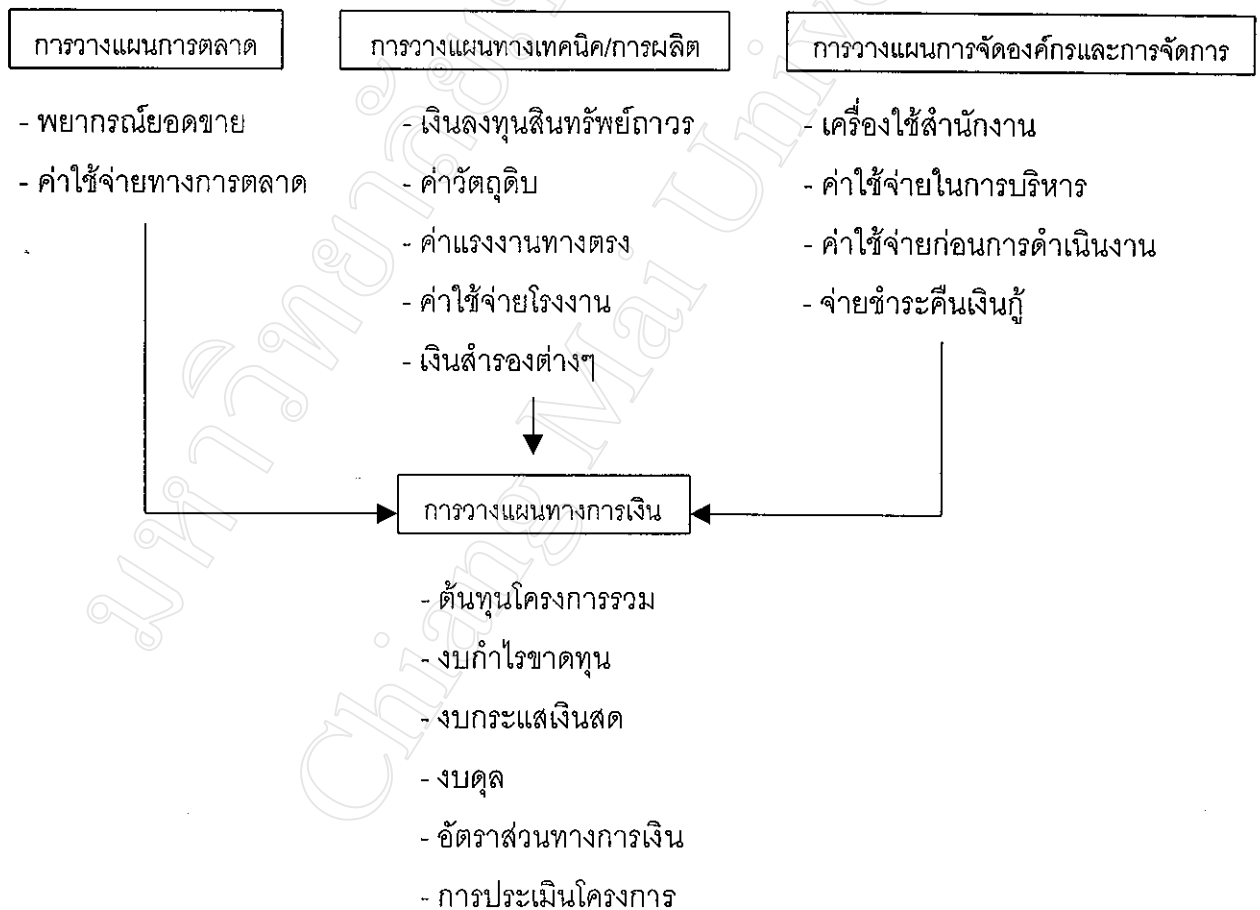


บทที่ 4  
การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคือออส ในโรงพยาบาล  
มหาราชนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ด้านตลาดและเทคนิค
2. การวิเคราะห์ด้านการเงิน

โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ด้านการเงินเป็นสำคัญ ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวางแผนทางการเงิน

ร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยมีอยู่มากมายหลายบริษัท ทั้งที่ก่อตั้งโดยคนไทยเองและก่อตั้งโดยประเทศอื่นทั่วโลก โดยส่วนใหญ่การดำเนินกิจการจะเป็นระบบแฟรนไชส์ ซึ่งมีแฟรนไชส์เซอร์ (Franchiser) หรือบริษัทแม่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และแฟรนไชส์ซี (Franchisee) กระจายอยู่ทั่วไปในทุกจังหวัดทั่วประเทศ ร้านค้าสะดวกซื้อที่สามารถพบได้แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่

1. ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น (7-Eleven)
2. ร้านเอเอ็ม/พีเอ็ม (AM/PM)
3. ร้านเลมอนกรีน (Lemon Green)
4. ร้านซีเล็ค (Select)
5. ร้านสตาร์มาร์ท (Star Mart)
6. ร้านจiffies (Jiffy)
7. อื่นๆ ได้แก่ ร้านสะดวกซื้อที่ก่อตั้งโดยคนในพื้นที่เอง

เนื่องจากร้านค้าประเภทคือออสเป็นร้านค้าขนาดเล็ก ไม่สามารถเก็บสินค้าคงคลังในปริมาณมากได้ ทำให้ยอดการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้งเป็นจำนวนเงินไม่มาก เป็นผลให้ยากต่อการตรวจสอบสินค้าคงคลังและคำนวณค่ารอภัยดี จึงมีร้านค้าสะดวกซื้อเพียง 3 รายเท่านั้น ที่จัดทำร้านค้าประเภทคือออสขึ้น และมีเพียง 2 รายเท่านั้นที่สามารถขอเป็นแฟรนไชส์ซีได้ ได้แก่

1. ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น (7-Eleven) ซึ่งพบเห็นเฉพาะที่จังหวัดกรุงเทพและเมืองใหญ่ เป็นของแฟรนไชส์เซอร์อยู่ในขั้นทดลองดำเนินการเอง
2. ร้านเอเอ็ม/พีเอ็ม (AM/PM) มีทั่วประเทศและสามารถขอเป็นแฟรนไชส์ซีได้
3. ร้านเลมอนกรีน (Lemon Green) มีทั่วประเทศและสามารถขอเป็นแฟรนไชส์ซีได้

### ข้อมูลเบื้องต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านเอเอ็ม/พีเอ็ม, เจ้าหน้าที่ส่วนการตลาดของบริษัทบางจากกรีนเนท จำกัด (บริษัทผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ร้านเลมอนกรีน) และข้อมูลทฤษฎีจากหนังสือพิมพ์, นิตยสาร และเอกสารทางการตลาดต่างๆ ได้ข้อมูลเบื้องต้นในการดำเนินกิจการร้านค้าประเภทคือออส เพื่อนำไปวิเคราะห์ในรายละเอียดทั้งในส่วนของภาวะวิเคราะห์ด้านการตลาดด้านเทคนิค และด้านการเงินต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## การวิเคราะห์ด้านตลาดและเทคนิค

ส่วนนี้จะประกอบด้วย

1. การเลือกประเภทร้านค้าและการเลือกแฟรนไชส์สำหรับจัดทำคืออส
2. การเลือกทำเลที่ตั้งของโครงการ
3. การพยากรณ์ยอดขาย
4. เงินลงทุนสินทรัพย์ถาวร
5. ต้นทุนสินค้าขาย
6. ต้นทุนค่าแรงงาน
7. ค่าใช้จ่ายต่างๆ
8. กิจกรรมก่อนการดำเนินงาน

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การเลือกประเภทร้านค้าและการเลือกแฟรนไชส์สำหรับจัดทำคืออส

#### 1.1 การเลือกประเภทร้านค้า

จากวิกฤติเศรษฐกิจซึ่งเริ่มตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2539 ทำให้เกิดธุรกิจขนาดย่อมขึ้นมากมายส่งผลให้ธุรกิจแฟรนไชส์กลายเป็นดาวรุ่ง ขณะที่ผู้ประกอบการลดขนาดการลงทุนหันมาใช้กลยุทธ์หลากหลาย ทั้งสร้างร้านขนาดเล็กลง ผ่อนชำระการลงทุน ในภาวะเช่นนี้ธุรกิจรายเล็กเท่านั้นที่จะขยายตัวได้ ส่วนรายกลางและรายใหญ่จำเป็นต้องชะลอตัวลง ธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษามีความโดดเด่น เนื่องจากคนตกงานแสวงหาความรู้เป็นจำนวนมาก แต่ถือว่าเป็นแฟรนไชส์เพื่อส่วนรวม (Public Good) ที่เน้นคุณภาพไม่ใช่สินค้าเชิงพาณิชย์และเป็นธุรกิจที่ไม่เน้นกำไร แตกต่างจากแฟรนไชส์โดยทั่วไป ส่วนธุรกิจอาหารและร้านค้าสะดวกซื้อเป็นที่สนใจของนักลงทุนมากที่สุด

จากสถิติการลงทุนของธุรกิจแฟรนไชส์ในปีพุทธศักราช 2540 พบว่าธุรกิจแฟรนไชส์มีอัตราการเติบโตสูง และมีร้านแฟรนไชส์เปิดเพิ่มขึ้นประมาณ 2,813 แห่ง คิดเป็นการเพิ่มขึ้น 111 เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับปีพุทธศักราช 2539 รวมทั้งมีเจ้าของกิจการหรือแฟรนไชส์ที่เกิดขึ้นใหม่จำนวน 395 ราย เฉลี่ยเท่ากับทุกๆ 1 วัน มีร้านที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์เกิดขึ้นใหม่ 8 แห่ง และมีเจ้าของร้านในระบบแฟรนไชส์เกิดขึ้นใหม่ 1 ราย โดยกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อเป็นธุรกิจที่มีการขายแฟรนไชส์มากที่สุด รองลงมาเป็นไอทีและกลุ่มอาหาร<sup>19</sup>

<sup>19</sup> ศก.วิกฤติเปิดช่องแฟรนไชส์ คอนวินีเนียน-การศึกษารุ่ง. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ส่วนธุรกิจการตลาด, วันพฤหัสบดีที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2541, หน้า 5.

ขณะเดียวกันผู้ประกอบการจะมีการปรับโครงสร้างการลงทุนให้เหมาะกับสถานการณ์ เช่นกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อได้มีการขยายร้านในรูปแบบคือออส หรือจุดขายเล็กๆ มากขึ้นพร้อมกันนี้แฟรนไชส์ในรูปแบบโฮมเบส (Home Base) หรือธุรกิจที่สามารถดำเนินงานภายในที่อยู่อาศัย จะได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากสภาพปัจจุบันมีผู้ว่างงานที่มีเงินออมและอยากลงทุนในกิจการที่ใช้เงินลงทุนไม่มากนักเป็นจำนวนมาก

ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การลงทุนจำเป็นต้องขึ้นกับฐานะทางการเงินของผู้ลงทุน ไม่ควรกู้เงินมาลงทุน เนื่องจากเป็นการสร้างข้อจำกัดในการลงทุน, การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนทำได้ลำบากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอัตราดอกเบี้ย และสถาบันทางการเงินอยู่ในภาวะไม่ปล่อยสินเชื่อ ดังนั้นการลงทุนจึงควรใช้เงินออมของผู้ลงทุนซึ่งไม่ควรเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ของเงินออมที่มีอยู่โดยส่วนที่เหลือเก็บไว้เพื่อสำรองใช้จ่าย การแบ่งลำดับชั้นการลงทุนตามจำนวนเงินออมเป็นดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจขายตรง (Direct Sale) สำหรับผู้ไม่มีเงินแต่ต้องการหารายได้ ซึ่งเสียค่าสมัครเป็นสมาชิกในจำนวนเงินที่ไม่มากนัก และไม่จำเป็นต้องมีสินค้าเก็บไว้เพื่อขาย แต่ต้องรู้จักหลักการในการเลือกตราสินค้าที่ได้รับความนิยมเชื่อถือและเป็นประเภทสินค้าที่ใช้ประจำวัน เพราะจะช่วยให้สามารถขายสินค้าได้ง่ายขึ้น รวมทั้งผู้ขายจำเป็นจะต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น, มีวาทศิลป์และมีกลยุทธ์ที่พลิกแพลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในเชิงรุก
2. ธุรกิจแผงลอย สำหรับผู้มีเงินลงทุนไม่ถึง 1 แสนบาท แต่ต้องมีความกล้าในการจำหน่ายสินค้าและความไวในการหลบหนีตำรวจเทศกิจพอสมควร
3. ธุรกิจแฟรนไชส์ขนาดเล็ก สำหรับผู้มีเงินลงทุนมากกว่า 1 แสนแต่ไม่ถึง 1 ล้านบาท โดยมีตัวอย่างทางเลือกในการลงทุนดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ทางเลือกในการลงทุน

ชื่อร้านค้า	ประเภทกิจการ	ลักษณะการลงทุน	งบประมาณ (บาท)
เลมอนกรีน	ร้านค้าสะดวกซื้อ	ค้ออส	400,000
อเมริกัน โดนัท	เบเกอรี่ (โดนัท)	เคาน์เตอร์	200,000
วิสปี	ไอศกรีม	ตู้ไอศกรีม	283,000
เวอร์ลาวิป	ไอศกรีม	ตู้ไอศกรีมในร้านค้า	200,000
ก๊วนเดี่ยวหมูนายฮั่ง	ร้านอาหาร	ร้านก๊วนเดี่ยว	5 แสน ถึง 1 ล้าน
ซินไฉ้อั่ว	ซั๊กอบรีด	ร้านซั๊กอบรีด	30,000 (ค่าประกันสินค้าขั้นต่ำ)
วอซซี่-แมชชีน	ซั๊กผ้าแบบหยอดเหรียญ	เครื่องซั๊กผ้า	1-2 แสนบาท

ที่มา หมดเวลาเสี่ยงกับแฟรนไชส์ราคาแพง. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ สวณถนนนักลงทุน, วันอาทิตย์ที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2540, หน้า 2

ในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ผู้ลงทุนจำเป็นต้องใช้เงินออมในการลงทุนและไม่ลงทุนในธุรกิจที่มีความเสี่ยงมากนัก การเลือกลงทุนโดยรับสิทธิ์ดำเนินการในลักษณะของแฟรนไชส์ดูจะเป็นทางเลือกที่ช่วยลดความเสี่ยงได้ในระดับหนึ่ง การเลือกลงทุนในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มขนาดเล็กหรือค้ออสซึ่งมีลักษณะคล้ายร้านค้าสะดวกซื้อย่อมส่วนจึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจที่สุด

#### 1.2. การเลือกแฟรนไชส์สำหรับจัดทำค้ออส

ปัจจุบันในประเทศไทยมีเพียง 2 บริษัท ที่เปิดขายสิทธิ์ดำเนินการธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มขนาดเล็กให้แก่บุคคลทั่วไป คือ

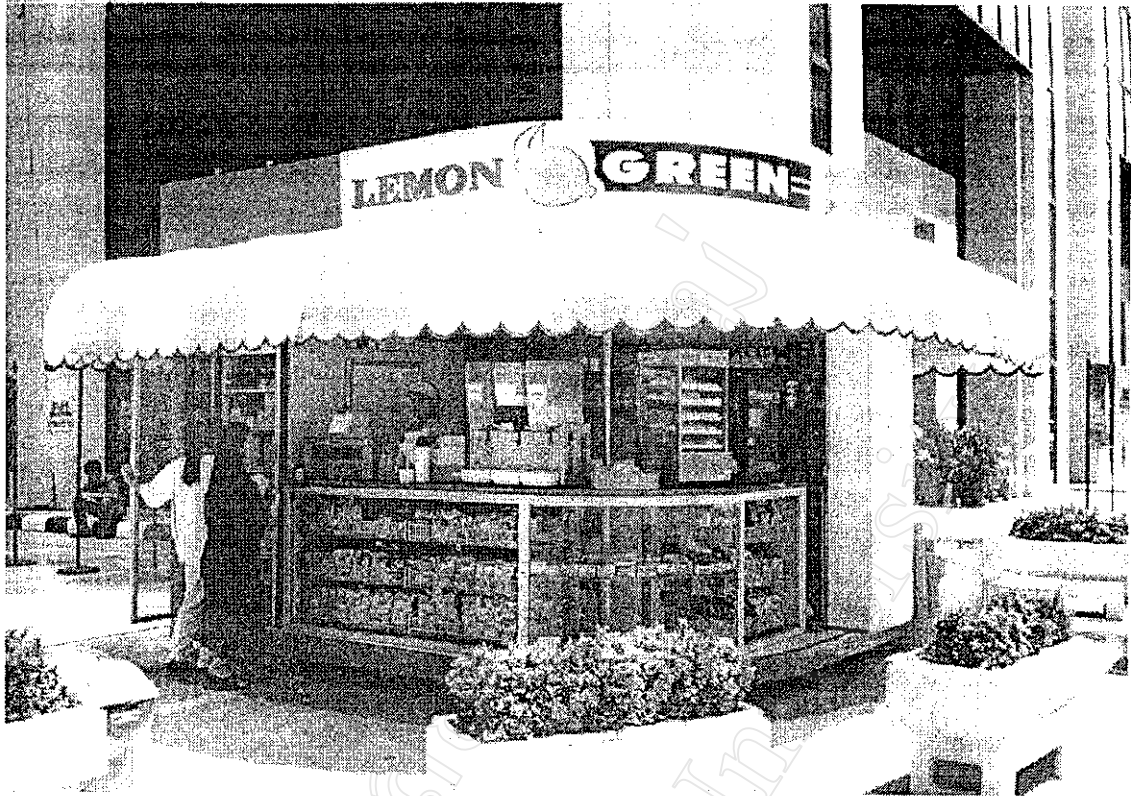
1. บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด ภายใต้ชื่อทางการค้า "เลมอนกรีน" (Lemon Green)
2. บริษัท เอเอ็ม/พีเอ็ม (ไทยแลนด์) จำกัด ภายใต้ชื่อทางการค้า "เอเอ็ม/พีเอ็ม" (AM/PM)

ทั้ง 2 บริษัทมีรายละเอียดและเงื่อนไขการรับสิทธิ์ดำเนินการแตกต่างกันดังตารางที่ 2

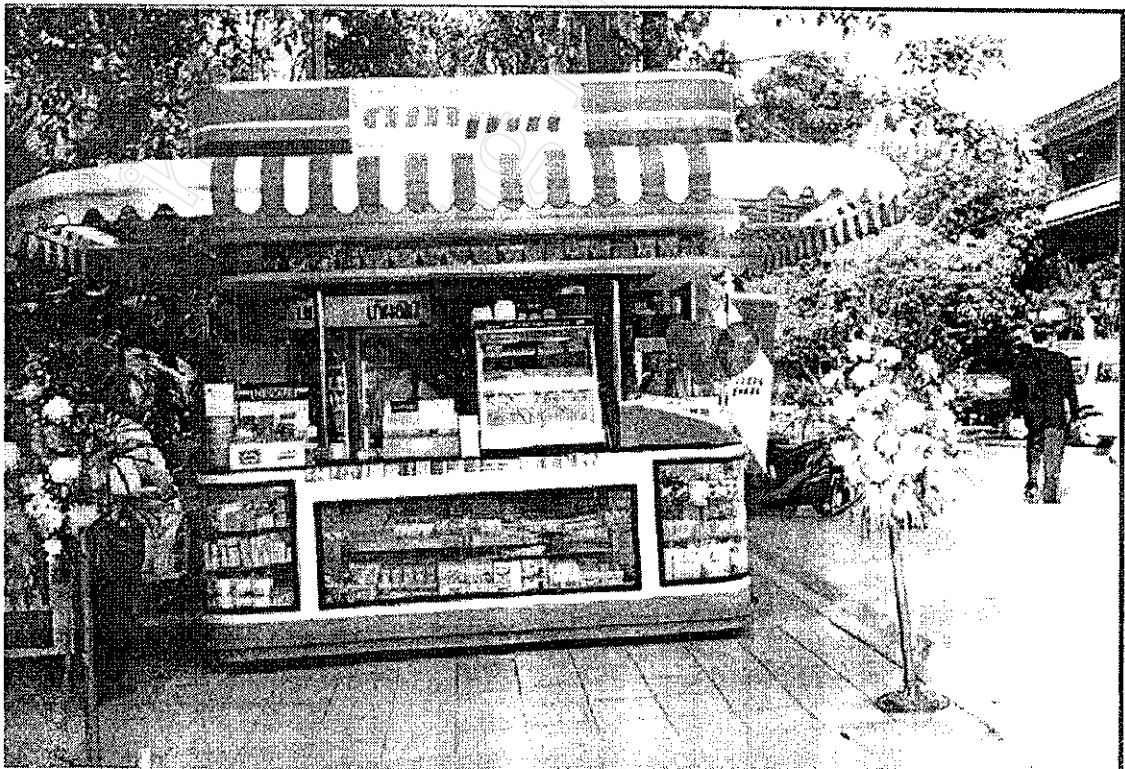
## ตารางที่ 2 เปรียบเทียบรายละเอียดและเงื่อนไขการรับสิทธิ์ดำเนินการ

ชื่อกิจการ	บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด	บริษัท เอเอ็ม/พีเอ็ม (ไทยแลนด์) จำกัด
ชื่อทางการค้า	เลมอนกรีน (Lemon Green)	เอเอ็ม/พีเอ็ม (AM/PM)
สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	947 อาคารทศพลแลนด์ 3 ถนนบางนา-ตราด พระโขนง กรุงเทพฯ 10260 โทร. 3618100-18 โทรสาร 3618258 - 60	60 ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ โซน D ห้อง D103 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทร. 2294950-9
ต้นกำเนิด	ประเทศไทย	ประเทศอเมริกา
รูปแบบการดำเนินสาขา (ในปัจจุบัน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้านสาขาของบางจากกรีนเนท ดำเนินการเอง</li> <li>• แยกให้รายย่อย (Individual Franchise)</li> <li>• เปิดบริการในสถานีน้ำมันของบางจาก ทั่วประเทศ (บริษัทบางจากปิโตรเลียม (มหาชน) จำกัด เป็นบริษัทแม่ ถือหุ้นบางจากกรีนเนท 100%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้านสาขาของเอเอ็ม/พีเอ็ม ดำเนินการเอง</li> <li>• แยกให้รายย่อย (ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล)</li> <li>• ให้สิทธิ์ช่วงอาณาเขตเฉพาะจังหวัด (Provincial Franchise) (ส่วนใหญ่)</li> <li>• ร่วมลงทุนกับการปิโตรเลียมประเทศไทย (ป.ต.ท.) โดยเปิดบริการในสถานีน้ำมันของ ป.ต.ท. ทั่วประเทศ</li> </ul>
ขนาด	กว้าง 3 เมตร ลึก 3.5 เมตร	กว้าง 3.2 เมตร ลึก 3 เมตร
ค่าลิขสิทธิ์	200,000 บาท (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	50,000 บาท (รวมภาษีมูลค่าเพิ่มแล้ว)
ค่า คีออส	200,000 บาท (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม และ ค่าขนส่ง)	500,000 บาท (รวมภาษีมูลค่าเพิ่มแล้ว แต่ไม่รวมค่าขนส่ง)
ค่าธรรมเนียม	ไม่มี	3% จากยอดขาย
อุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บางจากกรีนเนท ให้ยืมอุปกรณ์มูลค่าประมาณ 70,000.- บาท</li> <li>• ซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติมภายหลังประมาณ 200,000.- บาท</li> <li>• สามารถสั่งซื้อเพิ่มเติมจากบางจากกรีนเนท หรือ จัดซื้อเองได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เอเอ็ม/พีเอ็ม ให้ยืมอุปกรณ์บางอย่าง</li> <li>• ซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติมประมาณ 300,000.- บาท</li> <li>• สามารถสั่งซื้อเพิ่มเติมจากเอเอ็ม/พีเอ็ม หรือ จัดซื้อเองได้</li> </ul>

ชื่อกิจการ	บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด	บริษัท เอเอ็ม/พีเอ็ม (ไทยแลนด์) จำกัด
สินค้าที่จำหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาสินค้าที่จำหน่ายครั้งแรกให้ฟรี</li> <li>สั่งซื้อเองโดยบางจากกรีนเนท แนะนำผู้จัดจำหน่ายให้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาสินค้าที่จำหน่ายครั้งแรกเอง</li> <li>สั่งซื้อจากเอเอ็ม/พีเอ็ม หรือสั่งซื้อเองโดยเอเอ็ม/พีเอ็มแนะนำผู้จัดจำหน่ายให้</li> </ul>
ระยะเวลาดำเนินการ	10 ปี	10 ปี
ระยะเวลาติดตั้ง	1-2 เดือน	1-2 เดือน
ชั่วโมงการเปิดจำหน่าย	ไม่มีกำหนดเงื่อนไข	ไม่ต่ำกว่า 12-15 ชั่วโมงต่อวัน
วัสดุสิ้นเปลือง	ซื้อสินค้าของใช้จำเป็นทุกชนิด แก้วน้ำ ผ่านบางจากกรีนเนท	ซื้อสินค้าของใช้จำเป็นทุกชนิด แก้วน้ำ ผ่านเอเอ็ม/พีเอ็ม
เครื่องแบบพนักงาน	บางจากกรีนเนทจัดเตรียมเครื่องแบบครั้งแรกให้ 4 ชุด	(ไม่มีข้อมูล)
ระบบบริหารและการฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>บางจากกรีนเนทให้สิทธิ์ ในการใช้ระบบและตราภายใต้เงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา</li> <li>บางจากกรีนเนทจัดฝึกอบรมพนักงานครั้งแรกให้ โดยไม่คิดค่าฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เอเอ็ม/พีเอ็ม ให้สิทธิ์ในการใช้ระบบและตราภายใต้เงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา</li> <li>เอเอ็ม/พีเอ็ม จัดฝึกอบรมพนักงานครั้งแรกให้ โดยไม่คิดค่าฝึกอบรม ครั้งต่อไป คิดค่าฝึกอบรม 3,000.- บาทต่อคน</li> </ul>
การขอใบอนุญาตต่างๆ	ลูกค้าเป็นผู้ดำเนินการ โดยบางจากกรีนเนทให้คำปรึกษาแนะนำ	ลูกค้าเป็นผู้ดำเนินการ โดยเอเอ็ม/พีเอ็ม ให้คำปรึกษาแนะนำ
รูปแบบโครงสร้าง	รูปภาพที่ 2	รูปภาพที่ 3
เงื่อนไขอื่นๆ	หากเปลี่ยนรูปแบบร้านจากค้ออส เป็นร้านค้าสะดวกซื้อเต็มรูปแบบ จ่ายค่าลิขสิทธิ์เพิ่มจากเดิม และบางจากกรีนเนทรับซื้อค้ออสคืนตามสภาพ	ต้องส่งโทรสารยอดขายเข้า เอเอ็ม/พีเอ็ม ทุกวันเพื่อคิดค่า Royalty Fee และควบคุมการขาย



ภาพที่ 2 รูปแบบโครงสร้างและลักษณะร้านเลมอนกรีนคือออส



ภาพที่ 3 รูปแบบโครงสร้างและลักษณะร้านเอเอ็ม/พีเอ็มคือออส



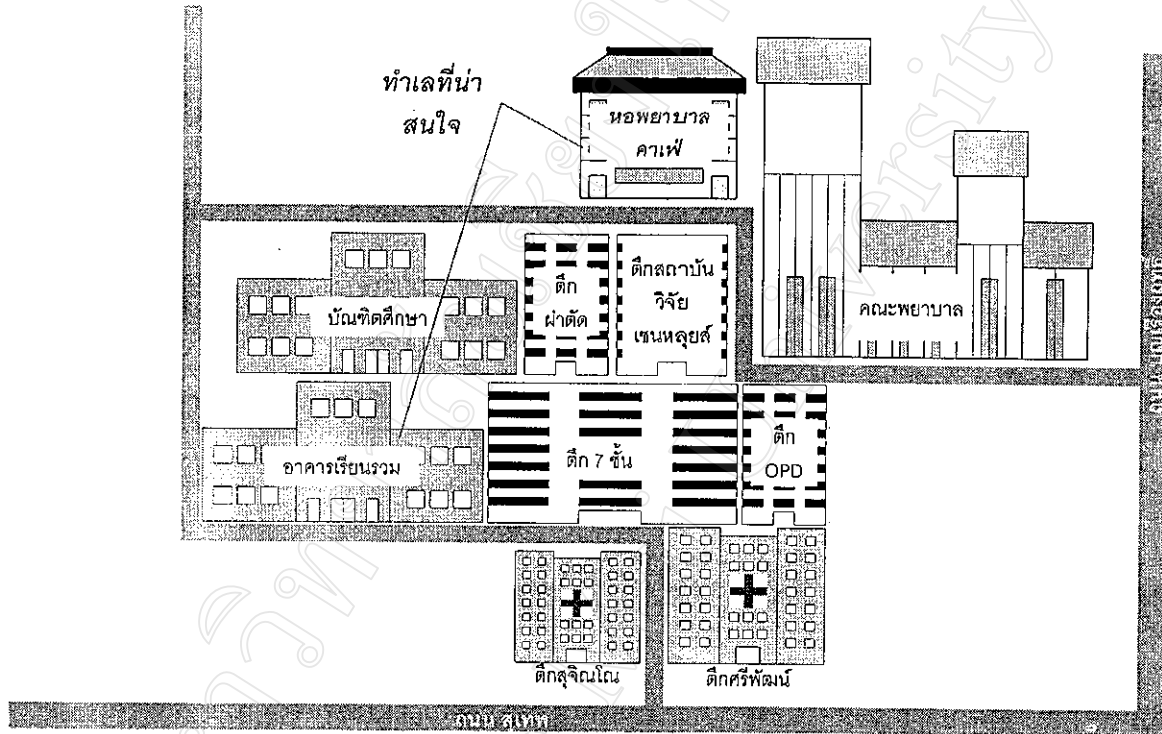
จากตารางที่ 2 จะพบว่าการทำเลมอนกรีนคืออสจะใช้เงินลงทุนน้อยกว่า คืออยู่ในวงเงินประมาณ 500,000.- ถึง 800,000.- บาท ขณะที่การทำเอเอ็ม/พีเอ็มคืออสจะใช้เงินลงทุนที่สูงกว่า คืออยู่ในวงเงินประมาณ 800,000.- ถึง 1,000,000.- บาท ทั้งเลมอนกรีนคืออสยังมีข้อจำกัดทางการค้าน้อยกว่าคือไม่ต้องรายงานการขายให้แก่บริษัทแม่และไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมของการจำหน่ายสินค้า รวมถึงการเป็นกิจการที่ก่อตั้งโดยบริษัทคนไทยทำให้ไม่ต้องจ่ายเงินให้แก่ต่างประเทศ จึงตัดสินใจเลือกลงทุนโครงการร้านเลมอนกรีนคืออสโดยการรับสิทธิ์แฟรนไชส์จากบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด ถึงแม้ว่าชื่อเสียงของการทำงานกิจการร้านค้าสะดวกซื้อจะยังไม่เทียบเท่าของบริษัทเอเอ็ม/พีเอ็ม ก็ตาม ซึ่งถ้าเป็นการดำเนินกิจการร้านค้าสะดวกซื้อหลายสาขาหรือทั้งจังหวัด การตัดสินใจอาจเปลี่ยนแปลงไปจากนี้

## 2. การเลือกทำเลที่ตั้งของโครงการ

ทำเลที่ตั้งของคืออสมักเป็นทำเลที่มีประชากรหนาแน่น, มีปริมาณคนเดินผ่านไปมาสูง และอาจมีพื้นที่จำกัดในการตั้งร้านค้า ได้แก่

1. อาคารสำนักงาน (Office Building)
2. ร้านค้าเคลื่อนที่ (Mobile Unit) เพื่อตั้งตามงานต่างๆ เป็นการชั่วคราว วิธีนี้จะช่วยแก้เกิดความยืดหยุ่นในการเลือกทำเลที่ตั้ง และอาจเป็นกิจกรรมเสริมนอกเวลาทำงานให้กับผู้ที่ไม่สามารถเปิดร้านค้าได้ตลอดวัน
3. โรงอาหารตามมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการบริการที่รวดเร็ว, สามารถซื้อออกไปรับประทานนอกสถานที่ได้, ดึงดูดความสนใจได้ง่าย และไม่จำเป็นต้องมีที่จอดรถ
4. บริเวณแหล่งชุมชนและห้างสรรพสินค้าต่างๆ เนื่องจากเป็นบริเวณที่มีค่าเช่าพื้นที่สูง ซึ่งการเลือกลงทุนในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่มีเหตุผล ดังนี้
  1. ในจังหวัดเชียงใหม่ไม่มีอาคารสำนักงานที่ใหญ่มากนัก, การทำร้านค้าเคลื่อนที่จำเป็นต้องมีค่าเช่าเพิ่มสูงขึ้นสูง และบริเวณแหล่งชุมชนและห้างสรรพสินค้าต่างๆ จำเป็นต้องเสียค่าเช่าพื้นที่สูง รวมทั้งมีคู่แข่งอยู่มาก
  2. โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่เป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีจำนวนบุคลากรในปี 2542 อยู่เป็นจำนวน 5,261 คน โดยแบ่งเป็น จำนวนข้าราชการ 3,037 คน ลูกจ้างประจำและชั่วคราวจำนวน 2,224 คน และมีจำนวนผู้ป่วยในปี 2537 ทั้งสิ้น 488,422 คนต่อปี แบ่งเป็นผู้ป่วยนอก 440,655 คน และผู้ป่วยใน 47,767 คน
  3. เป็นโรงพยาบาลที่อยู่ในบริเวณเดียวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งนักศึกษาทางการแพทย์และพยาบาลทุกคนจะต้องเรียนและมีกปฏิบัติในบริเวณโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

เนื่องจากในโรงพยาบาลมหาสารนครเชียงใหม่เป็นโรงพยาบาลที่มีกฎระเบียบเคร่งครัดจึงมีจุดกำหนดให้สามารถตั้งร้านค้าไม่มากนัก ซึ่งจากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายอาคารและสถานที่พบว่าทำเลที่น่าสนใจอยู่เพียง 2 แห่งคือ โรงอาหารใต้อาคารเรียนรวมของนักศึกษาแพทย์ และโรงอาหารใหญ่ใต้หอพยาบาล (คาเฟ่) ดังรูปแผนผังทำเลที่ตั้งอาคารในโรงพยาบาลในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนผังทำเลที่ตั้งอาคารในโรงพยาบาล

การเลือกทำเลที่ตั้งจึงได้ใช้วิธีการนับจำนวนคนเดินผ่านทำเลที่ตั้งทั้ง 2 จุดนั้นเพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน โดยมีกฎเกณฑ์การนับดังนี้

1. นับทั้งเพศหญิงและเพศชาย ซึ่งมีอายุอยู่ระหว่าง 10 ถึง 40 ปี (เป็นช่วงอายุที่ครอบคลุมกลุ่มผู้ซื้อสินค้าจากร้านค้าสะดวกซื้อ 7-Eleven ในจังหวัดเชียงใหม่ในปริมาณถึง 95 เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าทั้งหมด)<sup>20</sup>
2. นับในช่วงเวลาตั้งแต่ 07.00 น. ถึง 18.00 น. ซึ่งครอบคลุมเวลาราชการและเป็นช่วงที่มีกลุ่มเป้าหมายเดินผ่านจำนวนมาก

<sup>20</sup> นฤนาท มาลัยรัตน์, บุญเลิศ เปเร่รา, อภรณ์ วาฤทธิ์. การศึกษาพฤติกรรมการซื้อของลูกค้า 7-ELEVEN ในแต่ละกลุ่มทำเลที่ตั้ง. เชียงใหม่, 2539, หน้า 17.

3. การนับใช้ระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2542 ถึง ตุลาคม 2542 โดยเดือนแรก (สิงหาคม) นับทุกวันเพื่อเปรียบเทียบ 2 ทำเลในการเลือกทำเลที่ตั้ง และเดือนที่ 2 และ 3 นับวันเว้นวัน เฉพาะทำเลที่เลือกแล้ว เพื่อพยากรณ์ยอดขาย

จากการนับจำนวนคนเดินผ่านของทั้ง 2 ทำเลในเดือนสิงหาคม พบว่าบริเวณโรงพยาบาลใหญ่ได้หอพยาบาล (คาเฟ่) มีจำนวนคนเดินผ่านมากกว่าบริเวณโรงอาหารใต้อาคารเรียนรวมของนักศึกษาแพทย์ ดังนั้นจึงเลือกทำเลบริเวณโรงพยาบาลใหญ่ได้หอพยาบาล (คาเฟ่) เป็นสถานที่ตั้งร้านเลมอนกรีนคือออส แล้วจึงทำการนับจำนวนคนเดินผ่านบริเวณโรงพยาบาลใหญ่ได้หอพยาบาล (คาเฟ่) ต่อไปอีกเป็นระยะเวลา 2 เดือน เพื่อพยากรณ์ยอดขาย ผลเป็นดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ปริมาณคนเดินผ่านโรงอาหารใต้อาคารเรียนรวมของนักศึกษาแพทย์ และโรงพยาบาลใหญ่ได้หอพยาบาล (คาเฟ่)

เดือน	วันที่	จำนวนคนเดินผ่าน	
		อาคารเรียนรวม	หอพยาบาล (คาเฟ่)
สิงหาคม	1	2,580	2,681
	2	2,808	3,151
	3	2,984	3,211
	4	2,933	3,270
	5	2,858	3,180
	6	2,751	2,955
	7	2,560	2,767
	8	2,589	2,646
	9	2,851	3,271
	10	3,049	3,170
	11	2,813	3,365
	12	2,632	2,680
	13	2,841	2,960
	14	2,696	2,671
	15	2,672	2,750
	16	2,993	3,174
	17	2,947	3,114
	18	2,832	2,995

เดือน	วันที่	จำนวนคนเดินผ่าน	
		อาคารเรียนรวม	หอพยาบาล (คาเฟ่)
	19	2,762	3,174
	20	2,813	3,235
	21	2,543	2,915
	22	2,651	2,785
	23	2,809	3,080
	24	2,838	2,906
	25	2,889	3,178
	26	3,033	3,239
	27	2,957	3,275
	28	2,684	2,609
	29	2,598	2,947
	30	2,884	3,116
	31	2,845	3,138
จำนวนคนเฉลี่ยต่อวัน		2,796.61	3,019.61
กันยายน	2		3,138
	4		2,831
	6		3,111
	8		3,203
	10		3,119
	12		2,608
	14		3,079
	16		2,905
	18		2,622
	20		3,118
	22		2,910
	24		3,040
	26		2,696
	28		3,241
30		2,907	
จำนวนคนเฉลี่ยต่อวัน			2,968.53

เดือน	วันที่	จำนวนคนเดินผ่าน	
		อาคารเรียนรวม	หอพยาบาล (คาเฟ่)
ตุลาคม	2		1,855
	4		1,610
	6		1,597
	8		1,698
	10		1,272
	12		1,385
	14		1,236
	16		1,194
	18		1,235
	20		1,332
	22		1,536
	24		1,539
	26		1,653
	28		1,874
30		1,870	
จำนวนคนเฉลี่ยต่อวัน			1,525.73

### 3. การพยากรณ์ยอดขาย

การพยากรณ์ยอดขาย ทำโดยการประมาณการจำนวนลูกค้าต่อวันคุณด้วยมูลค่าการซื้อขายครั้ง และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทแฟร์เซน ซึ่งเป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นมาโดย บริษัทแฟร์แลนด์สรวรพสินค้า จำกัด เพื่อดำเนินการร้านเอเอ็ม/พีเอ็ม (AM/PM) โดยเฉพาะในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งถือเป็นจังหวัดเศรษฐกิจที่สำคัญจังหวัดหนึ่งในเขตภาคเหนือตอนล่าง และเป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินกิจการทั้งในส่วนของร้านค้าสะดวกซื้อ และร้านค้าในรูปแบบคือสด ดำเนินกิจการโดยการซื้อแฟรนไชส์รวมทั้งจังหวัดจากบริษัทเอเอ็ม/พีเอ็ม (ประเทศไทย) ซึ่งถือเป็นบริษัทแม่ พบว่าสามารถประมาณการจำนวนลูกค้าของร้านค้าสะดวกซื้อและคือสดได้ โดยคำนวณจาก 10 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนคนเดินผ่าน ซึ่งผลจากการนับจำนวนคนเดินผ่านพบว่า ในเดือนสิงหาคมและกันยายน ซึ่งเป็นช่วงเปิดเทอมภาคการเรียนที่ 1 พบว่าจะมีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยประมาณ 300 คนต่อวัน ส่วนในช่วงเดือนตุลาคม ซึ่งเป็นช่วงปิดเทอมจะมีจำนวนลูกค้าเฉลี่ยประมาณ 150 คนต่อวัน จึงคาดการณ์ว่าในช่วงเปิดเทอมภาคการเรียนที่ 2 เดือนพฤศจิกายนถึง

เดือนกุมภาพันธ์ จะมีลูกค้าในปริมาณใกล้เคียงกับช่วงเปิดเทอมภาคการศึกษาที่ 1 (เดือนมิถุนายน ถึงเดือนกันยายน) และ ช่วงปิดเทอมใหญ่เดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม จะมีลูกค้าในปริมาณใกล้เคียงกับช่วงปิดเทอมเดือนตุลาคม รวมทั้งจากการศึกษาพฤติกรรมการซื้อขายของลูกค้า 7-Eleven<sup>21</sup> ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามูลค่าการซื้อสินค้าโดยเฉลี่ยแต่ละครั้งของลูกค้า อยู่ในช่วงมูลค่าน้อยกว่า 50 บาท จำนวน 37.2 เปอร์เซ็นต์, 50 ถึง 200 บาท จำนวน 55.5 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลืออีก 7.3 เปอร์เซ็นต์ อยู่ในช่วงมูลค่า 201 ถึง 1,000 บาท ซึ่งมูลค่าการซื้อสินค้าของลูกค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 50 ถึง 200 บาท แต่เนื่องจากคือออสเป็นร้านค้าขนาดเล็กจึงประมาณการมูลค่าการซื้อเท่ากับ 50 บาทต่อครั้ง ดังนั้นจากข้อมูลขั้นต้นสามารถพยากรณ์ยอดขายของร้านเลมอนกรีนคือออสได้โดยการนำประมาณการจำนวนลูกค้าคูณกับประมาณการมูลค่าการซื้อต่อครั้ง เท่ากับ 300\*50\*30 หรือ 450,000.- บาทต่อเดือนในช่วงเปิดเทอม (8 เดือน) 150\*50\*30 หรือ 225,000.- บาทต่อเดือนในช่วงปิดเทอม (4 เดือน) ซึ่งรวมกันเท่ากับ 4,500,000.- บาทต่อปี เท่ากันทุกปีเป็นระยะเวลา 10 ปี ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การพยากรณ์ยอดขายในแต่ละเดือนของร้านเลมอนกรีนคือออส บริเวณโรงพยาบาลใหญ่ ใต้หอพยาบาล (คาเฟ่) ในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

เดือน	ประมาณการจำนวนลูกค้าต่อวัน	มูลค่าการซื้อต่อครั้ง	ประมาณการยอดขายต่อเดือน
มีนาคม – พฤษภาคม	150	50	225,000.-
มิถุนายน – กันยายน	300	50	450,000.-
ตุลาคม	150	50	225,000.-
พฤศจิกายน - กุมภาพันธ์	300	50	450,000.-
รวมตลอดปี			4,500,000.-

#### 4. เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

4.1. ตู้เลมอนกรีนคือออส รวมค่าขนส่ง	224,900.-	บาท
4.2. อุปกรณ์เพิ่มเติม ได้แก่เครื่องย่างไส้กรอก, (เครื่องอุ่นขนมปัง, เครื่องบันทึกเงินสด ฯลฯ)	200,000.-	บาท
รวมสินทรัพย์ถาวรทั้งหมด	424,900.-	บาท

<sup>21</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 26.

เนื่องจากเป็นโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการ 10 ปี ดังนั้นอายุการใช้งานของตู้เลมอนกรีนคือออกและอุปกรณ์ จึงคิดเป็นระยะเวลา 10 ปี โดยมีค่าเสื่อมราคาของโครงการคำนวณโดยใช้วิธีเส้นตรงและไม่มีมูลค่าซาก คิดเป็น 3,540.83 บาทต่อเดือน หรือ 42,490.- บาทต่อปี

#### 5. ต้นทุนสินค้าขาย

ต้นทุนสินค้าขาย หมายถึง ต้นทุนสินค้าและค่าวัสดุสิ้นเปลืองประเภทถุงและแก้วน้ำที่ต้องซื้อผ่านบริษัทบางจากกรีนเนท ซึ่งการคิดต้นทุนสินค้าขายจะคำนวณเป็นอัตราส่วนต่อยอดขายที่ได้พยากรณ์ไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1. ต้นทุนสินค้าคิดเป็น 75 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย<sup>22</sup>

5.2. วัสดุสิ้นเปลืองคิดเป็น 1 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย<sup>23</sup>

รวมต้นทุนสินค้าขายเท่ากับ 76 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

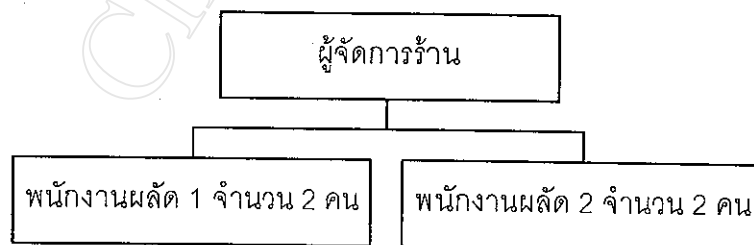
#### 6. ต้นทุนค่าแรงงาน

จากการนับจำนวนคนเดินผ่านซึ่งแบ่งเป็นช่วงเวลา พบว่าช่วงที่มีปริมาณคนเดินผ่านเป็นจำนวนมากได้แก่ช่วงเวลาพักเที่ยง รองลงมาได้แก่เวลาก่อนเข้าเรียนหรือทำงาน และเวลาหลังเลิกเรียนหรือเลิกงาน ดังนั้นเวลาที่ควรเริ่มเปิดร้านควรเริ่มตั้งแต่ 07.00 น. จนถึง 18.00 น. โดยแบ่งพนักงานทำงานเป็น 2 ผลัด ผลัดละ 7 ชั่วโมงดังนี้

ผลัดที่ 1 ทำงานในช่วงเวลา 06.00 น. ถึง 13.00 น.

ผลัดที่ 2 ทำงานในช่วงเวลา 12.00 น. ถึง 19.00 น.

ในแต่ละผลัดการทำงานจะมีพนักงานดูแลร้าน 2 คน และมีผู้จัดการร้าน 1 คนดังแผนภาพองค์กรที่ 5



ภาพที่ 5 แผนผังองค์กรของร้านเลมอนกรีนคือออส

<sup>22</sup> ข้อมูลจากส่วนแผนและพัฒนาการตลาด บริษัทบางจากกรีนเนท จำกัด

<sup>23</sup> แหล่งข้อมูลเดียวกัน

โดยมีค่าแรงงานดังนี้

- 6.1. ผู้จัดการร้าน 1 คน คนละ 6,360.- บาทต่อเดือน (อัตราเงินเดือนตามวุฒิปริญญาตรี)  
 6.2. พนักงานผลิต 4 คน คนละ 4,700.- บาทต่อเดือน (อัตราเงินเดือนตามวุฒิปวช.)

รวมต้นทุนค่าแรงงานทั้งหมด 25,160.- บาทต่อเดือน หรือ 301,920.- บาทต่อปี

## 7. ค่าใช้จ่ายต่างๆ

เนื่องจากจากกิจการร้านเลมอนกรีนคือออสเป็นกิจการประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ ซึ่งจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ, ในการดำเนินการ และเงินทุนสำรองดังนี้

### 7.1. ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ<sup>24</sup> ประกอบด้วย

- การขอใบอนุญาตทำการค้าประเภทสะสมอาหาร -.- บาท  
(พื้นที่ร้านมีขนาดไม่เกิน 200 ตารางเมตร ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม)
- การขอใบอนุญาตขายยาสูบฯ ที่ผลิตในประเทศ 20.- บาทต่อปี
- การขอใบอนุญาตขายยาสูบฯ ที่ผลิตในต่างประเทศ 20.- บาทต่อปี

ส่วนใบอนุญาตอื่นๆ ได้แก่ใบอนุญาตขายสุรา ประเภท 4, ใบอนุญาตขายสุรา ประเภท 3, ใบอนุญาตขายยา และใบอนุญาตขายไฟ ไม่ทำการขอเนื่องจากไม่จำหน่ายสินค้าประเภทนี้ จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการของร้านเลมอนกรีนคือออสมีค่าน้อยมาก จึงไม่นำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายในการวางแผนทางการเงิน

### 7.2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในแต่ละเดือน ประกอบด้วย

- ค่าสาธารณูปโภคและค่าโทรศัพท์ 5,000.- บาท
  - ค่าเช่าพื้นที่ 10.5 ตารางเมตร ตารางเมตรละ 800 บาท<sup>25</sup> 8,400.- บาท
  - ค่าอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน 5,000.- บาท
  - ค่าลิขสิทธิ์ (ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า 21,400.- บาทต่อปี) 1,783.33 บาท
  - ค่าของสูญหาย 3,000.- บาท
  - ค่าเสื่อมราคาและอุปกรณ์ (หัวข้อ 4 หน้า 33) 3,540.83 บาท
- รวมค่าใช้จ่ายคงที่ในการดำเนินการ 26,724.16 บาท
- หรือ 320,689.92 บาทต่อปี

<sup>24</sup> ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก เอกสาร/ใบอนุญาตในการดำเนินธุรกิจเลมอนกรีน

<sup>25</sup> สืบถามจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายอาคารและสถานที่ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ เดือน



8. กิจกรรมก่อนการดำเนินงาน

กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการก่อนทำร้านเลมอนกรีนคือออสมีดังนี้

1. จัดทะเบียนธุรกิจ	1	วัน
2. ขอบใบอนุญาตทำการค้าประเภทสะสมอาหาร	1	วัน
3. ขอบใบอนุญาตขายยาสูบฯ ที่ผลิตในประเทศและต่างประเทศ	1	วัน
4. จ้างคนงาน	2	วัน
5. อบรมพนักงานและเจ้าของกิจการทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ	5	วัน
6. ขอให้เครื่องบันทึกการเก็บเงิน	15	วัน
7. สั่งซื้อคือออสและติดตั้ง	30	วัน
8. ยิงป้ายราคาและจัดวางสินค้า	2	วัน
9. ทดลองจำหน่าย	3	วัน

โดยกิจกรรมก่อนดำเนินงานและตารางเวลา แสดงในรูปแบบแผนภูมิของแกนต์ (Gantt Chart) จะเป็นดังภาพที่ 6

กิจกรรม	ตารางเวลา (อาทิตย์)				
	1	2	3	4	5
1. จัดทะเบียนธุรกิจ	■				
2. ขอบใบอนุญาตทำการค้าประเภทสะสมอาหาร	■				
3. ขอบใบอนุญาตขายยาสูบฯ ที่ผลิตในประเทศและต่างประเทศ	■				
4. จ้างคนงาน	■				
5. อบรมพนักงาน			■		
6. ขอให้เครื่องบันทึกการเก็บเงิน	■	■	■		
7. สั่งซื้อคือออสและติดตั้ง	■	■	■	■	■
8. ยิงป้ายราคาและจัดวางสินค้า					■
9. ทดลองจำหน่าย					■

ภาพที่ 6 กิจกรรมก่อนการดำเนินงานของร้านเลมอนกรีนคือออส

### การวิเคราะห์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์ด้านตลาดและเทคนิคจะสามารถพยากรณ์ยอดขาย, ต้นทุนสินค้าขาย (ต้นทุนผันแปร) และค่าใช้จ่ายคงที่ (ต้นทุนคงที่) ของร้านเลมอนกรีนคือออสโดยการรับสิทธิ์ดำเนินการในลักษณะของแฟรนไชส์ ในโรงพยาบาลมหาสารนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการวิเคราะห์ด้านการเงิน โดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

1. การคาดคะเนต้นทุนโครงการรวม
2. การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า
3. การคาดการณ์กระแสเงินสด
4. การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ
5. การวิเคราะห์ความไว เพื่อตัดสินใจลงทุนภายใต้สภาวะความเสี่ยง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การคาดคะเนต้นทุนโครงการรวม

ต้นทุนรวมของโครงการจำแนกออกเป็น เงินลงทุนรวม, ต้นทุนสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายคงที่ในการประกอบการดังนี้ คือ

##### 1.1. เงินลงทุนรวม ประกอบด้วย

- เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร	424,900.-	บาท
- ค่าลิขสิทธิ์	<u>214,000.-</u>	บาท
รวมเงินลงทุน	<u>638,900.-</u>	บาท

##### 1.2. ต้นทุนสินค้าขายเท่ากับ 76 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

##### 1.3. ค่าใช้จ่ายคงที่ต่อปี ประกอบด้วย

- ค่าแรงงาน	301,920.00	บาท
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>320,689.92</u>	บาท
รวมค่าใช้จ่ายคงที่ทั้งสิ้น	<u>622,609.92</u>	บาท

## 2. การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า

การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าเป็นการคาดคะเนความสามารถในการทำกำไร โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ด้านการตลาด ด้านเทคนิค และการเงิน สรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 งบกำไรขาดทุนในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคือออส

รายการ	บาทต่อปี
ยอดขาย (ตารางที่ 4 หน้า 32)	4,500,000.00
ยอดขายสุทธิ (ก่อนภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%)	4,205,607.48
ต้นทุนสินค้าขาย (76% ของยอดขายสุทธิ)	3,196,261.68
กำไรขั้นต้น	1,009,345.80
ค่าใช้จ่ายคงที่ (หัวข้อ 1.3 หน้า 36)	622,609.92
กำไรจากการดำเนินงาน	386,735.88
ภาษี (30%)	116,020.76
กำไรสุทธิ	270,715.12

## 3. การคาดการณ์กระแสเงินสด

การจัดทำงบกระแสเงินสดคือ การพยากรณ์ปริมาณและช่วงระยะเวลาของกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่ายตลอดระยะเวลาโครงการ 10 ปี โดยการนำกำไรสุทธิที่หาได้จากงบกำไรขาดทุน (ตารางที่ 5) รวมกับค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายล่วงหน้า (ค่าลิขสิทธิ์) ที่คิดเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่เงินสด จะได้งบกระแสเงินสดที่จะนำไปหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และระยะเวลาคืนทุนต่อไป งบกระแสเงินสดของร้านเลมอนกรีนคือออส สรุปได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 งบกระแสเงินสดในแต่ละเดือนของร้านเลมอนกรีนคือออส

รายการ	บาทต่อปี
กำไรสุทธิ	270,715.12
ค่าเสื่อมราคาและอุปกรณ์ (หัวข้อ 4 หน้า 33)	42,490.00
ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า (ค่าลิขสิทธิ์) (หัวข้อ 7.2 หน้า 34)	21,400.00
กระแสเงินสดสุทธิ	334,605.12

#### 4. การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

เครื่องมือทางการเงินที่สำคัญและใช้ในการพิจารณาประเมินความเป็นไปได้ของโครงการครั้งนี้มี 5 ประเภท ได้แก่

##### 1. งวดเวลาคืนทุน (Payback Period หรือ PB)

หมายถึงระยะเวลา ที่กระแสเงินสดรับสุทธิจากโครงการสามารถชดเชยกระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิตอนเริ่มโครงการพอดี โดยในกรณีที่กระแสเงินสดเข้าสุทธิเท่ากันทุกปี

$$\text{สูตร} \quad \text{งวดเวลาคืนทุน} = \frac{\text{เงินสดจ่ายลงทุนสุทธิเริ่มโครงการ}}{\text{เงินสดรับสุทธิต่อปี}}$$

$$\begin{aligned} \text{โดยที่} \quad \text{เงินสดจ่ายลงทุนสุทธิเริ่มโครงการ} &= 638,900.00 \quad (\text{หัวข้อ 1.1 หน้า 36}) \\ \text{เงินสดรับสุทธิต่อปี} &= 334,605.12 \quad (\text{ตารางที่ 6 หน้า 37}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{งวดเวลาคืนทุน} &= \frac{638,900.00}{334,605.12} \\ &= 1.91 \quad \text{ปี} \end{aligned}$$

แสดงว่าจะต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 1.91 ปี หรือ 1 ปี 10 เดือน 28 วัน  
โครงการจึงจะคืนทุน

2. อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (Average Rate of Return หรือ ARR)

เป็นการคำนวณหาผลตอบแทนจากการลงทุนในทางบัญชี โดยการนำกำไรสุทธิหลังภาษีถัวเฉลี่ยต่อปีตลอดอายุของโครงการ เปรียบเทียบกับเงินลงทุนตอนเริ่มโครงการ โดยมีวิธีคำนวณดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{ARR} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังภาษีถัวเฉลี่ยต่อปี}}{\text{เงินลงทุนตอนต้นโครงการ}}$$

$$\begin{aligned} \text{โดยที่} \quad \text{กำไรสุทธิหลังภาษีถัวเฉลี่ยต่อปี} &= 270,715.12 \text{ (ตารางที่ 5 หน้า 37)} \\ \text{เงินลงทุนตอนต้นโครงการ} &= 638,900.00 \text{ (หัวข้อ 1.1 หน้า 36)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad \text{ARR} &= \frac{270,715.12 * 100}{638,900.00} \\ &= 42.37 \% \end{aligned}$$

ค่าอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยที่หาได้มีค่ามากกว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่ตั้งไว้ที่อัตรา 8.0 % ต่อปี แสดงว่า มีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคือฮอสในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

### 3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value หรือ NPV)

คือผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละปีตลอดอายุของโครงการ กับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่ายออกไปภายใต้โครงการที่กำลังพิจารณา ณ อัตราที่กำหนด หรือค่าของทุน (Cost of Capital ใช้คำย่อว่า CC หรือ k) ซึ่งก็คืออัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่บริษัทต้องการจากการลงทุนในแต่ละโครงการ และใช้เป็นอัตราลดค่าเพื่อคำนวณมูลค่าปัจจุบัน

การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิสามารถทำได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+k)^t} - C_0$$

โดยที่  $\sum_{t=1}^n$  คือ ผลบวกของ ..... ตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปลายปีที่ n

$B_t$  คือ กระแสเงินสดรับสุทธิรายปีตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปลายปีที่ n

k คือ ค่าของทุนที่ใช้เป็นอัตราลดค่า

$C_0$  คือ เงินจ่ายลงทุนตอนเริ่มโครงการ

$B_t = 334,605.12$  (ตารางที่ 6 หน้า 37)

k = 0.08 (ข้อสมมติฐาน หน้า 17)

$C_0 = 638,900.-$  (หัวข้อ 1.1 หน้า 36)

$$\text{แทนค่า} \quad \text{NPV} = \sum_{t=1}^{10} \frac{334,605.12}{(1+0.08)^t} - 638,900.00$$

$$= 2,245,227.59 - 638,900.00$$

$$= 1,606,327.59 \text{ บาท}$$

จะเห็นว่าได้มูลค่าปัจจุบันสุทธิที่มากกว่า 0 คือ 1,606,327.59 บาท แสดงว่ามีความเป็นไปได้ในการลงทุน ร้านเลมอนกรีนคืออสในโรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

## 4. ดัชนีการทำกำไร (Profitability Index หรือ PI)

หมายถึงอัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสด ที่คาดว่าจะได้รับ ในแต่ละปีตลอดอายุของโครงการ กับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่ายสำหรับโครงการลงทุนนั้นๆ ณ อัตราค่าของทุน

การคำนวณดัชนีการทำกำไร สามารถทำได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{PI} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+k)^t}}{C_0}$$

โดยที่  $\sum_{t=1}^n$  คือ ผลบวกของ ..... ตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปลายปีที่ n  
 $B_t$  คือ กระแสเงินสดรับสุทธิรายปีตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปลายปีที่ n  
 $k$  คือ ค่าของทุนที่ใช้เป็นอัตราลดค่า  
 $C_0$  คือ เงินจ่ายลงทุนตอนเริ่มโครงการ

$$B_t = 334,605.12 \text{ (ตารางที่ 6 หน้า 37)}$$

$$k = 0.08 \text{ (ข้อสมมติฐาน หน้า 17)}$$

$$C_0 = 638,900.- \text{ (หัวข้อ 1.1 หน้า 36)}$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad \text{PI} &= \frac{\sum_{t=1}^{10} \frac{334,605.12}{(1+0.08)^t}}{638,900.00} \\ &= 2,245,227.59 / 638,900.00 \\ &= 3.51 \end{aligned}$$

จะเห็นว่าได้ค่าดัชนีการทำกำไรมากกว่า 1 คือ 3.51 หมายถึงผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้จะมากกว่าค่าของทุนที่ใช้เป็นอัตราลดค่า จึงแสดงว่ามีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคือสในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

## 5. อัตราผลตอบแทนลดค่า (Internal Rate of Return หรือ IRR)

หมายถึงอัตราลดค่าที่ทำให้ มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะต้องจ่าย เท่ากับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับตลอดอายุของโครงการ การคำนวณอัตราผลตอบแทนลดค่า สามารถทำได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad C_0 = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

โดยที่  $\sum_{t=1}^n$  คือ ผลบวกของ ..... ตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปลายปีที่ n  
 $B_t$  คือ กระแสเงินสดรับสุทธิรายปีตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปลายปีที่ n  
 $k$  คือ ค่าของทุนที่ใช้เป็นอัตราลดค่า  
 $C_0$  คือ เงินจ่ายลงทุนตอนเริ่มโครงการ

$$B_t = 334,605.12 \text{ (ตารางที่ 6 หน้า 37)}$$

$$k = 0.08 \text{ (ข้อสมมติฐาน หน้า 17)}$$

$$C_0 = 638,900.- \text{ (หัวข้อ 1.1 หน้า 36)}$$

$$\text{แทนค่า} \quad 638,900 = \sum_{t=1}^{10} \frac{334,605.12}{(1+r)^t}$$

$$r = 51.55 \%$$

จะเห็นว่าอัตราผลตอบแทนลดค่าที่คำนวณได้ คือ 51.55 % มีค่ามากกว่าอัตราผลตอบแทนที่ยอมรับได้ที่ 8.0 % แสดงว่ามีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลม่อนกรีนคืออสในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



### 5. การวิเคราะห์ความไว เพื่อตัดสินใจลงทุนภายใต้สภาวะความเสี่ยง

เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และร้านค้าประเภทคือสตือเป็นธุรกิจที่ค่อนข้างใหม่สำหรับจังหวัดเชียงใหม่ ถึงแม้ว่าจะพยายามหาข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ให้อยู่ในลักษณะแน่นอนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็เป็นการใช้ข้อมูลอ้างอิงจากธุรกิจร้านค้าประเภทสะดวกซื้อและข้อมูลจากบริษัทบางจากกรีนเนทเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการที่จะหาข้อมูลอย่างละเอียดในทุกสิ่งทุกอย่างอาจจะทำให้เสียเวลา และค่าใช้จ่ายสูง จึงได้จัดทำการวิเคราะห์ความไวโดยกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่มีผลกระทบต่อโครงการให้ลดลง 10%, 5% หรือเพิ่มขึ้น 5%, 10% หรือ ลดลงหรือเพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน ซึ่งตัวแปรหลักต่างๆ สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย
2. การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้าขาย (ต้นทุนผันแปร)
3. การเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายคงที่ (ต้นทุนคงที่)

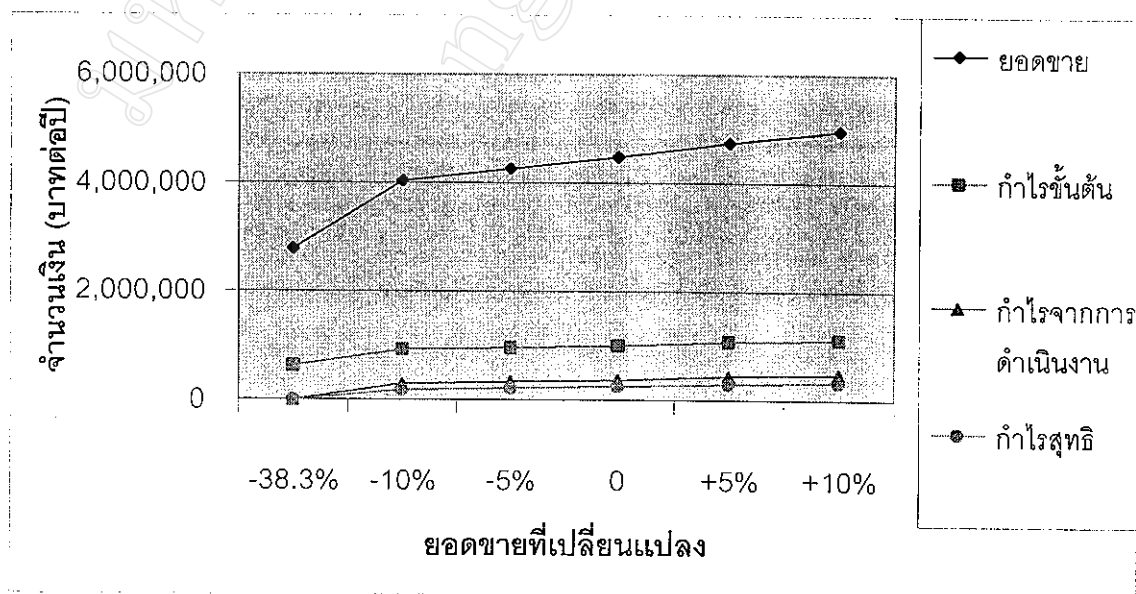
### 1. การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย

การประมาณการยอดขายจากการนับจำนวนคนเดินผ่านดังกล่าวมาแล้ว พบว่า มียอดขายเท่ากับ 4,500,000 บาทต่อปี ถ้ายอดขายมีการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเงินดังตารางที่ 7-9 และภาพที่ 7

ตารางที่ 7 งบกำไรขาดทุนในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อยอดขายเปลี่ยนแปลงไป

-38.3% (ลดลงจนโครงการไม่คุ้มทุน), -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

รายการ	งบกำไรขาดทุน เมื่อยอดขายเปลี่ยนแปลง (บาทต่อปี)					
	-38.3%	-10%	-5%	0	+5%	+10%
ยอดขาย	2,776,500	4,050,000	4,275,000	4,500,000	4,725,000	4,950,000
ยอดขายสุทธิ (ก่อนภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%)	2,594,860	3,785,047	3,995,327	4,205,607	4,415,888	4,626,168
ต้นทุนสินค้าขาย	1,972,093	2,876,636	3,036,449	3,196,262	3,356,075	3,515,888
กำไรขั้นต้น	622,766	908,411	958,879	1,009,346	1,059,813	1,110,280
ค่าใช้จ่ายคงที่	622,610	622,610	622,610	622,610	622,610	622,610
กำไรจากการดำเนินงาน	156	285,801	336,269	386,736	437,203	487,670
ภาษี (30%)	47	85,740	100,881	116,021	131,161	146,301
กำไรสุทธิ	110	200,061	235,388	270,715	306,042	341,369



ภาพที่ 7 กราฟแสดงยอดขายและกำไรในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อยอดขายเปลี่ยนแปลงไป -38.3% (ลดลงจนโครงการไม่คุ้มทุน), -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

ตารางที่ 8 งบกระแสเงินสดในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อยอดขายเปลี่ยนแปลงไป  
38.3-% (ลดลงจนโครงการไม่คุ้มทุน), -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

รายการ	งบกระแสเงินสด เมื่อยอดขายเปลี่ยนแปลง (บาทต่อปี)					
	-38.3%	-10%	-5%	0	+5%	+10%
กำไรสุทธิ	110	200,061	235,388	270,715	306,042	341,369
ค่าเสื่อมราคาและอุปกรณ์	42,490	42,490	42,490	42,490	42,490	42,490
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า (ค่าลิขสิทธิ์)	21,400	21,400	21,400	21,400	21,400	21,400
กระแสเงินสดสุทธิ	64,000	263,951	299,278	334,605	369,932	405,259

ตารางที่ 9 ค่าของเครื่องมือทางการเงินต่างๆ ในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อยอดขาย  
เปลี่ยนแปลงไป -38.3% (ลดลงจนโครงการไม่คุ้มทุน), -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

รายการ	ค่าของเครื่องมือทางการเงิน เมื่อยอดขายเปลี่ยนแปลง					
	-38.3%	-10%	-5%	0	+5%	+10%
1. งวดเวลาคืนทุน (PB)	9.98	2.42	2.13	1.91	1.73	1.58
2. อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (ARR)	0.02	31.31	36.84	42.37	47.90	53.43
3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	-209,458	1,132,232	1,369,280	1,606,328	1,843,375	2,080,423
4. ดัชนีการทำการกำไร (PI)	0.67	2.77	3.14	3.51	3.89	4.26
5. อัตราผลตอบแทนลดค่า (IRR)	0.03	39.87	45.76	51.55	57.28	62.95

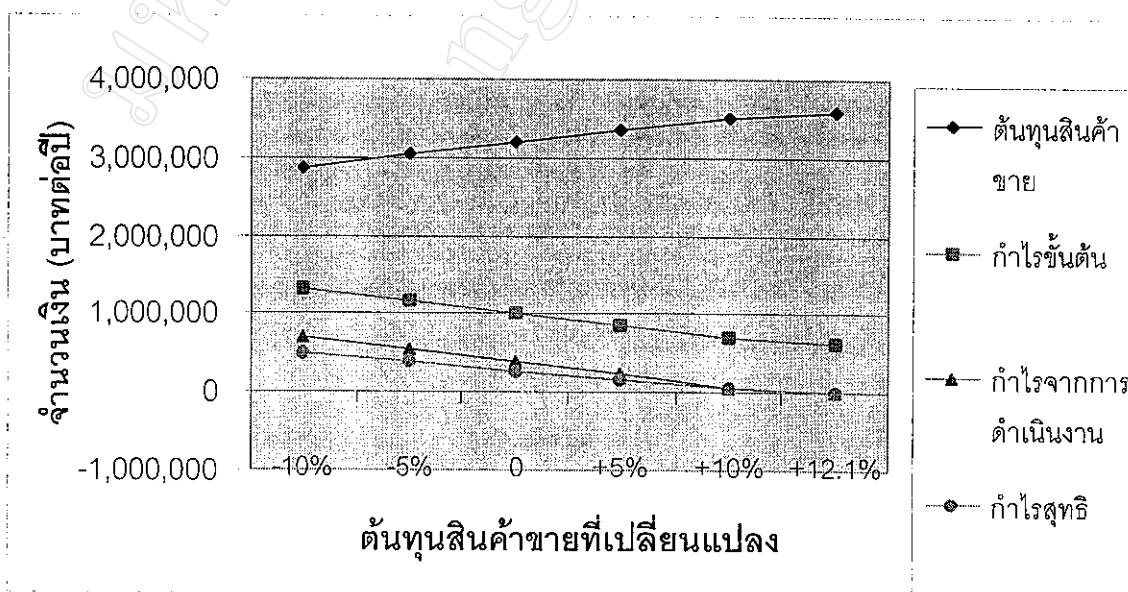
จะเห็นว่ายอดขายสามารถเปลี่ยนแปลงลดลงได้ถึง 38.3 เปอร์เซ็นต์โครงการจึง  
จะไม่คุ้มทุน แต่ไม่คุ้มค่าในการลงทุน เนื่องจากไม่มีค่าของเครื่องมือทางการเงินตัวใดอยู่ในระดับ  
ที่ยอมรับได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของยอดขายมีผลกระทบ  
ต่อการลงทุนในโครงการไม่มากนัก ยกเว้นเมื่อพบว่ายอดขายต่ำกว่าเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้เข้า  
ใกล้ 38.3 เปอร์เซ็นต์ อาจต้องมีการลดต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายคงที่ เพื่อให้เกิดความเป็น  
ไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคืออส ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัด  
เชียงใหม่

## 2. การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้าขาย (ต้นทุนผันแปร)

ต้นทุนสินค้าขายของร้านเลมอนกรีนคือออส ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ต้นทุนสินค้าและค่าวัสดุสิ้นเปลือง ซึ่งคิดเป็น 76% ของยอดขาย ถ้าต้นทุนสินค้าขายมีการเปลี่ยนแปลง จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเงินดังตารางที่ 10-12 และภาพที่ 8

ตารางที่ 10 งบกำไรขาดทุนในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคือออสเมื่อต้นทุนสินค้าขายเปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ +12.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

รายการ	งบกำไรขาดทุน เมื่อต้นทุนสินค้าขายเปลี่ยนแปลง (บาทต่อปี)					
	-10%	-5%	0	+5%	+10%	+12.1%
ยอดขาย	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
ยอดขายสุทธิ (ก่อนภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%)	4,205,607	4,205,607	4,205,607	4,205,607	4,205,607	4,205,607
ต้นทุนสินค้าขาย	2,876,636	3,036,449	3,196,262	3,356,075	3,515,888	3,583,009
กำไรขั้นต้น	1,328,972	1,169,159	1,009,346	849,533	689,720	622,598
ค่าใช้จ่ายคงที่	622,610	622,610	622,610	622,610	622,610	622,610
กำไรจากการดำเนินงาน	706,362	546,549	386,736	226,923	67,110	-12
ภาษี (30%)	211,909	163,965	116,021	68,077	20,133	0
กำไรสุทธิ	494,453	382,584	270,715	158,846	46,977	-12



ภาพที่ 8 กราฟแสดงยอดขายและกำไรในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคือออสเมื่อต้นทุนสินค้าขายเปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ +12.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

ตารางที่ 11 งบกระแสเงินสดในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อต้นทุนสินค้าขายเปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ +12.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

รายการ	งบกระแสเงินสด เมื่อต้นทุนสินค้าขายเปลี่ยนแปลง (บาทต่อปี)					
	-10%	-5%	0	+5%	+10%	+12.1%
กำไรสุทธิ	494,453	382,584	270,715	158,846	46,977	-12
ค่าเสื่อมราคาและอุปกรณ์	42,490	42,490	42,490	42,490	42,490	42,490
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า (ค่าลิขสิทธิ์)	21,400	21,400	21,400	21,400	21,400	21,400
กระแสเงินสดสุทธิ	558,343	446,474	334,605	222,736	110,867	63,878

ตารางที่ 12 ค่าของเครื่องมือทางการเงินต่างๆ ในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อต้นทุนสินค้าขายเปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ +12.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

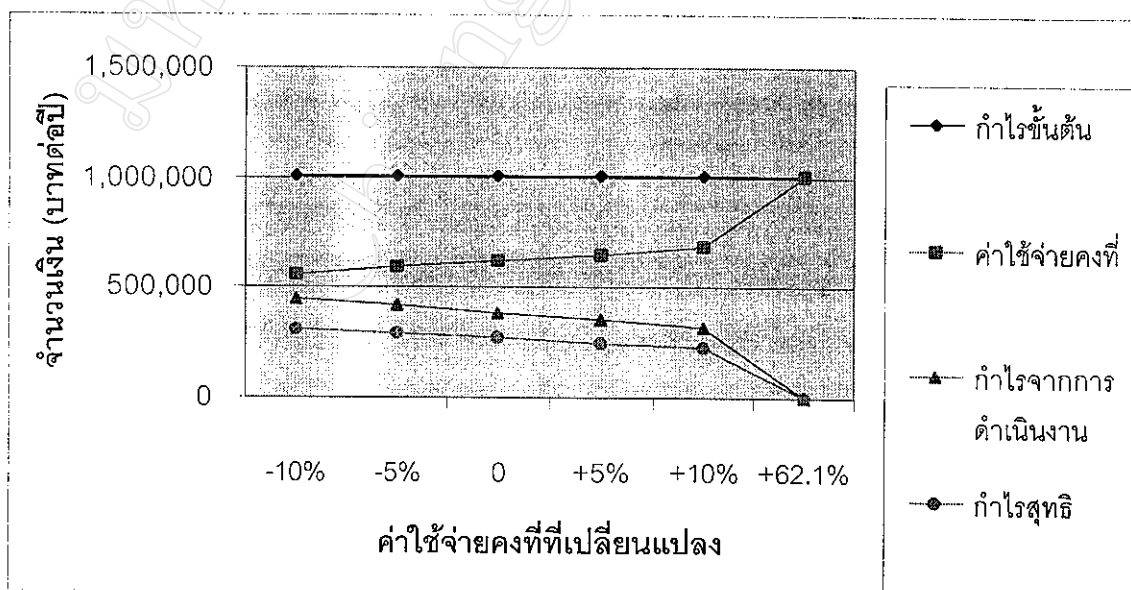
รายการ	ค่าของเครื่องมือทางการเงิน เมื่อต้นทุนสินค้าขายเปลี่ยนแปลง					
	-10%	-5%	0	+5%	+10%	+12.1%
1. งวดเวลาคืนทุน (PB)	1.14	1.43	1.91	2.87	5.76	10.00
2. อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (ARR)	77.39	59.88	42.37	24.86	7.35	0.00
3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	3,107,630	2,356,979	1,606,328	855,676	105,025	-210,272
4. ดัชนีการทำกำไร (PI)	5.86	4.69	3.51	2.34	1.16	0.67
5. อัตราผลตอบแทนลดค่า (IRR)	87.23	69.53	51.55	32.82	11.52	0.003

จะเห็นว่าเมื่อต้นทุนสินค้าขายของโครงการ มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเพียง 12.1 เปอร์เซ็นต์ โครงการจะไม่คุ้มทุน และไม่คุ้มค่าในการลงทุนเนื่องจากไม่มีค่าของเครื่องมือทางการเงินตัวใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10 เปอร์เซ็นต์ จะพบว่าค่าของเครื่องมือทางการเงินเกือบทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ยกเว้นงวดเวลาคืนทุนซึ่งอาจยาวนานเกินไปถึง 5.76 ปี) ดังนั้นถ้ามีการลงทุนในโครงการ ต้องมีความระมัดระวังเมื่อพบว่าต้นทุนสินค้าขายสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้เกิน 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งอาจต้องหาวิธีการเพื่อเพิ่มยอดขายหรือลดค่าใช้จ่ายคงที่เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคืออส ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอมะเมือง จังหวัดเชียงใหม่

### 3. การเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายคงที่ (ต้นทุนคงที่)

ค่าใช้จ่ายคงที่ของร้านเลมอนกรีนคือออส ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งมีค่ารวมทั้งสิ้น 642,609.96 บาทต่อปี ถ้าค่าใช้จ่ายคงที่มี การเปลี่ยนแปลง จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเงินดังตารางที่ 13-15 และภาพที่ 9 ตารางที่ 13 งบกำไรขาดทุนในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคือออสเมื่อค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ 68.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

รายการ	งบกำไรขาดทุน เมื่อค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลง (บาทต่อปี)					
	-10%	-5%	0	+5%	+10%	+62.1%
ยอดขาย	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
ยอดขายสุทธิ (ก่อนภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%)	4,205,607	4,205,607	4,205,607	4,205,607	4,205,607	4,205,607
ต้นทุนสินค้าขาย	3,196,262	3,196,262	3,196,262	3,196,262	3,196,262	3,196,262
กำไรขั้นต้น	1,009,346	1,009,346	1,009,346	1,009,346	1,009,346	1,009,346
ค่าใช้จ่ายคงที่	560,349	591,479	622,610	653,740	684,871	1,009,251
กำไรจากการดำเนินงาน	448,997	417,866	386,736	355,605	324,475	95
ภาษี (30%)	134,699	125,360	116,021	106,682	97,342	29
กำไรสุทธิ	314,298	292,506	270,715	248,924	227,132	67



ภาพที่ 9 กราฟแสดงยอดขายและกำไรในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคือออสเมื่อค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ 62.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

ตารางที่ 14 งบกระแสเงินสดในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ 62.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

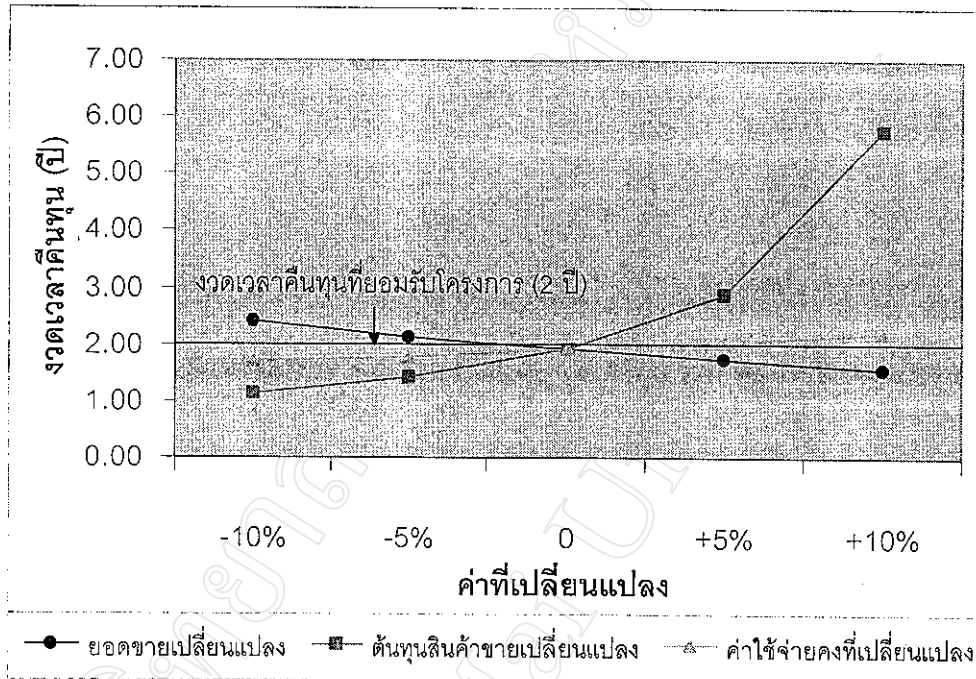
รายการ	งบกระแสเงินสด เมื่อค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลง (บาทต่อปี)					
	-10%	-5%	0	+5%	+10%	+62.1%
กำไรสุทธิ	314,298	292,506	270,715	248,924	227,132	67
ค่าเสื่อมราคาและอุปกรณ์	42,490	42,490	42,490	42,490	42,490	42,490
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า (ค่าลิขสิทธิ์)	21,400	21,400	21,400	21,400	21,400	21,400
กระแสเงินสดสุทธิ	378,188	356,396	334,605	312,814	291,022	63,957

ตารางที่ 15 ค่าของเครื่องมือทางการเงินต่างๆ ในแต่ละปีของร้านเลมอนกรีนคืออสเมื่อค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5%, +10% และ +62.1% (เพิ่มขึ้นจนโครงการไม่คุ้มทุน)

รายการ	ค่าของเครื่องมือทางการเงิน เมื่อค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลง					
	-10%	-5%	0	+5%	+10%	+62.1%
1. งวดเวลาคืนทุน (PB)	1.69	1.79	1.91	2.04	2.20	9.99
2. อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (ARR)	49.19	45.78	42.37	38.96	35.55	0.01
3. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	1,898,771	1,752,549	1,606,328	1,460,106	1,313,884	-209,746
4. ดัชนีการทำการกำไร (PI)	3.97	3.74	3.51	3.29	3.06	0.67
5. อัตราผลตอบแทนลดค่า (IRR)	58.61	55.09	51.55	47.99	44.39	0.02

จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายคงที่ของโครงการ สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นได้ถึง 62.1 เปอร์เซ็นต์ โครงการจึงจะไม่คุ้มทุน แต่ไม่คุ้มค่าในการลงทุนเนื่องจากไม่มีค่าของเครื่องมือทางการเงินตัวใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายคงที่มีผลกระทบต่อการลงทุนในโครงการไม่มากนัก ซึ่งอาจเนื่องมาจากร้านเลมอนกรีนคืออสเป็นร้านขนาดเล็ก ทำให้ค่าใช้จ่ายคงที่มีค่าไม่สูงมากนั่นเอง และเมื่อพบว่าค่าใช้จ่ายคงที่เพิ่มขึ้นจากเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้เข้าใกล้ 62.1 เปอร์เซ็นต์ จะต้องหาวิธีการเพื่อเพิ่มยอดขายหรือลดต้นทุนสินค้าขาย เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคืออสในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

เมื่อนำค่าของเครื่องมือทางการเงินต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย, การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้าขาย (ต้นทุนผันแปร) และ การเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายคงที่ (ต้นทุนคงที่) โดยมีการเปลี่ยนแปลงลดลง 10%, 5% หรือเพิ่มขึ้น 5%, 10% มาสร้างกราฟแยกในแต่ละเครื่องมือทางการเงิน จะได้กราฟดังภาพที่ 10-14



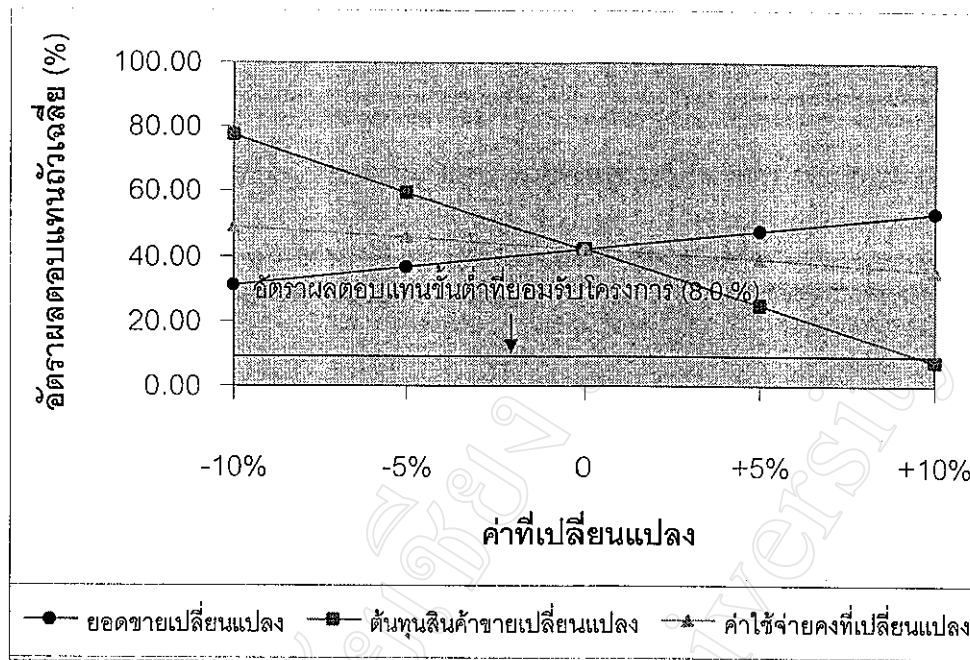
ภาพที่ 10 กราฟแสดงงวดเวลาคืนทุน (ปี) ของร้านเลมอนกรีนคือออสเมื่อยอดขาย, ต้นทุนสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

จากกราฟภาพที่ 10 พบว่าถ้าต้องการให้งวดเวลาคืนทุนของโครงการเป็นที่ยอมรับได้ คือมีระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี (เนื่องจากเป็นโครงการที่มีรูปแบบใหม่ ในจังหวัดเชียงใหม่) จะต้องพิจารณาในส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ยอดขายจะต้องลดลงไม่เกิน 2.2 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายคงที่ มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
2. ต้นทุนสินค้าขายจะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 0.7 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและค่าใช้จ่ายคงที่มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
3. ค่าใช้จ่ายคงที่ที่จะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3.5 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและต้นทุนสินค้าขายมีค่าไม่เปลี่ยนแปลง

จึงจะมีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคือออสในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



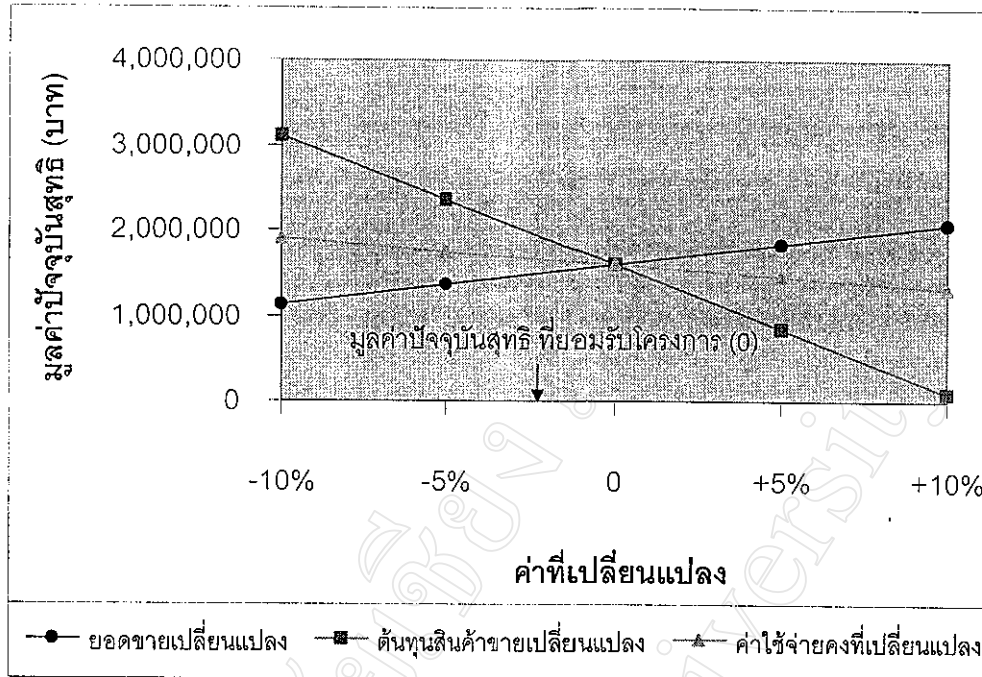


ภาพที่ 11 กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนตัวเฉลี่ย (ARR) ของร้านเลมอนกรีนค็อกเทลเมื่อยอดขาย, ต้นทุนสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

จากกราฟภาพที่ 11 พบว่าถ้าต้องการให้อัตราผลตอบแทนตัวเฉลี่ยของโครงการ เป็นที่ยอมรับได้ คือมีอัตรามากกว่า 8.0 เปอร์เซ็นต์ จะต้องพิจารณาในส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ยอดขายจะต้องลดลงไม่เกิน 31.08 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายคงที่ มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
2. ต้นทุนสินค้าขายจะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 9.82 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและค่าใช้จ่ายคงที่มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
3. ค่าใช้จ่ายคงที่จะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 47.45 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและต้นทุนสินค้าขายมีค่าไม่เปลี่ยนแปลง

จึงจะมีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนค็อกเทลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

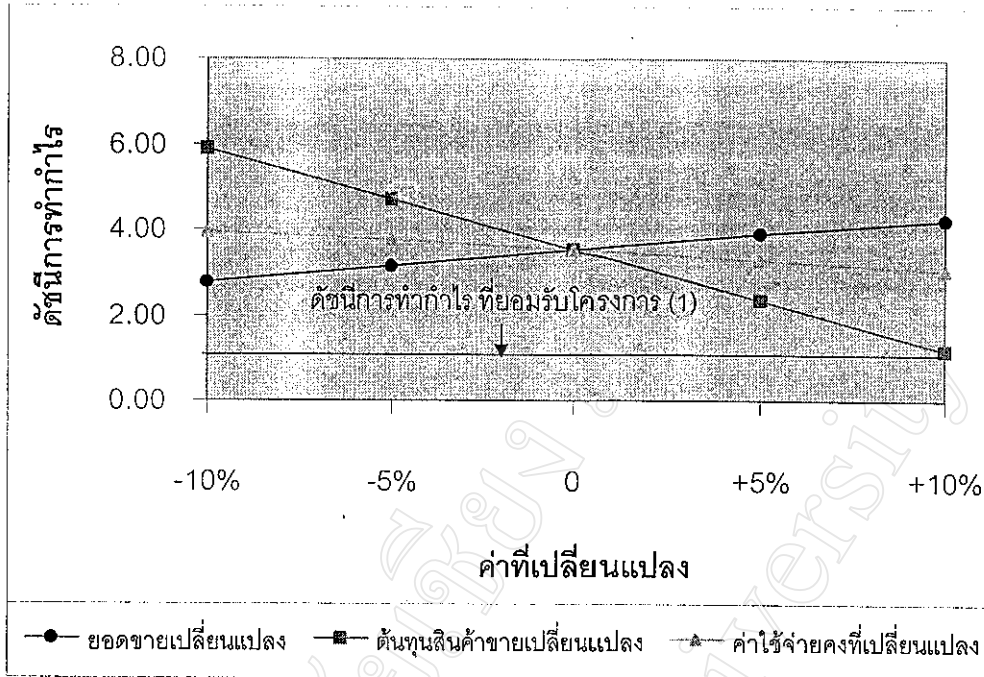


ภาพที่ 12 กราฟแสดงมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของร้านเลมออนกรีนคืออสเมื่อยอดขาย, ต้นทุนสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

จากกราฟภาพที่ 12 พบว่าถ้าต้องการให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการเป็นที่ยอมรับได้ คือมีค่ามากกว่า 0 จะต้องพิจารณาในส่วนตัวต่างๆ ดังนี้

1. ยอดขายจะต้องลดลงไม่เกิน 33.88 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายคงที่ มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
2. ต้นทุนสินค้าขายจะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10.7 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและค่าใช้จ่ายคงที่มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
3. ค่าใช้จ่ายคงที่ที่จะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 54.93 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและต้นทุนสินค้าขายมีค่าไม่เปลี่ยนแปลง

จึงจะมีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมออนกรีนคืออสในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

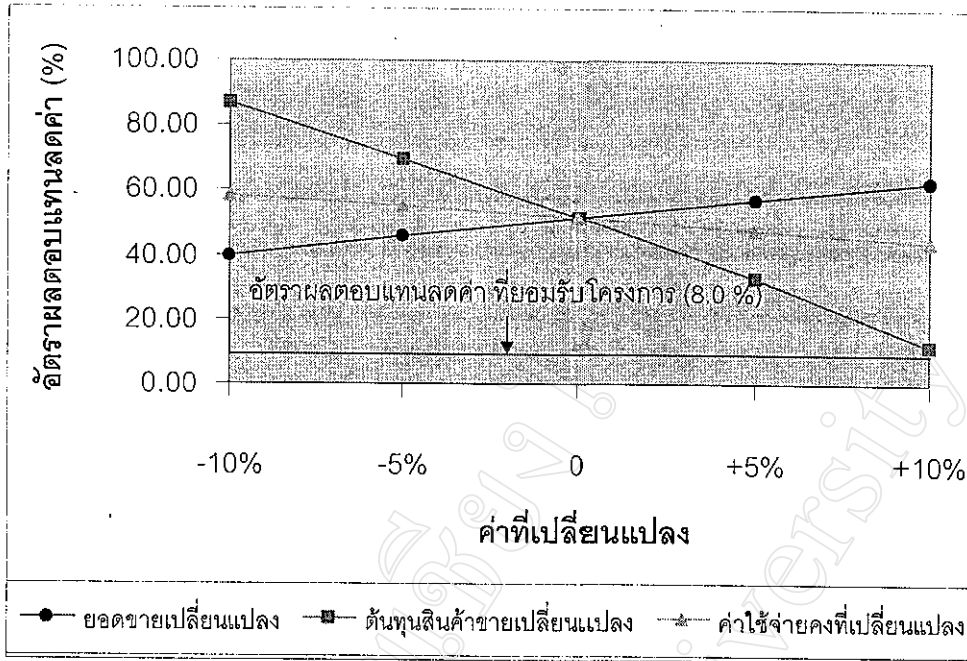


ภาพที่ 13 กราฟแสดงดัชนีการทำการ (PI) ของร้านเลมออนกรีนคืออสเมื่อยอดขาย, ต้นทุนสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

จากกราฟภาพที่ 13 พบว่าถ้าต้องการให้ดัชนีการทำการของโครงการเป็นที่ยอมรับได้ คือมีค่ามากกว่า 1 จะต้องพิจารณาในส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ยอดขายจะต้องลดลงไม่เกิน 33.88 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายคงที่ มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
2. ต้นทุนสินค้าขายจะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10.7 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและค่าใช้จ่ายคงที่มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
3. ค่าใช้จ่ายคงที่จะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 54.93 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและต้นทุนสินค้าขายมีค่าไม่เปลี่ยนแปลง

จึงจะมีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมออนกรีนคืออสในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



ภาพที่ 14 กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนลดค่า (IRR) ของร้านเลมอนกรีนคือออสเมื่อยอดขาย, ต้นทุนสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายคงที่เปลี่ยนแปลงไป -10%, -5%, 0, +5% และ +10%

จากกราฟภาพที่ 14 พบว่าถ้าต้องการให้อัตราผลตอบแทนลดค่าของโครงการเป็นที่ยอมรับได้ คือมีอัตรามากกว่า 8.0 เปอร์เซ็นต์ จะต้องพิจารณาในส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ยอดขายจะต้องลดลงไม่เกิน 33.88 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายคงที่ มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
2. ต้นทุนสินค้าขายจะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10.7 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและค่าใช้จ่ายคงที่มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง
3. ค่าใช้จ่ายคงที่ที่จะต้องเพิ่มขึ้นไม่เกิน 54.93 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ยอดขายและต้นทุนสินค้าขายมีค่าไม่เปลี่ยนแปลง

จึงจะมีความเป็นไปได้ในการลงทุนร้านเลมอนกรีนคือออสในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่