



บทที่ 8

แผนฉุกเฉินและการประเมิน
ความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ

หัวข้อเนื้อหาประจำบท



- ❖ บทนำ
- ❖ ความหมายของแผนฉุกเฉิน
- ❖ ความสำคัญของแผนฉุกเฉิน
- ❖ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- ❖ แนวทางในการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจ
- ❖ การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ

- แผนธุรกิจเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจจัดทำขึ้นภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการดำเนินธุรกิจนั้นอาจมีโอกาที่จะไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้
- ผู้เขียนแผนธุรกิจจึงต้องมีแผนฉุกเฉินหรือแผนสำรองที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา หากแผนงานต่าง ๆ ที่วางไว้ตามแผนธุรกิจไม่เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อที่จะให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและสามารถที่จะกลับไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ได้



ความหมายของแผนฉุกเฉิน

สุธีรา อะทะวงษา (2560, หน้า 125) กล่าวว่า แผนฉุกเฉิน หมายถึง แผนที่มีการเตรียมไว้สำหรับความไม่แน่นอน และความเสี่ยงสำหรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหากการดำเนินงานไม่สามารถเป็นไปตามแผนธุรกิจที่ได้วางไว้ อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ และการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจ

โรเบิร์ต และคณะ (Roberts et al., 2007, p.140) ให้ความหมายว่า หมายถึง แผนสำรองที่ผู้ประกอบการได้จัดทำขึ้นมาเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่มีความผันผวนและส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อธุรกิจ



ความหมายของแผนฉุกเฉิน



ฐาปนา บุญหล้า (2550, หน้า 34) ให้ความหมายว่าหมายถึง แผนงานสำรองหลัก ๆ ที่จะนำมาใช้หากแผนงานต่าง ๆ ที่วางไว้ตามแผนธุรกิจไม่เป็นไปตามที่กำหนด เช่น หากสินค้าล้นเหลือในตลาดจะทำอย่างไร เป็นต้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2556, หน้า 101) กล่าวว่าแผนฉุกเฉิน หมายถึง แนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้กับธุรกิจ โดยผู้ประกอบการสามารถพิจารณาได้จากการประเมินแผนบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการเงิน โดยพิจารณาว่าส่วนที่เป็นจุดอ่อนหรือปัญหาของแผนเหล่านี้ โดยต้องระบุได้ว่า ปัจจัยที่นำมาซึ่งปัญหานั้นคืออะไร แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นมีมากน้อยแค่ไหน และจะมีผลกระทบต่อธุรกิจมากน้อยเพียงใด



สรุปความหมายของแผนฉุกเฉิน

แผนสำรองที่ผู้ประกอบการได้จัดทำขึ้นมาหากแผนงานต่าง ๆ ที่วางไว้ตามแผนธุรกิจไม่เป็นไปตามที่กำหนด และรองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความผันผวนและส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

ความสำคัญของแผนฉุกเฉิน



การจัดการกับความเสี่ยง เป็นอีกหน้าที่หนึ่งของผู้เขียนแผนธุรกิจที่จะต้องให้ความสำคัญและเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจนั้น เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจส่งผลกระทบต่อแผนที่กำหนดไว้ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ได้ จนทำให้เกิดผลเสียกับธุรกิจได้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อธุรกิจ (จารย์ ไวยนันท์, 2552, หน้า 3 -6)

1. การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความต้องการ (Demand)

1.1 ภาวะของเศรษฐกิจโดยทั่วไปอยู่ในภาวะถดถอย (Recession) ส่งผลให้ประชาชนมีกำลังซื้อลดลง หรืออัตราการว่างงานที่สูงขึ้น ค่าครองชีพเพิ่มมากขึ้น ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ยอดขายของสินค้าหรือบริการลดลงได้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



1.2 รสนิยม (Taste) ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ความนิยมของผู้บริโภคเป็นเพียงความรู้สึกอาจเพียงชั่วขณะหนึ่ง ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้เมื่อมีสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นอื่นให้ทำความนิยมชมชอบเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



1.3 ทักษะ (Attitude) ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสนิยมของสังคมปัจจุบัน เช่น ผู้บริโภคหันมาลดใช้ถุงพลาสติกเพื่อลดปริมาณขยะที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในระยะยาว จนทำให้สินค้าเกี่ยวกับพลาสติกต้องปรับตัว หรือกระแสนิยมด้านการรักสุขภาพ ทำให้ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อการดูแลสุขภาพทั้งการเลือกบริโภคสินค้าที่ปลอดภัย มีประโยชน์ต่อสุขภาพหรือหันมาออกกำลังกาย เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



1.4 ภาวะการแข่งขัน (Competition) ในการประกอบธุรกิจมักมีการแข่งขันทั้งทางตรงและทางอ้อม และค่อนข้างมีความรุนแรง อาจเป็นความเสี่ยงทำให้สินค้าหรือบริการของตนมียอดขายลดลง ผู้ประกอบการจึงควรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างเพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งของตลาดมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



1.5 การเปลี่ยนแปลงของประชากรทั้งจำนวน อายุ เพศ ขนาดครอบครัว สถานภาพ รายได้ อาชีพ การศึกษา ศาสนา เชื้อชาติ หรือสัญชาติที่เปลี่ยนแปลงไปอาจทำให้เป็นความเสี่ยงทำให้ความต้องการในการซื้อสินค้าหรือบริการลดลงได้

1.6 ปัจจัยอื่น ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงต้นทุนการผลิต นโยบายรัฐบาลทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หลายด้าน ทั้งสินค้าหรือบริการที่ต้องมีพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น สมาร์ทโฟน มีการผลิตรุ่นใหม่อยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการในด้านนี้ จึงค่อนข้างมีความเสี่ยงมาก การให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน ทำให้พนักงานตกรงานเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบการก็ต้องลดจำนวนพนักงานลง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้เขียนแผนธุรกิจจึงต้องวิเคราะห์ว่า หากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ จะมีแผนการสำรองอย่างไร

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



3.โอกาสที่เกิดการสูญเสียชีวิตหรือเสียหายของทรัพย์สินที่อาจเกิดจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น เกิดอัคคีภัย ว่างาศภัย การโจรกรรม เป็นต้น

4.ความรับผิดชอบตามกฎหมาย

4.1ความรับผิดชอบของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้าง หากลูกจ้างได้รับอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน นายจ้างต้องจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายให้กับลูกจ้าง

4.2ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก เช่น ธุรกิจสร้างความเสียหายให้แก่ผู้บริโภคหรือ ผู้ใช้บริการ ธุรกิจจะต้องรับผิดชอบค่าเสียหายตามกฎหมาย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



5. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคไร้พรมแดน ดังนั้น โครงสร้างทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่ทำให้การถ่ายเทหรือการเคลื่อนไหลของทุน บริการ สินค้า แรงงาน เทคโนโลยี ระหว่างกันได้อย่างไม่มีพรมแดน ผนวกกับพันธะสัญญาในการรวมกลุ่มทางการค้าต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะขจัดอุปสรรคและช่วยเหลือกันและกันทางด้าน การค้า อาจส่งผลให้บางประเทศได้รับประโยชน์ หรือบางกลุ่มได้รับผลกระทบ เช่น ประเทศ สหรัฐอเมริกาตัดสิทธิทางภาษี (GSP) กับประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อสินค้าไทยจำนวน 573 รายการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



6. ความเสียหายอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับธุรกิจ

1. การล้มละลายของลูกค้า
2. ความเสียหายเกี่ยวกับอัตราแลกเปลี่ยน
3. ความเสียหายเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย
4. ความเสียหายเกี่ยวกับราคาสินทรัพย์ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางลดลง
5. ความเสียหายเกี่ยวกับการถูกโจรกรรมสินค้าระหว่างทาง

ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนฉุกเฉิน



อุปสรรค/ความเสี่ยง	ลักษณะปัญหา หรือความเสี่ยง	ผลกระทบที่ เกิดขึ้น	แนวทางการ แก้ไข
ภาวะของเศรษฐกิจโดยทั่วไปอยู่ใน ภาวะถดถอย (Recession)			
รสนิยม (Taste)			
ทัศนคติ (Attitude)			
ภาวะการแข่งขัน (Competition)			
การเปลี่ยนแปลงของประชากร			
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี			
โอกาสที่เกิดการสูญเสียหรือเสียหาย ของทรัพย์สินที่อาจเกิดจากอุบัติเหตุ ต่าง ๆ			
ความรับผิดชอบตามกฎหมาย			
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทาง เศรษฐกิจระหว่างประเทศ			
ความเสียหายอื่น ๆ			

ที่มา: (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553, หน้า B31)

แนวทางในการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจ



ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2556, หน้า162-163) สรุปแนวทางกว้าง ๆ ในการกำหนดปัญหาและการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจโดยทั่วไปที่ประสบปัญหาหลัก ๆ มีดังนี้

1. การลาออกของพนักงาน

1.1 มีการกำหนดระเบียบที่ชัดเจนในการทำงานและการลาออกซึ่งต้องมีการบอกกล่าวล่วงหน้า 1 เดือน

1.2 สร้างระบบสวัสดิการเพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข

1.3 มีการหมุนเวียนการทำงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานเพื่อให้เกิดการทำงานแทนกันได้ในกรณีที่มีพนักงานลาออกจากงาน

แนวทางในการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจ



2. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

2.1 จัดรายการส่งเสริมการขาย

2.2 กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นการให้บริการเพื่อคงไว้ซึ่งฐานลูกค้าเดิมของตน

แนวทางในการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจ



3. ยอดขายต่ำกว่าเป้า

3.1 จัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อไม่ให้เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

3.2 เพิ่มการส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์

3.3 เปลี่ยนเป้าหมายไปตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

แนวทางในการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจ



4. ลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (ในกรณีนี้ถือเป็นความเสี่ยงเช่นเดียวกันเพราะถ้ารับมือลูกค้าได้ไม่ดีพอจะทำให้เกิดความสูญเสียขึ้นแก่ธุรกิจ)

4.1 การวางแผนเรื่องกำลังคนและระบบในการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัว

4.2 ระบบการให้บริการให้เหมาะสมโดยเน้นการบริการที่ดีและจำกัดปริมาณของลูกค้าให้สอดคล้องกับกำลังพลที่มีอยู่

แนวทางในการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจ



5. การขาดสภาพคล่องทางการเงิน

5.1 ทำงบกระแสเงินสดไว้ล่วงหน้า เพื่อดู
สถานการณ์การเงินในอนาคต

5.2 จัดทำวงเงินเบิกเกินบัญชีกับทางสถาบันการเงิน
ไว้ล่วงหน้า

แนวทางในการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจ



6. ราคาสินค้าต้นทุนที่สูงขึ้น

6.1 มีการตรวจสอบราคาสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการสต็อกสินค้าไว้บ้าง

6.2 การต่อรองกับผู้จำหน่ายสินค้า

6.3 เลือกผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาทดแทน



ตัวอย่างการเขียนแผนฉุกเฉิน

อุปสรรค/ความเสี่ยง	ลักษณะปัญหาหรือความเสี่ยง	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	แนวทางการแก้ไข
ภาวะของเศรษฐกิจโดยทั่วไปอยู่ในภาวะถดถอย (Recession)	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ทำให้ระยะเวลาคืนทุนช้า/ผลกำไรลดลงหรืออาจขาดทุน	- เจาะตลาดเป้าหมายที่อยู่ไม่ไกลจากแหล่งผลิตเพิ่มขึ้น - เจาะตลาดกลุ่มเป้าหมาย ร้านค้ารักสุขภาพ ด้วยขนมจิ้นไรซ์เบอร์รี่ ใบเตย
ภาวะการแข่งขัน (Competition)	ลูกค้าเดิมถูกแย่งไปจากคู่แข่ง	ผลกำไรลดลงหรืออาจขาดทุน	- ทำการส่งเสริมการตลาด เช่น การแถมสินค้า การให้ส่วนลดกรณีสั่งซื้อมาก
ภาวะการแข่งขัน (Competition)	กำลังการผลิตเหลือจากยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ผลกำไรลดลงหรืออาจขาดทุน	- ปรับปรุงการจ้างพนักงานให้เหมาะสมกับการผลิต

ที่มา: (อำนาจ ทับทิม, พงษ์สันต์ ต้นหยง และพัชรกัณฑ์ นิมิตรศติกุล, 2562, หน้า 23)

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ



ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ในการตัดสินใจทางการเงิน 4 ตัวชี้วัดในการที่จะรับหรือปฏิเสธการลงทุนในโครงการหรือธุรกิจ มี 4 ตัวชี้วัด (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559)

1. ระยะเวลาการคืนทุน (payback period)
2. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value หรือ NPV)
3. อัตราผลตอบแทนคิดลด (internal rate of return หรือ IRR)
4. ดัชนีกำไร (profitability index)

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ



ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB)

ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) หมายถึง ระยะเวลาของการลงทุนที่กระแสเงินสดสุทธิจากโครงการเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายสุทธิพอดี

ตัวอย่างการคำนวณระยะเวลาคืนทุนของแผนธุรกิจแห่งหนึ่ง โดยมีเงินลงทุน 500,000 บาท และกระแสเงินสดสุทธิ 5 ปี เรียงตามลำดับดังนี้ -28,400, 32,236, 98,816, 376,471, 628,503 วิธีทำมีดังนี้

นำกระแสเงินสดสุทธิมารวมกันให้ได้เท่ากับเงินลงทุน ซึ่งในที่นี้รวมกระแสเงินสดสุทธิ 4 ปีเท่ากับ 479,123 บาท คงขาด 500,000 – 479,123 เท่ากับ 20,877 บาทจึงจะคืนทุน

กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 5 เท่ากับ 628,503 เมื่อคิดต่อวัน(1ปี=365วัน) เท่ากับ 1,722 บาทต่อวัน ดังนั้น ส่วนที่ยังเหลือ 20,877 บาท หหารด้วย 1,722 เท่ากับราว 12 วัน

สรุปธุรกิจนี้มีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) เท่ากับ 4 ปี 12 วัน



การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV)

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ คือ ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดรับสุทธิตลอดอายุโครงการ กับมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน โดยใช้อัตราคิดลด (discount rate) ตัวใดตัวหนึ่งมาปรับมูลค่าของกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาให้มาอยู่ที่จุดเดียวกัน คือ ณ ปัจจุบัน วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ หรือ NPV นับเป็นเครื่องมือในการประเมินความเป็นไปได้ของการลงทุน ที่ได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย เนื่องจากมีการนำเรื่องค่าของเงินตามเวลามาร่วมพิจารณา และเป็นการคำนวณกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นตลอดอายุโครงการ

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2558)

สูตรในการหาค่า Net Present Value (NPV)

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

CF₀ คือ เงินลงทุนเริ่มต้น (ต้นปีที่ 1)

CF₁ คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 1 (สิ้นปีที่ 1)

CF₂ คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 2 (สิ้นปีที่ 2)

CF₃ คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 3 (สิ้นปีที่ 3)

CF_n คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ n (สิ้นปีที่ n)

n คือ ปีที่ลงทุน

r คือ อัตราคิดลด (discount rate) หรือดอกเบี้ยเงินกู้ (ต้นทุนทางการเงิน)

เกณฑ์การตัดสินใจ
 เกณฑ์การตัดสินใจสำหรับวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ คือ ถ้ามูลค่าปัจจุบันสุทธิที่คำนวณได้ของโครงการมีค่ามากกว่า 0 ก็ตัดสินใจลงทุนหรือยอมรับโครงการนั้น หากมูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าน้อยกว่า 0 หรือ มีค่าเป็นลบก็ไม่ลงทุนในโครงการดังกล่าวเนื่องจากไม่คุ้มค่าที่จะลงทุน

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ



ตัวอย่างการคำนวณ NPV

ตัวอย่างร้านอาหารแห่งหนึ่ง ใช้เงินลงทุนเริ่มต้น (ต้นปีที่ 1) เท่ากับ 1,000,000 บาท กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 1 เท่ากับ 400,000 บาท กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 2 เท่ากับ 500,000 บาท กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 3 เท่ากับ 600,000 บาท อัตราคิดลด (discount rate) เท่ากับ 10% จงหา NPV

วิธีทำ สามารถแปลงกระแสเงินสดสุทธิ (Net) ในแต่ละปีกลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันเพื่อหาค่า NPV ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= -1,000,000 + \frac{400,000}{(1 + 0.10)^1} + \frac{500,000}{(1 + 0.10)^2} + \frac{600,000}{(1 + 0.10)^3} \\ &= -1,000,000 + 363,636.36 + 413,233.14 + 450,788.88 = 222,648.38 \text{ บาท} \end{aligned}$$

สรุป NPV มีค่ามากกว่า 0 ก็สามารภที่จะตัดสินใจลงทุนหรือยอมรับโครงการนี้ได้



การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ

อัตราผลตอบแทนคิดลด (Internal Rate of Return: IRR)

อัตราผลตอบแทนคิดลด คือ อัตราคิดลด (discount rate) ที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิตลอดอายุโครงการเท่ากับเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิพอดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ อัตราคิดลดที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการเท่ากับศูนย์ เป็นอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยต่อปีที่ผู้ลงทุนจะได้รับจากการลงทุนตลอดอายุโครงการนั้นเอง ในทางปฏิบัติ IRR นิยมนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินโครงการอย่างแพร่หลาย เนื่องจากวิธี IRR นี้มีการแสดงค่าผลตอบแทนเป็นร้อยละ ซึ่งทำให้เข้าใจง่ายและมีความสะดวกในการเปรียบเทียบระหว่างโครงการต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกของการลงทุนที่มีอยู่ขณะนั้น

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2558)

สูตรในการหาค่า Internal Rate of Return (IRR)

$$CF_0 = \frac{CF_1}{(1 + IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \frac{CF_3}{(1 + IRR)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

CF_0 คือ เงินลงทุนเริ่มต้น (ต้นปีที่ 1)

CF_1 คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 1 (สิ้นปีที่ 1)

CF_2 คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 2 (สิ้นปีที่ 2)

CF_3 คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ 3 (สิ้นปีที่ 3)

CF_n คือ กระแสเงินสดสุทธิปีที่ n (สิ้นปีที่ n)

n คือ ปีที่ลงทุน

เกณฑ์การตัดสินใจ

สำหรับเกณฑ์ตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือไม่นั้นจะพิจารณา ดังนี้

หาก $IRR > r$ ก็ตัดสินใจลงทุน

หาก $IRR < r$ ก็ตัดสินใจไม่ลงทุน

โดย r คือ ต้นทุนเงินทุน (cost of capital) ของโครงการ



การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ

ตัวอย่างการคำนวณ IRR

ตัวอย่าง ธุรกิจแห่งหนึ่ง มีเงินลงทุนเริ่มแรก 600,000 บาท อายุโครงการ 4 ปี และคาดว่าจะมีกระแสเงินสดรับสุทธิในแต่ละปีดังนี้ ปีที่ 1 เท่ากับ 150,000 บาท ปีที่ 2 เท่ากับ 180,000 บาท ปีที่ 3 เท่ากับ 200,000 บาท และปีที่ 4 เท่ากับ 230,000 บาท

วิธีทำ

$$600,000 = \frac{150,000}{(1 + \text{IRR})^1} + \frac{180,000}{(1 + \text{IRR})^2} + \frac{200,000}{(1 + \text{IRR})^3} + \frac{230,000}{(1 + \text{IRR})^4}$$

$$\text{IRR} = 9.46 \%$$

สรุป ถ้าเราใช้ อัตราคิดลด (discount rate) หรือดอกเบี้ยเงินกู้ (ต้นทุนทางการเงิน) $r = 10\%$ ในการคำนวณหา NPV โครงการนี้ก็ควรตัดสินใจไม่ลงทุน เนื่องจาก IRR ที่ได้ต่ำกว่าต้นทุนทางการเงินที่กำหนด

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ



ดัชนีกำไร (Profitability index: PI)

ดัชนีกำไร (Profitability index: PI) คือการหาอัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิซึ่งคาดว่าจะได้รับในโครงการมาหารกับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่ายที่ลงทุนครั้งแรกในโครงการ

สูตร เท่ากับ PVกระแสเงินสดเข้า (มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิ)
หารด้วยเงินลงทุนครั้งแรกในโครงการ

เกณฑ์การตัดสินใจ

ถ้าดัชนีกำไรมีค่ามากกว่า 1 ถึงจะลงทุน ถ้าดัชนีมีค่าน้อยกว่า 1 ก็ไม่ลงทุน

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ



ตัวอย่างการคำนวณ PI

ธุรกิจแห่งหนึ่งใช้เงินลงทุน 800,000 บาท PVกระแสเงินสดเข้า (มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิ) เท่ากับ 1,360,533

วิธีทำ

$$PI = 1,360,533 / 800,000 = 1.70$$

สรุป ดัชนีกำไร (Profitability index: PI) มีค่ามากกว่า 1 ตัดสินใจลงทุนได้

แบบฝึกหัดบทที่ 8



1. จงบอกความหมายของแผนฉุกเฉิน
2. จงบอกความสำคัญของแผนฉุกเฉิน
3. จงสรุปแนวทางการเขียนแผนฉุกเฉิน ว่าทำอย่างไร
4. จงยกตัวอย่างการเขียนแผนฉุกเฉิน กรณียอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
5. การประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจมีแนวทางอย่างไรในการตัดสินใจ

เอกสารอ้างอิง



กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ. ค้นเมื่อ 9 เมษายน 2562 จาก

<https://bsc.dip.go.th/th/category/financial-accounting/fs-InvestmentDections>

จารุพร ไวยนันท์. (2552). การบริหารความเสี่ยงและการประกันภัย. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2556). วิธีเขียนแผนธุรกิจ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ฐาปนา บุญหล้า. (2550). คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: บอส์ส์การพิมพ์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2558). เครื่องมือในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ.

ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom14/04-02.html>

อำนาจ ทิมทับ, พงษ์สันต์ ต้นหยง, และพัชรกัณฑ์ นิมิตรศติกุล. (2561). แผนธุรกิจนมจิ้นโรยสด.

นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ ภาคการผลิต. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เวอร์โก อาร์ท กิลด์.

สุธีรา อะทะวงษา. (2560). การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. เชียงใหม่: เชียงใหม่โรงพิมพ์แสงศิลป์.

Roberts, M.J., Stevenson, H.H., Sahlman, W.A., Marshall, P.W., & Hamermesh, R.G. (2007). **New Business Ventures and the Entrepreneur.** (6th ed.). New York: McGraw-Hill.