

แผนธุรกิจ กับ SMEs ตอน....การใช้ประโยชน์จากแผนธุรกิจ

รัชกฤษ คล่องพวยบาล

ที่ปรึกษา ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน

ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

จากเรื่องราวต่างๆเกี่ยวกับแผนธุรกิจกับ SMEs ในหลายๆตอนที่ผ่านมานี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของที่มาของแผนธุรกิจ เหตุผลในการจัดทำแผนธุรกิจ หน้าที่ของแผนธุรกิจ แนวคิดของแผนธุรกิจที่ดี ประเภทและประเด็นสำคัญต่างๆของแผนธุรกิจประเภทต่างๆ ในตอนนี้จะเป็นการกล่าวถึงลักษณะของการใช้ประโยชน์จากแผนธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งแผนธุรกิจที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้ประกอบการนั้น สามารถสรุปถึงการนำไปใช้ประโยชน์ได้ 3 ลักษณะกล่าวคือ

- ใช้เป็นเครื่องมือ (Tools)
- ใช้เป็นแผนที่ (Map)
- ใช้เป็นข้อตกลง (Agreement)

ใช้เป็นเครื่องมือ (Tools) กล่าวคือแผนธุรกิจถือเป็นเครื่องมือสำหรับผู้ประกอบการในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ การพยากรณ์ การวิเคราะห์ การดำเนินการ การทบทวน การติดตาม และการประเมินผลในการดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการขอรับการสนับสนุนทางการเงิน เช่น การขอกู้เงินสินเชื่อ การขอเข้าร่วมกองทุนร่วมลงทุน การขอรับเงินสนับสนุนช่วยเหลือต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันแผนธุรกิจถือเป็นเอกสารบังคับขั้นพื้นฐาน ที่ธนาคารหรือสถาบันการเงินรวมถึงหน่วยงานสนับสนุนผู้ประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน ขอให้ผู้ประกอบการจัดทำขึ้นประกอบการพิจารณาในการให้การสนับสนุน โดยสำหรับผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ต้องการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจจะถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถคิดวางแผน ตรวจสอบ และศึกษา เกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ในการทำธุรกิจ ผ่านหัวข้อโครงสร้างต่างๆ (Business Plan Outlines or Business Plan Topics) ที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรม ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพตลาด และผลกระทบต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจจากปัจจัยมหภาคนั้นๆ สามารถรู้ถึงสภาวะการแข่งขัน คู่แข่งขัน การวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ธุรกิจเป็นอยู่ เพื่อกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆของธุรกิจ ภายใต้ข้อจำกัดของธุรกิจที่เป็นอยู่ เช่น เงินทุน ผู้ถือหุ้น รูปแบบธุรกิจที่จะดำเนินการจัดตั้ง นโยบายในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ผ่านรายละเอียดตามโครงสร้างของแผนบริหารจัดการ ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการมีการวางแผนในการบริหารจัดการองค์กร การวางแผนงานด้านบุคลากร เป็นต้น ผ่านแผนการตลาด ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการมีการวางแผนด้านการตลาด การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย จำนวนลูกค้า การเปลี่ยนแปลงต่างๆทางการตลาด ประเมินการเกี่ยวกับรายได้หรือยอดขายของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย และกลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือ

ผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ผ่านแผนการผลิตหรือแผนบริการ ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการกำหนดหรือรู้รายละเอียด เกี่ยวกับการวางแผนการผลิตหรือแผนการให้บริการของธุรกิจ มาตรฐานหรือเป้าหมายต่างๆในการผลิตหรือการให้บริการ ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นจากกระบวนการในการผลิตหรือการให้บริการ เป็นต้น และผ่านแผนการเงิน ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการกำหนดเกี่ยวกับรายได้ ต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อประมาณการเกี่ยวกับผลกำไร หรือแหล่งที่มาหรือใช้ไปของเงินทุนในการดำเนินกิจการมูลค่าของธุรกิจ เป็นต้น โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดและอุตสาหกรรม ทำให้การจัดทำแผนธุรกิจในปัจจุบันมักมีการกำหนดให้มีการจัดทำเกี่ยวกับแผนประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Plan) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถประเมินถึงปัจจัย หรือความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ และสามารถคาดการณ์หรือทราบถึงผลกระทบต่างๆ รวมถึงแนวทางในการแก้ไขในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างตลอดรอดฝั่ง แม้ว่าธุรกิจจะประสบปัญหาขึ้นก็ตาม จากรายละเอียดดังกล่าวจะเห็นว่า ในข้อเท็จจริงแล้วแผนธุรกิจ (Business Plan) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนธุรกิจ (Plan Business) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะละเลยประเด็นดังกล่าว แต่ไปให้ความสนใจในประเด็นของการใช้แผนธุรกิจ เป็นเครื่องมือในการขอรับการสนับสนุนทางการเงินมากกว่าเป็นเครื่องมือในการวางแผน ทำให้บางครั้งมักจะละเลยในประเด็นสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้องในกระบวนการของการวางแผนธุรกิจอย่างถูกต้อง จึงไปเน้นความสำคัญในแง่ของการจัดทำเอกสารแผนธุรกิจ มากกว่ากระบวนการในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลในทางลบมากกว่าประโยชน์ที่ได้ในกรณีที่ธุรกิจประสบปัญหาขึ้น และไม่ได้มีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้า โดยเฉพาะถ้าผู้ประกอบการไม่ได้มีการใช้สิ่งๆที่ระบุไว้แผนธุรกิจในการดำเนินการของธุรกิจจริง

ใช้เป็นแผนที่ (Map) กล่าวคือแผนธุรกิจเป็นเอกสารหรือลายลักษณ์อักษรซึ่งผ่านกระบวนการในการวางแผนในการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งจากกระบวนการในการวางแผนดังกล่าวนั้น ถ้าได้ผ่านกระบวนการในการคิดอย่างถูกต้อง รอบคอบ และรัดกุม และธุรกิจปฏิบัติหรือดำเนินการตามสิ่งที่ได้วางแผนไว้ ธุรกิจย่อมสามารถที่จะประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการใช้แผนธุรกิจเป็นแผนที่นำทางในการดำเนินธุรกิจว่าจะดำเนินการอะไร เมื่อใด โดยใคร ในเวลาใด ย่อมทำให้ธุรกิจไม่หลงทางในการดำเนินการ หรือประสบปัญหาจากการดำเนินการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เท่าที่ปรากฏเกี่ยวกับปัญหาของผู้ประกอบการก็คือ แม้ว่าจะได้มีการจัดทำแผนธุรกิจโดยมีการวางแผนมาเป็นอย่างดี แต่ทว่าเมื่อดำเนินธุรกิจไปแล้ว ธุรกิจกลับไม่นำสิ่งที่วางแผนไว้ตั้งแต่ต้นหรือดำเนินการในสิ่งที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจแต่อย่างใด ทำให้ธุรกิจประสบปัญหาหรือหลงทางในการดำเนินธุรกิจ และเมื่อธุรกิจหลงทางหรือประสบปัญหาขึ้นมักยากต่อการแก้ไข หรือเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นมูลค่าสูง โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น การลงทุนของธุรกิจ การบริหารเงินสด การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย เป็นต้น หรือกิจกรรมดำเนินการต่างๆของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการควรตระหนักอยู่เสมอว่า แผนธุรกิจจะมีค่าต่อธุรกิจหรือมีประโยชน์อย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อธุรกิจนั้น

หน้าแผนธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้นมาดำเนินปฏิบัติตามสิ่งที่วางแผนไว้ หรือใช้แผนธุรกิจนั้นเป็นแผนที่นำทางของธุรกิจนั่นเอง

ใช้เป็นข้อตกลง (Agreement) กล่าวคือแผนธุรกิจสามารถใช้เป็นข้อตกลงระหว่างคู่สัญญา หรือผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระหว่างธุรกิจกับเจ้าหนี้ ธุรกิจกับผู้ถือหุ้น ธุรกิจกับลูกค้า ระหว่างผู้บริหารกับผู้ถือหุ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าผู้ถือหุ้นนั้นไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจโดยตรงหรือเป็นบุคคลภายนอก เนื่องจากแผนธุรกิจจะระบุเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินการของธุรกิจ ขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินการ ค่าใช้จ่าย งบประมาณ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการนั้นๆ ซึ่งถ้าแผนธุรกิจได้มีการระบุถึงสิ่งที่จะดำเนินการต่าง ๆ นั้นอย่างชัดเจน ก็จะเป็นเหมือนกับข้อตกลงในการปฏิบัติของธุรกิจกับผู้เกี่ยวข้อง ว่าธุรกิจจะดำเนินการอะไรบ้าง มีการตัดสินใจใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ หรือมีผลกระทบกับธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี เนื่องจากแผนธุรกิจได้ระบุถึงสิ่งต่างๆ ที่จะดำเนินการซึ่งได้มีการวางแผนไว้แล้ว ซึ่งถ้าผู้ถือหุ้นหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบล่วงหน้า ย่อมจะทำให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ หรืออนาคตของธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็น ยอดขาย รายได้ จำนวนลูกค้า ผลกำไร ต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ภาระหนี้สิน มูลค่าของธุรกิจ เป็นต้น แผนธุรกิจจึงสามารถถือว่าเป็นข้อตกลงระหว่างกัน สามารถใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจของทีมบริหารและลดความขัดแย้งได้