

แผนธุรกิจ (Business Plan)

แผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนจะให้รายละเอียดต่างๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้นำผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จหรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวังด้วยเช่นกัน

ถ้าเปรียบเทียบแผนที่ที่ดีย่อมจะให้รายละเอียดถนนหนทาง และทิศทางที่ชัดเจนแล้ว แผนธุรกิจก็ไม่ว่ากันในการที่จะให้รายละเอียดอย่างเพียงพอที่จะทำให้ผู้ร่วมลงทุนตัดสินใจได้ว่า ธุรกิจนั้นควรจะร่วมลงทุนด้วยหรือไม่ จากแผนธุรกิจจะทำให้ผู้ร่วมลงทุนเข้าใจวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างชัดเจน เข้าใจแนวคิดและปรัชญาของธุรกิจ แผนปฏิบัติการ ปัญหาอุปสรรค และหนทางที่เตรียมการเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะใช้เงินลงทุนของตัวเอง ไม่ต้องการผู้ร่วมลงทุนหรือเงินกู้จากสถาบันการเงิน แผนธุรกิจก็ยังจำเป็นอยู่ดีเพื่อให้ผู้ประกอบการมีแผนที่ในการบอกทิศทางของการดำเนินกิจการในอนาคต

แผนธุรกิจสำคัญอย่างไร

สำหรับผู้ประกอบการแล้ว แผนธุรกิจเป็นเอกสารที่มีความสำคัญยิ่งกว่าเอกสารใดๆ ที่เคยมีการรวบรวมมา ความสำคัญเหล่านี้ ได้แก่

1. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่จะให้รายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดแนวทางของความคิด และช่วยให้ผู้ประกอบการแน่วแน่ต่อการใช้ทรัพยากรและกำลังความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาเงินทุนจากผู้ร่วมลงทุน จากกองทุนร่วมลงทุน และจากสถาบันการเงินต่างๆ
3. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่นๆ ในการบริหารกิจการใหม่ แผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตของกิจการอีกด้วย

แผนธุรกิจควรมีอะไรบ้าง

เนื่องจากแผนธุรกิจที่ดีช่วยในการวัดถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่จะลงทุน แผนจึงควรประกอบด้วย การวิเคราะห์อย่างละเอียดในตัวแปรหรือปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สินค้าหรือบริการที่จะขาย
2. กลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง
3. จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการที่จะทำ
4. นโยบายการตลาด เช่น นโยบายด้านราคา การส่งเสริมการตลาด การกระจายสินค้า
5. วิธีการหรือกระบวนการในการผลิต รวมถึงเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ต้องใช้
6. ตัวเลขทางการเงิน นับตั้งแต่รายได้ที่คาดว่าจะได้ ค่าใช้จ่าย ค่าไร ขาดทุน จำนวนเงินลงทุนที่ต้องการ และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้มาหรือใช้ไป

แผนธุรกิจที่ดี เมื่ออ่านแล้วควรจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้

1. การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนขนาดไหน เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือยัง
2. ธุรกิจนี้ลงทุนใหม่
3. ธุรกิจมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยขนาดไหน
4. ธุรกิจนี้มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด
5. สินค้าที่จะผลิตมีวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด
6. สินค้าที่ผลิตสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
7. วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่นๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่
8. หน้าที่ต่างๆ เช่น การผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีและเหมาะสมเพียงใด
9. จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

โดยสรุปแล้วแผนธุรกิจที่มีการรวบรวมและเขียนขึ้นอย่างดีนั้น ไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเท่านั้น ตัวแผนต้องสามารถเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดี ที่จะส่งผ่านความคิด ผลการวิจัยและแผนที่จะนำเสนอให้กับผู้อ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าของเงิน ต้องเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารและดำเนินกิจการที่จะจัดตั้งขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องเป็นเครื่องมือในการวัดผลความก้าวหน้าของกิจการ รวมถึงการประเมินถึงความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ดังนั้น นับได้ว่า การวางแผนธุรกิจเป็นเรื่องที่ต้องพิถีพิถัน ใช้เวลาใช้ความพยายาม เสียค่าใช้จ่าย แต่ผลลัพธ์ที่ได้กลับมา คือ ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจการทีเดียว

องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

แม้ว่าองค์ประกอบของแผนธุรกิจจะไม่ได้มีกำหนดไว้ตายตัว หากแต่องค์ประกอบหลัก ซึ่งนักลงทุนพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญและต้องการรู้ จะประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ คือ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
2. ประวัติโดยย่อของกิจการ
3. การวิเคราะห์สถานการณ์
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
5. แผนการตลาด
6. แผนการจัดการและแผนกำลังคน
7. แผนการผลิต/ปฏิบัติการ
8. แผนการเงิน
9. แผนฉุกเฉิน

องค์ประกอบที่ 1: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ผู้เขียน: ผศ.วิทยา ด้านธำรงกุล

เป็นส่วนที่จะสรุปใจความสำคัญของแผนธุรกิจทั้งหมดให้อยู่ในความยาวไม่เกิน 1-2 หน้า ส่วนนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นส่วนแรกที่ผู้ร่วมลงทุนจะอ่านและจะต้องตัดสินใจจากส่วนนี้ว่า จะอ่านรายละเอียดในตัวแผนต่อหรือไม่ ดังนั้น บทสรุปผู้บริหารจึงต้องชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญสองประการ คือ หนึ่ง ชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริงๆ เกิดขึ้นในตลาดสำหรับธุรกิจที่กำลังคิดจะทำ สอง ต้องชี้ให้เห็นว่า สินค้าหรือบริการที่จะทำนั้น จะสามารถใช้โอกาสในตลาดที่ว่านั้นให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร บทสรุปผู้บริหารจึงต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่น และชวนให้ติดตามรายละเอียดที่อยู่ในแผนต่อไป ผู้เขียนแผนควรระลึกไว้เสมอว่า คุณภาพของบทสรุปผู้บริหารจะสะท้อนถึงคุณภาพของแผน โดยรวม จึงควรใช้เวลากับการเขียนส่วนนี้อย่างพิถีพิถัน

เนื้อหาในบทสรุปผู้บริหารควรจะกล่าวถึงสิ่งต่อไปนี้

1. อธิบายว่าจะทำธุรกิจอะไร และแนวคิดของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร

พยายามอธิบายให้เห็นว่า สินค้าหรือบริการที่จะทำนั้นจะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตหรือวิถีการใช้สินค้าหรือบริการไปจากเดิมอย่างไร บอกได้ว่าธุรกิจจะก่อตั้งเมื่อไร สินค้า/บริการมีคุณสมบัติพิเศษอะไรในแง่รูปลักษณ์ ประโยชน์ใช้สอย เทคโนโลยี ฯลฯ ที่จะได้เปรียบเหนือคู่แข่ง หากธุรกิจ

ดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว บอกด้วยว่า ขนาดของธุรกิจใหญ่ขนาดไหน มีความเติบโตก้าวหน้าในช่วงที่ผ่านมาอย่างไร

2. โอกาสและกลยุทธ์ ระบุว่าอะไรคือโอกาส ทำไมจึงน่าสนใจ และจะใช้โอกาสนั้นด้วยวิธีอย่างไร

ข้อมูลส่วนนี้อาจนำเสนอในรูปแบบข้อเท็จจริงของตลาด เงื่อนไขตลาด สภาพของกลุ่มแข่ง (เช่น คู่แข่งชั้นไม่ปรับปรุงสินค้ามานานแล้ว คู่แข่งชั้นกำลังเพลิงพล้ำ แนวโน้มของอุตสาหกรรมและอื่นๆ ที่แสดงว่าโอกาสทางการค้ากำลังเปิดให้)

3. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ระบุและอธิบายย่อๆ ถึงลักษณะตลาด ใครเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก จะจัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อย่างไร จะวางแผนการเข้าถึงลูกค้าอย่างไร รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างของตลาด ขนาดและอัตราการเติบโตของกลุ่มลูกค้า ยอดขาย และส่วนแบ่งตลาดที่คาดหวัง

4. ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ

ระบุถึงความได้เปรียบและความเหนือกว่าในการแข่งขัน เช่น ความได้เปรียบจากตัวผลิตภัณฑ์ การได้เปรียบจากการเข้าตลาดก่อน ความได้เปรียบจากการที่คู่แข่งชั้นอยู่ในภาวะอ่อนแอ ตลอดจนเงื่อนไขอื่นๆ ของอุตสาหกรรมนั้นๆ

5. ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

บทสรุปให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน เช่น กำไรขั้นต้น กำไรจากการดำเนินงาน ระยะเวลาของการทำกำไร ระยะเวลาการคุ้มทุน ระยะเวลาที่กระแสเงินสดจะเป็นบวก การคาดหมายอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงินอื่นๆ

6. ทีมผู้บริหาร

สรุปความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้ที่เป็นตัวหลักในการก่อตั้งและบริหาร พร้อมสมาชิกในทีม บอกย่อๆ ถึงความสำเร็จในอดีต โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการทำกำไร การบริหารงานและคน

7. ข้อเสนอผลตอบแทน

ระบุสั้นๆ ถึงเงินลงทุนหรือเงินกู้ที่ต้องการ จะเอาเงินไปทำอะไร จะตอบแทนเจ้าของเงินอย่างไร ผลตอบแทนของการลงทุนของเจ้าหน้าที่หรือผู้ร่วมลงทุนจะเป็นเท่าใด

องค์ประกอบที่ 2: ประวัติย่อของกิจการ

ผู้เขียน : อ.ดร.พิภพ อุดร

ส่วนนี้คือการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งกิจการ ทั้งในด้านรูปแบบการ จัดตั้งหรือจดทะเบียน ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการเล็งเห็น โอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนา

สินค้า/บริการ ที่ต้องการนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายระยะที่ ต้องการให้เป็นในอนาคต

องค์ประกอบที่ 3: การวิเคราะห์สถานการณ์

ผู้เขียน: อ.ดร.พิภพ อุดร

อ.ดร.ครรชิตพล ยศพรไพบูลย์

ขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนธุรกิจ คือ การพยายามทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนิน ธุรกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยสำคัญๆที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร และความพร้อมในด้านต่างๆ ของกิจการ ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นงานอันดับแรกที่สำคัญที่ผู้ประกอบการควรกระทำ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของกิจการ

การวิเคราะห์สถานการณ์หรือเรียกอย่างย่อๆ ว่า **SWOT ANALYSIS**

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและความพร้อมของกิจการในด้านต่างๆ ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในส่วนที่เป็น **จุดแข็ง (Strengths)** และ **จุดอ่อน (Weaknesses)** ของกิจการ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เป็นไปในลักษณะที่เป็นโอกาส (**Opportunities**) หรือ อุปสรรค (**Threats**) ในการดำเนินธุรกิจ

ผลลัพธ์จากขั้นตอนของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ บทวิเคราะห์ความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของกิจการ

องค์ประกอบที่ 4: วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

ผู้เขียน: อ.ดร.พิภพ อุดร

อ.ดร.ครรชิตพล ยศพรไพบูลย์

วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับในช่วงระยะเวลาของแผน ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ และเป้าหมายเฉพาะ

ด้านในแต่ละแผนหรือลักษณะงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาด เป้าหมายทางการจัดการ เป้าหมายทางการผลิต และเป้าหมายทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้เป้าหมายทางธุรกิจอาจแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น คือ ภายใน 1 ปี เป้าหมายระยะกลาง ประมาณ 3-5 ปี และเป้าหมายระยะยาวที่นานกว่า 5 ปี

ลักษณะของเป้าหมายของธุรกิจที่ดีมี 3 ประการ คือ

1. มีความเป็นไปได้

หมายความว่า กิจกรรมมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้ หากได้มีการดำเนินงานอย่างเต็มที่ตามแผนธุรกิจที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจควรประเมินจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ทั้งภายนอกและภายในกิจการ กล่าวคือ ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่เลื่อนลอยเกินความจริงจนทำไม่ได้ และก่อให้เกิดความท้อแท้ แต่ก็ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ง่ายจนเกินไปจนไม่ต้องทุ่มเทความพยายามใดๆ ก็สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย เป้าหมายที่ดีจึงควรเป็นผลลัพธ์ที่ทำได้ยากแต่มีความเป็นไปได้

2. สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

มีความชัดเจนที่สามารถประเมินได้ว่า กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมายนั้นหรือไม่ ทั้งนี้โดยทั่วไป ควรจะต้องกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนว่า จะต้องบรรลุถึงเป้าหมายนั้นภายในระยะเวลาเท่าใด

3. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

หมายถึง เป้าหมายย่อยๆ ในแต่ละฝ่ายควรมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้แน่ใจว่าเป้าหมายระยะสั้นๆ เป็นไปเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายในระยะปานกลาง และระยะยาว

กล่าวคือ ไม่มุ่งหวังเพียงกำไรหรือผลลัพธ์ในระยะสั้นมากจนเกินไป โดยเฉพาะหากผลในระยะสั้นนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียได้ในระยะปานกลางและระยะยาว

องค์ประกอบที่ 5: แผนการตลาด

ผู้เขียน: อ.ดร.พิภพ อุดร

อ.ดร.ครรชิตพล ยศพรไพบูลย์

แผนการตลาด คือ การกำหนดทิศทางและแนวทางในการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด ตลอดจนกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมการตลาดไว้ล่วงหน้า โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในองค์ประกอบที่ 3 มาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 4

ดังนั้น การวางแผนการตลาดจึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์และวิธีในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งหวัง โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรทางการตลาดให้

เกิดประโยชน์สูงสุดในการตอบรับกับความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในกิจการ

เนื้อหาของแผนการตลาดต้องตอบคำถามหลักๆ ให้กับผู้ประกอบการอย่างน้อยดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายทางการตลาดที่ต้องทำให้ได้ในระยะเวลาของแผนคือเรื่องอะไรบ้าง
2. ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง
3. จะนำเสนอสินค้า/บริการอะไรให้กลุ่มเป้าหมาย ในราคาเท่าใด และด้วยวิธีการใด
4. จะสร้างและรักษาความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นได้ด้วยวิธีการใดบ้าง
5. ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ จะปรับตัวหรือแก้ไขอย่างไร

ในการตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์และวิจารณญาณที่ดี ในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการทางการตลาดสำหรับกิจการตามองค์ประกอบที่สำคัญของแผนการตลาด ซึ่งมีเนื้อหาหลัก 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายทางการตลาด
2. การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
3. กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด
 - กลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางการตลาด
 - กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด
4. การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด

องค์ประกอบที่ 6: แผนการจัดการและแผนคน

ผู้เขียน : ผศ.วิทยา ด้านธำรงกุล

ในส่วนนี้ผู้จัดทำแผนจะต้องระบุโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน โดยแสดงแผนผังโครงสร้างขององค์กรว่า ประกอบไปด้วยหน่วยงานอะไรบ้าง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบอะไร รวมถึงตำแหน่งผู้บริหารหลักๆ ขององค์กร โครงสร้างของคณะกรรมการและการถือหุ้น การเขียนในส่วนนี้ควรจะทำให้ผู้อ่านเห็นว่าคณะผู้บริหารรวมตัวกันในลักษณะเป็นทีมที่ดีในการบริหาร มีความสมดุลในด้านความรู้ ความสามารถที่ครบถ้วน ทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร มีความชำนาญและประสบการณ์ในกิจการที่ทำ

รายละเอียดในส่วนนี้ประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ

1. โครงสร้างองค์กร

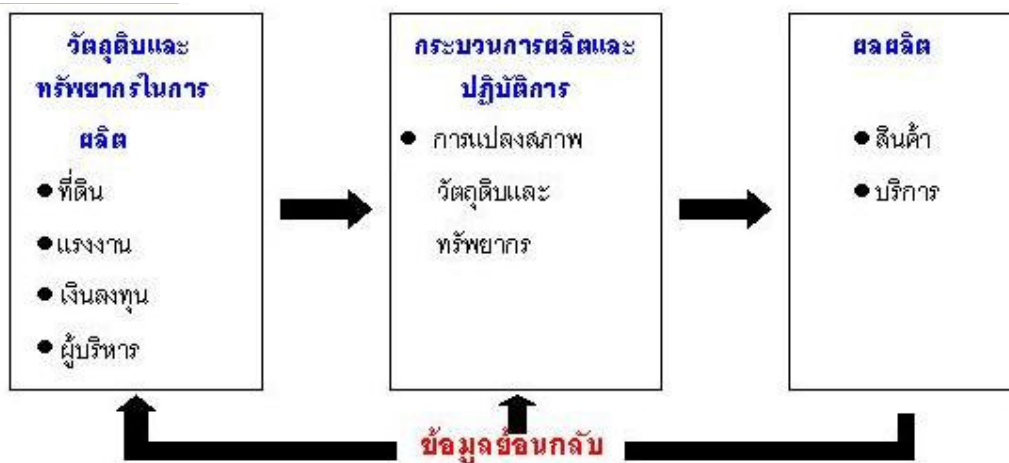
- 1.1. ตำแหน่งงานหลักๆ ขององค์กร คนที่จะมาดำรงตำแหน่ง พร้อมทั้งแผนผังองค์กร
 - 1.2. หากผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา ต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ช่วยในงานนั้น เพื่อให้ทำงานสมบูรณ์
 - 1.3. หากทีมงานผู้บริหารเคยทำงานร่วมกันมาก่อน ให้ระบุว่าเคยทำงานอะไร มีความสำเร็จในฐานะทีมที่ดีอะไรบ้าง
- 2. ตำแหน่งบริหารหลัก**
- 2.1. ระบุว่าตำแหน่งบริหารหลักๆ มีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง และมีความเหมาะสมในตำแหน่งงานนั้นอย่างไร
 - 2.2. ระบุบทบาท ภาระความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในทีมบริหาร
 - 2.3. อาจใส่ประวัติสั้นๆ ของทีมบริหารเอาไว้ในส่วนนี้ด้วยก็ได้ หรือมีเวลานั้นอาจนำไปใส่ไว้รวมกันในภาคผนวก
- 3. ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหาร** ระบุเงินเดือนที่จ่ายแก่ผู้บริหาร ตลอดจนผลประโยชน์ในรูปแบบอื่นๆ และสัดส่วนการถือหุ้น ของผู้บริหารแต่ละคน
- 4. ผู้ร่วมลงทุน** ระบุผู้ร่วมลงทุนอื่นๆ และเปอร์เซ็นต์การถือหุ้น
- 5. คณะกรรมการบริษัท** ระบุคุณสมบัติของกรรมการบริษัท องค์กรประกอบและภูมิหลังของกรรมการแต่ละคนว่าจะประโยชน์ต่อกิจการอย่างไร

องค์ประกอบที่ 7: แผนการผลิต/ปฏิบัติการ

ผู้เขียน : อ.ดร.เอกจิตต์ จิ่งเจริญ

หลังจากที่ผู้ประกอบการได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการ ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ของกิจการ ในภาพรวม เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันแล้ว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้ออกมาเป็นแผนการผลิต/ปฏิบัติที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจส่วนอื่นๆ ของบริษัท อันได้แก่ แผนการตลาด แผนการบริหารและจัดการบุคลากรและแผนการเงิน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายตามแผนนั้นๆ

แผนการผลิต/ปฏิบัติการที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการ ในการจัดการกระบวนการผลิต และปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตให้เป็นผลผลิต ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังแผนภาพที่ 1 โดย **วัตถุดิบและทรัพยากร** นั้น หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ทำการผลิต หรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้ ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน เงินลงทุน และอื่นๆ สำหรับ **กระบวนการผลิตและปฏิบัติการ** หมายถึง กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต และ **ผลผลิต** นั้น หมายความว่าถึง จำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้



แผนภาพที่ 1: ระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรให้เป็นผลผลิต

ในการวางแผนการผลิต/ปฏิบัติการณ์ ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและปฏิบัติการภายในกิจการตามประเด็นที่สำคัญๆ รวม 10 ประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

1. คุณภาพ
2. การออกแบบสินค้าและบริการ
3. การออกแบบกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ และการตัดสินใจเรื่องกำลังการผลิต
4. การเลือกสถานที่ตั้ง
5. การออกแบบผังของสถานประกอบการ
6. การออกแบบระบบงานและการวางแผนกำลังคน
7. การจัดการระบบการจัดส่งวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป (Supply-Chain Management)
8. ระบบสินค้าคงคลัง
9. กำหนดการผลิตและปฏิบัติการ
10. การบำรุงรักษาเครื่องมือและเครื่องจักร

องค์ประกอบที่ 8: แผนการเงิน

ผู้เขียน: รศ.ประนอม โฉมวิวัฒน์

อ.วิภาดา ตันติประภา

ผศ.พรชนก รัตนไพจิตร

ในการจัดทำแผนธุรกิจนั้น กิจการต้องทราบให้ได้ว่าแผนที่จะจัดทำขึ้นนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด จะได้จากแหล่งใดบ้าง จากแหล่งเงินทุนภายใน ในรูปของเจ้าของกิจการ หรือแหล่งเงินทุนภายนอกในรูปของการกู้ยืมจากเจ้าหนี้

เรียกว่า **กิจกรรมจัดหาเงิน (Financing Activities)** จากนั้น จะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปลงทุน กิจกรรมนี้เรียกว่า **กิจกรรมลงทุน (Investing Activities)** ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ กิจกรรมที่สำคัญต่อเนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น คือ **กิจกรรมดำเนินงาน (Operating Activities)** ซึ่งจะประกอบไปด้วย การผลิต การซื้อ การขาย และการจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ

การตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมหลักทั้งสาม คือ กิจกรรมจัดหาเงิน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมดำเนินงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ นักบัญชีจะเป็นผู้นำเสนอผลของกิจกรรมทั้งสาม และสรุปออกมาเป็น **งบการเงิน (Financial Statements)** ซึ่งเป็นรายงานสรุปขั้นสุดท้ายของขบวนการจัดทำบัญชี ที่แสดงให้เห็นถึงข้อมูลทางการเงินของธุรกิจหรืออาจจะเป็นงบการเงินที่ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่า ในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น ธุรกิจมีฐานะการเงินอย่างไร กำไรหรือขาดทุน มีการเปลี่ยนแปลงในเงินสดอย่างไรบ้าง เพิ่มขึ้นหรือลดลง และสาเหตุเกิดจากอะไร

งบการเงินประกอบด้วย

1. **งบดุล** เป็นรายงานที่แสดงถึงฐานะของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง ในงบดุลจะประกอบไปด้วยข้อมูลทางการเงินที่แสดงถึงฐานะของกิจการ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้เป็นเจ้าของ
2. **งบกำไรขาดทุน** เป็นงบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการ โดยแสดงรายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
3. **งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ** ส่วนของผู้เป็นเจ้าของหรือส่วนของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกัน คือ
 - **ทุนเรือนหุ้น**
 - **กำไรสะสม**
 งบนี้จึงแสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของทุนเรือนหุ้นและกำไรสะสม
4. **งบกระแสเงินสด** เป็นงบการเงินที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินสดในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จะรายงานให้ทราบว่า เงินสดในปีปัจจุบันที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้น มีสาเหตุจากอะไรในกิจกรรม 3 ประเภท ดังต่อไปนี้
 - **กิจกรรมดำเนินงาน**
 - **กิจกรรมลงทุน**
 - **กิจกรรมจัดหาเงิน**
5. **นโยบายบัญชี** หมายถึง หลักการบัญชีหรือวิธีปฏิบัติที่กิจการใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงิน เนื่องจากหลักการบัญชีที่กิจการเลือกใช้มิได้หลายวิธี วิธีการบัญชีที่กิจการเลือกใช้จะมีผลกระทบต่อ

การเงินไม่เหมือนกัน กิจการจึงต้องบอกข้อมูลดังกล่าวให้ผู้ใช้ในงบการเงินทราบ โดยทั่วไปแล้วกิจการควรเปิดเผยนโยบายบัญชีในเรื่องต่อไปนี้ไว้ในงบการเงิน

- วิธีการรับรู้รายได้
- การตีราคาสินค้าคงเหลือ
- การตีราคาเงินทุน
- ค่าเผื่อหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ
- วิธีการคิดค่าเสื่อมราคา และการตัดบัญชีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน
- การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ
- การจัดทำงบการเงินรวม

องค์ประกอบที่ 9: แผนฉุกเฉิน

แผนฉุกเฉินเป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่สถานการณ์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น จนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

ตัวอย่างของประเด็นความเสี่ยงทางธุรกิจและการเตรียมพร้อมที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน ได้แก่กรณีดังต่อไปนี้

- ยอดขายหรือการเก็บเงินจากลูกค้าไม่เป็นไปตามคาดหมาย จนทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง
- ธนาคารไม่ให้เงินกู้หรือลดวงเงินกู้
- คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว
- มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่า เข้าสู่อุตสาหกรรม หรือมาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง
- สินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกลงกว่า
- มีปัญหาเกี่ยวกับหุ้นส่วนจนไม่สามารถร่วมงานกันได้
- สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อเนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ
- สินค้าผลิตมากจนเกินไป ทำให้มีสินค้าในมือเหลือมาก
- เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม
- ต้นทุนการผลิต/การจัดการสูงกว่าที่คาดไว้