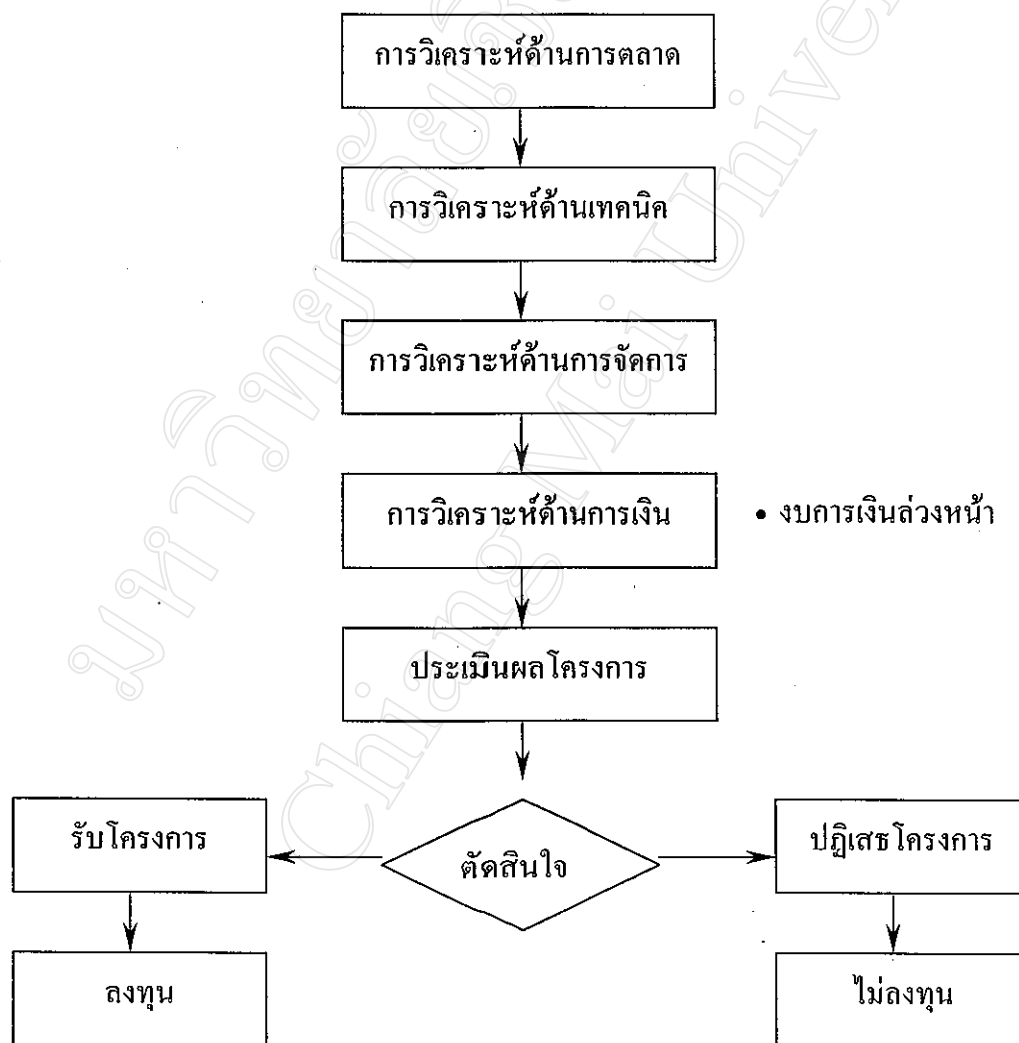


#### บทที่ 4

### การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยาจะแบ่งการศึกษาออกเป็นสี่ส่วน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์ด้านเทคนิค และการวิเคราะห์ด้านการจัดการ จากนั้นนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปจัดทำงบการเงินล่วงหน้า เพื่อประเมินผลโครงการต่อไป



ภาพที่ 1 ภาพแสดงขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

## การวิเคราะห์ด้านการตลาด

### การศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม นโยบายและการส่งเสริมของภาครัฐ

#### 1. สภาพเศรษฐกิจ

##### 1.1 เศรษฐกิจในภาพรวมของจังหวัดพะเยา<sup>14</sup>

มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดพะเยาตามราคาตลาด พ.ศ. 2539 จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดพะเยาเป็นเงิน 14,083.54 ล้านบาท และมีรายได้เฉลี่ยต่อหัว 28,167 บาทต่อปี สาขาการผลิตที่มีรายได้มากที่สุดคือ สาขาการเกษตรกรรม 3,172.40 ล้านบาท สาขาการผลิตที่มีรายได้น้อยที่สุดคือสาขาการไฟฟ้าและการประปา 168.28 ล้านบาท สำหรับสาขาพาณิชยกรรม (การค้าส่งและค้าปลีก) มีรายได้ 2,593.40 ล้านบาท หรือคิดเป็น 18.41 % ของมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัด

##### 1.2 เศรษฐกิจรายสาขาของจังหวัดพะเยา<sup>15</sup>

เศรษฐกิจของจังหวัดพะเยาในปี 2542 ได้ปรับตัวดีขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังฟื้นตัว โดยพิจารณาได้จากตัวเลขการจดทะเบียนประกอบธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนและบริษัท ตัวเลขการลงทุนขออนุญาตประกอบกิจการอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลจากการที่ภาครัฐออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ ประกอบกับราคาและผลผลิตในภาคเกษตรอยู่ในเกณฑ์ดีเนื่องจากสภาพอากาศเอื้ออำนวย ฝนตกต้องตามฤดูกาล ส่งผลให้ประชาชนมีกำลังในการจับจ่ายซื้อสินค้า แต่อย่างไรก็ตามประชาชนยังระมัดระวังในการใช้จ่ายด้านระดับราคาสินค้าอุปโภคส่วนใหญ่ราคาทรงตัวเนื่องจากปริมาณสินค้ามีเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค สำหรับภาคการลงทุน ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนของภาครัฐในโครงสร้างพื้นฐาน

ในสาขาพาณิชยกรรม การลงทุนประกอบนิติบุคคลประเภทห้างหุ้นส่วนและบริษัทขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยในปี 2541 มีผู้จดทะเบียนรวมทั้งสิ้น 55 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 66.66 แยกเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด 41 ราย และบริษัทจำกัด 14 ราย ทำให้จำนวนผู้จดทะเบียนประกอบ

<sup>14</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, สมุดรายนงานสถิติจังหวัด ฉบับ พ.ศ. 2542, (พะเยา : สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, 2542), หน้า 103.

<sup>15</sup> กรมการค้าภายใน สำนักงานพาณิชย์จังหวัดพะเยา, เอกสารสรุปภาพรวมเศรษฐกิจจังหวัดพะเยา ปี 2542 และแนวโน้มปี 2543, (พะเยา : สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเขต 10, พฤษภาคม 2543), หน้า 1-3.

ธุรกิจการค้าประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัดของจังหวัดพะเยา ณ ปี 2542 มีจำนวนทั้งสิ้น 568 ราย ส่วนประเภทบริษัท มีจำนวนทั้งสิ้น 176 ราย

ในสาขาการเงิน ปริมาณเงินหมุนเวียนของธนาคารพาณิชย์ที่ผ่านคลังจังหวัด (ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย) ในปี 2541 จำนวนทั้งสิ้น 7,652.07 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2542 จำนวนทั้งสิ้น 8,421.21 ล้านบาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 10.05 สำหรับการจัดเก็บภาษีของสำนักงานสรรพากรจังหวัดพะเยาในปี 2542 จัดเก็บภาษีรวมทั้งสิ้น 229.12 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2541 จัดเก็บได้ 268.37 ล้านบาท ลดลงคิดเป็นร้อยละ 14.62

### 1.3 แนวโน้มเศรษฐกิจจังหวัดพะเยา<sup>16</sup>

แนวโน้มเศรษฐกิจจังหวัดพะเยาในปี 2543 เศรษฐกิจจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะราคาสินค้าเกษตร เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดอยู่ในภาคเกษตรกรรม ดังนั้นหากราคาสินค้าเกษตร เช่น ข้าวเจ้า ข้าวเหนียว ถั่วลิสง ฯลฯ ดี ก็จะส่งผลดีให้การค้าขยายตัวมากขึ้น

## 2. สภาพสังคม

### 2.1 ประชากร

จังหวัดพะเยามีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 517,622 คน เฉพาะในเขตอำเภอเมืองจังหวัดพะเยา มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 129,414 คน<sup>17</sup> ในจำนวนนี้เป็นประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 13 ปีขึ้นไป ที่กำลังศึกษาและ / หรือที่มีงานทำ รวมทั้งสิ้น 68,579 คน<sup>18</sup>

<sup>16</sup> เรื่องเดียวกัน , หน้า 4.

<sup>17</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา , สมุดรายนงานสถิติจังหวัดพะเยา ปี 2541 , ( พะเยา : สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา , 2541 ) , ตารางที่ 1.2.

<sup>18</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา , สมุดสรุปผลสำรวจข้อมูลระดับหมู่บ้าน จังหวัดพะเยา ปี 2541 , ( พะเยา : สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา , 2541 ) , แผนผังการจำแนกประชากรตามสภาพแรงงาน.

## 2.2 การศึกษา<sup>19</sup>

ในปี 2541 จังหวัดพะเยามีสถานศึกษาหรือโรงเรียน 320 แห่ง 3,642 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน / นักศึกษา 90,332 คน ครู 4,858 คน อัตราส่วนนักเรียน / นักศึกษาเท่ากับ 19:1 และนักเรียน / นักศึกษาต่อจำนวนห้องเท่ากับ 25:1 อัตราการศึกษาต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นสัดส่วนร้อยละ 94.19

ในส่วนของอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีสถานศึกษาหรือโรงเรียน 71 แห่ง 941 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน / นักศึกษา 25,457 คน ครู 1,319 คน อัตราส่วนนักเรียน / นักศึกษาต่อจำนวนครูเท่ากับ 19:1 และจำนวนนักศึกษาคือต่อจำนวนห้องเท่ากับ 27:1 สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเปิดสอนแล้ว 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยนเรศวรวิทยาเขตสารสนเทศจังหวัดพะเยา สถาบันราชภัฏเชียงรายวิทยาเขตพะเยา และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

อัตราการขยายตัวของค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือนในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2541 หมวดการศึกษาขยายตัวปีละประมาณ 15 % หมวดหนังสือขยายตัวปีละประมาณ 10 %<sup>20</sup>

### 3. นโยบายและการส่งเสริมของภาครัฐ

จังหวัดพะเยาได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ว่าจะผลักดันให้เป็นเมืองแห่งการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยส่งเสริมให้ประชาชนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตโดยความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งจังหวัดพะเยาได้แปรวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นนโยบายการพัฒนาจังหวัด ดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคน
2. พัฒนาแรงงานให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในงานและการจัดการ
3. เพิ่มศักยภาพของประชาชน โดยเสริมสร้างให้มีโอกาสที่จะพัฒนาความรู้ และทักษะความสามารถ
4. ส่งเสริมให้ผลิต / จำหน่ายสินค้าที่ได้มาตรฐาน และคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด โดยความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน

<sup>19</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา , สมุดรายงานสถิติจังหวัดพะเยา ปี 2541 , หน้า 61 – 70.

<sup>20</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, รายงานการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนพะเยา ปี 2537, 2539 และ 2541 , ตารางที่ 1, หน้า 1-3.

## 5. ส่งเสริมการระดมทุนและหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ<sup>21</sup>

### ภาวะตลาดโดยสรุปของรัฐกิจจำหน่ายหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

จากนโยบายและการส่งเสริมของภาครัฐเพื่อพัฒนาให้จังหวัดพะเยาเป็นเมืองแห่งการศึกษา ทำให้ประชาชนในจังหวัดพะเยามีความตื่นตัวในด้านการศึกษาและการอ่านเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะของตนเองมากขึ้น โดยพิจารณาได้จากค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือน หมวดการศึกษาและการอ่านที่มีแนวโน้มขยายตัวโดยตลอดในช่วงปี 2539 – 2541 ปริมาณอุปสงค์โดยเฉลี่ยในการซื้อหนังสือของประชาชนในจังหวัดพะเยา มีแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี<sup>22</sup>

จากการสำรวจธุรกิจจำหน่ายหนังสือในจังหวัดพะเยา สามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ ร้านหนังสือที่เป็นลักษณะแผงหนังสือจำหน่ายนิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์รายวัน ซึ่งมีอยู่ประมาณ 15 ร้าน ส่วนร้านหนังสืออีกประเภทหนึ่งเป็นร้านที่จำหน่ายหนังสือหลายประเภท และมีการจัดอย่างเป็นหมวดหมู่ ซึ่งในจังหวัดพะเยามีเพียง 1 ร้านเท่านั้น ช่องทางการจัดจำหน่ายโดยทั่วไปจะจำหน่ายผ่านหน้าร้าน และส่งถึงบ้านสำหรับลูกค้าที่บอกรับหนังสือเป็นรายเดือน วิถีปฏิบัติในทางการค้าโดยทั่วไปสำหรับหนังสือที่จำหน่ายผ่านหน้าร้านจะชำระด้วยเงินสดเท่านั้นและไม่มีส่วนลด ส่วนหนังสือที่จัดส่งถึงบ้านจะเรียกเก็บเป็นรายเดือนและไม่มีส่วนลดเช่นกัน ในขณะที่ไม่พบว่าร้านหนังสือใดใช้กลยุทธ์ทางด้านประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย สภาวะการแข่งขันไม่รุนแรง เนื่องจากมีผู้จำหน่ายน้อยราย และวิถีปฏิบัติในทางการค้าเหมือนกิจการค้าปลีกทั่วไป ไม่นิยมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาด

จากนโยบายและการส่งเสริมของภาครัฐ การขยายตัวของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของจังหวัด ตลอดจนการขยายตัวของค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือของประชากรในจังหวัดพะเยา ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถคาดคะเนได้ว่าอุปสงค์ในการซื้อหนังสือจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้ร้านจำหน่ายหนังสือยังเป็นที่ต้องการของประชาชนในจังหวัดพะเยา และเป็นโอกาสอันดีสำหรับผู้ประกอบการที่จะเข้ามาลงทุนร้านหนังสือในจังหวัดพะเยา

<sup>21</sup> จังหวัดพะเยา, เอกสารเผยแพร่ “วิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดพะเยา 5 ปี พ.ศ. 2545 – 2549”, (พะเยา : สำนักงานจังหวัดพะเยา, พฤษภาคม 2543), หน้า 1 – 8.

<sup>22</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, รายงานการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนพะเยา ปี 2537, 2539 และ 2541, ตารางที่ 1, หน้า 1-3.

โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจจำหน่ายหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม นโยบายและการส่งเสริมของภาครัฐ ตลอดจนการตลาดโดยสรุป สามารถวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจจำหน่ายหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้ดังนี้

### 1. โอกาส

1. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาด้านการศึกษา ทำให้ประชาชนเกิดความตื่นตัวด้านการศึกษา โดยมีดัชนีชี้วัดคืออัตราการขยายตัวของค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาขยายตัวปีละ 15 % และค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือขยายตัวปีละประมาณ 10 %<sup>23</sup>
2. ตลาดเป้าหมายคือ ประชาชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา อายุ 13 ปีขึ้นไปที่กำลังศึกษาและ / หรือที่มีงานทำ มีสัดส่วนถึง 53 % ของประชากรทั้งหมดในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา และมีแนวโน้มจะขยายตัวขึ้น ในอนาคต<sup>24</sup>
3. ราคาที่ดิน / อาคาร ในจังหวัดพะเยายังมีราคาต่ำมากเมื่อเทียบกับจังหวัดใกล้เคียง ทำให้ต้นทุนในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต่ำ ซึ่งเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินธุรกิจ
4. เศรษฐกิจของจังหวัดพะเยามีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่องซึ่งวัดได้จากการขยายตัวของมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัด<sup>25</sup>
5. มีสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเปิดสอนแล้ว 3 แห่ง ทำให้เกิดอุปสงค์ในการซื้อหนังสือประกอบการเรียนการสอนมากขึ้น
6. จำนวนร้านจำหน่ายหนังสือในจังหวัดพะเยามีอยู่น้อย และยังไม่สามารถตอบสนองต่ออุปสงค์ได้ทั้งหมด เนื่องจากมีหนังสือให้เลือกน้อยและ / หรือไม่ตรงกับความต้องการใช้ โดยเฉพาะอุปสงค์เฉพาะกลุ่ม เช่น หนังสือเรียนในระดับอุดมศึกษา หนังสือคอมพิวเตอร์ หนังสือสำหรับวิชาชีพเฉพาะทาง ฯลฯ
7. ท่าเลที่ตั้งของจังหวัดพะเยาตั้งอยู่ในกลุ่มที่เป็นศูนย์กลางของจังหวัดภาคเหนือตอนบน และตั้งอยู่ในเครือข่ายถนนที่เป็นวงกลม มีการคมนาคมที่สะดวก ทำให้บริษัทผู้จัดส่ง

<sup>23</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, รายงานการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนพะเยา ปี 2537, 2539 และ 2541, ตารางที่ 1, หน้า 1-3.

<sup>24</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, สมุดรายนามสถิติจังหวัดพะเยา ปี 2541, ตารางที่ 1.5 ตารางที่ 1.11 และ ตารางที่ 1.14, หน้า 7, 13 และ 16.

<sup>25</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, สมุดรายนามสถิติจังหวัดพะเยา ปี 2541, ตารางที่ 9.1, หน้า 103.

หนังสือได้รับความสะดวกในการจัดส่งหนังสือ ทางร้านหนังสือในจังหวัดพะเยาเองก็จะได้รับประโยชน์ในแง่ความสม่ำเสมอ และความรวดเร็วในการจัดส่งหนังสือ

8. สภาพการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายหนังสือในจังหวัดพะเยาไม่รุนแรง ทำให้ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ

9. มีโครงสร้างพื้นฐาน ( Infrastructure ) ที่เพียงพอ

## 2. อุปสรรค

1. แม้ประชาชนมีกำลังในการจับจ่ายซื้อสินค้ามากขึ้น แต่ผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ประชาชนยังระมัดระวังในการใช้จ่าย อาจทำให้เกิดพฤติกรรมในการยืมหนังสือกันอ่าน หรือการสำเนาหนังสือจากต้นฉบับจริง ( copy ) ซึ่งมีต้นทุนในการจัดหาที่ต่ำกว่า

2. ผู้บริโภคบางส่วนในจังหวัดได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคจากเดิมที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก / ค้าส่ง หรือซูเปอร์มาร์เก็ตในจังหวัด ก็ไปซื้อสินค้าจากซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ที่จังหวัดเชียงรายที่ไม่ห่างไกลกันมากนัก เช่น มิกซ์ซี ทำให้ผู้บริโภคกลุ่มนี้อาจซื้อหนังสือจากร้านจำหน่ายหนังสือในจังหวัดเชียงรายไปในคราวเดียวกัน

3. เนื่องจากประชากรโดยส่วนใหญ่ในจังหวัดพะเยา ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ดังนั้น ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดจะขึ้นอยู่กับระดับราคาพืชผลการเกษตร หากปีใดราคาพืชผลการเกษตรดี ประชาชนจะมีกำลังในการจับจ่ายซื้อสินค้ามาก แต่หากว่าปีใดราคาพืชผลการเกษตรตกต่ำ กำลังซื้อก็จะลดลงตามไปด้วย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อการค้าหนังสือโดยตรง

4. เนื่องจากปริมาณการจ้างงานในจังหวัดพะเยา ยังไม่สามารถรองรับปริมาณประชากรในวัยแรงงานได้ทั้งหมด ทำให้มีประชากรในวัยแรงงานบางส่วน เคลื่อนย้ายไปทำงานที่จังหวัดอื่น ซึ่งส่งผลให้กำลังซื้อบางส่วนหายไป

5. รายได้เฉลี่ยต่อหัว (GPP Per Capita) ของประชากรในจังหวัดพะเยายังอยู่ในเกณฑ์ต่ำเมื่อเทียบกับจังหวัดอื่นๆ โดยรายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากรในจังหวัดพะเยา ณ ปี 2539 เท่ากับ 28,167 บาทต่อปี อยู่ในลำดับที่ 16 ของภาคเหนือ และลำดับที่ 59 ของประเทศไทย<sup>26</sup>

<sup>26</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, สมุดรายนงานสถิติจังหวัดพะเยา ปี 2541, ตารางที่ 9.3, หน้า 106.

### ผลการสำรวจตลาด

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้สำรวจตลาดโดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 ชุด ผลการสำรวจตลาดแบ่งออกเป็นสามส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อหนังสือของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านหนังสือของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการสำรวจตลาดทั้งสามส่วนนี้จะใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดส่วนประสมทางการค้าปลีก พยากรณ์ยอดขาย และคาดคะเนค่าใช้จ่ายด้านการตลาดของโครงการฯ

#### ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการสุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนมากมีอายุระหว่าง 33 – 42 ปี รองลงมาได้แก่อายุระหว่าง 43 – 60 ปี 23 – 32 ปี และ 13 – 22 ปี ตามลำดับ มีการศึกษาในระดับมัธยมปลาย/เทียบเท่า หรือ อนุปริญญา/เทียบเท่า เป็นส่วนใหญ่ อาชีพของกลุ่มตัวอย่างจะกระจายไปตามสัดส่วนของการสุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ กล่าวคือ กลุ่มนายจ้าง/ทำงานส่วนตัว 39 ตัวอย่าง กลุ่มลูกจ้างรัฐบาล/รัฐวิสาหกิจ 6 ตัวอย่าง กลุ่มลูกจ้างเอกชน 21 ตัวอย่าง กลุ่มช่วยธุรกิจครัวเรือน 16 ตัวอย่าง และกลุ่มนักเรียนนักศึกษา 18 ตัวอย่าง รายได้ของกลุ่มตัวอย่างส่วนมากอยู่ระหว่าง 5,001 – 10,000 บาท รองลงมาคือ 1 – 5,000 บาท และ 10,001 – 15,000 บาท ในสัดส่วนที่เท่ากัน

#### ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อหนังสือของกลุ่มตัวอย่าง

จากการตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีรายจ่ายในการซื้อหนังสือจำนวน 88 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีรายจ่ายในการซื้อหนังสือจำนวน 12 คน ในกลุ่มตัวอย่างที่มีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจุบันร้านจำหน่ายหนังสือในจังหวัดพะเยายังไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการซื้อหนังสือได้อย่างครบถ้วน โดยให้เหตุผลว่าไม่มีส่วนลดการค้า รองลงมาคือที่จอดรถไม่สะดวก มีหนังสือให้เลือกน้อย ไม่มีหนังสือที่มีเนื้อหาตรงตามความต้องการ ทำเลที่ตั้งไม่สะดวก ไม่มีบริการรับชำระเงินด้วยบัตรเครดิต และบริการไม่ดี ตามลำดับ ส่วนมากซื้อหนังสือตั้งแต่สี่ครั้งต่อเดือนขึ้นไป รองลงมาคือสองครั้งต่อเดือน และสามครั้งต่อเดือนในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน จำนวน



เงินโดยเฉลี่ยในการซื้อหนังสือต่อครั้ง ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 1 – 20 บาท สำหรับประเภทหนังสือที่นิยมซื้อในปัจจุบันเมื่อแยกตามหมวดพบว่า ส่วนมากนิยมซื้อในหมวดเสริมทักษะความรู้มากที่สุด รองลงมาคือ หมวดนันทนาการ/บันเทิง หมวดหนังสือพิมพ์ฯ หมวดการเรียน และ หมวดชีวิต/สุขภาพ ตามลำดับ ส่วนประเภทหนังสือที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรนำมาจำหน่ายให้มากขึ้นคือหมวดเสริมทักษะความรู้ หมวดนันทนาการ/บันเทิง หมวดชีวิต/สุขภาพ และหมวดหนังสือพิมพ์ฯ ตามลำดับ หากมีการเปิดศูนย์หนังสือแห่งใหม่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยาแล้ว กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าจะมาใช้บริการ ส่วนใหญ่คาดว่าจะใช้บริการสองครั้งต่อเดือน

### ส่วนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านหนังสือของกลุ่มตัวอย่าง

#### 1. ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 2 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านจำหน่ายหนังสือ

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์	คะแนนเฉลี่ย
1. จำหน่ายหนังสือที่มีเนื้อหาตรงกับความต้องการ มีให้เลือกหลากหลายประเภท	3.91
2. หนังสือที่จำหน่ายมีสภาพที่สมบูรณ์ หากซื้อไปแล้วพบรอยตำหนิก็ขาดนำมาเปลี่ยนได้	3.28
3. จำหน่ายหนังสือที่เพิ่งวางตลาด	3.85
4. จำหน่ายหนังสือที่กำลังได้รับความนิยม	3.85
5. บริการรับสั่งหนังสือที่ไม่มีจำหน่ายในร้าน	3.31
เฉลี่ยรวมทุกปัจจัย	3.64

จากข้อมูลในตารางที่ 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกปัจจัย 3.64 ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือจำหน่ายหนังสือที่มีเนื้อหาตรงกับความต้องการ มีให้เลือกหลากหลายประเภท โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.91 ส่วนปัจจัยที่มี

คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ หนังสือที่จำหน่ายมีสภาพที่สมบูรณ์ หากซื้อไปแล้วพบรอยตำหนิก็ขาดนำมาเปลี่ยนได้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.28

## 2. ปัจจัยด้านราคา

โครงการฯ กำหนดนโยบายการตั้งราคาขายตามราคาหน้าปกซึ่งเป็นนโยบายการตั้งราคาแบบเดียวกับที่คู่แข่งใช้ จึงไม่จำเป็นต้องลดราคาขายเพราะยังมีโอกาสทางการตลาดอยู่ ประกอบกับโครงการฯ มีกลยุทธ์ด้านอื่นๆ เสริมด้วยเช่น การบริการที่ดี การมีส่วนลดการค้าสำหรับสมาชิก ดังนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงมิได้สอบถามถึงระดับความสำคัญด้านราคาที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านหนังสือ

## 3. ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ตารางที่ 3 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านจำหน่ายหนังสือ

ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	คะแนนเฉลี่ย
1. ท่าเลที่ตั้งของร้าน ไปมาสะดวก	3.25
2. สถานที่จอดรถสะดวกสบาย	3.22
3. ท่าเลที่ตั้งใกล้ห้างสรรพสินค้า	2.98
4. มีการวางผังร้านและการจัดแสดงหนังสืออย่างเป็นหมวดหมู่สะดวกต่อการเลือกซื้อ	3.52
5. มีบริการสั่งซื้อหนังสือทางไปรษณีย์/โทรศัพท์	2.62
เฉลี่ยรวมทุกปัจจัย	3.11

จากข้อมูลในตารางที่ 3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกปัจจัย 3.11 ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือมีการวางผังร้านและการจัดแสดงหนังสืออย่างเป็นหมวดหมู่สะดวกต่อการเลือกซื้อ โดยมี

คะแนนเฉลี่ย 3.52 ส่วนปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีบริการสั่งซื้อหนังสือทางไปรษณีย์/โทรศัพท์ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.62

#### 4. ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย

ตารางที่ 4 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการส่งเสริมการขายที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านจำหน่ายหนังสือ

ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย	คะแนนเฉลี่ย
1. ลดราคาให้สำหรับสมาชิก	2.99
2. ลดราคาพิเศษสำหรับหนังสือที่สภาพไม่สมบูรณ์ / มีรอยตำหนิ	2.76
3. มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ เช่น ทางวิทยุ	2.47
4. มีการจัดเทศกาลลดราคาหนังสือ	3.19
5. เปิดรับทำบัตรสมาชิกพร้อมให้สิทธิพิเศษบางประการ	2.84
เฉลี่ยรวมทุกปัจจัย	2.85

จากข้อมูลในตารางที่ 4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการส่งเสริมการขายอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกปัจจัย 2.85 ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือมีการจัดเทศกาลลดราคาหนังสือ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.19 ส่วนปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ เช่น ทางวิทยุ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.47

### 5. ปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะขององค์กร

ตารางที่ 5 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านจำหน่ายหนังสือ

ปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะขององค์กร	คะแนนเฉลี่ย
1. มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยค้นหารายชื่อหนังสือที่มีอยู่ในร้าน	2.76
2. ตกแต่งร้านสวยงามบรรยากาศน่าเข้า	2.94
3. ติดเครื่องปรับอากาศเพื่อสร้างบรรยากาศภายในร้าน	2.78
4. หน้าร้านกันด้วยกระจกมองเห็นบรรยากาศภายในร้านได้	2.76
5. มีสัญลักษณ์ / ป้ายชื่อที่สะดุดตาจดจำง่าย	2.76
6. พนักงานมีความรู้ สามารถตอบข้อซักถามของผู้ซื้อได้	3.45
7. มีระบบการชำระเงินที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว	2.77
เฉลี่ยรวมทุกปัจจัย	2.89

จากข้อมูลในตารางที่ 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกปัจจัย 2.89 ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานมีความรู้ สามารถตอบข้อซักถามของผู้ซื้อได้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.45 ส่วนปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยค้นหารายชื่อหนังสือที่มีอยู่ในร้าน หน้าร้านกันด้วยกระจกมองเห็นบรรยากาศภายในร้านได้ และมีสัญลักษณ์ / ป้ายชื่อที่สะดุดตาจดจำง่าย โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.76

## การจัดส่วนประสมทางการค้าปลีก

จากผลของการสำรวจตลาด โครงการฯ ได้กำหนดนโยบายการจัดส่วนประสมทางการค้าปลีก ดังนี้

### 1. ด้านผลิตภัณฑ์

นโยบายการจัดส่วนประสมทางการค้าปลีกด้านผลิตภัณฑ์ แบ่งเป็นสามหัวข้อหลัก คือ

- 1.1 ด้านการจัดซื้อจัดหา
- 1.2 ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง
- 1.3 ด้านบริการ

#### 1.1 ด้านการจัดซื้อจัดหา

##### 1.1.1 การคัดเลือกหนังสือเข้าร้าน

การคัดเลือกกว่าจะสั่งซื้อหนังสือเรื่องใดเข้ามาจำหน่ายในร้าน จะพิจารณาข้อมูลจากคู่มือการสั่งซื้อที่ตัวแทนจำหน่ายจัดส่งมาให้ ซึ่งจะบอกข้อมูลหนังสือที่มีจำหน่าย หนังสือที่ออกใหม่ หนังสือที่มียอดจำหน่าย / จำนวนครั้งที่พิมพ์สูงสุด 10 อันดับแรกของแต่ละสำนักพิมพ์ หนังสือที่มีเนื้อหากำลังอยู่ในความสนใจของประชาชน ฯลฯ

นอกจากนี้ จะพิจารณาประกอบกับข้อมูลจากการสำรวจตลาด / สurve ความคิดเห็นของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในศูนย์หนังสือ ทั้งนี้เพื่อให้หนังสือที่จำหน่ายตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

##### 1.1.2 การจัดซื้อจัดหาหนังสือ

โครงการฯ จะใช้วิธีการจัดซื้อโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์จากการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสมกับปริมาณการจัดจำหน่ายได้ ไม่ต้องลงทุนในสินค้าคงคลังมากนัก อีกทั้งมีระยะเวลาการจัดส่งที่รวดเร็วกว่า และมีหนังสือของหลายสำนักพิมพ์ให้เลือก

#### 1.2 ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง

##### 1.2.1 สัดส่วนและปริมาณการสั่งซื้อหนังสือในแต่ละหมวด

จากการสำรวจตลาด สามารถกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมในการสั่งซื้อหนังสือในแต่ละหมวดได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ตารางแสดงความถี่ในการเลือกซื้อหนังสือแต่ละหมวดในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง

หมวด	ความถี่	สัดส่วน(%)
1. หมวดการเรียน / คู่มือการเรียน	75	14.65
2. หมวดเสริมทักษะความรู้	171	33.40
3. หมวดนันทนาการ / บันเทิง	117	22.85
4. หมวดชีวิตและสุขภาพ	63	12.30
5. หมวดหนังสือพิมพ์ / นิตยสาร / วารสาร	86	16.80
รวม	512	100.00

ตารางที่ 7 ตารางแสดงความถี่ของหมวดหนังสือที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรนำมาจำหน่ายเพิ่มขึ้น

หมวด	ความถี่	สัดส่วน(%)
1. หมวดการเรียน / คู่มือการเรียน	148	24.92
2.. หมวดเสริมทักษะความรู้	205	34.51
3. หมวดนันทนาการ / บันเทิง	121	20.37
4. หมวดชีวิตและสุขภาพ	71	11.95
5. หมวดหนังสือพิมพ์ / นิตยสาร / วารสาร	49	8.25
รวม	594	100.00

จากข้อมูลในตารางที่ 7 แสดงสัดส่วนของหนังสือแต่ละหมวดที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรนำมาจำหน่ายเพิ่มเติมในจังหวัดพะเยา ดังนั้นจะใช้ข้อมูลนี้เป็น “ค่าปรับสัดส่วน” ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 8 จากนั้นนำค่าปรับสัดส่วนนี้ไปคูณกับสัดส่วนในการซื้อหนังสือแต่ละหมวดในปัจจุบัน ผลคูณที่ได้จะใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของปริมาณหนังสือในแต่ละหมวดที่จะนำมาจำหน่ายในโครงการฯ

ตารางที่ 8 ตารางแสดงค่าปรับสัดส่วนในการสั่งซื้อหนังสือแต่ละหมวด

หมวด	ค่าปรับสัดส่วน
1. หมวดการเรียน / คู่มือการเรียน	1.2492
2. หมวดเสริมทักษะความรู้	1.3451
3. หมวดนันทนาการ / บันเทิง	1.2037
4. หมวดชีวิตและสุขภาพ	1.1195
5. หมวดหนังสือพิมพ์ / นิตยสาร / วารสาร	1.0825

ตารางที่ 9 ตารางแสดงการคาดคะเนสัดส่วนที่เหมาะสมของหนังสือแต่ละหมวดที่จะนำมาจำหน่ายในโครงการฯ

หมวด	สัดส่วนการซื้อ ในปัจจุบัน (%)	ค่าปรับสัดส่วน	ผลคูณ
1. หมวดการเรียน / คู่มือการเรียน	14.65	1.2492	18.3001
2. หมวดเสริมทักษะความรู้	33.40	1.3451	44.9263
3. หมวดนันทนาการ / บันเทิง	22.85	1.2037	27.5045
4. หมวดชีวิตและสุขภาพ	12.30	1.1195	13.7699
5. หมวดหนังสือพิมพ์ / นิตยสาร / วารสาร	16.80	1.0825	18.1860
รวม	100.00	-	122.6868

จากค่าผลคูณที่ปรากฏในตารางที่ 9 เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของปริมาณหนังสือในแต่ละหมวดที่จะนำมาจำหน่ายในโครงการฯ แต่เพื่อให้ดูง่ายขึ้น จึงควรปรับสัดส่วนนี้ให้อยู่ในรูปของร้อยละ

ตารางที่ 10 ตารางแสดงการคาดคะเนสัดส่วนที่เหมาะสมของหนังสือแต่ละหมวดที่จะนำมา  
จำหน่ายในโครงการฯ (แสดงผลเป็นร้อยละ)

หมวด	ผลคูณ (จากตารางที่ 9)	สัดส่วนที่เหมาะสม (%)
1. หมวดการเรียน / คู่มือการเรียน	18.3001	15
2. หมวดเสริมทักษะความรู้	44.9263	37
3. หมวดนันทนาการ / บันเทิง	27.5045	22
4. หมวดชีวิตและสุขภาพ	13.7699	11
5. หมวดหนังสือพิมพ์ / นิตยสาร / วารสาร	18.1860	15
รวม	122.6868	100

### 1.2.2 ปริมาณการสั่งซื้อหนังสือแต่ละชื่อเรื่อง

โดยปกติ ร้านจำหน่ายหนังสือจะสั่งซื้อหนังสือทั่วไป ชื่อเรื่องละ 3 - 5 เล่ม หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์และนิตยสารชื่อเรื่องละ 10 เล่ม หนังสือพิมพ์รายวันชื่อเรื่องละ 20 เล่ม (หนังสือพิมพ์รายวัน / รายสัปดาห์ นิตยสาร สามารถปรับปริมาณการสั่งซื้อได้ตามยอดจำหน่ายจริงในรอบสัปดาห์ / รอบเดือน ที่ผ่านมาร้าน )<sup>27</sup>

### 1.2.3 ระดับสินค้าต่ำสุด

สำหรับหนังสือพิมพ์รายวัน / รายสัปดาห์ นิตยสาร เมื่อจำหน่ายหมดในแต่ละงวดจะไม่มีคำสั่งซื้อ เนื่องจากคำสั่งซื้อจะใช้เวลาในการจัดส่งสินค้าทำให้เมื่อหนังสือส่งมาถึง อาจเลยงวดเวลาจำหน่ายของหนังสือ และมีฉบับประจำงวดใหม่ออกจำหน่ายแล้ว ในกรณีนี้ จะแก้ปัญหาโดยการเก็บสต็อกขายในแต่ละงวดที่ผ่านมาร้านของแต่ละชื่อเรื่อง แล้วปรับปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละงวดใหม่

สำหรับหนังสือทั่วไป จะสั่งซื้อซ้ำเมื่อหนังสือชื่อเรื่องนั้นเหลือจำหน่ายเพียง 1 เล่ม ระยะเวลาในการสั่งและจัดส่งหนังสือโดยเฉลี่ยประมาณ 4 วัน ดังนั้นโครงการคาดว่าหนังสือที่สั่งซื้อซ้ำนี้จะมาทันพอดีกับการขายหนังสือเล่มสุดท้ายออกไป

<sup>27</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ



### 1.2.4 การตรวจสอบจำนวนสินค้า

กระบวนการตรวจสอบจำนวนสินค้าจะใช้ 2 วิธี คือ

#### 1.2.4.1 ตรวจสอบจากยอดบันทึกการขายด้วยคอมพิวเตอร์

โปรแกรมบันทึกการขาย จะประมวลผลจำนวนสินค้าคงเหลือทุกครั้งที่มีการจำหน่ายหนังสือออกไป และจะแจ้งเดือนทันทีที่หนังสือเล่มใดเล่มหนึ่งมีจำนวนสินค้าต่ำสุดที่จะต้องสั่งซ้ำ พนักงานจะรวบรวมรายการที่จะต้องสั่งให้แต่ละวันส่งให้ผู้จัดการดำเนินการสั่งซื้อต่อไป

#### 1.2.4.2 ตรวจสอบเปรียบเทียบยอดสินค้าคงเหลือจริงกับยอดสินค้าคงเหลือที่ปรากฏในคอมพิวเตอร์

ทุกสิ้นเดือน พนักงานจะร่วมกันตรวจนับจำนวนหนังสือที่เหลืออยู่จริงว่าตรงกับยอดที่ปรากฏในคอมพิวเตอร์หรือไม่ หากไม่ตรงให้ค้นหาสาเหตุและปรับยอดให้ตรงกับจำนวนที่มีอยู่จริง

### 1.2.5 การจัดแสดงสินค้า

สำหรับหนังสือที่เพิ่งวางตลาดหรือหนังสือที่กำลังได้รับความนิยม จะนำมาจัดแสดงบริเวณทางเข้าร้าน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสนใจในการเลือกซื้อ ส่วนหนังสือประเภทอื่นๆ จะจัดวางอย่างเป็นหมวดหมู่พร้อมมีป้ายบอกหมวดหมู่อย่างชัดเจน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการเลือกซื้อหนังสือ

### 1.2.6 การคัดเลือกหนังสือออกจากร้าน

จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลการขายของหนังสือแต่ละชื่อเรื่อง ส่วนหนังสือพิมพ์รายวัน / รายสัปดาห์ นิตยสาร จะใช้การปรับจำนวนการสั่งซื้อแต่ละงวด ตามยอดการขายใน 3 งวดที่ผ่านมา แต่สำหรับหนังสือทั่วไป หากไม่สามารถจำหน่ายได้อย่างน้อย 2 เล่ม ภายใน 60 วันนับจากวันที่นำหนังสือวางขายแล้ว จะคัดเลือกหนังสือเล่มนั้นออกจากร้าน ( นโยบายของการจัดซื้อจัดหาหนังสือของโครงการฯ กำหนดการสั่งซื้อหนังสือชื่อเรื่องละ 3 เล่ม ส่วนตัวเลข 60 วันนั้น เป็นระยะเวลาที่สามารถคืนหนังสือให้แก่บริษัทตัวแทนจำหน่ายโดยได้รับเงินคืนเต็มจำนวนซึ่งเป็นวิธปฏิบัติโดยทั่วไปของธุรกิจจำหน่ายหนังสือ ดังจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไปในการวิเคราะห์ด้านเทคนิค )

## 1.3 ด้านบริการ

พนักงานของโครงการฯ จะได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านทักษะความรู้เกี่ยวกับหนังสือที่จำหน่าย และทักษะในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีที่สุด

ส่วนบริการเสริมอื่นๆ หากลูกค้าต้องการซื้อหนังสือที่ยังไม่มีจำหน่ายในร้าน โครงการฯ จะบริการรับสั่งหนังสือให้โดยไม่คิดค่าบริการพิเศษแต่อย่างใด

## 2. ด้านราคา

โครงการฯ กำหนดนโยบายการตั้งราคาขายตามราคาหน้าปกซึ่งเป็นนโยบายการตั้งราคาแบบเดียวกับที่คู่แข่งใช้ จึงไม่จำเป็นต้องลดราคาขายเพราะยังมีโอกาสทางการตลาดอยู่ ประกอบกับโครงการฯ มีกลยุทธ์ด้านอื่นๆ เสริมด้วยเช่น การบริการที่ดี การมีส่วนลดการค้าสำหรับสมาชิก

## 3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายหนังสือของโครงการฯ ใช้วิธีการจำหน่ายโดยตรงแก่ลูกค้าผ่านหน้าร้าน โดยเน้นที่ความสะดวกในการมาใช้บริการ ได้แก่ทำเลที่ตั้งของโครงการฯ ไปมาสะดวก มีสถานที่จอดรถสะดวกสบาย ใกล้กับห้างสรรพสินค้า/ตลาด/แหล่งชุมชน เพื่อให้ลูกค้าสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างในบริเวณที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้แล้วการจัดวางผังและทางเดินในร้าน ลูกค้าจะต้องได้รับความสะดวกในการเลือกซื้อ ทางเดินในร้านไม่แออัด มีการแสดงหนังสืออย่างเป็นหมวดหมู่และมีป้ายบอกตำแหน่งของหนังสือแต่ละหมวดหมู่อย่างชัดเจน สำหรับลูกค้าที่ต้องการสั่งซื้อหนังสือผ่านทางไปรษณีย์/โทรศัพท์ โครงการฯ จะจัดบริการไว้ด้วย แต่จะคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มจากลูกค้าที่ใช้บริการ

## 4. ด้านการส่งเสริมการขาย

โครงการฯ จะมีการจัดเทศกาลลดราคาหนังสือในโอกาสต่างๆ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยได้รับความร่วมมือจากสำนักพิมพ์หรือบริษัทตัวแทนจำหน่าย จัดส่งหนังสือที่ค้างสต็อกมาจำหน่าย การจัดเทศกาลนี้จะมีได้มุ่งเน้นกำไรจากการขาย แต่มุ่งเน้นส่งเสริมให้ประชาชนรักการอ่านหนังสือและประชาสัมพันธ์ร้าน สำหรับลูกค้าที่สมัครเป็นสมาชิกจะคิดค่าธรรมเนียมในการสมัครด้วย แต่จะได้รับของกำนัลที่ทางโครงการฯ จัดเตรียมไว้ให้ในมูลค่าที่ใกล้เคียงกับค่าสมัครสมาชิก ลูกค้าที่เป็นสมาชิกจะได้รับส่วนลดในการซื้อหนังสือ 5 เปอร์เซ็นต์จากราคาหน้าปกหนังสือ นอกจากนี้โครงการฯ จะมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางสื่อวิทยุด้วย

## 5. ด้านลักษณะเฉพาะขององค์การ

โครงการฯจะมีการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อศึกษาความต้องการ / ความคาดหวังของลูกค้าที่มีการบริการของโครงการฯ แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ในส่วนของพนักงานในศูนย์หนังสือฯ จะมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านความรู้ความสามารถในการทำงานและการบริการ มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เพื่อสืบค้นหนังสือ มีระบบการชำระเงินที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ การตกแต่งร้านจะเน้นที่ความสวยงาม บรรยากาศดี อากาศเย็นสบาย และมีแสงสว่างเพียงพอ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้อยากเข้าร้าน และสร้างความประทับใจด้านลักษณะเฉพาะขององค์การให้เกิดขึ้นในใจของลูกค้า

### การพยากรณ์ยอดขายและการคาดคะเนค่าใช้จ่ายด้านการตลาด

#### 1. การพยากรณ์ยอดขาย

แนวคิดในการพยากรณ์ยอดขายของโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมืองจังหวัดพะเยา จะใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มลูกค้าตัวอย่าง 100 คน ในการประมาณการมูลค่าตลาดโดยรวม (Total Market Size) ของธุรกิจจำหน่ายหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา และส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ของโครงการฯ เมื่อเปิดดำเนินการ

##### 1.1 ประมาณการมูลค่าตลาดโดยรวม (Total Market Size)

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มลูกค้าตัวอย่าง 100 คน ได้ข้อมูลแสดงจำนวนครั้งในการซื้อหนังสือต่อเดือนแยกตามกลุ่มอาชีพ ดังตารางที่ 11 และข้อมูลแสดงจำนวนเงินที่ซื้อหนังสือ โดยเฉลี่ยต่อหนึ่งครั้งแยกตามกลุ่มอาชีพ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 11 ตารางแสดงจำนวนครั้งในการซื้อหนังสือต่อเดือนของกลุ่มลูกค้าตัวอย่าง  
แยกตามกลุ่มอาชีพ

กลุ่มอาชีพ	จำนวนครั้งที่ซื้อต่อเดือน (ครั้ง)				รวม
	1	2	3	4	
1. เจ้าของสถานประกอบการ / ทำงานส่วนตัว	1	7	12	16	36
2. ข้าราชการ / ลูกจ้างภาครัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ	1	1	2	2	6
3. พนักงานเอกชน	6	4	2	5	17
4. ช่วยธุรกิจครัวเรือน	2	4	3	5	14
5. นักเรียน / นักศึกษา	4	6	5	0	15
รวม	14	22	24	28	88 *

\* ในกลุ่มตัวอย่าง 100 คน มีผู้ตอบว่าในแต่ละเดือน มีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ 88 คน และไม่มีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ 12 คน ดังนั้นจึงไม่นำกลุ่มตัวอย่าง 12 คนนี้มาพิจารณาในการพยากรณ์ยอดขาย

จากข้อมูลในตารางที่ 11 สามารถคำนวณหาจำนวนครั้งโดยเฉลี่ยในการซื้อหนังสือต่อเดือนแยกตามกลุ่มอาชีพได้ดังนี้

1. เจ้าของสถานประกอบการ / ทำงานส่วนตัว

$$\begin{aligned} \text{ความถี่ในการซื้อ} &= [(1*1) + (7*2) + (12*3) + (16*4)] / 36 \\ &= 3.19 \quad \text{ครั้ง / เดือน} \end{aligned}$$

2. ข้าราชการ / ลูกจ้างภาครัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ

$$\begin{aligned} \text{ความถี่ในการซื้อ} &= [(1*1) + (1*2) + (2*3) + (2*4)] / 6 \\ &= 2.83 \quad \text{ครั้ง / เดือน} \end{aligned}$$

3. พนักงานเอกชน

$$\begin{aligned} \text{ความถี่ในการซื้อ} &= [(6*1) + (4*2) + (2*3) + (5*4)] / 17 \\ &= 2.35 \quad \text{ครั้ง / เดือน} \end{aligned}$$

## 4. ช่วยธุรกิจครัวเรือน

$$\begin{aligned} \text{ความถี่ในการซื้อ} &= [(2*1) + (4*2) + (3*3) + (5*4)] / 14 \\ &= 2.79 \quad \text{ครั้ง / เดือน} \end{aligned}$$

## 5. นักเรียน / นักศึกษา

$$\begin{aligned} \text{ความถี่ในการซื้อ} &= [(4*1) + (6*2) + (5*3) + (0*4)] / 15 \\ &= 2.07 \quad \text{ครั้ง / เดือน} \end{aligned}$$

ตารางที่ 12 ตารางแสดงจำนวนเงินที่ซื้อหนังสือโดยเฉลี่ยต่อหนึ่งครั้งของกลุ่มลูกค้าตัวอย่าง แยกตามกลุ่มอาชีพ

กลุ่มอาชีพ	จำนวนเงินที่ซื้อโดยเฉลี่ยต่อหนึ่งครั้ง (บาท)				รวม
	1-20	21-40	41-60	มากกว่า60	
1. เจ้าของสถานประกอบการ / ทำงานส่วนตัว	32	4	0	0	36
2. ข้าราชการ / ลูกจ้างภาครัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ	5	1	0	0	6
3. พนักงานเอกชน	9	7	1	0	17
4. ช่วยธุรกิจครัวเรือน	12	2	0	0	14
5. นักเรียน / นักศึกษา	8	7	0	0	15
รวม	66	21	1	0	88

จากข้อมูลในตารางที่ 12 สามารถคำนวณหาจำนวนเงินที่ใช้ในการซื้อหนังสือโดยเฉลี่ยต่อหนึ่งครั้ง แยกตามกลุ่มอาชีพได้ดังนี้

## 1. เจ้าของสถานประกอบการ / ทำงานส่วนตัว

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเงินที่ซื้อโดยเฉลี่ย} &= [(32*10) + (4*30)] / 36 \\ &= 12.22 \quad \text{บาท / ครั้ง} \end{aligned}$$

## 2. ข้าราชการ / ลูกจ้างภาครัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเงินที่ซื้อโดยเฉลี่ย} &= [(5*10) + (1*30)] / 6 \\ &= 13.33 \quad \text{บาท / ครั้ง} \end{aligned}$$

## 3. พนักงานเอกชน

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเงินที่ซื้อโดยเฉลี่ย} &= [(9*10) + (7*30) + (1*50)] / 17 \\ &= 20.59 \quad \text{บาท / ครั้ง} \end{aligned}$$

## 4. ช่างธุรกิจครัวเรือน

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเงินที่ซื้อโดยเฉลี่ย} &= [(12*10) + (2*30)] / 14 \\ &= 12.86 \quad \text{บาท / ครั้ง} \end{aligned}$$

## 5. นักเรียน / นักศึกษา

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเงินที่ซื้อโดยเฉลี่ย} &= [(8*10) + (7*30)] / 15 \\ &= 19.33 \quad \text{บาท / ครั้ง} \end{aligned}$$

จากจำนวนครั้งโดยเฉลี่ยในการซื้อหนังสือต่อเดือน และจำนวนเงินที่ซื้อหนังสือโดยเฉลี่ยต่อหนึ่งครั้ง แยกตามกลุ่มอาชีพ สามารถคำนวณหามูลค่ารวมของตลาดได้ ดังแสดงในตารางที่ 13 ตารางที่ 14 และ ตารางที่ 15

ตารางที่ 13 ตารางแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่มีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ เทียบกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แยกตามกลุ่มอาชีพ

กลุ่มอาชีพ	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่มีรายจ่ายในการซื้อ หนังสือ (คน)	สัดส่วนของผู้ซื้อต่อ ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด (%)
1. เจ้าของสถานประกอบการ / ทำงานส่วนตัว	39	36	92
2. ข้าราชการ / ลูกจ้างภาครัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ	6	6	100
3. พนักงานเอกชน	21	17	81
4. ช่างธุรกิจครัวเรือน	16	14	88
5. นักเรียน / นักศึกษา	18	15	83
รวม	100	88	-

ตารางที่ 14 ตารางแสดงประชากรทั้งหมดตามขอบเขตประชากรที่กำหนด ที่คาดว่าจะมีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ แยกตามกลุ่มอาชีพ

กลุ่มอาชีพ	ประชากรทั้งหมดตามขอบเขตประชากรที่กำหนด (คน)	สัดส่วนของประชากรที่มีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ (%)	ประชากรที่คาดว่าจะมีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ (คน)
1. เจ้าของสถานประกอบการ / ทำงานส่วนตัว	26,586	92	24,459
2. ข้าราชการ / ลูกจ้างภาครัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ	3,983	100	3,983
3. พนักงานเอกชน	14,598	81	11,824
4. ช่วยธุรกิจครัวเรือน	10,814	88	9,516
5. นักเรียน / นักศึกษา	12,598	83	10,456
รวม	68,579 *	-	60,238

\* ข้อมูลจากตารางที่ 1

ตารางที่ 15 ตารางแสดงการคำนวณมูลค่ารวมของตลาด

กลุ่มอาชีพ	จำนวนครั้งที่ซื้อโดยเฉลี่ยต่อเดือน (ครั้ง)	จำนวนเงินที่ซื้อโดยเฉลี่ยต่อครั้ง (บาท)	ประชากรที่คาดว่าจะมีรายจ่ายในการซื้อหนังสือ (คน)	มูลค่ารวมตลาดต่อเดือน (บาท)
1. เจ้าของสถานประกอบการ / ทำงานส่วนตัว	3.19	12.22	24,459	953,455.85
2. ข้าราชการ / ลูกจ้างภาครัฐ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ	2.83	13.33	3,983	150,254.29
3. พนักงานเอกชน	2.35	20.59	11,824	572,121.98
4. ช่วยธุรกิจครัวเรือน	2.79	12.86	9,516	341,428.37
5. นักเรียน / นักศึกษา	2.07	19.33	10,456	418,376.97
รวม	-	-	60,238	2,435,637.46

## 1.2 ประเมินการส่วนแบ่งตลาด (Market Share)

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มลูกค้าตัวอย่าง 100 คน ได้ข้อมูลจำนวนครั้งทั้งหมดในการซื้อหนังสือต่อเดือน ณ ปัจจุบัน ข้อมูลจำนวนครั้งทั้งหมดในการซื้อหนังสือต่อเดือนที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเมื่อโครงการฯ เปิดดำเนินการ และข้อมูลจำนวนครั้งทั้งหมดต่อเดือนที่ลูกค้าคาดว่าจะใช้บริการของโครงการฯ จากข้อมูลทั้งสามตัวนี้ จะนำไปคำนวณหาส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ได้ดังแสดงในตารางที่ 16 ตารางที่ 17 และตารางที่ 18

ตารางที่ 16 ตารางแสดงจำนวนครั้งทั้งหมดในการซื้อ ณ ปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อเดือน)

จำนวนครั้งที่ซื้อต่อเดือน (ครั้ง)	จำนวนลูกค้า (คน)	จำนวนครั้งทั้งหมดต่อเดือน (ครั้ง)
1	14	14
2	22	44
3	24	72
ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป	28	112
รวม	88	242

ตารางที่ 17 ตารางแสดงจำนวนครั้งทั้งหมดในการซื้อที่จะเพิ่มขึ้นของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อโครงการฯ เปิดดำเนินการ (ต่อเดือน)

จำนวนครั้งที่ซื้อเพิ่มขึ้น ต่อเดือน (ครั้ง)	จำนวนลูกค้า (คน)	จำนวนครั้งทั้งหมดต่อเดือน (ครั้ง)
1	11	11
2	46	92
3	28	84
ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป	12	148
รวม	97	235



ตารางที่ 18 ตารางแสดงจำนวนครั้งทั้งหมดที่กลุ่มลูกค้าตัวอย่าง คาดว่าจะใช้บริการของโครงการฯ (ต่อเดือน)

จำนวนครั้งที่จะใช้บริการ (ครั้ง)	จำนวนลูกค้า (คน)	จำนวนครั้งทั้งหมดที่จะใช้บริการ (ครั้ง)
1	9	9
2	50	100
3	19	57
ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป	19	76
รวม	97	242

จากข้อมูลในตารางที่ 16 และ ตารางที่ 17 จำนวนครั้งทั้งหมดในการซื้อหนังสือของกลุ่มตัวอย่างเมื่อโครงการฯ เปิดดำเนินการเท่ากับ 477 ครั้ง / เดือน (จาก 242+235) โดยจำนวนครั้งที่คาดว่าจะใช้บริการของโครงการฯเท่ากับ 242 ครั้ง / เดือน (ข้อมูลจากตารางที่ 18) ดังนั้น ส่วนแบ่งการตลาดของโครงการฯ จะเท่ากับ 50.73% [จาก  $(242 / 477) * 100$ ]

### 1.3 ประมาณการยอดขาย

จากการประมาณการมูลค่ารวมของตลาด และส่วนแบ่งตลาดของโครงการฯ ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถประมาณการยอดขายของโครงการฯ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ยอดขาย} &= \text{มูลค่ารวมของตลาด} * \text{ส่วนแบ่งตลาด} \\
 &= 2,435,637.46 * 50.73 \% \\
 &= 1,235,598.89 \quad \text{บาท / เดือน} \\
 &= \text{ประมาณ } 1,236,000 \quad \text{บาท / เดือน}
 \end{aligned}$$

ผลของการดำเนินกิจกรรมทางด้านการตลาดเพื่อส่งเสริมการขายเช่น การจัดเทศกาลลดราคาหนังสือ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางสื่อวิทยุฯลฯ ซึ่งเป็นการกระตุ้นยอดขายนั้น ได้ปรากฏผลอยู่ในยอดขายนี้แล้ว

ตารางที่ 19 ตารางแสดงการพยากรณ์ยอดขาย 6 ปีล่วงหน้าของโครงการฯ

ปีที่ดำเนินการ	ยอดขายต่อปี (พันบาท) *
1	14,832
2	16,315
3	17,947
4	19,741
5	21,716
6	23,887

\* อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย 10 % ต่อปี ซึ่งเท่ากับอัตราการขยายตัวของค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือนในหมวดหนังสือของจังหวัดพะเยา ช่วงปี พ.ศ.2538-2541 <sup>28</sup>

\*\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

จากการสอบถามข้อมูลจากผู้ประกอบการศูนย์หนังสือดวงกมล สาขาจังหวัดเชียงรายพบว่าโดยเฉลี่ยมีลูกค้าที่สมัครเป็นสมาชิกประมาณ 20 % ของลูกค้าทั้งหมดที่มาซื้อหนังสือ แต่เนื่องจากโครงการฯ เป็นกิจการที่เปิดดำเนินการใหม่ จึงจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการหาลูกค้าประจำ โครงการฯ จึงกำหนดนโยบายว่าจะประชาสัมพันธ์ให้มีลูกค้าสมัครเข้าเป็นสมาชิกของโครงการฯ ประมาณ 30 % ของลูกค้าทั้งหมด โดยในการซื้อแต่ละครั้ง สมาชิกจะได้รับส่วนลดการค้า 5% ของราคาหน้าปก ดังนั้นสามารถคาดคะเนส่วนลดการค้าสำหรับสมาชิกได้ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ตารางแสดงการคาดคะเนปริมาณส่วนลดการค้าสำหรับลูกค้าที่เป็นสมาชิก

ปีที่ดำเนินการ	ยอดขายต่อปี (พันบาท)	ส่วนลดการค้าต่อปี (พันบาท)
1	14,832	222
2	16,315	245
3	17,947	269
4	19,741	296
5	21,716	326
6	23,887	358

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

<sup>28</sup> สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา, รายงานการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนพะเยา ปี 2537, 2539 และ 2541 , ตารางที่ 1, หน้า 1-3.

ในด้านการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าด้วยบริการรับชำระเงินด้วยบัตรเครดิต จากการสอบถามข้อมูลจากผู้ประกอบการศูนย์หนังสือดวงกมล สาขาจังหวัดเชียงรายพบว่าโดยเฉลี่ยมีลูกค้าที่ใช้บริการชำระเงินด้วยบัตรเครดิตประมาณ 15-20 % ของลูกค้าทั้งหมดที่มาซื้อหนังสือ แต่เนื่องจากสภาพโดยทั่วไปในปัจจุบัน ประชาชนนิยมใช้บริการบัตรเครดิตมากขึ้น ดังนั้นโครงการฯ จะกำหนดนโยบายยอคขายเชื่อโดยเฉลี่ยประมาณ 30 % ของยอคขายทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อรองรับการขยายตัวของการใช้บริการชำระเงินด้วยบัตรเครดิตที่อาจมีมากขึ้น ประกอบกับโครงการฯ จะใช้การบริการนี้เป็น กลยุทธ์ทางการตลาดประการหนึ่งด้วย ส่วนการขอเรียกเก็บเงินจากรณาคาร รณาคารจะคิดค่าธรรมเนียมร้อยละ 1.5 ของมูลค่าที่เรียกเก็บเงินดังนั้นสามารถคำนวณค่าธรรมเนียมที่รณาคารเรียกเก็บได้ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ตารางแสดงค่าธรรมเนียมที่รณาคารเรียกเก็บสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการบัตรเครดิต

ปีที่ดำเนินการ	ยอคขายเชื่อต่อปี (พันบาท)	ค่าธรรมเนียมต่อปี (พันบาท)
1	4,450	66
2	4,895	72
3	5,384	80
4	5,922	88
5	6,515	96
6	7,166	106

## 2. การคาดคะเนค่าใช้จ่ายด้านการตลาด

โครงการฯ ได้วางแผนจะดำเนินกิจกรรมทางด้านการตลาดเพื่อส่งเสริมการขายไว้หลายกิจกรรมเช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ การจัดเทศกาลลดราคาหนังสือ การมอบของกำนัลสำหรับลูกค้าที่สมัครสมาชิก การทำป้ายผ้าและแผ่นพับเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การทำธงราวประดับร้าน ฯลฯ การดำเนินกิจกรรมต่างๆนี้ โครงการฯ ประมาณการค่าใช้จ่ายไว้เท่ากับ 3% ของยอคขาย ดังนั้นจากข้อมูลการพยากรณ์ยอคขายในตารางที่ 19 สามารถคาดคะเนค่าใช้จ่ายด้านการตลาดได้ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ตารางแสดงการคาดคะเนค่าใช้จ่ายด้านการตลาด

ปีที่ดำเนินการ	ยอดขายต่อปี (พันบาท)	ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด (พันบาท)
1	14,832	445
2	16,315	489
3	17,947	538
4	19,741	592
5	21,716	651
6	23,887	717

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

## การวิเคราะห์ด้านเทคนิค

การวิเคราะห์ด้านเทคนิคจะบ่งบอกความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคของโครงการ ทำให้ทราบข้อมูลต่างๆทางด้านเทคนิคที่จำเป็นในการดำเนินกิจการ ได้แก่ การเลือกทำเลที่ตั้ง การลงทุนในสินทรัพย์ การวางแผนกิจการ ตลอดจนการจัดซื้อสินค้า รูปแบบและเงื่อนไขการชำระเงิน จากข้อมูลทางเทคนิคนี้ โครงการฯ จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคาดคะเนต้นทุนของโครงการเพื่อเตรียมจัดหาแหล่งเงินทุนต่อไป

### การกำหนดทำเลและสถานที่ตั้ง

การกำหนดทำเลและสถานที่ตั้งสำหรับธุรกิจจำหน่ายหนังสือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากหนังสือจัดเป็นสินค้าที่ซื้อโดยเจาะจง (Specialty goods) คือ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพหรือลักษณะพิเศษ ราคาไม่ใช่ปัจจัยแรกที่ผู้บริโภคคำนึงในการตัดสินใจซื้อ คุณสมบัติอย่างหนึ่งของสินค้าที่ซื้อโดยเจาะจงคือลูกค้าต้องใช้ความพยายามในการหาซื้อ ดังนั้นทำเลที่ตั้งควรอยู่ในทำเลที่ลูกค้าเข้าถึงสะดวก อำนวยความสะดวกสบายให้กับลูกค้า ปัจจัยเฉพาะเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งของธุรกิจจำหน่ายหนังสือที่ควรคำนึงถึง คือ

#### 1. ที่จอดรถ

ธุรกิจจำหน่ายหนังสือควรเลือกตำแหน่งที่ตั้งที่มีสถานที่จอดรถที่มีทางเข้า-ออก สะดวก และมีพื้นที่มากพอที่จะให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่จะนำรถเข้ามาจอดโดยไม่เสียค่าบริการ

#### 2. ธุรกิจบริเวณใกล้เคียง

ธุรกิจจำหน่ายหนังสือ ควรพิจารณาธุรกิจที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงด้วย โดยทั่วไปนิยมเลือกตำแหน่งที่ใกล้กับห้างสรรพสินค้า เนื่องจากห้างสรรพสินค้าเป็นแหล่งรวมของผู้บริโภคจำนวนมากที่เดินทางมาเลือกซื้อสินค้าหรือทำกิจกรรม จึงมีความเป็นไปได้สูงที่ผู้บริโภคจะผ่านเข้ามาเลือกซื้อหนังสือในร้าน

#### 3. ความหนาแน่นของการจราจร

ควรเลือกทำเลที่ตั้งที่มีการจราจรผ่านไปมาอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากมีโอกาสสูงที่ผู้บริโภคซึ่งสัญจรผ่านไป-มา จะแวะเข้ามาใช้บริการ

#### 4. ตำแหน่งที่ตั้งสอดคล้องกับเส้นทางจราจร

ตำแหน่งที่ตั้งที่ขงธุรกิจจำหน่ายหนังสือ หรือธุรกิจค้าปลีกทั่วไป ควรตั้งอยู่บนฝั่งถนนที่รถผ่านกลับไปสู่ที่พักรถของลูกค้า ดังนั้นการพิจารณาเรื่องฝั่งถนนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถนนที่มีระบบการเดินรถทางเดียว

#### 5. แหล่งชุมชน

ธุรกิจจำหน่ายหนังสือควรตั้งอยู่ในทำเลที่ใกล้แหล่งชุมชน เนื่องจากสะดวกต่อการเดินทางมาใช้บริการของลูกค้า ความถี่ในการเข้าใช้บริการย่อมมีมากกว่าการตั้งอยู่ในทำเลที่ไกลจากแหล่งชุมชน

#### 6. ความสะดวกในการประกอบธุรกรรมต่างๆ

ธุรกิจที่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีความสะดวกในการประกอบธุรกรรม ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การตั้งอยู่ในทำเลที่ใกล้สถานีขนส่ง ย่อมสะดวกต่อการขนส่งสินค้าผ่านทางสถานี ทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้ธนาคารพาณิชย์ย่อมทำให้การทำธุรกรรมด้านการเงินระหว่างธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์มีความสะดวกยิ่งขึ้น และเสียเวลาในการเดินทางไม่มากนัก

#### 7. สาธารณูปโภคพื้นฐาน

เป็นที่ยอมรับว่าสาธารณูปโภคพื้นฐานได้แก่ ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงควรเลือกทำเลที่ตั้งที่มีสาธารณูปโภคพื้นฐานอยู่พร้อมแล้ว

#### 8. อาคารและที่ดิน

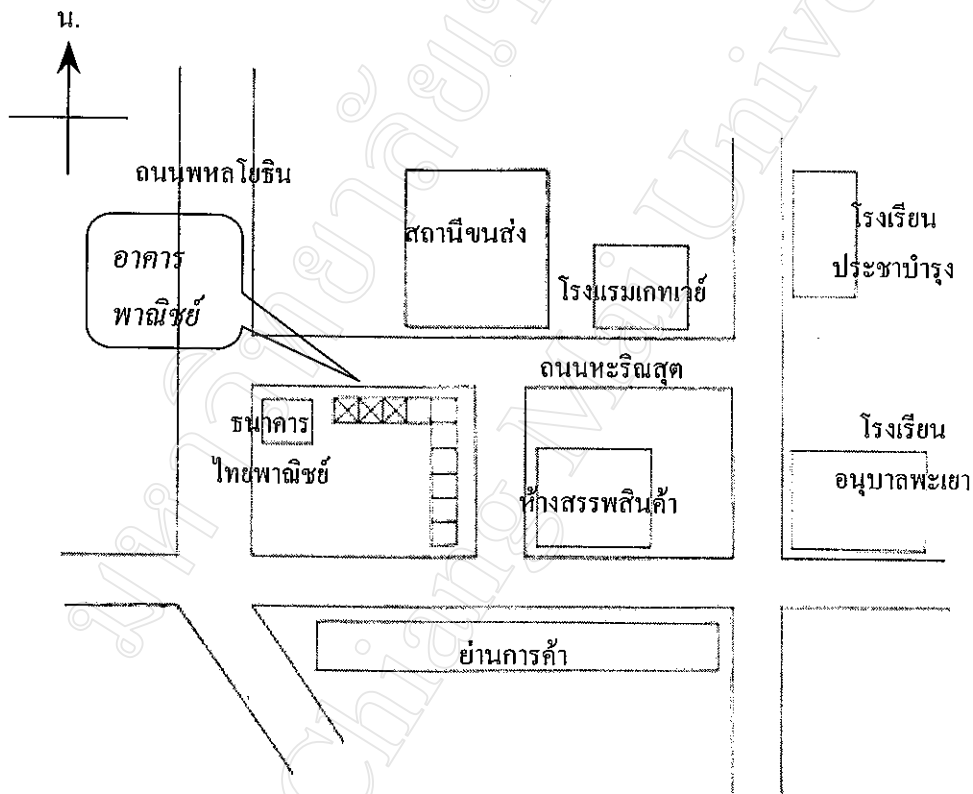
การเลือกทำเลที่ตั้งควรพิจารณาถึงความพร้อมของอาคารและที่ดินในทำเลที่ตั้งนั้นด้วย โดยพิจารณาว่าแต่ละทำเลที่ตั้งนั้น มีอาคารและที่ดินเพียงพอให้เช่า / ซื้อสำหรับการดำเนินธุรกิจหรือไม่ นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงราคาเช่า/ราคาซื้อที่สมเหตุสมผลของอาคารและที่ดินด้วย

จากการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดทำเลและสถานที่ตั้งดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับการสำรวจพื้นที่ที่มีความเหมาะสมสำหรับธุรกิจจำหน่ายหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่าทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมได้แก่ทำเลบริเวณริมถนนหริภุชงค์ เนื่องจาก

1. ใกล้แหล่งชุมชน ย่านการค้า โรงแรมเกทเวย์ สถานีขนส่งจังหวัดพะเยา ธนาคารพาณิชย์ และห้างสรรพสินค้าเจริญภัณฑ์ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ ในแต่ละวันมีผู้คนสัญจรผ่านไปมาเป็นจำนวนมาก ส่วนมากเป็นนักเรียน นักศึกษา และผู้คนในวัยทำงาน ซึ่งเป็นประชากรเป้า

หมายของโครงการฯ มีความสะดวกในการประกอบธุรกรรมต่างๆ เช่น การประกอบธุรกรรมด้านการเงินกับธนาคารพาณิชย์ การขนส่งสินค้าผ่านสถานีขนส่ง

2. สถานที่จอดรถสะดวกสบาย สามารถจอดรถได้ทั้งบริเวณริมถนน ในพื้นที่ของสถานีขนส่ง ในลานจอดรถของห้างสรรพสินค้า ในลานจอดรถของโรงแรม
3. ถนนหริณสูต เป็นถนนที่กว้าง และมีระบบการเดินรถแบบสวนทางได้ (Two Way) ทำให้สะดวกแก่การเดินทางไปมา
4. มีอาคารพาณิชย์ให้เช่า / ซื้อ อยู่ในทำเลคิงส์ลาว และเป็นราคาที่สมเหตุสมผล
5. จากการสำรวจพบว่า มีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานอยู่แล้ว



ภาพที่ 2 ภาพแสดงทำเลที่ตั้งของศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

### การกำหนดขนาดพื้นที่ของโครงการฯ

จากการประมาณการประเภทและจำนวนอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และเครื่องใช้สำนักงานที่จำเป็นต้องใช้ (ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดในหัวข้อ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และเครื่องใช้สำนักงาน) สามารถคาดคะเนขนาดพื้นที่ของโครงการฯ ได้ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ตารางแสดงการคาดคะเนขนาดพื้นที่ของโครงการฯ

จุดประสงค์การใช้พื้นที่	ประมาณการพื้นที่ที่ใช้ ( ตารางเมตร )
1. พื้นที่สำหรับจุดชำระเงิน และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	16
2. พื้นที่สำหรับการจัดแสดงสินค้า	128
3. พื้นที่สำหรับการรับส่งสินค้า ตรวจสอบสินค้า และจัดเก็บสินค้าคงคลัง	32
รวม	176

จากตารางที่ 23 ทำให้ทราบขนาดพื้นที่ที่ต้องการสำหรับการดำเนินงานของโครงการฯ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจเลือกสถานที่ตั้ง และประมาณการเงินลงทุนในอาคารและที่ดินต่อไป

### การตัดสินใจลงทุนในอาคารและที่ดิน

แม้ว่าการลงทุนซื้ออาคารและที่ดินจะต้องใช้เงินลงทุนเริ่มแรกสูงมาก แต่เนื่องจากการคืนทุนจากการลงทุนในธุรกิจจำหน่ายหนังสือจะได้รับในระยะยาว ประกอบกับการเช่านั้นจะต้องมีการทำสัญญาเป็นระยะ ๆ อัตราค่าเช่าอาคารในระยะยาวมีแนวโน้มจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ และมีความเสี่ยงที่เจ้าของอาคารอาจจะไม่ต่อสัญญาให้ นอกจากนี้การปรับปรุงต่อเติมอาคารจะต้องได้รับอนุญาตจากเจ้าของอาคารเสียก่อนจึงจะดำเนินการได้ ดังนั้นทางเลือกที่เหมาะสมคือ การซื้ออาคารเป็นของกิจการเอง

สำหรับพื้นที่ของอาคารพาณิชย์แต่ละคูหาที่อยู่ในทำเลที่เลือกไว้จะมีขนาดพื้นที่ชั้นล่าง 48 ตารางเมตร ( 4 เมตร \* 12 เมตร ) แต่ละคูหา มีสองชั้นครึ่ง จากการคาดคะเนพื้นที่ที่ต้องการประมาณ 144 ตารางเมตร ( ไม่รวมพื้นที่ในการเก็บสินค้าคงคลัง ) ดังนั้นต้องลงทุนซื้ออาคารทั้งสิ้น 3 คูหา ( สำหรับพื้นที่ในการเก็บสินค้าคงคลังสามารถใช้พื้นที่บริเวณ



ชั้นลอยหรือชั้นสองได้) ราคาอาคารพาณิชย์คูหาละ 1,400,000 บาท จำนวน 3 คูหา คิดเป็นเงินทั้งสิ้น 4,200,000 บาท (ราคานี้รวมค่าธรรมเนียมต่างๆ ในการโอนกรรมสิทธิ์แล้ว)

### การตกแต่งตัวอาคาร

#### 1. การปรับปรุงตัวอาคาร

ลักษณะเดิมของอาคารพาณิชย์ที่จะปรับปรุงเป็นศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา เป็นอาคารพาณิชย์ขนาดสองชั้นครึ่ง จำนวน 3 คูหา แต่ละคูหามีผนังกันอยู่ สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงตัวอาคารได้ดังนี้

#### ตารางที่ 24 ตารางแสดงการประมาณการค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงตัวอาคาร

รายการ	ประมาณการค่าใช้จ่าย (บาท)
1. ค่าเจาะทะลุผนังตึกพร้อมตกแต่ง	25,000
2. ค่าทาสีตัวอาคาร	25,000
3. ค่ากันกระชกใสหน้าร้าน 3 คูหา @ 25,000 บาท	75,000
4. ค่ากันห้องด้านหลัง 3 คูหา @ 4,000 บาท	12,000
5. ค่าติดตั้งประตูกระจกเข้า-ออกด้านหน้า 2 บาน @ 6,000 บาท	12,000
6. ค่าติดตั้งประตูไม้เข้า-ออกด้านหลัง 1 บาน @ 2,500 บาท	2,500
7. ค่าแขวนฝ้าทีบาร์ 144 ตารางเมตร @ 350 บาท	50,400
8. ค่าปูพื้นกระเบื้องยาง 144 ตารางเมตร @ 250 บาท	36,000
9. ค่าจัดทำป้ายชื่อร้านพร้อมติดตั้ง 2 ป้าย @ 5,000 บาท	10,000
10. ค่าจัดทำห้องเก็บสินค้าคลัง (ชั้นลอย/ชั้นสอง)	40,000
11. ค่าติดตั้งกระจกเงาตามจุดที่เป็นมุมอับ 5 จุด @ 2,000 บาท	10,000
12. ระบบไฟฟ้าและแสงสว่างพร้อมค่าติดตั้ง	30,000
รวม	327,900

## 2. การติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศในอาคาร

ตารางที่ 25 ตารางแสดงการประมาณการค่าใช้จ่ายในการติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศในอาคาร

รายการ	ประมาณการค่าใช้จ่าย ( บาท )
1. เครื่องปรับอากาศ ขนาด 30,000 BTU จำนวน 4 ตัว * พร้อมค่าติดตั้ง	180,000
2. พัดลมระบายอากาศ 3 ตัว @ 2,500 บาท	7,500
รวม	187,500

\* สำหรับการคำนวณขนาดของเครื่องปรับอากาศ คำนวณจากการนำพื้นที่ใช้สอยในร้านคูณด้วยตัวคูณตัวหนึ่ง ซึ่งปกติจะใช้ค่าเท่ากับ 800

$$\begin{aligned}
 \text{ขนาดของเครื่องปรับอากาศ} &= \text{พื้นที่ในร้าน} * \text{ตัวคูณ} \\
 &= 144 * 800 \\
 &= 115,200 \quad \text{BTU} \\
 &= \text{ขนาด 30,000 BTU จำนวน 4 ตัว}
 \end{aligned}$$

### การวางผังศูนย์หนังสือ

การใช้พื้นที่ของธุรกิจจำหน่ายหนังสือจะแบ่งออกตามลักษณะของการใช้งานได้ 3 ประเภท คือ

1. พื้นที่สำหรับการให้บริการลูกค้า ได้แก่ พื้นที่สำหรับตั้งจุดรับชำระเงิน ซึ่งนอกจากการรับชำระเงินแล้วจะใช้เป็นพื้นที่ในการให้บริการต่างๆ แก่ลูกค้าด้วย เช่น การรับสมัครสมาชิก การบริการห่อปกหนังสือ ฯลฯ พื้นที่ส่วนนี้จะจัดวางไว้บริเวณประตูทางเข้า - ออก เพื่อสะดวกแก่การบริการลูกค้า

2. พื้นที่สำหรับจัดแสดงสินค้า ได้แก่ พื้นที่ที่กำหนดไว้สำหรับชั้นวางหนังสือ ซึ่งจะถูกจัดไว้เป็นหมวดหมู่ตามประเภทของหนังสือ แบ่งออกเป็น 5 หมวดหมู่ใหญ่ คือ

#### 2.1 หมวดการเรียนรู้ / คู่มือการเรียนรู้

เนื่องจากหนังสือหมวดนี้ ผู้ซื้อจะซื้อเมื่อมีความตั้งใจหรือเกิดความ ต้องการซื้อมาก่อนเข้าสู่ศูนย์หนังสือ หรือกล่าวได้ว่าเป็นประเภทเจาะจงซื้ออย่างแท้จริง ดังนั้นสามารถจัดวางพื้นที่ไว้ด้านในสุดของศูนย์หนังสือได้

## 2.2 หมวดเสริมทักษะความรู้

หนังสือในหมวดนี้ การซื้อจะเกิดขึ้นจากความตั้งใจซื้อก่อนเข้าสู่ศูนย์หนังสือส่วนหนึ่ง แต่เป็นความตั้งใจที่ไม่เฉพาะเจาะจงนักว่าจะซื้อเล่มใดหรือประเภทใดเป็นการเฉพาะ ผู้ซื้อจะใช้เวลาส่วนหนึ่งในการเลือกและตัดสินใจซื้อ ดังนั้นควรจัดวางพื้นที่ถัดออกมาจากด้านในสุดของศูนย์หนังสือ

## 2.3 หมวดนันทนาการและบันเทิง

ลักษณะการซื้อหนังสือในหมวดนี้จะคล้ายคลึงกับหนังสือหมวดเสริมทักษะความรู้ แต่ระดับของการเจาะจงซื้อจะน้อยกว่า ในบางครั้งอาจเกิดขึ้นจากความตั้งใจซื้อหนังสือหมวดอื่น แต่เมื่อผ่านมาเห็นจึงเกิดความสนใจซื้อ ดังนั้นควรวางพื้นที่ไว้บริเวณกลาง ๆ ศูนย์หนังสือ

## 2.4 หมวดชีวิตและสุขภาพ

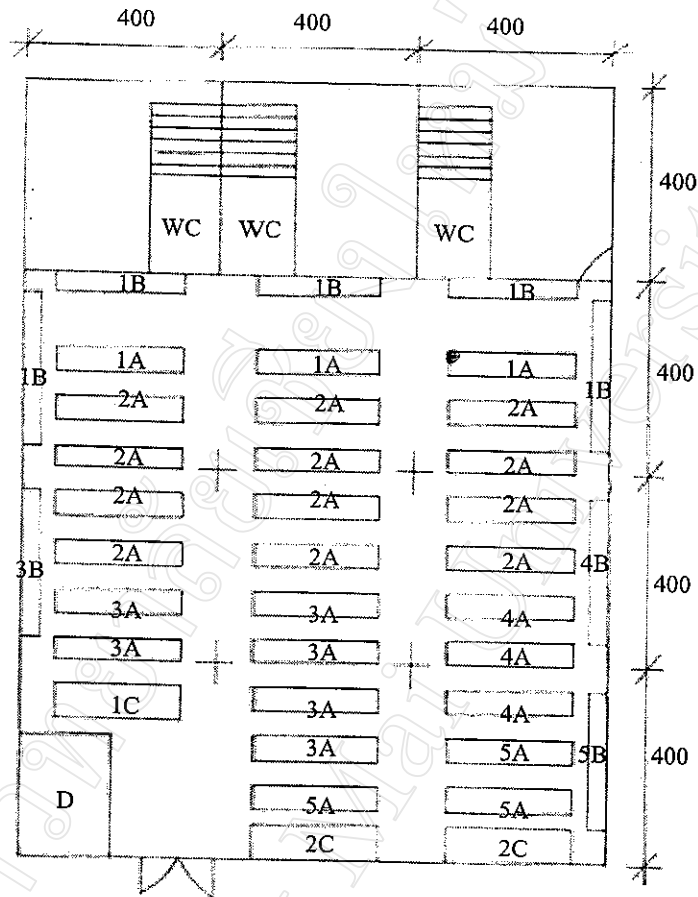
การจัดวางหนังสือในหมวดนี้จะเป็นลักษณะเดียวกับการจัดวางหนังสือหมวดนันทนาการและบันเทิง

## 2.5 หมวดหนังสือพิมพ์ หนังสือรายสัปดาห์ หนังสือรายปักษ์ หนังสือที่

กำลังอยู่ในความสนใจของประชาชน หรือหนังสือที่มียอดจำหน่ายสูง ความเฉพาะเจาะจงในการเลือกซื้อหนังสือประเภทนี้จะมีน้อยที่สุด ส่วนใหญ่ลูกค้าจะไม่ได้วางแผนในการซื้อมาก่อนล่วงหน้า ดังนั้นการจัดวางหนังสือในหมวดนี้จึงควรเน้นความโดดเด่น สะดุดตาลูกค้า สามารถเห็นได้ทันทีเมื่อเข้ามาในศูนย์หนังสือ พื้นที่ในการจัดวางจึงควรใช้พื้นที่ด้านหน้าที่สุด

## 3. พื้นที่สำหรับการรับส่งสินค้า การตรวจนับสินค้า และการจัดเก็บสินค้าคงคลัง

กิจกรรมในส่วนนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าโดยตรง ดังนั้นจึงควรใช้พื้นที่บริเวณประตูด้านหลัง และพื้นที่ชั้นลอย/ชั้นสอง สำหรับการรับส่งสินค้า การตรวจนับสินค้า และการจัดเก็บสินค้าคงคลัง



หน่วย : เซนติเมตร

ภาพที่ 3 ภาพแสดงการวางผังโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

คำอธิบายประกอบภาพที่ 3

A ชั้นวางหนังสือแบบสองด้าน

- 1 A หมวดหนังสือเรียน / คู่มือการเรียน
- 2 A หมวดเสริมทักษะความรู้
- 3 A หมวดนันทนาการและบันเทิง
- 4 A หมวดชีวิตและสุขภาพ
- 5 A หมวดหนังสือที่มียอดจำหน่ายสูง (Best Seller) หนังสือที่กำลังอยู่ในความสนใจของประชาชน

B ชั้นวางหนังสือแบบด้านเดียว

- 1 B หมวดหนังสือเรียน / คู่มือการเรียน
- 3 B หมวดนันทนาการและบันเทิง
- 4 B หมวดชีวิตและสุขภาพ
- 5 B หมวดหนังสือที่มียอดจำหน่ายสูง ( Best Seller ) หนังสือที่กำลังอยู่ในความสนใจของประชาชน

C ชั้นวางหนังสือสามระดับ

- 1 C หมวดหนังสือพิมพ์
- 2 C หมวดหนังสือรายสัปดาห์ รายปักษ์ นิตยสาร หนังสือที่ออกในวาระพิเศษ

D จุดบริการลูกค้าและรับชำระเงิน

WC ห้องน้ำ

การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ

อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และเครื่องใช้สำนักงาน

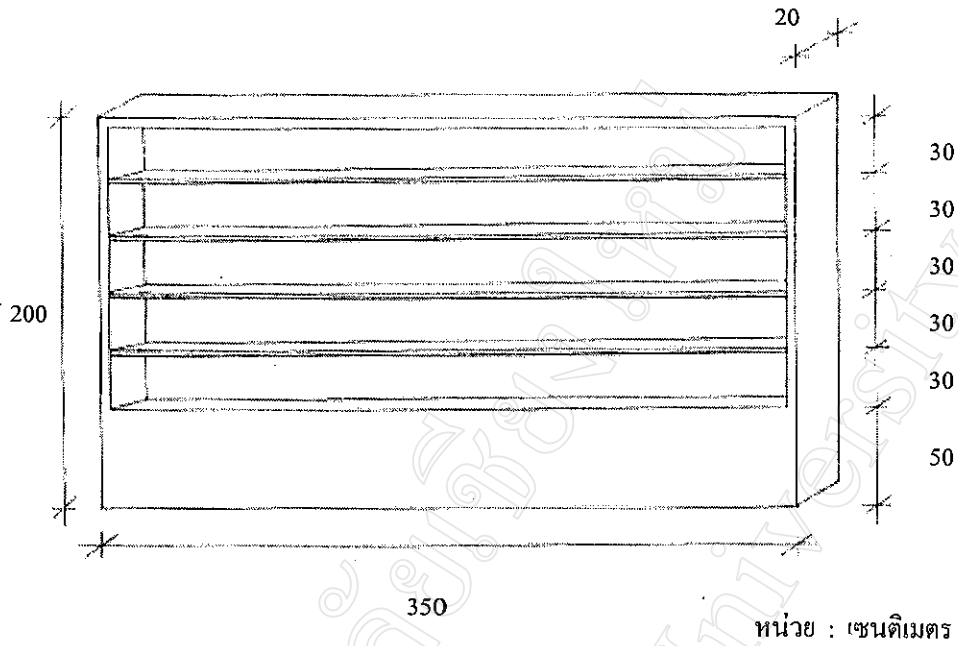
1. ชั้นวางหนังสือ ชั้นวางหนังสือจะทำด้วยไม้ สามารถปรับระดับความกว้างของชั้นได้ เพื่อให้พอดีกับขนาดหนังสือที่แตกต่างกันออกไป ชั้นวางหนังสือที่จะจัดทำมีสามรูปแบบ คือ

1.1 แบบวางหนังสือด้านเดียว

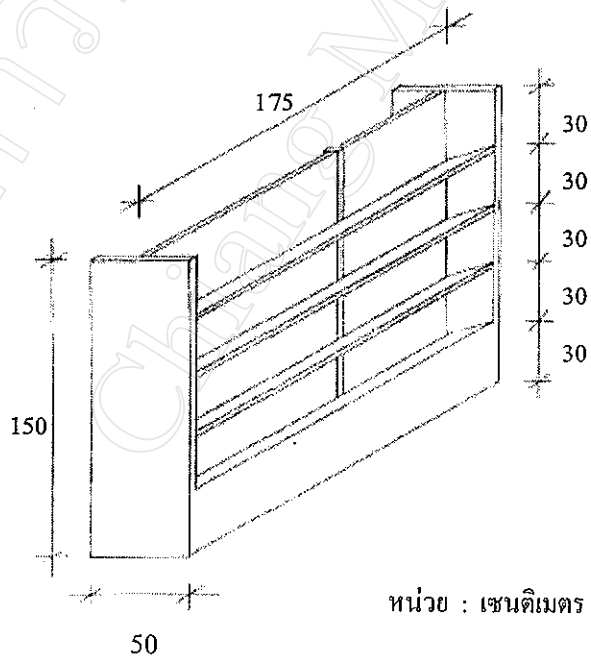
ชั้นวางหนังสือแบบนี้เหมาะสำหรับวางติดฝาผนัง ความจุในการจัดแสดงหนังสือประมาณ 100 ชื่อเรื่อง ๆ ละ 3 เล่ม รวมทั้งสิ้น 300 เล่ม สำหรับราคาในการจัดทำรวมถึงติดตั้งจนพร้อมใช้งานประมาณหลังละ 4,000 บาท

1.2 แบบวางหนังสือสองด้าน

ชั้นวางหนังสือแบบนี้เหมาะสำหรับวางไว้กลางร้าน ลูกค้าสามารถเลือกดูหนังสือได้ทั้งสองด้าน ความจุในการจัดแสดงประมาณ 100 ชื่อเรื่อง ( 50 ชื่อเรื่องต่อหนึ่งด้าน ) จัดแสดงชื่อเรื่องละ 3 เล่ม รวมทั้งสิ้น 300 เล่ม สำหรับราคาในการจัดทำติดตั้งจนพร้อมในงานประมาณหลังละ 3,000 บาท



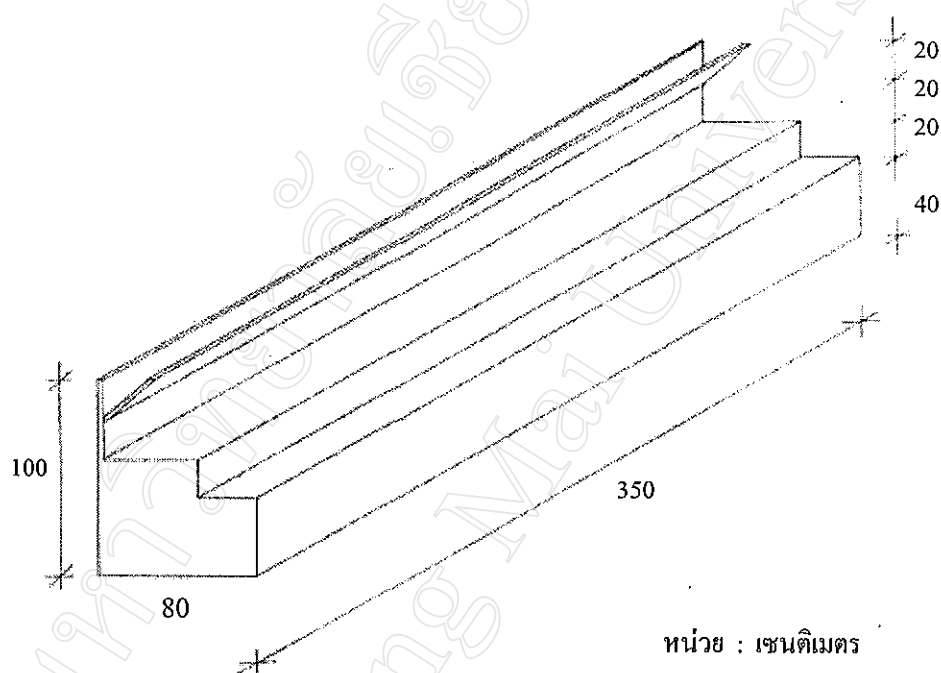
ภาพที่ 4 ภาพแสดงชั้นวางหนังสือแบบวางหนังสือด้านเดียว



ภาพที่ 5 ภาพแสดงชั้นวางหนังสือแบบวางหนังสือสองด้าน

### 1.3 แบบวางหนังสือสามระดับ

ชั้นวางหนังสือแบบนี้เหมาะสำหรับวางขายหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือที่ได้รับความนิยมซึ่งควรอยู่บนร้าน การจัดแสดงหนังสือจะวางหนังสือเรียงกันตามแนวอน โดยสามารถจัดแสดงนิตยสารได้คราวละประมาณ 60 ชื่อเรื่อง หรือหนังสือพิมพ์ได้คราวละประมาณ 30 ชื่อเรื่อง ราคาในการจัดทำและติดตั้งพร้อมใช้งานประมาณหลังละ 2,000 บาท



ภาพที่ 6 ภาพแสดงชั้นวางหนังสือสามระดับ

โครงการลงทุนศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้กำหนดให้เป็นร้านจำหน่ายหนังสือขนาดกลาง ซึ่งจะวางขายหนังสือประมาณ 6,000 – 20,000 ชื่อเรื่อง<sup>29</sup> ดังนั้นจะสามารถประมาณการประเภทและจำนวนชั้นวางหนังสือที่ต้องใช้ได้ดังตารางที่ 26

<sup>29</sup> สุริยฉัตร แก้วทอง , หอมกลิ่นกระดาษ , หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ (29 พฤศจิกายน 2542) : 16.

ตารางที่ 26 ตารางแสดงประเภทและจำนวนชั้นวางหนังสือที่โครงการฯ ต้องใช้

รูปแบบของชั้นวางหนังสือ	จำนวนที่ ต้องการใช้ (หลัง)	ความจุ ต่อหน่วย (ชื่อเรื่อง)	ความจุรวม (ชื่อเรื่อง)	ราคา ต่อหน่วย (บาท)	ราคารวม (บาท)
1. แบบวางหนังสือด้านเดียว	8	100	800	4,000	32,000
2. แบบวางหนังสือสองด้าน	54	100	5,400	3,000	162,000
3. แบบวางหนังสือพิมพ์และ นิตยสาร					
3.1 หนังสือพิมพ์	1	30	30	2,000	2,000
3.2 นิตยสาร และอื่น ๆ	2	60	120	2,000	4,000
รวม	65	-	6,350	-	200,000

2. เครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์, เครื่องพิมพ์, เครื่องรับเงินสด, เครื่องอ่านแถบรหัส (bar code) ตลอดจนโปรแกรมสำเร็จรูปที่จำเป็นสำหรับการใช้งาน ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดหาและติดตั้งพร้อมใช้งาน 60,000 บาท

3. ชุดโต๊ะรับชำระเงิน ประมาณการค่าใช้จ่ายไว้ 7,000 บาท

4. โทรศัพท์ / โทรสาร

4.1 ค่าเครื่องโทรศัพท์ / โทรสาร 5,000 บาท

4.2 ค่าติดตั้งเลขหมาย จำนวน 1 เลขหมาย 6,350 บาท

รวม 11,350 บาท

5. ถังดับเพลิง

เนื่องจากหนังสือเป็นวัสดุที่ติดไฟง่าย จึงควรจัดเตรียมอุปกรณ์สำหรับบรรเทาอัคคีภัยไว้ด้วย เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของขนาดร้านแล้ว ควรติดตั้งถังดับเพลิงขนาดบรรจุก๊าซ 15 ปอนด์ จำนวน 3 ถัง ประมาณราคาพร้อมค่าติดตั้งทั้งสิ้น 6,000 บาท<sup>30</sup>

<sup>30</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย บริษัทซานโตไฟร์ จำกัด สาขาจังหวัดเชียงใหม่.



## รถยนต์

โครงการฯ จะลงทุนซื้อรถยนต์จำนวนหนึ่งคันเพื่อใช้ในกิจการต่างๆของ โครงการ เช่นการขนส่งสินค้า การเดินทางติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นรถยนต์กระบะขนาดเล็ก 1500ซีซี ราคา 140,000 บาท<sup>31</sup> เนื่องจากเป็นราคาที่ไม่สูง จึงตัดสินใจซื้อรถยนต์ด้วยเงินสดทั้งหมด

## การจัดซื้อจัดหาหนังสือเพื่อจำหน่ายในศูนย์หนังสือ

### วิธีปฏิบัติโดยทั่วไปของธุรกิจ

โดยปกติแล้ว ช่องทางการกระจายสินค้าจากสำนักพิมพ์ไปยังร้านจำหน่ายหนังสือ จะมี 2 ช่องทาง คือ

1. การส่งโดยตรง ช่องทางนี้สำนักพิมพ์และร้านจำหน่ายหนังสือจะทำธุรกรรม การค้ากันโดยตรง ร้านจำหน่ายหนังสือจะติดต่อสั่งซื้อหนังสือที่ต้องการจากสำนักพิมพ์ที่เป็นผู้ พิมพ์หนังสือเล่มนั้น ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้งจะมีปริมาณมาก เพื่อให้เกิดการประหยัดจาก ขนาดของการสั่งซื้อ ร้านหนังสือที่นิยมใช้ช่องทางการสั่งซื้อรูปแบบนี้มักเป็นร้านหนังสือที่มี ขนาดใหญ่มาก หรือเป็นตัวแทนจำหน่ายของสำนักพิมพ์ โดยปกติแล้ว ราคาหนังสือที่ร้าน จำหน่ายหนังสือซื้อจากสำนักพิมพ์มีต้นทุนประมาณ 60% ของราคาหน้าปก<sup>32</sup> ในแง่ของร้าน จำหน่ายหนังสือแล้ว ช่องทางการกระจายสินค้ารูปแบบนี้มีข้อดีคือมีต้นทุนสินค้าขายต่ำ ทำให้ได้รับ กำไรขั้นต้นสูง แต่ข้อเสียคือการสั่งซื้อแต่ละครั้งต้องซื้อในปริมาณมากทำให้ต้องลงทุนในสินค้า คงเหลือสูง และเสี่ยงต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการจัดเก็บสินค้า สำหรับเงื่อนไขการ ชำระเงินระหว่างสำนักพิมพ์กับร้านจำหน่ายหนังสือในรูปแบบการสั่งซื้อโดยตรงนั้น ปกติสำนัก พิมพ์จะให้เครดิต 90 – 120 วัน

2. การส่งผ่านตัวแทนจำหน่าย ช่องทางนี้จะมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายเป็นตัวกลาง ในการกระจายสินค้าจากสำนักพิมพ์ไปยังร้านจำหน่าย ซึ่งทำให้ร้านจำหน่ายสามารถกำหนด ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้งได้ตามความเหมาะสมกับปริมาณการจัดจำหน่ายของร้านเอง และ สามารถเลือกซื้อหนังสือได้หลากหลายกว่า เนื่องจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายหนึ่ง ๆ จะเป็นตัวแทน

<sup>31</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย บริษัทเชียงรายสินธานี จำกัด สาขา จังหวัดเชียงราย.

<sup>32</sup> ..... , ปอกเปลือกธุรกิจหนังสือ , หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ( 11 สิงหาคม 2540 ) : 29 – 31.

จำหน่ายให้หลายสำนักพิมพ์ หนังสือที่ทางร้านจำหน่ายสั่งซื้อจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายนั้น หากขายไม่หมดหรือเป็นหนังสือที่ขายไม่ดี สามารถคืนได้ โดยต้องคืนภายใน 60–90 วันนับจากวันที่ได้รับหนังสือ สำหรับจำนวนเงินที่จะได้รับคืนนั้น หากปริมาณการสั่งซื้อของร้านจำหน่ายในแต่ละครั้งไม่มากนัก เช่น 3–5 เล่มต่อหนังสือ 1 ชื่อเรื่อง และส่งคืนภายในระยะเวลาที่กำหนด บริษัทตัวแทนจำหน่ายจะคืนเงินให้เต็มราคาซื้อ เนื่องจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายพิจารณาเห็นแล้วว่าร้านจำหน่ายไม่มีเจตนาสั่งซื้อหนังสือในปริมาณ “เพื่อ” จำหน่าย จนทำให้บริษัทตัวแทนจำหน่ายเกิดต้นทุนค่าสูญเสียวินิจฉัยโอกาส แต่ในกรณีที่ร้านจำหน่ายสั่งซื้อแต่ละครั้งในปริมาณมาก ๆ มีเจตนาสั่งเพื่อจำหน่ายแล้ว หรือส่งคืนในช่วงหลังระยะเวลาการรับคืนแล้ว บริษัทตัวแทนจำหน่ายอาจกำหนดเงื่อนไขในการคืนเงินเป็นอย่างอื่น เช่น คืนหนังสือได้ 90 % ของปริมาณที่สั่งซื้อ และแต่ละเล่มได้รับเงินคืน 90 % ของราคาที่ซื้อมา สำหรับราคาหนังสือที่ตัวแทนจำหน่ายขายให้กับร้านจำหน่ายนั้น จะคิดในอัตรา 70–75 % ของราคาหน้าปก และให้เครดิต 30–60 วัน ในแง่ของร้านจำหน่ายแล้ว ช่องทางการกระจายสินค้าแบบส่งผ่านตัวแทนจำหน่ายมีข้อดีคือ สามารถกำหนดปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสมกับปริมาณการขายได้ มีหนังสือของหลายสำนักพิมพ์ให้เลือก ระยะเวลาการจัดส่งสินค้าสั้นกว่าการสั่งกับสำนักพิมพ์โดยตรง โดยเฉลี่ย 4 วัน ส่วนข้อเสียคือ ต้นทุนสินค้าขายจะสูงกว่า ทำให้ได้รับกำไรขั้นต้นต่ำ นอกจากนี้แล้ว การซื้อแต่ละครั้งในปริมาณที่น้อยทำให้ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสูงและขาดอำนาจต่อรองกับตัวแทนจำหน่าย

#### นโยบายในการจัดซื้อจัดหาหนังสือเพื่อจำหน่ายในโครงการฯ

##### 1. สัดส่วนและปริมาณการสั่งซื้อหนังสือในแต่ละหมวด

จากข้อมูลในตารางที่ 10 และ ตารางที่ 26 สามารถกำหนดสัดส่วนและปริมาณการสั่งซื้อหนังสือในแต่ละหมวดได้ดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ตารางแสดงสัดส่วนและปริมาณการสั่งซื้อหนังสือในแต่ละหมวด

หมวด	สัดส่วน (%)	ปริมาณที่จะจำหน่าย (ชื่อเรื่อง)
1. หนังสือเรียน / คู่มือการเรียน	15	950
2. เสริมทักษะความรู้	37	2,350
3. นันทนาการและบันเทิง	22	1,400
4. ชีวิตและสุขภาพ	11	700
5. หนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ	15	950
รวม	100	6,350*

\* ข้อมูลจากตารางที่ 26

## 2. ช่องทางการจัดซื้อจัดหาหนังสือ

โครงการฯ จะใช้การจัดซื้อจัดหาผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากสามารถกำหนดปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้งได้ตามความเหมาะสมกับปริมาณการจัดจำหน่ายของโครงการฯ และสามารถเลือกซื้อหนังสือได้หลากหลายสำนักพิมพ์กว่า นอกจากนี้แล้วระยะเวลาตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า จะสั้นกว่าการสั่งผ่านสำนักพิมพ์โดยตรง สำหรับต้นทุนสินค้าขายนั้น คาดว่าจะสามารถซื้อได้ในราคา 75 เปอร์เซ็นต์ของราคาดอก

## 3. ด้านรูปแบบและเงื่อนไขการชำระเงิน

โดยธรรมเนียมปฏิบัติทางการค้าในธุรกิจจำหน่ายหนังสือแล้ว บริษัทตัวแทนจำหน่ายจะให้เครดิตแก่ร้านจำหน่ายหนังสือประมาณ 30 – 60 วัน แล้วแต่การเจรจาต่อรอง ความน่าเชื่อถือ ความสัมพันธ์ทางการค้า และพฤติกรรมการค้าในธุรกิจในอดีต เนื่องจากโครงการฯ เป็นศูนย์จำหน่ายหนังสือที่เพิ่มเปิดใหม่ ความสัมพันธ์ทางการค้ากับบริษัทตัวแทนจำหน่ายจึงยังมีไม่มากนัก คาดว่าโครงการฯจะได้รับเครดิต 30 วัน ส่วนต้นทุนสินค้าขายนั้นคาดว่าจะสามารถซื้อหนังสือจากบริษัทตัวแทนได้ในราคา 75 % จากระราคาดอก

## สรุปต้นทุนโครงการด้านเทคนิค

### 1. เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

#### 1.1 อุปกรณ์ ครุภัณฑ์และเครื่องใช้สำนักงาน

• ชุดโต๊ะรับชำระเงิน	7,000 บาท
• ชุดโทรศัพท์ / โทรสารพร้อมค่าติดตั้ง	11,350 บาท
• ชั้นวางหนังสือ	200,000 บาท
• เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง	60,000 บาท
• ค่าติดตั้งเครื่องปรับอากาศ	187,500 บาท
• ถังดับเพลิง	<u>6,000 บาท</u>
	<b>471,850 บาท</b>

#### 1.2 อาคารสำนักงานพร้อมค่าตกแต่งปรับปรุง

• ตัวอาคารสำนักงาน	4,200,000 บาท
• ค่าปรับปรุงอาคาร	<u>327,900 บาท</u>
	<b>4,527,900 บาท</b>

#### 1.3 ยานพาหนะ

รถยนต์กระบะ	<u>140,000 บาท</u>
-------------	--------------------

2. ต้นทุนสินค้าขาย

คิดเป็น 75 % ของยอดขาย

3. ค่าสาธารณูปโภค ( น้ำ ไฟฟ้า โทรศัพท์ )

ประมาณ 20,000 บาทต่อเดือน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University

## การวิเคราะห์ด้านการจัดการ

การวิเคราะห์ด้านการจัดการ ทำให้ทราบข้อมูลในการคาดคะเนค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งผลจากการคาดคะเนจะเป็นข้อมูลในการจัดทำงบการเงินล่วงหน้าเพื่อใช้ประโยชน์ในการประเมินผลและตัดสินใจลงทุน

การวิเคราะห์ด้านการจัดการจะพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ
2. รูปแบบองค์การ
3. แผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การจัดการความเสี่ยง

### รูปแบบการดำเนินงาน

โครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะดำเนินงานในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มีหุ้นส่วนที่เข้าร่วมจำนวน 3 ราย โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. หุ้นส่วนซึ่งจำกัดความรับผิดชอบไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับจะลงหุ้น (Limited Partnership) หุ้นส่วนประเภทนี้มี 2 ราย แต่ละรายเข้าหุ้นร้อยละ 30
2. หุ้นส่วนซึ่งต้องรับผิดชอบในบรรดาหนี้สินของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดจำนวน (Unlimited Partnership) หุ้นส่วนประเภทนี้มี 1 ราย เข้าหุ้นร้อยละ 40 มีตำแหน่งเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ

ข้อดีข้อเสียของการดำเนินธุรกิจในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด<sup>33</sup>

#### ข้อดี

1. มีเงินทุนมากพอแก่การดำเนินธุรกิจให้กว้างขวาง เพราะได้เงินทุนจากแหล่งต่างๆ ทำให้กิจการมีความมั่นคง เป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. การจัดตั้งไม่ยุ่งยาก ข้อจำกัดทางกฎหมายมีไม่มาก
3. เป็นการรวมความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน เพราะหุ้นส่วนแต่ละคนอาจมีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆกัน

<sup>33</sup> สมคิด บางโม, การประกอบธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2541), หน้า 53.

4. มีเครดิตสูง เพราะมีผู้ร่วมหุ้นหลายคนซึ่งต้องรับผิดชอบดำเนินการตามฐานะความรับผิดชอบของตน

5. มีแรงจูงใจในการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะหุ้นส่วนประเภทรับผิดชอบไม่จำกัด ต้องทุ่มเทพัญญาและความคิด เอาใจใส่ต่อกิจการของห้างคล้ายเป็นกิจการของตนเอง สามารถดำเนินการได้คล่องตัว มีอิสระในการตัดสินใจ รักษาความลับได้ดี

#### ข้อเสีย

1. ความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงหรือขยายกิจการให้กว้างขวาง

2. ถอนหุ้นได้ยาก จนกว่าจะได้รับความยินยอมจากหุ้นส่วน หรือจนกว่าจะเลิกกิจการ

3. อายุการดำเนินงานไม่แน่นอน หากมีการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ถือหุ้น เช่น การถึงแก่กรรม

#### วิธีการจัดตั้งห้างหุ้นส่วน

ในการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด หุ้นส่วนผู้จัดการมีหน้าที่ไปยื่นขอจดทะเบียน ณ สำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณกรมทะเบียนการค้า สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ของจังหวัดที่จะดำเนินกิจการ ผู้ขอจดทะเบียนจะต้องชำระค่าธรรมเนียมตามที่กฎหมายกำหนด กล่าวคือ ห้างหุ้นส่วนที่มีผู้เป็นหุ้นส่วนไม่เกิน 3 คน จะเสียค่าธรรมเนียม 1,000 บาท แต่หากมีผู้เป็นหุ้นส่วนเกินกว่า 3 คนขึ้นไป จะเสียค่าธรรมเนียมเฉพาะส่วนที่เกินอีกคนละ 200 บาท นอกจากนี้ยังต้องเสียค่าธรรมเนียมสำหรับหนังสือรับรองรายการจดทะเบียนฉบับละ 100 บาท และค่าธรรมเนียมใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนอีกฉบับละ 50 บาท<sup>34</sup> ดังนั้นการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัดของโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 1,150 บาท

<sup>34</sup> ชนินทร ชุนหพันธ์รักษ์, การจัดการธุรกิจขนาดย่อม, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, มีนาคม 2541), หน้า 119 – 120.

### การดำเนินการเกี่ยวกับภาษี

ภายหลังการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนแล้ว หุ้นส่วนผู้จัดการมีหน้าที่ต้องยื่นคำร้องขอเลขประจำตัวผู้เสียภาษีนิติบุคคลต่อสำนักงานสรรพากรจังหวัดในพื้นที่ที่สำนักงานใหญ่ของกิจการตั้งอยู่ภายใน 60 วัน นับจากวันที่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล (ในกรณีที่มีสำนักงานเพียงแห่งเดียว ให้ยื่นต่อสำนักงานสรรพากรจังหวัดที่สำนักงานแห่งนั้นตั้งอยู่) โดยขั้นตอนนี้สำนักงานสรรพากรจะไม่คิดค่าธรรมเนียมแต่อย่างใด สำหรับอัตราภาษีที่ห้างหุ้นส่วนจะต้องชำระในแต่ละปี จะเท่ากับร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ<sup>35</sup>

หน้าที่อีกประการของหุ้นส่วนผู้จัดการคือ ติดต่อขอยื่นแบบและการชำระภาษีท้องถิ่น สำหรับโครงการฯ ตั้งอยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของเทศบาลเมืองพะเยา ดังนั้นจึงต้องยื่นแบบและชำระภาษีท้องถิ่น ณ สำนักงานเทศบาลเมืองพะเยา โดยภาษีที่ต้องชำระมีสองประเภท คือ

#### 1. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน

อาคารที่ทำการของ โครงการฯ เป็นตึก 2 ชั้นครึ่ง 3 คูหา ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่สำนักงานเทศบาลเมืองพะเยาเรียกว่า “พื้นที่ทำเล 1” คำนวณอัตราภาษีโรงเรือนและที่ดินที่ต้องชำระได้เดือนละ 525 บาท หรือปีละ 6,300 บาท

#### 2. ภาษีป้าย

โครงการฯ มีป้ายชื่อร้านจำนวนสองป้าย ขนาด 1 \* 2 ตารางเมตร และ 0.5 \* 2 ตารางเมตร เป็นป้ายอักษรภาษาไทยล้วน คำนวณอัตราป้ายที่ต้องชำระได้ปีละ 200 บาทต่อป้าย หรือรวมทั้งสิ้น 400 บาทต่อปี<sup>36</sup>

#### 3. ภาษีมูลค่าเพิ่ม

ตามประมวลรัษฎากร พ.ศ.2543 มาตรา 81 วรรค 1 (1) (ก) ให้ยกเว้นการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับกิจการประเภทการขายหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือตำราเรียน

สรุปต้นทุนในการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด และภาระภาษี

#### 1. ต้นทุนในการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด

ค่าธรรมเนียม	1,150 บาท
ค่าใช้จ่ายในการติดต่อและอื่นๆ	1,850 บาท
รวม	<u>3,000 บาท</u>

<sup>35</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรจังหวัดพะเยา

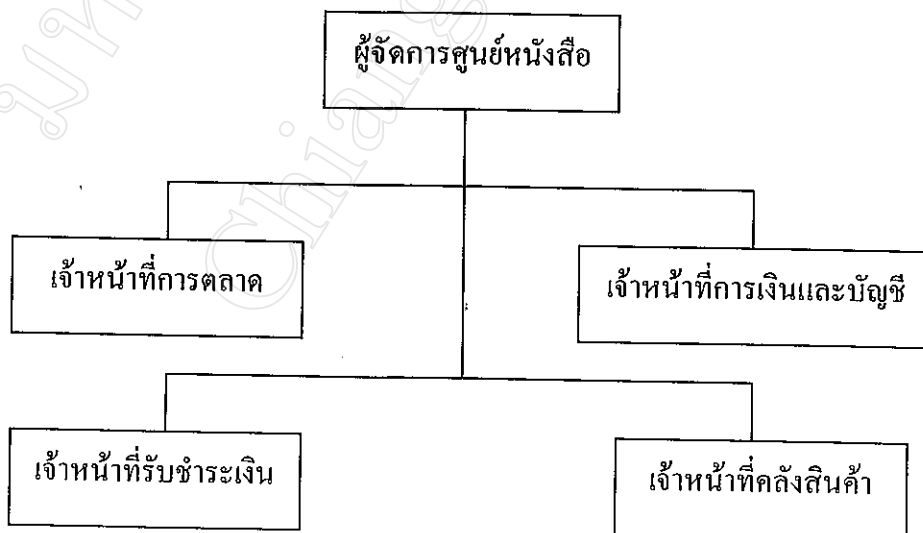
<sup>36</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ด้านบริหารผลประโยชน์ สำนักงานเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

2. ภาษีเงินได้นิติบุคคล	ร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ
3. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน	6,300 บาทต่อปี
4. ภาษีป้าย	400 บาทต่อปี

### รูปแบบของกิจการ

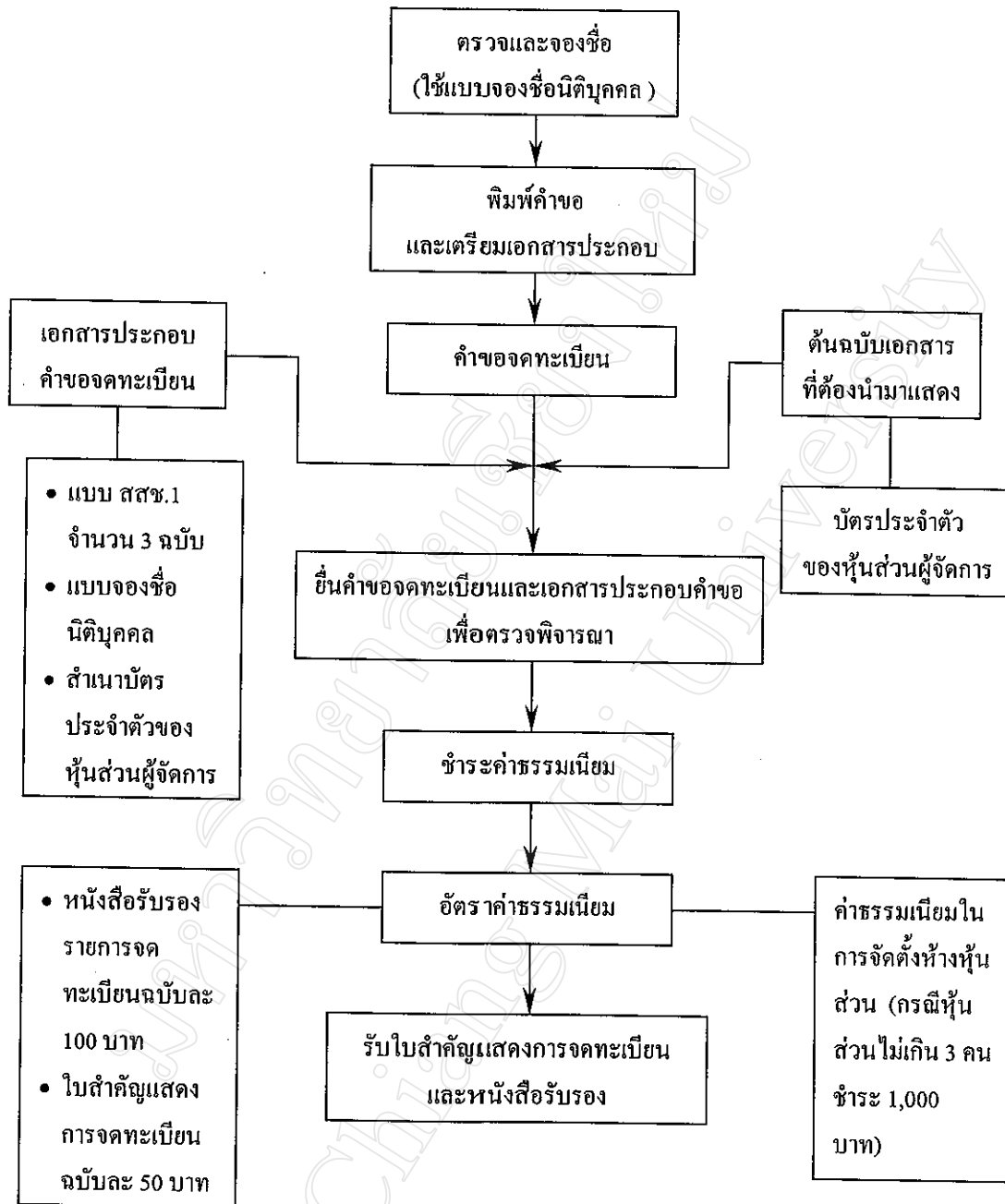
ลักษณะงานในศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. งานบริหาร ได้แก่ การวางแผน ดำเนินงาน และควบคุมงานด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการจัดการ ด้านบัญชีและการเงิน
2. งานด้านการตลาด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วางแผนและดำเนินงานด้านการตลาด
3. งานด้านบัญชีและการเงิน ได้แก่ งานด้านบัญชีและการเงินทั้งหมด
4. งานเกี่ยวกับตัวสินค้า ได้แก่ งานจัดแสดงสินค้า งานควบคุมสินค้าคงคลัง และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าแก่ลูกค้า
5. งานรับชำระเงินและบันทึกการขาย ได้แก่ งานรับชำระเงิน ณ จุดชำระเงิน งานบันทึกการขาย งานบริการลูกค้าต่าง ๆ เช่น การให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้า งานรับและจัดทำบัตรสมาชิก ฯลฯ



ภาพที่ 7 ภาพแสดงการจัดแผนผังองค์กร





ภาพที่ 8 ภาพแสดงขั้นตอนการดำเนินการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด<sup>37</sup>

<sup>37</sup> กรมทะเบียนการค้า, คำแนะนำในการจดทะเบียนตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด, (แผ่นพับเผยแพร่, 2543).

## แผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. อัตรากำลัง จะใช้พนักงานทั้งสิ้น 11 คน แบ่งเป็นผู้จัดการศูนย์หนังสือ 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน 1 คน เจ้าหน้าที่คลังสินค้า 4 คน และเจ้าหน้าที่รับชำระเงิน 4 คน สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้าและเจ้าหน้าที่รับชำระเงิน แต่ละตำแหน่งจะแบ่งเป็นสองผลัดๆ ละ 2 คน

2. การคัดเลือกพนักงาน กำหนดคุณสมบัติของพนักงานไว้กว้าง ๆ ดังนี้

2.1 ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์หนังสือ เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี คุณวุฒิปริญญาตรีบริหารธุรกิจ

2.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด เพศชาย / หญิง อายุไม่เกิน 27 ปี คุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาการตลาด

2.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน เพศชาย / หญิง อายุไม่เกิน 27 ปี คุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาการบัญชีและการเงิน

2.4 ตำแหน่งพนักงานคลังสินค้า เพศชาย อายุไม่เกิน 25 ปี คุณวุฒิไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น หรือเทียบเท่า

2.5 ตำแหน่งพนักงานรับชำระเงิน เพศหญิง อายุไม่เกิน 25 ปี คุณวุฒิไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น หรือเทียบเท่า

ทุกตำแหน่งจะต้องเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยรักการให้บริการ สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้ หากสามารถพูดภาษาต่างประเทศได้ จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

3. เงินเดือนและค่าตอบแทน

3.1 ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์หนังสือ อัตราเงินเดือน 15,000 บาท

3.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน  
อัตราเงินเดือน 8,000 บาท

3.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า และเจ้าหน้าที่รับชำระเงิน  
อัตราเงินเดือน 5,000 บาท

4. เวลาทำการของศูนย์หนังสือ ศูนย์หนังสือจะเปิดบริการตั้งแต่เวลา 07.00 – 21.00 น. ทุกวัน

5. หน้าที่ความรับผิดชอบและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

5.1 ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์หนังสือ รับผิดชอบงานบริหารทั้งหมดของศูนย์หนังสือ ให้เป็นไปตามนโยบายของหุ้นส่วน หน้าที่โดยทั่วไป ได้แก่ การวางแผน ดำเนินงาน และควบคุมงานด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการจัดการ ด้านบัญชีและการเงิน ตลอดจนช่วย

สนับสนุนพนักงาน สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานประจำวันจะไม่กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับการจัดสรรเวลาของพนักงานเอง ทั้งนี้ต้องให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย

5.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด รับผิดชอบงานด้านการตลาดทั้งหมด ได้แก่ การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด จัดทำแผนการตลาดเสนอต่อผู้จัดการ และนำมาปฏิบัติเมื่อแผนได้รับการอนุมัติ นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์การขายและตัดสินใจคัดเลือกหนังสือที่จะนำมาจำหน่ายในร้าน เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายในการสั่งซื้อหนังสือ ระยะเวลาการปฏิบัติงานประจำวัน ตั้งแต่วันจันทร์ – วันศุกร์ เวลา 08.00 น. – 17.00 น.

5.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี รับผิดชอบงานด้านบัญชีและการเงิน ทำงานประสานกับเจ้าหน้าที่ด้านการตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมรายรับและรายจ่ายของกิจการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่การตลาด

5.4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า รับผิดชอบงานควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดแสดงสินค้าในร้าน ตลอดจนการให้คำแนะนำเกี่ยวกับตัวสินค้าแก่ลูกค้า สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานประจำวันจะแบ่งเป็น 2 ผลัด ผลัดเช้าเริ่มตั้งแต่ 07.00 น. – 14.00 น. รวม 7 ชั่วโมง และผลัดบ่ายเริ่มตั้งแต่ 14.00 น. – 21.00 น. รวม 7 ชั่วโมง มีวันหยุดสัปดาห์ละ 1 วัน โดยสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันหยุด

5.5 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่รับชำระเงิน รับผิดชอบงานรับชำระเงิน ณ จุดรับเงิน งานบันทึกรายการขาย งานบริการลูกค้า งานลูกค้าสัมพันธ์ ช่วยสนับสนุนงานด้านบัญชีและการเงิน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่คลังสินค้า

## 6. การฝึกอบรมและพัฒนา

6.1 ตำแหน่งผู้จัดการศูนย์หนังสือ ผู้จัดการศูนย์หนังสือจะเป็นผู้คัดเลือกหลักสูตรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเอง แต่ทั้งนี้ สถาบันที่จัดฝึกอบรมจะต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ เนื้อหาของหลักสูตรจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและพัฒนา งานที่รับผิดชอบอยู่ หน้าที่ผู้จัดการจะเป็นผู้อนุมัติการขอเข้ารับการฝึกอบรม กำหนดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้จัดการศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยาไว้ 3,000 บาทต่อปี

6.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน ผู้จัดการศูนย์หนังสือจะเป็นผู้คัดเลือกหลักสูตรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมให้ตามความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ กำหนดงบประมาณคนละ 1,500 บาทต่อปี รวมทั้งสิ้น 3,000 บาทต่อปี

6.3 ตำแหน่งพนักงานคลังสินค้า และพนักงานรับชำระเงิน การอบรมและพัฒนาสำหรับพนักงานในกลุ่มนี้จะเป็นการฝึกอบรมภายใน โดยผู้จัดการศูนย์จะเป็นผู้กำหนดเนื้อหาและฝึกอบรมเอง

#### 7. การประเมินผล

โครงการฯ จะประเมินผลการทำงานปีละ 2 ครั้ง คือในเดือนมิถุนายน และเดือนธันวาคม ผลการประเมินจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี อัตราการขึ้นเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยแล้วไม่ต่ำกว่าปีละ 5 %

#### 8. แรงงานสัมพันธ์

ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2533 นายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปจะต้องให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมโครงการประกันสังคมเพื่อเป็นหลักประกันสำหรับพนักงานในเวลาเจ็บป่วย โดยนายจ้างและลูกจ้างจะต้องส่งเงินสมทบให้สำนักงานประกันสังคมในอัตรา 3 % ของเงินเดือนพนักงานทุกเดือน เมื่อส่งเงินครบตามระยะเวลาแล้ว พนักงานก็จะได้รับสิทธิประโยชน์การรักษาพยาบาลตามที่กฎหมายกำหนด

#### การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นการวางแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ธุรกิจได้รับความเสียหายน้อยที่สุดหรือไม่เกิดความเสียหายเลย สำหรับโครงการฯ นอกจากจะลดความเสี่ยงด้วยมาตรการต่างๆ เช่น การติดตั้งกระจกเงาตามจุดที่เป็นมุมอับเพื่อป้องกันการขโมยสินค้า การติดตั้งเครื่องมือบรรเทาอัคคีภัย การตรวจตราระบบไฟฟ้าภายในอาคารอย่างสม่ำเสมอแล้ว ยังใช้การโอนความเสี่ยงโดยการทำประกันภัยอีกด้วย คือ

1. การประกันภัยอาคาร
2. การประกันภัยทรัพย์สิน
3. การประกันภัยรถยนต์

จากการประเมินวงเงินประกันและเบี้ยประกัน โดยเจ้าหน้าที่บริษัท เอ.ไอ.เอ จำกัด ภายใต้งบประมาณที่ผู้เอาประกันภัยยอมรับความเสี่ยงไว้ส่วนหนึ่ง โดยกำหนดวงเงินประกันไม่เต็มตามราคาสินทรัพย์ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ตารางแสดงการประเมินวงเงินประกันและเบี้ยประกัน

ประเภทการประกัน	วงเงินประกัน (บาท)	เบี้ยประกันต่อปี (บาท)
ประกันภัยอาคาร	1,500,000	8,057
ประกันภัยทรัพย์สิน	1,000,000	
ประกันรถยนต์	100,000	1,200
รวม	2,600,000	9,257

สรุปต้นทุนโครงการด้านการจัดการ

1. ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน

1.1 ค่าจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด	3,000 บาท
1.2 ค่าเตรียมงาน	
• เงินเดือนพนักงาน 1 เดือน	71,000 บาท
• ค่าสาธารณูปโภค	10,000 บาท
• ค่าใช้จ่ายในการติดต่อกาน	5,000 บาท
	<u>86,000 บาท</u>
1.3 เบ็ดเตล็ด	2,000 บาท
รวมค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน	<u>91,000 บาท</u>

2. ค่าใช้จ่ายระหว่างการดำเนินงาน

2.1 เงินเดือนพนักงานต่อเดือน (เพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า 5 % โดยเฉลี่ย)	71,000 บาท
2.2 ค่าฝึกอบรมและพัฒนาต่อปี	6,000 บาท
2.3 เบี้ยประกันสังคม 3% ของเงินเดือนพนักงาน (เพิ่มขึ้นตามอัตราเงินเดือนที่เพิ่ม)	2,130 บาท
2.4 ค่าวัสดุสิ้นเปลืองในสำนักงานและเบ็ดเตล็ด	0.5 % ของยอดขาย <sup>38</sup>

<sup>38</sup> กำหนดขึ้น

2.5 ภาษีท้องถิ่นปีละ	6,700 บาท
2.6 เบี้ยประกันปีละ	9,257 บาท

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University

## การวิเคราะห์ด้านการเงิน

กระบวนการในการวิเคราะห์ด้านการเงินของโครงการลงทุนศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ประกอบด้วย

1. การคาดคะเนรายรับและค่าใช้จ่ายด้านการตลาดของโครงการฯ
2. การคาดคะเนเงินลงทุนรวม
3. การคาดคะเนความต้องการทางการเงิน
4. การเตรียมงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า
5. การเตรียมงบกระแสเงินสดล่วงหน้า
6. การเตรียมงบดุลล่วงหน้า
7. การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ
8. การวิเคราะห์ความไว

### 1. การคาดคะเนรายรับของโครงการและค่าใช้จ่ายด้านการตลาดของโครงการฯ

จากการวิเคราะห์ด้านการตลาด สามารถคาดคะเนรายรับและค่าใช้จ่ายด้านการตลาดของโครงการฯ ได้ดังตารางที่ 29 – ตารางที่ 32

ตารางที่ 29 ตารางแสดงการพยากรณ์ยอดขาย 6 ปีล่วงหน้าของโครงการฯ

ปีที่ดำเนินการ	ยอดขายต่อปี (พันบาท)
1	14,832
2	16,315
3	17,947
4	19,741
5	21,716
6	23,887

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

ตารางที่ 30 ตารางแสดงการคาดคะเนปริมาณส่วนลดการค้าสำหรับลูกค้าที่เป็นสมาชิก\*

ปีที่ดำเนินการ	ยอดขายต่อปี (พันบาท)	ส่วนลดการค้าต่อปี (พันบาท)
1	14,832	222
2	16,315	245
3	17,947	269
4	19,741	296
5	21,716	326
6	23,887	358

ตารางที่ 31 ตารางแสดงค่าธรรมเนียมที่ธนาคารเรียกเก็บสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการบัตรเครดิต\*

ปีที่ดำเนินการ	ยอดขายเชื่อต่อปี (พันบาท)	ค่าธรรมเนียมต่อปี (พันบาท)
1	4,450	66
2	4,895	72
3	5,384	80
4	5,922	88
5	6,515	96
6	7,166	106

ตารางที่ 32 ตารางแสดงการคาดคะเนค่าใช้จ่ายด้านการตลาด\*

ปีที่ดำเนินการ	ยอดขายต่อปี (พันบาท)	ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดต่อปี (พันบาท)
1	14,832	445
2	16,315	489
3	17,947	538
4	19,741	592
5	21,716	651
6	23,887	717

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปีเศษ



## 2. การคาดคะเนเงินลงทุนรวม ( Total Investment Cost )

2.1 เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ ( Net Working Capital ) คือ สินทรัพย์หมุนเวียน ลบด้วยหนี้สินหมุนเวียน เป็นเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผน สำหรับการคาดคะเนความต้องการเงินทุนหมุนเวียนสุทธิของโครงการฯ มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1.1 ลูกหนี้การค้า

โครงการลงทุนศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะให้เครดิตแก่ลูกค้าด้วยการใช้บัตรเครดิต โดยปกติระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ของบัตรเครดิตจะเท่ากับ 30 วัน ดังนั้นโครงการจึงกำหนดระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้เท่ากับ 30 วันเช่นกัน เมื่อคำนวณกลับเพื่อหาอัตราการหมุนของลูกหนี้การค้าจะได้เท่ากับ 12 รอบ / ปี สำหรับยอดขายเชื่อของโครงการจะกำหนดไว้เป็น 30 % ของยอดขาย ดังนั้นสามารถคำนวณหาลูกหนี้การค้าโดยเฉลี่ยของโครงการได้ตามสมการ ( 1 )

$$\begin{aligned} \text{ลูกหนี้การค้าโดยเฉลี่ย} &= \frac{\text{ยอดขายเชื่อใน 1 ปี}}{12} \\ &= \frac{30 \% \text{ ยอดขายสุทธิใน 1 ปี}}{12} \dots\dots\dots(1) \end{aligned}$$

ตัวอย่างการคำนวณลูกหนี้การค้าโดยเฉลี่ยของปีที่ 1

$$\begin{aligned} \text{จาก (1) ลูกหนี้การค้าโดยเฉลี่ยของปีที่ 1} &= \frac{30 \% \text{ ยอดขายสุทธิในปีที่ 1}}{12} \\ \text{แทนค่าด้วยยอดขายสุทธิจากตารางที่ 44} &= \frac{30\% * 14,832}{12} \quad \text{พันบาท} \\ &= 370.8 \quad \text{พันบาท} \end{aligned}$$

ตารางที่ 33 ตารางแสดงการคาดคะเนลูกหนี้การค้าโดยเฉลี่ย

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ข้อมูลจาก ตารางที่	ปีที่						
		0	1	2	3	4	5	6
ยอดขายสุทธิ	44	-	14,832	16,315	17,947	19,741	21,716	23,887
ลูกหนี้การค้าโดยเฉลี่ย	-	-	371	408	449	494	543	597

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

### 2.1.2 สินค้าคงคลัง

จากการสำรวจตลาด และการกำหนดนโยบายด้านการจัดการสินค้าคงคลัง ( กล่าวแล้วในส่วนการวิเคราะห์ด้านการตลาดและด้านเทคนิค ) กล่าวคือการคัดเลือกหนังสือออกจากร้านจะพิจารณายอดขายของหนังสือแต่ละเล่ม สำหรับหนังสือทั่วไปหากไม่สามารถจำหน่ายได้อย่างน้อย 2 เล่ม ภายในระยะเวลา 60 วัน นับจากวันที่นำหนังสือวางขายแล้ว จะตัดหนังสือเล่มนั้นออกจากร้านส่วนนโยบายการสั่งซื้อนั้น ในครั้งแรกจะสั่งซื้อชื่อเรื่องละ 3 เล่ม และจะสั่งซื้อซ้ำเมื่อระดับสินค้าเหลือ 1 เล่ม ปริมาณการสั่งซื้อซ้ำครั้งละ 2 เล่ม จากข้อมูลดังกล่าวมานี้สามารถคำนวณหาระดับสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ย อัตราการหมุนเวียนของสินค้าและระยะเวลาการหมุนเวียนของสินค้าได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 & \text{ระดับสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ยของหนังสือหนึ่งชื่อเรื่องในงวดเวลา 2 เดือน} \\
 & = \frac{(\text{ระดับสินค้าต้นงวด} + \text{ระดับสินค้าปลายงวด})}{2} \\
 & = \frac{(3 + 1)}{2} \quad \text{เล่ม} \\
 & = 2 \quad \text{เล่ม} \\
 & \text{หรือ ระดับสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ย} = 1 \text{ เท่าของต้นทุนหนังสือชื่อเรื่องนั้น} \\
 & \text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขายโดยเฉลี่ยต่อเดือน} \dots (2)}{\text{ต้นทุนสินค้าขายใน 1 ปี}} \\
 & \text{แทนค่าด้วยสมการ (2)} = \frac{12 * \text{ต้นทุนสินค้าขายต่อเดือน}}{1 \text{ เท่าของต้นทุนสินค้าขายต่อเดือน}} \\
 & = \frac{12 \quad \text{รอบ / ปี}}{1} \\
 & \text{ระยะเวลาการหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{360}{\text{อัตราการหมุนของสินค้า}} \\
 & = \frac{360 \quad \text{วัน}}{12} \\
 & = 30 \text{ วัน หรือ 1 เดือน} \dots \dots \dots (3)
 \end{aligned}$$

ตัวอย่างการคำนวณสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ยของปีที่ 1

$$\begin{aligned}
 \text{จาก (2) ระดับสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ย} & = 1 \text{ เท่าของต้นทุนสินค้าขายโดยเฉลี่ยต่อเดือน} \\
 \text{ดังนั้น ระดับสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ยของปีที่ 1} & = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขายในปีที่ 1}}{\dots}
 \end{aligned}$$

แทนค่าด้วยต้นทุนสินค้าขายจากตารางที่ 44	=	<u>11,124</u>	พันบาท
		12	
	=	927	พันบาท

ตารางที่ 34 ตารางแสดงการคาดคะเนสินค้าคงคลังโดยเฉลี่ย

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ข้อมูลจาก ตารางที่	ปีที่						
		0	1	2	3	4	5	6
ต้นทุนสินค้าขาย	44	-	11,124	12,236	13,460	14,806	16,287	17,915
สินค้าคงคลังโดยเฉลี่ย	-	-	927	1,020	1,122	1,234	1,357	1,493

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

### 2.1.3 เงินสด

การคาดคะเนความต้องการเงินสดของโครงการฯ จะคำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินสดโดยเฉลี่ยในหนึ่งเดือนของโครงการฯ สามารถคำนวณหาเงินสดในมือโดยเฉลี่ยของโครงการได้ตามสมการ (4)

$$\text{เงินสดที่ถือในมือโดยเฉลี่ย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินสดโดยเฉลี่ยใน 1 ปี}}{12} \dots\dots(4)$$

จากสมการ (4) กล่าวได้ว่า ระยะเวลาการหมุนของเงินสดเท่ากับ 1 เดือน และเมื่อคำนวณอัตราการหมุนของเงินสดจะได้เท่ากับ 12 รอบ/ปี

ตัวอย่างการคำนวณเงินสดที่ถือในมือโดยเฉลี่ยของปีที่ 1

$$\text{เงินสดที่ถือในมือโดยเฉลี่ยของปีที่ 1} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินสดในปีที่ 1}}{12}$$

แทนค่าด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ไม่รวมค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานตัดบัญชี และค่าเสื่อมราคา) จากตารางที่ 44

$$= \frac{1,652}{12}$$

$$= 137.67 \text{ พันบาท}$$

## ตารางที่ 35 ตารางแสดงการคาดคะเนเงินสดในมือโดยเฉลี่ย

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ข้อมูลจาก ตารางที่	ปีที่						
		0	1	2	3	4	5	6
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	44	-	445	489	538	592	651	717
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (ไม่รวมค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน และค่าเสื่อมราคา)	44	-	1,207	1,259	1,313	1,370	1,431	1,494
รวม	44		1,652	1,748	1,851	1,962	2,082	2,211
เงินสดในมือโดยเฉลี่ย	-	-	138	146	154	164	173	184

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปิดเศษ

## 2.1.4 เจ้าหนี้การค้า

โครงการฯ ได้รับเครดิตจากบริษัทตัวแทนจำหน่าย 30 วัน ดังนั้น อัตราการหมุนของเจ้าหนี้การค้าเท่ากับ 12 รอบต่อปี และสามารถคำนวณเจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ยของโครงการได้ดังสมการ (5)

$$\begin{aligned} \text{เจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ย} &= \frac{\text{เจ้าหนี้การค้าใน 1 ปี}}{12} \\ &= \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขายใน 1 ปี}}{12} \quad \dots\dots(5) \end{aligned}$$

ตัวอย่างการคำนวณเจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ยของปีที่ 1

$$\text{เจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ยของปีที่ 1} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขายของปีที่ 1}}{12}$$

$$\text{แทนค่าด้วยต้นทุนสินค้าขาย จากตารางที่ 44} = \frac{11,124}{12} \quad \text{พันบาท}$$

$$= \frac{927}{12} \quad \text{พันบาท}$$

## ตารางที่ 36 ตารางแสดงการคาดคะเนเจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ย

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ข้อมูลจาก ตารางที่	ปีที่						
		0	1	2	3	4	5	6
ต้นทุนสินค้าขาย	44	-	11,124	12,236	13,460	14,806	16,287	17,915
เจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ย	-	-	927	1,020	1,122	1,234	1,357	1,493

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปิดเศษ

ตารางที่ 37 ตารางแสดงความต้องการเงินทุนหมุนเวียน

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ระยะเวลา การหมุนเวียน (วัน)	อัตรา การหมุนเวียน (รอบ/ปี)	ปีที่						
			0	1	2	3	4	5	6
สินทรัพย์หมุนเวียน									
ลูกหนี้การค้า	30	12	-	371	408	449	494	543	597
สินค้าคงคลัง	30	12	-	927	1,020	1,122	1,234	1,357	1,493
เงินสดในมือ	30	12	138 *	138	146	154	164	173	184
รวมสินทรัพย์ หมุนเวียน	-	-	138	1,435	1,573	1,725	1,891	2,074	2,274
สินทรัพย์หมุนเวียน ที่เพิ่ม (ลดลง)	-	-	138	1,298	138	151	166	183	201
หนี้สินหมุนเวียน									
เจ้าหนี้การค้า	30	12	-	927	1,020	1,122	1,234	1,357	1,493
เงินทุนหมุนเวียน									
เงินทุนหมุนเวียน สุทธิ	-	-	138	508	554	603	657	716	781
เงินทุนหมุนเวียน ที่เพิ่ม (ลดลง)	-	-	138	371	45	49	54	59	65

\* กำหนดให้เงินสดในมือ ณ ปีที่ 0 เท่ากับ ปีที่ 1

2.2 เงินลงทุนถาวร

จากการวิเคราะห์ด้านเทคนิค สามารถสรุปเงินลงทุนถาวรได้ดังตารางที่ 38  
ตารางที่ 38 ตารางแสดงความต้องการเงินลงทุนถาวร

(หน่วย : บาท)

รายการ	จำนวนเงินลงทุน
อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และเครื่องใช้สำนักงาน	471,850
อาคารสำนักงานพร้อมค่าตกแต่งปรับปรุง	4,527,900
รถยนต์	140,000
รวม	5,139,750

### 2.3 รายจ่ายลงทุนก่อนการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ด้านการจัดการ สามารถสรุปรายจ่ายลงทุนก่อนการดำเนินงานได้ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ตารางแสดงรายจ่ายลงทุนก่อนการดำเนินงาน

(หน่วย : บาท)

รายการ	จำนวนเงินลงทุน
ค่าจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด	3,000
ค่าเตรียมงาน	86,000
เบ็ดเตล็ด	2,000
รวม	91,000

โครงการลงทุนศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา สามารถสรุปจำนวนเงินและระยะเวลาการลงทุนได้ดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ตารางแสดงจำนวนเงินและระยะเวลาการลงทุน

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ข้อมูลจากตารางที่	ปีที่							รวม
		0	1	2	3	4	5	6	
เงินทุนหมุนเวียน สุทธิที่เพิ่มขึ้น (ลดลง)	37	138	371	45	49	54	59	65	781
เงินลงทุนถาวร	38	5,140	-	-	-	-	-	-	5,140
รายจ่ายลงทุน ก่อนดำเนินงาน	39	91	-	-	-	-	-	-	91
รวม	-	5,368	371	45	49	54	59	65	6,012

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปีเศษ

### 3. การคาดคะเนความต้องการทางการเงิน

แผนการจัดการเงินลงทุนเริ่มแรกของโครงการฯ ประกอบด้วยแหล่งที่มาของเงินลงทุนสองแหล่งได้แก่ แหล่งเงินทุนภายในคือส่วนของเจ้าของ และแหล่งเงินทุนภายนอกคือเงินกู้ระยะยาวจากธนาคารพาณิชย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แหล่งที่มาของเงินทุนเริ่มแรก	จำนวน	หน่วย : พันบาท
เงินกู้ระยะยาว	1,868	
ส่วนของเจ้าของ	<u>3,500</u>	
รวม	<u>5,368</u>	

แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนเริ่มแรก	เงินกู้ระยะยาว	ส่วนของเจ้าของ	รวม	หน่วย : พันบาท
เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ	138	-	138	
เงินลงทุนถาวร	1,640	3,500	5,140	
รายจ่ายลงทุนก่อนดำเนินการ	<u>91</u>	<u>-</u>	<u>91</u>	
รวม	<u>1,868</u>	<u>3,500</u>	<u>5,368</u>	

ส่วนแผนการจัดการเงินลงทุนตลอดอายุของโครงการฯ แสดงได้ดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ตารางแสดงแผนการจัดการจัดหาเงินลงทุนตลอดอายุโครงการฯ

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ข้อมูลจาก ตารางที่	ปีที่							รวม
		0	1	2	3	4	5	6	
<b>แหล่งที่ใช้ไป ของเงินทุน</b>									
สินทรัพย์หมุนเวียน เพิ่ม(ลด)	37	138	1,297	138	152	166	183	200	2,274
เงินลงทุนถาวร	40	5,140	-	-	-	-	-	-	5,140
ค่าใช้จ่ายก่อน การดำเนินงาน	40	91	-	-	-	-	-	-	91
<b>รวม</b>	<b>-</b>	<b>5,368</b>	<b>1,297</b>	<b>138</b>	<b>152</b>	<b>166</b>	<b>183</b>	<b>200</b>	<b>7,505</b>
<b>แหล่งที่มา ของเงินทุน</b>									
กำไรสุทธิเพิ่ม(ลด)	-	-	370	45	50	54	60	64	644
หนี้สินหมุนเวียน เพิ่ม(ลด)	37	-	927	93	102	112	123	136	1,493
เงินกู้ระยะยาว	-	1,868	-	-	-	-	-	-	1,868
หุ้นส่วน	-	3,500	-	-	-	-	-	-	3,500
<b>รวม</b>	<b>-</b>	<b>5,368</b>	<b>1,297</b>	<b>138</b>	<b>152</b>	<b>166</b>	<b>183</b>	<b>200</b>	<b>7,505</b>

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

จากแผนการจัดการจัดหาเงินทุน เงินกู้ระยะยาวจำนวน 1,868,000 บาท โครงการฯ จะขอกู้จากธนาคารพาณิชย์ โดยมีอายุครบกำหนดชำระ 5 ปี อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 12 ต่อปี ซึ่งเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้โดยเฉลี่ยของลูกค้าย่อยยี่สิบสี่ (MRR 8.25% + spread 3.75%) ณ เดือนพฤศจิกายน 2542 ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ใช้อาคารพาณิชย์ของโครงการฯเป็นหลัก ทรัพย์สินค้ำประกันเงินกู้ แผนการใช้คืนเงินกู้ระยะยาวแสดงดังตารางที่ 42



ตารางที่ 42 ตารางแสดงแผนการใช้คืนเงินกู้ระยะยาว

( หน่วย : บาท )

ปี	ชำระเงินต้น	ดอกเบี้ยจ่าย	รวมชำระ
1	374	224	598
2	374	179	553
3	374	135	508
4	374	90	463
5	374	45	419
รวม	1,868	673	2,541

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปีเศษ

ส่วนแผนการจัดหาเงินทุน ส่วนของเจ้าของจำนวน 3,500,000 บาทนั้นจะเรียกชำระจากหุ้นส่วน 3 คน ในสัดส่วน 40 : 30 : 30 ซึ่งคิดเป็นเงิน 1,400,000 บาท 1,050,000 บาท และ 1,050,000 บาท ตามลำดับ

นโยบายการตัดจ่ายค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน และค่าเสื่อมราคา

1. ค่าเสื่อมราคาอาคาร คิดแบบเส้นตรง ตัดค่าเสื่อม 10 ปี
2. ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ คิดแบบเส้นตรง ตัดค่าเสื่อม 5 ปี
3. ค่าเสื่อมราคารถยนต์ คิดแบบเส้นตรง ตัดค่าเสื่อม 5 ปี
4. ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานคิดเป็นค่าใช้จ่ายตัดจ่ายทางบัญชี 5 ปี

4. การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า

การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า เป็นการคาดคะเนความสามารถในการทำกำไร การชำระหนี้คืน ตลอดจนช่วยแสดงถึงหลักประกันในการทำรายได้เพื่อการกู้ยืมเงินทุนจากเจ้าหนี้ การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าของโครงการลงทุนศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะจัดทำในสองรูปแบบ คือ แบบรายเดือน (เฉพาะปีที่ 1) และแบบรายปี (ปีที่ 1 – ปีที่ 6) แสดงได้ดังตารางที่ 43 และ ตารางที่ 44

### 5. การจัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า

การจัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้าเป็นการแสดงกระแสเงินสดเข้า(รับ) และกระแสเงินสดออก(จ่าย) ที่สอดคล้องกับรายรับและรายจ่ายลงทุน ต้นทุนการผลิตและรายจ่ายอื่น ๆ ทำให้แน่ใจว่าการดำเนินงานของโครงการจะไม่ประสบภาวะเงินสดขาดมือ งบกระแสเงินสดล่วงหน้าจะเกี่ยวข้องกับเฉพาะรายการที่เป็นเงินสดเท่านั้น ดังนั้นรายการที่ไม่ใช่เงินสด เช่น ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ฯลฯ จะไม่ปรากฏในงบ แสดงได้ดังตารางที่ 46

เนื่องจากระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้ของโครงการฯ เท่ากับ 30 วัน ดังนั้นรายรับจากยอดขายเชื่อในแต่ละปี จะมีส่วนหนึ่งที่มีได้เป็นรายการเงินสดรับของปีนั้นๆ กล่าวคือยอดขายเชื่อของเดือนธันวาคมของแต่ละปี จะมีได้เป็นรายการเงินสดรับของปีนั้นๆ แต่จะเป็นรายการเงินสดรับของปีถัดไป แสดงได้ดังตารางที่ 47 ส่วนระยะเวลาการชำระหนี้ของโครงการฯ เท่ากับ 30 วันเช่นกัน ดังนั้นรายจ่ายค่าสินค้าขายในแต่ละปี จะมีส่วนหนึ่งที่มีได้เป็นรายการเงินสดจ่ายของปีนั้นๆ กล่าวคือค่าสินค้าขายของเดือนธันวาคมของแต่ละปี จะมีได้เป็นรายการเงินสดจ่ายของปีนั้นๆ แต่จะเป็นรายการเงินสดจ่ายของปีถัดไป แสดงได้ดังตารางที่ 48 ผลของตารางที่ 47 และตารางที่ 48 เป็นรายการที่ปรากฏอยู่ในงบกระแสเงินสดล่วงหน้า (ตารางที่ 46)

### 6. การจัดทำงบดุลล่วงหน้า

งบดุลล่วงหน้าเป็นงบที่แสดงถึงฐานะการเงินของโครงการไว้ล่วงหน้า จัดทำโดยอาศัยข้อมูลจากงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบกระแสเงินสดล่วงหน้า แผนการลงทุนในสินทรัพย์ และการจัดหาเงินทุน แสดงได้ดังตารางที่ 49

ตารางที่ 43 ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าปีที 1

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที 1													รวม			
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.					
ยอดขาย																	
ยอดขายเงินสด	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	865,200	10,382,400
ยอดขายเงินเชื่อ	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	370,800	4,449,600
รวม ยอดขายสุทธิ	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	14,832,000	
หัก ส่วนลดการค้า	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	18,540	222,480	
หัก ค่าธรรมเนียมธนาคาร	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	65,743	
รายรับสุทธิ	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	1,211,981	14,543,777	
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	927,000	11,124,000	
กำไรขั้นต้น	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	284,981	3,419,777	
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน																	
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	37,080	444,960	
ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร																	
เงินเดือน	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	852,000	
ค่าฝึกอบรมพัฒนา <sup>(1)</sup>	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
ค่าเบี้ยประกันสังคม	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	25,560	
ค่าเบี้ยประกันภัย <sup>(2)</sup>	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	9,257	
ค่าวัสดุสิ้นเปลืองใน	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	6,180	74,160	
สำนักงานและเบ็ดเตล็ด																	
ค่าสาธารณูปโภค	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000	
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน <sup>(3)</sup>	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	1,517	18,200	

ตารางที่ 43 ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าปีที่ 1

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1													รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ต.ค.	ก.ย.	ตุ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม	
ค่าเสื่อมราคา														
อาคาร <sup>(4)</sup>	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	37,733	452,790
อุปกรณ์ ครุภัณฑ์สำนักงาน <sup>(5)</sup>	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	7,864	94,370
รถยนต์ <sup>(6)</sup>	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	28,000
รวม ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	150,028	1,800,337
รวม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	187,108	2,245,297
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	97,873	1,174,480
หัก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ระยะยาว	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	18,684	224,209
กำไรก่อนหักภาษี	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	79,189	950,271
หัก ภาษีท้องถิ่น	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558	6,700
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้บุคคล	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	78,631	943,571
หัก ภาษี 30%	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	23,589	283,071
กำไรสุทธิ	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	55,042	660,500

(1) ปีละ 6,000 บาท เฉลี่ยเดือนละเท่าๆกัน

(2) ปีละ 9,257 บาท เฉลี่ยเดือนละเท่าๆกัน

(3) คัดจ่าย 5 ปี ปีละ 18,200 บาท เฉลี่ยเดือนละเท่าๆกัน

(4) คัดจ่าย 10 ปี ปีละ 452,790 บาท เฉลี่ยเดือนละเท่าๆกัน

(5) คัดจ่าย 5 ปี ปีละ 94,370 บาท เฉลี่ยเดือนละเท่าๆกัน

(6) คัดจ่าย 5 ปี ปีละ 28,000 บาท เฉลี่ยเดือนละเท่าๆกัน

\* ตัวเลขในตาราง เป็นตัวเลขปีเศษ

## ตารางที่ 44 ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนล่วงหน้า 6 ปี

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปีดำเนินการ					
	1	2	3	4	5	6
ยอดขายเงินสด	10,382	11,421	12,563	13,819	15,201	16,721
ยอดขายเงินเชื่อ	4,450	4,895	5,384	5,922	6,515	7,166
รวม ยอดขายสุทธิ <sup>(1)</sup>	14,832	16,315	17,947	19,741	21,716	23,887
หัก ส่วนลดการค้า	222	245	269	296	326	358
หัก ค่าธรรมเนียมธนาคาร	66	72	80	88	96	106
รายรับสุทธิ	14,544	15,998	17,598	19,358	21,294	23,423
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	11,124	12,236	13,460	14,806	16,287	17,915
กำไรขั้นต้น	3,420	3,762	4,138	4,552	5,007	5,508
หัก ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	445	489	538	592	651	717
หัก ค่าใช้จ่ายในการบริหาร						
เงินเดือน	852	895	939	986	1,036	1,087
ค่าฝึกอบรมพัฒนา <sup>(2)</sup>	6	6	6	6	6	6
ค่าเบี้ยประกันสังคม	26	27	28	30	31	33
ค่าเบี้ยประกันภัย <sup>(3)</sup>	9	9	9	9	9	9
ค่าวัสดุสิ้นเปลืองในสนง.และเบ็ดเตล็ด	74	82	90	99	109	119
ค่าสาธารณูปโภค	240	240	240	240	240	240
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน <sup>(4)</sup>	18	18	18	18	18	
ค่าเสื่อมราคาอาคาร <sup>(5)</sup>	453	453	453	453	453	453
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ฯ <sup>(6)</sup>	94	94	94	94	94	
ค่าเสื่อมราคารถยนต์ <sup>(7)</sup>	28	28	28	28	28	
รวม ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1,800	1,852	1,906	1,963	2,024	1,947
รวม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2,245	2,341	2,444	2,555	2,675	2,664
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	1,174	1,421	1,694	1,996	2,332	2,843
หัก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ระยะยาว	224	179	135	90	45	
กำไรก่อนหักภาษี	950	1,241	1,559	1,907	2,287	2,843
หัก ภาษีท้องถิ่น	7	7	7	7	7	7
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	944	1,235	1,552	1,900	2,280	2,837
หัก ภาษี 30%	283	370	466	570	684	853
กำไรสุทธิ	660	864	1,087	1,330	1,596	1,984

## หมายเหตุประกอบตารางที่ 44

- (1) ยอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 10 %      (4) ตัดจ่าย 5 ปี ปีละ 18,200 บาท  
 (2) ปีละ 6,000 บาท                      (5) ตัดจ่าย 10 ปี ปีละ 452,790 บาท  
 (3) ปีละ 9,257 บาท                      (6) ตัดจ่าย 5 ปี ปีละ 94,370 บาท  
 (7) ตัดจ่าย 5 ปี ปีละ 28,000 บาท      \* ตัวเลขในตาราง เป็นตัวเลขปัดเศษ

## ตารางที่ 45 ตารางแสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ล่วงหน้า 6 ปี

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปีดำเนินการ					
	1	2	3	4	5	6
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	445	489	538	592	651	717
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร						
เงินเดือน	852	895	939	986	1,036	1,087
ค่าฝึกอบรมพัฒนา	6	6	6	6	6	6
ค่าเบี้ยประกันสังคม	26	27	28	30	31	33
ค่าเบี้ยประกันภัย	9	9	9	9	9	9
ค่าวัสดุสิ้นเปลืองในสนง.และเบ็ดเตล็ด	74	82	90	99	109	119
ค่าสาธารณูปโภค	240	240	240	240	240	240
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน	18	18	18	18	18	
ค่าเสื่อมราคาอาคาร	453	453	453	453	453	453
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ฯ	94	94	94	94	94	
ค่าเสื่อมราคารถยนต์	28	28	28	28	28	
รวม ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1,800	1,852	1,906	1,963	2,024	1,947
รวม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2,245	2,341	2,444	2,555	2,675	2,664

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

ตารางที่ 46 ตารางแสดงงบกระแสเงินสดล่วงหน้า 6 ปีของโครงการฯ

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปีดำเนินการ						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>กระแสเงินสดรับ</b>							
เจ้าหน้าที่การดำเนินงาน (ลด)		927	93	102	112	123	136
ส่วนของเจ้าของลงทุน	3,500						
เงินกู้ระยะยาว	1,868						
รายรับสุทธิ <sup>(1)</sup>		14,184	15,962	17,558	19,314	21,246	23,370
<b>รวมกระแสเงินสดรับ</b>	<b>5,368</b>	<b>15,111</b>	<b>16,055</b>	<b>17,660</b>	<b>19,426</b>	<b>21,369</b>	<b>23,506</b>
<b>กระแสเงินสดจ่าย</b>							
ลูกหนี้การดำเนินงาน (ลด)		371	37	41	45	49	54
สินค้าคงคลังเพิ่ม (ลด)		927	93	102	112	123	136
เงินลงทุนถาวร	5,140						
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน	91						
ชำระค่าสินค้าขาย <sup>(2)</sup>		10,197	12,144	13,358	14,694	16,163	17,780
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		1,652	1,748	1,851	1,962	2,082	2,211
ชำระดอกเบี้ยเงินกู้							
เงินกู้ระยะยาว		224	179	135	90	45	
ชำระคืนเงินกู้							
เงินกู้ระยะยาว		374	374	374	374	374	
ภาษี			290	377	472	577	691
<b>รวมกระแสเงินสดจ่าย</b>	<b>5,231</b>	<b>13,745</b>	<b>14,864</b>	<b>16,237</b>	<b>17,749</b>	<b>19,413</b>	<b>20,872</b>
<b>กระแสเงินสดสุทธิ</b>	<b>138</b>	<b>1,366</b>	<b>1,191</b>	<b>1,423</b>	<b>1,678</b>	<b>1,956</b>	<b>2,634</b>
<b>กระแสเงินสดต้นงวด</b>		<b>138</b>	<b>1,504</b>	<b>2,695</b>	<b>4,118</b>	<b>5,796</b>	<b>7,752</b>
<b>กระแสเงินสดปลายงวด</b>	<b>138</b>	<b>1,504</b>	<b>2,695</b>	<b>4,118</b>	<b>5,796</b>	<b>7,752</b>	<b>10,386</b>

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

(1) ข้อมูลจากตารางที่ 47

(2) ข้อมูลจากตารางที่ 48

ตารางที่ 47 ตารางแสดงกระแสเงินสดรับสุทธิของยอดขาย

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปีดำเนินการ					
	1	2	3	4	5	6
<b>ยอดขาย</b>						
ยอดขายเงินสด <sup>(1)</sup>	10,382	11,421	12,563	13,819	15,201	16,721
หัก ส่วนลดการค้า	156	171	188	207	228	251
<b>รวม รายรับสุทธิจากยอดขายเงินสด</b>	<b>10,227</b>	<b>11,249</b>	<b>12,374</b>	<b>13,612</b>	<b>14,973</b>	<b>16,470</b>
ยอดขายเชื่อ <sup>(2)</sup>	4,450	4,895	5,384	5,922	6,515	7,166
หัก ส่วนลดการค้า	67	73	81	89	98	107
<b>ยอดขายเชื่อสุทธิ</b>	<b>4,383</b>	<b>4,821</b>	<b>5,303</b>	<b>5,834</b>	<b>6,417</b>	<b>7,059</b>
ยอดขายเชื่อสุทธิตั้งเบิก (11 เดือน)	4,018	4,419	4,861	5,347	5,882	6,470
ยอดขายเชื่อสุทธิค้างเบิก (1 เดือน)		365	402	442	486	535
<b>รวม ยอดขายเชื่อที่ขอเบิกธนาคาร</b>	<b>4,018</b>	<b>4,785</b>	<b>5,263</b>	<b>5,789</b>	<b>6,368</b>	<b>7,005</b>
หัก ค่าธรรมเนียมธนาคาร	60	72	79	87	96	105
<b>รวม รายรับสุทธิจากยอดขายเชื่อ</b>	<b>3,957</b>	<b>4,713</b>	<b>5,184</b>	<b>5,703</b>	<b>6,273</b>	<b>6,900</b>
<b>รวม รายรับสุทธิจากยอดขาย</b>	<b>14,184</b>	<b>15,962</b>	<b>17,558</b>	<b>19,314</b>	<b>21,246</b>	<b>23,370</b>

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปิดเศษ

<sup>(1)</sup> และ <sup>(2)</sup> ข้อมูลจากตารางที่ 44

ตารางที่ 48 ตารางแสดงกระแสเงินสดจ่ายสุทธิค่าสินค้าขาย

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปีดำเนินการ					
	1	2	3	4	5	6
<b>ต้นทุนสินค้าขาย<sup>(1)</sup></b>	<b>11,124</b>	<b>12,236</b>	<b>13,460</b>	<b>14,806</b>	<b>16,287</b>	<b>17,915</b>
ชำระค่าสินค้าขาย (11 เดือน)	10,197	11,217	12,338	13,572	14,929	16,422
ค้างชำระค่าสินค้าขาย (1 เดือน)		927	1,020	1,122	1,234	1,357
<b>รวม ชำระค่าสินค้าขาย</b>	<b>10,197</b>	<b>12,144</b>	<b>13,358</b>	<b>14,694</b>	<b>16,163</b>	<b>17,780</b>

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปิดเศษ

<sup>(1)</sup> ข้อมูลจากตารางที่ 44



ตารางที่ 49 ตารางแสดงงบดุลล่วงหน้า 6 ปีของโครงการฯ

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>สินทรัพย์</b>							
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>							
เงินสด	137,661	1,504,051	2,694,902	4,118,250	5,795,853	7,751,724	10,386,047
ลูกหนี้การค้า		730,559	803,615	883,977	972,374	1,069,612	1,176,573
สินค้าคงคลัง		927,000	1,019,700	1,121,670	1,233,837	1,357,221	1,492,943
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>137,661</b>	<b>3,161,610</b>	<b>4,518,217</b>	<b>6,123,897</b>	<b>8,002,064</b>	<b>10,178,557</b>	<b>13,055,563</b>
<b>สินทรัพย์ถาวรสุทธิ</b>							
อาคาร	4,527,900	4,075,110	3,622,320	3,169,530	2,716,740	2,263,950	1,811,160
อุปกรณ์ ครุภัณฑ์	471,850	377,480	283,110	188,740	94,370		
รถยนต์	140,000	112,000	84,000	56,000	28,000		
คชจ.ก่อนการ	91,000	72,800	54,600	36,400	18,200		
ค่านีางานตัดจ่าย							
<b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>	<b>5,230,750</b>	<b>4,637,390</b>	<b>4,044,030</b>	<b>3,450,670</b>	<b>2,857,310</b>	<b>2,263,950</b>	<b>1,811,160</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>5,368,411</b>	<b>7,799,000</b>	<b>8,562,247</b>	<b>9,574,567</b>	<b>10,859,374</b>	<b>12,442,507</b>	<b>14,866,723</b>
<b>หนี้สิน</b>							
<b>หนี้สินระยะสั้น</b>							
เจ้าหนี้การค้า		1,854,000	2,039,400	2,243,340	2,467,674	2,714,441	2,985,886
ภาษีค้างจ่าย		289,771	377,080	472,433	576,667	690,704	859,743
<b>รวมหนี้สินระยะสั้น</b>		<b>2,143,771</b>	<b>2,416,480</b>	<b>2,715,773</b>	<b>3,044,341</b>	<b>3,405,145</b>	<b>3,845,629</b>
<b>หนี้สินระยะยาว</b>							
เงินกู้ระยะยาว	1,868,411	1,494,729	1,121,047	747,364	373,682		
<b>รวมหนี้สินระยะยาว</b>	<b>1,868,411</b>	<b>1,494,729</b>	<b>1,121,047</b>	<b>747,364</b>	<b>373,682</b>		
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>1,868,411</b>	<b>3,638,500</b>	<b>3,537,527</b>	<b>3,463,137</b>	<b>3,418,023</b>	<b>3,405,145</b>	<b>3,845,629</b>
<b>ส่วนกองทุน</b>							
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>							
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
กำไรสะสม		660,500	1,524,720	2,611,430	3,941,351	5,537,362	7,521,094
<b>รวมส่วนกองทุน</b>	<b>3,500,000</b>	<b>4,160,500</b>	<b>5,024,720</b>	<b>6,111,430</b>	<b>7,441,351</b>	<b>9,037,362</b>	<b>11,021,094</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนกองทุน</b>	<b>5,368,411</b>	<b>7,799,000</b>	<b>8,562,247</b>	<b>9,574,567</b>	<b>10,859,374</b>	<b>12,442,507</b>	<b>14,866,723</b>

\* ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขปัดเศษ

## 7. ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนศูนย์หนังสืออำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะใช้หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมิน และตัดสินใจลงทุน คือ

### 7.1 วิธีงวดเวลาคืนทุน (Payback Period Method)

จากข้อมูลกระแสเงินสดสุทธิที่ปรากฏในตารางที่ 46 จะนำมาคำนวณหางวดเวลาคืนทุนของโครงการฯ จากนั้นนำไปเปรียบเทียบกับงวดเวลาคืนทุนเฉลี่ยของธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือ หากงวดเวลาคืนทุนของโครงการฯ สั้นกว่างวดเวลาคืนทุนเฉลี่ยของธุรกิจ แสดงว่าโครงการฯ มีความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยทั่วไปร้านจำหน่ายหนังสือขนาดกลางในต่างจังหวัดมีงวดเวลาคืนทุนเฉลี่ยประมาณ 5 ปี<sup>39</sup> การคำนวณงวดเวลาคืนทุนของโครงการฯ แสดงได้ดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ตารางแสดงการคำนวณงวดเวลาคืนทุนของโครงการฯ

(หน่วย : พันบาท)

กระแสเงินสด	ข้อมูลจาก ตารางที่	ปีที่ดำเนินการ						
		0	1	2	3	4	5	6
จ่าย	46	5,368	-	-	-	-	-	-
รับ	46	-	1,366	1,191	1,423	1,678	1,956	2,634

จากข้อมูลในตารางที่ 50 สามารถคำนวณหางวดเวลาคืนทุนของโครงการฯ ได้เท่ากับ 3 ปี 9 เดือน 28 วัน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สั้นกว่างวดเวลาคืนทุนเฉลี่ยของธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือในต่างจังหวัด (5 ปี) จึงกล่าวได้ว่าเมื่อประเมินผลโครงการด้วยวิธีงวดเวลาคืนทุนแล้วโครงการฯ นี้มีความเป็นไปได้ในการลงทุน

<sup>39</sup> ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านหนังสือดอกหญ้า สาขาจังหวัด เชียงราย

## 7.2 วิธีอัตราส่วนลดกระแสเงินสด (Discount Cash Flow Method)

### 7.2.1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)

#### การกำหนดอัตราลดค่า

ในที่นี้จะใช้ต้นทุนในการกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ เป็นค่าของทุนของโครงการ และใช้ค่านี้เป็นอัตราลดค่าในการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ ต้นทุนในการกู้ยืมเงินเท่ากับ 12 % (MRR 8.25% + spread 3.75%) ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลูกค้ารายย่อยชั้นดีของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยเฉลี่ยของเดือนพฤศจิกายน 2542

#### การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ

$$\begin{aligned} \text{มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)} &= \sum_{t=1}^n \frac{\text{NCF}_t}{(1+r)^t} - I_0 \\ \text{โดย } \text{NCF}_t &= \text{กระแสเงินสดสุทธิรายปี ตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปลายปีที่ } n \\ r &= \text{อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ หรือ ต้นทุนเงินทุน} \\ I_0 &= \text{เงินจ่ายลงทุนตอนเริ่มโครงการ} \\ \sum_{t=1}^n &= \text{ผลบวกของ...ตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึงปีที่ } n \end{aligned}$$

นำข้อมูลกระแสเงินสดจ่าย กระแสเงินสดรับสุทธิจากตารางที่ 46 และอัตราลดค่าที่กำหนด แทนค่าในสมการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ

$$\begin{aligned} \text{มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)} &= \sum_{t=1}^n \frac{\text{NCF}_t}{(1+r)^t} - I_0 \\ &= \sum_{t=1}^6 \frac{\text{NCF}_t}{(1+0.12)^t} - 5,368 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{1,366}{1.12} + \frac{1,191}{(1.12)^2} + \frac{1,423}{(1.12)^3} + \frac{1,678}{(1.12)^4} + \frac{1,956}{(1.12)^5} \\
 &\quad - \frac{2,634}{(1.12)^6} \\
 &= 1,183 \quad \text{พันบาท}
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการฯ ได้มูลค่าประมาณ 1,183,000 บาท ซึ่งมีค่าเป็นบวก จึงกล่าวได้ว่าเมื่อประเมินผลโครงการด้วยวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิแล้วโครงการฯ นี้มีความเป็นไปได้ในการลงทุน

#### 7.2.2 อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return)

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+k)^t}$$

โดย  $k$  = อัตราผลตอบแทนของโครงการ

นำข้อมูลกระแสเงินสดจ่าย กระแสเงินสดรับสุทธิจากตารางที่ 46 แทนค่าในสมการเพื่อหาอัตราผลตอบแทนของโครงการ

$$\begin{aligned}
 5,368 &= \frac{1,366}{1+k} + \frac{1,191}{(1+k)^2} + \frac{1,423}{(1+k)^3} + \frac{1,678}{(1+k)^4} + \frac{1,956}{(1+k)^5} \\
 &\quad - \frac{2,634}{(1+k)^6} \\
 k &= 19.32 \%
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณอัตราผลตอบแทนของโครงการ ได้ 19.32 % ซึ่งมากกว่าอัตราผลตอบแทนของสมมติฐานที่กำหนดไว้ (12%) จึงกล่าวได้ว่าเมื่อประเมินผลโครงการด้วยวิธีอัตราผลตอบแทนของโครงการแล้ว โครงการฯ นี้มีความเป็นไปได้ในการลงทุน

ตารางที่ 51 ตารางแสดงสรุปผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการฯ

หลักเกณฑ์ / วิธีการ	เงื่อนไข การรับโครงการ	ผลการคำนวณ	การประเมิน โครงการ
งวดเวลาคืนทุน	$PBP < PBP_c$ โดย $PBP_c = 5$ ปี	$PBP = 3$ ปี 9 เดือน 28 วัน	รับโครงการ
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ	$NPV > 0$	$NPV = 1,183,000$ บาท	รับโครงการ
อัตราผลตอบแทนของโครงการ	$IRR > 12\%$	$IRR = 19.32\%$	รับโครงการ

จากผลในตารางที่ 51 จึงกล่าวสรุปได้ว่าโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีความเป็นไปได้ในการลงทุน

#### 8. การวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis)

สำหรับโครงการลงทุนศูนย์หนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะวิเคราะห์ความไวด้วยตัวแบบการจำลองสถานการณ์ (Simulation Model) โดยจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรแต่ละตัวที่ปรากฏในงบกระแสเงินสดล่วงหน้า (ในขณะที่ตัวแปรตัวอื่นๆคงที่) ว่าจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR) อย่างไรบ้าง เมื่อเทียบกับมูลค่าปัจจุบันสุทธิและอัตราผลตอบแทนของโครงการของกรณีฐาน (กำหนดให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิและอัตราผลตอบแทนของโครงการที่ปรากฏในตารางที่ 51 เป็นกรณีฐาน) ตัวแปรที่จะพิจารณาคือ ยอดขาย และต้นทุนสินค้า ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีมูลค่าสูงเมื่อเทียบกับตัวแปรตัวอื่นๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวแปรสองตัวนี้ ย่อมส่งผลกระทบต่อมูลค่าปัจจุบันสุทธิและอัตราผลตอบแทนของโครงการมากกว่า ในการศึกษาจะสมมติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทีละตัวในอัตราเพิ่มขึ้นครั้งละ 5 เปอร์เซ็นต์ และลดลงครั้งละ 5 เปอร์เซ็นต์ แล้วนำมูลค่าปัจจุบันสุทธิและอัตราผลตอบแทนของโครงการที่คำนวณได้ในแต่ละกรณีมาแสดงผลในรูปแบบกราฟ

ตารางที่ 52 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความไวของมูลค่าปัจจุบันสุทธิเมื่อยอดขายมีการเปลี่ยนแปลง

(หน่วย : พันบาท)

อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย	มูลค่าปัจจุบันสุทธิ *
10%	2,226
5%	1,704
0% (กรณีฐาน)	1,183
-5%	661
-10%	140

\* ใช้อัตราลดค่า 12 %

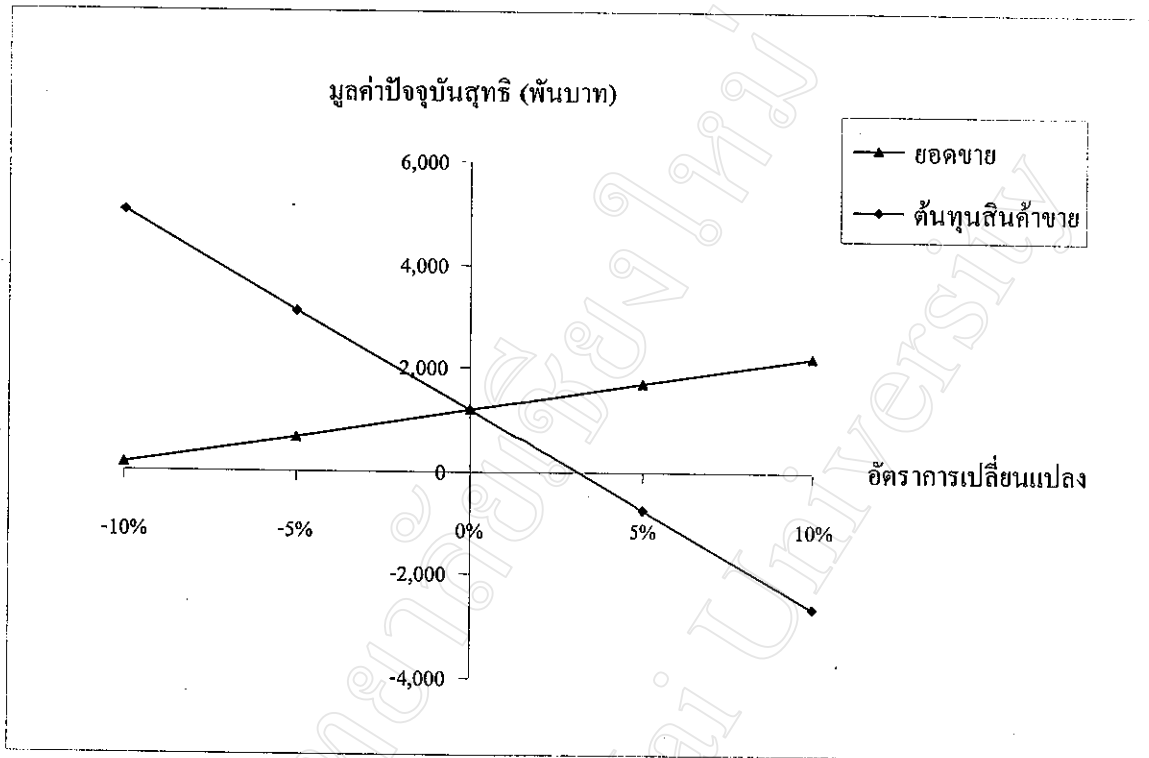
ตารางที่ 53 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความไวของมูลค่าปัจจุบันสุทธิเมื่อต้นทุนสินค้าขายมีการเปลี่ยนแปลง

(หน่วย : พันบาท)

อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้าขาย	มูลค่าปัจจุบันสุทธิ *
10%	-2,654
5%	-736
0% (กรณีฐาน)	1,183
-5%	3,101
-10%	5,020

\* ใช้อัตราลดค่า 12 %

ภาพที่ 9 ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความไวของมูลค่าปัจจุบันสุทธิเมื่อตัวแปรมีการเปลี่ยนแปลง



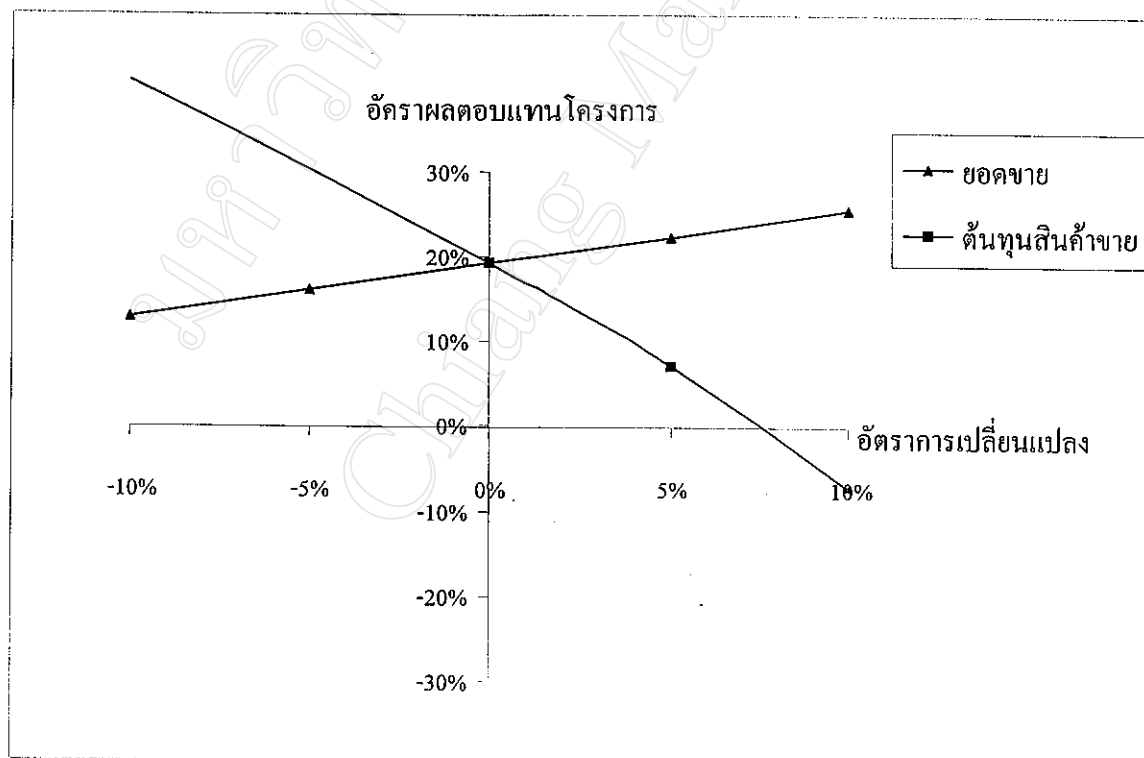
ตารางที่ 54 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความไวของอัตราผลตอบแทนของโครงการเมื่อยอดขายมีการเปลี่ยนแปลง

อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย	อัตราผลตอบแทนของโครงการ
10%	25.47%
5%	22.42%
0% (กรณีฐาน)	19.32%
-5%	16.15%
-10%	12.89%

ตารางที่ 55 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความไวของอัตราผลตอบแทนของโครงการเมื่อต้นทุนสินค้าขายมีการเปลี่ยนแปลง

อัตราการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้าขาย	อัตราผลตอบแทนของโครงการ
10%	-7.18%
5%	7.16%
0% (กรณีฐาน)	19.32%
-5%	30.37%
-10%	40.75%

ภาพที่ 10 ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความไวของอัตราผลตอบแทนของโครงการเมื่อตัวแปรมีการเปลี่ยนแปลง





จากตารางที่ 52 - ตารางที่ 55 พบว่า เมื่อกำหนดให้ยอดขายและต้นทุนสินค้าขาย มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เท่ากัน การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้าขายทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR) มีการเปลี่ยนแปลงมากกว่า

ทั้งต้นทุนสินค้าขายและยอดขาย มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนของโครงการเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการดำเนินโครงการฯ จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อตัวแปรทั้งสองตัวนี้ โดยพยายามควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากตัวเลขที่คาดการณ์ไว้ให้น้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้โครงการฯ ดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนใกล้เคียงกับตัวเลขที่คาดการณ์ไว้.