

Modern CFO Mindset & AI Integration

Tanai Nopakoon



Modern CFO Mindset & AI Integration

เกี่ยวกับผู้เขียน
ธนิย นพคุณ



My Education:

- Master of Professional Accounting, James Cook University, AUSTRALIA
- Master of Business Administration, James Cook University, AUSTRALIA
- Bachelor of Accounting, Kasetsart University, THAILAND

My work:

- Chief Financial Officer (CFO) บริษัท กิฟท์ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด
- Chief Financial Officer (CFO) กลุ่มบริษัท SLC Group
- Chief Financial Officer (CFO) บริษัท บริษัท วัน-ทู-ออล จำกัด
- Partnership Director บริษัท โฟลว์แคเคคาร์ท จำกัด
- ที่ปรึกษาด้านภาษีอากร บริษัท KPMG Thailand
- Senior Accountant บริษัท GT Corporate ประเทศออสเตรเลีย
- อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยด้านวิชาชีพบัญชี บัญชีบริหาร
- วิทยากรบรรยายด้านบัญชีภาษี/ระบบบัญชีออนไลน์ ให้แก่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนต่าง ๆ อาทิ Kbank, ธรรมนิติ, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า



- “แปลงบัญชีเป็นกลยุทธ์”
- ถอดรหัสกระบวนการเป็นเงิน บริหารธุรกิจแบบผู้บริหาร
- Transforming Accounting into Strategy, Translating Operations into Financial Outcomes
- โดย ธนัย นพคุณ (CFO, GIFT Fertility)
- จัดพิมพ์โดย ธรรมนิติ (Dharmniti)
- 📌 สำหรับผู้ประกอบการ และผู้บริหารที่อยากใช้ตัวเลขเป็นกลยุทธ์
- วางจำหน่ายแล้วที่ร้านหนังสือชั้นนำ Kinokuniya ทุกสาขาฯ และ www.dst.co.th

Day 1: Modern CFO Mindset & AI Integration

หัวข้ออบรม วันที่ 7 พฤษภาคม 2569



Executive CFO Mindset

🕒 10:40–11:00

- CFO = แปลงเป็นการตัดสินใจ
- Cash > Profit
- Risk > Growth
- Survival > Story
- มุมมองธนาคาร vs เจ้าของกิจการ



Financial Health Check (Bank View)

🕒 11:00–12:00

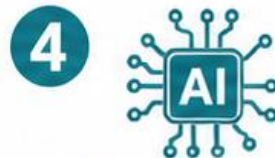
- ลักษณะงบที่ธนาคารเชื่อถือ
- Core Ratios: GP, EBITDA, Current Ratio, D/E, DSCR, DSO
- สัญญาณเตือน: ลูกหนี้สูง เงินสดลด
- อ่านงบแบบธนาคาร ไม่ใช่แค่แบบเจ้าของ



Cost Structure Deep Dive

🕒 13:00–14:30

- Fixed Cost vs Variable Cost
- โครงสร้างต้นทุนกับ EBITDA
- Operating Leverage
- วิเคราะห์สาขาที่มีปัญหา



AI for Financial Strategy

🕒 14:40–15:40

- AI ช่วยอ่านงบและจัดกลุ่มต้นทุน
- วิเคราะห์ Fixed / Variable Ratio
- วิเคราะห์ EBITDA Sensitivity
- Scenario Analysis เพื่อการตัดสินใจ



Workshop: AI-Assisted Financial Health & Cost Analysis

🕒 15:40–16:30

- ใช้กรณีศึกษา ABC Service
- อ่านงบกำไรขาดทุน, งบฐานะการเงิน, งบกระแสเงินสด
- หา Red Flags และสรุป Action Plan



Case Study: ABC Service



กำไรสุทธิ

10.5M → 12.075M (+15%)



เงินสด

1.8M → 0.7M (-61%)



ลูกหนี้การค้า

24M → 35M (+46%)



กำไรเพิ่ม แต่เงินสดลด เพราะลูกหนี้เพิ่มขึ้น



Key Takeaways



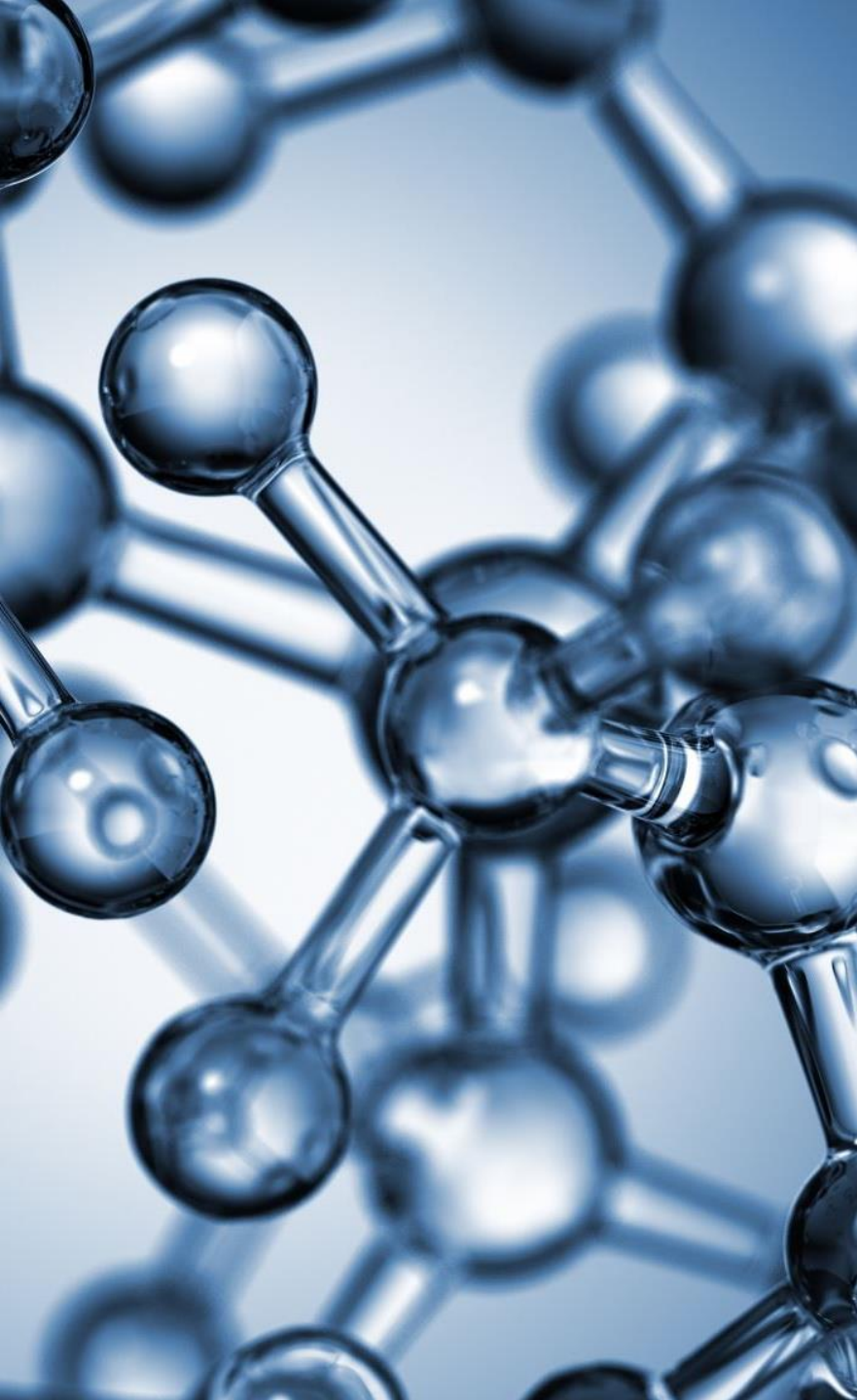
งบกำไรขาดทุน:
ธุรกิจมีกำไรไหม



งบฐานะการเงิน:
เงินไปอยู่ที่ไหน



งบกระแสเงินสด:
มีเงินสดจริงหรือไม่

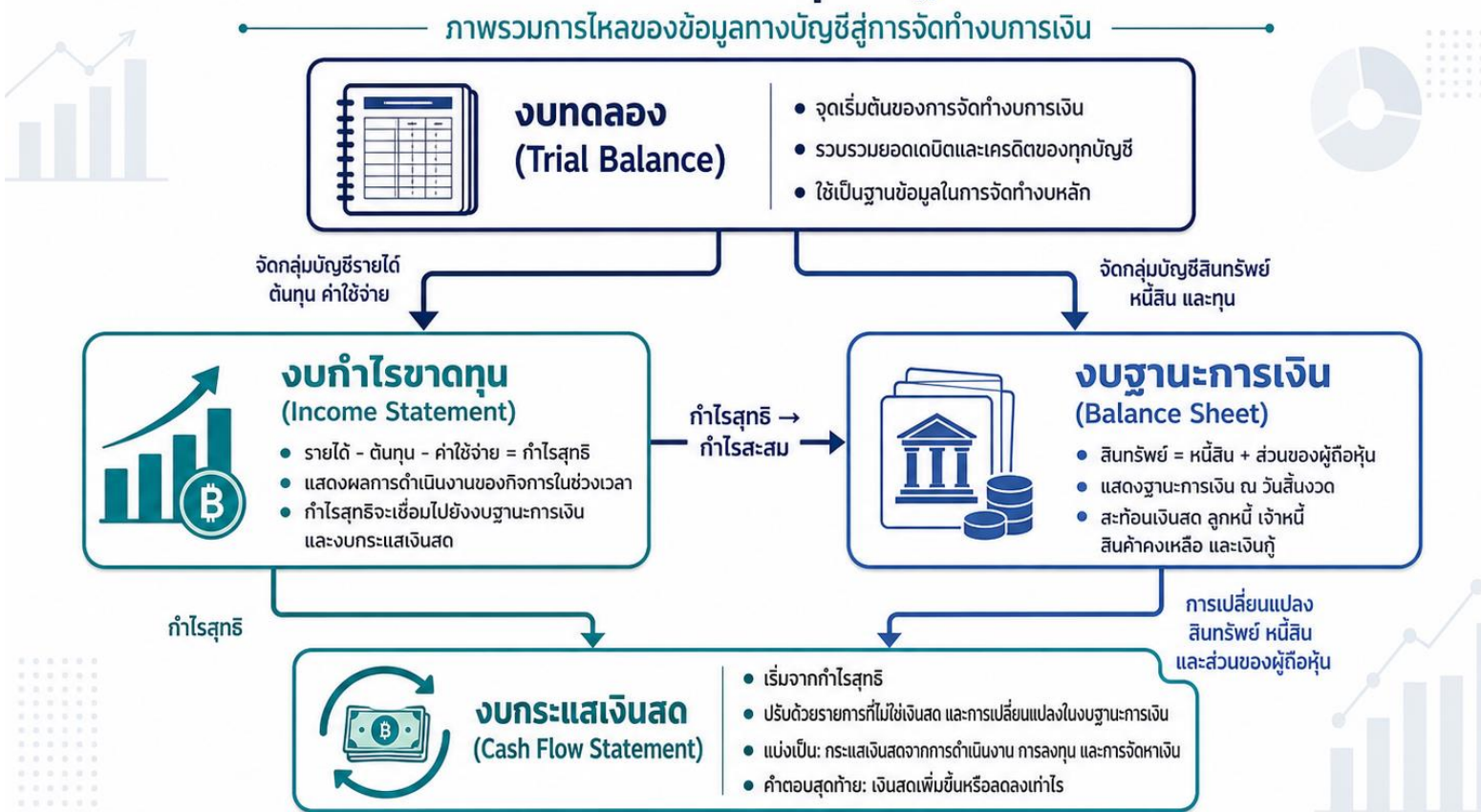


1. **Executive CFO Mindset** จากการ ใช้ข้อมูลทางบัญชี

1. บทบาท CFO ที่แท้จริงในมุมมอง CEO ต้องเข้าใจ

- 1.1 **CFO ไม่ใช่แค่คนดูตัวเลข**
- หลายคนเข้าใจว่า **CFO** คือคนที่ดูบัญชี ดูงบการเงิน หรือคอยบอกว่าบริษัทมีกำไรเท่าไร แต่ในมุมมองของการบริหารธุรกิจจริง **CFO** ไม่ได้มีหน้าที่แค่ “รายงานตัวเลข” แต่มีหน้าที่ “แปลตัวเลขให้กลายเป็นการตัดสินใจ”
- บัญชีบอกว่าเกิดอะไรขึ้นแล้ว
แต่ **CFO** ต้องบอกว่า หลังจากเห็นตัวเลขนี้ **CEO** ควรตัดสินใจอย่างไร
- ตัวอย่างเช่น ถ้างบการเงินบอกว่า บริษัทมีกำไร 10 ล้านบาท คนทั่วไปอาจมองว่า “ธุรกิจดี” แต่ **CFO** จะยังไม่สรุปทันที **CFO** จะถามต่อว่า
- กำไรนี้เก็บเงินได้จริงหรือยัง
เงินสดในบัญชีมีเท่าไร
ลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้นหรือไม่
บริษัทมีหนี้ที่ต้องจ่ายเร็ว ๆ นี้หรือไม่
กำไรนี้เกิดจากธุรกิจหลัก หรือเกิดจากรายการพิเศษ
ถ้ายอดขายลดลง บริษัทจะยังจ่ายเงินเดือน ค่าเช่า และค่าจ้างพนักงานได้ไหม
- นี่คือการแตกต่างระหว่าง “คนอ่านตัวเลข” กับ “คนใช้ตัวเลขตัดสินใจ”

ความสัมพันธ์ของ จบทดลอง จบกำไรขาดทุน จบฐานะการเงิน และ จบกระแสเงินสด



จำง่ายใน 4 ประโยค

- 1** งบทดลอง = แหล่งข้อมูลตั้งต้น
- 2** งบกำไรขาดทุน = ธุรกิจมีกำไรหรือไม่
- 3** งบฐานะการเงิน = เงินไปอยู่ที่ไหน
- 4** งบกระแสเงินสด = มีเงินสดจริงหรือไม่

1. งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบ 2 ปี

บริษัท ABC Service จำกัด				
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
รายการ	ปีที่ 1	% ต่อรายได้	ปีที่ 2	% ต่อรายได้
รายได้จากการให้บริการ	70,000,000	100.00%	73,150,000	100.00%
ต้นทุนขายและต้นทุนการให้บริการ				
ต้นทุนสินค้าขาย / วัสดุสิ้นเปลือง	10,500,000	15.00%	10,972,500	15.00%
ต้นทุนการให้บริการ	14,000,000	20.00%	14,630,000	20.00%
ค่าแรงฝ่ายปฏิบัติการ / ทีมให้บริการ	7,000,000	10.00%	7,315,000	10.00%
ค่าขนส่ง / จัดส่งอุปกรณ์	2,100,000	3.00%	2,194,500	3.00%
ค่าเดินทางให้บริการลูกค้า	1,400,000	2.00%	1,463,000	2.00%
รวมต้นทุนขายและต้นทุนการให้บริการ	35,000,000	50.00%	36,575,000	50.00%
กำไรขั้นต้น	35,000,000	50.00%	36,575,000	50.00%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร / Fixed Cost				
เงินเดือนพนักงานสำนักงาน / Admin / Back Office	7,500,000	10.70%	7,500,000	10.30%
เงินเดือนผู้จัดการสาขา / ทีมบริหารสาขา	3,600,000	5.10%	3,600,000	4.90%
ค่าใช้จ่ายการขาย	3,000,000	4.30%	3,000,000	4.10%
ค่าโฆษณาและการตลาด	2,500,000	3.60%	2,500,000	3.40%
ค่าเช่าสำนักงาน / ค่าเช่าสาขา	4,200,000	6.00%	4,200,000	5.70%
ค่าสาธารณูปโภค	900,000	1.30%	900,000	1.20%
ค่าโทรศัพท์ / Internet / IT System	600,000	0.90%	600,000	0.80%
ค่าธรรมเนียมธนาคาร / Payment Fee	300,000	0.40%	300,000	0.40%
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	700,000	1.00%	700,000	1.00%
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	500,000	0.70%	500,000	0.70%
ค่าวิชาชีพ / บัญชี / กฎหมาย / ที่ปรึกษา	400,000	0.60%	400,000	0.50%
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	300,000	0.40%	300,000	0.40%
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	24,500,000	35.00%	24,500,000	33.50%
กำไรสุทธิ	10,500,000	15.00%	12,075,000	16.50%

3. งบฐานะการเงินเปรียบเทียบ 2 ปี			
บริษัท ABC Service จำกัด			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม			
สินทรัพย์			
รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	Growth Rate %
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,800,000	700,000	-61%
ลูกหนี้การค้า	24,000,000	35,000,000	46%
วัสดุสิ้นเปลือง / สินค้าคงเหลือ	2,700,000	3,000,000	11%
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	1,000,000	1,000,000	0%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	34,000,000	46,700,000	37%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
อุปกรณ์สำนักงานและอุปกรณ์ให้บริการ	8,000,000	8,000,000	0%
เครื่องมือ / อุปกรณ์เฉพาะทาง	6,500,000	6,500,000	0%
สิทธิการเช่า / เงินตกแต่งสาขา	5,000,000	5,000,000	0%
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-4,500,000	-5,125,000	14%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	15,000,000	14,375,000	-4%
รวมสินทรัพย์	49,000,000	61,075,000	25%

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้า	6,500,000	6,800,000	5%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	3,200,000	3,200,000	0%
เงินกู้ระยะสั้นจากธนาคาร	8,500,000	9,200,000	8%
ภาษีค้างจ่าย	1,800,000	1,800,000	0%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1,000,000	1,000,000	0%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	21,000,000	22,000,000	5%
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ระยะยาว	10,000,000	9,000,000	-10%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	10,000,000	9,000,000	-10%
รวมหนี้สิน	31,000,000	31,000,000	0%
ส่วนของผู้ถือหุ้น			
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	5,000,000	5,000,000	0%
กำไรสะสมต้นปี	2,500,000	13,000,000	420%
กำไรสุทธิปีปัจจุบัน	10,500,000	12,075,000	15%
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	18,000,000	30,075,000	67%
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	49,000,000	61,075,000	25%

1.2 CFO คือคนที่ตอบคำถามว่า “ธุรกิจโตแล้วจะรอดไหม”

- **CEO** ส่วนใหญ่เก่งเรื่องการขาย การตลาด การสร้างสินค้า การขยายธุรกิจ และการมองโอกาส แต่ **CFO** ต้องมองอีกด้านหนึ่ง คือ ถ้าเราโต ธุรกิจจะรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นได้ไหม
- ตัวอย่างง่าย ๆ
- บริษัทต้องการเปิดสาขาใหม่ เพราะเห็นว่าสาขเดิมขายดี **CEO** อาจคิดว่า “ถ้าเปิดอีกสาขา รายได้ต้องเพิ่มแน่นอน” แต่ **CFO** จะถามว่า
- ต้องลงทุนตกแต่งสาขากี่บาท
ต้องจ้างพนักงานเพิ่มกี่คน
ค่าเช่าเดือนละเท่าไร
ต้องใช้เวลานานแค่ไหนกว่าจะถึงจุดคุ้มทุน
- ถ้ายอดขายไม่เป็นไปตามแผน จะมีเงินสดพอประคองกี่เดือน
การเปิดสาขาจะทำให้กำไรเพิ่ม หรือทำให้เงินสดตึง
- เพราะฉะนั้น **CFO** ไม่ได้มีหน้าที่ห้ามโต แต่มีหน้าที่ทำให้การโตนั้น “ไม่ฆ่าธุรกิจ”
- และ **CFO** คือคนที่รู้ว่า “โตแล้วจะเจ๊งไหม”

2. ความแตกต่างระหว่าง “คนทำบัญชี” กับ “CFO เชิงกลยุทธ์”

2.1 คนทำบัญชีทำหน้าที่บันทึกอดีต

- คนทำบัญชีมีหน้าที่สำคัญมาก เพราะเป็นคนจัดเก็บข้อมูลทางการเงินให้ถูกต้อง เช่น
- บันทึกรายได้
บันทึกค่าใช้จ่าย
จัดทำใบกำกับภาษี
ปิดงบการเงิน
จัดทำรายงานภาษี
ส่งข้อมูลให้ผู้บริหาร
- หน้าที่หลักของบัญชีคือ ทำให้ตัวเลขถูกต้อง เป็นระบบ และตรวจสอบได้
- พูดย่าง ๆ คือ
- บัญชีทำให้เรารู้ว่า “ที่ผ่านมาเกิดอะไรขึ้น”

2.2 CFO ใช้ข้อมูลบัญชีเพื่อมองอนาคต

- CFO ใช้ตัวเลขจากบัญชีมาวิเคราะห์ต่อ เช่น
- รายได้ที่เพิ่มขึ้น ทำให้กำไรเพิ่มจริงไหม
ต้นทุนเพิ่มเร็วเกินไปหรือไม่
เงินสดเพียงพอกับค่าใช้จ่ายประจำหรือไม่
บริษัทควรกู้เงินเพิ่มหรือไม่
ควรขยายธุรกิจตอนนี้หรือควรรอก่อน
ลูกหนี้การค้ากำลังเป็นปัญหาหรือไม่
กำไรที่เกิดขึ้นเป็นกำไรที่มีคุณภาพหรือไม่
- CFO ใช้ข้อมูลบัญชีเพื่อตอบว่า “ต่อไปควรทำอะไร”

2.3 ตัวอย่างให้เห็นภาพ

- สมมติบริษัทมีรายได้ 70 ล้านบาท และกำไรสุทธิ 10.5 ล้านบาท
- เวลาปิดงบการเงินก็จะดูแค่ กำไร
- ปีนี้บริษัทมีกำไรสุทธิ 10.5 ล้านบาท
- แต่ CFO จะถามต่อว่า
- เงินสดปลายปีเหลือเท่าไร
ลูกหนี้การค้าเท่าไร
ลูกค้าใช้เวลากี่วันถึงจะจ่ายเงิน
บริษัทต้องจ่ายหนี้กี่เท่าไร
ถ้าเงินสดเหลือน้อย บริษัทจะจ่ายเงินเดือนเดือนหน้าได้ไหม
ถ้าจะกู้เงิน ธนาคารจะเชื่อว่าบริษัทคืนเงินได้หรือไม่
- นี่คือเหตุผลที่ CEO ต้องไม่หยุดอยู่แค่คำว่า “กำไร”

3. มุมมองของสถาบันการเงิน VS มุมมองเจ้าของกิจการ

- 3.1 เจ้าของกิจการมักมอง “โอกาส”
 - เจ้าของกิจการมักมองไปที่การเติบโต เช่น
 - ยอดขายโตไหม
 - ลูกค้าเพิ่มไหม
 - สาขาเพิ่มได้ไหม
 - ตลาดยังไปต่อได้ไหม
 - ธุรกิจดูมีอนาคตไหม
 - กำไรปีนี้มากกว่าปีก่อนไหม
 - มุมมองแบบนี้ไม่ผิด เพราะเจ้าของต้องมองโอกาส แต่ถ้ามองเฉพาะโอกาสโดยไม่ดูความเสี่ยง ธุรกิจอาจโตเร็วเกินไปจนเงินสดไม่พอ
- 3.2 ธนาคารมอง “ความสามารถในการคืนเงิน”
 - ธนาคารไม่ได้ปล่อยกู้เพราะธุรกิจมี **Story** ดีอย่างเดียว และไม่ได้ดูแค่ว่าบริษัทมีกำไรหรือไม่ สิ่งที่ธนาคารสนใจมากที่สุดคือ
 - บริษัทนี้จะคืนเงินกู้ได้ไหม
 - ธนาคารจะมองแบบระมัดระวัง เพราะเงินที่ธนาคารปล่อยกู้ต้องได้คืนพร้อมดอกเบี้ย
- ดังนั้นธนาคารจะถามคำถามแบบนี้
 - ธุรกิจมีเงินสดจากการดำเนินงานจริงไหม
 - กำไรเกิดขึ้นต่อเนื่องหรือไม่
 - ลูกหนี้เยอะเกินไปไหม
 - หนี้เดิมสูงเกินไปไหม
 - รายได้พึ่งลูกค้ารายใหญ่เกินไปไหม
 - ถ้ายอดขายตก บริษัทจะยังจ่ายหนี้ได้ไหม
 - เจ้าของมีการบริหารการเงินที่น่าเชื่อถือหรือไม่

4. สถาบันการเงินเปิดงบแล้วพิจารณาอะไรก่อน

- 4.1 ธนาคารไม่ได้อ่านงบแบบดูบรรทัดเดียว
- เวลาธนาคารพิจารณาธุรกิจ เขาไม่ได้ดูแค่ว่า “กำไรเท่าไร” แต่จะดูภาพรวมของธุรกิจจากหลายมุม โดยเฉพาะ 3 งบหลัก
- งบกำไรขาดทุน
งบฐานะการเงิน
งบกระแสเงินสด
- แต่ละงบบอกคนละเรื่อง
- งบกำไรขาดทุน บอกว่าธุรกิจมีกำไรไหม
งบฐานะการเงิน บอกว่าเงินและทรัพย์สินไปอยู่ที่ไหน
งบกระแสเงินสด บอกว่าธุรกิจมีเงินสดจริงหรือไม่

- 4.2 สิ่งแรกที่ธนาคารดู: เงินสดและกระแสเงินสด
- ธนาคารจะสนใจว่า บริษัทมีเงินสดหมุนเวียนพอหรือไม่ และธุรกิจสร้างเงินสดจากการดำเนินงานได้จริงไหม
- เพราะการจ่ายหนี้ธนาคารต้องใช้ “เงินสด” ไม่ใช่ “กำไรทางบัญชี”
- ตัวอย่าง:
- บริษัท **A** มีกำไร 10 ล้านบาท แต่เงินสดเหลือ 500,000 บาท และลูกหนี้เยอะมาก
บริษัท **B** มีกำไร 5 ล้านบาท แต่เงินสดสม่ำเสมอ เก็บเงินลูกค้าได้เร็ว และหนี้ไม่สูง
- ในมุมมองธนาคาร บริษัท **B** อาจน่าเชื่อถือกว่าบริษัท **A** เพราะมีความสามารถในการจ่ายหนี้ดีกว่า

4. สถาบันการเงินเปิดงบแล้วพิจารณาอะไรก่อน

- 4.3 สิ่งที่สองที่ธนาคารดู: **หนี้เดิม**
- ธนาคารจะดูว่าบริษัทมีหนี้อยู่แล้วเท่าไร เช่น
 - เงินกู้ระยะสั้น
 - เงินกู้ระยะยาว
 - เจ้าหนี้การค้า
 - หนี้ภาษี
 - ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย
 - ภาระผ่อนต่อเดือน
- เพราะถ้าบริษัทมีหนี้เดิมสูงมาก การกู้เพิ่มอาจทำให้ภาระจ่ายหนี้เกินความสามารถ
- คำถามที่ธนาคารจะถามคือ
- หลังจากกู้เพิ่ม บริษัทจะยังจ่ายหนี้ทั้งหมดไหวไหม
- 4.4 สิ่งที่สามที่ธนาคารดู: **EBITDA**
- **EBITDA** คือกำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย
- สำหรับคนที่ไม่เรียนการเงิน ให้เข้าใจง่าย ๆ ว่า **EBITDA** คือ
- กำไรจากการดำเนินงานหลัก ก่อนหักรายการบางอย่างที่ไม่ใช่เงินสด หรือไม่เกี่ยวกับการดำเนินงานโดยตรง
- ธนาคารดู **EBITDA** เพราะอยากรู้ว่า ธุรกิจหลักของบริษัททำเงินได้จริงแค่ไหน
 - ถ้า **EBITDA** เป็นบวกและสม่ำเสมอ แปลว่าธุรกิจหลักยังมีพลังในการสร้างเงิน
 - ถ้า **EBITDA** ลดลงต่อเนื่อง แปลว่าธุรกิจหลักเริ่มอ่อนแรง
 - ถ้า **EBITDA** ดี แต่เงินสดไม่ดี ต้องไปดูต่อว่าปัญหาอยู่ที่ลูกหนี้ สต็อก หรือการเก็บเงิน

4. สถาบันการเงินเปิดงบแล้วพิจารณาอะไรก่อน

• 4.5 สิ่งที่เราที่ธนาคารดู:
แนวโน้ม 3 ปี

- ธนาคารไม่ชอบธุรกิจที่ตัวเลขเหวี่ยงแรง
เพราะแปลว่าคาดการณ์ยาก
- เขาจะดูว่าในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา
- รายได้โตสม่ำเสมอ
กำไรนิ่งไหม
กระแสเงินสดเป็นบวกไหม
หนี้เพิ่มเร็วเกินไปไหม
ลูกหนี้เพิ่มเร็วเกินยอดขายไหม
ต้นทุนควบคุมได้ไหม

- ตัวอย่าง:
- บริษัท A
ปีที่ 1 กำไร 2 ล้าน
ปีที่ 2 ขาดทุน 5 ล้าน
ปีที่ 3 กำไร 10 ล้าน
- บริษัท B
ปีที่ 1 กำไร 3 ล้าน
ปีที่ 2 กำไร 4 ล้าน
ปีที่ 3 กำไร 5 ล้าน
- แม้บริษัท A ปีล่าสุดกำไรสูงกว่า แต่
ธนาคารอาจเชื่อบริษัท B มากกว่า เพราะ
รายได้และกำไรเสถียรกว่า

4.6 สรุปลำดับที่ธนาคารมักพิจารณา

ลำดับ	สิ่งที่พิจารณา	คำถามที่ธนาคารถาม
1	Cash Flow	ธุรกิจมีเงินสดจ่ายหนี้ไหม
2	Debt	มีหนี้เดิมหนักแค่ไหน
3	EBITDA	ธุรกิจหลักทำเงินได้จริงไหม
4	Trend	ตัวเลขดีต่อเนื่องหรือแค่ปีเดียว
5	Working Capital	เงินจมในลูกหนี้และสต็อกไหม
6	Management Discipline	เจ้าของควบคุมการเงินได้หรือไม่

5. ทำไม “กำไรสุทธิ” ไม่ใช่ตัวหลักในการประเมินความสามารถทางการเงิน

• 5.1 กำไรสุทธิคืออะไร

- กำไรสุทธิคือตัวเลขสุดท้ายในงบกำไรขาดทุน
- พุดง่าย ๆ คือ
- รายได้ทั้งหมด ลบด้วยต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด เหลือเท่าไร เรียกว่ากำไรสุทธิ
- เช่น
- รายได้ 70 ล้านบาท
ต้นทุนและค่าใช้จ่ายรวม 59.5 ล้านบาท
กำไรสุทธิ 10.5 ล้านบาท
- ดูเผิน ๆ ธุรกิจดูดี เพราะมีกำไร 15%

• 5.2 ทำไมกำไรไม่เท่ากับเงินสด

- เพราะระบบบัญชีส่วนใหญ่บันทึกรายได้และค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์คงค้าง
- พุดง่าย ๆ คือ
- เมื่อออกใบแจ้งหนี้แล้ว อาจบันทึกเป็นรายได้ แม้ลูกค้ายังไม่จ่ายเงิน
เมื่อมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นแล้ว อาจบันทึกเป็นค่าใช้จ่าย แม้ยังไม่ได้จ่ายเงินจริง
ค่าเสื่อมราคาเป็นค่าใช้จ่ายในงบ แต่ไม่ได้มีเงินสดไหลออกในวันนั้น
- ดังนั้น บริษัทอาจ “มีกำไร” แต่ “ไม่มีเงินสด” ได้

5. ทำไม “กำไรสุทธิ” ไม่ใช่ตัวหลักในการประเมินความสามารถทางการเงิน

แนวคิด

- บริษัทให้บริการลูกค้า 5 ล้านบาท
ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 3 ล้านบาท
กำไร 2 ล้านบาท
- ในงบกำไรขาดทุน บริษัทดูเหมือนมีกำไร 2 ล้านบาท
- แต่ถ้าลูกค้ายังไม่จ่ายเงินเลย เงินสดที่เข้าบริษัทคือ 0 บาท

5.3 การใช้ข้อมูลบัญชีเพื่อประกอบการตัดสินใจ ไม่ใช่แค่เพื่อปิดงบ

ปัญหาที่พบในหลายธุรกิจ

หลายบริษัททำบัญชีเพื่อ

- ยื่นภาษี
ปิดงบ
ส่งธนาคาร
ทำตามกฎหมาย
รู้ว่ากำไรหรือขาดทุน

แต่ไม่ได้ใช้บัญชีเพื่อบริหารธุรกิจจริง

ปัญหา คือ ถ้าเจ้าของกิจการดูงบปีละครั้ง ตอนจบเสร็จ ธุรกิจอาจมีปัญหาไปแล้วหลายเดือน เช่น

ลูกหนี้เริ่มค้างนาน
เงินสดเริ่มตึง
ค่าใช้จ่ายบางรายการโตเร็ว
บางสาขาขาดทุน
ต้นทุนบริการสูงขึ้น
ยอดขายโตแต่กำไรไม่โต
กำไรโตแต่เงินสดลด

5. ทำไม “กำไรสุทธิ” ไม่ใช่ตัวหลักในการประเมินความสามารถทางการเงิน



6. แนวคิด **Cash > Profit, Risk > Growth, Survival > Story** ปัญหาที่พบในหลายธุรกิจ

- เงินสดสำคัญกว่ากำไร

ไม่ใช่เพราะกำไรไม่สำคัญ แต่เพราะธุรกิจอยู่รอดด้วยเงินสด

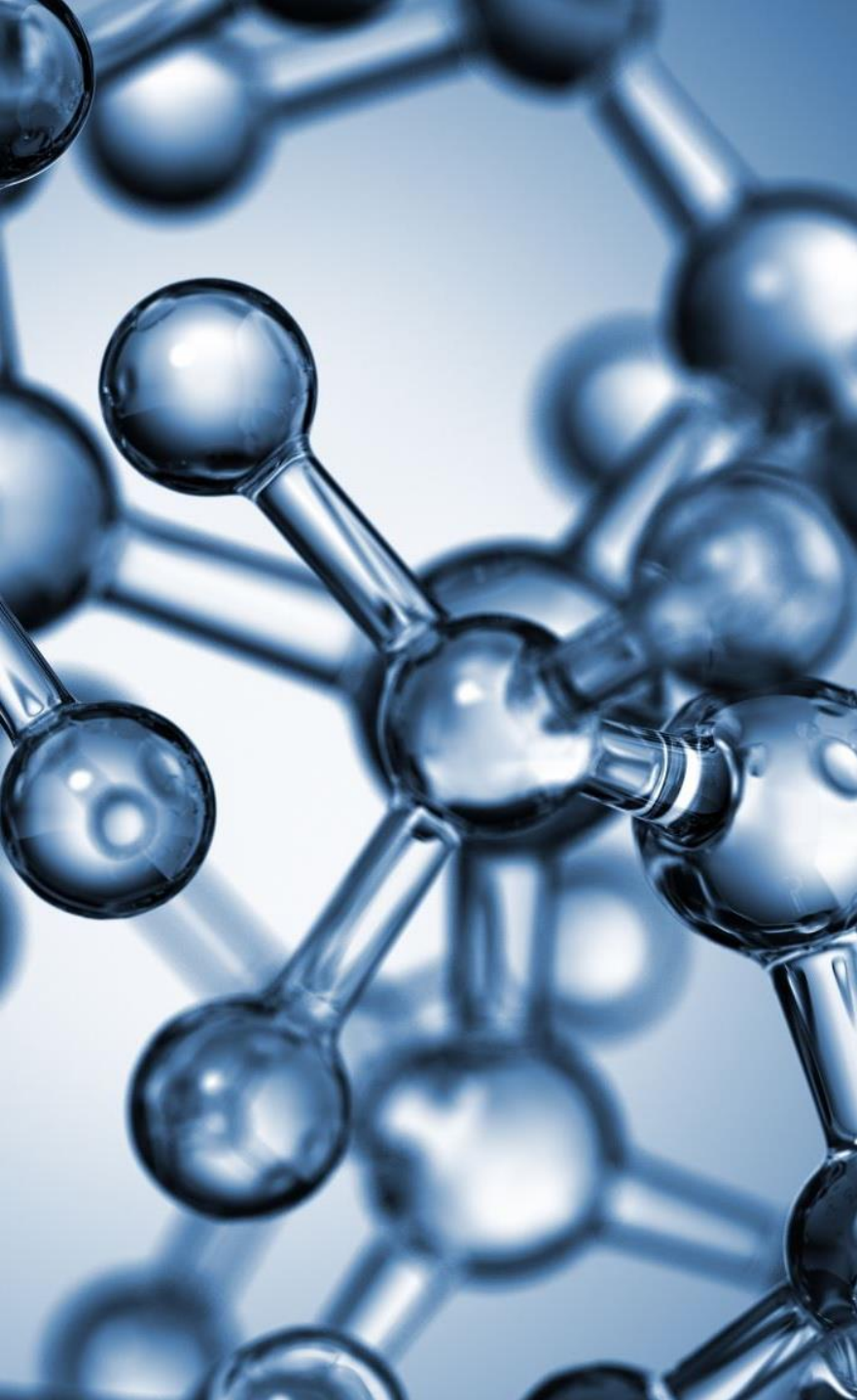
ถ้าบอกว่าธุรกิจทำเงินได้ในเชิงบัญชี แต่เงินสดบอกว่าธุรกิจมีเงินจริงพอใช้หรือไม่

- ก่อนจะโต ต้องเข้าใจความเสี่ยงของการโต

การเติบโตไม่ใช่เรื่องผิด แต่การโตโดยไม่รู้ต้นทุนและเงินสดที่ต้องใช้ เป็นเรื่องอันตราย

ตัวอย่างการโตที่ทำให้ธุรกิจเสี่ยง

- และ เรื่องราวธุรกิจสำคัญ แต่ความอยู่รอดสำคัญกว่า



2 . Financial Health Check

งบการเงิน

- งบการเงินถูกใช้ในหลายวัตถุประสงค์ ซึ่งได้แก่ นักลงทุน พนักงาน ลูกหนี้ เจ้าหนี้ ธนาคาร รัฐบาล เป็นต้น โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้จัดทำ
- งบการเงินจัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถนำไปตัดสินใจในเชิงเศรษฐกิจ ทั้งนี้งบการเงินเป็นการบันทึกเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของการใช้งาน
- งบการเงินประกอบด้วย
 - งบกำไรขาดทุน
 - งบฐานะการเงิน
 - งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น
 - งบกระแสเงินสด
 - หมายเหตุประกอบงบการเงิน

1. รู้หรือไม่ลักษณะงบการเงินที่สร้างความเชื่อมั่นเป็นอย่างไร

- งบการเงินที่ธนาคารเชื่อถือ ไม่ใช่งบที่กำไรสูงอย่างเดียว แต่บต้องมีความสม่ำเสมอ สมเหตุสมผล และตรวจสอบย้อนกลับได้
- งบที่สร้างความเชื่อมั่นควรมีลักษณะดังนี้
 - รายได้ควรเติบโตอย่างมีเหตุผล ไม่กระโดดขึ้นลงผิดปกติ ถ้ารายได้เพิ่มมาก ต้องอธิบายได้ว่าเพิ่มจากอะไร เช่น ลูกค้านใหม่ สาขาใหม่ โครงการใหม่ หรือช่องทางขายใหม่
 - ต้นทุนควรสัมพันธ์กับรายได้ ถ้ารายได้เพิ่ม ต้นทุนก็ควรเพิ่มในทิศทางที่สมเหตุสมผล แต่ถ้ารายได้เพิ่มมากแต่ ต้นทุนไม่เพิ่มเลย ธนาคารอาจสงสัยว่าบันทึกต้นทุนครบหรือไม่
 - กำไรควรเกิดจากธุรกิจหลัก ไม่ใช่กำไรจากรายการพิเศษ เช่น ขายทรัพย์สิน ได้เงินสดเชย หรือรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว เพราะรายการเหล่านี้ไม่ได้สะท้อนความสามารถของธุรกิจจริง
- ลูกหนี้ต้องไม่สูงผิดปกติ เพราะลูกหนี้คือเงินที่ควรจะได้รับ แต่ยังไม่ได้รับ ถ้าลูกหนี้สูงเกินไป แปลว่าเงินสดยังไม่เข้าบริษัท
- เงินสดต้องเพียงพอกับภาระจ่ายประจำ เช่น เงินเดือน ค่าเช่า ค่าวัตถุดิบ ค่าขนส่ง ค่าดอกเบี้ย และค่างวดธนาคาร
- หนี้ต้องอยู่ในระดับที่ธุรกิจรับไหว ถ้าหนี้สูงเกินไป แม้กำไรดี ธนาคารก็อาจมองว่าเสี่ยง เพราะภาระชำระหนี้อาจมากกว่ากำลังของธุรกิจ
- สรุปง่าย ๆ:
- งบที่ธนาคารเชื่อ ไม่ใช่งบที่ “สวย” แต่บที่ “ตัวเลขเชื่อมกัน และพิสูจน์ได้”

1. รู้หรือไม่

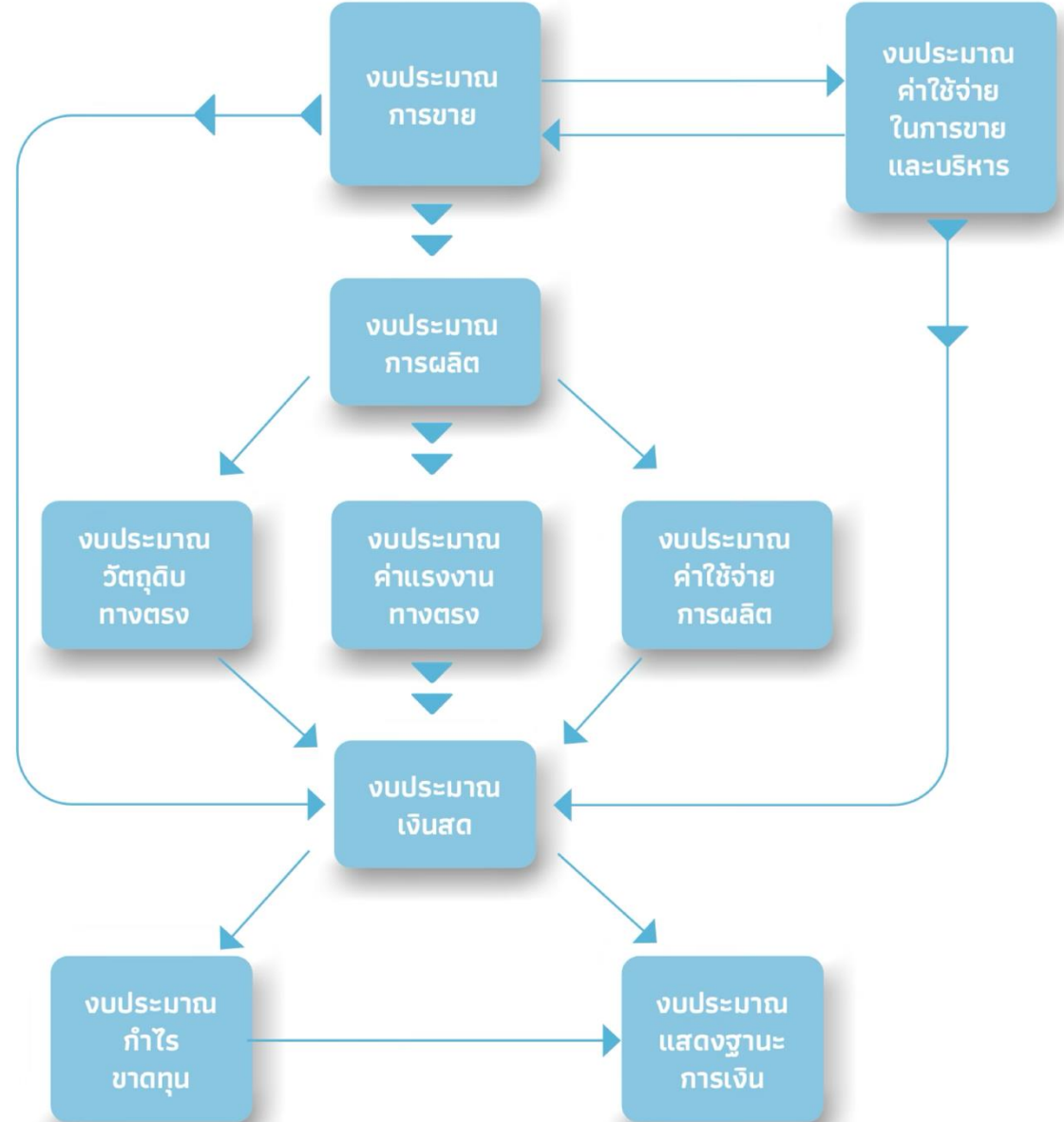
ลักษณะงบการเงิน

ที่สร้างความเชื่อมั่น

เป็นอย่างไร

เริ่มจากพิจารณาความสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้
ก่อน

ความสัมพันธ์ของตัวเลขในงบการเงิน



งบกำไรขาดทุน

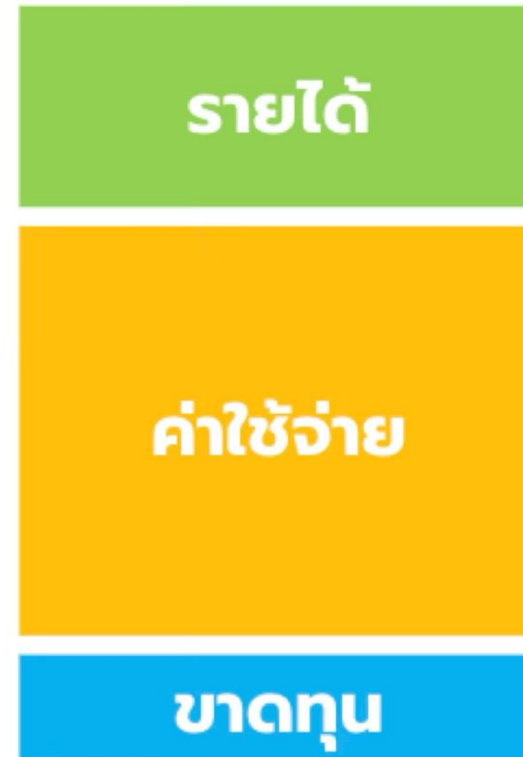
- งบกำไรขาดทุน เป็น งบการเงิน ที่แสดงผลการดำเนินงานของกิจการ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบปีบัญชี โดยจะแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และ กำไรหรือขาดทุนสุทธิ ช่วยให้ผู้ใช้ทราบว่ผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการนั้นมาส่วนใด เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

งบแสดงฐานะการเงิน

- เป็นงบการเงิน ที่แสดงฐานะการเงินของกิจการ โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับ สินทรัพย์ หนี้สิน และ ส่วนของเจ้าของ รวมทั้งแสดงความสัมพันธ์ของรายการดังกล่าว ภายใต้ง **Concept** ของ

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ทุน}$$

1. รู้หรือไม่ลักษณะงบการเงินที่สร้างความเชื่อมั่นเป็นอย่างไร



1. รู้หรือไม่ลักษณะงบการเงินที่สร้างความเชื่อมั่นเป็นอย่างไร

Y1	Y2	Y3
รายได้	รายได้	รายได้
ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย
ภาษี	ภาษี	ภาษี
กำไร	กำไร	กำไร

Y1	Y2	Y3
รายได้	รายได้	รายได้
ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย
ขาดทุน	ขาดทุน	ขาดทุน

1. รู้หรือไม่ลักษณะงบการเงินที่สร้างความเชื่อมั่นเป็นอย่างไร



1. รู้หรือไม่ลักษณะงบการเงินที่สร้างความเชื่อมั่นเป็นอย่างไร

สินทรัพย์

หนี้สิน

ทุน

สินทรัพย์

หนี้สิน

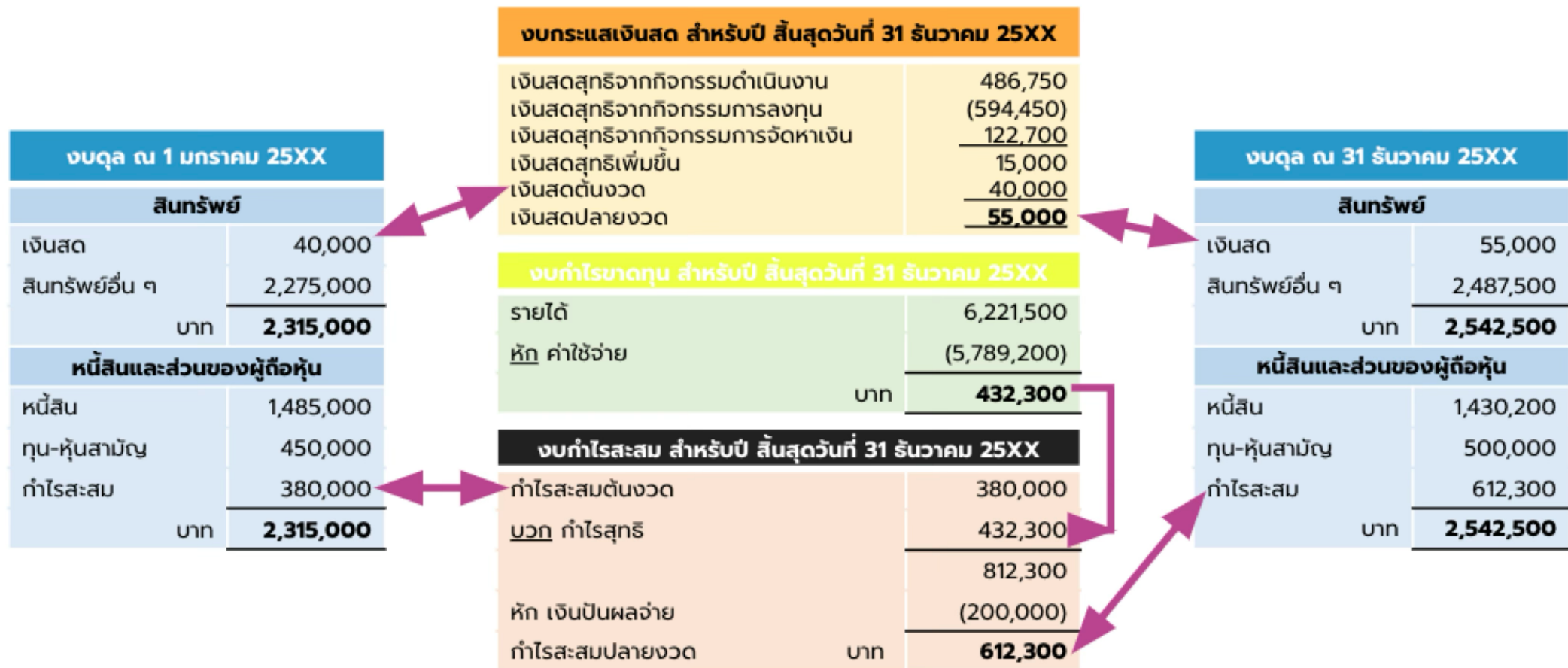
ทุน

129^{EP.} THE BUSINESS MODEL CANVAS

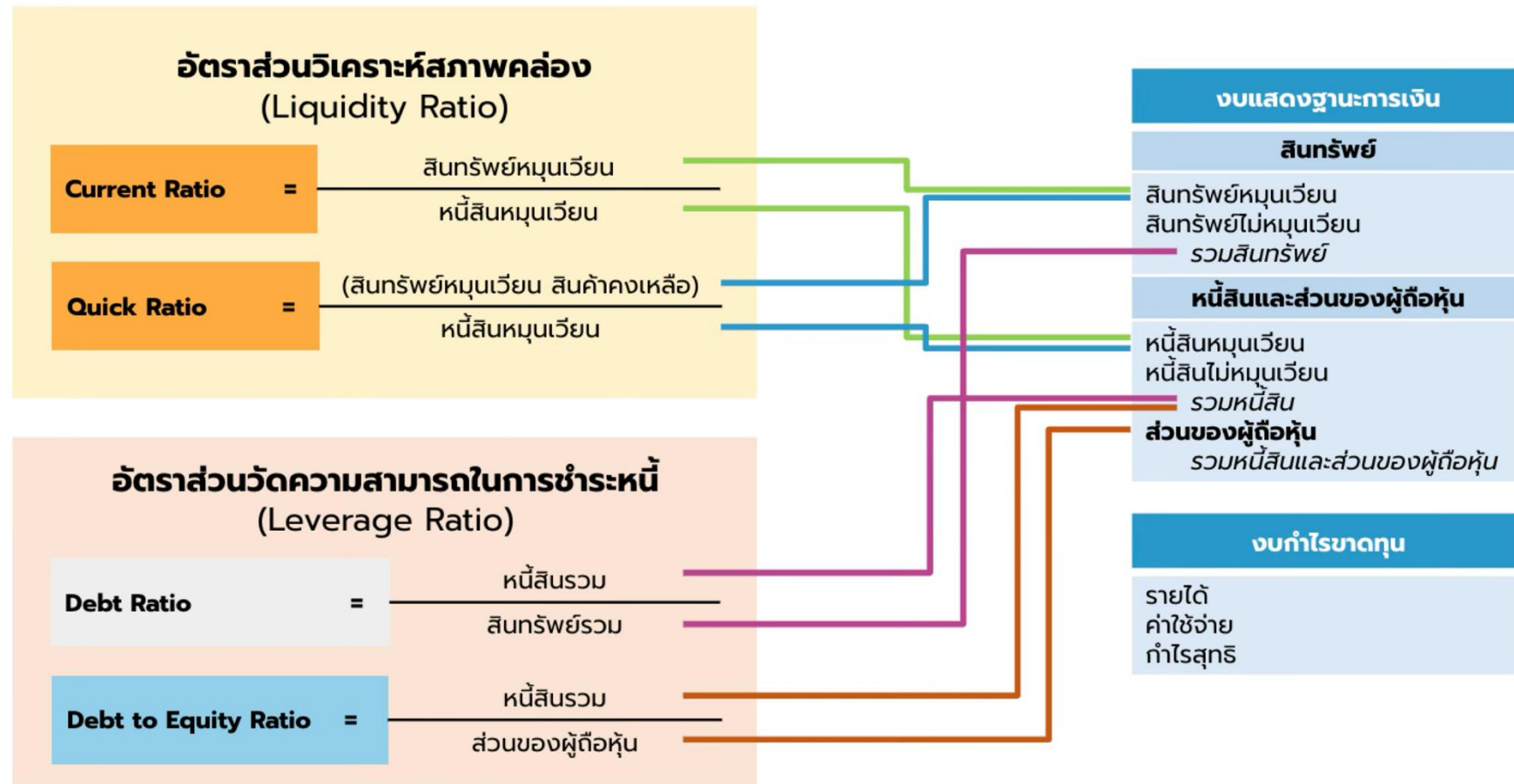


Key Partners  • Toray Industries • Shima Seiki • Daifuku • Designer และ ศิลปินต่างๆ เช่น Kaws, Marimekko, Lemaire • Lordland และห้างสรรพสินค้าชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก • วอลส์ ดีสนีย์ • External Factory • Logistics • Raw Material Suppliers • กลุ่ม Designer ที่ออกแบบเสื้อผ้าผู้ชาย ผู้หญิงและเด็ก	Key Activities  • R&D , Designer , Pattern Maker • พัฒนาและจัดซื้อวัตถุดิบ • Merchandising, วางแผนผลิต, ลดต้นทุน • กระบวนการผลิตและตรวจสอบ • การตลาดและการขาย • Supply Chain และ Logistic • Warehouse , Inventory Control • การดำเนินงาน Online Store, Uniqlo shop • Customer Center feedback • พัฒนาเทคโนโลยี, Innovation idea • Pricing Strategy • ขยายสาขาร้านค้า • การบริหารข้อมูลลูกค้าและระบบ IT หลังบ้าน	Value Proposition  • เสื้อผ้าคุณภาพดี • ราคาไม่แพงและเข้าถึงได้ • นวัตกรรมของเสื้อผ้า • มีหลากหลายสาขา • เสื้อผ้าหลากหลายรูปแบบ • เน้นเสื้อผ้าแบบสีพื้น ไม่แพชั่น • สามารถ ใช้งานได้อย่างยาวนาน คัดมา • ร้านค้าที่มีความหลากหลายของสินค้าและบรรยากาศดูสบายตา ไม่กดดัน • พนักงานและการบริการดี • สะดวก สบาย สามารถสั่งทางออนไลน์ได้ • เสื้อผ้าที่สามารถ ใส่ได้ทุกคน • ภาพลักษณ์ดูดี เรียบร้อย และหรูหราพอสมควร • เข้าถึงร้านได้ง่ายเพราะมีการขยายร้านจำนวนมากและทางออนไลน์ • เสื้อผ้ามีการเก็บความร้อนได้ดี ระบายอากาศ • เลือกกันหนาวที่ไม่หนาจนเกินไป • ยืนสีที่มาจากกระบวนการผลิตรีไซเคิล • สะดวก ในการใช้บริการเพราะมีรูปแบบ O2O • มี Collection พิเศษต่างๆ เช่น Mickey Mouse • สามารถ Match กับเครื่องแต่งกายต่างๆ ได้ • มีแบบสินค้า ใหม่อย่างต่อเนื่อง • มีสินค้าอื่นๆที่ไม่เกี่ยวกับเสื้อผ้าเช่น อาหารและกาแฟ	Customer Relationships  • กิจกรรม CSR ต่างๆ • เทคโนโลยีรีไซเคิล (Recycle) • โปรโมชันทางการตลาด • การใช้ Influencer ชื่อดังร่วมโปรโมท • ระบบChatbot ที่ให้ความสะดวกแก่ลูกค้า • การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั่วโลกเช่น J-League, โอสิมิก และอื่นๆ • Customer Feedback & Support • Social Network, Online and Offline Review	Customer Segments  • กลุ่มลูกค้าทุกเพศทุกวัย • กลุ่มลูกค้าที่ชอบเสื้อผา ในรูปแบบสบายๆ • กลุ่มลูกค้าที่จงรักภักดี ในแบรนด์ • กลุ่มลูกค้าชาวเอเชียและตะวันตก • กลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้ติด ในเรื่องแบรนด์สินค้า • กลุ่มลูกค้าที่ชอบสินค้าคุณภาพดี • กลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูง • กลุ่มลูกค้าที่ไม่รู้เรื่อง Branding แต่อยากซื้อเสื้อผ้าเสื้อผ้าดีๆ ราคาไม่แพง • กลุ่มลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบาย ในการส
Cost Structure  • ต้นทุนการผลิตและบริหารจัดการ • ต้นทุนการขยายสาขา • ต้นทุนการวิจัยพัฒนาสินค้า • ต้นทุนการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต • ต้นทุนการสร้างโรงงานและพัฒนาโรงงานพันธมิตร • ต้นทุน R&D & Innovation • ต้นทุนการตลาดและการขาย • ต้นทุนการดำเนินงานต่างๆ • ต้นทุนSupply Chain & Logistic	Revenue Streams  • รายได้จากการขายเสื้อผ้าผ่านทางหน้าร้าน ในประเทศ • รายได้จากการขายเสื้อผ้าผ่านทางหน้าร้านต่างประเทศ • รายได้จากการขายเสื้อผ้าที่หลากหลายทั้งแบบ ขนาด สี • รายได้จากการขายผ่าน E-Commerce ทุกช่องทาง • รายได้จากการขายสินค้าอื่นๆที่เกี่ยวข้อง • รายได้จากการขายแบรนด์ลูก (GU) และ Global Brand อื่นๆ • รายได้จากการลงทุนขยายสาขาไปยังต่างประเทศ • รายได้จากการขายสินค้าหมวดอื่น (Cross Selling) เช่น อาหารและกาแฟ			

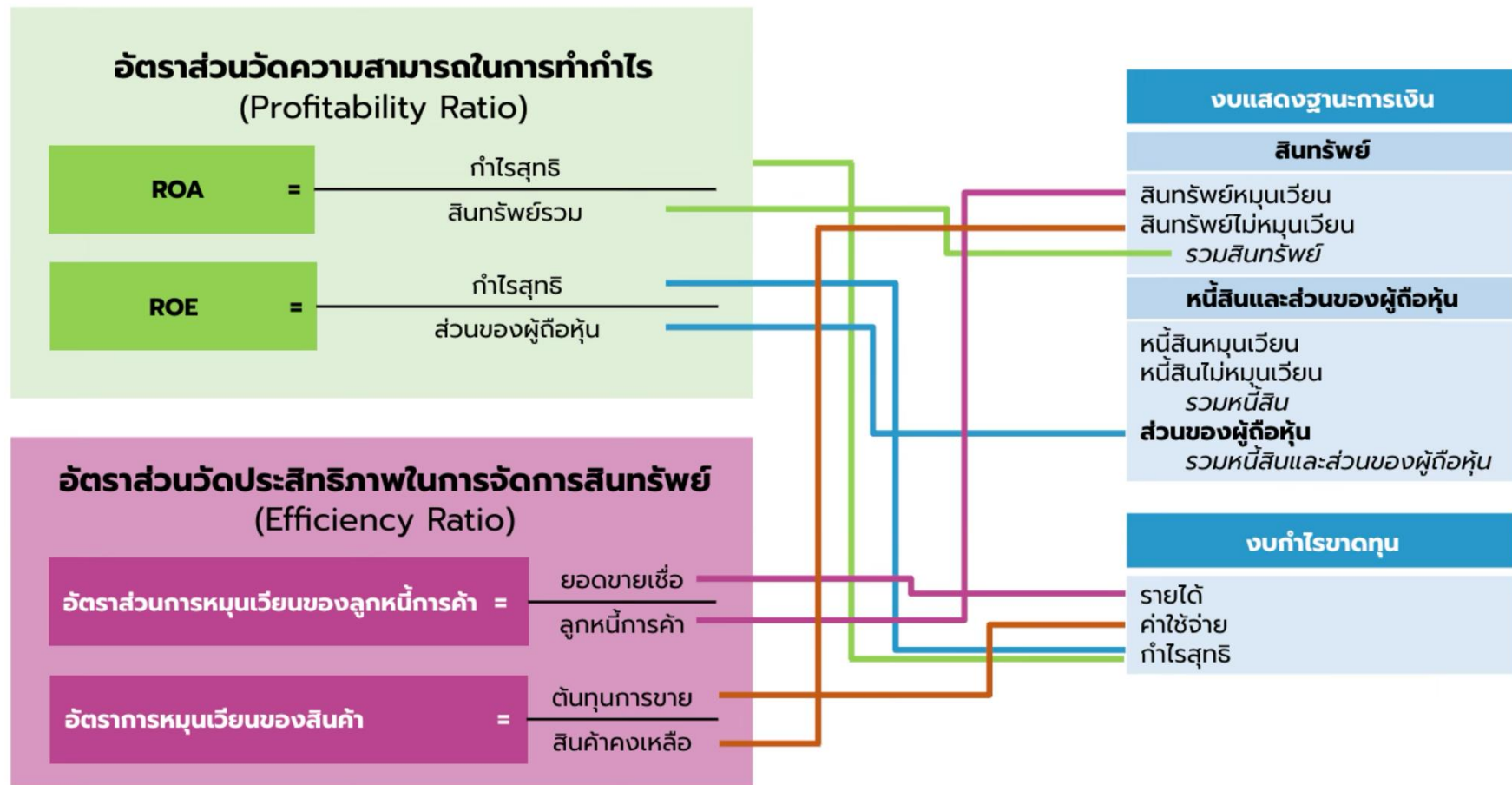
Integration – Operation x Cost x Cash



Integration – Operation x Cost x Cash



Integration – Operation x Cost x Cash



Integration – Operation x Cost x Cash

อัตราส่วนสภาพคล่อง				
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	=	สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน	เท่า	มากดี
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว	=	(เงินสดและเงินฝากธนาคาร + เงินลงทุนระยะสั้น + ลูกหนี้การค้า) / หนี้สินหมุนเวียน	เท่า	มากดี
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด	=	กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน / หนี้สินหมุนเวียนเฉลี่ย	เท่า	มากดี
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	=	ต้นทุนขาย / สินค้าคงเหลือเฉลี่ย	ครั้ง	มากดี
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย	=	360 / อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	วัน	น้อยดี
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้	=	ต้นทุนขาย / เจ้าหนี้การค้าเฉลี่ย	ครั้ง	มากดี
ระยะเวลารับหนี้เฉลี่ย	=	360 / อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้	วัน	น้อยดี
วงจรเงินสด	=	ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย – ระยะเวลารับหนี้เฉลี่ย	วัน	น้อยดี

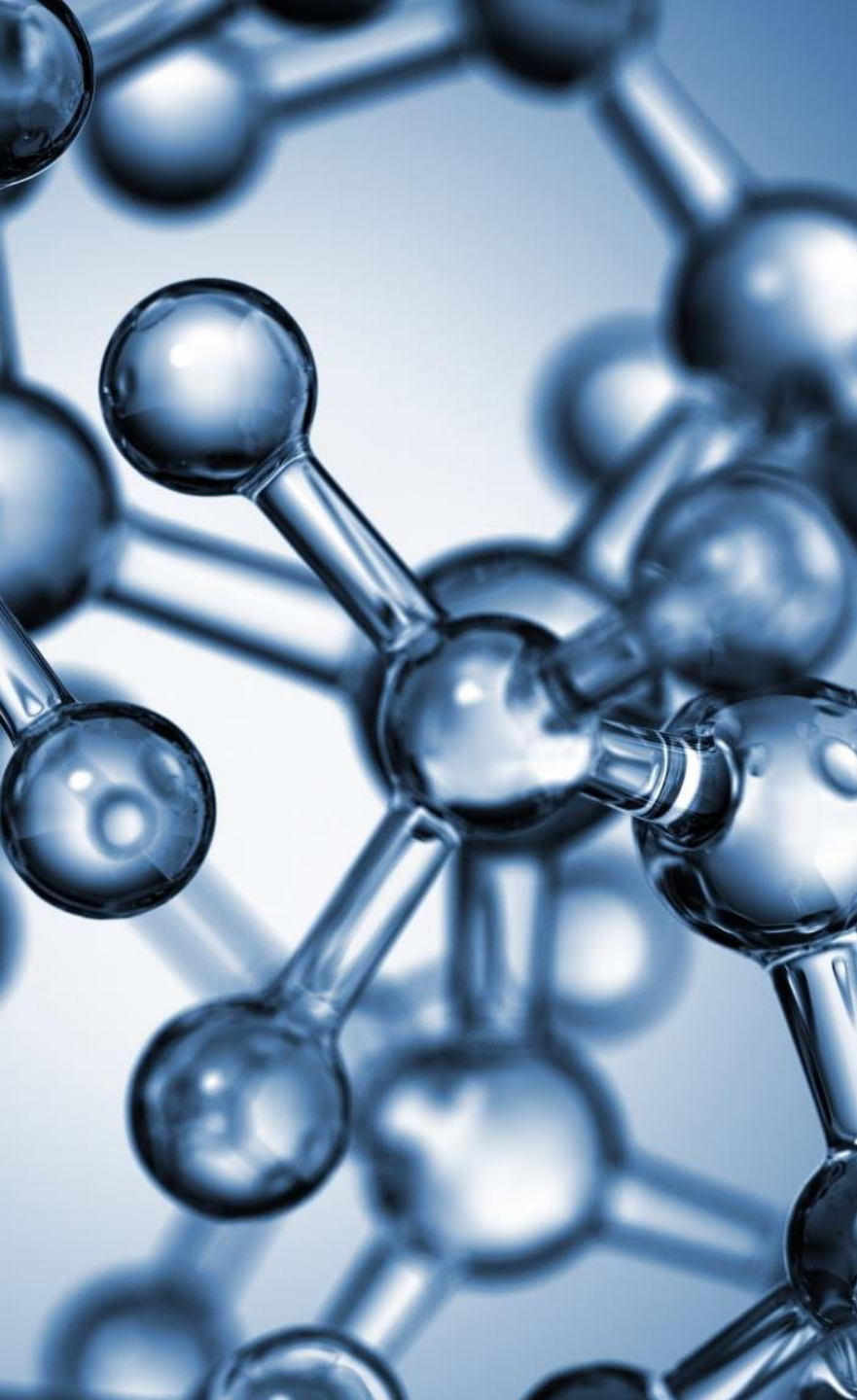
Integration – Operation x Cost x Cash

อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหาทำไร			
อัตรากำไรขั้นต้น	= กำไรขั้นต้น / ขายสุทธิ	%	มากดี
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน	= กำไรจากการดำเนินงาน / ขายสุทธิ	%	มากดี
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำทำไร	= กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน / กำไรจากการดำเนินงาน	%	มากดี
อัตรากำไรสุทธิ	= กำไรสุทธิ / รายได้รวม	%	มากดี
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	= กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย	%	มากดี

อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	= กำไรสุทธิ / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย	%	มากดี
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร	= (กำไรสุทธิ + ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่าย) / สินทรัพย์ถาวรสุทธิเฉลี่ย	%	มากดี
อัตราหมุนของสินทรัพย์	= รายได้รวม / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย	เท่า	มากดี
อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน			
อัตราส่วนเงินกู้ยืมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	= เงินกู้ยืม / ส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	น้อยดี
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย*	= (กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน+ดอกเบี้ยจ่าย+ภาษี) / ดอกเบี้ยจ่าย	เท่า	มากดี
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน*	= กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน / (การจ่ายชำระหนี้สิน	เท่า	มากดี
อัตราการจ่ายเงินปันผล	= เงินปันผล / กำไรสุทธิ	%	มากดี

Integration – Operation x Cost x Cash

	2561	2562	2563	2564	2565
Operating Profitability Ratio 1					
Gross Margin	27%	24%	26%	26%	27%
Net Profit Margin	12%	7%	11%	13%	14%
Operating Profitability Ratio 2					
Gross Margin	30%	32%	35%	33%	34%
Net Profit Margin	10%	5%	9%	9%	8%



3. Cost Structure Deep Dive

หัวใจของ **DAY 1**

Business Model Canvas

KEY PARTNERS

Who are your key partners?

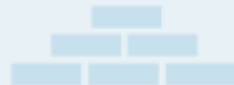


KEY ACTIVITIES



What are the activities you perform every day to deliver your value proposition?

KEY RESOURCES



What are the resources you need to deliver your value proposition?

VALUE Propositions

What is the value you deliver to your customer?
What is the customer need that your value proposition addresses?



CUSTOMER RELATIONSHIPS



What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?

CHANNELS



How do your customer segments want to be reached?

CUSTOMER SEGMENTS

Who are your customers?



COST STRUCTURE

What are the important costs you make to deliver the value proposition?



REVENUE STREAMS

How do customers reward you for the value you provide to them?



129^{EP.} THE BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners  • Toray Industries • Shima Seiki • Daifuku • Designer และ ศิลปินต่างๆ เช่น Kaws, Marimekko, Lemaire • Lordland และห้างสรรพสินค้าชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก • วอลส์ ดีไซน์ • External Factory • Logistics • Raw Material Suppliers • กลุ่ม Designer ที่ออกแบบเสื้อผ้าผู้ชาย ผู้หญิงและเด็ก	Key Activities  • R&D , Designer , Pattern Maker • พัฒนาและจัดซื้อวัตถุดิบ • Merchandising, วางแผนผลิต, ลดต้นทุน • กระบวนการผลิตและตรวจสอบ • การตลาดและการขาย • Supply Chain และ Logistic • Warehouse , Inventory Control • การดำเนินงาน Online Store, Uniqlo shop • Customer Center feedback • พัฒนาเทคโนโลยี, Innovation idea • Pricing Strategy • ขยายสาขาร้านค้า • การบริหารข้อมูลลูกค้าและระบบ IT หลังบ้าน Key Resources  • Fast Retailing • UNIQLO Branding • พนักงานและจำนวนสาขาทั้งหมด • Innovation Team, Design, License • เทคโนโลยี, Digital Transformation • Factory & Processing • Innovation Product • Supply Chain & Strong Partnership • ฐานข้อมูลลูกค้า, IT Support • ประสบการณ์และวิสัยทัศน์เจ้าของกิจการ • E-Commerce • FR Jeans Innovation Center	Value Proposition  • เสื้อผ้าคุณภาพดี • ราคาไม่แพงและเข้าถึงได้ • นวัตกรรมของเสื้อผ้า • มีหลากหลายสาขา • เสื้อผ้าหลากหลายรูปแบบ • เน้นเสื้อผ้าแบบสีล้วน ไม่แพชั่น • สามารถใช้งานได้ยาวนาน คุ่มค่า • ร้านค้าที่มีความหลากหลายของสินค้าและบรรยากาศดูสบายตา ไม่กดดัน • พนักงานและการบริการดี • สะดวก สบาย สามารถสั่งทางออนไลน์ได้ • เสื้อผ้าที่สามารถใส่ได้ทุกคน • ภาพลักษณ์ดูดี เรียบร้อย และหรูหราพอสมควร • เข้าถึงร้านได้ง่ายเพราะมีการขยายร้านจำนวนมากและทางออนไลน์ • เสื้อผ้ามีการเก็บความร้อนได้ดี ระบายอากาศ • เลือกกันหนาวที่ไม่หนาจนเกินไป • ยีนส์ที่มาจากกระบวนการผลิตรีไซเคิล • สะดวก ในการใช้บริการเพราะมีรูปแบบ O2O • มี Collection พิเศษต่างๆ เช่น Mickey Mouse • สามารถ Match กับเครื่องแต่งกายต่างๆ ได้ • มีแบบสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง • มีสินค้าอื่นๆที่ไม่เกี่ยวกับเสื้อผ้าเช่น อาหารและกาแฟ	Customer Relationships  • กิจกรรม CSR ต่างๆ • เทคโนโลยีรีไซเคิลโลก (Recycle) • โปรแกรมชั้นทางการตลาด • การใช้ Influencer ชื่อดังร่วมโปรโมท • ระบบChatbot ที่ให้ความสะดวกแก่ลูกค้า • การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆทั่วโลกเช่น J-League, โอлимпิก และอื่นๆ • Customer Feedback & Support • Social Network, Online and Offline Review Channels  • ร้าน UNIQLO ตามสถานที่ต่างๆทั้ง ในห้าง, Stand Alone, Road Side • Online Channel • Influencer, Social Network • ลูกค้าบอกต่อ • ข่าวสารและสื่อโฆษณาต่างๆ • Webiste, E-Commerce • สื่อสิ่งพิมพ์ (Lifewear) • O2O Offline to Online • Application	Customer Segments  • กลุ่มลูกค้าทุกเพศทุกวัย • กลุ่มลูกค้าที่ชอบเสื้อผ้าในรูปแบบสบายๆ • กลุ่มลูกค้าที่จงรักภักดี ในแบรนด์ • กลุ่มลูกค้าชาวเอเชียและตะวันตก • กลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้ติด ในเรื่องแบรนด์สินค้า • กลุ่มลูกค้าที่ชอบสินค้าคุณภาพดี • กลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูง • กลุ่มลูกค้าที่ไม่รู้เรื่อง Branding แต่อยากซื้อเสื้อผ้าเสื้อผ้าดี ๆ ราคาไม่แพง • กลุ่มลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบาย ในการส
Cost Structure  • ต้นทุนการผลิตและบริหารจัดการ • ต้นทุนการขยายสาขา • ต้นทุนการวิจัยพัฒนาสินค้า • ต้นทุนการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต • ต้นทุนการสร้างโรงงานและพัฒนาโรงงานพันธมิตร • ต้นทุน R&D & Innovation • ต้นทุนการตลาดและการขาย • ต้นทุนการดำเนินงานต่างๆ • ต้นทุนSupply Chain & Logistic	Revenue Streams  • รายได้จากการขายเสื้อผ้าผ่านทางหน้าร้าน ในประเทศ • รายได้จากการขายเสื้อผ้าผ่านทางหน้าร้านต่างประเทศ • รายได้จากการขายเสื้อผ้าที่หลากหลายทั้งแบบ ขนาด สี • รายได้จากการขายผ่าน E-Commerce ทุกช่องทาง • รายได้จากการขายสินค้าอื่นๆที่เกี่ยวข้อง • รายได้จากการขายแบรนด์ลูก (GU) และ Global Brand อื่นๆ • รายได้จากการลงทุนขยายสาขาไปยังต่างประเทศ • รายได้จากการขายสินค้าหมวดอื่น (Cross Selling) เช่น อาหารและกาแฟ			

ต้นทุน

- **ต้นทุน** คือ “มูลค่าของทรัพยากรที่ธุรกิจใช้ไปเพื่อให้เกิดรายได้”
- ต้นทุนคือเงินที่ธุรกิจต้องจ่าย หรือทรัพยากรที่ธุรกิจต้องใช้ เพื่อผลิตสินค้า ให้บริการ หรือทำให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ซื้อจากเรา
- เช่น ถ้าธุรกิจขายเฟอร์นิเจอร์ ต้นทุนไม่ได้มีแค่ราคาซื้อโต๊ะ เก้าอี้ หรือโซฟาเท่านั้น แต่รวมถึงค่าแรงพนักงาน ค่าขนส่ง ค่าติดตั้ง ค่าเช่าโชว์รูม ค่าคลังสินค้า และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ทำให้สินค้าถึงมือลูกค้าได้

ต้นทุนสามารถแข่งขันได้

การเข้าใจต้นทุนเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

ต้นทุนสามารถแข่งขันได้

- การจำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์แต่ละผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ ค่าแรง / ค่าเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายในการผลิต
- การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผสม
- การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของปัญหาเพื่อการตัดสินใจ ต้นทุนจม ต้นทุนค่าเสียโอกาส ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ ต้นทุนส่วนแตกต่าง ต้นทุนส่วนเพิ่ม

ต้นทุนสามารถแข่งขันได้

การเข้าใจต้นทุนเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

ต้นทุนสามารถแข่งขันได้

- การจำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์แต่ละผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ ค่าแรง / ค่าเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายในการผลิต
- การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน
ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผสม
- การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของปัญหาเพื่อการตัดสินใจ ต้นทุนจม ต้นทุนค่าเสียโอกาส ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ ต้นทุนส่วนแตกต่าง ต้นทุนส่วนเพิ่ม

ต้นทุนผันแปร

ต้นทุนผันแปรคือต้นทุนที่เพิ่มหรือลดตามยอดขายหรือปริมาณการผลิต

ถ้าขายมาก ต้นทุนนี้จะเพิ่ม

ถ้าขายน้อย ต้นทุนนี้จะลด

ถ้าไม่ขาย ต้นทุนนี้อาจแทบไม่เกิด

ต้นทุนคงที่

ต้นทุนคงที่คือต้นทุนที่ต้องจ่าย แม้ยอดขายจะเพิ่มหรือลด

ถ้ายอดขายสูง ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะดูต่ำลง

ถ้ายอดขายต่ำ ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะสูงขึ้น

ถ้าไม่มีรายได้เลย บางต้นทุนก็ยังคงต้องจ่ายอยู่

ต้นทุนผสม

ต้นทุนผสมคือต้นทุนที่มีทั้งส่วนคงที่และส่วนผันแปรอยู่ในรายการ

เดียวกัน

กล่าวคือ มีบางส่วนที่ต้องจ่ายประจำอยู่แล้ว และมีบางส่วนที่เพิ่มขึ้นตามการใช้งานหรือยอดขาย

การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน

การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรม คือการดูว่าต้นทุนเปลี่ยนแปลงอย่างไรเมื่อยอดขายหรือปริมาณงานเปลี่ยนไป
แนวคิดนี้สำคัญมากในการวางแผนกำไร เพราะช่วยให้รู้ว่า ถ้ายอดขายเพิ่มหรือลด กำไรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร และธุรกิจมีความเสี่ยงแค่ไหนเมื่อยอดขายตก
ต้นทุนตามพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ และต้นทุนผสม

ต้นทุนผันแปร		ต้นทุนคงที่		ต้นทุนผสม		
ประเภทธุรกิจ	ตัวอย่างต้นทุนผันแปร	รายการ	ตัวอย่าง	รายการ	ส่วนคงที่	ส่วนผันแปร
ขายเฟอร์นิเจอร์	ต้นทุนสินค้า ค่าขนส่งต่อออเดอร์ ค่าคอมมิชชั่น	ค่าเช่า	ค่าเช่าสาขา คลังสินค้า สำนักงาน	ค่าโทรศัพท์ / Internet	ค่าบริการรายเดือน	ค่าจ้างส่วนเกิน
งานติดตั้ง	ค่าแรงช่างตามงาน ค่าวัสดุติดตั้ง	เงินเดือนประจำ	เงินเดือนผู้จัดการ พนักงานประจำ แอดมิน	ค่าน้ำค่าไฟ	ค่าใช้ขั้นต่ำ	ค่าใช้จริงตามปริมาณ
งานซ่อม	ค่าอะไหล่ ค่าน้ำมันออกหน้างาน	ระบบ	ค่า Software, POS, Website	เงินเดือนฝ่ายขาย	เงินเดือนประจำ	ค่าคอมมิชชั่น
Online	ค่าธรรมเนียมแพลตฟอร์ม ค่า Payment Fee	ประกันภัย	ประกันสาขา ประกันสินค้า ประกันรถ	ค่ารถขนส่ง	ค่างวดรถ / ค่าเช่ารถ	น้ำมัน / ค่าทางด่วน / ค่าซ่อมตามการใช้งาน
		ค่าเสื่อมราคา	ค่าเสื่อมอุปกรณ์ เครื่องจักร รถส่งของ	ค่าโฆษณา	ค่าดูแล Agency รายเดือน	งบยิง Ads ตาม Campaign

โครงสร้างต้นทุน Cost Structure คืออะไร

โครงสร้างต้นทุน คือ “ภาพรวมว่าธุรกิจมีต้นทุนอะไรบ้าง และต้นทุนแต่ละประเภทกินสัดส่วนเท่าไรของรายได้”

- สมมติธุรกิจมีรายได้ 100 บาท
- ถ้าเรารู้แค่ “ขายได้ 100 บาท” ยังไม่พอ
CEO ต้องรู้ว่า 100 บาทนั้นถูกแบ่งไปเป็นอะไรบ้าง เช่น

ทำไม Cost Structure สำคัญ

- Cost Structure สำคัญเพราะช่วยให้ผู้บริหารรู้ว่า
- ธุรกิจนี้ “กำไรดีเพราะอะไร”
หรือ “กำไรหายเพราะอะไร”
- ถ้ายอดขายเพิ่ม แต่กำไรไม่เพิ่ม
ต้องดูว่าโครงสร้างต้นทุนส่วนไหนโตเร็วเกินไป
- ถ้ายอดขายลด แล้วธุรกิจขาดทุนเร็ว
ต้องดูว่าธุรกิจมี Fixed Cost สูงเกินไปหรือไม่
- ถ้าธุรกิจขายดี แต่เงินไม่เหลือ
ต้องดูว่าต้นทุนสินค้า ค่าแรง ค่าเช่า ค่าขนส่ง หรือค่าโฆษณาสูงเกินไปหรือไม่

รายการ	จำนวนเงิน	% ของรายได้
รายได้	100	100%
ต้นทุนสินค้า / วัตถุดิบ	40	40%
เงินเดือน	20	20%
ค่าเช่า	10	10%
ค่าโฆษณา	8	8%
ค่าขนส่ง	5	5%
ค่าใช้จ่ายอื่น	7	7%
กำไรสุทธิ	10	10%

Cost Structure ไม่ใช่แค่ “ลดต้นทุน”

การดู **Cost Structure** คือการแยกให้ออกว่า

ดังนั้น **Cost Structure** ไม่ใช่การ “ตัดทุกอย่าง”

แต่คือการรู้ว่า “ต้นทุนไหนควรจ่าย ต้นทุนไหนควรคุม และต้นทุนไหนควรตัด”

ประเภทต้นทุน	คำถามที่ต้องตอบ
ต้นทุนที่จำเป็น	ต้องจ่ายเพื่อให้ธุรกิจเดินได้หรือไม่
ต้นทุนที่สร้างรายได้	จ่ายแล้วช่วยให้ยอดขายโตหรือไม่
ต้นทุนที่ไม่คุ้ม	จ่ายแล้วไม่ได้ช่วยให้ธุรกิจดีขึ้นหรือไม่
ต้นทุนที่ควบคุมได้	ลด ปรับ หรือเปลี่ยนวิธีใช้ได้ไหม
ต้นทุนที่ลดไม่ได้ทันที	ถ้ายอดขายตก จะกลายเป็นภาระไหม

ต้นทุนสามารถแข่งขันได้

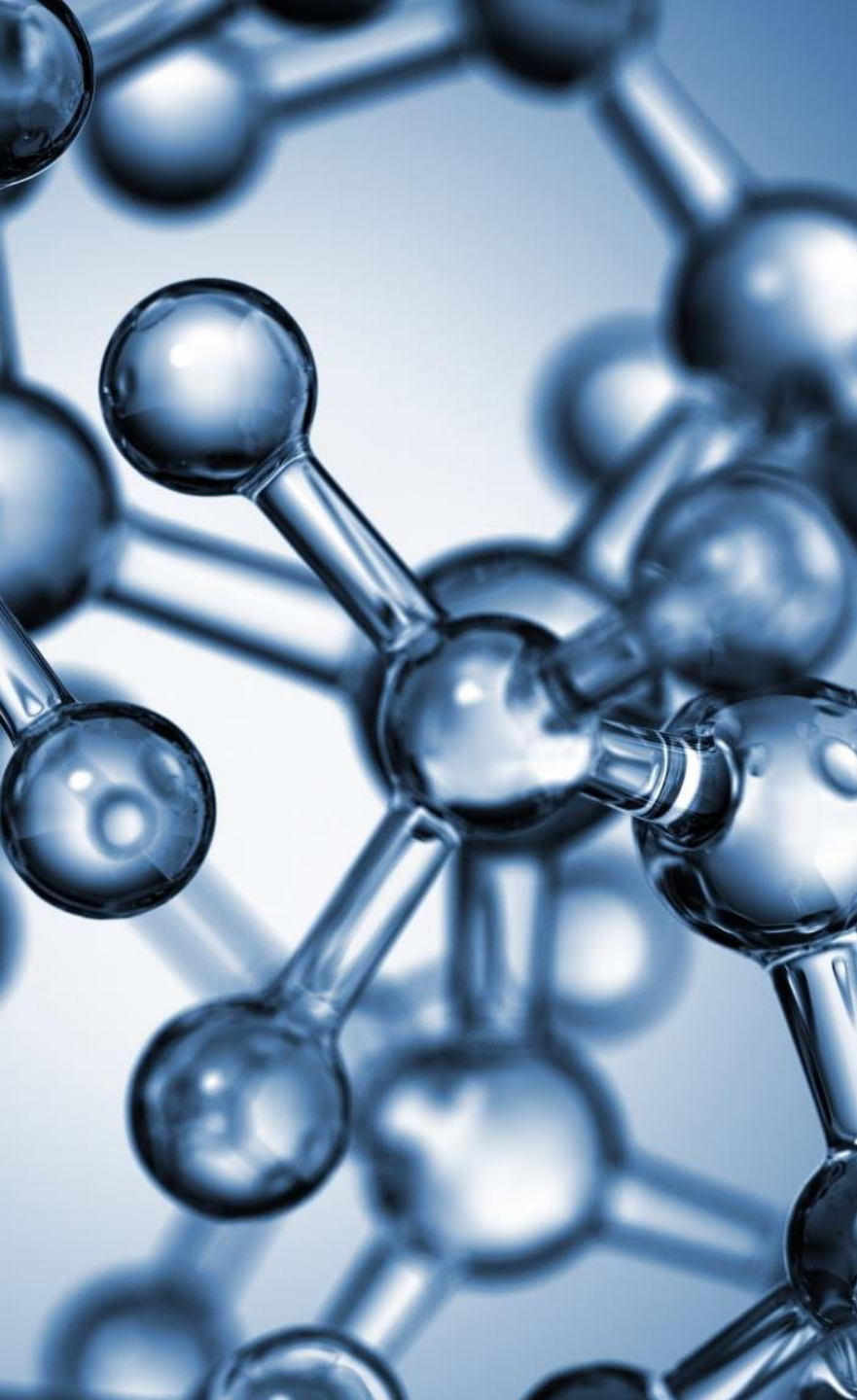
การเข้าใจต้นทุนเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

รายการ	ปีที่ 1	% รายได้	ปีที่ 2	% รายได้	ปีที่ 3	% รายได้
รายได้	100	100%	80	100%	120	100%
ต้นทุนสินค้า / วัตถุดิบ	40	40%	32	40%	48	40%
กำไรขั้นต้น	60	60%	48	60%	72	60%
เงินเดือน	20	20%	20	25%	20	17%
ค่าเช่า	10	10%	10	13%	10	8%
ค่าโฆษณา	8	8%	8	10%	8	7%
ค่าขนส่ง	5	5%	4	5%	6	5%
ค่าใช้จ่ายอื่น	7	7%	7	9%	7	6%
กำไรสุทธิ	10	10%	-1	-1%	21	18%

ต้นทุนสามารถแข่งขันได้

การเข้าใจต้นทุนเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ

รายการ	ปีที่ 1	% รายได้	ปีที่ 2	% รายได้	ปีที่ 3	% รายได้
รายได้	100	100%	100	100%	120	100%
ต้นทุนสินค้า / วัตถุดิบ	40	40%	55	55%	66	55%
กำไรขั้นต้น	60	60%	45	45%	54	45%
เงินเดือน	20	20%	20	20%	20	17%
ค่าเช่า	10	10%	10	10%	10	8%
ค่าโฆษณา	8	8%	8	8%	8	7%
ค่าขนส่ง	5	5%	5	5%	5	4%
ค่าใช้จ่ายอื่น	7	7%	7	7%	7	6%
รวม Fixed Cost / ค่าใช้จ่าย ประจำ	50	50%	50	50%	50	42%
กำไรสุทธิ	10	10%	-5	-5%	4	3%



4. AI for Financial Strategy (เน้น การใช้งานเชิงบริหาร ไม่ใช่เชิงเทคนิค)

AI for Financial Strategy

- หัวข้อนี้ไม่ได้สอนให้ผู้เรียนเป็นนักพัฒนา AI หรือเขียนโปรแกรม แต่สอนให้ CEO และผู้บริหารใช้ AI เป็น “ผู้ช่วยวิเคราะห์ทางการเงิน” เพื่อช่วยอ่านตัวเลข ตั้งคำถามหา Red Flags และจำลองผลกระทบทางการเงินก่อนตัดสินใจ
- แนวคิดหลักคือ
- AI ไม่ได้มาแทน CFO แต่ช่วยให้ CEO ถามคำถามทางการเงินได้ดีขึ้น เร็วขึ้น และเป็นระบบมากขึ้น
- ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องมีพื้นฐานบัญชีหรือการเงินลึก แต่ต้องรู้วิธีใช้ AI เพื่อช่วยแปลตัวเลขให้เป็นภาษาบริหาร เช่น
- ธุรกิจนี้กำไรดีจริงไหม
เงินสดหายไปไหน
ต้นทุนส่วนไหนผิดปกติ
ลูกหนี้สูงเกินไปหรือไม่

ถ้ายอดขายลด 10% EBITDA จะเปลี่ยนอย่างไร
ถ้าต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น ต้องปรับราคาขายเท่าไร
ถ้าจะกู้เงิน ธนาคารจะมองจุดเสี่ยงอะไร

ถ้าจะใช้ AI ไม่ใช่ ทฤษฎี ต้องลงทำ ดั่งนั้น

- หลักการใช้ **AI** อย่างปลอดภัยในทางการเงิน
 - แม้ **AI** จะช่วยวิเคราะห์ได้มาก แต่ผู้เรียนต้องเข้าใจข้อจำกัดด้วย
 - **AI** อาจคำนวณผิดได้ถ้าข้อมูลไม่ครบ
 - AI** อาจตีความผิดถ้ารายการบัญชีไม่ชัด
 - AI** ไม่รู้บริบทจริงของธุรกิจถ้าเราไม่บอก
 - AI** ไม่ควรใช้แทนผู้สอบบัญชี ที่ปรึกษาภาษี หรือผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมาย
 - ข้อมูลการเงินเป็นข้อมูลสำคัญ ต้องระวังเรื่องความลับของบริษัท
- หลักการใช้ **AI** ที่ต้องระวัง คือ ให้ข้อมูลครบ
ระบุบทบาทให้ **AI** ชัด
บอกวัตถุประสงค์การวิเคราะห์
ให้ **AI** แสดงสูตรหรือเหตุผล
ตรวจสอบตัวเลขซ้ำ
อย่าส่งข้อมูลลับโดยไม่จำเป็น
ให้มนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย

แนะนำให้ใช้ AI ที่มีเมนู Project หรือ Note

เพื่อช่วยจัดการงานให้เป็นระบบ และตั้งคำ Instruction ได้



- 1 รวมข้อมูลและบทสนทนาไว้ในที่เดียว**
เก็บไฟล์ เอกสาร และประวัติการสนทนา
ไว้สำหรับการค้นหาและใช้งาน
- 2 ตั้งคำ Instruction ให้ AI เข้าใจบริบทธุรกิจ**
กำหนดบทบาท เป้าหมาย กฎระเบียบ หรือข้อมูลสำคัญ
เพื่อให้ AI ตอบโต้ตรงจุดและสอดคล้องกับงาน
- 3 ช่วยทำงานต่อเนื่อง วิเคราะห์ได้แม่นยำ**
AI เข้าใจบริบทเดิม ใช้ข้อมูลเดิมต่อเนื่องได้
ไม่หลุดโฟกัส ไม่เผลอ ไม่ซ้ำ และสม่ำเสมอ

เหมาะกับงานแบบไหน

 • วิเคราะห์งบการเงิน	 • สรุปรายงานผู้บริหาร	 • กำหนดงานและ Action Plan	 • ติดตามงานต่อเนื่อง หลายรอบ
---	--	--	--

 | ใช้ AI ให้เป็นระบบ = ได้คำตอบที่ตรงงานมากขึ้น

วิธีตั้งค่า AI ก่อนใช้งาน

- วิธีตั้งค่า AI ก่อนใช้งาน
- การแนบไฟล์ และการ Set Instruction เพื่อให้ AI ทำงานตรงบริบท
- แนวคิดหลัก
- ก่อนเริ่มใช้ AI วิเคราะห์งบการเงินหรือข้อมูลธุรกิจ ไม่ควรเริ่มจากการถามทันทีว่า
- “ช่วยวิเคราะห์งบให้หน่อย”
- เพราะถ้า AI ไม่รู้บริบทของธุรกิจ ไม่รู้บทบาทที่ต้องรับ ไม่รู้ว่าเราต้องการมุมมองแบบไหน และไม่มีไฟล์ข้อมูลประกอบ ผลลัพธ์ที่ได้อาจกว้างเกินไป ไม่ตรงงาน หรือวิเคราะห์ผิดพลาด
- วิธีที่ดีกว่าคือ ต้อง “ตั้งค่าการทำงาน” ให้ AI ก่อน เหมือนการ Brief ทีมงานคนหนึ่งก่อนให้เริ่มทำงาน
- สิ่งที่ต้องเตรียมก่อนใช้งาน AI มี 3 ส่วน:
- จัดพื้นที่ทำงาน เช่น Project หรือ Note
- แนบไฟล์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- ตั้งค่า Instruction ให้ AI รู้บทบาท เป้าหมาย และรูปแบบคำตอบ

วิธีตั้งค่า AI ก่อนใช้งาน

ตารางเปรียบเทียบ ChatGPT / Claude / Gemini

AI	พื้นที่ทำงานที่แนะนำ	แนบไฟล์ได้ไหม	Set Instruction ได้ไหม	เหมาะกับงาน
ChatGPT	Projects	ได้	ได้	วิเคราะห์ห้บ ทำรายงาน ทำ Action Plan ทำงานต่อเนื่อง
Claude	Projects	ได้	ได้	อ่านเอกสารยาว วิเคราะห์ไฟล์ สรุป รายงาน เขียนเชิงลึก
Gemini	Note	ได้	ได้	สร้างผู้ช่วยเฉพาะทาง เช่น CFO Assistant

วิธีตั้งค่า AI ก่อนใช้งาน

1. ChatGPT: วิธีใช้ Projects และ Set Instruction ให้เมื่อไหร่

Step 1: สร้าง Project

ให้สร้าง Project แยกตามงาน เช่น

- Financial Health Check - บริษัท ABC
- Cost Structure Analysis - บริษัท ABC
- Bank Loan Preparation - บริษัท ABC
- 90-Day Financial Blueprint

Step 2: แนบไฟล์

ไฟล์ที่ควรแนบ เช่น

ประเภทไฟล์	ใช้เพื่ออะไร
งบกำไรขาดทุน	ดูรายได้ ต้นทุน กำไร
งบฐานะการเงิน	ดูเงินสด ลูกหนี้ หนี้สิน ทุน
งบกระแสเงินสด	ดูว่ากำไรเปลี่ยนเป็นเงินสดไหม
งบทดลอง	ดูรายละเอียดบัญชี
รายงานลูกหนี้	วิเคราะห์ DSO และปัญหาเก็บเงิน
Bank Statement	ตรวจสอบเงินเข้าออกจริง
ตารางหนี้	วิเคราะห์ภาระชำระหนี้

DSO ย่อมาจาก **Days Sales Outstanding** ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บเงินจากลูกค้า $DSO = \text{ลูกหนี้การค้า} \div \text{รายได้ต่อปี} \times 365 \text{ วัน}$

วิธีตั้งค่า AI ก่อนใช้งาน

Step 3: Set Instruction

ตัวอย่าง Instruction สำหรับ ChatGPT Projects:

คุณคือ CFO และ Financial Analyst ที่ช่วย CEO วิเคราะห์งบการเงิน

ให้ใช้ข้อมูลจากไฟล์ใน Project นี้เป็นหลัก

ธุรกิจที่วิเคราะห์เป็น SME เจ้าของกิจการไม่ได้จบการเงินหรือบัญชี

เวลาวิเคราะห์ ให้ใช้มุมมอง 3 แบบ:

มุมมอง CEO

มุมมองธนาคาร

มุมมองนักลงทุน

ทุกครั้งที่มีตัวเลข ให้แสดงสูตร วิธีคิด และความหมาย

ให้ใช้ภาษาไทยที่เข้าใจง่าย

ให้สรุปเป็นตารางเมื่อมีตัวเลขหลายรายการ

ให้หา Red Flags เสมอ

ให้เสนอ Action Plan 30 / 60 / 90 วัน

ห้ามเดาตัวเลข ถ้าข้อมูลไม่ครบ ให้ถามกลับก่อนวิเคราะห์

Claude: วิธีใช้ Projects และ Set Instruction

- **Step 1: สร้าง Project**

- ตั้งชื่อ Project ให้ชัด เช่น
- ABC Service - Financial Analysis
- ABC Company - Loan Preparation
- Cost Control Project
- Branch Performance Review

- **Step 2: Upload Project Knowledge**

- ใส่ไฟล์ที่เป็นฐานความรู้ เช่น
- งบการเงิน
- รายงานลูกหนี้
- รายงานต้นทุน
- Business Plan
- รายงานยอดขาย
- เอกสารประกอบธนาคาร

- Claude รองรับการอัปโหลดไฟล์หลายประเภท เช่น PDF, DOCX, CSV, TXT, HTML, JSON และ XLSX โดย XLSX ต้องเปิดใช้ code execution/file creation ตามเงื่อนไขของบัญชี

- **Step 3: Set Project Instructions**

- ตัวอย่าง Instruction สำหรับ Claude Projects:
- You are a CFO and Credit Analyst helping a Thai SME CEO understand financial statements. Use the files in this project knowledge as the primary source. Explain in Thai using simple executive language.
- Focus on:
- Profitability

- Cash Flow
- Working Capital
- Debt Capacity
- EBITDA
- DSCR
- DSO
- Red Flags
- Always explain formulas and assumptions. Do not invent numbers. If data is missing, ask for the missing document or assumption. End every analysis with Key Insights and Recommended Actions.

3. Gemini : วิธีใช้ Note และ Set Instruction

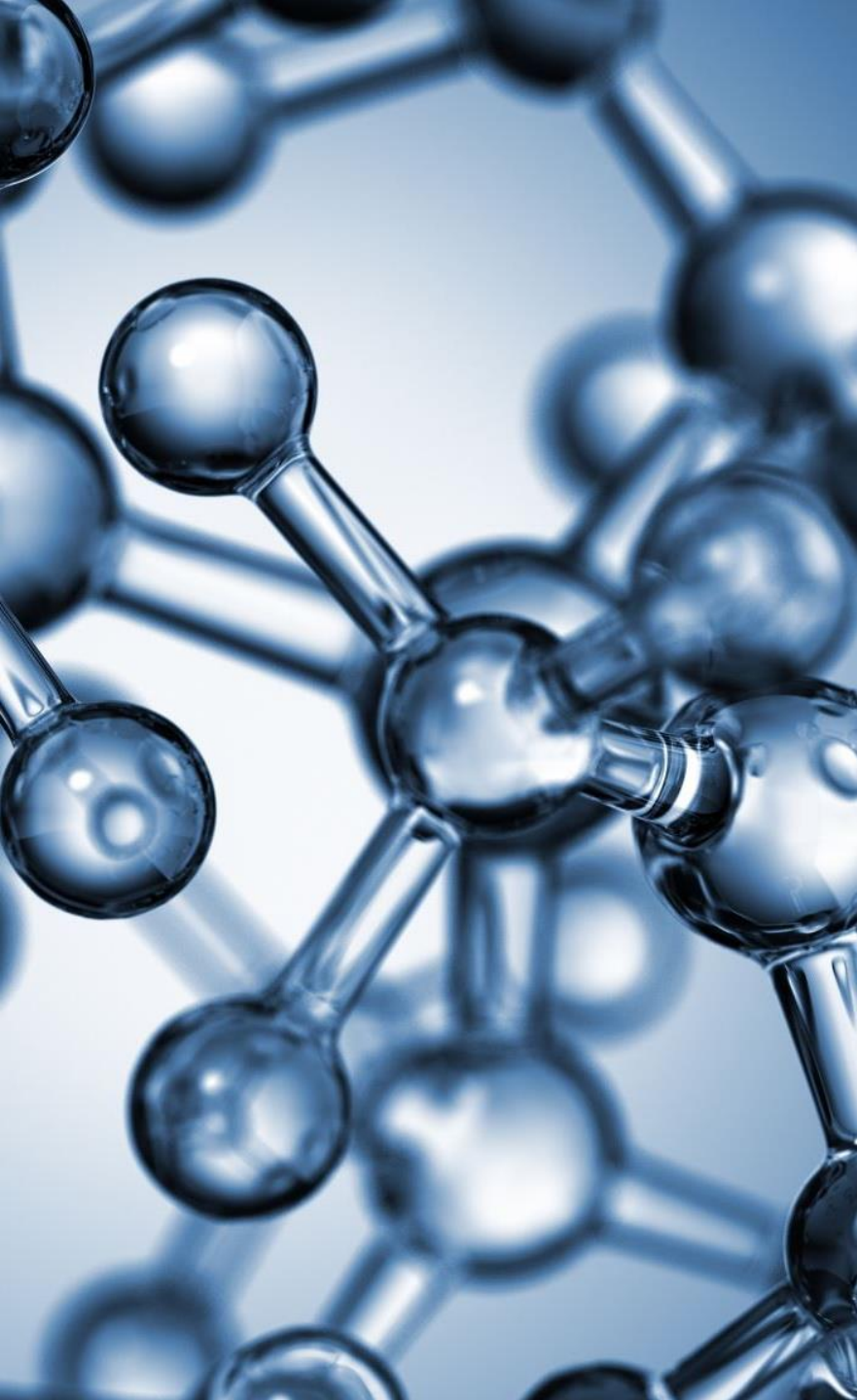
- วิธีตั้งค่า **Gemini Gems**
- **Step 1: เข้า Gemini**
- ไปที่ Gemini แล้วเลือกเมนู **Gems** หรือ **Explore Gems**
- **Step 2: สร้าง New Gem**
- ตั้งชื่อ เช่น
 - CFO Assistant
 - Financial Health Check Assistant
 - Bank View Analyst
 - Cost Structure Analyst
- **Step 3: ใส่ Instructions**
- ตัวอย่าง Instruction สำหรับ Gemini Gem:
 - คุณคือ CFO Assistant สำหรับช่วย CEO วิเคราะห์งบการเงิน ให้ตอบเป็นภาษาไทย เข้าใจง่าย เหมาะกับผู้บริหารที่ไม่ได้จบการเงินหรือบัญชี
 - ทุกครั้งที่วิเคราะห์งบ ให้ดู 5 เรื่อง:
 - รายได้และกำไร
 - เงินสดและกระแสเงินสด
 - ลูกหนี้และ DSO
 - หนี้สินและความสามารถในการชำระหนี้
 - Red Flags และ Action Plan
 - ให้แสดงสูตร วิธีคิด และตารางประกอบ ห้ามเดาตัวเลข ถ้าข้อมูลไม่พอ ให้ถามกลับก่อนสรุป
- **Step 4: Add Knowledge**
- ถ้ามีเมนู Knowledge ให้แนบไฟล์ เช่น
 - งบการเงิน
 - รายงานลูกหนี้
 - รายงานยอดขาย
 - แผนธุรกิจ
 - เอกสารการเงิน
- ใน Gemini Gems สามารถเพิ่มไฟล์เพื่อให้ Gem มีบริบทหรืออ้างอิงเอกสารเฉพาะในแชตกับ Gem ได้

ตัวอย่าง Instruction สำหรับวิเคราะห์งบการเงิน

- สามารถคัดลอกไปใช้ได้เลย
 - คุณคือ CFO และ Financial Analyst ที่ช่วย CEO วิเคราะห์งบการเงิน
ธุรกิจที่วิเคราะห์เป็นธุรกิจ SME ที่เจ้าของกิจการไม่ได้จบการเงินหรือบัญชี ให้ช่วยอ่านงบกำไรขาดทุน งบฐานะการเงิน และงบกระแสเงินสดในมุมผู้บริหารและมุมมองธนาคาร
 - เวลาตอบ ให้ใช้ภาษาไทยที่เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงศัพท์บัญชียาก หรือถ้าจำเป็นต้องใช้ศัพท์การเงิน ให้แปลความหมายเป็นภาษาง่าย
 - ทุกครั้งที่วิเคราะห์ตัวเลข ให้แสดงสูตร วิธีคิด และความหมายของตัวเลข ให้สรุปเป็นตารางเมื่อเหมาะสม
 - ให้เน้นประเด็นต่อไปนี้:
 - รายได้และกำไรเติบโตจริงหรือไม่
 - กำไรเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือไม่
 - ลูกหนี้การค้าสูงผิดปกติหรือไม่
 - ธุรกิจมีภาระหนี้มากเกินไปหรือไม่
 - ธนาคารจะกังวลเรื่องอะไร
 - CEO ควรตัดสินใจอะไรต่อ
 - ห้ามเดาตัวเลขเอง ถ้าข้อมูลไม่ครบ ให้ระบุว่าข้อมูลใดขาด และควรถามอะไรเพิ่มเติม
- ให้สรุปท้ายคำตอบเป็น Key Insight และ Action Plan เสมอ

ตัวอย่าง Instruction สำหรับ Project วิเคราะห์แบบต่อเนื่อง

- ใช้กรณีจะทำงานหลายรอบใน **Project** เดียว
- **Project** นี้ใช้สำหรับวิเคราะห์งบการเงินและวางแผนการเงินของบริษัท
ให้จดจำบริบทว่า เป้าหมายหลักคือการช่วย **CEO** อ่านงบแบบผู้บริหารและแบบธนาคาร
- เวลาวิเคราะห์ ให้ใช้ข้อมูลจากไฟล์ที่แนบใน **Project** เป็นหลัก หากตัวเลขจากไฟล์ไม่ตรงกัน ให้แจ้งความแตกต่าง และถามว่าต้องใช้ไฟล์ใดเป็นแหล่งข้อมูลหลัก
- ให้ความสำคัญวิเคราะห์ 5 เรื่อง:
- **Profitability:** ธุรกิจมีกำไรจริงหรือไม่
- **Cash Flow:** กำไรเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือไม่
- **Working Capital:** ลูกหนี้ สต็อก เจ้าหนี้ กระทบเงินสดอย่างไร
- **Debt Capacity:** ธุรกิจมีความสามารถจ่ายหนี้หรือไม่
- **Action Plan:** CEO ต้องทำอะไรภายใน 30 / 60 / 90 วัน
- ให้ใช้ภาษาไทย เข้าใจง่าย มีตาราง และมี **Key Takeaway** ทุกครั้ง
ห้ามเดาหรือแต่งตัวเลข หากต้องคำนวณ ให้แสดงสูตรและสมมติฐาน



5. Workshop (Hands-on) AI-Assisted Financial Health & Cost Analysis

Workshop (Hands-on)

- 1.การนำงบจริงมาใช้วิเคราะห์
- 2.การจัดกลุ่มต้นทุน **Fixed / Variable**
- 3.การทดลองผลกระทบต่อ **EBITDA** เมื่อ
 - ยอดขายลดลง
 - ต้นทุนคงที่ถูกรับลด

Case

1) งบกำไรขาดทุน (เปรียบเทียบ 2 ปี)

รายการ

รายได้จากการขายสินค้า

รายได้จากบริการ

รวมรายได้ทั้งหมด

ต้นทุนสินค้าขาย

ต้นทุนบริการ

กำไรขั้นต้น

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

กำไรจากการดำเนินงาน

ดอกเบี้ยจ่าย

ภาษีเงินได้

กำไรสุทธิ

หน่วย (ล้านบาท)

ปี 2565

ปี 2566

321

360

125

140

446

500

(225)

(252)

(75)

(84)

146

164

(111)

(124)

35

40

(10)

(10)

(5)

(6)

20

24

Case

◆ เงินสดคงเหลือ

รายการ	ปี 2565	ปี 2566
เงินสดต้นงวด	-	6
เพิ่มขึ้นสุทธิ	6	19
✓ เงินสดปลายงวด	6	25

💰 2) งบกระแสเงินสด (เปรียบเทียบแบบทางตรง)

ปี 2565

ปี 2566

◆ กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

หน่วย (ล้านบาท)

รายการ

เงินสดรับจากลูกค้า	428	480
เงินสดจ่ายให้ซัพพลายเออร์	(304)	(340)
เงินเดือนและสวัสดิการ	(53)	(60)
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	(27)	(30)
ภาษีจ่าย	(5)	(6)
✓ กระแสเงินสดจากดำเนินงาน	39	44

◆ กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน

รายการ

ปี 2565

ปี 2566

ซื้ออุปกรณ์และระบบ	(22)	(25)
✓ กระแสเงินสดจากลงทุน	(22)	(25)

◆ กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน

รายการ

ปี 2565

ปี 2566

กู้ยืมเงินใหม่	18	20
จ่ายเงินคืน	(8)	(10)
จ่ายดอกเบี้ย	(10)	(10)

Case

3) งบแสดงฐานะการเงิน (เปรียบเทียบ 2 ปี)

ปี 2565

ปี 2566

รายการ

หน่วย (ล้านบาท)

สินทรัพย์หมุนเวียน

เงินสด	6	25
ลูกหนี้การค้า	76	85
สินค้าคงคลัง	89	100
ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า / อื่น ๆ	9	10
☒ รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	180	220

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

อาคาร / อุปกรณ์	90.00	100.00
ระบบ ERP / ซอฟต์แวร์	27.00	30.00
เงินประกัน/อื่nd ๆ	9.00	10.00
☒ รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	126.00	140.00
☒ รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	306	360

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

รายการ

ปี 2565

ปี 2566

เจ้าหนี้การค้า	62	70
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	9	10
☒ หนี้สินหมุนเวียน	71	80

เงินกู้ระยะยาว

☒ หนี้สินไม่หมุนเวียน	90	100
ทุนจดทะเบียน	100	100
กำไรสะสม	45	80
☒ ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	145	180

Case

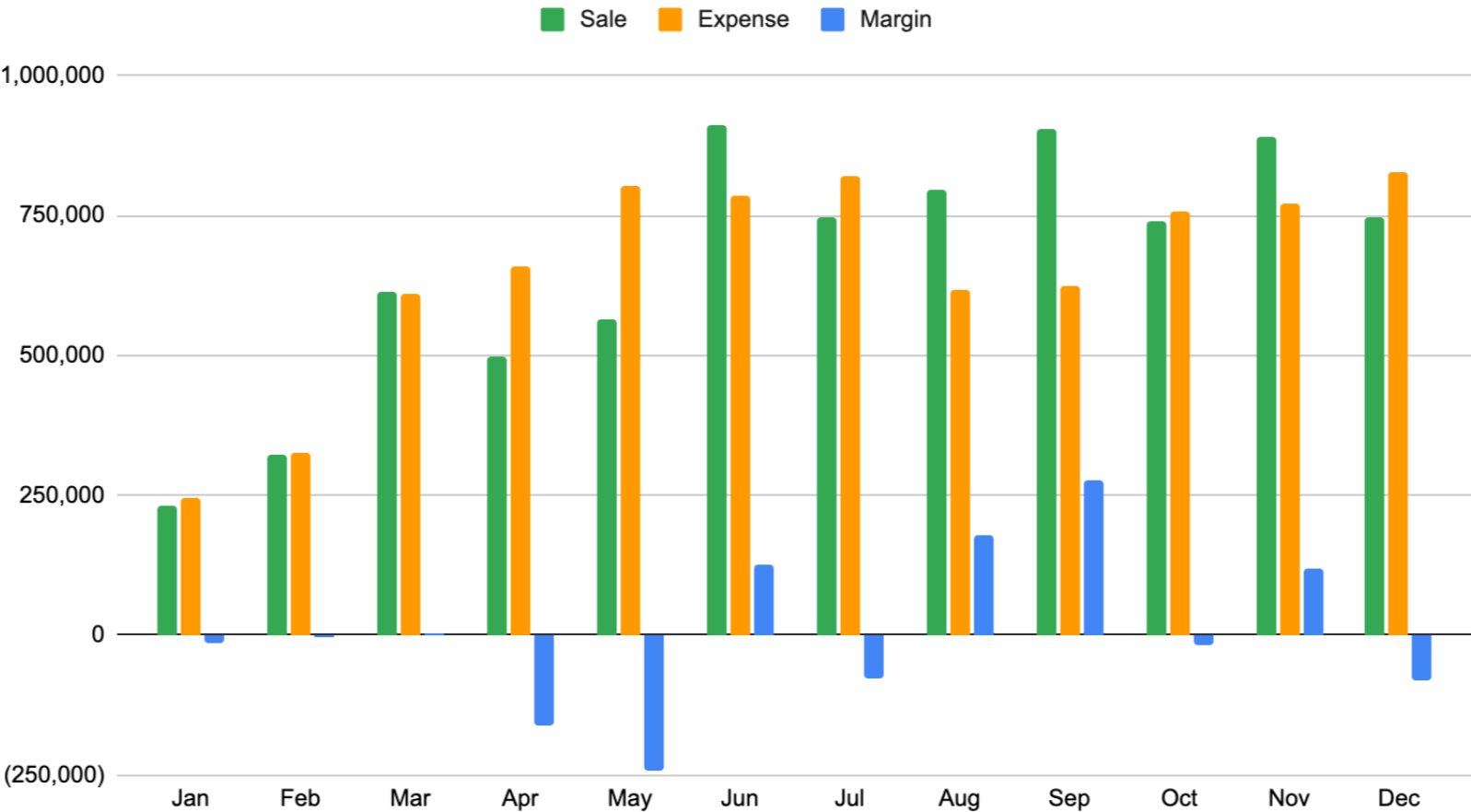
1) งบกำไรขาดทุน (เปรียบเทียบ 2 ปี)		ปี 2565	ปี 2566		ปี 2565	ปี 2566		
			หน่วย (ล้านบาท)		% to Revenue			%Growth Rate
รายการ								
รายได้จากการขายสินค้า		321	360		72%	72%		12%
รายได้จากบริการ		125	140		28%	28%		12%
รวมรายได้ทั้งหมด		446	500		100%	100%		12%
ต้นทุนสินค้าขาย		(225)	(252)		-50%	-50%		12%
ต้นทุนบริการ		(75)	(84)		-17%	-17%		12%
กำไรขั้นต้น		146	164		33%	33%		12%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		(111)	(124)		-25%	-25%		12%
กำไรจากการดำเนินงาน		35	40		8%	8%		14%
ดอกเบี้ยจ่าย		(10)	(10)		-2%	-2%		0%
ภาษีเงินได้		(5)	(6)		-1%	-1%		20%
กำไรสุทธิ		20	24		4%	5%		20%

Case

3) งบประมาณการเงิน (เปรียบเทียบ 2 ปี)	ปี 2565	ปี 2566	%Growth Rate
รายการ	หน่วย (ล้านบาท)		%
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสด	6	25	317%
ลูกหนี้การค้า	76	85	12%
สินค้าคงคลัง	89	100	12%
ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า / อื่น ๆ	9	10	11%
✓ รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	180	220	22%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
อาคาร / อุปกรณ์	90.00	100.00	11%
ระบบ ERP / ซอฟต์แวร์	27.00	30.00	11%
เงินประกันอื่น ๆ	9.00	10.00	11%
✓ รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	126.00	140.00	11%
◆ รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	306	360	18%
◆ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
รายการ	ปี 2565	ปี 2566	
เจ้าหนี้การค้า	62	70	13%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	9	10	11%
✓ หนี้สินหมุนเวียน	71	80	13%
เงินกู้ระยะยาว			
✓ หนี้สินไม่หมุนเวียน	90	100	11%
ทุนจดทะเบียน	100	100	0%
กำไรสะสม	45	80	78%
✓ ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	145	180	24%
◆ รวมหนี้สิน + ทุน	306	360	18%

CEO Lens – Productivity & Cost Clarity

Sale / Expense Comparison



A close-up photograph of a hand in a dark suit sleeve moving a black chess king piece over a yellow king piece on a chessboard. The chessboard has alternating light and dark squares. Other chess pieces are visible in the background, including a yellow king, a yellow queen, a yellow knight, a black knight, a black pawn, a black knight, a black rook, and a black king. The text "Strategic Cost Management" is overlaid on the left side of the image.

Strategic Cost Management

Strategic Cost Management

1. “คุณรู้ไหมว่าสินค้า/บริการใดที่สร้างกำไรมากที่สุด และต้นทุนต่ำที่สุดในองค์กรของคุณ?”
2. “มีต้นทุนอะไรบ้างที่จ่ายอยู่ทุกเดือน... แต่ไม่รู้ว่าจะทำไมถึงจ่าย?”
3. “ถ้าต้องลดงบ 10% โดยไม่กระทบคุณภาพ — คุณจะเริ่มจากตรงไหน?”

Strategic Cost Management

ต้นทุนคืออะไร?

ต้นทุน (Cost) คือ “มูลค่าของทรัพยากร” ที่ธุรกิจใช้ไปในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์บางอย่างกลับมา เช่น รายได้ หรือประโยชน์ในอนาคต

1. แบ่งตามพฤติกรรมต่อยอดขาย (Cost Behavior)

ประเภท	ความหมาย	ตัวอย่าง
ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost)	ไม่เปลี่ยนแปลงตามยอดขาย	ค่าเช่า, เงินเดือนผู้บริหาร
ต้นทุนผันแปร (Variable Cost)	เปลี่ยนแปลงตามยอดขายหรือการผลิต	วัตถุดิบ, ค่าขนส่ง, ค่าคอม
ต้นทุนกึ่งผันแปร (Semi-Variable)	มีส่วนคงที่ + ส่วนผันแปร	ค่าโทรศัพท์พื้นฐาน + รายจ่ายเพิ่มตามการใช้งาน

2. แบ่งตามหน้าที่หรือแหล่งที่มา

ประเภท	ความหมาย	ตัวอย่าง
ต้นทุนผลิต (Production Cost)	ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า	วัตถุดิบ, ค่าแรง, ค่าเครื่องจักร
ต้นทุนขายและบริหาร (SG&A)	ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง	ค่าโฆษณา, เงินเดือนพนักงานออฟฟิศ
ต้นทุนทางการเงิน	เกี่ยวข้องกับการกู้ยืม	ดอกเบี้ยจ่าย, ค่าธรรมเนียมสินเชื่อ

3. แบ่งตามความสามารถในการติดตามได้

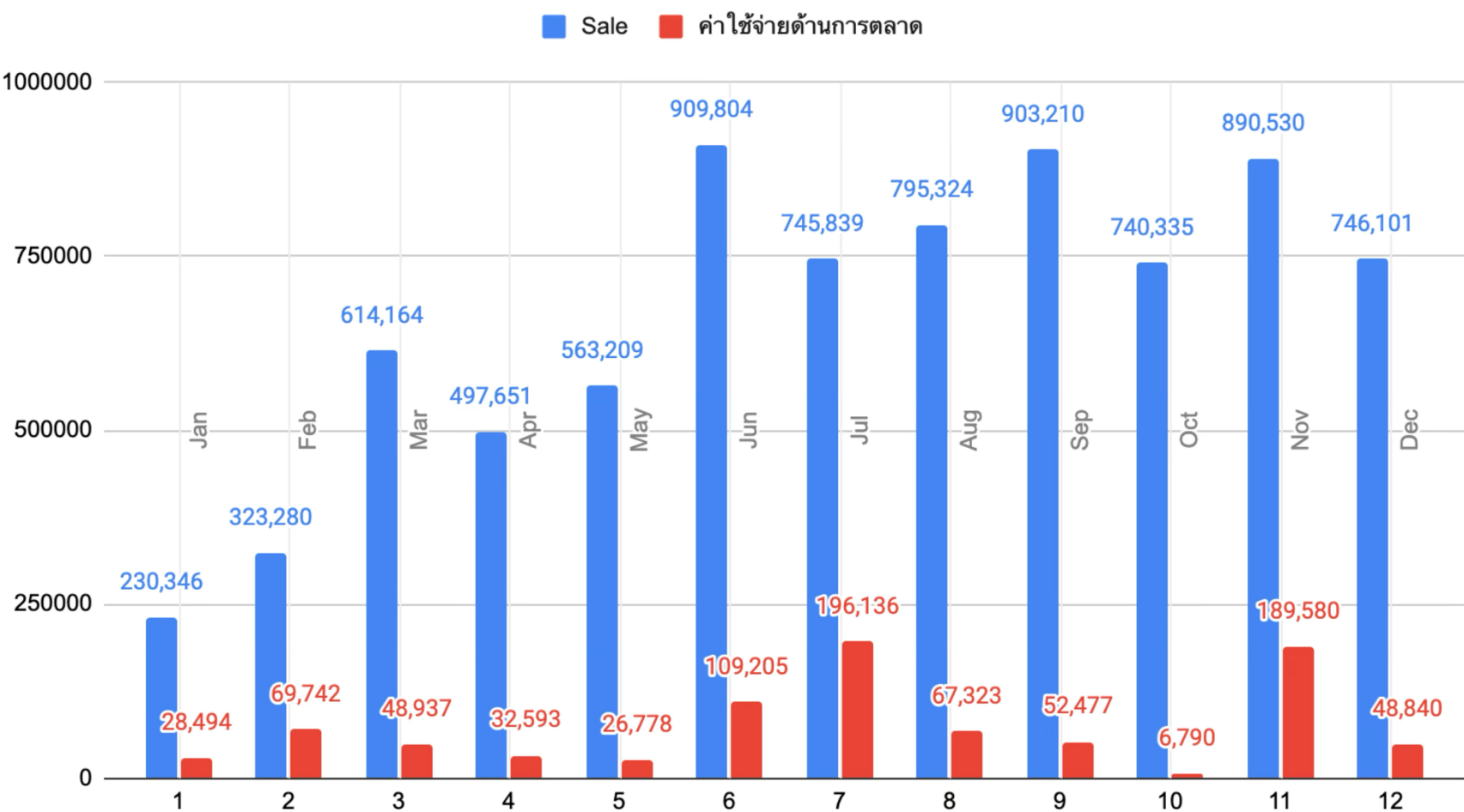
ประเภท	ความหมาย	ตัวอย่าง
ต้นทุนโดยตรง (Direct Cost)	ต้นทุนที่ติดตามได้ตรงกับสินค้า/บริการ	วัตถุดิบ, ค่าแรงเฉพาะโปรเจกต์
ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)	ต้นทุนที่ไม่สามารถระบุเจาะจงได้	ค่าไฟ, ค่าดูแลออฟฟิศ, เงินเดือนฝ่ายสนับสนุน

Case Studies – Cost Restructure

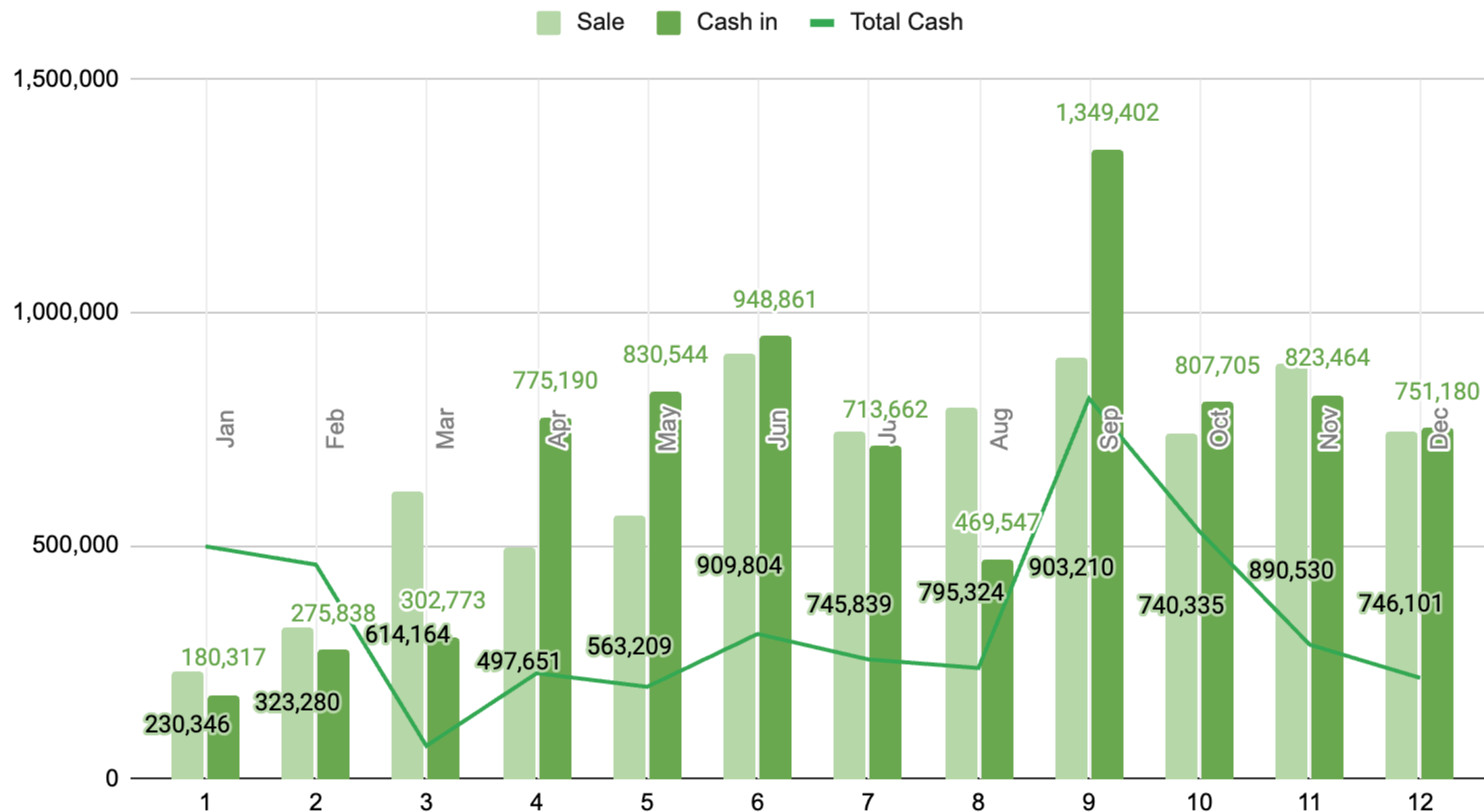
ต้นทุนขายสินค้าเพื่อขาย	Direct Cost	Variable Cost	
ต้นทุนการให้บริการ	Direct Cost	Variable Cost	
ค่าใช้จ่ายในการขาย	Direct Cost / Indirect Cost	Variable Cost	ค่า Commission Sale / ค่าอบรมพนักงานขาย
ค่าขนส่งและลอจิสติกส์	Direct Cost / Indirect Cost	Variable Cost	ค่าขนส่ง
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน			
เงินเดือนและค่าจ้างแรงงาน	In-Direct Cost	Fix Cost	
เงินประกันสังคม/กองทุนสำรองฯ	In-Direct Cost	Fix Cost	
เงินสวัสดิการพนักงาน	In-Direct Cost	Fix Cost	
ค่าใช้จ่ายด้านโฆษณาและการตลาด			
ค่าโฆษณาสื่อ/สิ่งพิมพ์	In-Direct Cost	Variable Cost	
ค่าบริการโฮสติ้ง เว็บไซต์ และเซิร์ฟเวอร์	In-Direct Cost	Fix Cost	
ค่าสาธารณูปโภคและค่าใช้จ่ายสำนักงาน			
ค่าสาธารณูปโภค / ค่าเช่า	In-Direct Cost	Fix Cost	
ค่าเสื่อมราคา	In-Direct Cost	Fix Cost	สามารถเป็น Direct Cost ได้สำหรับธุรกิจผลิต ที่มีเครื่องจักรในโรงงาน

Strategic Cost Management

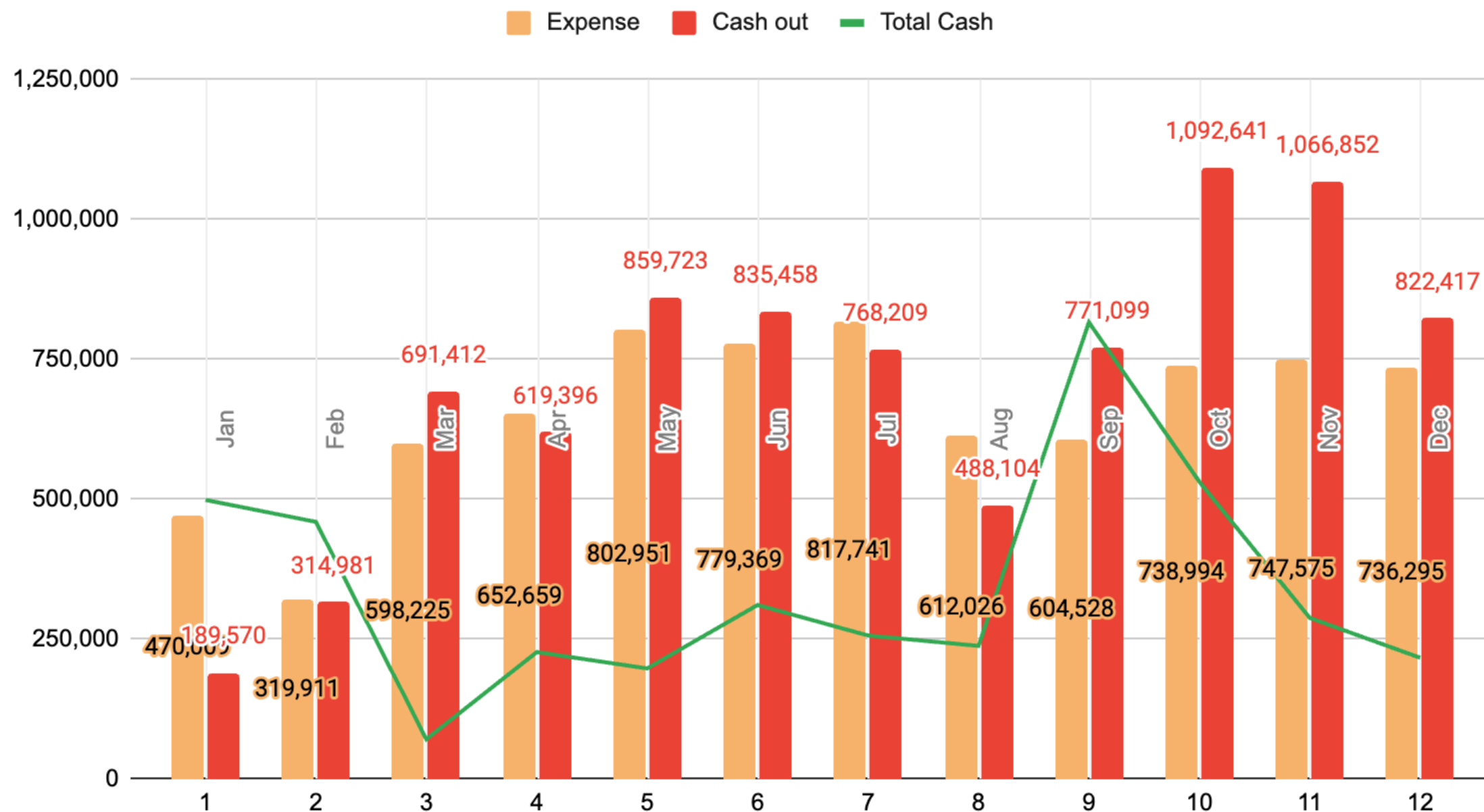
Marketing VS Sale



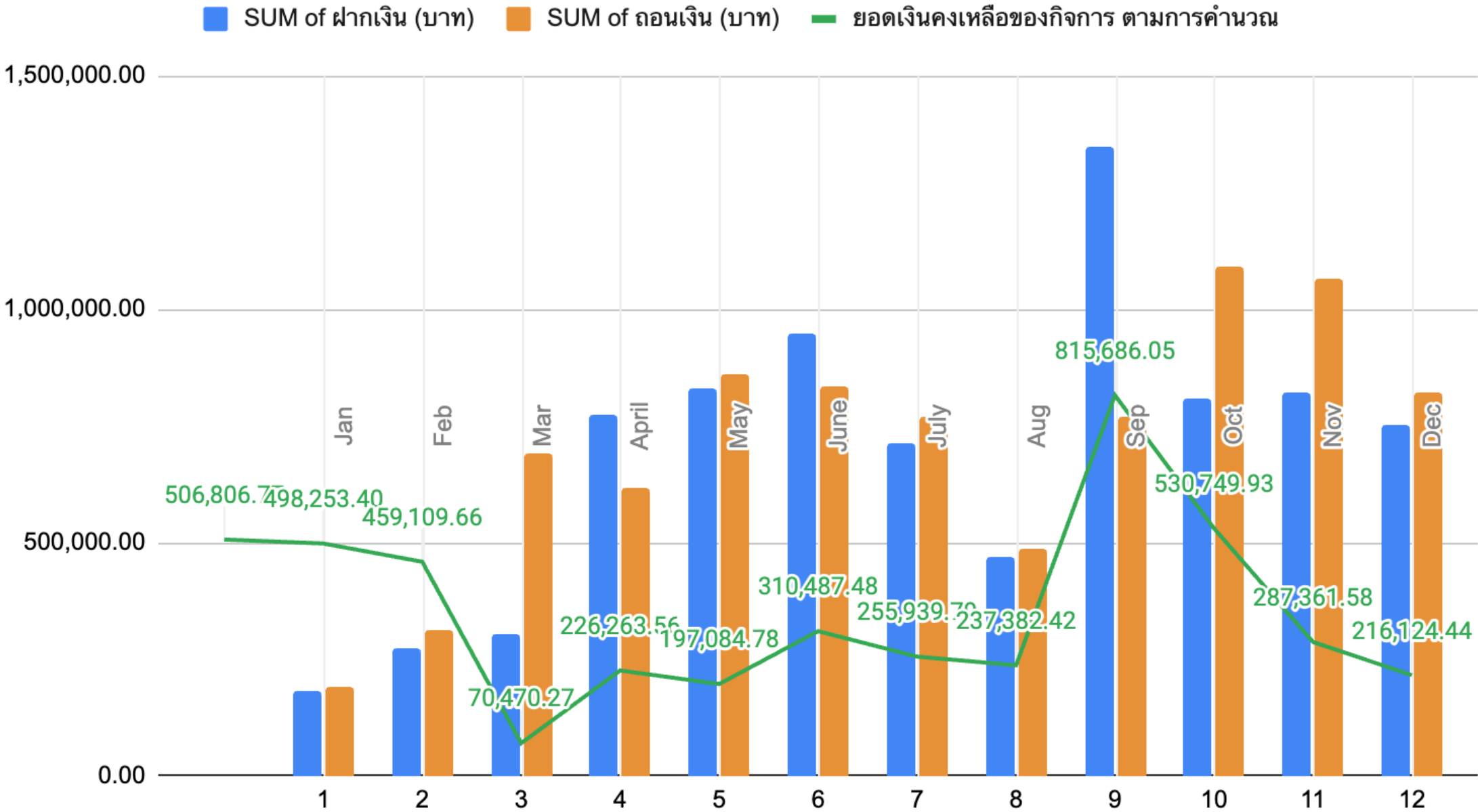
Sale VS Cash in Flow 20xx



Expense VS Cash Out Flow 20xx



Cash Flow Operation



Example for Cash Flow data

Sections	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2021 Actual Revenue	23,322,879	38,793,070	29,718,908	29,244,362	35,890,215	36,330,091	44,101,739	34,582,169	40,190,996	52,731,655	3,771,773	31,274,506.39
Target Revenue	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,667	41,666,666.67
Total Revenue	59,329,045	31,131,782	31,829,970	33,893,155	36,297,554	40,012,706	51,673,704	35,433,369	51,562,995	42,478,247	51,980,939	35,587,356.56
A Cash in Operation	20,261,584	19,736,706	36,284,265	30,260,725	32,655,844	23,561,358	56,790,854	42,244,905	38,363,653	33,638,006	37,092,867	56,088,735.57
B Cash in Non-Operation	24,278,246	19,061,808	33,904,624	34,393,888	25,233,222	21,909,450	24,424,330	27,161,144	28,849,527	25,458,582	21,859,467	23,555,056.00
A+B Total Cash in	44,539,830	38,798,515	70,188,889	64,654,614	57,889,066	45,470,808	81,215,184	69,406,049	67,213,180	59,096,588	58,952,334	79,643,791.57
Total Expense	36,685,197	26,563,315	28,150,339	34,376,239	32,967,480	33,178,808	45,273,890	36,704,861	41,228,362	41,195,171	43,589,576	40,299,177.58
C Cash Out Operation	19,749,901	17,629,110	38,890,196	29,563,426	30,438,585	25,398,279	48,890,196	54,140,908	43,084,526	35,056,041	34,661,576	52,814,882.76
D Cash Out Non-Operation	22,728,795	24,721,807	24,486,248	21,513,129	31,376,657	24,130,931	16,308,833	15,197,589	28,829,237	55,337,918	23,376,320	24,997,065.36
C+D Total Cash out	42,478,696	42,350,917	63,376,444	51,076,555	61,815,243	49,529,210	65,199,029	69,338,497	71,913,763	90,393,960	58,037,896	77,811,948.12
Net Cashflow :												
A-C Cash in (out) from Operation	511,682	2,107,596	(2,605,931)	697,299	2,217,259	(1,836,921)	7,900,658	(11,896,003)	(4,720,873)	(1,418,035)	2,431,291	3,273,852.81
B-D Cash in (out) from Non-Operation	1,549,452	(5,659,998)	9,418,376	12,880,760	(6,143,435)	(2,221,481)	8,115,497	11,963,555	20,290	(29,879,337)	(1,516,854)	(1,442,009.36)
Total Cash in (out)	(1,037,769)	7,767,594	(12,024,307)	(12,183,460)	8,360,694	384,560	(214,838)	(23,859,559)	(4,741,163)	28,461,302	3,948,145	4,715,862.17
Section	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Accumulate Target	41,666,667	83,333,333	125,000,000	166,666,667	208,333,333	250,000,000	291,666,667	333,333,333	375,000,000	416,666,667	458,333,333	500,000,000.00
Accumulate Revenue	59,329,045	90,460,827	122,290,797	156,183,952	192,481,506	232,494,212	284,167,916	319,601,285	371,164,280	413,642,527	465,623,466	501,210,822.45
Diff From Target	(17,662,378)	(7,127,494)	2,709,203	10,482,714	15,851,827	17,505,788	7,498,750	13,732,048	3,835,720	3,024,140	(7,290,133)	(1,210,822.45)

Integration – Operation x Cost x Cash

	2561	2562	2563	2564	2565
Operating Profitability Ratio 1					
Gross Margin	27%	24%	26%	26%	27%
Net Profit Margin	12%	7%	11%	13%	14%
Operating Profitability Ratio 2					
Gross Margin	30%	32%	35%	33%	34%
Net Profit Margin	10%	5%	9%	9%	8%

TAX

Mone More Factor TAX

[illegible][illegible]

แบบ ก.จ.ด.3

แบบ ก.จ.ด.53

แบบ ก.จ.ด.3

แบบ ก.จ.ด.53

[illegible][illegible][illegible]

Q&A session



GIFT FERTILITY CO., LTD.
GIFT
FERTILITY



บิณฑ์
แก่นักพอ

@tanai

