

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การประกอบการธุรกิจไม้ดอกไม้ประดับ จังหวัดอุดรดิตถ์ ได้มีการใช้ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษา

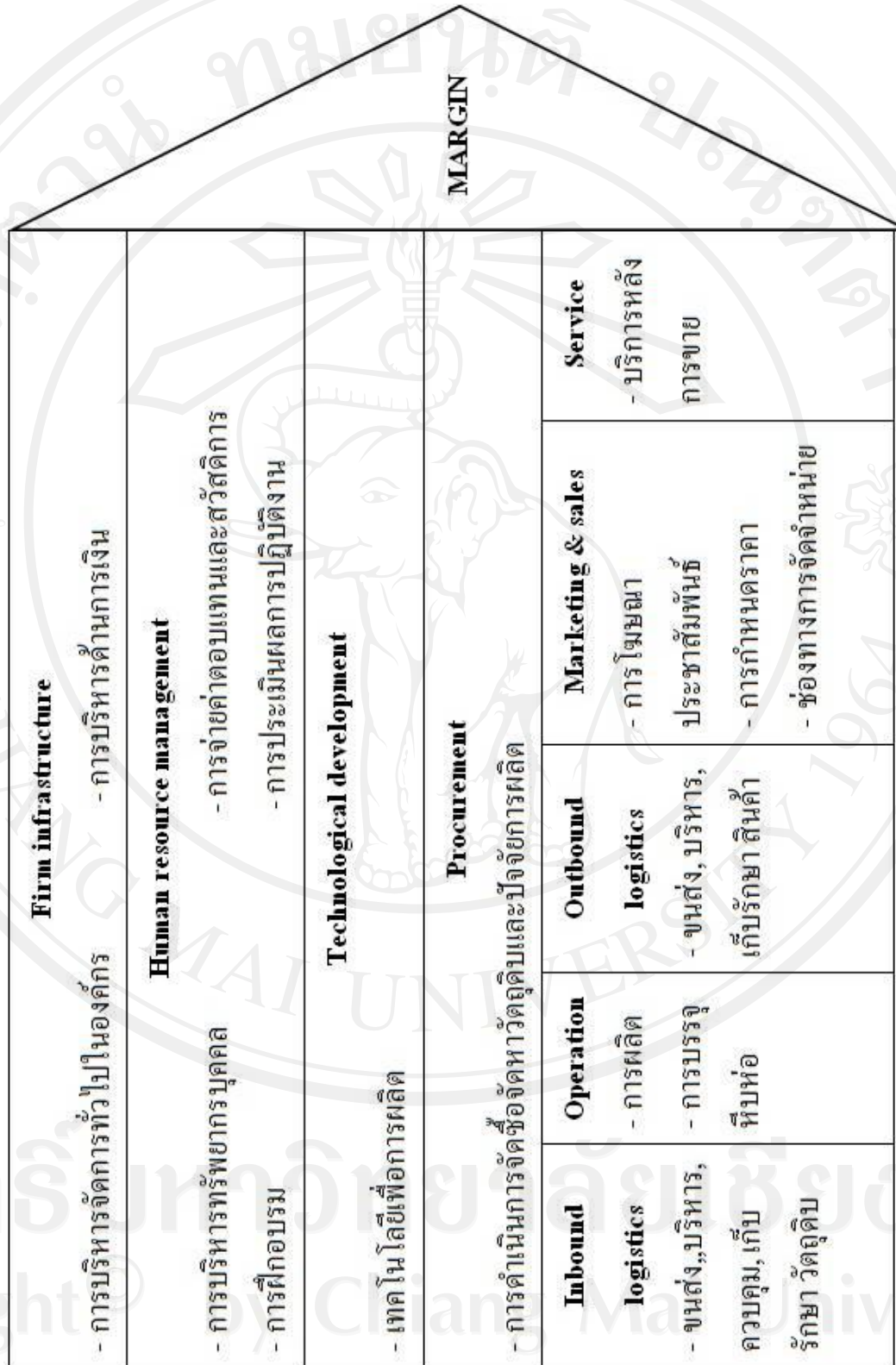
##### 1. ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)

พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่า ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) หมายถึง กระบวนการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่าแบ่งออกเป็น กิจกรรมใน 2 ลักษณะ คือ (1) กิจกรรมหลัก (Primary activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ธุรกิจได้ดำเนินงานให้เกิดสินค้าหรือบริการเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การจัดส่งและบริหารคลังสินค้า การตลาดและการขายสินค้า และการบริการหลังการขาย (2) กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) เป็นกิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย การจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น การเงินและการบัญชี และการจัดการทั่วไปในองค์กร เป็นต้น การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) จะช่วยให้ผู้ศึกษาทราบถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ความสามารถภายในองค์กร เพื่อใช้พิจารณาว่าการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมขององค์กรนั้นเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งพิจารณาแต่ละกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดคุณค่าและผลตอบแทน (Margin) ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแต่ละกิจกรรมประกอบด้วยกิจกรรมหลักของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

1. **Inbound logistics** ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้า ได้แก่ การขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายวัตถุดิบ และปัจจัยนำเข้าต่างๆ การจัดการและควบคุมวัตถุดิบคงคลัง
2. **Operation** ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (transforming inputs into final product) และการบรรจุ
3. **Outbound logistics** ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
4. **Marketing and sale** ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ได้แก่ การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคาขาย การสร้างเครือข่ายลูกค้า และการส่งเสริมการขาย
5. **Service** ประกอบด้วยกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งบริการหลังการขาย

สำหรับกิจกรรมสนับสนุนของตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่านั้น ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. **Procurement** ประกอบด้วยกิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลัก
2. **Technological development** ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ การวิจัยด้านการตลาด เทคโนโลยีด้านการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
3. **Human resource management** ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งการผลิตและการบริหารจัดการ เพื่อให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับภาระงาน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ
4. **Firm infrastructure** ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผนในธุรกิจการค้า ประกอบด้วย การพยากรณ์ยอดขาย รวมไปถึงวางแผนจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การวางแผนการผลิต รวมไปถึงแผนการจัดการสินค้าคงคลัง



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดจำแนกตามกิจกรรมในตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า



โดยที่ NPV = มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ

$B_t$  = ผลตอบแทนสุทธิในปีที่  $t$

$C_t$  = ต้นทุนสุทธิของโครงการในปีที่  $t$

$C_0$  = ต้นทุนสุทธิของโครงการในปีที่ 0

$i$  = อัตราคิดลดหรืออัตราดอกเบี้ย

$t$  = ปีของโครงการ คือ ปีที่ 1,2,3,.....,n

$n$  = อายุของโครงการ

ปีที่ 0 คือ ปีที่เริ่มลงทุน

โดยจะเลือกใช้อัตราส่วนคิดลดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ขั้นต่ำ (Minimum Loan Rate: MLR) โดยโครงการที่เหมาะสมกับการลงทุนนั้นต้องมีมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ (NPV) มากกว่า 0 หมายความว่า มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินไหลเข้ามีมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินไหลออก

**อัตราผลตอบแทนขี้อลด (Internal Rate of Return หรือ IRR)** เป็นอัตราที่นำไปลดค่าแล้วทำให้กระแสเงินสดรับเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายพอดี นั่นคือ  $NPV=0$  การคำนวณ IRR เริ่มจากการหาค่าผลตอบแทนออกด้วยค่าใช้จ่ายเป็นปีๆ ไปตลอดชั่วอายุโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสุทธิในแต่ละปี หลังจากนั้นหาผลตอบแทนที่จะทำให้ผลรวมของมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิตั้งกันแล้วมีค่าเป็น 0 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$IRR \text{ หรือค่า } r \text{ ที่ทำให้ } \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} + C_0 = 0$$

โดยที่ IRR = อัตราส่วนผลตอบแทนภายในจากการลงทุน

$r$  = IRR (อัตราส่วนลด)

$B_t$  = ผลตอบแทนสุทธิในปีที่  $t$

$C_t$  = ต้นทุนสุทธิของโครงการในปีที่  $t$

$C_0$  = ต้นทุนสุทธิของโครงการในปีที่ 0

$t$  = ปีของโครงการ คือ ปีที่ 1,2,3,.....,n

$n$  = อายุของโครงการ

ปีที่ 0 คือ ปีที่เริ่มลงทุน

โดยอัตราส่วนลดที่จะทำให้มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนที่จะได้รับในอนาคต เท่ากับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุน (ค่าใช้จ่ายทั้งหมด) ของโครงการนั้นพอดี หรือคือ อัตราส่วนลดที่จะทำให้ผลรวมของมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ (NPV) มีค่าเท่ากับ 0 ซึ่งอัตราส่วนลดที่หาได้จากผลการลงทุน (IRR) ที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจลงทุนต้องมีค่าสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ หรือ สูงกว่าต้นทุนของเงินทุนซึ่งก็คือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในปัจจุบัน

**อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit Cost Ratio : B/C Ratio)** หมายถึง อัตราส่วนเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าปัจจุบันของกระแสผลตอบแทน กับ มูลค่าปัจจุบันของกระแสต้นทุนของโครงการ ภายใต้อัตราคิดลดที่พิจารณา ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$B/C \text{ Ratio} = \frac{PV_b}{PV_c} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} + C_0}$$

โดยที่ B/C Ratio = อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน

$PV_b$  = มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสผลตอบแทน

$PV_c$  = มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสต้นทุน

$B_t$  = ผลตอบแทนสุทธิในปีที่  $t$

$C_t$  = ต้นทุนสุทธิของโครงการในปีที่  $t$

$C_0$  = ต้นทุนสุทธิของโครงการในปีที่ 0

$i$  = อัตราคิดลดหรืออัตราดอกเบี้ย

$t$  = ปีของโครงการ คือ ปีที่ 1,2,3,.....,n

$n$  = อายุของโครงการ

ปีที่ 0 คือ ปีที่เริ่มลงทุน

โดยอัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนกับมูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายตลอดอายุโครงการ ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 1 หรืออัตราส่วนของผลตอบแทนควรสูงกว่าหรืออย่างน้อยต้องเท่ากับอัตราส่วนของค่าใช้จ่าย  $B/C \text{ Ratio} \geq 1$  จึงจะถือว่าโครงการนี้เหมาะสมแก่การลงทุน

#### เกณฑ์การตัดสินใจในการลงทุน (Investment Decision)

การตัดสินใจในการลงทุน หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับการเลือกโครงการลงทุนว่าควรลงทุนในโครงการใดจึงจะให้ผลตอบแทนตามต้องการ โดยใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจ

ลงทุนที่คำนึงถึงค่าเสียโอกาส (Opportunity cost) ได้แก่ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR), อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio), มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ (NPV) ตามรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้ว

เกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจในการลงทุนข้างต้น จะช่วยทำให้โครงการที่ให้ค่าต่างๆ ดังต่อไปนี้ถือเป็นโครงการที่ควรลงทุน ได้แก่

1. อัตราส่วนผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) มีค่าสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำหรือสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน
2. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio) มีค่ามากกว่า 1
3. มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ (NPV) มีค่ามากกว่า 0

## 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ทัศนีย์ บรูณุปกรณ์ (2544)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของบริษัทเฟอร์นิเจอร์ไม้สักแห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนการลงทุนของบริษัทผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้สักแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาข้อมูลต้นทุนและผลตอบแทนในระหว่างปี พ.ศ. 2537-2543 ด้วยการวิเคราะห์ทางการเงินในภาพรวมของบริษัท กำหนดที่อัตราส่วนลดร้อยละ 10 การศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ทางการเงินในภาพรวมของบริษัทมีมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ (NPV) เท่ากับ 135,416,919 บาท ผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) เท่ากับร้อยละ 33.12 และอัตราส่วนของผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio) มีค่าเท่ากับ 1.286 การวิเคราะห์ความไวต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์สมมติ 4 กรณี คือ กรณีแรก เมื่อสมมติอัตราส่วนลดเปลี่ยนแปลงลดลงเป็นร้อยละ 5.0 พบว่า NPV เท่ากับ 189,186,411 บาท IRR เท่ากับ ร้อยละ 33 B/C Ratio เท่ากับ 1.4 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์การลงทุน บริษัทยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ กรณีที่สอง เมื่อสมมติอัตราส่วนลดเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 15 พบว่า NPV เท่ากับ 93,510,908 บาท IRR เท่ากับร้อยละ 33 B/C Ratio เท่ากับ 1.2 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์การลงทุน บริษัทยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ กรณีที่สาม เมื่อสมมติต้นทุนเพิ่มขึ้นสูงสุดร้อยละ 28 ที่อัตราส่วนลดคงเดิม (ร้อยละ 10) รายได้คงเดิม พบว่า NPV เท่ากับ 3,118,153 บาท IRR เท่ากับร้อยละ 10.5 B/C Ratio เท่ากับ 1 เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และกรณีที่สี่ อัตราส่วนลดคงเดิม ต้นทุนคงเดิม พบว่า NPV เท่ากับ 1,675,932 บาท IRR เท่ากับร้อยละ 10.34 B/C Ratio เท่ากับ 1 เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนั้นบริษัทจึงยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

**กิติวัสส์ มูลแก้ว (2545)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจส่งออก ลำไยอบแห้งของผู้ส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูน ด้วยตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า พบว่าผู้ส่งออกลำไยอบแห้งประสบปัญหาในการดำเนินงานส่วนของกิจกรรมหลัก ในด้าน inbound logistics เป็นปัญหาจากการรับซื้อลำไยสด เนื่องจากลำไยสดแตกเสียหาย และมีสิ่งปลอมปน ด้าน operation มีปัญหาจากน้ำมันเชื้อเพลิงมีราคาแพง ตลอดจนเครื่องมือในการตรวจสอบความชื้นไม่สะดวกในการใช้งาน ส่งผลต่อคุณภาพของลำไยอบแห้ง ด้าน outbound logistics เป็นปัญหาในระหว่างการจัดเก็บลำไยอบแห้ง คือ เกิดเชื้อราและลำไยอบแห้งมีการเปลี่ยนสี ด้าน marketing and sale พบว่ามีพ่อค้าชาวจีนเข้ามาตั้งจุดรับซื้อ และคนจีนเข้ามาตั้งโรงงานผลิตลำไยอบแห้งในประเทศไทย ส่งผลให้การแข่งขันสูงขึ้น มีการปลอมแปลงตราสินค้า การตัดราคา และผู้ส่งออกชาวไทยยังขาดข้อมูลของลูกค้า ทำให้การกำหนดแผนการตลาดขาดประสิทธิภาพ และในด้าน service ไม่พบปัญหา เนื่องจากไม่มีการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า การดำเนินงานด้านกิจกรรมสนับสนุน ในด้าน firm infrastructure เป็นปัญหาจากระยะเวลาการเก็บหนี้ยาวนาน ส่งผลให้ผู้ส่งออกต้องลงทุนในเงินทุนหมุนเวียนสูง รวมไปถึงไม่มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ ด้าน human resource management พบปัญหาแรงงานในท้องถิ่นมีไม่เพียงพอในช่วงฤดูกาลผลิต ด้าน technological development พบว่าไม่มีการลงทุนในส่วนการวิจัยและพัฒนา เพราะต้องใช้งบลงทุนสูง ด้าน procurement พบว่าผู้ส่งมอบสินค้าและบริการบางชนิดไม่เพียงพอ รวมไปถึงกล่องบรรจุภัณฑ์ในภาคเหนือมีราคาแพง นอกจากนี้การรับซื้อลำไยอบแห้งจากผู้ผลิตรายย่อยจะพบปัญหาการรักษาระดับคุณภาพของผู้ส่งมอบอีกด้วย

**วราพร วิริยะไชยกุล (2547)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการโซ่อุปทาน ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป จากการศึกษาพบว่า ความพร้อมของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อการจัดการโซ่อุปทานต้องประกอบด้วยความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี มิใช่มีเพียงความพร้อมในด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากความพร้อมทั้ง 3 ด้าน ล้วนเป็นปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้ความสำคัญในการร่วมมือและประสานงานกับผู้ซื้อสินค้า/ผู้จัดจำหน่าย ในเรื่องของความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดระยะเวลาการคอยปัจจัยการผลิตหลังจากการสั่งซื้อและการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเรื่องที่อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือและประสานงานกับผู้ซื้อสินค้า/ผู้จัดจำหน่าย น้อยที่สุด คือ เรื่องของกลยุทธ์การจัดการองค์กรร่วมกัน อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้ความสำคัญในการร่วมมือและประสานงานกับผู้ขายปัจจัยการผลิต เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุดเช่นเดียวกัน ส่วนอันดับสองคือ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการกำหนดเป้าหมายขององค์กรเรื่องที่อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่



ให้ความสำคัญกับการร่วมมือและประสานงานกับผู้ซื้อสินค้า/ผู้จำหน่ายน้อยที่สุด คือ เรื่องของกลยุทธ์การจัดการองค์กร การร่วมมือและประสานงานของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับผู้จำหน่ายและผู้ขายปัจจัยการผลิต ในลักษณะของการเชื่อมโยงไปข้างหน้าและการเชื่อมโยงไปข้างหลังขององค์กรในโซ่อุปทานเดียวกัน ส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เมื่อวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำการจัดการโซ่อุปทานไปใช้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยวัดจากทัศนคติของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานพบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีแนวโน้มความเป็นไปได้สูงในการนำการจัดการโซ่อุปทานไปใช้

**จุฑามาศ เบลูจรัตน์ (2549)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินของสถานประกอบการธุรกิจผลิตยาแผนโบราณในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะของรูปแบบและประเภทการผลิต และกระบวนการผลิต ตลอดจนเพื่อศึกษาถึงต้นทุนผลตอบแทนทางการเงินของสถานประกอบการธุรกิจผลิตยาแผนโบราณในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยจำแนกออกเป็น 3 ร้าน คือ A B และ C ผลการศึกษาพบว่าทั้ง 3 ร้าน มีความเหมาะสมที่จะลงทุน โดยมีเกณฑ์ในการตัดสินใจลงทุน ดังนี้ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) ที่อัตราคิดลด 8.30% โดยเฉลี่ยระยะเวลา 5 ปี มีค่าเท่ากับ 740,929.95 10 ปี มีค่าเท่ากับ 1,462,825.30 ปี และ 15 ปี มีค่าเท่ากับ 2,037,938.91 ซึ่งมีความมากกว่า 0 หมายความว่า ผลตอบแทนที่ได้มีค่ามากกว่าต้นทุนเฉลี่ยที่เสียไป อัตราส่วนผลตอบแทนภายในโครงการ (Internal Rate of Return: IRR) โดยเฉลี่ย 5 ปี มีค่าเท่ากับ 132.82% 10 ปี มีค่าเท่ากับ 135.08% และ 15 ปี มีค่าเท่ากับ 135.11% ซึ่งมีความมากกว่า อัตราดอกเบี้ยที่กำหนดคือ 8.30% หมายความว่า มีความเหมาะสมในการลงทุน เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยที่จะทำให้ NPV มีค่าเท่ากับ 0 มากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่กำหนด และค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit Cost Ratio: B/C Ratio) ทั้ง 15 ปี โดยเฉลี่ยมีค่ามากกว่า 1 ซึ่งหมายความว่า NPV ในด้านรายรับมากกว่า NPV ในด้านของต้นทุน โดยสรุปโครงการนี้จึงเหมาะสมที่จะลงทุน

**วิเชียร มุลทองแดง (2549)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง โดยใช้น้ำมันเตาเป็นเชื้อเพลิง และระบบควบคุมการทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลโครงการได้แก่ ค่าใช้จ่ายลงทุน ประมาณการยอดขายต่อปี ประมาณการต้นทุนการผลิตต่อปี ค่าใช้จ่ายบริหาร ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ซึ่งการประมาณการผลิตต่อปีนั้นประมาณจากกำลังการผลิตของเครื่องอบลำไยคิดเป็น 3,840,000 กิโลกรัมต่อปี และประมาณการยอดขายเท่ากันทุกปี และประมาณการกระแสเงินสดเข้าออกของโครงการ ผลการศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินที่อัตราคิดลดร้อยละ 12 พบว่า อัตราผลตอบแทนการลงทุน (B/C Ratio) มีค่าเท่ากับ 1.195 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) มีค่าเท่ากับ

35,726,604 บาท และอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) มีค่าเท่ากับร้อยละ 54.54 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าโครงการมีความเป็นไปได้ที่จะลงทุน สำหรับระยะเวลาคืนทุนของโครงการนี้เท่ากับ 3 ปี และเมื่อวิเคราะห์ความไวของโครงการพบว่าเมื่อรายได้ลดลงร้อยละ 16.28 และต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.45 โครงการนี้จะไม่เหมาะสมกับการลงทุน แสดงให้เห็นว่า โครงการนี้จะมีผลตอบแทนต่อปัจจัยที่มีผลกระทบที่อัตราเปลี่ยนแปลงของยอดขายลดลงไม่เกินร้อยละ 16.28 และต้นทุนเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 19.45

**ศิริขวัญ ขุนรัตนโรจน์ (2551)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง การศึกษากระบวนการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท จอลี่ เท็กซ์ไทล์ อินดัสตรี จำกัด จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของกระบวนการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทที่เริ่มตั้งแต่ การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การขนส่ง จนถึงการส่งสินค้าออกไปให้ลูกค้าต่างประเทศ ว่ามีการดำเนินงานที่ยังไม่ได้มีการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานเข้ามาใช้อย่างชัดเจน จนทำให้เกิดปัญหาขึ้นหลายอย่างในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน แต่ถ้ามีการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานเข้ามาใช้มากขึ้นก็จะช่วยให้กระบวนการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท จอลี่ เท็กซ์ไทล์ อินดัสตรี จำกัด มีประสิทธิภาพมาก และการที่มีพันธมิตรที่ดีระหว่างองค์กร ก็คือ ผู้ผลิต กับผู้จัดหาวัตถุดิบและผู้ผลิตสินค้าด้วยกัน ก็ถือว่าเป็นประโยชน์มากกับการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ก็ต้องมีการติดต่อกันอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งขึ้นมา

**อานุกาภ สังข์ศรีอินทร์ (2551)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง การจัดการห่วงโซ่อุปทานผักสดในจังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีการวางแผนในการพยากรณ์ความต้องการที่ดีคือการประมาณยอดขายจากข้อมูลในปีก่อน และจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอกับยอดขายที่ประมาณไว้ โดยการใช้ข้อมูลของสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อและสินค้าที่ขายได้ในปีที่แล้วมาทำในลักษณะของการวิเคราะห์แนวโน้ม เพื่อใช้ประกอบในการพยากรณ์ในปีหน้า และเพื่อที่จะได้จัดหาวัตถุดิบไว้ล่วงหน้า หรือวางแผนเพื่อที่จะปลูกเอง และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบในการวางแผนการผลิตใช้ในการประมาณและทำการวางแผนการผลิตในเรื่องของปริมาณวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิต การเตรียมพนักงาน การเตรียมบรรจุภัณฑ์ การเตรียมระยะเวลาในการขนส่ง ในด้านการจัดหา (Source) มีระบบในการจัดหาผลผลิตที่ดี มาจากแหล่งที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ โดยส่วนใหญ่มาจากฟาร์มของบริษัทเองและฟาร์มที่ทำสัญญากับเกษตรกร โดยมีการประกันราคาและรับซื้อผลผลิตทั้งหมด กรณีผลผลิตที่มาจากลูกไร่ (Supplier) ก็จะมีการประเมินความเสี่ยง และมีการตรวจสอบสารพิษตกค้างก่อนที่จะรับเข้ามาผลิต ในด้านการผลิต (Make) ได้มีการนำระบบความปลอดภัยทางด้านอาหาร เข้ามาใช้กับกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน ตั้งแต่แหล่งผลิตวัตถุดิบไปจนถึงการขนส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภค และเน้นความปลอดภัยจากการปนเปื้อนทั้งทางกายภาพ ชีวภาพ และเคมี

นอกจากนั้นยังมีระบบในการจัดการฟาร์ม เพื่อใช้ในการตรวจสอบย้อนกลับได้ ถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบในด้านการส่งมอบ (Delivery) มีระบบการจัดหาบริษัทตัวแทนสายการบินของแต่ละลูกค้า โดยใช้ทั้งหมด 3 บริษัทเพื่อลดความเสี่ยงในกรณีที่เกิดปัญหา โดยจะมีการวางแผนล่วงหน้า 1 สัปดาห์ โดยบริษัทตัวแทนฯ จะดำเนินการทุกอย่างตั้งแต่การดำเนินพิธีศุลกากรและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจองระวางจากบริษัทสายการบิน ในด้านการรับคืน (Return) พบว่าไม่มีการส่งคืนสินค้าจากต่างประเทศ ไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตาม แต่จะมีการทำลายทิ้งหรือเผาทิ้ง กรณีที่ตรวจพบโรคหรือแมลงศัตรูพืชที่ด่านกักกันศัตรูพืชในต่างประเทศ การจัดการด้านคุณภาพ การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต ด้วยการนำโปรแกรมซอฟต์แวร์และระบบบาร์โค้ดมาใช้ เพื่อให้สามารถตรวจสอบกลับได้ถึงแหล่งผลิต ทำให้สามารถที่จะทราบได้ว่าเกษตรกรคนไหนเป็นผู้ผลิต แปลงที่ผลิตอยู่ที่ไหน วันที่เก็บเกี่ยวหรือบรรจุผลผลิตเมื่อไหร่ ใช้สารเคมีอะไรบ้าง และใช้เมื่อไหร่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า และเป็นไปตามข้อกำหนดของ Global G.A.P และในปัจจุบันได้พัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับได้ ให้อยู่ในรูปแบบของการออนไลน์ทางระบบอินเทอร์เน็ต โดยเริ่มใช้กับผลิตภัณฑ์ผักและผลไม้ที่ส่งออกไปยังกลุ่มประเทศยุโรป และเฉพาะลูกค้าของบริษัทเท่านั้น

**ลิริพงษ์ จิ่งถาวรธรรม (2553)** ศึกษาหัวข้อเรื่อง การประเมินศักยภาพด้านการบริหารจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ/กรรมการบริหาร/เจ้าของ ร้อยละ 51.79 มีที่ตั้งสำนักงานอยู่ที่เขตปทุมวัน บางรัก สาทร วัฒนา ร้อยละ 32.14 มีที่ตั้งโรงงานอยู่ที่ปทุมวัน บางรัก สาทร วัฒนา ร้อยละ 32.14 และที่ตั้งร้านค้าอยู่ที่เขตปทุมวัน บางรัก สาทร วัฒนา ร้อยละ 28.57 ประเภทของอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองและเงิน ร้อยละ 44.81 ยอดขายต่อปีต่ำกว่า 20 ล้านบาท ร้อยละ 5.36 จำนวนพนักงานทั้งหมดในสถานประกอบการ 50-200 คน (สถานประกอบการขนาดกลาง) ร้อยละ 69.64 รูปแบบของธุรกิจรับจ้างผลิตตามแบบของลูกค้าและออกแบบให้ลูกค้า ร้อยละ 60.71 กลุ่มลูกค้าระดับบนและกลาง ร้อยละ 35.71 ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการน้อยกว่า 15 ปี ร้อยละ 48.21 แลมีช่องทางหลักในการจำหน่ายสินค้าหลายช่องทาง ร้อยละ 51.79

**กลยุทธ์ที่ 4** กลยุทธ์มีศักยภาพการบริหารจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับอยู่ในระดับต่ำ และจำนวนดัชนีหลักที่มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ พบว่าดัชนีหลักที่มีศักยภาพต่ำมีจำนวนสูงที่สุด ร้อยละ 57.14 รองลงมา คือ ศักยภาพปานกลาง ร้อยละ 23.81 ศักยภาพต่ำมาก ร้อยละ 14.29 และศักยภาพสูง ร้อยละ 4.76 ตามลำดับ ศักยภาพด้านการบริหารจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

แตกต่างกันตามขนาดของสถานประกอบการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่ศักยภาพด้านการบริหารจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไม่แตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการและช่องทางในการจำหน่ายสินค้าในธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 2.2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การประกอบการธุรกิจไม้ดอกไม้ประดับ จังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** จากแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า ศึกษาการจัดการกิจกรรมหลัก ตั้งแต่กิจการได้รับเข้าวัตถุดิบมาผ่านกระบวนการผลิตและจัดจำหน่ายให้ลูกค้า และมีกิจกรรมสนับสนุนที่ช่วยให้การดำเนินงานในกิจกรรมหลักมีประสิทธิภาพ เป็นการศึกษาในเรื่องต้นทุนในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ทราบว่ากิจกรรมใดมีต้นทุนมาก และกิจกรรมใดมีต้นทุนน้อย โดยเราอาจตัดกิจกรรมที่มีต้นทุนมาก เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นได้

### กิจกรรมหลัก (Primary activities)

1. Inbound Logistics ได้แก่ ปริมาณวัตถุดิบ ราคาวัตถุดิบ ค่าน้ำมัน ค่าบริการในการจัดส่ง ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ค่าใช้จ่ายในการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ
2. Operation ได้แก่ ค่าอุปกรณ์ในการแปรรูปวัตถุดิบ ค่าจ้างแรงงานต่อหน่วย
3. Outbound Logistics ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการควบคุมปริมาณและคุณภาพไม้ดอกไม้ประดับ ค่าจ้างแรงงานต่อหน่วย
4. Marketing and Sales ได้แก่ การตั้งราคาขาย การส่งเสริมการขาย
5. Service ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริการหลังการขาย

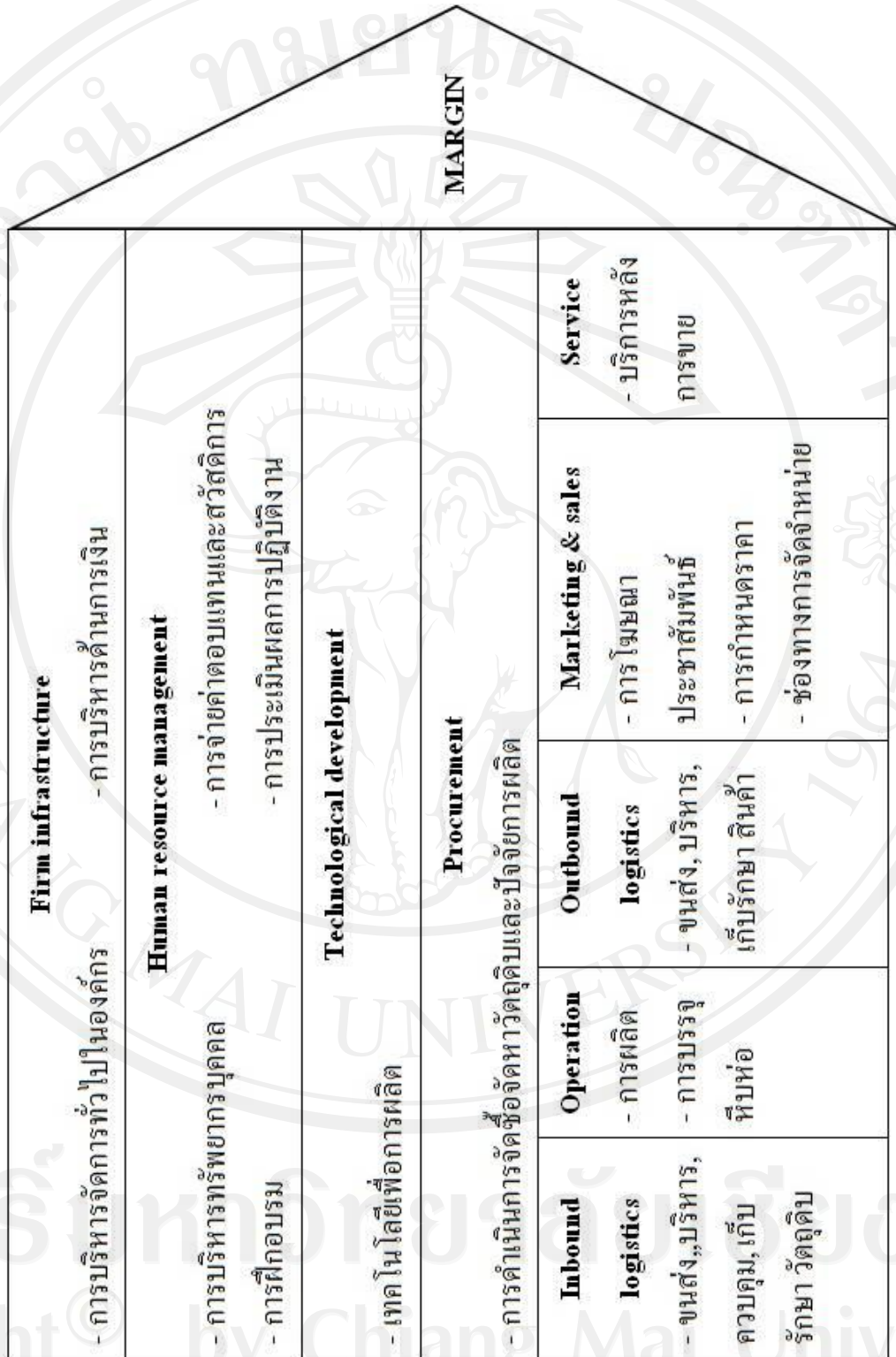
### กิจกรรมสนับสนุน (Support activities)

1. Procurement ได้แก่ การดำเนินการจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต
2. Technological and Development ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการใช้เทคโนโลยีการผลิตและการบริหารงาน
3. Human Resource Management ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ให้พนักงาน ค่าจ้างแรงงาน ค่าฝึกอบรม สวัสดิการประจำปี
4. Firm Infrastructure ได้แก่ การบริหารจัดการทั่วไปในองค์กร และการบริหารด้านการเงิน

ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาการประกอบการธุรกิจไม้ดอกไม้ประดับ ในจังหวัดอุดรดิตถ์ จากต้นทุนในการลงทุน ต้นทุนในการดำเนินงาน และผลตอบแทนของธุรกิจไม้ดอกไม้ประดับ โดยนำไปวิเคราะห์ในรูปของ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ

เกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจในการลงทุนข้างต้น จะช่วยทำให้โครงการที่ให้ค่าต่างๆ ดังต่อไปนี้ถือเป็นโครงการที่ควรลงทุน ได้แก่

1. อัตราส่วนผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) มีค่าสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำหรือสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน
2. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio) มีค่ามากกว่า 1
3. มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ (NPV) มีค่ามากกว่า 0



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การประกอบการประกอบธุรกิจไม้ดอกไม้ประดับ  
ในจังหวัดอุตรดิตถ์ ในตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า