

Writing
Effective
Business
Plan

Witaya Danthamrongkul
School of Business
Thammasat University

สารบัญ

3	บทนำ
6	บทที่ 1 ประโยชน์ของแผนธุรกิจ
9	บทที่ 2 วางแผนที่จะเขียนแผนธุรกิจ
13	บทที่ 3 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
15	บทที่ 4 กิจการ ผู้บริหาร และทีมงาน
17	บทที่ 5 การบริหารและองค์กร
19	บทที่ 6 ผลิตภัณฑ์และแผนการผลิต
22	บทที่ 7 ตลาดและการแข่งขัน
26	บทที่ 8 แผนการตลาด
29	บทที่ 9 แผนการเงิน
33	บทที่ 10 แผนธุรกิจที่สมบูรณ์

บทนำ

“แผนธุรกิจจะเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าสำหรับผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง หากมีการจัดเตรียมอย่างดี มีการทบทวน และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง”

แผนธุรกิจจะทำหน้าที่เสมือนแผนที่การเดินทาง (Roadmap) ที่บอกให้กิจการรู้ว่าเป้าหมายและทิศทางของกิจการเป็นอย่างไร และยังคงตอบสนองต่อความต้องการข้อมูลของบุคคลภายนอกมากมาย หลายกลุ่มที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

ผู้สนับสนุนทางการเงินหลายกลุ่ม โดยเฉพาะกองทุนร่วมลงทุน (Venture Capitalists) นักลงทุนทั่วไป (Investors) ล้วนต้องการแผนธุรกิจที่จะเป็นบันไดขั้นแรกที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการลงทุน ไม่เว้นแม้แต่ธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการรู้แผนธุรกิจของลูกค้าก่อนที่จะปล่อยสินเชื่อ นอกจากนี้ในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย หรือซัพพลายเออร์ แผนธุรกิจก็ยังมีบทบาทอย่างสำคัญยิ่ง เพื่อให้รู้ว่าผู้ที่เราจะทำธุรกิจหรือร่วมหัวจมท้ายกันในระยะยาวนั้นมีทิศทางหรือการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างไร

แผนธุรกิจเป็นเอกสารที่สำคัญที่จะวาดภาพให้เห็นถึงเป้าหมาย ทิศทาง และศักยภาพของธุรกิจ หรืออีกนัยหนึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าแผนนี้คือเอกสารที่พยายามจะ “ขาย” ความน่าสนใจของธุรกิจให้ปรากฏในสายตาของนักลงทุน เจ้าหนี้ พันธมิตร หรือสถาบันการเงิน รวมไปถึงพนักงานภายในกิจการเองด้วย พุดง่าย ๆ ก็คือแผนธุรกิจพยายามที่จะเรียกหาการสนับสนุนที่เข้มแข็งทั้งจากคนภายนอกและภายใน ซึ่งความสำเร็จนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อทำให้แผนธุรกิจเป็นที่น่าสนใจมากที่สุด นั่นเป็นที่มาของกลุ่มมือการเขียนแผนธุรกิจเล่มนี้

การเขียนแผนธุรกิจเป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างพิถีพิถันไม่น้อยไปกว่างานอื่นๆ ของผู้บริหาร งานนี้ต้องการการเตรียมการ การระดมและกลั่นกรองความคิด การทบทวน แก้ไขปรับปรุง รวมถึงความมุ่งมั่น กระบวนการเขียนแผนธุรกิจเริ่มจากจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและถูกต้อง กำหนดองค์ประกอบหลักๆ ของแผนว่าจะประกอบไปด้วยอะไร แต่ละองค์ประกอบจะใส่อะไรลงไป จะเขียนยาวสักขนาดไหน ซึ่งก็สามารที่จะเลือกได้ว่าจะเป็นแผนสรุปอย่างกระชับรัดราว 10-20 หน้า หรือจะเป็นแผนที่ลงลึกรายละเอียดการปฏิบัติทุกขั้นตอน ซึ่งอาจจะมากกว่า 40-50 หน้า โดยทั่วไปแผนธุรกิจจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) ส่วนนี้เป็นส่วนที่สั้นและกระชับมากที่สุดในการนำเสนอธุรกิจแต่ครอบคลุมในทุกประเด็นหลัก ส่วนนี้จะเป็นส่วนที่เขียนหลังสุดของแผนธุรกิจ แต่อาจจะร่างคร่าวๆ ไว้ก่อนเพื่อเป็นแนวทางในการเขียนตัวแผน จากนั้นเมื่อแผนเสร็จแล้วจึงค่อยมาปรับแก้บทสรุปนี้เป็นสิ่งสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าได้รวบรวมทุกประเด็นในแผนมาเขียนไว้ในบทสรุปนี้ บทสรุปผู้บริหารเป็นส่วนแรกที่สุดที่ผู้อ่านแผนธุรกิจจะได้อ่าน และจะเป็นสิ่งตัดสินว่าผู้อ่านจะอ่านสิ่งที่เหลืออื่นๆ ในแผนต่อไปหรือไม่ ส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

คำบรรยายเกี่ยวกับกิจการ (Company Description) ส่วนนี้จะประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการ เช่น ประวัติความเป็นมา พันธกิจของกิจการ ส่วนนี้ควรบอกคร่าวๆ ถึงสถานะกิจการในปัจจุบัน กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ และแผนอย่างย่อสำหรับอนาคต

ทีมบริหารและองค์กร (Management and Organization) ในสายตาผู้ลงทุน ทีมบริหารเป็นดัชนีที่สำคัญต่อความสำเร็จของกิจการ ส่วนนี้จะให้รายละเอียดเกี่ยวกับสมาชิกในทีมบริหาร เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ หากจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาจากภายนอกเพื่ออุดช่องว่างความสามารถของทีมบริหารก็ต้องระบุไว้ให้ชัดเจนด้วย

ลูกค้าและคู่แข่ง (The Market and Competitors) จะระบุกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการ ส่วนนี้จะต้องตอบคำถามพื้นฐานว่า ใครคือตลาดเป้าหมาย ขนาดตลาดใหญ่ขนาดไหน แนวโน้มในอนาคตของตลาดนี้จะเป็นอย่างไร อุตสาหกรรมที่กิจการจะเข้าไปแข่งขันคืออุตสาหกรรมอะไร และมีแนวโน้มในอนาคตเป็นอย่างไร การแข่งขันในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไรและกิจการจะรับมือกับคู่แข่งอย่างไร ส่วนนี้ควรระบุให้เห็นด้วยว่าลูกค้ามีพฤติกรรมการซื้ออย่างไร ตลาดมีการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) อย่างไร จุดยืนในตลาดของกิจการเป็นอย่างไร

ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ขาย (The Product or Service) ระบุให้เห็นถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ขาย อาจจะมีการระบุเรื่องการวิจัยและพัฒนา การผลิต ต้นทุนการผลิต การจัดการคุณภาพ และการให้บริการหลังการขายไว้ด้วย

แผนการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ส่วนนี้เป็นหัวใจ เพราะหากปราศจากการตลาดและการขายเท่ากับแผนธุรกิจไม่มีความหมายใดๆ แผนการตลาดต้องระบุยอดขายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานการวิจัยตลาด และคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ ส่วนนี้ต้องบอกรายละเอียดการใช้

เครื่องมือทางการตลาด เช่น วิธีการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ฯลฯ บอกเหตุผลในการใช้เครื่องมือเหล่านั้นพร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่าเป็นทางเลือกที่สมเหตุผล

แผนการเงิน (Financial Plan/ Information) หัวใจสำคัญของส่วนนี้คือการประมาณการทางการเงิน ซึ่งนำเสนอในรูปแบบของงบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด ตัวเลขทั้งหลายจะต้องสะท้อนกิจกรรมและส่วนอื่นๆ ที่กล่าวถึงก่อนหน้านั้นในแผน ส่วนนี้จะต้องระบุด้วยว่าจะต้องการเงินสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนจำนวนเท่าไร ด้วยเหตุผลใด เงินทุนนั้นจะนำไปใช้อย่างไร สุดท้ายต้องระบุว่าผู้ลงทุนจะได้รับการคืนทุนอย่างไร เมื่อไร

เมื่อข้อมูลทุกส่วนได้รับการจัดเตรียมเรียบร้อยแล้ว ต่อจากนั้นคือการตรวจทานความสมบูรณ์และเตรียมการนำเสนอ การตรวจตราความเรียบร้อยในทุกรายละเอียดเป็นเรื่องสำคัญตั้งแต่แผ่นแรกจนถึงแผ่นสุดท้าย แผนธุรกิจที่ดีต้องให้แนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนขณะเดียวกันก็เขียนบนพื้นฐานความเข้าใจว่าผู้อ่านต้องการหรือคาดหวังว่าแผนจะตอบคำถามอะไร แผนธุรกิจที่วางไว้ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขทำให้เป็นปัจจุบันอย่างน้อยปีละครั้ง

วัตถุประสงค์ของคู่มือการเขียนแผนธุรกิจเล่มนี้ต้องการจะให้ผู้อ่านเข้าใจกระบวนการในการเขียนแผนและอธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญที่เป็นหัวใจที่ผู้เขียนแผนควรทราบเมื่อลงมือรวบรวมข้อมูล จัดเตรียม และลงมือเขียนแผน ในแต่ละท้ายบทจะมีคำถามพื้นฐานที่ผู้เขียนแผนควรจะถามเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนแต่ละส่วน เพื่อให้แน่ใจว่าแผนธุรกิจจะมีประโยชน์ต่อผู้ใช้แผนธุรกิจอย่างแท้จริง

บทที่ 1

ประโยชน์ของแผนธุรกิจ

“โฆษณาทำหน้าที่ขายสินค้า แผนธุรกิจก็ทำหน้าที่ไม่ต่างกัน แผนธุรกิจทำหน้าที่ “ขาย” ธุรกิจให้กับผู้สนับสนุนทางการเงิน ไม่เพียงทำให้เกิดความสนใจ แต่ต้องทำให้โครงการในแผนแข็งแรง น่าเชื่อถือ และปิดข้อสงสัยได้อย่างสมบูรณ์”

แผนธุรกิจต้องนำเสนอข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา มีการเรียบเรียงอย่างเป็นขั้นตอน และให้รายละเอียดที่เพียงพอ แผนธุรกิจไม่ใช่จะพูดถึงแต่จุดแข็งหรือข้อดีของธุรกิจแต่ต้องพูดถึงปัญหาและอุปสรรคด้วย ขณะเดียวกันก็หาทางออกสำหรับปัญหาเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้แผนธุรกิจจึงทำหน้าที่โดยสรุปดังนี้

- ระบุถึงแผนของกิจการสำหรับอนาคตทั้งใกล้และไกล
- ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะบรรลุได้
- แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานตามแผนจะนำมาซึ่งความพึงพอใจตามเงื่อนไขของผู้อ่านแผน ซึ่งอาจเป็นนักลงทุน กองทุน เจ้าหนี้ ฯลฯ

ประโยชน์ของแผนธุรกิจต่อบุคคลภายนอก

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือสำคัญของธุรกิจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากผู้สนับสนุนภายนอกซึ่งได้แก่

ธนาคาร (Bank Financing) แต่เดิมธนาคารไม่ค่อยสนใจเรื่องแผนธุรกิจนัก การปล่อยสินเชื่อมักจะดูสถานะทางการเงินในอดีตและปัจจุบัน ตลอดจนหลักประกันเป็นสำคัญ ต่อมาเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ในประเทศไทยเมื่อปี 2540 ทำให้ทุกธนาคารหันมาให้ความสนใจกับแผนธุรกิจมากขึ้น เพราะเมื่อกิจการล้ม ธนาคารไม่ได้ดอกเบี้ยและเงินต้นคืน แต่กลับต้องแบกรับหลักประกันมากมายเอาไว้ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ธนาคารพึงปรารถนา

ธนาคารไม่ได้ต้องการเพียงข้อมูลว่ากิจการเอาเงินกู้ทำอะไรไปทำอะไร แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือต้องการรู้ว่ากิจการจะชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนได้เมื่อไรและอย่างไร นอกเหนือจากนั้นคือต้องการจะรู้ว่ากิจการจะอยู่รอดในระยะยาวอย่างไร และมีหลักประกันเท่าไรค้ำประกันเงินที่กู้ไป

กองทุนเพื่อการลงทุน (Investment Funds) นักลงทุนทั่วไปและกองทุนเพื่อการลงทุน (Venture Capitalists) จะสนับสนุนการลงทุนกับกิจการที่มีแผนที่ชัดเจนเท่านั้น ในขณะที่ธนาคารจะมุ่งความสนใจไปที่การได้ดอกเบี้ยและเงินต้นคืน และกิจการมีหลักประกันที่คุ้มกับสินเชื่อที่ปล่อย นักลงทุนมักจะสนใจผลตอบแทนสูงๆ และดีใจ เช่น 20-50% ต่อปีสำหรับระยะเวลา 3-7 ปีข้างหน้า นักลงทุนต้องการเห็นภาพชัดว่าการลงทุนจะออกดอกออกผลในรูปแบบไหนในอนาคต เช่นกิจการจะมีโอกาสเข้าตลาดหลักทรัพย์ได้ไหม มีโอกาสที่จะขายหุ้นที่ถือไว้ในราคาสูงหรือไม่ ในการประเมินผลตอบแทนที่สูงดังกล่าว สิ่งนี้นักลงทุนมองมักจะ ได้แก่

- ประวัติการดำเนินงานในอดีตของกิจการ กลุ่มลูกค้า และตัวผู้บริหารระดับสูง
- ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุตัวเลขทางการเงินที่พยากรณ์ไว้
- เอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี
- คุณภาพของทีมงานผู้บริหาร

ขณะที่ธนาคารมักพุ่งความสนใจไปที่หลักประกันที่เป็นสินทรัพย์ถาวร และกระแสเงินสดเพื่อความมั่นใจว่ากิจการสามารถชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืน นักลงทุนจะให้น้ำหนักที่คุณภาพของทีมงานที่บริหารกิจการและกำไรในระยะยาวเป็นสำคัญ

พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliances) บ่อยครั้งที่กิจการอาจจะมีพันธมิตรที่ร่วมมือกันระยะยาวในทางการตลาด การวิจัย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งโดยมากมักเป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทขนาดใหญ่กับบริษัทเกิดใหม่ที่กำลังเติบโตหรือมีอนาคต ความร่วมมือดังกล่าวเป็นความร่วมมือระยะยาวตั้งแต่ 3-5 ปี ซึ่งแน่นอนว่าบริษัทใหญ่ที่สนับสนุนบริษัทที่เกิดใหม่ทั้งด้านการเงินหรือด้านการตลาดย่อมต้องการทราบอนาคต และทิศทางของบริษัทเหล่านี้ ดังนั้นแผนธุรกิจจึงมีความสำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจและรู้จักกันดียิ่งขึ้น

การควบรวมและซื้อกิจการ (Mergers and Acquisition) ปัจจุบันการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการแพร่หลายมากยิ่งขึ้น บริษัทที่ขายกิจการอาจอยู่ในภาวะที่ต้องการลดขนาดของกิจการ ในขณะที่บริษัทที่ซื้อกิจการก็ต้องการขยายกิจการของตนออกไป สำหรับทั้งสองฝ่ายแผนธุรกิจมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทีมบริหารเดิมอาจต้องการทราบแผนของผู้เสนอซื้อหุ้นว่ามีแผนในอนาคตต่อ

กิจการอย่างไร เช่นเดียวกันบริษัทที่เสนอซื้อกิจการก็ต้องการทราบแผนธุรกิจของบริษัทที่ตนเองจะเข้าซื้อเช่นกัน

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้แทนจำหน่าย (Customer and Distributor Relationships)

หลายๆ กิจการได้รับธุรกิจจากลูกค้ารายใหญ่ หรือพยายามจะเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทขนาดใหญ่ ในกรณีอย่างนี้ลูกค้าหรือผู้แทนจำหน่ายขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงโด่งดังมักต้องการให้ลูกค้าของตนเสนอแผนธุรกิจที่น่าเชื่อถือ เพื่อให้แน่ใจว่าได้ตัดสินใจเลือกลูกค้ารายที่ถูกต้องมาร่วมงานด้วย

ประโยชน์ของแผนธุรกิจต่อบุคคลภายใน

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางการสร้างความเติบโตให้กิจการ และคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แม้ผู้บริหารบางรายจะคิดว่าการวางแผนธุรกิจไม่จำเป็นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา แต่ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนธุรกิจจะสามารถทำให้ผู้บริหารรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้แผนธุรกิจกระตุ้นให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ มีการวางเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และที่สำคัญมีมาตรวัดที่จะประเมินความสำเร็จของการทำงานด้วย

แผนธุรกิจทำให้ทีมบริหารซึ่งอาจมีความคิดที่แตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน แผนธุรกิจยังมีประโยชน์ต่อกิจการที่มีสำนักงานอยู่ต่างที่กันเพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับการทำงาน ณ จุดต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงเองก็สามารถสร้างความแน่ใจว่าการวางแผนธุรกิจของหน่วยงานต่างๆ จะสอดคล้องกับแผนระยะยาวและแผนกลยุทธ์ของกิจการด้วย

บทที่ 2

วางแผนที่จะเขียนแผนธุรกิจ

“แผนธุรกิจแต่ละแผนเหมือนการตัดเสื้อผ้าดีตัวแต่ละตัว ไม่ใช่เสื้อโหล ที่มีขนาดเดียวสำหรับทุกคน ทุกกิจการ”

แต่ไม่ว่าแผนธุรกิจจะมาในขนาดหรือรูปแบบใด แผนธุรกิจของทุกกิจการย่อมต้องมีองค์ประกอบร่วมกัน คือบอกว่าสินค้าหรือบริการของกิจการนั้นคืออะไร ตลาดอยู่ที่ไหน (ไม่ว่าตลาดจะมีอยู่แล้ว หรือจะต้องสร้างตลาดขึ้นมาใหม่) จะผลิตสินค้าหรือให้บริการอย่างไร หากแผนมุ่งเป้าไปที่บุคคลภายนอกย่อมต้องชัดเจนว่าใครจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับบ้าง ต้องการเงินมาร่วมลงทุนเท่าไร จะใช้เงินไปเพื่อการใด นักลงทุนจะคาดหวังผลตอบแทนจากการลงทุนได้เมื่อไรและเป็นจำนวนเท่าไร

แผนธุรกิจทุกแผนต้องบอกรายละเอียดข้างต้นอย่างชัดเจน กระชับรัด และกระตุ้นให้เกิดความสนใจได้ ต้องทำให้ผู้อ่านแผนเข้าใจธุรกิจและมั่นใจว่าเป้าหมายตามแผนจะบรรลุได้ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนธุรกิจจะมีคุณลักษณะดังกล่าว การวางแผนเพื่อจะจัดทำแผนจึงเป็นเรื่องสำคัญซึ่งประกอบด้วยงาน 4 ขั้นตอนคือ

- รวบรวมข้อมูล
- ร่างองค์ประกอบของแผน
- กำหนดขอบเขตของแผน
- กำหนดความรับผิดชอบ

รวบรวมข้อมูล (Gathering the Right Data)

แผนธุรกิจจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่นำมาใช้และอ้างอิงในการเขียนแผน ข้อมูลไม่เพียงถูกต้อง แต่ต้องโน้มน้าวผู้ฟังหรือผู้อ่านแผนด้วย ความผิดพลาดที่สำคัญคือการไม่นำเสนอข้อมูลหลักๆ ที่นักลงทุนหรือสถาบันการเงินเชื่อว่าจะได้เห็นในแผนธุรกิจนั้น

กระบวนการเขียนแผนจะง่ายและรวดเร็วขึ้นมาก หากเตรียมข้อมูลล่วงหน้าอย่างครบถ้วน จะได้ไม่ต้องหยุดชะงักในระหว่างกระบวนการเพื่อค้นหาข้อมูลที่จำเป็น ข้อมูลสำคัญที่ต้องเตรียมก่อนลงมือเขียนแผนคือ

- ข้อความบรรยายเกี่ยวกับตัวกิจการ ประกอบด้วย
 - ชื่อกิจการ
 - รูปแบบการจดทะเบียนจัดตั้ง
 - สถานที่ตั้ง
 - จุดเด่นข้อมูลทางการเงิน
 - ผู้ถือหุ้น
- ทีมผู้บริหารและองค์กร
 - โครงสร้างองค์กร
 - ตำแหน่งบริหารหลักและค่าตอบแทน
 - คณะกรรมการบริษัท
 - ทีมที่ปรึกษา
- ตลาดและคู่แข่ง
 - ข้อมูลและสถิติตลาด
 - ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง
 - การสำรวจหรือวิจัยตลาดและผู้บริโภค
- ผลิตภัณฑ์และบริการ
 - สินค้าและรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้า/ บริการ
 - ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งของตัวสินค้า/ บริการ
 - ข้อมูลเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ ใบอนุญาต เครื่องหมายการค้า ฯลฯ
 - การได้รับอนุญาตตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม
 - แผนการผลิตและการปฏิบัติการ
 - แผนการวิจัยและพัฒนาสินค้า
- การตลาดและการขาย
 - แผนการตลาด
 - เครื่องมือทางการตลาดและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด

- แผนการเงิน

- งบการเงินย้อนหลัง 3 ปี
- สมมติฐานทางการเงิน
- ประมาณการงบการเงิน 3-5 ปี
- จำนวนและระยะเวลาที่ต้องการเงินทุน

ร่างองค์ประกอบของแผน (Outlining The Plan)

เป็นการกำหนดว่าอะไรควรจะต้องตรงไหนในแผนธุรกิจจะได้ไม่เกิดการซ้ำซ้อน และเป็นการลำดับความคิดคร่าวๆ ก่อนว่าจะใส่รายละเอียดอะไรตรงไหนบ้างและมากน้อยแค่ไหน

กำหนดขอบเขตของแผน (Determining The Kind of Plan)

บ่อยครั้งที่ผู้เขียนแผน โดยเฉพาะผู้ที่เริ่มเขียนครั้งแรกมักมีคำถามว่าแผนธุรกิจควรมีความยาวเท่าไร และละเอียดขนาดไหน คำตอบสำหรับคำถามนี้ไม่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของกิจการและเป้าหมายที่กิจการต้องการจะบรรลุด้วย ดังนั้นหากจะแบ่งแผนธุรกิจตามความซับซ้อนก็อาจจะแบ่งได้ดังนี้

แผนธุรกิจแบบสรุป (Summary Plan) เช่นกรณีจะเพิ่มวงเงินกู้กับธนาคารเพื่อมาใช้ในการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือต้องการเงินลงทุนเพิ่มไม่มากนักจากผู้ลงทุน แผนธุรกิจควรจะสรุปหัวใจสำคัญ ที่เป็นธุรกิจปัจจุบันและที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงหลังได้เงินทุน พร้อมทั้งมีตัวเลขการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แผนธุรกิจลักษณะนี้อาจจะยาวราว 10-15 หน้า โดยทั่วไปกิจการที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ไม่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน และกิจการขนาดเล็กๆ แผนธุรกิจมักจะเป็นไปในลักษณะนี้ หรือบางกิจการขนาดใหญ่ก็อาจจะลองวางแผนแบบนี้เพื่อนำเสนอแก่นักลงทุนก่อน เมื่อจุดความสนใจได้แล้วจึงค่อยลงมือวางแผนธุรกิจที่ละเอียดมากขึ้น แผนธุรกิจแบบสรุปยังใช้ได้กับผู้ประกอบการบางรายที่มีชื่อเสียงในตลาด เช่นเป็นเจ้าของสิทธิบัตรหรือเคยประสบความสำเร็จเป็นที่น่าเชื่อถือกับกองทุนร่วมลงทุนต่างๆ คืออยู่แล้ว ผู้ประกอบการแบบนี้ไม่จำเป็นต้องเขียนแผนยาวๆ บางครั้งเขียนแค่ 2-3 แผ่นก็สามารถจุดประกายความสนใจกับผู้ร่วมลงทุนได้แล้ว

แผนธุรกิจแบบเต็มรูปแบบ (Full Business Plan) แผนธุรกิจแบบนี้ยาว 20-40 หน้าซึ่งเป็นลักษณะที่พบโดยทั่วไป เมื่อต้องการเม็ดเงินสนับสนุนมากขึ้นจึงต้องมีรายละเอียดเพิ่มขึ้น มีการวิเคราะห์ตลาดที่ลึกซึ้ง มีการพยากรณ์ยอดขายและต้นทุนไปอย่างน้อย 5 ปีข้างหน้า มีแผนเกี่ยวกับการวิจัยพัฒนา และตัวเลขทางการเงินที่สนับสนุนสมมติฐานการพยากรณ์

แผนธุรกิจแบบแผนปฏิบัติการ (Operational Business Plan) แผนธุรกิจแบบนี้จัดทำเพื่อใช้ภายในกิจการเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจถึงทิศทางและบทบาทของคนที่มีการบรรลุเป้าหมายของกิจการ แผนแบบนี้ลงลึกรายละเอียดการปฏิบัติงาน บางครั้งยาวมากกว่า 40 หน้าขึ้นไป ยิ่งรายละเอียดมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้ผู้บริหารเข้าใจบทบาทของตัวเองมากขึ้น

กำหนดความรับผิดชอบ (Designating Responsibilities) การกำหนดความรับผิดชอบในการวางแผนธุรกิจมีหลายวิธีที่ต่างกันไปในแต่ละกิจการ วิธีหนึ่งอาจเริ่มจากผู้บริหารหน่วยงาน เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขาย เตรียมแผนธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานตนขึ้นมาแล้วส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา ผู้บริหารระดับสูงก็จะคุยกับผู้จัดการเพื่อปรับแก้ในส่วนที่เห็นไม่ตรงกัน อีกวิธีหนึ่งผู้จัดการใหญ่อาจจะเขียนแผนธุรกิจฉบับสมบูรณ์ขึ้นมาเลย แล้วส่งต่อไประดับล่างเพื่อเปิดโอกาสให้ระดับล่างให้ความเห็นเพื่อปรับปรุง

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

- จัดสรรเวลาสำหรับการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นหรือยัง
- ผู้บริหารพร้อมที่จะร่วมให้ข้อมูล วิเคราะห์ และให้ความเห็นแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นหรือไม่
- รู้หรือไม่ว่าผู้อ่านแผนคือใครเพื่อจะได้เลือกประเภทของแผนธุรกิจที่จะเขียนได้ถูกต้อง

บทที่ 3

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

“ส่วนสำคัญที่จะจุดประกายผู้อ่านแผนธุรกิจได้ดีที่สุด คือหน้าแรกหรือบทสรุปสำหรับผู้บริหาร”

นักลงทุนและผู้บริหารกองทุนเพื่อการลงทุนอาจจะได้รับแผนธุรกิจจำนวนมากจนไม่มีเวลาที่จะอ่านแผนทุกแผนตั้งแต่ต้นจนจบ บทสรุปสำหรับผู้บริหารเป็นตัวคัดกรองที่ดีที่จะบอกว่าแผนธุรกิจไหนที่น่าสนใจและควรที่จะใช้เวลาอ่านจนจบถึงหน้าสุดท้าย ดังนั้นจึงควรเขียนส่วนนี้ให้ดีที่สุด น่าสนใจที่สุด ข้อมูลต้องให้ดีและน่าสนใจเพียงใด หากถูกฝังอยู่ในหน้าสุดท้ายของแผนย่อมไม่มีประโยชน์ใดๆ

หลักสำคัญในการเขียนบทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ต้องจดจำไว้เสมอว่าบทสรุปสำหรับผู้บริหารก็คือแผนธุรกิจนั่นเอง แต่ถูกทำให้สั้นที่สุด กระชับรัดกุมที่สุด และเป็นที่น่าสนใจกระชับชัดเจนภายในไม่เกิน 2 หน้า ต้องประกอบด้วยข้อมูลสำคัญดังนี้

- กลยุทธ์ของกิจการที่คาดว่าจะสร้างความสำเร็จ
- เนื้อหาย่นย่อระบุคุณสมบัติที่บริหารที่จะนำความสำเร็จมาสู่กิจการ
- เนื้อหาย่นย่อเกี่ยวกับสถานการณ์ตลาดและกลุ่มลูกค้า
- เนื้อหาย่นย่อเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ
- สรุปการประมาณการตัวเลขทางการเงิน เช่น ยอดขาย กำไร
- ประมาณการเงินสนับสนุนที่ต้องการ การใช้ไปของเงิน และสิ่งที่ผู้ลงทุนจะได้รับ

ปกติบทสรุปสำหรับผู้บริหารจะเขียนขึ้นหลังสุดเมื่อเนื้อหาทุกส่วนของแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่ผู้เขียนอาจจะทำการร่างคร่าวๆ ไว้ก่อนก็ได้ว่าจะพูดอะไรบ้างในส่วนนี้ เมื่อแผนเสร็จแล้วจึงค่อยมาทบทวนแก้ไขปรับปรุงอีกที การเขียนร่างบทสรุปสำหรับผู้บริหารไว้ล่วงหน้านับว่ามีประโยชน์หลายประการคือ

ช่วยวางทิศทางของแผน ทำให้ผู้เขียนแผนสามารถลำดับว่าจะพูดอะไรก่อนหลัง สิ่งไหนสำคัญ สิ่งไหนสำคัญรองลงมา หรือไม่สำคัญ

ช่วยสร้างความมั่นใจในการเขียนแผน การวางบทสรุปสำหรับผู้บริหารไว้ก่อนช่วยให้สามารถดึงส่วนที่เป็นหัวใจสำคัญๆ ออกมา และหากดำเนินการเขียนไปตามนั้นจะทำให้การเขียนราบรื่นไม่สะดุด เหมือนผู้เขียนมีธงนำทิศทางการเขียนที่ชัดเจน

ช่วยระดมสมองของทีมบริหารในเบื้องต้น การเขียนส่วนนี้ตั้งแต่เริ่มแรกจะเป็นการระดมทีมบริหารเข้ามาร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นที่จะกล่าวถึงในแผน ทำให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างหลากหลายในประเด็นสำคัญๆ

เมื่อจัดทำแผนธุรกิจครบทุกองค์ประกอบแล้ว ผู้เขียนจะต้องกลับไปทบทวนเพื่อปรับปรุงส่วนบทสรุปสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เขียนสอดคล้องกับเนื้อหาแต่ละส่วนภายในตัวแผน และครอบคลุมองค์ประกอบหลักของบทสรุปสำหรับผู้บริหารดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

บทสรุปสำหรับผู้บริหารที่เขียนสะท้อนสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้หรือไม่

- กิจการมีการวางแผนและค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจนั้นเป็นอย่างดี
- จุดยืนหรือตำแหน่งทางการตลาดของธุรกิจเหมาะสม น่าสนใจ
- จุดยืนนั้นสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- มีความเข้าใจในกลุ่มลูกค้าและอุตสาหกรรม
- ความกระตือรือร้นของทีมผู้บริหารที่มีต่อธุรกิจนั้น
- ความเสี่ยงที่อาจเกิดกับธุรกิจ

บทที่ 4

กิจการ ผู้บริหาร และทีมงาน

“ทุกกิจการมีพันธกิจ เรื่องราวที่สามารถบอกเล่า ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต”

ในกิจการที่ก่อตั้งมานานย่อมจะมีเรื่องราวที่สามารถบอกเล่าแก่นักลงทุนให้รู้จักกิจการได้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความมุ่งมั่น แรงบันดาลใจ หรือเหตุผลที่ต้องการเติบโตไปข้างหน้า รวมถึง “ความเหนือกว่า” หรือ “คุณค่า” ของกิจการที่สร้างความต่างเหนือกิจการอื่น เนื้อหาเหล่านี้เป็นการปูพื้นฐานความคิดให้ผู้อ่านแผนก่อนที่จะชักจูงไปสู่เนื้อหาอื่นในส่วนถัดๆ ไป สำหรับธุรกิจเกิดใหม่ที่ไม่มีประวัติยาวนานก็สามารถเล่าถึงแรงบันดาลใจในการมารวมตัวกันของทีมผู้บริหาร ทุกกิจการย่อมมีผู้บริหารหลักที่เป็นหัวใจของความสำเร็จซึ่งควรจะได้กล่าวถึงไว้ในส่วนนี้

พันธกิจของกิจการ (Your Business Mission)

ส่วนนี้จะบอกถึงพันธกิจของกิจการ เหตุผลของการดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นๆ และสูตรความสำเร็จที่กิจการยึดถือในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะหมายถึงจุดยืนหรือคุณค่าที่กิจการนำเสนอให้กับลูกค้าของคุณ การตอบสนองด้วยสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ดีกว่าของคู่แข่ง การพิถีพิถันกับการผลิตที่ได้คุณภาพ กลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอันเป็นพื้นฐานการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกิจการ ฯลฯ

เรื่องของกิจการ: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต (The Company: Past, Present, and Future)

เพื่อที่จะประเมินกิจการได้อย่างละเอียด นักลงทุนต้องการรู้รายละเอียดของกิจการ ความเข้าใจภาพในอดีตและปัจจุบันย่อมช่วยให้คาดคะเนอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ส่วนนี้จะแบ่งเนื้อหาออกได้ 3 ส่วนคือ

อดีต กิจการก่อตั้งขึ้นเมื่อไร อย่างไร มีความสำเร็จอะไรที่ชัดเจนในอดีต มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไร มีจุดอ่อนหรือความล้มเหลวที่สำคัญอะไรบ้าง

ปัจจุบัน สินค้าและบริการที่มีในปัจจุบัน จำนวนพนักงาน จุดยืนและตำแหน่งในอุตสาหกรรม สถานการณ์ยอดขาย (เพิ่มขึ้น คงที่ หรือลดลง)

อนาคต ทิศทางในอนาคต เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ มีแผนอะไรเกี่ยวกับตลาดหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ในอนาคต การเขียนในส่วนนี้จะต้องสอดคล้องกับข้อมูลอดีตและอนาคตด้วย เช่น ตั้งเป้าหมายเติบโตในอนาคต 20% แต่ที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบันไม่เคยมีปีใดที่ยอดขายโตเกิน 10% ข้อมูลเช่นนี้เป็นข้อมูลที่ขาดความน่าเชื่อถือ

ทีมผู้บริหาร (The Management Team)

ข้อมูลส่วนนี้จะเป็นที่สนใจของนักลงทุนและกองทุนร่วมลงทุน ที่ต้องการทราบว่าผู้ก่อตั้งและผู้บริหารกิจการเป็นใคร มีประสบการณ์ขนาดไหน มีเกียรติประวัติความสำเร็จมาก่อนหรือไม่ ควรให้ข้อมูลแต่เพียงย่อๆ สำหรับรายละเอียดจะนำไปเขียนไว้ในส่วนถัดไป

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

- กิจการอยู่ในธุรกิจอะไร
- เป้าหมายของธุรกิจ
- สินค้าและบริการคืออะไร เชื่อมโยงถึงพันธกิจอย่างไร
- คุณค่าของสินค้าและบริการในสายตาลูกค้าคืออะไร
- สิ่งชักจูงให้ทำการพัฒนาสินค้าและบริการคืออะไร
- ภาพอนาคตอะไรที่ต้องการเห็นสำหรับกิจการ
- ความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งอยู่ตรงไหน
- ชื่อตามกฎหมายและลักษณะการจัดตั้งกิจการเป็นอย่างไร
- สถานที่ตั้งอยู่ที่ไหน
- สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร
- จุดอ่อนของกิจการอยู่ตรงไหนและจะจัดการอย่างไร
- ทีมผู้บริหารหลักมีใครบ้าง

บทที่ 5

การบริหารและองค์กร

“คุณสมบัติของผู้บริหารเบอร์หนึ่งของกิจการเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งที่นักลงทุนจะให้ความสนใจที่จะร่วมลงทุนด้วยหรือไม่”

ในส่วนนี้ของแผนธุรกิจจึงต้องระบุให้ชัดเจนและละเอียดว่าทีมผู้บริหารตั้งแต่เบอร์หนึ่งลงมาใครบ้าง ฝั่งองค์กรมีการจัดโครงสร้างอย่างไร ใครอยู่ตรงไหนและมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไร และแต่ละคนมีส่วนต่อความสำเร็จของกิจการอย่างไร นอกจากนี้ต้องระบุด้วยว่าทีมผู้บริหารยังขาดทักษะหรือความชำนาญอะไร และมีแผนจะปิดช่องว่างนั้นเมื่อไร อย่างไร เช่น จะจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเข้ามาเพิ่ม มีความเป็นไปได้แค่ไหน ส่วนนี้หากเขียนชัด จะทำให้ผู้อ่านแผนรู้สึกว่าคุณบริหารกิจการได้ตระหนักและคิดอย่างรอบคอบในเรื่องของทีมงานของคุณ

ระบุรายละเอียดของทีมงาน (Management Team)

เขียนเนื้อหาสั้นๆ เกี่ยวกับประวัติของทีมบริหารแต่ละคน ความยาวไม่เกินครึ่งหน้า ระบุการจ้างงาน ประสบการณ์ ความสำเร็จและประวัติการศึกษา ส่วนรายละเอียดประวัติของแต่ละคน (Resume) ใ้ไว้ในภาคผนวกด้านหลังของแผน

ค่าตอบแทนทีมงาน (Compensation)

ระบุให้ชัดเจนว่าผู้บริหารแต่ละคนได้แพ็คเกจค่าตอบแทนอย่างไร ในที่นี้หมายถึงเงินเดือน โบนัส ส่วนแบ่งกำไร หุ้น ฯลฯ

ปัญหาอื่นๆ ด้านบุคลากร (Other Human Resource Issues)

ระบุถึงจำนวนพนักงานในกิจการในปัจจุบันและที่คาดว่าจะต้องมีในอนาคตเมื่อกิจการเติบโตขึ้น หากตำแหน่งงานประเภทไหนที่มีความสำคัญหรือหาได้ยาก จะมีวิธีการจัดการกับปัญหาเหล่านั้นอย่างไร มีแผนพัฒนาบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือการเติบโตอย่างไร

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

- CEO มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะนำกิจการนี้เพียงใด
- จุดแข็งและประสบการณ์ของทีมบริหารสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของกิจการเพียงใด
- ทีมผู้บริหารมีความสามารถทั้งทางเทคนิคและทางธุรกิจหรือไม่
- โครงสร้างค่าตอบแทนสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของกิจการหรือไม่
- กิจการมีพันธมิตรที่สามารถให้ความช่วยเหลือในเรื่องบุคลากรที่มีความสามารถและเป็นที่ต้องการหรือไม่
- หากยังขาดผู้บริหารในบางตำแหน่งจะมีแผนการบรรจุอย่างไร
- พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มไหนที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการเป็นพิเศษ
- กิจการจะมีวิธีในการแสวงหาพนักงานที่ต้องการอย่างไร
- โครงสร้างค่าตอบแทนจูงใจพอที่จะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างที่ต้องการมาร่วมงานและรักษาพนักงานเดิมไว้หรือไม่
- แผนการพัฒนาพนักงานกำหนดไว้อย่างไร
- มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกหรือไม่ และมีค่าตอบแทนอย่างไร

บทที่ 6

ผลิตภัณฑ์และแผนการผลิต

“แผนธุรกิจต้องเขียนให้ผู้ลงทุนเห็นภาพผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจนด้วย
ข้อความเพียงสั้นๆ”

ในแผนธุรกิจจะต้องอธิบายโดยละเอียดแต่ไม่ยืดเยื้อ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นว่าผลิตภัณฑ์ของกิจการคืออะไร ไม่ต้องเล่าถึงรายละเอียดทุกจุด แต่ต้องตอบคำถามว่าผลิตภัณฑ์นั้นคืออะไร ตอบสนองความต้องการอะไรของลูกค้า และที่สำคัญคือคู่แข่งอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่นักลงทุนต้องการรู้

ความยากของการเขียนส่วนนี้คือบ่อยครั้งผู้เขียนจะบอกว่าสินค้าของกิจการมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร โดยลืมที่จะวิเคราะห์ด้วยว่าการปรับปรุงเพื่อให้แตกต่างกันนั้นสมเหตุผลในด้านต้นทุนที่ต้องเสียเพิ่มหรือไม่ และจะสามารถเพิ่มราคาได้เท่าไร เนื้อหาในส่วนนี้ต้องทำให้ผู้ลงทุนเชื่อว่ากิจการจะสามารถผลิตสินค้าหรือจัดหาบริการได้จริงตามเวลา คุณภาพ และต้นทุนที่ระบุในแผน

นำเสนอผลิตภัณฑ์ (Presenting the Product)

หากสินค้าตัวจริงหรือต้นแบบมีการผลิตขึ้นแล้วก็ควรมีภาพปรากฏให้เห็นในแผนด้วย ถ้าสินค้าขนาดใหญ่มากอาจจะจัดส่งไปให้นักลงทุนพร้อมกับตัวแผนก็ได้ แต่ในกรณีที่ยังไม่มีการผลิตจริงก็อาจส่งต้นร่างแบบคร่าวๆ ก็ได้ หากสินค้านั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่สุด ต้องพยายามอธิบายให้ข้อมูลอย่างละเอียด ต้องเข้าใจว่านักลงทุนไม่ใช่ช่างเทคนิคหรือนักวิทยาศาสตร์ที่จะเข้าใจเรื่องผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนมากๆ จึงต้องพยายามอธิบายให้ง่าย การมีแผนผังหรือรูปประกอบจะช่วยให้ได้มาก หรือต้องเตรียมไว้ล่วงหน้าหากจะมีการขอข้อมูลเพิ่มเติมในภายหลัง

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Issues)

หากเป็นการแสวงหาเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาต้องเขียนให้ชัดเจนว่าจะเอาเงินไปทำอะไร เป้าหมายที่ปรากฏชัดเจนจะเป็นอะไร กำหนดการแล้วเสร็จเมื่อไร และปัจจัยเสี่ยงมีอะไรบ้าง

ต้องบอกด้วยว่าเทคโนโลยีของกิจการอื่นที่อาจสร้างผลกระทบกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จะเป็นอย่างไร ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่พัฒนาได้จะออกวางตลาดเมื่อไร และจะป้องกันการเข้ามาในตลาดของกลุ่มอย่างไร หากผลิตภัณฑ์ของกิจการประสบความสำเร็จ จะสามารถจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรได้หรือไม่ หากไม่มีวิธีเก็บความลับจนกระทั่งการพัฒนาสำเร็จและออกวางตลาดได้อย่างไร แต่หากสามารถขอสิทธิบัตรได้ จะใช้เวลาเท่าไร มีขบวนการซับซ้อนขนาดไหน

การผลิตและการปฏิบัติการ (Manufacturing and Operations)

เนื้อหาส่วนนี้คือการระบุว่า จะผลิตสินค้าหรือให้บริการอย่างไร ต้องตอบคำถามหลายประการ เช่น โรงงานจะตั้งอยู่ที่ไหน กำลังการผลิตจะเป็นเท่าไร กระบวนการผลิตเป็นแบบไหน วัตถุดิบจะมาจากไหน กระบวนการไหนที่จะผลิตภายใน ส่วนไหนจะจ้างผลิตภายนอก ขั้นตอนไหนของกระบวนการผลิตเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจ การจัดส่งและเก็บสต็อกจะเป็นอย่างไร จะเก็บมากน้อยขนาดไหน จะมีวิธีการควบคุมและลดต้นทุนการผลิตอย่างไร

การควบคุมคุณภาพและการบริการ (Quality Control and Ongoing Service)

แผนธุรกิจจะต้องระบุให้เห็นถึงปรัชญาและวิธีการในการควบคุมคุณภาพของกิจการ ไม่จำเป็นต้องเขียนลงลึกในรายละเอียดแต่ต้องให้เห็นภาพกว้างของการควบคุมคุณภาพว่ากิจการมีความตั้งใจที่จะลดการสูญเสียอย่างไรและจะใช้ระบบควบคุมหรือติดตามคุณภาพอย่างไรในกระบวนการผลิต ในแผนควรระบุว่า จะมีวิธีการจัดการกับสินค้าที่มีปัญหาเรื่องคุณภาพ หรือมีบริการการดูแลซ่อมแซมอย่างไร จะทำเองโดยใช้หน่วยงานภายใน หรือจัดจ้างออกไปภายนอก

ความเสี่ยงและปัญหากฎหมาย (Risks and Regulations)

การผลิตบางอย่างเกี่ยวข้องกับการควบคุมของภาครัฐ เช่นการกำจัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การขออนุญาตจำหน่าย ฯลฯ ต้องระบุไว้ให้ชัดว่าจะมีวิธีการจัดการอย่างไร ในช่วงเวลาไหน และเป็นค่าใช้จ่ายขนาดไหน กฎหมายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง และกิจการมีแผนที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของหน่วยงานนั้นๆ อย่างไร นอกจากนั้นหากจะต้องมีการประกันภัยความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ ก็ต้องระบุไว้ให้ชัดเจนด้วย

ต้นทุนการผลิต (Identifying Costs)

ต้นทุนการผลิตจะถูกระบุไว้ในส่วนนี้แต่เพียงสั้นๆ เพื่อให้เห็นประเภทของต้นทุนสำคัญๆ ส่วนรายละเอียดไปแสดงอยู่ในส่วนของแผนการเงิน

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

- แผนการวิจัยพัฒนามีขั้นตอนอย่างไร ขณะนี้กิจการอยู่ ณ ขั้นไหน จะวางตลาดผลิตภัณฑ์ได้เมื่อไร
- ต้นทุนในการพัฒนาเป็นอย่างไร
- กิจการมีการลงทุนวิจัยพัฒนาขนาดไหน การลงทุนของกลุ่มแข่งเป็นอย่างไร
- ผลิตภัณฑ์ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาหรือไม่
- หากจะจำหน่ายออกไปต่างประเทศในอนาคตได้มีการเตรียมการในเรื่องการคุ้มครองจากต่างประเทศหรือไม่
- การผลิตต้องการพื้นที่ขนาดไหน
- จะผลิตทั้งหมด หรือจำหน่ายออกไปผลิตภายนอกด้วย
- มีชิ้นส่วนบางอย่างที่สำคัญที่ต้องรอคอยหรือยากในการผลิตหรือไม่ ผู้ขายชิ้นส่วนนั้นวางใจได้มากน้อยแค่ไหน
- มีชิ้นส่วนที่ต้องซื้อจากผู้ผลิตรายเดียวหรือจากต่างประเทศหรือไม่
- มีแหล่งสำรองของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนหรือไม่
- จะมีกระบวนการควบคุมคุณภาพอย่างไร ลูกค้าจะติดต่อเมื่อมีปัญหาเรื่องคุณภาพอย่างไร
- มีความเสี่ยงทางธุรกิจหรือไม่ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารความเสี่ยงอย่างไร

บทที่ 7

ตลาดและการแข่งขัน

“ความคิดดีๆ ใหม่ๆ เกิดขึ้นทุกวัน แต่ความคิดเหล่านั้นจะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีตลาดรองรับ”

สถิติที่น่าสนใจคือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตลาดในแผนธุรกิจเป็นส่วนที่สองที่นักลงทุนจะพลิกไปอ่านทันทีหลังจากอ่านบทสรุปสำหรับผู้บริหารจบ ส่วนนี้จึงต้องเขียนอย่างดีเพื่อที่จะโน้มน้าวให้นักลงทุนเห็นว่าตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์นั้นมีอยู่ และแสดงให้เห็นว่ากิจการมีความเข้าใจตลาดของตนอย่างถ่องแท้ ผลการวิจัยตลาดจะเป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะกล่าวไว้ในส่วนนี้ด้วย ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการกำหนดแผนการตลาดที่จะกล่าวต่อไปในบทที่ 8

ระบุตลาด (Identifying Your Market)

ในส่วนตลาดและการแข่งขันนี้จะเริ่มจากการอธิบายถึงตลาดของกิจการ นั้นหมายถึงจะต้องระบุถึงประเด็นสำคัญเหล่านี้

แนวโน้มของอุตสาหกรรม (Trends in the Industry) เนื้อหาในส่วนตลาดจะเริ่มจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินการอยู่เพื่อประเมิน โอกาสทางการตลาด หากกิจการมีการทำธุรกิจหลายๆ อย่างจำนวนตัวแปรที่จะต้องวิเคราะห์จะมีจำนวนมากขึ้น ข้อมูลจากการวิจัยที่นำมาอ้างอิงในส่วนนี้จะช่วยสนับสนุนการประมาณการทางการเงินในส่วนหลังของแผนธุรกิจ จึงต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เพื่อให้ให้นักลงทุนเข้าใจ ที่สำคัญคือต้องวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อย่างรอบด้าน

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) พยายามระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนมากที่สุด ระบุให้เห็นว่าเป็นลูกค้ากลุ่มไหน ลูกค้ากลุ่มผู้บริโภคหรือธุรกิจ มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์อย่างไร อยู่ในพื้นที่ไหน มีความชอบหรือพฤติกรรมผู้บริโภค การจับจ่ายแบบใด

ขนาดของตลาด (Market Size) ต้องแสดงข้อมูลที่แน่นหนาเพื่อแสดงให้เห็นว่าสามารถคำนวณขนาดของตลาดออกมาอย่างไร ในส่วนนี้อาจจะต้องการข้อมูลจากหลายๆ แหล่งมาประมวลเข้าด้วยกันเพื่อความหนักแน่นและน่าเชื่อถือในตัวเลข นอกจากนี้ยังต้องมองไปในอนาคตด้วยว่าขนาดตลาดจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากตัวแปรอะไรบ้าง ต้องทำให้ผู้อ่านแผนเห็นว่าขนาดของตลาดใหญ่พอที่จะสามารถทำธุรกิจได้

คู่แข่ง (Competition) นักลงทุนส่วนใหญ่และผู้อ่านแผนธุรกิจมักจะกังวลถึงเรื่องคู่แข่ง จึงต้องพยายามให้รายละเอียดที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา ด้วยการระบุออกมาให้มากที่สุดว่าคู่แข่งของกิจการเป็นใครบ้าง มีจุดแข็งจุดอ่อนตรงไหน กิจการจะรับมือการแข่งขันอย่างไร และคิดว่าการเคลื่อนไหวของคู่แข่งจะเป็นอย่างไรเมื่อผลิตภัณฑ์ของกิจการออกวางตลาด ในส่วนนี้ควรระบุด้วยว่าแนวโน้มการแข่งขันจะเป็นอย่างไร โดยเฉพาะหากอุตสาหกรรมที่อยู่มีอุปสรรคในการเข้ามาแข่งขันค่อนข้างต่ำสำหรับลูกค้ารายใหม่ๆ การประเมินคู่แข่งอย่างตรงไปตรงมาจะทำให้แผนธุรกิจมีความน่าเชื่อถือ และเป็นการบอกผู้ลงทุนว่ากิจการมีความเข้าใจในสภาพตลาดและคู่แข่งเป็นอย่างดี

เข้าใจตลาด (Understanding The Market)

ไม่เพียงเข้าใจภาพรวมของตลาด กิจการต้องแสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้าเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงตลาด โดยเฉพาะพฤติกรรมลูกค้าส่งผลต่อความอยู่รอดของกิจการอย่างยิ่ง จึงต้องตั้งคำถามในเรื่องเหล่านี้

พฤติกรรมลูกค้า หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ต้องเข้าใจกระบวนการตัดสินใจของลูกค้าว่ามีขั้นตอนอย่างไร ประโยชน์อะไรที่ลูกค้ามองหาจากการซื้อสินค้าและบริการ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าส่วนเกิดจากความต้องการหรือประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ซื้อรถเพราะต้องการอวดสถานะ ซื้อเสื้อผ้าเพราะต้องการเลียนแบบคนดัง ฯลฯ

การวางตำแหน่งทางการตลาด เป็นการกำหนดว่าจุดยืนของสินค้าและบริการของกิจการจะอยู่ ณ จุดไหนในตลาดหรือในสายตาลูกค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จุดยืนในที่นี้อาจจะถูกกำหนดในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

- **เทคโนโลยี** กิจการอาจจะวางตำแหน่งว่าตนเองเป็นผู้นำหรือผู้ตามด้านเทคโนโลยี

- การบริหาร กิจกรรมทำให้คนเห็นว่าพร้อมบุกไปข้างหน้าและสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งแกร่ง หรืออนุรักษ์นิยม ไม่พร้อมที่จะรับความเสี่ยง
- บริการ กิจกรรมวางตำแหน่งการเป็นผู้ให้บริการที่รวดเร็ว และน่าเชื่อถือในสายตาลูกค้า
- คุณภาพและราคาสินค้า กิจกรรมเน้นการขายสินค้าดี ราคาแพง เน้นลูกค้ากลุ่มเล็กๆ หรือเน้นการบุกตลาดขนาดใหญ่ด้วยราคาต่ำ

การวิจัยตลาด (The Need for Market Research)

การวิเคราะห์ตลาดและข้อมูลการตลาดในส่วนนี้ของแผนธุรกิจต้องการความชัดเจน ลึกซึ้งและละเอียด ซึ่งย่อมได้มาจากการวิจัยไม่ว่าจะเป็นการวิจัยโดยใช้แหล่งข้อมูลปฐมภูมิหรือทุติยภูมิ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิได้มาจากการสำรวจลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเป้าหมาย เช่นการถามว่าลูกค้ารู้สึกอย่างไรกับสินค้า ชอบหรือไม่ชอบอะไร ลูกค้าต้องการอะไร ลูกค้าจะเปลี่ยนการซื้อการใช้ อย่างไรก็ตามได้เงื่อนไขและระดับราคาต่างๆ

บางครั้งกิจการอาจวิจัยจากผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ หรือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับในวงการธุรกิจ อาจจะใช้แบบสอบถามหรือวิธีการวิจัยอย่างอื่นๆ ทั้งนี้ผลที่ได้จะต้องถูกแปลความอย่างถูกต้องด้วย การใช้ข้อมูลจากการวิจัยบางส่วน เช่น คำตอบของกลุ่มตัวอย่างเพียง 2-3% แล้วสรุปว่าจะได้ส่วนแบ่งตลาดสูงมาก จะถูกตั้งคำถามจากผู้ลงทุน และทำให้ความน่าเชื่อถือในข้อมูลส่วนอื่นๆ พลดลลงด้วย

ข้อมูลทุติยภูมิสามารถแสวงหาได้จากหลายแหล่ง เช่นหน่วยงานรัฐบาล สถาบันการศึกษา องค์กร สมาคมด้านการค้าและวิชาชีพ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และอินเทอร์เน็ต

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

- กิจการดำเนินงานอยู่ในอุตสาหกรรมใด
- อุตสาหกรรมที่อยู่มีการเปลี่ยนแปลงใด รวดเร็วขนาดไหน
- การเปลี่ยนแปลงจะสร้างผลกระทบต่อความต้องการที่มีต่อสินค้าและบริการของกิจการอย่างไร
- มีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย หรือสังคมใดๆ ที่ส่งผลถึงความต้องการสินค้าและบริการของกิจการหรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างไร
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือใคร (ระบุอย่างชัดเจน)
- กลุ่มลูกค้าปัจจุบันเป็นใคร
- แนวโน้มของตลาดและการเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อกำลังซื้อของลูกค้าหรือไม่อย่างไร
- ประมาณการขนาดของตลาดและการกระจายตัวของกลุ่มลูกค้าเป็นอย่างไร
- คู่แข่งได้แก่กิจการประเภทไหน กิจการใดบ้าง
- อุปสรรคในการเข้ามาแข่งขันในธุรกิจของกิจการมีมากน้อยเพียงใด
- คู่แข่งมีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน
- ปัจจัยที่มีผลจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของกิจการ
- ยอดขายสินค้าและบริการของกิจการเกี่ยวข้องกับยอดขายของสินค้าหรือบริการอย่างอื่น ๆ หรือไม่
- หากลูกค้าเปลี่ยนใจจากสินค้าและบริการของคู่แข่งจะมีต้นทุนเกิดขึ้นกับลูกค้าหรือไม่
- มีความเป็นไปได้เพียงใดที่สินค้าและบริการของกิจการจะมีสินค้าหรือบริการอื่นทดแทนได้
- สินค้าและบริการของกิจการแตกต่างจากสินค้าและบริการของคู่แข่งหรือไม่อย่างไร
- ลูกค้ามีความหวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงราคาเพียงใด
- ลูกค้าคิดว่าราคาสินค้าที่สูงหมายถึงคุณภาพที่ดีหรือไม่
- กิจการคิดค่าใช้จ่ายในสินค้าหรือบริการเสริม เช่น อุปกรณ์เสริม การบริการ การซ่อมแซม ฯลฯ อย่างไร
- คู่แข่งจะมีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของกิจการอย่างไร

บทที่ 8

แผนการตลาด

*“แผนการตลาดและแผนการขายเป็นสองสิ่งที่สำคัญและเกี่ยวพันกัน
อย่างแยกไม่ออก”*

แผนการตลาดจะต้องวางอยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการวิจัยและตำแหน่งทางการตลาดที่กิจการกำหนดไว้ เมื่อวิเคราะห์ตลาดและคู่แข่งแล้วขั้นนี้คือการคิดว่าจะเข้าถึงลูกค้าได้อย่างไรด้วยกลยุทธ์การขายและการส่งเสริมการตลาด

เครื่องมือการส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion)

ก่อนจะเลือกเครื่องมือในการส่งเสริมการตลาด กิจการจะต้องมีความชัดเจนในการวางตำแหน่งทางการตลาดของสินค้าและบริการเป็นอย่างยิ่ง ยิ่งชัดเจนจะยิ่งทำให้กิจการสามารถออกแบบเนื้อหาที่จะสื่อถึงลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่น่าสนใจของลูกค้าได้มากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ยังจะช่วยในการเลือกสื่อที่จะเข้าถึงลูกค้า และทำให้การใช้งบประมาณเพื่อการนี้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพด้วย เครื่องมือที่อาจจะเลือกใช้ได้แก่

- สิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โบปปลิว โปสเตอร์ ฯลฯ
- โฆษณา
- ใต้เร็กแมล
- ของแถม
- ของตัวอย่าง
- การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

การโฆษณา (Advertising)

นับเป็นการสื่อสารกับลูกค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุด หากมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องมือนี้กิจการจะต้องระบุว่าจะใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายอะไร จะโฆษณาอย่างไรเพื่อสื่อจุดยืนหรือตำแหน่งทางการตลาดของสินค้าและบริการ และจะใช้สื่อโฆษณาอะไรเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ในแผนการโฆษณาต้องแน่ใจว่าจะมีสินค้าและบริการไว้พร้อมเมื่อโฆษณาปรากฏต่อสายตาของลูกค้า หากลูกค้าเห็นโฆษณาแต่หาซื้อไม่ได้ย่อมเป็นการสูญเปล่าและเปิดโอกาสให้คู่แข่งตอบโต้กลับด้วย

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

กิจการบางแห่งมองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ไปอย่างน่าเสียดาย ทั้งที่เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หากสินค้าของกิจการมีนวัตกรรมที่น่าสนใจหรือมีวิธีการดำเนินกิจการที่แปลกใหม่ย่อมเป็นที่สนใจของสื่อที่พร้อมจะประชาสัมพันธ์ให้ การประชาสัมพันธ์เปรียบเสมือนการโฆษณาฟรี ที่อาจจะสร้างรายได้กลับมาได้มากกว่าการโฆษณาด้วยซ้ำในบางครั้ง เนื่องจากการประชาสัมพันธ์สร้างความน่าเชื่อถือได้มากกว่าการโฆษณา บางครั้งกิจการอาจจะจ้างบริษัทประชาสัมพันธ์ให้ช่วยดำเนินการให้ก็ได้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาบริษัทประชาสัมพันธ์ที่มีประสบการณ์และผลงานที่ดี

เครื่องมืออื่นๆ ในการส่งเสริมการตลาด

เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดจะได้ผลไม่เท่ากันแล้วแต่ว่าใช้ในกิจการใด กิจการบางอย่างการใช้พนักงานขายออกไปสาธิตเป็นวิธีการที่ได้ผลมากกว่าการโฆษณา หรือส่งเอกสารเผยแพร่ บางกิจการการจัดกิจกรรมพบปะลูกค้า หรือการแสดงนิทรรศการให้ผลที่ดีกว่า กิจการต้องพิจารณาเลือกเครื่องมือที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและจุดยืนทางการตลาดมากที่สุด

กลยุทธ์การขาย (Sales Strategies)

ความจริงประการหนึ่งคือ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นจนกว่าจะเกิดการขาย ไม่มียอดขายก็ไม่มีธุรกิจ ไม่ว่ากระบวนการผลิตจะดีขนาดไหน มีการวิจัยที่ลึกซึ้งเพียงใด หรือหน้าที่อื่นๆ จะได้รับการปฏิบัติดีขนาดไหน ในแผนธุรกิจจึงต้องระบุว่า จะดำเนินการขายอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 2 เรื่องสำคัญคือ วิธีการขาย และการสนับสนุนการขาย

วิธีการขาย (Selling Methods) คำถามคือสินค้าและบริการนั้นจะขายอย่างไร จะใช้ช่องทางการขายอย่างไร จะมีใครเป็นคนกลาง และมีจำนวนเท่าไร หรือถ้าจะใช้พนักงานขายของกิจการเองจะต้องใช้จำนวนเท่าไร เป้าการขายของแต่ละคนจะเป็นเท่าไร จะเก็บเงินลูกค้าอย่างไร ฯลฯ

การตอบคำถามข้างต้นจะเป็นพื้นฐานของการวางแผนการขาย และการกำหนดค่าใช้จ่ายในการขายด้วย ซึ่งในที่สุดก็จะกระทบไปถึงเงินที่ต้องใช้เพื่อจัดการการขายนั่นเอง หากพบว่าค่าใช้จ่ายในการ

ขายสูงขึ้นเรื่อยๆ และเป็นการยากที่จะควบคุม กิจกรรมอาจจะต้องเตรียมทางเลือกอื่นๆ ในการขายไว้ล่วงหน้า เช่นการขายทางไปรษณีย์ ขายทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ

การสนับสนุนการขาย (Selling Support) พนักงานขายต้องการการฝึกฝนในรูปของการฝึกอบรม เพื่อให้มีทักษะในการขาย ต้องการเครื่องมือสนับสนุนเช่น เอกสารในการขาย ตัวอย่างสินค้าที่จะสาธิตกับลูกค้า ฯลฯ นอกจากนี้ยังจะต้องกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน เงินรางวัล และสิ่งจูงใจต่างๆ ที่จะกระตุ้นพนักงานขายให้ชัดเจนด้วย เพื่อให้พนักงานขายทุ่มเทกับการขายอย่างเต็มประสิทธิภาพ

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

- มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้สินค้าและบริการของกิจการอย่างไร
- เนื้อหาหรือข่าวสารหลักที่ต้องการจะสื่อถึงลูกค้าในเอกสารหรือเครื่องมือช่วยการขายคืออะไร
- จะใช้สื่อทางการตลาดอะไรในการส่งเสริมการตลาดบ้าง
- จะใช้งบประมาณเท่าไรในการส่งเสริมการตลาด คู่แข่งใช้งบนี้ประมาณเท่าไร
- จะมีแผนการประชาสัมพันธ์อย่างไร
- จะใช้ช่องทางการขายอย่างไร วิธีการขายที่เหมาะสมในแต่ละช่องทางการขายคืออะไร
- จะใช้พนักงานขายของกิจการเอง ใช้ตัวแทนจำหน่าย หรือใช้คนกลางในรูปแบบอื่นๆ
- โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานขายเป็นอย่างไร

บทที่ 9

แผนการเงิน

“เขียนแผนการเงินเป็นสิ่งสุดท้าย แต่อย่างระมัดระวังที่สุด”

การนำเสนอแผนการเงินจะสั้นยาวหรือละเอียดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับขั้นการพัฒนาของกิจการและเป้าหมายของแผนธุรกิจ หากเป็นกิจการที่ก่อตั้งมานานย่อมมีข้อมูลทางการเงินจำนวนมากที่จะต้องแสดงให้นักลงทุนหรือสถาบันการเงินเห็นอย่างสมบูรณ์ แต่ถ้าเป็นกิจการเกิดใหม่ข้อมูลทางการเงินอาจจะไม่สลับซับซ้อนนัก หากแผนธุรกิจมุ่งเป้าขอสินเชื่อก็ควรแสดงให้เห็นว่าจะจ่ายชำระเงินต้นและดอกเบี้ยอย่างไร หากต้องการเงินร่วมลงทุนต้องแสดงให้เห็นการคืนทุนและผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนจะได้รับ

งบการเงิน (The Financial Statements)

งบการเงินเป็นหัวใจของส่วนนี้ในแผนธุรกิจ งบการเงินจะให้ภาพของกิจการทั้งในอดีตและอนาคต สำหรับกิจการที่ดำเนินงานแล้ว นักลงทุนต้องการเห็นงบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสดย้อนหลังไป 3 ปี และประมาณการไปข้างหน้าอีก 3-5 ปี สำหรับกิจการตั้งใหม่ควรแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสด การประมาณการตัวเลขทางการเงินต้องพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

กรอบระยะเวลา (Time Frame) โดยทั่วไปแผนธุรกิจครอบคลุมระยะเวลาประมาณ 5 ปีหรืออย่างน้อย 3 ปี ตัวเลขที่น้อยกว่า 3 ปีไม่เพียงพอที่นักลงทุนจะวิเคราะห์ได้ แต่ตัวเลขที่มากกว่า 5 ปีก็ยากที่จะมีความถูกต้อง สำหรับสองปีแรกตัวเลขงบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสดควรแสดงเป็นรายเดือน จากนั้นแสดงเป็นรายไตรมาส งบดุล 2 ปีแรกควรแสดงอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส จากนั้นแสดงเป็นรายปี

สมมติฐานทางการเงิน (Financial Assumptions) การประมาณการตัวเลขควรอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่สมเหตุสมผล ไม่ควรประมาณการตัวเลขที่เกินเลยหรือมองโลกในแง่ดีมากเกินไป น่าเชื่อถือ ตัวเลขในงบแต่ละงบต้องสอบทานกัน ได้บนสมมติฐานเดียวกัน เช่น ประมาณการ

ยอดขายปรากฏในงบกำไรขาดทุน เงินสดรับในงบกระแสเงินสดต้องสัมพันธ์กับยอดขายและประมาณการเก็บหนี้ ยอดลูกหนี้ในงบดุลต้องสอดคล้องกับยอดขาย ยอดเก็บหนี้ และสมมติฐานเกี่ยวกับหนี้สูญ เป็นต้น

ดังนั้นขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนการเงินคือการกำหนดสมมติฐานทางการเงินที่จำเป็น สมมติฐานต้องสนับสนุนโดยข้อเท็จจริงในอุตสาหกรรม การสำรวจ การวิเคราะห์ หรือข้อมูลในอดีตของกิจการ

การพยากรณ์ยอดขาย (Sales) ตัวเลขยอดขายเป็นตัวเลขที่สำคัญมากเพราะจะไปกำหนดตัวเลขอื่นๆ อีกมากมาย ตัวเลขยอดขายควรสอดคล้องกับการระบุตลาดเป้าหมาย การวางกลยุทธ์ทางการตลาด และการวางตำแหน่งทางการตลาดที่ได้ระบุไว้ในส่วนของแผนการตลาดในแผนธุรกิจ หากยอดขายได้รับผลกระทบจากฤดูกาล ต้องระบุไว้ในสมมติฐานและตัวเลขควรมีรูปแบบการขึ้นลงที่เป็นแบบแผนตามสมมติฐานอย่างต่อเนื่องด้วย หากยอดขายเพิ่มขึ้นในแต่ละเดือนต้องมีเหตุผลสนับสนุนที่ชัดเจนกำกับไว้ด้วย

กรณีที่มีสินค้ามากกว่าหนึ่งชนิดและการขึ้นลงของยอดขายแตกต่างกันระหว่างสินค้า ควรแยกตัวเลขการประมาณการออกจากกัน หรือหากสินค้ามีกลุ่มลูกค้าต่างกันก็ควรแยกการประมาณการตามกลุ่มลูกค้า

ต้นทุนขาย (Cost of Sales) การประมาณต้นทุนขายควรวิเคราะห์ละเอียดว่าสินค้าที่ผลิตใช้วัตถุดิบเท่าไร แรงงานเท่าไร ค่าโสหุ้ยเท่าไร ตัวเลขควรสอดคล้องกับแผนการผลิตและควรรคำนวณรวมทุกองค์ประกอบของต้นทุน

ค่าใช้จ่ายทางการตลาด (Marketing Expense) ค่าใช้จ่ายทางการตลาดต้องสอดคล้องกับที่ระบุไว้ในแผนการตลาดก่อนหน้านี้ ตัวอย่างเช่น ค่าตอบแทนพนักงานขาย ค่าส่งเสริมการขาย ค่าโฆษณา ฯลฯ ตัวเลขในสองปีแรกควรประมาณการตามกิจกรรมที่กำหนด ในปีหลังๆ อาจจะกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย หากช่องทางการจัดจำหน่ายและกิจกรรมไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก

การค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development Cost) นักลงทุนมองว่าการวิจัยและพัฒนาเป็นการลงทุนสำหรับอนาคต โดยเฉพาะถ้าสินค้าที่ขายมีกำไรต่อหน่วยสูงแต่มีอายุค่อนข้างสั้น เป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องมียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ค่อนข้างสูงเพื่อดำรงการเติบโตของ

กิจการในอนาคต ดังนั้นในการประมาณค่าใช้จ่ายส่วนนี้ควรระบุชัดเจนว่าจะจ่ายเมื่อไรกับสินค้านั้น

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (General and Administrative Expense) เช่นเงินเดือนพนักงานฝ่ายสนับสนุน ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ วัสดุสิ้นเปลือง ฯลฯ ควรระบุว่าประมาณค่าใช้จ่ายในส่วนนี้อย่างไร

สินค้าคงคลัง (Inventories) ระบุระดับสินค้าคงคลังที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการขาย ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลาในการผลิต อัตราการหมุนของสินค้าคงคลัง รอบการผลิต ฯลฯ การจัดซื้อสินค้าคงคลังย่อมกระทบกับเงินสดของกิจการ

ลูกหนี้ (Account Receivable) ประมาณการระยะเวลาตั้งแต่ขายจนเก็บเงิน จำนวนออกมาในรูปค่าเฉลี่ยของระยะเวลาการเก็บหนี้ อาจอ้างอิงกับค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) ความเชื่อถือได้ของตัวเลขขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสมมติฐานที่กำหนดไว้ นักลงทุนปรารถนาที่จะเห็นว่าหากสมมติฐานเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกับตัวเลขที่ประมาณการอย่างไร จึงต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง หรือความไวในการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขด้วย เช่นเดิมอาจจะตั้งสมมติฐานว่ายอดขายเพิ่มปีละ 50% แต่หากเพิ่มแค่ 30% จะเกิดผลอย่างไร หรือถ้าต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 5% จากที่ประมาณไว้จะเกิดอะไรขึ้น

การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis) เมื่อเห็นว่าสมมติฐานทางการเงินดูสมเหตุผล นักลงทุนจะคำนวณอัตราส่วนทางการเงินหลักๆ เช่น อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย ค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ฯลฯ ทั้งนี้จะเปรียบเทียบอัตราส่วนของกิจการกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นๆ

คำถามพื้นฐานเพื่อการตรวจสอบ

- มีการวิเคราะห์งบการเงินในอดีตและปัจจุบันหรือไม่ เพื่อเป็นพื้นฐานการประมาณการในอนาคต
- สมมติฐานทางการเงินสอดคล้องกับแผนอื่นๆ ที่วางไว้ก่อนหน้านี้ในแผนธุรกิจหรือไม่
- ประมาณการงบการเงินที่สำคัญหรือไม่
- ต้องการเงินทุนเท่าไร ในช่วงเวลาไหน
- จะใช้เงินทุนไปเพื่อการใดบ้าง
- หากกิจการเติบโตมากขึ้นในอนาคตจะมีแผนจัดหาเงินทุนเพิ่มอย่างไร

บทที่ 10

แผนธุรกิจที่สมบูรณ์

“เมื่อข้อมูลทุกส่วนได้รับการจัดเตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะจัดวางทุกส่วนเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นแผนธุรกิจที่สมบูรณ์”

ประเด็นสำคัญต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ผู้เขียนแผนธุรกิจจะต้องเอาใจใส่และระมัดระวัง เพื่อให้ได้แผนธุรกิจที่สมบูรณ์ และสะท้อนความเป็นมืออาชีพ

เขียนให้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ (Write Clearly)

เลือกใช้ประโยคหรือวลีที่สั้นๆ ง่ายๆ อ่านแล้วไม่ต้องตีความ ไม่อ้างอิงตัวเลขหรือประมาณการลอยๆ อย่างปราศจากความมั่นใจและความน่าเชื่อถือ ไม่ควรคิดว่าผู้อ่านจะเข้าใจในสินค้าหรือบริการ ตลาด และกลุ่มลูกค้าที่อยู่แล้ว จนละเลยไม่นำเสนอรายละเอียดมากเท่าที่ควร หลีกเลี่ยงศัพท์เทคนิคที่รู้จักกันอยู่เฉพาะในกลุ่มคนบางกลุ่ม หากเลี่ยงไม่ได้ให้อธิบายรายละเอียดไว้ในภาคผนวก

จุดความสนใจของผู้อ่านแผนได้ (Address the reader's key concerns)

ผู้ลงทุน กองทุน สถาบันการเงิน ผู้บริหาร ได้รับแผนธุรกิจจำนวนมากมาย ไม่ใช่ว่าแผนทุกแผนจะได้รับการอ่านทุกๆ หน้า หากบทสรุปสำหรับผู้บริหารจุดความสนใจได้ ก็มีโอกาที่ส่วนอื่นๆ ของแผนจะได้รับการพิจารณาอ่านไปจนจบเล่ม แผนธุรกิจที่จะดึงดูดความสนใจได้ต้องสามารถตอบในสิ่งที่ผู้อ่านต้องการรู้ต่อไปนี้

- แนวคิดของธุรกิจชัดเจน หนักแน่น และเป็นได้ใหม่ในกรอบเวลาที่คาดคะเนไว้
- ทีมผู้บริหารมีความรู้ความสามารถหรือไม่
- ตัวสินค้า/ บริการมีความเป็นไปได้หรือไม่
- มีตลาดจริงหรือ ตลาดใหญ่พอหรือไม่
- กลยุทธ์สอดคล้องกับการประเมินสภาพตลาด และความสามารถของกิจการหรือไม่

- หมิ่นเหม่กับจริยธรรมและกฎหมายหรือไม่
- ประเมินคู่แข่งอย่างถูกต้องตรงไปตรงมา บนข้อเท็จจริงหรือไม่
- เป้าหมายเจาะจง ชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือไม่
- แผนการเงินสมเหตุสมผลหรือไม่
- มีตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจนหรือไม่
- มีตัววัดผลความสำเร็จที่ชัดเจนหรือไม่
- ผลตอบแทนที่ให้อัดคล้องกับความคาดหวังของผู้ลงทุนหรือผู้บริหารหรือไม่
- ผู้ลงทุนจะได้รับเงินลงทุนคืนเมื่อไรและอย่างไร

ถามความเห็นคนรอบข้าง (Get an outsider's perspective)

เมื่อเขียนแผนธุรกิจออกมาเป็นร่างแล้ว ควรจะให้คนที่อยู่นอกสัก 2-3 คนที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนธุรกิจช่วยอ่านและให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ใส่ใจในรายละเอียด (Tend to the details)

แผนควรสร้างความยุ่งยากให้ผู้อ่านน้อยที่สุด เพราะฉะนั้นจึงต้องใส่ใจกับรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ด้วย เช่น ควรมีสารบัญเพื่อไม่ให้ผู้อ่านต้องพลิกหาส่วนที่ต้องการอ่านไปมา มีภาคผนวกที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรือเอกสารอ้างอิงสำหรับผู้ที่ต้องการข้อมูลนอกเหนือไปจากในตัวเล่ม เอกสารที่มากเกินไปไม่ควรเข้าไปอยู่ในเนื้อหาของแผน เพราะจะทำให้การอ่านสะดุดไม่ต่อเนื่อง การใช้สี สัน ภาพประกอบ กราฟฟิค ฯลฯ ควรทำให้ดูเป็นมืออาชีพ ไม่มากจนเกินไปจนกรงูรัง และอาจจะทำให้ผู้อ่านแผนเข้าใจไปได้ว่าผู้ทำแผนทุ่มเวลาและความสนใจไปกับเรื่องเหล่านี้มากกว่าเนื้อหาของแผน

ใส่ใจว่าใครอ่านแผน (Tailor the Plan)

ขณะเขียนแผนธุรกิจ ผู้เขียนควรเขียนและลำดับขั้นตอนโดยมีภาพของผู้ที่ตนจะนำเสนอแผนอยู่ในใจเสมอ หากเขียนให้ธนาคารอ่านก็ต้องให้นำหนักไปที่เรื่องหลักประกัน ประวัติการกู้ยืมและการผ่อนชำระในอดีต กระแสเงินสด ลูกหนี้ และปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อการจ่ายเงินคืนต้นและดอกเบี้ย แต่หากนำเสนอแผนต่อกองทุนร่วมลงทุน นำหนักควรอยู่ที่การชี้ให้เห็นแนวโน้มของตลาด และการเติบโตในระยะยาว ถ้าเขียนเพื่อจะให้ผู้เข้าซื้อกิจการอ่านต้องเน้นไปที่ความสำเร็จและจุดเด่นของกิจการ โอกาสเติบโตต่อเนื่องในอนาคต และความสามารถในการสร้างกระแสเงินสดในอนาคต เป็นต้น