

## แผนธุรกิจสำคัญไหน???

กุลฉัตร ฉัตรกุล ณ อยุธยา ([kulachatrakul@gmail.com](mailto:kulachatrakul@gmail.com))

Chief Marketing Officer บริษัท มาร์เก็ตติ้งได้อ็อกไซด์ จำกัด

แผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดธุรกิจผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า จะบริหารธุรกิจอย่างไรธุรกิจจึงจะอยู่รอด แผนธุรกิจเป็นกระดาษ จึงจำเป็นต้องมีคนอ่านเพื่อนำไปปฏิบัติใช้ตามแผน ดังนั้นคนที่เกี่ยวข้องกับแผน และนำแผนไปใช้งาน ได้แก่ ธนาคาร เอาไว้สำหรับพิจารณาความสามารถในการชำระคืน การแสดงหลักทรัพย์ค้ำประกันที่แผนจะตอบสนองการพิจารณาสินเชื่อได้ ส่วนนักลงทุนหรือเจ้าของธุรกิจ ใช้พิจารณาความเป็นไปได้ของแผน ความคุ้มค่าและผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วน สถาบันการเงินภาครัฐ เน้นย้ำนโยบายภาครัฐและกฎเกณฑ์การให้เงินสนับสนุนขีดกับหลักการหรือไม่ ผู้ถือหุ้นและพนักงาน ให้ผลประกอบการที่ชี้ชัดว่าองค์กรไปรอดมีทิศทางขององค์กรแน่นอน ในด้านพันธมิตรธุรกิจสามารถใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางของธุรกิจ การแสวงหาแนวทางความร่วมมือและผลประโยชน์ที่จะได้รับหากมีการร่วมลงทุนด้วย ส่วนสำคัญอีกส่วน คือ กรรมการประกวดแผนธุรกิจ หลังจากที่กรรมการอ่านแผนแล้วและเข้าเกณฑ์ตามที่กำหนดก็สามารถตัดสินให้รางวัลได้ถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามแผนงบประมาณ

แผนธุรกิจเป็นเสมือนเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้คนที่เกี่ยวข้องทุกคนเข้าใจในแผนและปฏิบัติตามแผนให้ประสบความสำเร็จได้ เนื้อหาของการสื่อสารประกอบด้วย 1) ธุรกิจนี้คือธุรกิจอะไร 2) ธุรกิจนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร ธุรกิจนี้มีสินค้าและบริการอะไร 3) ธุรกิจนี้ทำการตลาดและการขายอย่างไร 4) ธุรกิจนี้มีผลประกอบการเป็นอย่างไร โดยประโยชน์ของการวางแผนธุรกิจสำหรับเจ้าของกิจการ ทั้งใหญ่ กลาง เล็ก วิชาทฤษฎีผสมจนตลอดจนธุรกิจชาวบ้านซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถ กำหนดเป้าหมายในการลงทุน กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ สามารถเผชิญกับปัญหาและแก้ปัญหาได้ สามารถกำหนดอนาคตกิจการ โดยศึกษาแนวคิดบนกระดาษ เป็นการประหยัดและลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ค้นพบปัจจัยที่จะช่วยให้ธุรกิจใหม่ประสบความสำเร็จและมีกลยุทธ์ดังนี้ 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดและลูกค้าอย่างเพียงพอ 2) สินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าและจุดเด่นเหนือคู่แข่งในตลาดที่ตนลงทุนที่เหมาะสม 3) กลยุทธ์หรือวิธีการแข่งขันที่ชัดเจน 4) เงินลงทุนที่เพียงพอ 5) ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

ขั้นตอนของแผนธุรกิจที่ดีต้องกระชับใครอ่านก็เข้าใจง่าย ไม่เยิ่นเย้อซับซ้อน ตรงไปตรงมา ที่สำคัญต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ (Intelligence) เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพไม่หลอกตัวเอง แล้ววิเคราะห์แนวคิดธุรกิจให้ได้ก่อน (จุดที่ยากที่สุด) คิดถึงโอกาสและความเป็นไปได้ในการเป็นธุรกิจ (ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำกำไรเสมอไปแต่ต้องอยู่รอดปลอดภัย พอเพียง) ว่าเป็นธุรกิจพาณิชย์กรรม (ซื้อมา ขายไป) ธุรกิจผลิตสินค้าหรือธุรกิจบริการ แล้วกำหนดให้ได้ว่า คุณค่าที่จะส่งมอบให้ลูกค้าที่แท้จริง คืออะไร แล้วจึงไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) จากนั้นก็นำไปพัฒนาให้เป็น

- 1) แผนการตลาด** ซึ่งประกอบด้วยสินค้าอะไร ขายให้ใคร (กลุ่มเป้าหมาย) ขายที่ไหน ขายอย่างไร ราคาเท่าไร ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (STP) กลยุทธ์การแข่งขัน (Strategic Roadmap) ประมาณการยอดขาย ประมาณการค่าใช้จ่ายทางการตลาด ค่าโฆษณา ค่าประชาสัมพันธ์ และส่วนลดการตลาดตลอดจนแผนการทำลูกค้าสัมพันธ์
- 2) แผนการผลิตหรือบริการ** ประกอบด้วย ที่ตั้ง อาคาร ขั้นตอนการผลิต/บริการและลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ที่ดิน เครื่องจักร ประมาณการค่าใช้จ่ายการผลิต โสหุ่ยการผลิต ค่าแรง ค่าน้ำ ค่าไฟ

3) แผนการบริหารจัดการ ได้แก่ ผังองค์กร ตำแหน่งงาน เงินเดือน การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดินสำนักงาน อุปกรณ์สำนักงาน ประมาณการต้นทุนดำเนินการ เงินเดือน ประมาณการค่าใช้จ่ายสำนักงาน

4) แผนการเงิน เป็นแผนที่ขมวดทั้งสามแผนข้างต้นเข้าไว้ด้วยกันเพื่อทำการคำนวณค้นหาว่าไรขาดทุน งบดุลและงบกระแสเงินสดเพื่อนำไปคำนวณอัตราส่วนทางการเงินสำหรับนำไปเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกันได้

สำหรับข้อควรระวังในการวางแผนธุรกิจ ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริง ไม่เพ้อฝัน แสวงหาแหล่งข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำจากภายนอกจากความจริงทุกอย่าง มีความยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและลูกค้า ต้องคาดหมายเหตุการณ์หรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และที่สำคัญจะต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์เท่านั้นจึงจะเป็นแผนธุรกิจที่น่าสนใจและคุ้มค่าต่อการชักชวนผู้อื่นมาร่วมลงทุน ท้ายที่สุดของแผนธุรกิจที่น่าสนใจและติดตาม คือ บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) ผู้สนใจจะเปิดอ่านเป็นอาร์มบทและมักจะดูอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนภายใน (IRR) และผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (ROA) ถ้าค่าทั้งสองนี้อยู่ในดุลยพินิจที่เหมาะสมจึงจะดูรายละเอียดในส่วนอื่นต่อไป

\*\*\*\*\*