิจิทัลจึงไม่ได้มีผลกระทบรุนแรงใดๆ ต่อตลาดการพิมพ์ออฟเซตอย่างไรก็ตามโคะโมะริ, โยะชิฮะรุ เชื่อว่า เทคโนโลยีใหม่ที่เป็นการผสมผสานกันระหว่างการพิมพ์แบบดิจิทัลและแบบออฟเซตจะถูกพัฒนาขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้าซึ่งจะให้ทั้งความคุ้มค่าและคุณภาพการพิมพ์ที่สูงขึ้น และจะกลายเป็นมาตรฐานเทคโนโลยีการพิมพ์แบบใหม่ของวงการที่จะเข้าแทนวิธีการ พิมพ์ทั้งแบบออฟเซตและแบบดิจิทัลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันอย่างรวดเร็ว

อลัน, ไวเมอร์ (2545 : 56-58) แนวโน้มของอุตสาหกรรมการพิมพ์และกราฟิกในปัจจุบัน เป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้าเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าอีกวิธีหนึ่ง ต่างกับอดีตซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะการขายผลิตภัณฑ์เท่านั้น อลัน, ไวเมอร์ ประธานบริหารไฮเดลเบิร์กประเทศไทยกล่าวว่า “ความสามารถในการรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วช่วยให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วมากขึ้น จากเดิมที่ต้องเน้นการทำงานของช่างฝีมือและช่างพิมพ์ ปัจจุบันได้มุ่งเน้นการใช้ระบบอัตโนมัติทันสมัยและสมบูรณ์แบบมากขึ้น ทำให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างแข็งแกร่งมากขึ้น” ในอดีตการลงทุนด้านเทคโนโลยีต้องผ่านตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศ ซึ่งมีได้ผ่านบริษัทผู้ผลิตโดยตรง จึงทำให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และความเข้าใจในธุรกิจและการบริการหลังการขายไม่ดีเท่าที่ควร ปัจจุบันไฮเดลเบิร์กเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์การพิมพ์เพียงแห่งเดียวที่มีสำนักงานสาขาอยู่ในประเทศไทย ไฮเดลเบิร์ก ประเทศไทย มีข้อได้เปรียบมากกว่าบริษัทคู่แข่งอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด โดย อลัน, ไวเมอร์ เห็นว่า จากตัวเลข 220 พันล้านบาทของอุตสาหกรรมการพิมพ์จะผลักดันให้ธุรกิจ การพิมพ์ไทยก้าวเข้าสู่มาตรฐานสากลและพร้อมยิ่งขึ้นในการแข่งขันทางการพิมพ์สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ พนักงานผู้ใช้เครื่องอาจยังไม่ได้ใช้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้บางครั้งเจ้าของกิจการเกิดความลังเลใจในการลงทุน ด้วยไม่มั่นใจในความสามารถของบุคลากร ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น แต่การแก้ไขปัญหา โดยจะดำเนินการเปิดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พนักงานผู้ใช้เครื่องของลูกค้าด้วยมี จุดมุ่งหมายจะเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่างๆ ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเพื่อการใช้เครื่องมือได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อยังประโยชน์ให้เจ้าของกิจการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น “ในเวลาอีก 5 ปีข้างหน้าหรือ

มากกว่านั้น ธุรกิจการพิมพ์ในประเทศไทยจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ ก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมการพิมพ์ระบบอัตโนมัติและการพิมพ์ระบบดิจิทัล” อลัน, ไวเมอร์ กล่าว

นางนุช เหล่าพาณิชย์กุล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งโรงพิมพ์ครบวงจรใน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีการศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งโรงพิมพ์ครบวงจรในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีสมมติฐานซึ่งถือเกณฑ์ให้ผลตอบแทนในการลงทุนมากกว่าร้อยละ 15 ต่อปี และมีอายุโครงการเท่ากับ 10 ปี โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงพิมพ์ครบวงจร โดยศึกษา ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการบริหาร และด้านการเงิน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดได้ถูกนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละด้าน โดยด้านการตลาด พบว่า สภาพตลาดของจังหวัดเชียงใหม่และเขตภาคเหนือมีการเจริญเติบโตเพิ่มมากขึ้น มีการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ทั้งในภาครัฐและเอกชน มีการพัฒนาสาธารณูปโภคเพื่อใช้รองรับการเจริญเติบโต ส่งผลให้เกิดความต้องการของสิ่งพิมพ์เพื่อใช้รองรับการขยายตัวของธุรกิจ ในด้านเทคนิคได้มีการจัดวางผังการผลิตของโครงการฯ เป็นลักษณะกระบวนการผลิตตามกระบวนการผลิต โดยกระบวนการผลิตเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ ด้านการจัดการโครงการฯ จัดระเบียบในรูปแบบนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด โดยบุคลากรในโครงการฯ แต่ละตำแหน่งมีทักษะวิชาชีพที่ต่างกันไป เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ด้านการเงินอัตราผลตอบแทนเท่ากับ 6 ปี 13 วัน ซึ่งผลการศึกษาสรุปผลได้ว่า ไม่มีความเป็นไปได้ในการลงทุนในโครงการฯ เพราะโครงการมีเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าความสามารถในการสร้างรายได้ และมีผลตอบแทนการลงทุนต่ำกว่าที่ตั้งไว้ แต่จากการเพิ่มมูลค่าให้ใบพิมพ์หรือลดราคาวัตถุดิบลงประมาณร้อยละ 6 ทำให้ผลการวิเคราะห์เปลี่ยนไปโดยโครงการฯ มีความเป็นไปได้ในการจัดตั้งโรงพิมพ์ครบวงจร

สมศักดิ์ ทัศนารุ่งเรือง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยปัญหาของผู้เลือกใช้บริการโรงพิมพ์ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์และอธิบายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้ บริการโรงพิมพ์ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยผู้ที่ใช้บริการโรงพิมพ์ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำนวน 500 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9859 ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงพิมพ์ ธุรกิจสิ่งพิมพ์มี 5 ตัวประกอบ คือ (1) ด้านผลิตภัณฑ์ (2) ด้านราคา (3) ด้านการจัดจำหน่าย (4) ด้านการส่งเสริมการตลาด และ (5) ด้านการบริการ สำหรับองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงพิมพ์ ธุรกิจ จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง สภาพที่ยอมรับได้ และสภาพที่คาดหวัง พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงพิมพ์ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้แก่ การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยอดพิมพ์ ครบถ้วนตามข้อตกลง และการออกแบบสิ่งพิมพ์

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์นี้ จะวางตามกรอบของการประเมินความเป็นไปได้ โครงการที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 โดยกรอบการดำเนินงานมีดังนี้ คือ

1. ทำการศึกษาด้านการตลาด
2. ทำการศึกษาด้านวิศวกรรม
3. ทำการศึกษาด้านการบริหาร
4. ทำการศึกษาด้านการเงิน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ นำมาจากการค้นคว้าข้อมูลเอกสารที่มีอยู่แล้ว หรือข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งต่างๆ เช่น เอกสารราชการ หนังสือวิชาการ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ พร้อมทั้งนำข้อมูล และคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ โดยเฉพาะสาขาวิศวกรรม ด้านการกำหนดราคาเครื่องจักร และค่าก่อสร้าง มาเป็นข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขั้นตอนในการศึกษา

จากกรอบการศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้โครงการ ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปโครงสร้างในการศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้ของโครงการ ดังนี้

1. ส่วนที่เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 การศึกษาด้านการตลาด
 - 1.2 การศึกษาด้านวิศวกรรม
 - 1.3 การศึกษาด้านการบริหาร และการจัดการองค์กร
 - 1.4 การศึกษาด้านเงินทุน
 - 1.5 การศึกษาผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม
2. ส่วนที่เป็นการศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่
 - 2.1 การศึกษา และวิเคราะห์ด้านการเงิน
 - 2.2 การศึกษา และวิเคราะห์ด้านเศรษฐศาสตร์

แต่เนื่องจากโครงการที่ทำการศึกษาค้างนี้ เป็นโครงการที่ไม่ต้องทำการศึกษาผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม จึงตัดการศึกษานี้ออกไป และโครงการนี้ยังเป็นโครงการของเอกชนที่ไม่ต้องทำการศึกษา และวิเคราะห์ด้านเศรษฐศาสตร์ จึงทำการตัดการศึกษานี้ออกไปเช่นเดียวกัน จะคงเหลือการศึกษาหลักๆ ดังนี้

1. การศึกษาด้านการตลาด
 - 1.1 ลักษณะทางอุตสาหกรรม
 - 1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
 - 1.3 รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม
 - 1.4 ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
 - 1.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง
 - 1.6 กลยุทธ์ทางการตลาด
 - 1.6.1 Generic Strategic Model
 - 1.6.2 STP : Segmentation, Targeting, and Positioning
 - 1.6.3 4Ps : Product, Price, Place, and Promotion
2. การศึกษาด้านวิศวกรรม
 - 2.1 สถานที่ตั้ง
 - 2.2 การออกแบบ และพัฒนาโครงการ
 - 2.3 ผังบริเวณ
3. การศึกษาด้านการบริหารจัดการ
 - 3.1 แผนการดำเนินงาน
 - 3.2 โครงสร้างกำลังคน
4. การศึกษาด้านการเงิน
 - 4.1 เงินทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน
 - 4.2 สมมติฐานทางการเงิน
 - 4.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน
 - 4.4 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง
 - 4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ และจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ ตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอข้อมูลตามรูปแบบขั้นตอนในการศึกษาข้างต้น

บทที่ 4

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ

บริษัท เอส อาร์ พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด (S. R. Printing Mass Product Company Limited) เป็นธุรกิจบริการรับจ้างผลิตสิ่งพิมพ์ครบวงจร ให้บริการรับผลิตสื่อและสิ่งพิมพ์ทุกประเภท สถานที่ตั้งโครงการถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เป็นอาคารพาณิชย์ 8 คูหา โดยใช้ชื่อโครงการนี้ว่า เอส อาร์ ดิจิทัล พรินต์ จำกัด (S. R. Digital Print Company Limited)

การศึกษาด้านการตลาด

การศึกษาด้านการตลาดของบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พรินต์ จำกัด จะเป็นการศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการตลาดและแผนทางการตลาดต่างๆ เพื่อนำมาสู่การพิจารณาถึงความต้องการสินค้าหรือบริการมีมากน้อยเพียงใด คู่แข่งขันในตลาดราคาจัดจำหน่ายรูปแบบส่วนผสมทางการตลาดแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดโดยเริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมลักษณะภายในอุตสาหกรรมเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพทางการแข่งขันในตลาดต่อไป

ลักษณะทางอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมสาขาอื่นๆ เกือบทุกอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าเกษตร สื่อการศึกษาแม้แต่ในธุรกิจบันเทิง เนื่องจากความต้องการด้านบรรจุภัณฑ์สิ่งพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการให้กับอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้นการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่างๆ จะส่งผลต่ออัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมการพิมพ์ด้วยเช่นกัน จึงส่งผลให้การสร้างเสริมศักยภาพการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศมีความจำเป็นทำให้บุคลากรในอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการตื่นตัวและปรับตัวให้เข้ากับภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็เข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการพิมพ์มากยิ่งขึ้น

อุตสาหกรรมการพิมพ์ของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีสายโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ครบวงจรในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศไทยมีการส่งเสริม โดยจะให้พัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในภูมิภาค เรียกว่า “Smart Printing and Packaging Hub” เป็น One Stop Shopping ในด้านการพิมพ์และการบรรจุภัณฑ์ ซึ่งธุรกิจโรงพิมพ์เป็นส่วนที่อยู่ในธุรกิจส่วน

กลางน้ำ ที่ได้รับอานิสงค์จากการส่งเสริมจากทางภาครัฐบาลและการร่วมมือกันในส่วนผู้ประกอบการในสายธุรกิจการพิมพ์และสมาคมอุตสาหกรรมการพิมพ์

มูลค่าของอุตสาหกรรมการพิมพ์มีมูลค่าตลาดประมาณ 1 แสนล้านบาท ขณะที่มูลค่าการนำเข้า 7 พันล้านบาท และมูลค่าการส่งออก 2.5 พันล้านบาท โดยมูลค่าตลาดกว่าร้อยละ 90 เป็นมูลค่าตลาดในประเทศ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามูลค่าตลาดการพิมพ์ไทยซึ่งมีการเติบโตนั้นเป็นการเติบโตบนพื้นฐานของการเติบโตทางเศรษฐกิจภายในประเทศเป็นสำคัญผลิตภัณฑ์การพิมพ์แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ และหนังสือกลุ่มสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์และกลุ่มสิ่งพิมพ์โฆษณาขนาดใหญ่ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ ยังคงมีการเติบโตโดยกลุ่มสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์มีการเติบโตมากที่สุด เป็นผลมาจากการเติบโตของสินค้าส่งออกของไทยโดยเฉพาะกลุ่มอาหารส่งออกที่มีการเติบโตมากถึงร้อยละ 30 ในกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์และหนังสือและกลุ่มสิ่งพิมพ์โฆษณาขนาดใหญ่แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากสื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัล (Digital Media) แต่ยังคงมีการเติบโตเล็กน้อย เนื่องจากมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ภายในกลุ่ม โดย 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ดังกล่าว มีกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์และหนังสือเป็นกลุ่มหลักที่มีศักยภาพในการส่งออกอีก 2 กลุ่ม จะมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการในประเทศเท่านั้น อย่างไรก็ตามกลุ่มสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ส่วนหนึ่งจะเป็นบรรจุภัณฑ์สินค้า เพื่อการส่งออกจึงนับได้ว่าเป็นการส่งออกทางอ้อมอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการรวมตัวกันเป็นสมาพันธ์ ซึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชนที่มีการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็งองค์กรหนึ่งในประเทศไทยประกอบไปด้วยการรวมกันของหลายสมาคม ได้แก่ สมาคมการพิมพ์ไทย สมาคมการบรรจุภัณฑ์ไทย สมาคมเยกสีแม่พิมพ์เพื่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย สมาคมส่งเสริมวิชาการพิมพ์ สมาคมการพิมพ์สกรีนไทยกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย ชมรมการจัดพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ไทย และสมาคมบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกไทยโดยสหพันธ์อุตสาหกรรมการพิมพ์นั้น ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไว้ 3 ด้านหลัก ได้แก่ กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์การพัฒนาด้านการตลาดและกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการพิมพ์ให้เตรียมพร้อมกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะมาถึงในปี 2558 (โครงการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ SMEs ภาคการผลิตเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน [ASEAN Economic Community : AEC] ปี 2554 กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ฯ ณ เดือนกันยายน 2554)

ในอดีตจนถึงปัจจุบันเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงพิมพ์ส่วนใหญ่ คือ เทคโนโลยีระบบออฟเซต (Offset Printing) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์แบบพื้นแบนใช้แม่พิมพ์ระบบอลูมิเนียมหรือแผ่นสังกะสี ซึ่งการเลือกใช้แม่พิมพ์ขึ้นอยู่กับจำนวนในการพิมพ์ แม่พิมพ์โลหะสามารถรองรับปริมาณการพิมพ์ได้เป็นจำนวนมากเป็นหมื่นๆ แผ่น ทำให้ต้นทุนของราคาขายจึงผันแปร

กับปริมาณการสั่งพิมพ์ของลูกค้า ตลอดจนระยะเวลาในการจัดทำกระบวนการก่อนงานพิมพ์ ต้องมีความระมัดระวังกระบวนการก่อนพิมพ์ให้มีความสมบูรณ์

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Printing Offset) ได้เข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มากขึ้น เป็นเทรนด์ใหม่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ที่มีอัตราเติบโตเป็นลำดับ โดยได้พยายามพัฒนาเทคโนโลยีทางการพิมพ์ ลดขั้นตอนและกระบวนการสูญเสียหรือข้อจำกัด ในเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้าตลาดสิ่งพิมพ์ ทั้งกระบวนการจัดเตรียมแม่พิมพ์ จำนวนยอดสั่งผลิตสินค้าตามความเหมาะสม ความรวดเร็วและการผลิต หรือเปลี่ยนแปลงเนื้อหาให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ หรือแม้กระทั่งความสามารถในการพิมพ์ประเภท Personalization ซึ่งเครื่องพิมพ์แบบออฟเซต ไม่สามารถทำได้เหมือนเครื่องพิมพ์ ดิจิทัล ซึ่งสามารถทำการพิมพ์แบบเจาะจงเฉพาะเป็นรายบุคคลได้ บริษัทต่างๆ ก็เริ่มที่จะมีการขยายบริการประเภทนี้ สูลูกค้าเพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับเทคโนโลยีการพิมพ์ ปัจจุบันนี้บริษัทใหม่ๆ จำเป็นที่จะต้องเสนอบริการประเภทนี้ ตามมาตรฐานที่คาดหวังไว้จากลูกค้า ซึ่งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นความต้องการงานที่เร่งด่วน การแก้ไขชิ้นงานจนวินาทีสุดท้ายก่อนเริ่มการจัดพิมพ์ ไม่ต้องการเก็บสต็อก หรือต้องการแก้ไขปรับปรุงในกรณีเอกสารงานพิมพ์ล่าช้า กระบวนการพิมพ์ออฟเซต ที่ยุ่งยาก และมีต้นทุนคงที่ในระดับหนึ่ง หากปริมาณงานไม่มากพอทำให้ต้นทุนสูง ซึ่งธุรกิจ ดิจิทัลพริ้นต์ สามารถตอบโจทย์เหล่านี้ได้

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงจะนำเอาหลักการวิเคราะห์ลักษณะทางอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model ของพอร์เตอร์ ไมเคิล (Porter, Michael. 1985 : 5) มาเป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม เนื่องจากลักษณะทางอุตสาหกรรมที่ผู้ศึกษาต้องการ คือ ใช้รูปแบบลักษณะอุตสาหกรรมรูปแบบธุรกิจศูนย์บริการรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจรโดยแบ่งกรอบการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. สภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry between Competitors)
2. ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ (The Threat of New Entrants)
3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (The Bargaining Power of Suppliers)
4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Customers)
5. ความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน (The Threat of Substitute Products and Services)

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและสามารถวิเคราะห์ลักษณะทางอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ได้ดังนี้

1. ความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry between Competitors) อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งมากมาย ซึ่งแบ่งตามขนาดการลงทุน ซึ่งประกอบไปด้วยโรงพิมพ์ขนาดใหญ่ ที่มีทุนประกอบการ 100 ล้านบาทขึ้นไป โรงพิมพ์ขนาดกลางที่มีทุนประกอบการ 15-99 ล้านบาท และโรงพิมพ์

ขนาดเล็กที่มีทุนประกอบการน้อยกว่า 15 ล้านบาท ซึ่งโรงพิมพ์ขนาดใหญ่จะเน้นสร้างความแตกต่างที่ธุรกิจสำนักพิมพ์ และเน้นแบรนด์สินค้าเป็นหลัก เน้นคุณภาพของสิ่งพิมพ์เพื่อสร้างความแตกต่างในธุรกิจสำนักพิมพ์ หรือการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังธุรกิจการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กนั้นมีจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันทางด้านราคามีอยู่สูงมาก โดยทั่วไปแล้วโรงพิมพ์ขนาดกลางและเล็กมักเน้น แต่ธุรกิจประเภทโรงพิมพ์เท่านั้น ดังนั้นการแข่งขันจึงมักจำกัดอยู่ที่ราคาของสิ่งพิมพ์ สำหรับตลาด สิ่งพิมพ์เชิงคุณภาพ เช่น ลูกค้าบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทโฆษณา (Advertising Agency) เป็นต้น ตลาดเชิงคุณภาพนี้ส่วนใหญ่เป็นของโรงพิมพ์ขนาดใหญ่ที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งของตลาด แต่สำหรับการบริโภคในภาคครัวเรือนนั้น โดยทั่วไปคุณภาพของสินค้าไม่ได้มีความสำคัญมากนัก ปัจจัยทางด้านราคามักนำไปเปรียบเทียบในการซื้อสินค้าอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นโรงพิมพ์ขนาดเล็กจะมีส่วนสำคัญในการแข่งขันเชิงปริมาณ

สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลกำลังมีเพิ่มมากขึ้นจากข้อมูลของบริษัท ฟูจิซีร็อกซ์ ประเทศไทย ได้ให้ข้อมูลว่าบริษัท สามารถจำหน่ายเครื่องจักรได้จนถึงปัจจุบันประมาณ 1,000 ยูนิตคิดเป็นส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องพิมพ์ดิจิทัลทั้งหมด 80 เปอร์เซ็นต์ ในประเทศไทย โดยลักษณะของผู้ที่ลงทุนกับเครื่องพิมพ์ดิจิทัล สามารถแบ่งออกได้เป็น

1.1 โรงพิมพ์ครบวงจร ลงทุนทั้งเครื่องจักรประเภทเครื่องออฟเซต และเครื่องดิจิทัลเพื่อรองรับงานพิมพ์ทุกประเภท เช่น บริษัท เอ็ม.ไอ.ดับบลิวกรุ๊ป จำกัด ผลิตสิ่งพิมพ์ครบวงจรทั้งระบบดิจิทัลและออฟเซต

1.2 โรงพิมพ์ดิจิทัลเพียงอย่างเดียว ลงทุนเครื่องจักรเพียงเครื่องจักรระบบดิจิทัล รับงานสิ่งพิมพ์ดิจิทัลเป็นหลัก ถ้าเป็นงานปริมาณมากจะส่งต่อโรงพิมพ์เครื่องออฟเซตที่ เป็นพันธมิตร ส่วนมากผู้ลงทุนจะเป็นร้านถ่ายเอกสารขนาดใหญ่ หรือร้านแยกสี ทำเพลท โรงพิมพ์ลักษณะนี้ มักใช้ช่องทางทางการขายโดยมีทั้งการจำหน่ายหน้าร้านและผ่านช่องทางทางการขายผ่านทางเว็บไซต์ของตนเอง หรือทางโซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก

จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่า ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงแต่มีกระบวนการและขั้นตอนซับซ้อนน้อยกว่าเครื่องพิมพ์ระบบออฟเซต อาศัยทักษะและความชำนาญในการป้อนข้อมูลเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันความท้าทายระหว่างรอยต่อของเทคโนโลยีการพิมพ์ จากรูปแบบเดิมๆ สู่เทคโนโลยีระบบดิจิทัล ยังเป็นสิ่งที่ผู้ที่อยู่ในวงการอุตสาหกรรมพิมพ์ ต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนเครื่องจักรใหม่ และธุรกิจดิจิทัลยังถือว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั้งขนาดเล็ก และขนาดกลาง ธุรกิจดิจิทัลจึงยังเป็นเพียงช่วงเรียนรู้เริ่มต้นสำหรับผู้ประกอบการในการลงทุน แต่เมื่อมีการลงทุนแล้วการออกจากอุตสาหกรรมจะผันแปรระหว่างขนาดเม็ดเงินที่ลงทุนจึงสรุปได้ว่า The Intensity of Rivalry between Competitors หรือความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับสูง

2. ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ (The Threat of New Entrants)

การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ (New Entrants) ภาวะคุกคามอยู่ในระดับที่มีความรุนแรงปานกลางเพราะเป็นช่วงที่ธุรกิจสิ่งพิมพ์อยู่ในช่วงตลาดอิ่มตัว (Market Maturity) ฉะนั้นผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ที่ไม่มีความพร้อมในธุรกิจตลาดสิ่งพิมพ์ จะมีความระมัดระวังในการเข้ามาสู่ธุรกิจโรงพิมพ์ ส่วนธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลอยู่ในช่วงขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ (Product Introduction) ราคาเครื่องจักรมีตั้งแต่ระดับ 1 ล้านบาท ถึง 10 ล้านบาท เพราะฉะนั้นราคาเครื่องจักรมีผลต่อคุณภาพและระดับความเร็วในการผลิตชิ้นงาน เพื่อสนองตอบความต้องการต่อลูกค้า การเข้าถึงลูกค้า ช่องทางในการหาลูกค้า หรือการทำให้เป็นที่รู้จักในธุรกิจนี้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า ความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่แสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของบริษัทและบริษัทที่เป็นคู่แข่งรายใหม่เป็นการแสดงถึงความแตกต่างของสินค้าบริการรวมถึงความจงรักภักดีต่อตราสินค้าซึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตสิ่งพิมพ์นั้นจะต้องมีการลงทุนที่สูงการตอบสนองทางด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว และราคา ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความแตกต่างของจำนวนเงินลงทุนในอุตสาหกรรมผู้ผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ดิจิทัลถือว่า เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเสี่ยงจากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ซึ่งหากบริษัทไม่สามารถรักษามาตรฐานสินค้าหรือตราสินค้าได้ก็จะทำให้ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่ายจึงสรุปได้ว่า The Threat of New Entrants อยู่ในระดับปานกลาง

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (The Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบในอุตสาหกรรมผู้ผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ดิจิทัลสามารถแบ่งเป็นวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้โดยตรงจากบริษัทผู้ขายเครื่องจักร และวัตถุดิบที่โรงพิมพ์สามารถจัดหาได้โดยตนเอง โดยวัตถุดิบหลักที่สามารถจัดหาได้เอง คือ กระดาษ กระบวนการหลังการพิมพ์ เช่น การเข้าเล่ม การเคลือบ การปั๊ม ซึ่งปัจจุบันมีผู้ให้บริการหลายราย โดยเราสามารถเลือกพันธมิตรทางการค้าได้ สามารถต่อรองราคาได้ในระดับหนึ่ง ส่วนวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้จากผู้ผลิตเครื่องจักรโดยตรง เช่น บริษัทฯ เลือกใช้บริการบริษัท พูจีซีร็อกซ์ ซึ่งมีบริการขายเครื่องจักรพร้อมบริการหลังการขาย โดยราคาเครื่องจักรนั้นได้ร่วมสัญญาบริการอีก 5 ปี และในปีที่ 6 พิจารณาต่อสัญญาปีต่อไป ส่วนวัสดุสิ้นเปลือง เช่น หมึกพิมพ์นั้นบริษัทฯ มีการคิดราคาตามจำนวนพิมพ์จริงโดยคิดราคาตามขนาดงานพิมพ์ ที่ได้ตกลงทำสัญญาระหว่างการซื้อเครื่องจักร จึงทำให้เราไม่สามารถมีทางเลือกอื่นๆ ได้ นอกจากต้องใช่วัตถุดิบบางตัวจากผู้ผลิตเครื่องจักร และเนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นการพัฒนาอย่างไม่ถึงขีดสุด ถ้าเราไม่สามารถใช้เครื่องจักรให้เต็มประสิทธิภาพ จึงมีความเสี่ยงที่เครื่องจักรจะตกทุนและถูกปฏิเสธการสต็อกอะไหล่ สำหรับการดูแลรักษาเครื่องจักรในอนาคต ดังนั้นความเสี่ยงเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบต่างๆ จึงมีค่อนข้างสูงจึงสรุปได้ว่า The Bargaining Power of Suppliers อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Customers) ลักษณะของงานธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัล เป็นลักษณะงานเฉพาะทางที่ไม่ต้องการผลิตงานในปริมาณมาก เพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บ และการจ้างผลิตจำนวนมาก จากลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายโดยทั่วไป ส่วนมากลูกค้าที่ต้องการจ้างพิมพ์งานด่วน จะใช้ช่องทางการหาโรงพิมพ์ผ่านทางเว็บไซต์ หรือ เสิร์ชเอนจิน ทำการเปรียบเทียบและสำรวจราคา จากหลายๆ โรงพิมพ์ เพียงทำการคีย์รายละเอียดของชิ้นงานที่ต้องการทำ ผู้ประกอบการก็จะนำส่งรายละเอียดใบเสนอราคาตอบกลับให้กับลูกค้า เนื่องจากลูกค้ามีความเชื่อว่าธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลนั้น ต้องสามารถตอบสนองในเรื่องความเร็ว และราคาได้ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเครื่องชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารจัดการของแต่ละโรงพิมพ์ ถ้าโรงพิมพ์นั้นๆ ไม่สามารถจัดการได้มีประสิทธิภาพ ลูกค้าก็สามารถหันไปใช้โรงพิมพ์ดิจิทัลเจ้าอื่นได้ ซึ่งหากในอนาคตมีผู้ลงทุนในธุรกิจดิจิทัลเป็นจำนวนมากเพิ่มขึ้น จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีการตัดราคาแข่งขันกันเองในกลุ่มโรงพิมพ์ดิจิทัล ดังนั้นราคาและการให้บริการที่เป็นมืออาชีพจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีอำนาจในการต่อรองลูกค้า จากข้อมูลดังกล่าวอำนาจการต่อรองของลูกค้า จึงมีค่อนข้างสูงจึงสรุปได้ว่า The Bargaining Power of Customers อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

5. ความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทน (The Threat of Substitute Products and Services) ในส่วนของความเสี่ยงจากสินค้าหรือบริการทดแทนนั้น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเฉพาะธุรกิจโรงพิมพ์ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะพบว่า มีหลายประเภทต่างๆ กัน เช่น ธุรกิจการพิมพ์บรรจุภัณฑ์ ธุรกิจสิ่งพิมพ์พิเศษ ธุรกิจโรงพิมพ์ผ้า และโรงพิมพ์ที่รับจ้างพิมพ์งานทั่วไป หลากหลายชนิด เช่น นามบัตร บัตรเชิญ โปสเตอร์ แผ่นพับ วารสารนิตยสาร และหนังสือต่างๆ เป็นต้น ถึงแม้ว่าเวลานี้ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต จะมาทดแทนสิ่งพิมพ์ก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถทดแทนสิ่งพิมพ์ได้ทั้งหมด แนวโน้มการลดการใช้กระดาษ การใช้ระบบ e-Learning มีผลต่อการลดปริมาณบริโภคสิ่งพิมพ์การเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ประเภทอื่นๆ ทดแทน

ความก้าวหน้าของดิจิทัลเทคโนโลยีและเครือข่ายทำให้การบริโภคสิ่งพิมพ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิตยสารหนังสือพิมพ์รายวัน-รายสัปดาห์ การโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น ได้เพิ่มรูปแบบ หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบจาก Hard Copy เป็น Soft Copy นั่นคือ ผู้บริโภคสามารถบริโภคสิ่งพิมพ์ได้ในรูปแบบของเอกสารหรือสิ่งพิมพ์ที่เป็นดิจิทัล อาทิเช่น Digital Books Digital Magazines และ Digital Content เป็นต้น โดยสามารถดูผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์และ/หรือ Personal Organizer ระบบเครือข่ายดิจิทัลนั้นสามารถทำให้การรับส่ง Digital Content เป็นไปได้อย่างรวดเร็วผลของความก้าวหน้าของดิจิทัลเทคโนโลยีและเครือข่านั้น จะทำให้อุตสาหกรรมหรือความสำคัญของโรงพิมพ์ในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ให้ผู้บริโภคนั้นลดลงและเพิ่มบทบาทหรือความสำคัญของผู้เป็นเจ้าของ Content หรือสำนักพิมพ์มากขึ้น นอกจากนี้แล้วอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการอ่าน Digital Content จะมีโอกาสเติบโตและแย่งส่วนแบ่งตลาดสิ่งพิมพ์ที่เป็น Hard Copy ไปจากโรงพิมพ์ ซึ่งอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้จะเพิ่ม

บทบาทขึ้นแทนที่กระดาษ (Replacement) เพิ่มขึ้นในขนาดที่จะทำให้การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์มีอัตราต่ำกว่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามการมีเทคโนโลยีดังกล่าวทำให้คนเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้นและมีการเลือกพิมพ์ออกมาในรูป Hard Copy ทำให้เพิ่มปริมาณการพิมพ์ส่วนบุคคลมากขึ้น จึงสรุปได้ว่า The Threat of Substitute Products and Services อยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลนั้น จึงมีสินค้าและบริการทดแทนที่มีมากจึงทำให้ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนนั้นมีค่อนข้างสูงเราสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงทั้ง 5 ได้ดังนี้

1. The Intensity of Rivalry between Competitors อยู่ในระดับสูง
2. The Threat of New Entrant อยู่ในระดับปานกลาง
3. The Bargaining Power of Suppliers อยู่ในระดับสูง
4. The Bargaining Power of Buyers อยู่ในระดับสูง
5. The Threat of Substitute Products and Services อยู่ในระดับปานกลาง

จากการวิเคราะห์ พบว่า อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ดิจิทัลถึงแม้ความเสี่ยงสูงแต่ก็มีความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจเพราะบริษัทที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มายาวนาน แต่อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทางด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านความเข้มข้นของสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry between Competitors)
2. ด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (The Bargaining Power of Suppliers)
3. ด้านอำนาจต่อรองของลูกค้า (The Bargaining Power of Buyers)

เพื่อกำหนดแผนธุรกิจที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์ SWOT Analysis นั้น ผู้ศึกษาได้แยกแยะและวิเคราะห์ปัญหาแยกออกมาดังตารางข้างล่างเพื่อนำไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์ SWOT Analysis

ตารางที่ 7 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส

S	O
S1 มีประสบการณ์ในธุรกิจงานพิมพ์ออฟเซ็ทมานานกว่า 20 ปีลูกค้าให้ความเชื่อถือ S2 มีฐานลูกค้าและตลาดเดิม S3 มีพันธมิตรเครือข่ายในอุตสาหกรรมกรรมการพิมพ์ S4 เป็นโรงงานขนาดเล็กทำให้การบริหารจัดการทำได้ง่ายมีความคล่องตัว	O1 ได้รับการส่งเสริมนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ มีการจัดทำนโยบายแผนแม่บทให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ (Printing HUB) O2 รัฐบาลให้การสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SME) และอุตสาหกรรมระดับตำบล (OTOP) O3 ได้รับการส่งเสริมให้กรุงเทพฯ เป็นเมืองหนังสือโลกตั้งแต่ปี 2556 และยังมี การส่งเสริมการอ่านหนังสือจนถึงปัจจุบัน O4 เทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัลสามารถรองรับงานพิมพ์เฉพาะตัวบุคคล (Personalized) ซึ่งเทคโนโลยีการพิมพ์อื่นไม่สามารถทำได้
W	T
W1 ประสบการณ์ในธุรกิจงานพิมพ์ดิจิทัลน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง W2 บุคลากรมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเครื่องจักรน้อย W3 สถานะทางการเงินยังไม่มั่นคงอาจขาดสภาพคล่องได้ W4 เครื่องจักรและเทคโนโลยียังไม่ทันสมัยเท่าคู่แข่งรายใหญ่	T1 ปัญหาการเมืองภายในประเทศไทย T2 ความเข้มงวดต่อการให้สินเชื่อต่อกิจการขนาดเล็ก T3 สภาพการแข่งขันที่มีการเข้ามาจากผู้ประกอบการรายใหม่ได้ง่าย

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์ SWOT Analysis นั้น สามารถจัดทำในรูปแบบของตารางวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary : EFAS) ดังตารางที่ 8
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS) ดังตารางที่ 9

ในการให้น้ำหนักแต่ละ Factor ในคอลัมน์เป็นดุลพินิจของผู้ศึกษาโดยดูจากขีดความสามารถที่องค์กรมีอยู่ว่าองค์กรสามารถเข้าไปตักตวง (Exploit) โอกาสนั้นๆ หรือการประเมินศักยภาพในการรับมือกับภัยคุกคามหรืออุปสรรคนั้น กำหนดโดยน้ำหนักสูงสุด คือ 1.0 และต่ำสุดคือ 0.0 ซึ่งน้ำหนักของแต่ละปัจจัยรวมกันต้องเท่ากับ 1.00 การให้น้ำหนักที่ได้มีการคำนวณถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเกี่ยวกับแผนธุรกิจต่างๆ เพื่อให้

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอนาคได้ โดยผู้ศึกษาได้แจกแจงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคลงไปในตารางด้านล่างเพื่อใช้ในการนำไปคำนวณและแยกออกมาตามตารางข้างล่างดังต่อไปนี้



ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ความสามารถในการจัดการ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
โอกาส (Opportunities)				
1. ได้รับการส่งเสริมนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐมีการจัดทำนโยบายแผนแม่บทให้อุตสาหกรรมการพิมพ์ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ในภูมิภาค (Printing HUB)	0.15	4	0.60	เข้าร่วมโครงการกับรัฐบาลเพื่อหาลูกค้าใหม่จากประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. รัฐบาลให้การสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SME) และอุตสาหกรรมระดับตำบล (OTOP)	0.15	3	0.45	มีพนักงานขายสำหรับกลุ่มลูกค้า SME และ OTOP
3. มีการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมและสนับสนุนให้กรุงเทพฯ เป็นเมืองหนังสือโลก	0.10	3	0.30	โอกาสในการขายและผลิตสื่อสิ่งพิมพ์
4. เทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัลสามารถรองรับงานพิมพ์เฉพาะบุคคล (Personalized) ซึ่งเทคโนโลยีการพิมพ์อื่นไม่สามารถทำได้	0.15	4	0.60	บริษัทมีแผนในการรับทำงานพิมพ์เฉพาะบุคคล
อุปสรรค (Threats)				
1. ปัญหาความไม่สงบการเมืองภายในประเทศไทย	0.20	3	0.60	บริษัทมีฐานลูกค้าเก่าที่มีงานพิมพ์ต่อเนื่องตลอดปี ปัญหาการเมืองจึงมีผลกระทบต่อยอดขายเพียงเล็กน้อย
2. ความเข้มงวดการให้สินเชื่อต่อกิจการขนาดเล็ก	0.15	2	0.30	บริษัทมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับธนาคารที่ใช้บริการอยู่
3. สภาพการแข่งขันที่สูงมีการเข้ามาจากผู้ประกอบการรายใหม่ได้ง่าย	0.10	3	0.30	มีการจัดโปรโมชั่นเพื่อรักษาลูกค้าเก่าและดึงดูดลูกค้าใหม่
รวม	1		3.15	

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	ความสามารถในการจัดการ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความคิดเห็น
จุดแข็ง (Strengths)				
1. มีประสบการณ์ในธุรกิจงานพิมพ์ออฟเซตมานานกว่า 20 ปี	0.20	4	0.80	เจ้าของกิจการมีความเข้าใจในธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นอย่างดี จึงสามารถต่อยอดธุรกิจใหม่ได้
2. มีฐานลูกค้าและตลาดเดิม	0.15	3	0.45	บริษัทประกอบกิจการโรงพิมพ์ออฟเซตมากกว่า 20 ปี มีฐานลูกค้าเก่า ประเภท บริษัท หน่วยงานราชการ และมหาวิทยาลัย
3. มีพันธมิตรเครือข่ายในอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั้งกระบวนการ	0.10	3	0.30	บริษัทมีพันธมิตรทั้ง อุตสาหกรรมทั้งกระบวนการ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ครบวงจร
4. เป็นโรงงานขนาดเล็กทำให้การบริหารจัดการทำได้ง่ายมีความคล่องตัว	0.10	4	0.40	การจัดการทางด้านเวลาในการผลิตมีความคล่องตัว ซึ่งธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลมีการแข่งขันเรื่องเวลาจัดส่งสูง
จุดอ่อน (Weaknesses)				
1. ประสบการณ์ในธุรกิจงานพิมพ์ดิจิทัลน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลด้วยกัน	0.10	2	0.20	สามารถขอคำปรึกษาจากแผนก Business Development ของตัวแทนจำหน่าย
2. บุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรมีน้อย	0.10	2	0.20	เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ดิจิทัลเป็นธุรกิจใหม่ บุคลากรในท้องตลาดมีน้อย เครื่องจักรเป็นระบบคอมพิวเตอร์มีการฝึกทักษะการใช้เครื่องจักรให้กับพนักงานใหม่
3. สถานะทางการเงินยังไม่มั่นคงอาจขาดสภาพคล่องได้	0.15	3	0.45	มีการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับกรณีที่ต้องการขอกู้เงินจากสถาบันทางการเงิน
4. เครื่องจักรและเทคโนโลยียังไม่ทันสมัยเท่าคู่แข่งรายใหญ่	0.10	3	0.30	เลือกเป้าหมายเป็นกลุ่มลูกค้าระดับกลางซึ่งใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
รวม	1		3.02	

จากตาราง EFAS หรือการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการจัดการผลกระทบของโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นซึ่งกิจการได้คะแนนรวม 3.15 คะแนน ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ 3.0 คะแนน มาเล็กน้อยทำให้ทราบว่าความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้อยู่ในช่วงเจริญเติบโต จุดแข็งของกิจการได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานรัฐที่พยายามผลักดันให้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่มีระบบห่วงโซ่อุปทานที่แข็งแกร่ง และการพิมพ์ระบบดิจิทัลยังมีเทคโนโลยีการพิมพ์เฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นการยกระดับเทคโนโลยีการพิมพ์จากระบบออฟเซต ทำให้การรับสื่อสารข้อมูลถึงผู้บริโภคมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนอุปสรรคในการทำธุรกิจเป็นเรื่องการปัญหาการเมืองภายในประเทศ ซึ่งเป็นปัญหายาวนานหากแต่ทุกภาคส่วนในประเทศก็ได้พยายามที่จะระดมความคิดเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาให้ประเทศไทยผ่านพ้นสถานการณ์ได้ ซึ่งคงจะสามารถแก้ไขให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

จากตาราง IFAS หรือการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล พบว่าโดยรวมกิจการได้คะแนนรวม 3.02 คะแนน ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ 3.0 คะแนน แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการแข่งขันของกิจการมีแนวโน้มปานกลาง จุดแข็งสำคัญของกิจการส่วนใหญ่อยู่ในเรื่องเจ้าของกิจการมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมากกว่า 20 ปี และมีฐานตลาดลูกค้าเดิมทำให้มีโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อลูกค้าได้ และมีเครือข่ายพันธมิตรในอุตสาหกรรมการพิมพ์ด้วยกัน ทำให้การจัดการบริหาร และการต่อรองต้นทุนมีพอสมควร และด้วยขนาดธุรกิจที่เล็กเพิ่งเริ่มต้นทำให้การบริหารและการจัดการสามารถทำได้รวดเร็วซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์ แต่มีส่วนจุดอ่อนที่สำคัญคือเนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเทคโนโลยีใหม่ประสบการณ์เมื่อเทียบกับคู่แข่งธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลอื่นมีน้อย อีกทั้งเครื่องจักรมีและโซลูชันต่างๆ มีราคาสูง อาจขาดสภาพคล่องทางการเงินในช่วงแรกที่ยังเป็นช่วงเริ่มต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ และการหาช่องทางในการหาลูกค้าเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นและสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ๆ ต่อไป

รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม

รูปแบบธุรกิจ หรือ Business Model นั้น ถ้าคำนึงถึงด้านสินค้าหรือบริการ ตามกรอบของ Nine Business Model Building Blocks แล้ว กิจการธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัลนั้นกลุ่มลูกค้ามีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าเป็นกลุ่มลูกค้าภาครัฐหรือเอกชน ราคา และระยะเวลาส่งมอบจะมีความสำคัญมากกว่ารูปแบบ ความสวยงาม และคุณภาพ ในขณะที่ลูกค้าองค์กร ธุรกิจ จะสนใจในรูปแบบความสวยงามและคุณภาพมาก่อนราคา ดังนั้นผู้จัดทำโครงการจึงพิจารณาที่ทำรูปแบบธุรกิจ เป็นธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร ที่มีตั้งแต่กระบวนการรับออกแบบไปจนถึงกระบวนการผลิตออกมาจนเป็นงานสำเร็จรูปและมีรูปแบบธุรกิจดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 รูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร

Pillar	Business Model Building Blocks	รับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร
1. Product	Value Proposition	บริการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ เช่น การ์ด เอกสารสิ่งพิมพ์ทั่วไป เอกสารประชาสัมพันธ์องค์กร หนังสือ วารสาร เอกสารทางการค้า ไปสเตอร์ บรรจุภัณฑ์อ่อน
2. Customer Interface	Target Customer	ทั้งกลุ่มลูกค้าภาคครัวเรือน และลูกค้าสถาบันธุรกิจ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
	Distribution Channel	ผ่านทั้งพนักงานขายของบริษัท และการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์ บอทดอ และการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ
	Relationship	การสร้างเชื่อมั่นในคุณภาพ และบริการ โดยมีตัวอย่างงานพิมพ์ให้ลูกค้าพิจารณาเปรียบเทียบ มีการแจ้งความคืบหน้าการทำงานให้กับลูกค้า ส่งงานตรงต่อเวลา มีการสอบถามความพึงพอใจ
3. Infrastructure Management	Value Configuration	ความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนจำหน่าย
	Core Competency	สร้างความประทับใจเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ และบอทดอ มีการฝึกอบรมพนักงานทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง โดยการให้บริการที่ดี และเสนอราคาที่เป็นธรรม
	Partner Network	ตัวแทนจำหน่าย ร้านถ่ายเอกสารและร้านรับพิมพ์งานขนาดเล็ก และสร้างเครือข่ายผ่านสังคมออนไลน์ รวมถึงมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ
	Cost Structure	ค่าตกแต่งสำนักงาน เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ ค่าเช่าสำนักงานและอุปกรณ์
4. Financial Aspects	Revenue Model	ค่าบริการการออกแบบและค่าบริการการผลิตสิ่งพิมพ์

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร คือ

1. การวางแผนการทำการตลาดก่อนและหลังเริ่มกิจการเพื่อกำหนดประเภทและปริมาณลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้า
2. การให้บริการออกแบบที่สวยงาม เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าของลูกค้าทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกกลับมาใช้บริการซ้ำ และมีการบอกต่อ
3. การรักษาต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้อยู่ในระดับต่ำ เพราะจะส่งผลถึงกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน
4. การให้บริการที่ดี มีการติดตามงานแจ้งผลเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจที่เลือกใช้บริการกับโรงพิมพ์ของเรา
5. การให้บริการจัดส่งที่ตรงเวลาทำให้ลูกค้าประทับใจและต้องการจะกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง

การวิเคราะห์คู่แข่ง

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด เป็นธุรกิจรับบริการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ครบวงจร และจากการสำรวจคู่แข่งในอุตสาหกรรมในบริเวณถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่า มีคู่แข่งหลัก 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท ดูโอ-อาร์ต จำกัด (duo-ART) บริษัท ไนน์ดีไนน์ โปรดักส์ แอนด์ พรินติง จำกัด และ กอล์ฟ กราฟฟิค พรินท์ (Golf Graphic Print) โดยมีรายละเอียดของบริษัทคู่แข่งดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบรายละเอียดสำคัญของคู่แข่งทางธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัล ในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ชื่อศูนย์บริการ	รายละเอียด
บริษัท ดูโอ-อาร์ต จำกัด (duo-ART)	ราคาค่อนข้างสูง เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ลูกค้าหลัก คือ หน่วยงานราชการและเอกชน เน้นการออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า เป็นบริษัทไม่มีหน้าร้านเน้นการขายแบบการเข้าหาลูกค้า ใช้เครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัล และมีบริการระบบออฟเซต
บริษัท ไนน์ดีไนน์ โปรดักส์ แอนด์ พรินติง จำกัด	ราคาต่ำ เน้นการผลิตปริมาณมาก รับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ครบวงจร รวมถึงป้ายโฆษณา ป้ายไวนิล เครื่องพิมพ์ใช้ระบบดิจิทัลเป็นหลัก
กอล์ฟ กราฟฟิค พรินท์ Golf Graphic Print	ราคาปานกลาง เป็นบริษัทขนาดเล็กและมีหน้าร้าน รับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ครบวงจร ใช้เครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลเพียงอย่างเดียว มีหน้าร้านขนาด 1 คูหา

กลยุทธ์ทางการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาดที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ประกอบด้วย Growth Strategies การวิเคราะห์ Segmentation, Targeting, and Positioning : STP และ 4P's : Product, Price, Place, and Promotion ซึ่งแยกวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. Growth Strategies

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) เพื่อช่วยให้ยอดขายกำไรและสินทรัพย์เพิ่มขึ้นซึ่งบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด อยู่ในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นเริ่มต้นจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดของบริษัทเป็นสำคัญการสร้างความสำเร็จเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์อันจะนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้นต้นทุนต่อหน่วยลดลงและเป็นผลเนื่องจากการประกอบการในการผลิตและเป็นผลทำให้กำไรสูงขึ้นอีกด้วยบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ได้ใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง หรือ Differentiation Strategy โดยเน้นคุณภาพการออกแบบที่เหนือกว่าคู่แข่ง ใช้เครื่องพิมพ์คุณภาพสูง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ให้กลับมาใช้บริการซ้ำ

2. Segmentation, Targeting, and Positioning (STP)

ผู้ศึกษาจะนำเสนอกลยุทธ์ทางการตลาดหลักๆ ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การเลือกลูกค้าเป้าหมาย (Targeting) และวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ซึ่งจะเรียกกันโดยย่อว่า STP ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 Segmentation เป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นส่วนๆ ที่มีความต้องการหรือพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างชัดเจนซึ่งอาจทำให้ต้องการส่วนผสมทางการตลาดที่ต่างกันไปด้วย

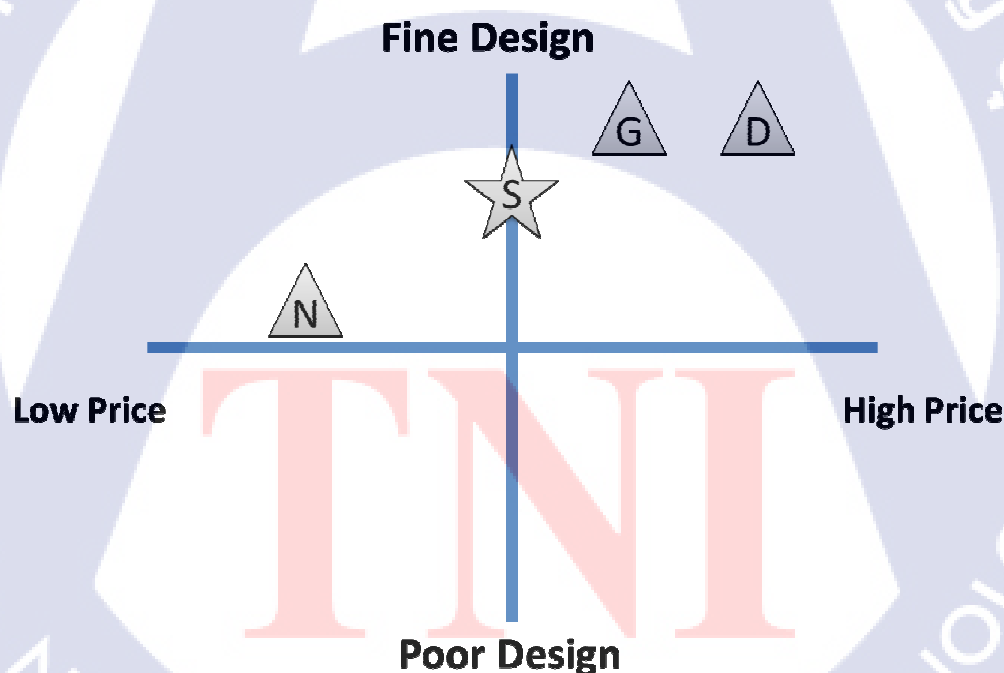
2.1.1 ที่อยู่ของลูกค้าในกรุงเทพ และปริมณฑล หรือต่างจังหวัด (ช่องทางขายผ่านหน้าเว็บไซต์

2.1.2 อาชีพของลูกค้าเป็นลูกค้ายุทธศาสตร์ เอกชน ผู้ประกอบการรายย่อย หรือบุคคลทั่วไป

2.1.3 วัตถุประสงค์ในการพิมพ์ ต้องการการออกแบบด้วย หรือ ต้องการสั่งพิมพ์ตามแบบที่กำหนดมาแล้ว

2.2 Targeting เป็นการเลือกส่วนของตลาดที่บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด สนใจจะตอบสนองความต้องการหรือการเลือกตลาดเป้าหมายซึ่งบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด มุ่งที่จะเลือกนำเสนอบริการให้กับลูกค้าทั่วประเทศ และฐานกลุ่มลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการกับโรงพิมพ์ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการ สถาบันธุรกิจ ภาคเอกชน ขนาดกลาง และกลุ่มลูกค้าบุคคลภาคครัวเรือน ที่ต้องการให้บริษัททำงานพิมพ์พร้อมทั้งรับบริการออกแบบสั่งพิมพ์ด้วย

2.3 Positioning เป็นการจัดวางตำแหน่งของสินค้าของบริษัทฯ ให้มีภาพที่ชัดเจน และตรงใจของลูกค้าเป้าหมายเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ โดยที่ Positioning จะเป็นตัวสำคัญที่จะกำหนดส่วนผสมทางการตลาด หรือ 4P's ต่อไปซึ่งสิ่งที่จะทำให้บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด มีความแตกต่างกับคู่แข่งหรือมีศักยภาพที่สูงกว่าคู่แข่งได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยทางส่วนประสมการตลาดใน 4 ด้าน ซึ่งผู้ศึกษาจะแสดงรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป ซึ่งปัจจุบันความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากลูกค้าไม่ใช่เพียงต้องการสินค้าที่ดีมีคุณภาพอย่างเดียวเท่านั้น แต่การบริการที่ดีของร้านค้ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าจะตัดสินใจมาซื้อสินค้ากับเรากี่ครั้งหรือไม่ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกิจการและเป็นไปในทิศทางที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคทางบริษัทฯ จึงเลือกที่จะวางตำแหน่งตัวเองเป็น “ผู้ออกแบบและผลิตสินค้าในราคาที่คุ้มค่างานลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการ และได้รับบริการที่ดี” โดยทำการกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นไปตามผังการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้านล่างโดยการวางตำแหน่งนั้น เมื่อเรานำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น พบว่า เรามีระดับราคาอยู่ในระดับกลาง แต่เน้นคุณภาพในการออกแบบงานใกล้เคียงกับคู่แข่งในราคาที่ถูกกว่าเล็กน้อย ดังรูปที่ 4



อักษรย่อในภาพ คือชื่อบริษัทดังนี้

N = Ninety Nine , S = SR Digital, G = Golf graphic , D = Duo Art

รูปที่ 4 Perceptual Map เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4P's)

1. สินค้าและบริการ (Product)

สินค้าและบริการที่จัดจำหน่ายโดยบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด คือ บริการรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ประเภท การ์ด นามบัตร เอกสารสิ่งพิมพ์ทั่วไป หนังสือ วารสาร โปสเตอร์ เมนูอาหาร เอกสารทางการค้า เช่น จลาก แผ่นพับ ใบปลิว แค็ตตาล็อก และบรรจุภัณฑ์อ่อน ทางบริษัทฯ จำเป็นจะต้องพิจารณาผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 Core Product คือ ประโยชน์พื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการซื้อสินค้านั้นโดยตรง ดังนั้นบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด จำเป็นจะต้องทราบถึงความต้องการที่แท้จริงในการเข้ามาซื้อสินค้าและบริการโดยลูกค้าสามารถแจ้งความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังได้ก่อนเข้ารับบริการผ่านได้หลายช่องทาง เช่น ทางโทรศัพท์, Website, Social Media, หรือเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้เพื่อทำให้กลุ่มลูกค้าได้รับสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริงและบริษัทฯ สามารถตอบสนองต่อความต้องการสูงสุดของลูกค้าได้

1.2 Actual Product คือ สินค้าและบริการประกอบด้วยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้า และบริการต่างๆ เช่น คุณภาพ จุดเด่นสไตล์ที่มีอยู่ในบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด เช่น การจัดแสดงถึงใบประกอบการเปิดให้บริการการแสดงผลใบรับรองคุณภาพมาตรฐานการให้บริการจากผู้ให้บริการเทคโนโลยี หรือมีการจัดทำป้ายเพื่อแสดงถึงรายละเอียดของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในบริษัทให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเข้าใจและสนใจในสินค้าและบริการ

1.3 Augmented Product คือ ประโยชน์อื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจาก Core และ Augmented Product เช่น การให้บริการหลังการขายการสอบถามความพึงพอใจ เป็นต้นทางบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด จะต้องสร้างสิทธิพิเศษให้กับกลุ่มลูกค้า เช่น การสะสมแต้มเพื่อแลกบริการหรือของรางวัล เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเกิดความประทับใจในการให้บริการของบริษัทฯ เป็นต้น

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด เป็นธุรกิจใหม่จึงจำเป็นต้องสร้าง Brand คือ “SR Digital Print” ภายใต้ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) การลงโฆษณาในวารสารสิ่งพิมพ์ เพื่อป้องกันถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัท การนำเสนอสินค้าและการให้บริการของบริษัท

2) สมัครเป็นสมาชิกกับสมาคมการพิมพ์ เข้าร่วมเป็นสมาชิกเพื่อให้มีรายนามในหนังสือรายนามผู้ประกอบการพิมพ์ เพื่อให้เป็นที่รับรู้ ในอุตสาหกรรมการพิมพ์

3) เข้าพบลูกค้า เพื่อเพิ่มช่องทางทางการตลาด และเจรจาการค้า 30 ราย/เดือน

4) ใช้โซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก หรือการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์

นโยบายการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) จะเน้นคุณค่าตาม 4 ปัจจัยต่อไปนี้

1) คุณภาพ เพื่อให้สินค้าที่ส่งมอบให้กับลูกค้ามีคุณภาพ และตรงตามความต้องการ

2) ความพึงพอใจในสินค้าและบริการ โดยจัดให้ทำเอกสารการสำรวจความพึงพอใจสินค้าและบริการ โดยสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าหลังได้รับบริการและนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและการให้บริการ

3) ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า ให้ทำการเก็บข้อมูล จัดทำมาตรฐานประเมินผลและประเมินผล ปรับปรุงคุณภาพระยะเวลา (Lead Time) ของสินค้าและบริการ

4) ราคา ให้ทำการประเมินการกำหนดราคาหลังจากที่ได้ส่งมอบงาน เพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องตามค่าใช้จ่ายจริงหรือไม่

2. การตั้งราคา (Price)

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ได้มีแนวทางกลยุทธ์ในการกำหนดราคาโดยคำนึงถึงวิธีการตั้งราคาแบบผสมผสานกัน คือ

2.1 ใช้แบบการตั้งตามต้นทุนสินค้าของบริษัท (Cost-Based Pricing) และเพิ่ม Mark Up กำไรที่ต้องการเข้าไป

2.2 พิจารณาราคาตามตลาด (On Going Price) และตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (Competition-Based Pricing) เพื่อเป้าหมายในการได้ส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น (Market Share) การจำหน่ายในปริมาณมากได้ลูกค้าจำนวนมากซึ่งจะก่อให้เกิดกำไรรวมจากปริมาณขายสูงในระยะยาวและเพิ่มโอกาสในการทำกำไรมีมากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ยังจะต้องมีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Analysis) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนถือว่าเป็นวิธีหนึ่งของการตั้งราคาโดยอาศัยต้นทุนเป็นเกณฑ์เพราะในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนต้องอาศัยต้นทุนรวมแต่อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจะต้องนำรายได้เข้ามาวิเคราะห์ประกอบด้วย ซึ่งการใช้รายได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับความต้องการซื้อ (Demand) หรือจุดคุ้มทุน (Break Even Point) และใช้การกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (Pricing Below Competition Level) เป็นการกำหนดราคาให้ต่ำกว่าราคาตลาดหรือราคาของคู่แข่งในตลาดใช้ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีข้อได้เปรียบในการกำหนดราคาเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้นจากข้อมูลเรื่องการคำนึงถึงราคาข้างต้นทำให้บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด มีกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้าและบริการใหม่ คือ จะใช้รูปแบบ Market Skimming Pricing คือ การตั้งราคาค่าบริการให้สูงเทียบเท่าคู่แข่งรายใหญ่ไว้ก่อนแล้วจึงลดราคาดลงโดยกำหนดราคาที่สูงเกินความเป็นจริง แล้วกำหนดราคาให้ลดลงหรือให้ส่วนลดของราคาที่เกินความเป็นจริงจึงทำให้กลุ่มลูกค้าเห็นว่าราคามีความถูกต้องก็จะเกิดแรงจูงใจให้ซื้อสินค้าและบริการในบริษัทและอีกรูปแบบหนึ่ง คือ กลยุทธ์ Market-Penetration Pricing ตั้งราคาถูก เพื่อจะได้ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ในสินค้าและบริการบางตัว เช่น การบริการรับออกแบบที่บริษัทจะคิดบริการราคาทุนหรือเสริมเป็นบริการฟรีเมื่อสั่งทำในปริมาณมาก เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการสั่งซื้อสินค้าและบริการ

3. ช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการ (Place/Channel)

ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทมีทั้งการขายตรงกับลูกค้าทั่วไป โดยลูกค้าติดต่อกับทางบริษัทด้วยตนเอง ทั้งการโทรศัพท์ ส่งข้อมูลและขอรายละเอียดสินค้าและบริการผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัท ในส่วนลูกค้าองค์กรในส่วนราชการและภาคเอกชน ใช้พนักงานขายในการนำเสนอสินค้าและบริการ

ช่องทางจัดจำหน่ายอื่นๆ ก็มีการขายโดยผ่านพันธมิตรทางการค้าที่มีหน้าร้าน เช่น ร้านถ่ายเอกสาร หรือตามนิทรรศการงานอีเวนต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสิ่งพิมพ์

4. การส่งเสริมการขายและการสื่อสารไปยังลูกค้า (Promotion/Integrated Marketing Communication : IMC)

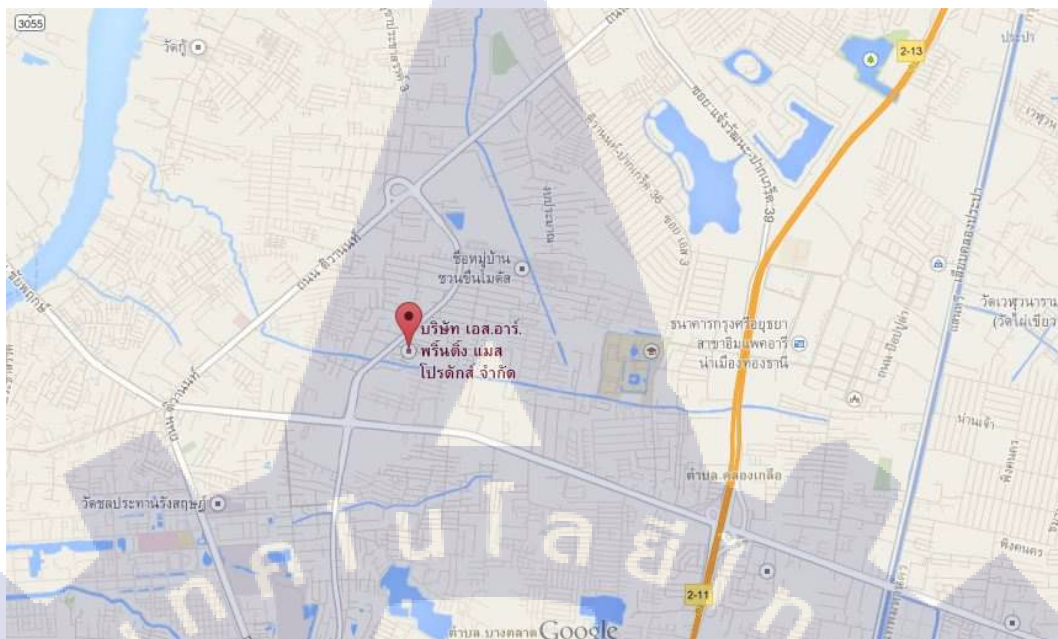
เพื่อจุดประสงค์ในการให้ข้อมูลชักจูงหรือย้าเตือนลูกค้าโดยทำได้หลายแบบซึ่งบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด จะใช้รูปแบบของ Sales Promotion โดยลดราคาให้หากสั่งซื้อปริมาณมากและบริการจัดส่งสินค้าให้ถึงสถานที่หรือบริการออกแบบให้คำปรึกษากับลูกค้าฟรี ไม่มีค่าใช้จ่ายเพื่อเป็นการให้สิ่งกระตุ้นจูงใจระยะสั้น เพื่อดึงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการและการใช้รูปแบบ Public Relation เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี

การศึกษาด้านวิศวกรรม

การศึกษาด้านวิศวกรรมในธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเรื่องสถานที่ตั้งรูปแบบอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อศึกษาว่าสิ่งเหล่านี้ปฏิบัติได้ และเป็นไปตามเทคนิค หรือเทคโนโลยีที่มีในปัจจุบันหรือไม่

1. สถานที่ตั้ง

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ได้ทำการขอเช่าพื้นที่อาคารจากบริษัท เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด สถานที่ตั้งโครงการตั้งอยู่ ณ หมู่ที่ 9 ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีลักษณะเป็นอาคารพาณิชย์ 8 คูหา โดยบริษัทขอเช่าพื้นที่ 1 คูหา สถานที่ใกล้เคียงสำคัญในระยะ 10 กิโลเมตร ได้แก่ สำนักงานเขตเทศบาลเมืองนครปากเกร็ด ศูนย์ประชุมอิมแพ็คเมืองทองธานี กระทรวงยุติธรรม ศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ เป็นต้น



รูปที่ 5 แผนที่แสดงตำแหน่งที่ตั้งของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร

ที่มา : Google Map. (2556). แผนที่ถนนแจ้งวัฒนะ. ออนไลน์.

2. เครื่องจักรที่ใช้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัล

เครื่องจักรที่ใช้ในธุรกิจที่ใช้ในการทำธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลที่บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พรินท์ จำกัด ประกอบด้วย

2.1. เครื่องจักรเพื่อใช้ในกระบวนการพิมพ์

2.1.1 เครื่องพิมพ์สีในระบบดิจิทัลของบริษัท ฟุจิซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

FUJI XEROX รุ่น Color J75 Press

ตารางที่ 12 รายละเอียดคุณสมบัติของเครื่องพิมพ์สีดิจิทัลรุ่น Color J75 Press

เครื่องพิมพ์ FUJI XEROX รุ่น Color J75 Press	
ความละเอียดในการพิมพ์	2,400 x 2,400 dpi
เทคโนโลยีผงหมึก	EA Low melt toner
ความเร็วในการพิมพ์	SRA3/35 PPM
ขนาดความหนาของกระดาษที่รองรับได้สูงสุด	300 แกรม
ขนาดการพิมพ์ที่รองรับได้สูงสุด	SRA3 (330 x 448 มม.)
ระบบปฏิบัติการ	Powered by Fiery
ขนาดเครื่องพิมพ์	ความสูง 1,372 มม.
	ความยาว 1,714 มม.
	ความกว้าง 777 มม.
	น้ำหนัก 309 กิโลกรัม



รูปที่ 6 เครื่องพิมพ์สีดิจิทัล

3. เครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการหลังพิมพ์

3.1 เครื่องตัดกระดาษมือหมุนระบบไฟฟ้า

ใช้สำหรับตัดกระดาษงานหลังกระบวนการพิมพ์ เพื่อตัดตกแต่งงานให้สวยงาม ใช้ระบบไฟฟ้า ระบบเลื่อนหลังฉาก และระบบกดทับกระดาษเป็นแบบมือหมุน ขนาดหน้ากว้าง 18 นิ้วความสามารถในการตัดได้หนาถึง 600 แผ่น ตัดกระดาษขนาดใหญ่สุด A3

3.2 เครื่องเคลือบลามิเนตชนิดม้วน

ใช้สำหรับเคลือบชิ้นงานเพื่อความคงทนและสวยงาม รองรับงานขนาด SRA3 ได้ มีระบบควบคุมดิจิทัล มีชุดใบมีดตัดขนาดม้วนฟิล์มได้ตามต้องการ

1



1. เครื่องเคลือบลามิเนตชนิดม้วน

2



2. เครื่องตัดกระดาษระบบไฟฟ้า

รูปที่ 7 เครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการหลังพิมพ์

การศึกษาด้านการบริหารจัดการ

1. แผนการดำเนินงาน

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ได้มีแผนการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนดำเนินการก่อสร้างและส่วนการดำเนินงาน โดยในแต่ละส่วนนั้นจะเริ่มต้นจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการการวางผังเครื่องจักรการวางระบบสาธารณูปโภคและการก่อสร้าง ตกแต่งภายใน โดยมีแผนจะเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 และคาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยก่อนเปิดโครงการจะมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ก่อนการเปิดจริงในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 และหลังจากเปิดโครงการก็จะมีโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ต่อไป

ตารางที่ 13 แผนการดำเนินงานการก่อสร้าง

กิจกรรม	พ.ศ. 2557							พ.ศ. 2558		
	ม.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
ศึกษา ความเป็นไปได้โครงการ										
ออกแบบก่อสร้างตกแต่งภายใน	1									
ก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค		2								
ก่อสร้างตกแต่งสำนักงาน			3							
งานระบบ Utility				4						
ตกแต่ง + เฟอร์นิเจอร์					5					
โฆษณาประชาสัมพันธ์						6				
Pre Mass Production									9	10
Grand Opening							7	8		

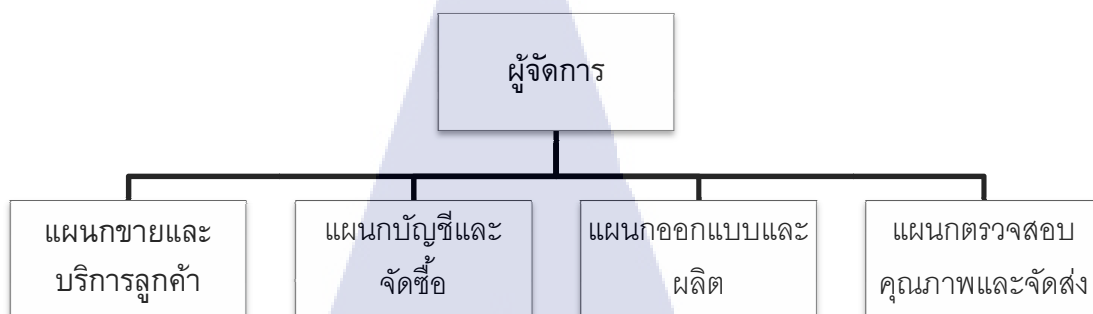
รายละเอียดของแผนการดำเนินงาน ผู้ศึกษาจะสรุปผล สามารถแสดงตามตารางดังนี้

ตารางที่ 14 สรุปรายละเอียดแผนการดำเนินงาน

เดือนที่	ส่วนการก่อสร้าง	ส่วนการขายและการตลาด	ส่วนบริหาร	ส่วนงานปฏิบัติการ
1	ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในส่วนต่างๆ			
2-4	ออกแบบงานรากฐานและงานโครงสร้าง ตกแต่งภายใน	วางแผนการขายสำรวจตลาด สร้างช่องทางขาย เตรียมอุปกรณ์กิจกรรมขาย	ควบคุมงานก่อสร้างให้เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนด	ออกแบบระบบภายในต่างๆ เช่น ระบบบัญชี ระบบสำนักงาน ระบบ Network
4-5	งานติดตั้งระบบ Utility และก่อสร้างสาธารณูปโภค ตกแต่งสำนักงานและเฟอร์นิเจอร์	เริ่มจัดทำแผนธุรกิจ เตรียมระบบขายสินค้า	เริ่มรับสมัครพนักงานในแผนกด้านต่างๆ	วางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นในส่วนงานต่างๆ
6-7	พื้นที่ของบริษัทพร้อมใช้งาน เริ่มงานตกแต่ง	เริ่มประชาสัมพันธ์ตามแผนธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้น	รับสมัครทีมงานในด้านต่างๆ และเริ่มฝึกอบรม	จัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการติดต่อผู้ผลิตวัตถุดิบ
8	ตรวจสอบและทดสอบการใช้งานระบบต่างๆ และเริ่มต้นผลิต Pre Mass Production	ทำการประชาสัมพันธ์โครงการให้ลูกค้า และร้านค้าทั่วไปรับรู้	เตรียมพนักงานทุกตำแหน่งให้พร้อมปฏิบัติงาน	ฝึกอบรมพนักงานทุกตำแหน่งให้พร้อมปฏิบัติงาน และซ้อมใหญ่ในสถานที่จริง
9	เดินเครื่องจักรเต็มกำลังการผลิต	จำหน่ายสินค้าไปยังช่องทางจัดจำหน่าย	ประกาศนโยบายในการบริหารงาน	ปฏิบัติตามที่ตามแผนงานที่กำหนด

2. โครงสร้างกำลังคน

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด เป็นโรงพิมพ์ดิจิทัลขนาดเล็กจึงได้วางแผนกำลังพลโดยจัดแยกเป็นแผนกงานต่างๆ แบ่งออกเป็นแผนกงานขายและบริการลูกค้า แผนกบัญชี และจัดซื้อ แผนกออกแบบและผลิต แผนกตรวจสอบคุณภาพและจัดส่ง ซึ่งแสดงได้ตามภาพต่อไปนี้



รูปที่ 8 แผนผังโครงสร้างบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด

จากแผนผังโครงสร้างบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ในแต่ละแผนกจะมีพนักงานที่ปฏิบัติงานตรงตามผังโครงสร้างบริษัทฯ จำนวน 11 คน ในปีแรก โดยในปีต่อไปจะพิจารณาเพิ่มพนักงานตามกำลังผลิตและผลประกอบการโดย ผู้จัดการบริษัทรับผิดชอบดูแลบริหารจัดการในโรงพิมพ์รวมถึงออกหาลูกค้า ส่วนพนักงานบัญชีทำหน้าที่ดูแลระบบการบัญชีและจัดซื้อวัตถุดิบ พนักงานฝ่ายขายมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าทั้งงานหน้าร้านและจากทางเว็บไซต์ แผนกออกแบบมีหัวหน้าฝ่ายออกแบบเป็นผู้รับผิดชอบดูแลงานออกแบบและดูแลกระบวนการผลิตโดยมีผู้ช่วย 2 คนที่สามารถออกแบบและทำการผลิตและพนักงานในส่วนผลิต 1 คนที่จะทำงานในกระบวนการหลังผลิต เช่น การเข้าเล่ม ตัดแต่ง พับ เป็นต้น ในส่วนแผนกจัดส่งจะเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพควบคู่กันไปด้วย มีรายละเอียดดังตารางที่ 15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 15 จำนวนอัตราพนักงานแยกตามแผนกของบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด

ตำแหน่ง	อัตรา เงินเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	เงินเดือนรวม (บาท)
ฝ่ายบริหาร และธุรการทั่วไป			
- ผู้จัดการโรงพิมพ์	35,000	1	35,000
- พนักงานบัญชี และจัดซื้อ	15,000	1	15,000
- แม่บ้าน	9,000	1	9,000
ฝ่ายขายและบริการลูกค้า			
- พนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	15,000	1	15,000
- ผู้ช่วยพนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	9,000	1	9,000
-พนักงานขับรถ	9,000	1	9,000
รวม		6	91,000
ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต และจัดส่งสินค้า			
- หัวหน้าพนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต	25,000	1	25,000
- พนักงานฝ่ายออกแบบและผลิตงานพิมพ์	15,000	2	30,000
- พนักงานฝ่ายผลิตกระบวนการหลังพิมพ์	9,000	1	9,000
- พนักงานตรวจสอบและจัดส่งสินค้า	9,000	1	9,000
รวม		5	73,000
รวมทั้งหมด		11	164,000

เมื่อขยายบริษัทเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเพื่อให้การบริหารจำนวนพนักงานเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอกับความต้องการ บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนดังนี้

1. อัตราเงินเดือนพนักงานปรับเปลี่ยนร้อยละ 5 ต่อปี
2. สวัสดิการประกันสังคม

การศึกษาด้านการเงิน

บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด ได้มีการศึกษาด้านการเงินและวางแผนในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร ซึ่งแผนทางการเงินสามารถช่วยให้ทราบระยะเวลาของเงินสดหมุนเวียนที่ต้องใช้ และทำให้ควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทางบริษัทฯ วางแผนทางการเงินและมีแหล่งเงินทุนดังต่อไปนี้

บริษัททำการศึกษาทางการเงิน ดังนี้

1. เงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุน

เงินลงทุนทั้งหมดของโครงการ คือ 4,000,000 บาท โดยเงินลงทุนส่วนตัว

2. สมมติฐานทางการเงิน

2.1 สมมติฐานด้านการลงทุน

การลงทุนในเครื่องจักรเป็นเงินทั้งสิ้น 2,867,000 บาท ประกอบด้วย

ค่าเครื่องพิมพ์ดิจิทัล	2,750,000 บาท
ค่าเครื่องตัดกระดาษ	85,000 บาท
ค่าเครื่องเคลือบอบยูวี	32,000 บาท
ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ	30,000 บาท

2.2 ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ

ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินการคิดเป็นเงิน 30,000 บาท ประกอบด้วย

ค่าใช้จ่ายจดทะเบียนบริษัท	20,000 บาท
ค่าใช้จ่ายทั่วไป	10,000 บาท

2.3 รายได้โครงการ

รายได้ของบริษัทจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) รายได้จากการออกแบบ (2) รายได้จากการพิมพ์งาน และ (3) รายได้จากการกระบวนการหลังพิมพ์

2.3.1 รายได้จากการออกแบบโดยคิดจากจำนวนชั่วโมงในการออกแบบโดยคิดอัตราเฉลี่ย ชั่วโมงละ 1,000 บาท โดยคิดจากรายได้ชั่วโมงทำงาน 10 ชั่วโมงต่อวัน และเวลาทำงาน 312 วันต่อปี

ยอดขายปีแรก ได้ 50% ของงานออกแบบ เป็นเงิน	1,560,000 บาท
ยอดขายปีที่ 2 ได้ 60% ของงานออกแบบ เป็นเงิน	1,872,000 บาท
ยอดขายปีที่ 3 ได้ 70% ของงานออกแบบ เป็นเงิน	2,184,000 บาท
ยอดขายปีที่ 4 ได้ 90% ของงานออกแบบ เป็นเงิน	2,808,000 บาท
ยอดขายปีที่ 5 ได้ 100% ของงานออกแบบ เป็นเงิน	3,120,000 บาท

2.3.2 รายได้จากการพิมพ์งาน คิดจากประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่มีกำลังผลิตเฉลี่ย 16,800 แผ่นต่อวัน (เดินเครื่องผลิต 8 ชั่วโมงทำงาน) โดยคิดราคาขายต่องานพิมพ์แผ่นละ 6 บาท โดยสมมติฐานให้

ยอดขายปีแรก ได้ 50% ของกำลังการผลิต เป็นเงิน	15,724,800 บาท
ยอดขายปีที่ 2 ได้ 60% ของกำลังการผลิต เป็นเงิน	18,869,760 บาท
ยอดขายปีที่ 3 ได้ 70% ของกำลังการผลิต เป็นเงิน	22,014,720 บาท
ยอดขายปีที่ 4 ได้ 90% ของกำลังการผลิต เป็นเงิน	28,304,640 บาท
ยอดขายปีที่ 5 ได้ 100% ของกำลังการผลิต เป็นเงิน	31,449,600 บาท

2.3.3 รายได้จากกระบวนการหลังพิมพ์ เช่น การเข้าเล่ม การพับ การเคลือบ โดยคิดเป็น 20% ของยอดขายของค่าพิมพ์งานโดยคิดราคาเฉลี่ยรวมต่อแผ่น 1.50 บาท

ยอดขายปีแรกได้ 50% ของกำลังการผลิตเป็นเงิน 786,240 บาท

ยอดขายปีที่ 2 ได้ 60% ของกำลังการผลิตเป็นเงิน 943,488 บาท

ยอดขายปีที่ 3 ได้ 70% ของกำลังการผลิตเป็นเงิน 1,100,736 บาท

ยอดขายปีที่ 4 ได้ 90% ของกำลังการผลิตเป็นเงิน 1,415,232 บาท

ยอดขายปีที่ 5 ได้ 100% ของกำลังการผลิตเป็นเงิน 1,572,480 บาท

2.3.4 ภาษีมูลค่าเพิ่มเท่ากับ 7% ของรายได้

ตารางที่ 16 รายได้ของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจรระยะเวลา 5 ปี

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
% ยอดขาย	50%	60%	70%	90%	100%
รายได้จากการออกแบบ	1,560,000	1,872,000	2,184,000	2,808,000	3,120,000
รายได้จากกระบวนการพิมพ์	12,579,840	18,869,760	25,159,680	28,304,640	31,449,600
รายได้จากกระบวนการหลังพิมพ์	786,240	943,488	1,100,736	1,415,232	1,572,480
รวมรายได้	18,071,040	21,685,248	25,299,456	32,527,872	36,142,080

2.4 ประมาณการค่าเสื่อมราคา 678,000 บาทต่อปี

2.4.1 ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร 562,000 บาทต่อปี

2.4.2 ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์สำนักงานและคอมพิวเตอร์ 56,000 บาทต่อปี

2.4.3 ค่าเสื่อมอุปกรณ์ตกแต่งสำนักงาน 60,000 บาทต่อปี

ค่าเสื่อมราคาคิดอัตราคงที่ตามอายุของทรัพย์สิน 5 ปี โดยประมาณการราคาซากหลังหมดอายุการใช้งานตามชนิดของสินทรัพย์ดังนี้ เครื่องพิมพ์ดิจิทัล 5,000 บาท, เครื่องตัดกระดาษ 5,000 บาท, เครื่องเคลือบอบบยวี 2,000 บาท และอุปกรณ์สำนักงานและคอมพิวเตอร์ 20,000 บาท

2.5 ประมาณการต้นทุนวัตถุดิบ 11% ของรายได้จากกระบวนการพิมพ์ในแต่ละปี

2.6 ค่าใช้จ่ายของโครงการ

2.6.1 เงินเดือนพนักงานปีแรก 2,061,000 บาท และปีต่อไปปรับขึ้นปีละ 5% ตั้งแต่ปีที่ 2 เป็นต้นไปและมีสวัสดิการประกันสังคม

2.6.2 ค่าเช่าอาคาร ปีละ 240,000 บาท สัญญาเช่าระยะเวลา 5 ปี

2.6.3 ค่าจัดทำเว็บไซต์ในปีแรกปีละ 100,000 บาท และค่าปรับปรุงเว็บไซต์ในปีต่อไปปีละ 30,000 บาท

2.6.4 ค่าลิขสิทธิ์โปรแกรมออกแบบ 52,800 บาทต่อปี

2.6.5 ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและสาธารณูปโภคอื่นๆ 180,000 บาท ในปีแรก และขึ้นตามสัดส่วนยอดขายในปีต่อไป

2.6.6 ค่าวัสดุสำนักงาน 60,000 บาท ต่อปี

2.6.7 ค่าวัสดุสิ้นเปลือง 60,000 บาทในปีแรก และขึ้นตามสัดส่วนยอดขายในปีต่อไป

2.6.8 ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน 36,000 บาทต่อปี

2.6.9 ค่าเชื้อเพลิง ค่าเช่าพาหนะในการขนส่งในปีแรก 96,000 บาท บาทในปีแรก และค่าเชื้อเพลิงขึ้นตามสัดส่วนยอดขายในปีต่อไป

2.6.10 ค่าเสื่อมราคาปีละ 678,000 บาท

2.6.11 ค่าใช้จ่ายในการขายบริหารและค่าโฆษณาปีละ 120,000 บาท ในปีแรก และขึ้นตามสัดส่วนยอดขายในปีต่อไป

ตารางที่ 17 ค่าใช้จ่ายโครงการต่อปี ระยะเวลา 5 ปี

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
เงินเดือนพนักงานและสวัสดิการ	2,061,000	2,161,350	2,266,718	2,377,353	2,493,521
ค่าเช่าอาคาร	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
ค่าใช้จ่ายจัดทำเว็บไซต์	100,000	30,000	30,000	30,000	30,000
ค่าลิขสิทธิ์โปรแกรม	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	180,000	192,000	204,000	228,000	240,000
ค่าวัสดุสำนักงาน	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	60,000	72,000	84,000	108,000	120,000
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าเชื้อเพลิง ค่าพาหนะ	96,000	111,600	127,200	158,400	174,000
ค่าเสื่อมราคา	678,000	678,000	678,000	678,000	678,000
ค่าใช้จ่ายในการขายบริหารและค่าโฆษณา	120,000	144,000	168,000	216,000	240,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	3,683,800	3,753,750	3,898,718	4,088,553	4,244,321

3. การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน

3.1 อัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิ

อัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ 32.79% ตลอด 5 ปี เนื่องจากต้นทุนขายมีสัดส่วนคงที่เมื่อเทียบกับรายได้ อัตราส่วนกำไรสุทธิ พบว่า ในปีที่ 0 อยู่ที่ 8.70% ต่างจากปีอื่นๆ ที่เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 13.77% เนื่องจากรายได้ในช่วงปีแรกต่ำและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ดังนี้

ตารางที่ 18 ประเมินการอัตรากำไรของรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
อัตรากำไรขั้นต้น	32.79%	32.79%	32.79%	32.79%	32.79%
อัตรากำไรสุทธิ	8.70%	11.24%	12.81%	15.16%	15.84%

3.2 ระยะเวลาคุ้มทุน และจุดคุ้มทุน

เมื่อนำกระแสเงินสดมาคำนวณหาระยะเวลาคุ้มทุน พบว่า ระยะเวลาคุ้มทุนของรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจรอยู่ที่ 1 ปี 6 เดือนจะคืนทุนทั้งหมด ดังนี้

ตารางที่ 19 ระยะเวลาคุ้มทุนธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร

ระยะเวลา(ปี)	กระแสเงินสด	กระแสเงินสดสุทธิ
0 (เริ่มต้น)	(4,000,000)	(4,000,000)
1	2,139,295	(1,860,705)
2	2,945,802	1,085,098
3	3,692,296	4,777,393
4	5,265,361	10,042,754
5	6,003,214	16,045,968

3.3 อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)

รูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจรมีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เท่ากับ 76.96% โดยมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 9,031,316 บาท ด้วย

อัตราคิดลด 12% แสดงให้เห็นว่าอัตราผลตอบแทนให้ผลตอบแทนมากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ 8% และผลตอบแทนที่คาดหวังที่ 12% ดังนั้นสามารถเลือกลงทุนได้

3.4 อัตราผลตอบแทนการลงทุน (ROI) และอัตราผลตอบแทนเงินทุน (ROE)

อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (ROI) เท่ากับอัตราผลตอบแทนเงินทุน (ROE) เนื่องจากกิจการไม่มีหนี้สิน โดยในปีที่ 0 เท่ากับ 26.76% และ ในปีที่ 1 เพิ่มขึ้นเป็น 29.34% โดยอัตราผลตอบแทนของการลงทุนเฉลี่ยอยู่ที่ 28.00% ซึ่งเป็นอัตราเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันทุกปี ถึงแม้ว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นแต่สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเพิ่มขึ้นตามยอดขายจึงทำให้เปอร์เซ็นต์ผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 20 อัตราผลตอบแทนการลงทุน และอัตราผลตอบแทนเงินทุนของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	1,461,295	2,267,802	3,014,296	4,587,361	5,325,214
รวมสินทรัพย์	5,461,295	7,729,098	10,743,393	15,330,754	20,655,968
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	5,461,295	7,729,098	10,743,393	15,330,754	20,655,968
ROI Investment	26.76%	29.34%	28.06%	29.92%	25.78%
ROE Equity	26.76%	29.34%	28.06%	29.92%	25.78%

4. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

4.1 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)

ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร เป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงจากการเข้ามาของผู้เข้าแข่งขันรายใหม่และการแข่งขันทางด้านราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า ดังนั้นจึงได้นำข้อมูลประมาณงบการเงินของธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร มาทำการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดยอดขายในแต่ละปีดังนี้

4.1.1 กรณีเกินกว่าเป้าหมาย (Best Case) ยอดขายเพิ่มขึ้นเดือนละ 20%

4.1.2 กรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Worst Case) ยอดขายลดลงปีละ 40%

4.1.3 กรณีเป็นไปตามเป้าหมาย (Base Case) ยอดขาย ในปีแรกเท่ากับ 50% ปีที่ 2 และ 3 ยอดขายเพิ่มขึ้นขึ้นปีละ 10% และในปีที่ 4 เพิ่มขึ้น 20% ปีที่ 5 เพิ่มขึ้น 10%

ผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive Analysis)

จากการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง ทางผู้ศึกษาได้คำนึงถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดกรณีที่ดีที่สุด (Best Case) คือ กำหนดให้ยอดขายเพิ่มขึ้นซึ่งจะได้รับผลที่ดีขึ้นอย่างมาก

เมื่อรายได้หรือยอดขายเพิ่มขึ้น 20% ต่อเดือน และมีโอกาสในการทำกำไรเพิ่มมากขึ้น โดยอัตราผลตอบแทนจาก 76.96% จากกรณีปกติ (Base Case) เพิ่มขึ้นเป็น 93.22% และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 11,574,419 บาท เพิ่มขึ้นจาก 9,031,316 บาท และระยะเวลาคืนทุน 1.34 ปี จากกรณีปกติ 1.64 ปี โดยจะมีความเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อสภาพเศรษฐกิจในประเทศดีขึ้น ปัญหาทางการเมืองภายในมีความสงบอย่างยั่งยืน ประชาชนมีความเชื่อมั่นและอัตราการบริโภคเพิ่มขึ้น การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในการบริโภคก็จะมีสัญญาณในการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

และในกรณีที่หากยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ (Worst Case) โดยกรณียอดขายลดลง 40% จะส่งผลกระทบต่อเป็นอย่างมาก ทำให้ผลตอบแทนเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่าหากยอดขายลดลง 40% จะทำให้ อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ลดลงเหลือ 27.04% จากกรณีปกติ 76.96% และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 1,944,946 บาท ลดลงจากกรณีปกติ 9,031,316 บาท และระยะเวลาคืนทุน 1.34 ปี จากกรณีปกติ 3.76 ปี จะเห็นได้ว่าการลดลงของยอดขายทำให้อัตราผลตอบแทนที่ลดลงและใช้ระยะเวลาในการคืนทุนเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังคงให้ผลตอบแทนมากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ 8% และผลตอบแทนที่คาดหวังที่ 12% โดยมีรายละเอียดตามรายละเอียด ดังที่แสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 อัตราผลตอบแทนกรณีที่ยอดขายปกติ เพิ่มขึ้นและลดลงในแต่ละกรณี

	กรณีปกติ Base Case	กรณีเกินเป้าหมาย Best Case (เพิ่มขึ้น 20%)	กรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Worst Case (ลดลง 40%)
ยอดขาย	100%	120%	60%
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	76.96%	93.22%	27.04%
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	9,031,316 บาท	11,574,419 บาท	1,944,946 บาท
Pay Back Period	1.64 ปี	1.34 ปี	3.76 ปี

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

สิ่งแวดล้อมรอบธุรกิจและตัวธุรกิจเองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลร้ายต่อธุรกิจได้ ดังนั้นเพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการป้องกัน

1. ความเสี่ยงทางด้านราคาสินค้า เนื่องจากการแข่งขันทางด้านราคามีมาก ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบราคาสินค้าได้จากแหล่งข้อมูลได้หลายแหล่ง การแข่งขันด้านราคาจึงมีสูง นอกเหนือจากการผลิตงานที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม และการบริการหลังการขาย บริษัทควร

นำเสนอจุดขายด้านความสวยงามในการออกแบบก็จะเป็นจุดขายและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและแข่งขันทางด้านราคาได้

2. ความเสี่ยงทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัลเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงที่ยอดขายจะลดลงจากการเข้ามาของผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ ดังนั้นควรติดตามคู่แข่งทั้งทางในสื่อโฆษณาทางนิตยสารในวงการสิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต หรือสอบถามจากผู้จัดจำหน่ายเครื่องจักร หากพบว่า คู่แข่งขันมีโปรโมชั่นหรือเทคโนโลยีใหม่ที่ทำให้ต้นทุนลดลงอาจมีการเจรจาต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายในการให้คำแนะนำ หรือพัฒนา ให้สามารถแข่งขันกับผู้ค้ารายอื่นได้

3. ความเสี่ยงทางด้านวิศวกรรมเนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลยังสามารถพัฒนาได้อีก และยังมีราคาต้นทุนที่สูงต่อแผ่นเมื่อต้องการพิมพ์ในปริมาณมาก และทางผู้ขายเครื่องจักรคิดราคาหน้าพิมพ์ต่อแผ่นให้กับผู้ลงทุนเครื่องจักร ดังนั้นผู้ขายเครื่องจักรจึงมีอำนาจในการต่อรองสูงกิจการสามารถที่จะบริหารจัดการต้นทุนทางการพิมพ์ได้เพียงเล็กน้อย เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องติดตามและคอยศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อช่วยในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรให้เต็มประสิทธิภาพ

4. ความเสี่ยงด้านการเงิน เนื่องจากกิจการไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงินมาใช้ อาจทำให้สภาพการหมุนเวียนกระแสเงินสดขาดสภาพคล่อง การพิจารณากู้เงินระยะสั้นอาจใช้ในการพิจารณา

ตารางที่ 22 การศึกษาทางเลือกกลยุทธ์ TOWS Matrix

External Factor / Internal Factor	S1 : มีประสบการณ์ในธุรกิจงานพิมพ์ออฟเซ็ทมานานกว่า 20 ปีลูกค้าให้ความเชื่อถือ S2 : มีฐานลูกค้าและตลาดเดิม S3 : มีพันธมิตรเครือข่ายในอุตสาหกรรมงานพิมพ์	W1 : ประสบการณ์ในธุรกิจงานพิมพ์ดิจิทัลน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง W2 : สถานะทางการเงินยังไม่มั่นคงอาจขาดสภาพคล่องได้
O1 : ได้รับการส่งเสริมนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐมีการจัดทำนโยบายแผนแม่บทให้อุตสาหกรรมงานพิมพ์ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ (Printing HUB) O2 : รัฐบาลให้การสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SME) และอุตสาหกรรมระดับตำบล (OTOP) O3 : เทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัลสามารถรองรับงานพิมพ์เฉพาะตัวบุคคล (Personalized) ซึ่งเทคโนโลยีการพิมพ์อื่นไม่สามารถทำได้	SO1 : โฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพ และประสบการณ์ที่ยาวนานในธุรกิจการพิมพ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ว่าบริษัทมีมาตรฐานที่เทียบเคียงกับคู่แข่ง โดยมีค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล และความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับ SO2 : จัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อเชิญชวนกลุ่มลูกค้าเดิมให้รู้จักผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ SO3 : เข้าร่วมสัมมนา หรือเป็นสมาชิกในกลุ่มอุตสาหกรรมงานพิมพ์ แนะนำตัวเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และเทคนิคกับเครือข่ายอุตสาหกรรมงานพิมพ์ด้วยกัน	WO1 : ทำการเข้าร่วม อบรมเทคโนโลยีกับตัวแทนจำหน่ายเครื่องอย่างสม่ำเสมอ คอยติดตามข่าวสาร คู่แข่งขันเพื่อศึกษาราคา และวิธีการทำตลาด สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าด้านคุณภาพ WO2 : มีการติดตามค่าใช้จ่ายในบริษัทฯ อย่างระมัดระวัง ควบคุมค่าใช้จ่าย พิจารณาสินเชื่อระยะสั้นกับธนาคารที่มีการสนับสนุนปล่อยสินเชื่อให้กับอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ
T1 : ปัญหาการเมืองภายในประเทศไทย T2 : ความเข้มงวดต่อการให้สินเชื่อต่อกิจการขนาดเล็ก T3 : สภาพการแข่งขันที่มีการเข้ามาจากผู้ประกอบการรายใหม่ได้ง่าย	ST1 : สามารถบริหารจัดการต้นทุนสินค้าได้เหมาะสม ทำให้สามารถแข่งขันได้ ถึงแม้จะประสบกับปัญหาการเมืองภายในจากประสบการณ์ที่มี ST2 : ใช้ความรู้ ทักษะเพื่อนำเสนอคุณค่าความแตกต่างด้านการออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าให้กับลูกค้า เพื่อป้องกันฐานลูกค้าเดิม จากผู้เข้าแข่งขันรายใหม่	WT1 : มีการเข้าร่วมการอบรมกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักร และแสวงหาตลาดใหม่ จากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน หากพบเหตุการณ์ปัญหาการเมืองภายในประเทศ WT2 : พิจารณาสินเชื่อหรือเงินกู้ยืมที่เหมาะสมเพื่อขยายธุรกิจ ในอนาคต

พิจารณาข้อดีข้อเสียทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation)

จากการวิเคราะห์ Internal และ External Factor โดยการวิเคราะห์ SWOT และนำมากำหนดกลยุทธ์ตามรายละเอียดที่ปรากฏในตารางสรุป TOWS Matrix นั้น ซึ่งได้นำกลยุทธ์ดังกล่าวพิจารณาข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation) ดังนี้

ตารางที่ 23 ข้อดี-ข้อเสียทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation)

ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
SO1 : โฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพและประสิทธิภาพที่ยาวนานในธุรกิจการพิมพ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าบริษัทมีมาตรฐานที่เทียบเคียงกับคู่แข่ง โดยมีค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล และความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับ	1. ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของบริษัท ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทราบ 2. ได้แสดงภาพลักษณ์ของบริษัท เพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานที่คุ้มค่ากว่าบริษัทคู่แข่ง	1. อาจถูกโจมตีหรือเปรียบเทียบกับทางด้านสารสนเทศจากบริษัทคู่แข่งรายอื่น
SO2 : จัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อเชิญชวนกลุ่มลูกค้าเดิมให้รู้จักผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ	1. ทำให้กลุ่มลูกค้าได้รับทราบถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ และ นำเสนอทางเลือกของผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้ารับทราบ	1. ควรศึกษารูปแบบส่งเสริมการขายให้รอบคอบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการกลุ่มลูกค้าสูงสุด
SO3 : เข้าร่วมสัมมนา หรือเป็นสมาชิกในกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์ แนะนำตัวเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคนิคกับเครือข่ายอุตสาหกรรมการพิมพ์ด้วยกัน	1. ได้ทำการแลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมมือเป็นพันธมิตรทางการค้า เพื่อสร้างผลกำไรร่วมกัน ได้ประชาสัมพันธ์ธุรกิจของตนและยกระดับมาตรฐานของบริษัทฯ	1. อาจทำให้เกิดการแข่งขัน หากการแลกเปลี่ยนข้อมูลขาดความเหมาะสม
ST1 : สามารถบริหารจัดการต้นทุนสินค้าได้เหมาะสม ทำให้สามารถแข่งขันได้ถึงแม้จะประสบกับปัญหาการเมืองภายในจากประเทศที่มี	1. จากประสบการณ์ที่มี ทำให้มีความระมัดระวังในการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย	1. ทำให้สูญเสียผลกำไรที่ควรได้รับจากการขายสินค้าหากปัญหาการเมืองยาวนาน 2. อาจเกิดการแข่งขันทางด้านราคาของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น
ST2 : ใช้ความรู้ ทักษะเพื่อนำเสนอคุณค่าความแตกต่างด้านการออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าให้กับลูกค้า เพื่อป้องกันฐานลูกค้าเดิม จากคู่แข่งรายใหม่	1. เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น 2. เข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ง่าย สร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการในครั้งต่อไป	1. การออกแบบและนำเสนอมีต้นทุนค่าใช้จ่าย ซึ่งลูกค้าอาจเปลี่ยนใจได้ภายหลัง มีต้นทุนการขายเพิ่ม
WO1 : ทำการเข้าร่วม อบรมเทคโนโลยีกับตัวแทนจำหน่ายเครื่องอย่างสม่ำเสมอ คอยติดตามข่าวสาร คู่แข่งขันเพื่อศึกษาราคา และวิธีการตลาด สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าด้านคุณภาพ	1. สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในเรื่องคุณภาพของงาน เนื่องจากเอาใจใส่ในการพัฒนาเรียนรู้ภายในองค์กรเสมอ	1. ต้องมีการจัดสรร ตารางอบรมให้ดี เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อเวลาทำงาน
WO2 : มีการติดตามค่าใช้จ่ายในบริษัทอย่างระมัดระวัง ควบคุมค่าใช้จ่าย พิจารณาสินเชื่อระยะสั้นกับธนาคารที่มีการสนับสนุนปล่อยสินเชื่อให้กับอุตสาหกรรมขนาดเล็กในอัตราดอกเบี้ยต่ำ	1. มีความระมัดระวังในเรื่องค่าใช้จ่าย เนื่องจากกระแสเงินสดที่มี ไม่ปล่อยปล่อยเลยเมื่อเกิดปัญหา	1. อาจขาดสภาพคล่องหากว่าธนาคารมีการพิจารณาปล่อยสินเชื่อยาก

ตารางที่ 23 ข้อดี-ข้อเสียทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alternative Evaluation) (ต่อ)

ทางเลือกกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
WT1 : มีการเข้าร่วมการอบรมกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรและแสงอาทิตย์ใหม่จากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน หากพบเหตุการณ์ปัญหาการเมืองภายในประเทศ	1. ได้ช่องทางจัดจำหน่ายเพิ่ม ยอดขายเพิ่ม	1. การเปิดเสรีประชาคมอาเซียน ทำให้โอกาสในการเข้ามาของคู่แข่งชั้น เช่นมาเลเซีย สิงคโปร์ ซึ่งมีความสามารถในธุรกิจการพิมพ์สูงเช่นกัน
WT2 : พิจารณาสินเชื่อหรือเงินกู้ยืมที่เหมาะสมเพื่อขยายธุรกิจ ในอนาคต	1. ทำให้บริษัท ไม่เป็นเป้าหมายในการแข่งขันจากคู่แข่งรายอื่นในช่วงแรกที่ก่อตั้งกิจการ	1. ถ้าไม่ได้รับการอนุมัติ อาจเกิดผลเสียต่อสภาพคล่อง

แผนฉุกเฉิน (Emergency Plan)

ตารางที่ 24 แผนประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ลักษณะปัญหาความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	แนวทางในการแก้ไข
1.	ถูกโจมตีทางด้านข้อมูลจากบริษัทหรือคู่แข่งรายอื่นๆ ทำให้ภาพลักษณ์สินค้าผิดเพี้ยน	ผู้บริโภคไม่ซื้อสินค้า ทำให้ยอดขายลดลง และถูกมองว่าเป็นสินค้ามีราคาแพงหรือมีคุณภาพต่ำ	สร้างภาพลักษณ์ให้ชัดเจน, สร้างกลยุทธ์การตลาดเพื่อจูงใจลูกค้า เน้นมาตรฐานการให้บริการและความคุ้มค่าติดตาม
2.	เกิดการแข่งขันทางด้านราคา จำหน่ายสินค้าบริการที่ราคาต่ำกว่า	ผู้บริโภคหันไปทดลองบริโภคสินค้าและบริการจากคู่แข่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและผลประกอบการของบริษัท	เน้นรักษามาตรฐานคุณภาพสินค้า และให้การบริการที่ดี เพื่อช่วยสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อให้เกิดการมาใช้บริการซ้ำ ส่งเสริมการขายในลักษณะให้บริการที่มีการคิดค่าบริการรวมอยู่ด้วยแล้ว เพิ่มพื้นที่การขายใหม่ๆ
3.	ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหารและบุคลากร	ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน และผลประกอบการของบริษัท	กระจายอำนาจการบริหาร และฝึกพนักงานทำได้หลากหลาย
4.	ขาดความเข้าใจในลักษณะของผลิตภัณฑ์จากสิ่งพิมพ์ดิจิทัล	เกิดการเปรียบเทียบกับลักษณะการพิมพ์ในรูปแบบอื่นๆ ทั้งเรื่องคุณภาพ ราคา	ทำความเข้าใจ ให้ความรู้ และให้การนำเสนอในทางเลือกที่เหมาะสมกับลูกค้า
5.	ราคาวัตถุดิบหลัก กระดาษเพิ่มสูง	ต้นทุนค่าวัตถุดิบสูงขึ้น ทำให้ขาดทุน หรือกำไรลดลง	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนจำหน่าย ติดตามเปรียบเทียบราคากับผู้จำหน่ายหลายๆ เจ้า
6.	ภัยพิบัติ แผ่นดินไหว ไฟไหม้ น้ำท่วม	ให้บริการลูกค้าต่อไม่ได้ ขาดวัตถุดิบผลิต และไม่มีสินค้าให้ลูกค้า	ทำประกันภัยพิบัติ เตรียมผู้ผลิตจัดหาวัตถุดิบ คลังสินค้าไว้สำรอง และพันธมิตรอื่นๆ
7.	ภาวะการเมืองเปลี่ยนแปลงหรือภาวะเศรษฐกิจโลกผันผวน	ต้นทุน ค่าแรง ค่าวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายอื่นๆ สูงขึ้น	ปรับปรุงการผลิตลดค่าใช้จ่าย และต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มอัตราการผลิตต่อหัว และใช้เทคโนโลยีต่างๆ แทนคน

ตารางที่ 24 แผนประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

ลำดับ	ลักษณะปัญหาความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	แนวทางในการแก้ไข
8.	ภาวะเศรษฐกิจถดถอยลูกค้ามีแนวโน้ม ในการตัดสินใจซื้อสินค้า ยากขึ้น	ความเสี่ยงจากปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน	จัดสรรสำรองเงินระยะสั้นหรือการเปิดวงเงินเกินบัญชี (OD) และต่อรองเวลาการจ่ายเงิน
9.	กรณียอดขายไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากปัจจัยต่างๆ	กำไรลดน้อยและเกิดภาวะขาดทุน	1. จัดรายการส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นยอดขาย 2. สร้างแรงจูงใจ (Incentive) ให้กับพนักงานขาย เช่น ค่าคอมมิสชั่น
10.	ความเสี่ยงจากการผูกพันที่มีค่าใช้จ่ายคงที่	อาจส่งผลให้บริษัท ไม่มีสินทรัพย์มากพอในการชำระหนี้ทั้งหมด	เจรจาต่อรองกับสถาบันทางการเงิน เพื่อปรับโครงสร้างหนี้ ช่วยยืดระยะเวลาและลดจำนวนเงินผ่อนชำระต่องวด
11.	ภาวะเศรษฐกิจถดถอยลูกค้ามีแนวโน้ม ในการตัดสินใจซื้อสินค้า ยากขึ้น	ความเสี่ยงจากปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน	จัดสรรสำรองเงินระยะสั้นหรือการเปิดวงเงินเกินบัญชี (OD) และต่อรองเวลาการจ่ายเงิน
12.	ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรง	ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและผลประกอบการของบริษัท	1. พยายามรักษาคุณภาพสินค้าหรือปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น 2. ควบคุมต้นทุนการผลิตให้ต่ำ 3. ใช้การออกแบบเป็นจุดขาย นำเสนอสินค้าบริการที่แตกต่าง
13.	ความเสี่ยงจากยอดขายต่ำกว่าปกติ เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ	1. เกิดภาวะขาดทุน 2. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่สูง 3. ราคาขายต่อหน่วยสูง ไม่สามารถขายสินค้าได้ 4. ธุรกิจขาดสภาพคล่อง 5. สินค้าคงคลังสูง	1. จัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นยอดขาย 2. ใช้กลยุทธ์กำหนดค่าคอมมิสชั่นให้กับพนักงานขาย ตามยอดขาย 3. ควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้าให้ต่ำ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย 4. อบรมทักษะกลยุทธ์ในการขายสินค้าให้กับพนักงานขาย 5. สร้างแบรนด์ให้สินค้าเป็นที่รู้จักแก่ลูกค้าทั่วไป 6. สร้างความประทับใจในการบริการให้กับลูกค้า

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการประเมินความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่างๆ ทั้งการศึกษาด้านการตลาด การศึกษาด้านวิศวกรรม การศึกษาด้านบริหาร และการศึกษาด้านการเงิน เพื่อค้นหาว่าโครงการนี้จะมีความเป็นไปได้หรือไม่

ชื่อโครงการ	ความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน จำกัด
เริ่มโครงการ	มิถุนายน ปี 2557
เริ่มดำเนินการ	กุมภาพันธ์ ปี 2558

วัตถุประสงค์โครงการ

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อจัดทำรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงินของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
4. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ผลการศึกษาด้านการตลาด

มีความเป็นไปได้ทางการตลาด เนื่องจากกิจการมีฐานลูกค้าเดิมที่เคยใช้บริการอยู่ และเทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัล เป็นอีกช่องทางเลือกที่เพิ่มขึ้นสำหรับลูกค้าที่ต้องการพิมพ์งานคุณภาพได้ตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ อีกทั้งยังสามารถรองรับงานพิมพ์เฉพาะตัวบุคคล ซึ่งจะสามารถขยายฐานลูกค้าได้เพิ่มขึ้น

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ลูกค้าบุคคล และองค์กรธุรกิจ หน่วยงานรัฐบาลและเอกชน ที่ต้องการให้บริษัททำงานพิมพ์พร้อมทั้งรับบริการออกแบบสิ่งพิมพ์ด้วย

ผลการศึกษาด้านการวิศวกรรม

มีความเป็นไปได้ทางวิศวกรรม โดยกิจการเลือกใช้เครื่องจักรสำหรับงานพิมพ์ดิจิทัลครบวงจรที่สามารถรองรับกำลังผลิตได้ถึง 16,800 แผ่นต่อวัน และบริษัทฯ อยู่ในบริเวณใกล้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการ

แผนการดำเนินงานจะเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 คาดว่าจะตกแต่งสำนักงานและติดตั้งเครื่องจักร แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 ก่อนเปิดโครงการจะมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ หลังจากเปิดโครงการก็จะมีทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ต่อไป เพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่า และสร้างฐานลูกค้ารายใหม่

กำหนดให้มีแผนกต่างๆ ประกอบด้วยแผนกขายและบริการลูกค้า แผนกบัญชีและจัดซื้อ แผนกออกแบบและผลิต แผนกตรวจสอบคุณภาพและจัดส่ง เมื่อเปิดกิจการเต็มรูปแบบมีพนักงาน 11 คน

ผลการศึกษาด้านการเงิน

ผลการศึกษาด้านการเงิน พบว่า ธุรกิจรูปแบบธุรกิจมีความเป็นไปได้ทางการเงิน โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เท่ากับ 76.96% มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 9,031,316 บาท และระยะเวลาคัมพุน อยู่ที่ 1.64 ปี

ผลการวิเคราะห์ความการเปลี่ยนแปลงกรณีที่ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ในตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่า แม้ยอดขายจะลดลงถึง 20% แต่อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ก็ยังคงมากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ 8% และผลตอบแทนที่คาดหวังที่ 12% แต่อย่างไรก็ตาม หากดำเนินกิจการจริงก็ควรติดตามยอดขายและผู้แข่งขันรายใหม่ด้วย และรักษายอดขายให้เป็นไปตามประมาณการ

TNI

ตารางที่ 25 สรุปผลการศึกษาด้านการเงิน

รายการ	รูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ครบวงจร		
1. เงินลงทุนโครงการ	4,000,000 บาท		
ยอดขาย	กรณีปกติ (Base Case)	กรณีเกินเป้าหมาย (Best Case)	กรณีไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย (Worst Case)
	100%	120%	60%
2. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราคิดลด 12%	9,031,316บาท	11,574,419บาท	1,944,946บาท
3. อัตราผลตอบแทน (IRR)	76.96 %	93.22%	27.04%
4. ระยะเวลาในการคืนทุน	1.64 ปี	1.34 ปี	3.76 ปี
5. ROI เฉลี่ย	27.97%	30.44%	14.51%

ข้อเสนอแนะ

1. หลังการศึกษาประเมินความเป็นไปได้ครั้งนี้แล้ว บริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ทราบถึงข้อมูลต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของบริษัท เอส อาร์ ดิจิทัล พริน ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทราบถึงข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอทั้งในเรื่องคุณภาพ และมาตรฐานที่สูงกว่าบริษัทคู่แข่ง

2. มีความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการศึกษาครั้งนี้ ผิดพลาดจากปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากโครงการจะเริ่มดำเนินการในปี 2558 ซึ่งในเวลานั้นสภาพเศรษฐกิจและคู่แข่งในอุตสาหกรรมอาจต่างกับในปัจจุบัน ดังนั้นควรติดตามและวางแผนรับมือความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

3. การศึกษาครั้งนี้ เป็นเพียงการนำข้อมูลที่มีอยู่ นำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ตามหลักทฤษฎีต่างๆ แต่การดำเนินงานจริงอาจไม่เป็นไปตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเฝ้าติดตามยอดขาย หากเกิดปัญหาที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเร็วที่สุด

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา

1. ทำให้ทราบว่ามีความเป็นไปได้สำหรับการทำธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

2. ทำให้ทราบว่ารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เป็นดังนี้

ตารางที่ 26 รูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร

Pillar	Business Model Building Blocks	รับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร
1. Product	Value Proposition	บริการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ เช่น การ์ด เอกสารสิ่งพิมพ์ทั่วไป เอกสารประชาสัมพันธ์องค์กร หนังสือ วารสาร เอกสารทางการค้า ไปสเตอร์ บรรจุภัณฑ์อ่อน
2. Customer Interface	Target Customer	ทั้งกลุ่มลูกค้าภาคครัวเรือน และลูกค้าสถาบันธุรกิจ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
	Distribution Channel	ผ่านทั้งพนักงานขายของบริษัท และการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์ บอกล่อ และการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ
	Relationship	การสร้างเชื่อมั่นในคุณภาพและบริการ โดยมีตัวอย่างงานพิมพ์ให้ลูกค้าพิจารณาเปรียบเทียบ มีการแจ้งความคืบหน้าการทำงานให้กับลูกค้า ส่งงานตรงต่อเวลา มีการสอบถามความพึงพอใจ
3. Infrastructure Management	Value Configuration	ความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนจำหน่าย
	Core Competency	สร้างความประทับใจเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ และบอกล่อ มีการฝึกอบรมพนักงานทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง โดยการให้บริการที่ดี และเสนอราคาที่เป็นธรรม
	Partner Network	ตัวแทนจำหน่าย ร้านถ่ายเอกสารและร้านรับพิมพ์งานขนาดเล็ก และสร้างเครือข่ายผ่านสังคมออนไลน์ รวมถึงมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ
	Cost Structure	ค่าตกแต่งสำนักงาน เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ ค่าเช่าสำนักงานและอุปกรณ์
4. Financial Aspects	Revenue Model	ค่าบริการการออกแบบและค่าบริการการผลิตสิ่งพิมพ์

3. ทำให้ทราบว่ามีความเป็นไปได้ของโครงการผ่านการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านบริหาร และด้านการเงินของธุรกิจโรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

4. ทำให้ทราบว่าผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจ โรงพิมพ์ดิจิทัล ณ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ดังนี้

4.1 ความเสี่ยงทางด้านราคาสินค้า เนื่องจากการแข่งขันทางด้านราคามีสูง บริษัทควรนำเสนอจุดขาย ด้านความสวยงามในการออกแบบ ก็จะสามารถเป็นจุดขายและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและแข่งขันทางด้านราคาได้

4.2 ความเสี่ยงทางการตลาด ธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัลเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงที่ยอดขายจะลดลง จากการเข้ามาของผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ ดังนั้นควรติดตามข่าวสารคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ

4.3 ความเสี่ยงทางด้านวิศวกรรม เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลยังสามารถพัฒนาได้อีก และยังมีราคาต้นทุนที่สูงต่อแผ่น เมื่อต้องการพิมพ์ในปริมาณมาก และทางผู้ขายคิดราคาระนำพิมพ์ต่อแผ่นให้กับผู้ลงทุนเครื่องจักร ดังนั้นผู้ขายเครื่องจักรจึงมีอำนาจในการต่อรองสูงกิจการสามารถที่จะบริหารจัดการต้นทุนทางการพิมพ์ได้เพียงเล็กน้อย เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องติดตามและคอยศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อช่วยในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรให้เต็มประสิทธิภาพ

4.4 ความเสี่ยงทางการเงิน เนื่องจากกิจการไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงินมาใช้ อาจทำให้สภาพการหมุนเวียนกระแสเงินสดขาดสภาพคล่อง การพิจารณากู้เงินระยะสั้น อาจใช้ในการพิจารณาตามความเหมาะสม

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2556). สถิติโรงงานอุตสาหกรรมปี 2555. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2556, จาก <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=spss56>
- โคะโมะริ, โยะชิฮะรุ. (2551). อุตสาหกรรมการพิมพ์เตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทักษะของ Mr. Komori ต่ออนาคตของอุตสาหกรรมการพิมพ์. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2556, จาก <http://www.prt.kmutt.ac.th/index.php/news/28-mr-komori>
- จันทนา จันทโร ; และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2545). การศึกษาความเป็นไปได้โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- งนุช เหล่าพาณิชย์กุล. (2550). การศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งโรงพิมพ์ครบวงจรในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2536). การวิเคราะห์โครงการลงทุน. กรุงเทพฯ : บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- ประสิทธิ์ ตงยั้งสิริ. (2545). การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. (2551). **Business Model**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2556, จาก http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=6419
- สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมการผลิต. (2554). รายงานผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) กลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2556, จาก www.smi.or.th/index.php/sample-sites-7/category/7-aec?...9
- สมศักดิ์ ทัศนารุ่งเรือง. (2546). การศึกษาปัญหาของผู้เลือกใช้บริการธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์. ค.อ.ม. (ครุศาสตร์เทคโนโลยี). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2554). เอกสารเผยแพร่อุตสาหกรรมนำรู้ความรู้อย่างยั่งยืนเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2556, จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/IndustBasicKnowledge/Master_7.pdf
- อลัน, ไวเมอร์. (2545). ไฮเดลเบิร์กแสดงวิสัยทัศน์. วารสารในวงการพิมพ์. 25(6) : 56-58.

Wheelen, Thomas L. ; and Hunger, J. David. (2010). **Strategic Management and Business Policy**. 12th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ภาคผนวก

TNI

THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ก.

งบการเงินรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร
กรณีเป็นไปตามเป้าหมาย (Base Case)

TNI

ตารางที่ 27 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสด	2,672,295	5,618,098	9,310,393	14,575,754	20,578,968
สินค้าคงเหลือ	0	0	0	0	0
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,672,295	5,618,098	9,310,393	14,575,754	20,578,968
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เครื่องพิมพ์ดิจิทัล	2,750,000	2,750,000	2,750,000	2,750,000	2,750,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องพิมพ์ดิจิทัล	(540,000)	(1,080,000)	(1,620,000)	(2,160,000)	(2,700,000)
เครื่องตัดกระดาษ	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องตัดกระดาษ	(16,000)	(32,000)	(48,000)	(64,000)	(80,000)
เครื่องเคลือบอานยูวี	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องเคลือบอานยูวี	(6,000)	(12,000)	(18,000)	(24,000)	(30,000)

ตารางที่ 27 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case) (ต่อ)

รายการ	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
ค่าเสื่อมราคาสะสมอุปกรณ์ฯ	(56,000)	(112,000)	(168,000)	(224,000)	(280,000)
อุปกรณ์ตกแต่งร้าน	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมอุปกรณ์ตกแต่งร้าน	(60,000)	(120,000)	(180,000)	(240,000)	(300,000)
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,789,000	2,111,000	1,433,000	755,000	77,000
รวมสินทรัพย์	5,461,295	7,729,098	10,743,393	15,330,754	20,655,968
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
กำไรสะสม	1,461,295	3,729,098	6,743,393	11,330,754	16,655,968
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	5,461,295	7,729,098	10,743,393	15,330,754	20,655,968
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	5,461,295	7,729,098	10,743,393	15,330,754	20,655,968

ตารางที่ 28 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case)

รายการ	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4
รายได้					
รายได้จากการออกแบบ	1,560,000	1,872,000	2,184,000	2,808,000	3,120,000
รายได้จากการงานพิมพ์	15,724,800	18,869,760	22,014,720	28,304,640	31,449,600
รายได้อื่นๆ	786,240	943,488	1,100,736	1,415,232	1,572,480
หัก VAT	(1,264,973)	(1,517,967)	(1,770,962)	(2,276,951)	(2,529,946)
รายได้รวมหลังส่วนลด	16,806,067	20,167,281	23,528,494	30,250,921	33,612,134
ต้นทุนขาย					
วัตถุดิบ	1,703,520	2,044,224	2,384,928	3,066,336	3,407,040
ค่าพิมพ์งาน	9,172,800	11,007,360	12,841,920	16,511,040	18,345,600
ค่าใช้จ่ายหลังพิมพ์	262,080	314,496	366,912	471,744	524,160
ค่าบรรจุหีบห่อ	157,248	188,698	220,147	283,046	314,496
รวมต้นทุนขาย	11,295,648	13,554,778	15,813,907	20,332,166	22,591,296
กำไรขั้นต้น	5,510,419	6,612,503	7,714,587	9,918,755	11,020,838
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร					
เงินเดือนพนักงาน	2,061,000	2,161,350	2,266,718	2,377,353	2,493,521
ค่าเช่า	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
ค่าใช้จ่ายจัดทำเว็บไซต์	100,000	30,000	30,000	30,000	30,000

ตารางที่ 28 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case) (ต่อ)

รายการ	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4
ค่าลิขสิทธิ์โปรแกรม	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	180,000	192,000	204,000	228,000	240,000
ค่าวัสดุสำนักงาน	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	60,000	72,000	84,000	108,000	120,000
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าเชื้อเพลิง ค่าพาหนะ และค่าเดินทาง	96,000	111,600	127,200	158,400	174,000
ค่าเสื่อมราคา	678,000	678,000	678,000	678,000	678,000
ค่าใช้จ่ายในการขายบริหารและโฆษณา	120,000	144,000	168,000	216,000	240,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	3,683,800	3,777,750	3,946,718	4,184,553	4,364,321
กำไรจากการดำเนินงาน	1,826,619	2,834,753	3,767,869	5,734,201	6,656,517
กำไรก่อนภาษี	1,826,619	2,834,753	3,767,869	5,734,201	6,656,517
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	365,324	566,951	753,574	1,146,840	1,331,303
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	1,461,295	2,267,802	3,014,296	4,587,361	5,325,214
กำไรสะสม	1,461,295	3,729,098	6,743,393	11,330,754	16,655,968

ตารางที่ 29 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case)

รายการ	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไรสุทธิ	1,461,295	2,267,802	3,014,296	4,587,361	5,325,214
รายการปรับปรุง					
สินค้านำมา	(1,703,520)	(2,044,224)	(2,384,928)	(3,066,336)	(3,407,040)
สินค้าออก	1,703,520	2,044,224	2,384,928	3,066,336	3,407,040
ค่าเสื่อมราคา	678,000	678,000	678,000	678,000	678,000
รวมกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	2,139,295	2,945,802	3,692,296	5,265,361	6,003,214

ตารางที่ 29 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case) (ต่อ)

รายการ	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เครื่องพิมพ์ดิจิทัล	(2,750,000)	0	0	0	0
เครื่องตัดกระดาษ	(85,000)	0	0	0	0
เครื่องเคลือบอานบูวี	(32,000)	0	0	0	0
อุปกรณ์สำนักงานและคอมพิวเตอร์	(300,000)	0	0	0	0
อุปกรณ์ตกแต่งร้าน	(300,000)	0	0	0	0
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(3,467,000)	0	0	0	0
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินสดรับจากการเงินส่วนเจ้าของ	4,000,000				
เงินกู้ยืมระยะยาว					
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว					
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	4,000,000				
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	2,672,295	2,945,802	3,692,296	5,265,361	6,003,214
เงินสดต้นงวด	0	2,672,295	5,618,098	9,310,393	14,575,754
เงินสด ณ วันสิ้นงวด	2,672,295	5,618,098	9,310,393	14,575,754	20,578,968

ตารางที่ 30 ประมาณการรายได้ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
ยอดขาย %	50%	60%	70%	90%	100%
รายได้จากการออกแบบ	1,560,000	1,872,000	2,184,000	2,808,000	3,120,000
รายได้จากการงานพิมพ์	15,724,800	18,869,760	22,014,720	28,304,640	31,449,600
รายได้อื่นๆ	786,240	943,488	1,100,736	1,415,232	1,572,480
รวมรายได้จากการขายสินค้า	18,071,040	21,685,248	25,299,456	32,527,872	36,142,080

ตารางที่ 31 ประมาณการวัตถุดิบ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
จำนวนกระดาษ (รีม)	1,310	1,572	1,835	2,359	2,621
ราคารวม วัตถุดิบ	1,703,520	2,044,224	2,384,928	3,066,336	3,407,040

ตารางที่ 32 ค่าใช้จ่ายพนักงาน ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Base Case)

รายการ	2014	2015	2016	2017	2018
	0	1	2	3	4
ผู้จัดการโรงพิมพ์	420,000	441,000	463,050	486,203	510,513
พนักงานบัญชี และจัดซื้อ	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
แม่บ้าน	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
ผู้ช่วยพนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานขับรถ	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
หัวหน้าพนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต	300,000	315,000	330,750	347,288	364,652
พนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต1งานพิมพ์	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
พนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต2งานพิมพ์	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
พนักงานฝ่ายผลิตกระบวนการหลังพิมพ์	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานตรวจสอบและจัดส่งสินค้า	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
ค่าสวัสดิการประกันสังคม	81,000	82,350	83,768	85,256	86,819
รวมค่าใช้จ่ายพนักงาน	2,061,000	2,161,350	2,266,718	2,377,353	2,493,521

ภาคผนวก ข.

งบการเงินรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร
กรณีเกินกว่าเป้าหมาย (Best Case)

TNI

ตารางที่ 33 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสด	3,236,862	6,898,521	11,457,524	17,903,645	24,622,761
สินค้าคงเหลือ	0	0	0	0	0
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	3,236,862	6,898,521	11,457,524	17,903,645	24,622,761
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เครื่องพิมพ์ดิจิทัล	2,750,000	2,750,000	2,750,000	2,750,000	2,750,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องพิมพ์ดิจิทัล	(540,000)	(1,080,000)	(1,620,000)	(2,160,000)	(2,700,000)
เครื่องตัดกระดาษ	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องตัดกระดาษ	(16,000)	(32,000)	(48,000)	(64,000)	(80,000)
เครื่องเคลือบอานยูวี	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องเคลือบอานยูวี	(6,000)	(12,000)	(18,000)	(24,000)	(30,000)

ตารางที่ 33 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case) (ต่อ)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
ค่าเสื่อมราคาสะสมอุปกรณ์ฯ	(56,000)	(112,000)	(168,000)	(224,000)	(280,000)
อุปกรณ์ตกแต่งร้าน	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมอุปกรณ์ตกแต่งร้าน	(60,000)	(120,000)	(180,000)	(240,000)	(300,000)
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,789,000	2,111,000	1,433,000	755,000	77,000
รวมสินทรัพย์	6,025,862	9,009,521	12,890,524	18,658,645	24,699,761
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
กำไรสะสม	2,025,862	5,009,521	8,890,524	14,658,645	20,699,761
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	6,025,862	9,009,521	12,890,524	18,658,645	24,699,761
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	6,025,862	9,009,521	12,890,524	18,658,645	24,699,761

ตารางที่ 34 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
รายได้					
รายได้จากการออกแบบ	1,872,000	2,246,400	2,620,800	3,369,600	3,120,000
รายได้จากการงานพิมพ์	18,869,760	22,643,712	26,417,664	33,965,568	37,739,520
รายได้อื่นๆ	943,488	1,132,186	1,320,883	1,698,278	1,572,480
หัก VAT	(1,517,967)	(1,821,561)	(2,125,154)	(2,732,341)	(2,970,240)
รายได้รวมหลังส่วนลด	20,167,281	24,200,737	28,234,193	36,301,105	39,461,760
ต้นทุนขาย					
วัตถุดิบ	2,044,224	2,453,069	2,861,914	3,679,603	4,088,448
ค่าพิมพ์งาน	11,007,360	13,208,832	15,410,304	19,813,248	22,014,720
ค่าใช้จ่ายหลังพิมพ์	314,496	377,395	440,294	566,093	524,160
ค่าบรรจุหีบห่อ	188,698	226,437	264,177	339,656	377,395
รวมต้นทุนขาย	13,554,778	16,265,733	18,976,689	24,398,600	27,004,723
กำไรขั้นต้น	6,612,503	7,935,004	9,257,504	11,902,505	12,457,037
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร					
เงินเดือนพนักงาน	2,379,375	2,495,430	2,617,052	2,744,754	2,878,842
ค่าเช่า	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
ค่าใช้จ่ายจัดทำเว็บไซต์	100,000	30,000	30,000	30,000	30,000

ตารางที่ 34 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case) (ต่อ)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
ค่าลิขสิทธิ์โปรแกรม	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	206,400	223,680	240,960	275,520	292,800
ค่าวัสดุสำนักงาน	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	72,000	86,400	100,800	129,600	144,000
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าเชื้อเพลิง ค่าพาหนะ และค่าเดินทาง	111,600	130,320	149,040	186,480	205,200
ค่าเสื่อมราคา	678,000	678,000	678,000	678,000	678,000
ค่าใช้จ่ายในการขายบริหารและโฆษณา	144,000	172,800	201,600	259,200	288,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	4,080,175	4,205,430	4,406,252	4,692,354	4,905,642
กำไรจากการดำเนินงาน	2,532,328	3,729,574	4,851,253	7,210,151	7,551,395
รายได้สุทธิ ก่อนภาษี	2,532,328	3,729,574	4,851,253	7,210,151	7,551,395
ภาษีเงินได้นิติบุคคล 20%	506,466	745,915	970,251	1,442,030	1,510,279
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	2,025,862	2,983,659	3,881,002	5,768,121	6,041,116
กำไรสะสม	2,025,862	5,009,521	8,890,524	14,658,645	20,699,761

ตารางที่ 35 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไรสุทธิ	2,025,862	2,983,659	3,881,002	5,768,121	6,041,116
สินค้ารับมา	(2,044,224)	(2,453,069)	(2,861,914)	(3,679,603)	(4,088,448)
สินค้าออก	2,044,224	2,453,069	2,861,914	3,679,603	4,088,448
ค่าเสื่อมราคา	678,000	678,000	678,000	678,000	678,000
รวมกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	2,703,862	3,661,659	4,559,002	6,446,121	6,719,116

ตารางที่ 35 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case) (ต่อ)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เครื่องพิมพ์ดิจิทัล	(2,750,000)	0	0	0	0
เครื่องตัดกระดาษ	(85,000)	0	0	0	0
เครื่องเคลือบอานบูวี	(32,000)	0	0	0	0
อุปกรณ์สำนักงานและคอมพิวเตอร์	(300,000)	0	0	0	0
อุปกรณ์ตกแต่งร้าน	(300,000)	0	0	0	0
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(3,467,000)	0	0	0	0
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินสดรับจากการเงินส่วนเจ้าของ	4,000,000				
เงินกู้ยืมระยะยาว					
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว					
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	4,000,000				
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	3,236,862	3,661,659	4,559,002	6,446,121	6,719,116
เงินสดต้นงวด	0	3,236,862	6,898,521	11,457,524	17,903,645
เงินสด ณ วันสิ้นงวด	3,236,862	6,898,521	11,457,524	17,903,645	24,622,761

ตารางที่ 36 ประมาณการรายได้ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
ยอดขาย %	60%	72%	84%	108%	120%
รายได้จากการออกแบบ	1,872,000	2,246,400	2,620,800	3,369,600	3,120,000
รายได้จากการงานพิมพ์	18,869,760	22,643,712	26,417,664	33,965,568	37,739,520
รายได้อื่นๆ	943,488	1,132,186	1,320,883	1,698,278	1,572,480
รวมรายได้จากการขายสินค้า	21,685,248	26,022,298	30,359,347	39,033,446	42,432,000

ตารางที่ 37 ประมาณการวัตถุดิบ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
จำนวนกระดาษ (รีม)	1,572	1,887	2,201	2,830	3,145
ราคารวม วัตถุดิบ (บาท)	2,044,224	2,453,069	2,861,914	3,679,603	4,088,448

ตารางที่ 38 ค่าใช้จ่ายพนักงาน ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Best Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
ผู้จัดการโรงพิมพ์	420,000	441,000	463,050	486,203	510,513
พนักงานบัญชี และจัดซื้อ	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
แม่บ้าน	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
ผู้ช่วยพนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานขับรถ	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
หัวหน้าพนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต	412,500	433,125	454,781	477,520	501,396
พนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต1งานพิมพ์	247,500	259,875	272,869	286,512	300,838
พนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต2งานพิมพ์	247,500	259,875	272,869	286,512	300,838
พนักงานฝ่ายผลิตกระบวนการหลังพิมพ์	175,500	184,275	193,489	203,163	213,321
พนักงานตรวจสอบและจัดส่งสินค้า	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
ค่าสวัสดิการประกันสังคม	84,375	85,680	86,814	88,005	89,255
รวมค่าใช้จ่ายพนักงาน	2,379,375	2,495,430	2,617,052	2,744,754	2,878,842

ภาคผนวก ค.

งบการเงินรูปแบบธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร
กรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Worst Case)

TNI

ตารางที่ 39 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสด	899,000	1,816,689	3,163,651	5,449,241	9,384,215
สินค้าคงเหลือ	0	0	0	0	0
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	899,000	1,816,689	3,163,651	5,449,241	9,384,215
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เครื่องพิมพ์ดิจิทัล	2,750,000	2,750,000	2,750,000	2,750,000	2,750,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องพิมพ์ดิจิทัล	(540,000)	(1,080,000)	(1,620,000)	(2,160,000)	(2,700,000)
เครื่องตัดกระดาษ	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องตัดกระดาษ	(16,000)	(32,000)	(48,000)	(64,000)	(80,000)
เครื่องเคลือบอานยูวี	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องเคลือบอานยูวี	(6,000)	(12,000)	(18,000)	(24,000)	(30,000)

ตารางที่ 39 ประมาณการงบดุล สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case) (ต่อ)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
ค่าเสื่อมราคาสะสมอุปกรณ์ฯ	(56,000)	(112,000)	(168,000)	(224,000)	(280,000)
อุปกรณ์ตกแต่งร้าน	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
ค่าเสื่อมราคาสะสมอุปกรณ์ตกแต่งร้าน	(60,000)	(120,000)	(180,000)	(240,000)	(300,000)
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,789,000	2,111,000	1,433,000	755,000	77,000
รวมสินทรัพย์	3,688,000	3,927,689	4,596,651	6,204,241	9,461,215
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
กำไรสะสม	-312,000	-72,311	596,651	2,204,241	5,461,215
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	3,688,000	3,927,689	4,596,651	6,204,241	9,461,215
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	3,688,000	3,927,689	4,596,651	6,204,241	9,461,215

ตารางที่ 40 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
รายได้					
รายได้จากการออกแบบ	936,000	1,123,200	1,310,400	1,684,800	3,120,000
รายได้จากการงานพิมพ์	9,434,880	11,321,856	13,208,832	16,982,784	18,869,760
รายได้อื่นๆ	471,744	566,093	660,442	849,139	1,572,480
หัก VAT	(758,984)	(910,780)	(1,062,577)	(1,366,171)	(1,649,357)
รายได้รวมหลังส่วนลด	10,083,640	12,100,368	14,117,096	18,150,553	21,912,883
ต้นทุนขาย					
วัตถุดิบ	1,022,112	1,226,534	1,430,957	1,839,802	2,044,224
ค่าพิมพ์งาน	5,503,680	6,604,416	7,705,152	9,906,624	11,007,360
ค่าใช้จ่ายหลังพิมพ์	157,248	188,698	220,147	283,046	524,160
ค่าบรรจุหีบห่อ	94,349	113,219	132,088	169,828	188,698
รวมต้นทุนขาย	6,777,389	8,132,867	9,488,344	12,199,300	13,764,442
กำไรขั้นต้น	3,306,252	3,967,502	4,628,752	5,951,253	8,148,442
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร					
เงินเดือนพนักงาน	2,061,000	2,161,350	2,266,718	2,377,353	2,493,521
ค่าเช่า	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
ค่าใช้จ่ายจัดทำเว็บไซต์	100,000	30,000	30,000	30,000	30,000

ตารางที่ 40 ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case) (ต่อ)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
ค่าลิขสิทธิ์โปรแกรม	52,800	52,800	52,800	52,800	52,800
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	156,000	163,200	170,400	184,800	192,000
ค่าวัสดุสำนักงาน	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	36,000	43,200	50,400	64,800	72,000
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมทรัพย์สิน	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
ค่าเช่าเพลิง ค่าพาหนะ และค่าเดินทาง	64,800	74,160	83,520	102,240	111,600
ค่าเสื่อมราคา	678,000	678,000	678,000	678,000	678,000
ค่าใช้จ่ายในการขายบริหารและโฆษณา	72,000	86,400	100,800	129,600	144,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	3,556,600	3,625,110	3,768,638	3,955,593	4,109,921
กำไรจากการดำเนินงาน	(250,348)	342,392	860,115	1,995,659	4,038,521
รายได้สุทธิ ก่อนภาษี	(250,348)	342,392	860,115	1,995,659	4,038,521
ภาษีเงินได้นิติบุคคล 20%	0	68,478	172,023	399,132	807,704
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(250,348)	273,913	688,092	1,596,527	3,230,816
กำไรสะสม	(250,348)	23,565	711,657	2,308,184	5,539,001

ตารางที่ 41 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไรสุทธิ	(250,348)	273,913	688,092	1,596,527	3,230,816
สินค้ารับมา	(1,022,112)	(1,226,534)	(1,430,957)	(1,839,802)	(2,044,224)
สินค้าออก	1,022,112	1,226,534	1,430,957	1,839,802	2,044,224
ค่าเสื่อมราคา	678,000	678,000	678,000	678,000	678,000
รวมกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	427,652	951,913	1,366,092	2,274,527	3,908,816

ตารางที่ 41 ประมาณการงบกระแสเงินสด สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case) (ต่อ)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เครื่องพิมพ์ดิจิทัล	(2,750,000)	0	0	0	0
เครื่องตัดกระดาษ	(85,000)	0	0	0	0
เครื่องเคลือบอานบูวี	(32,000)	0	0	0	0
อุปกรณ์สำนักงานและคอมพิวเตอร์	(300,000)	0	0	0	0
อุปกรณ์ตกแต่งร้าน	(300,000)	0	0	0	0
รวมกระแสเงินสดจากการลงทุน	(3,467,000)	0	0	0	0
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินสดรับจากการเงินส่วนเจ้าของ	4,000,000				
เงินกู้ยืมระยะยาว					
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว					
รวมกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน	4,000,000				
เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	960,652	951,913	1,366,092	2,274,527	3,908,816
เงินสดต้นงวด	0	960,652	1,912,565	3,278,657	5,553,184
เงินสด ณ วันสิ้นงวด	960,652	1,912,565	3,278,657	5,553,184	9,462,001

ตารางที่ 42 ประมาณการรายได้ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
ยอดขาย %	30%	36%	42%	54%	60%
รายได้จากการออกแบบ	936,000	1,123,200	1,310,400	1,684,800	3,120,000
รายได้จากการงานพิมพ์	9,434,880	11,321,856	13,208,832	16,982,784	18,869,760
รายได้อื่นๆ	471,744	566,093	660,442	849,139	1,572,480
รวมรายได้จากการขายสินค้า	10,842,624	13,011,149	15,179,674	19,516,723	23,562,240

ตารางที่ 43 ประมาณการวัตถุดิบ สำหรับระยะเวลา 5 ปี ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
จำนวนกระดาษ (รีม)	786	943	1,101	1,415	1,572
ราคารวม วัตถุดิบ (บาท)	1,022,112	1,226,534	1,430,957	1,839,802	2,044,224

ตารางที่ 44 ค่าใช้จ่ายพนักงาน ธุรกิจรับออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ดิจิทัลครบวงจร (Worst Case)

รายการ	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4
ผู้จัดการโรงพิมพ์	420,000	441,000	463,050	486,203	510,513
พนักงานบัญชี และจัดซื้อ	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
แม่บ้าน	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
ผู้ช่วยพนักงานขาย ประสานงานลูกค้า	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานขับรถ	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
หัวหน้าพนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต	300,000	315,000	330,750	347,288	364,652
พนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต1งานพิมพ์	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
พนักงานฝ่ายออกแบบและผลิต2งานพิมพ์	180,000	189,000	198,450	208,373	218,791
พนักงานฝ่ายผลิตกระบวนการหลังพิมพ์	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
พนักงานตรวจสอบและจัดส่งสินค้า	108,000	113,400	119,070	125,024	131,275
ค่าสวัสดิการประกันสังคม	81,000	82,350	83,768	85,256	86,819
รวมค่าใช้จ่ายพนักงาน	2,061,000	2,161,350	2,266,718	2,377,353	2,493,521