

แผนธุรกิจ กับ SMEs ตอน...ขั้นตอนเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจ

รัชกฤษ คล่องพยาบาล

ที่ปรึกษา ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน

ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

สำหรับผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่แล้ว การจัดทำแผนธุรกิจหรือการเขียนแผนธุรกิจขึ้นมาสักหนึ่งฉบับ ถือได้ว่าเป็นปัญหาหรือสิ่งที่สร้างความกังวลให้กับผู้ประกอบการ หรือผู้จัดทำแผนธุรกิจที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์เป็นอย่างมาก หรือแม้แต่ผู้ประกอบการที่ได้เคยผ่านกรอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจจากหน่วยงานอบรมต่างๆมาบ้างแล้วก็ตาม เนื่องจากไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร หรือแม้แต่กรณีที่มีคู่มือการเขียนแผนธุรกิจประกอบการจัดทำแผนธุรกิจ แต่ก็ยังไม่รู้จะเริ่มต้นเขียนอย่างไรดี จากปัญหาดังกล่าวผู้เขียนจึงเห็นว่า ควรจะได้กล่าวถึงขั้นตอนในการเริ่มต้นการเขียนแผนธุรกิจ แบบง่ายๆไม่ซับซ้อน ซึ่งจะช่วยให้เป็นแนวทางเริ่มต้นในการจัดทำหรือการเขียนแผนธุรกิจ สำหรับผู้ประกอบการเป็นลำดับ ให้สามารถใช้เป็นแนวทางเริ่มต้น ก่อนที่จะได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการในการจัดทำหรือการเขียนแผนธุรกิจโดยละเอียดในโอกาสต่อไป โดยขั้นตอนการเริ่มต้นในการเขียนแผนธุรกิจสามารถแบ่งออกได้โดยสังเขปเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- เลือกธุรกิจ
- รวบรวมข้อมูล
- วิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์ธุรกิจ
- กำหนด Business Model
- เริ่มต้นเขียนแผน

เลือกธุรกิจ การเลือกธุรกิจในที่นี้หมายถึงถ้าผู้ประกอบการ มีความประสงค์ต้องการจะเป็นผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผนธุรกิจ ยังไม่รู้ว่าจะทำธุรกิจอะไรดีหรือจะเลือกธุรกิจใดมาจัดทำหรือเขียนแผนธุรกิจ สิ่งแรกที่ต้องคิดก่อนเป็นลำดับแรก คือจะเลือกธุรกิจอะไรที่เหมาะสมกับตนเอง หรือเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการเขียน โดยถ้าแบ่งประเภทหรือลักษณะธุรกิจตามข้อกำหนดของ SMEs คือ กฎกระทรวง กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของกิจการ SMEs รวม 4 ลักษณะ อันประกอบด้วย กิจการการผลิต กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก หรือถ้าไม่แบ่งตามลักษณะของข้อกำหนด โดยแบ่งตามลักษณะรูปแบบการดำเนินการ เช่น ธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์ (Product business) ธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์เฉพาะบุคคล (Personal product business) ธุรกิจบริการ (Service business) ธุรกิจบริการเฉพาะบุคคล (Personal service business) ธุรกิจการค้า (Retail business) ธุรกิจด้านการจัดจำหน่าย (Distribution business) ธุรกิจด้านเทคโนโลยีหรือด้านอินเทอร์เน็ต (Technology-based business or Internet-based business) หรืออาจจะแบ่งลักษณะธุรกิจตามเกณฑ์กำหนดอื่นๆ เช่น เกณฑ์ของธนาคารแห่ง

ประเทศไทย เกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยก็ตาม แต่ลักษณะของธุรกิจนั้นก็จะมีชนิดของรูปแบบกิจการแยกย่อยออกไปอย่างมากมาย ซึ่งผู้ประกอบการจะเลือกทำธุรกิจจะอะไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการด้วย เช่น อุปนิสัย ความรู้ ความชำนาญ การศึกษา ความชอบ สภาพครอบครัว ทุนทรัพย์ รวมถึงปัจจัยประกอบอื่นๆ เช่น เครือข่ายทางการค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น ในการตัดสินใจเลือกที่จะดำเนินธุรกิจอะไร แต่สิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ การเลือกธุรกิจถือเป็นก้าวแรก ที่จะตัดสินใจว่าผู้ประกอบการจะมีโอกาสประสบความสำเร็จหรือไม่ เพราะธุรกิจแต่ละชนิดหรือแต่ละประเภท จะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป มีจุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีโครงสร้างการลงทุนที่แตกต่างกัน มีลักษณะลูกค้าที่แตกต่างกัน มีลักษณะของการได้มาซึ่งรายได้ และค่าใช้จ่ายในต้นทุนของธุรกิจที่แตกต่างกัน รวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ทำให้ธุรกิจแต่ละประเภทมีวิธีการกำหนดกลยุทธ์ และวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป แม้ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทเดียวกันก็ตาม โดยเป็นผลเกี่ยวข้องจากพื้นฐานของผู้ประกอบการตามที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นถ้าผู้ประกอบการได้มีการกำหนด และเลือกประเมินธุรกิจจากองค์ประกอบของตนอย่างรอบคอบ ก็จะสามารถเลือกธุรกิจที่เหมาะสมในการดำเนินการได้ไม่ยากนัก ถ้าผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับตนเอง ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จ หรือเกิดปัญหาห้อยกว่าผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจที่ตนเองไม่ถนัด หรือไม่มีความชำนาญ หรือไม่เหมาะสมกับข้อจำกัดที่ตนเองมีอยู่ โดยธุรกิจที่เลือกนั้นควรจะเป็นธุรกิจที่มีลักษณะพื้นฐานอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 ประการนี้ คือ สามารถตอบสนองต่อความต้องการ หรือสามารถแก้ปัญหาที่เป็นอยู่ของลูกค้าหรือผู้บริโภคได้ หรือเป็นธุรกิจที่อยู่ในกระแสความต้องการของตลาด ซึ่งลักษณะพื้นฐานทั้ง 2 ประการนี้ จะเป็นตัวเสริมให้ธุรกิจสามารถดำเนินการ หรือสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ที่มีอยู่ได้

โดยสำหรับประเด็นของการเลือกธุรกิจนี้ อาจจะมีได้ถือเป็นสาระสำคัญนักของการเริ่มต้นการเขียนแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการโดยทั่วไป เนื่องจากก่อนหน้าที่จะได้มีการเขียนแผนธุรกิจ ผู้ประกอบการก็มักจะมีธุรกิจที่เลือกจะดำเนินการมาเรียบร้อยแล้ว แต่ที่ต้องมีการเขียนแผนธุรกิจ เนื่องจากต้องใช้เป็นเครื่องมือในการขอรับการสนับสนุนทางการเงิน จากธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือใช้เพื่อการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ อย่างที่ได้เคยกล่าวมาแล้วการใช้ประโยชน์จากแผนธุรกิจ ซึ่งถ้าเป็นกรณีดังกล่าวอาจข้ามขั้นตอนแรกในการเลือกธุรกิจ ไปสู่ขั้นตอนที่สอง คือการรวบรวมข้อมูลธุรกิจได้เลย แต่ขั้นตอนการเลือกธุรกิจนี้ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ถ้าเป็นการเขียนแผนธุรกิจสำหรับการเรียนในสถาบันการศึกษา การอบรมจากหน่วยงานให้การอบรมและพัฒนาผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการประกวดแข่งขันการเขียนแผนธุรกิจ เพราะการเลือกธุรกิจที่อยู่ในความต้องการของตลาด เป็นธุรกิจใหม่หรือมีแนวคิดทางการตลาดใหม่ๆ เป็นธุรกิจที่เน้นความเป็นนวัตกรรม หรือเป็นธุรกิจยุทธศาสตร์หรือเป็นธุรกิจที่มีความจำเป็นต่อประเทศ ย่อมสร้างความได้เปรียบในการจัดทำแผนธุรกิจ และการนำเสนอเพื่อการแข่งขันมากกว่าธุรกิจพื้นฐานโดยทั่วไป โดยการเลือกธุรกิจดังกล่าวนี้ต้องเป็นการเลือกธุรกิจที่ดี (Choose a good

business) ซึ่งธุรกิจที่ดีนั้นหมายถึงเป็นธุรกิจซึ่งเหมาะสมกับตัวผู้ประกอบการ หรือมีความเหมาะสมหรือมีความได้เปรียบ เมื่อใช้ในการศึกษาหรือการประกวดแข่งขัน เพราะจะทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผนธุรกิจสามารถหา หรือรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจได้อย่างเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป ซึ่งถ้าผู้ประกอบการยังไม่มีแนวทางหรือความคิดเกี่ยวกับธุรกิจอะไรที่เหมาะสมกับตนเอง ก็อาจใช้วิธีการดูตัวอย่างรูปแบบธุรกิจ หรือการดำเนินธุรกิจจากแหล่งข้อมูลภายนอกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการไปตลาดนัด งานแสดงสินค้า งานแสดงนิทรรศการ เป็นต้น หรือการดูรายการทีวี หรือรายการวิทยุที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ ตัวอย่างธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หรือการศึกษาจากแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs เช่น จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม www.sme.go.th กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม www.dip.go.th หรือจากหน่วยงานเกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นต้น จากนิตยสารด้านการประกอบธุรกิจ เช่น SMEs Today SMEs Thailand จากหนังสือพิมพ์ด้านธุรกิจ เช่น ฐานเศรษฐกิจ ประชาชาติธุรกิจ ผู้จัดการ ในคอลัมน์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ SMEs จากนิตยสารด้านการตลาด เช่น Brand Age Marketteer Positioning หรือจากหนังสือในด้านธุรกิจ SMEs ที่มีวางขายตามร้านหนังสือทั่วไป ก็จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีแนวความคิดใหม่ๆ ในการเลือกธุรกิจที่ดีหรือเป็นธุรกิจที่เหมาะสม ในการเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจได้เป็นอย่างดี

รวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลในที่นี้หมายถึงการเก็บ คัดเลือก หรือรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เป็นข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเป็นข้อมูลที่เป็นของธุรกิจ เพื่อใช้ในการเขียนหรือใช้เพื่อเป็นเอกสารประกอบของแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนของเอกสารหลักฐานสำคัญของธุรกิจ เอกสารประกอบ สถิติ ข้อมูลอ้างอิงต่างๆ โดยข้อมูลที่ต้องรวบรวมในขั้นตอนนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ข้อมูลภายใน (Internal data) และข้อมูลภายนอก (External Data) โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

ข้อมูลภายใน (Internal Data) เป็นข้อมูลของธุรกิจหรือเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในตัวธุรกิจเอง ข้อมูลประเภทนี้ได้แก่ ข้อมูลหรือเอกสารพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีของธุรกิจ ได้แก่ เอกสารสำคัญต่างๆ เช่น หนังสือรับรองจากกระทรวงพาณิชย์ ทะเบียนผู้ถือหุ้น สำเนาบัตรประชาชนของกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม สำเนาบัตรประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้านของกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม ใบอนุญาตประกอบกิจการ งบการเงินย้อนหลัง สำเนาบัญชีเงินฝากธนาคารย้อนหลัง ซึ่งถือเป็นเอกสารหรือข้อมูลพื้นฐานโดยทั่วไป นอกจากนี้อาจมีเอกสารเกี่ยวกับการตัดสินใจของธุรกิจ หรือข้อมูลการแสดงรายละเอียดของธุรกิจอื่นๆ เช่น รายงานการประชุม มติผู้ถือหุ้น รายงานประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้เอกสารพื้นฐานแล้วยังอาจมีการเตรียมเอกสารบางอย่างที่ธุรกิจได้จัดทำขึ้นไว้ เพื่อใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือแจ้งข้อมูลให้แก่ลูกค้าทราบ เช่น Company Profile โบรชัวร์ แผ่นพับ เมนู เอกสารแสดงรายการราคาสินค้า เป็นต้น ข้อมูลหรือเอกสารที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เจ้าหนี้ หรือบุคคลหน่วยงาน หรือองค์กรใด ๆ ก็ตาม เช่น สัญญาการใช้วงเงินกู้จากธนาคารหรือสถาบันการเงิน ทั้งระยะสั้นหรือระยะยาว สัญญาเช่าต่างๆ เช่น สัญญาเช่าที่ดิน สัญญาเช่าอาคาร สัญญาเช่าพื้นที่ สัญญาข้อตกลง

ทางการค้า ไปรับรองมาตรฐานคุณภาพต่างๆ เช่น มาตรฐาน มผช. มาตรฐาน มอก. มาตรฐาน ISO มาตรฐาน HACCP มาตรฐานการผลิต GMP มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้รับ หรือรางวัลต่างๆที่ธุรกิจ ได้รับจากหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้นแล้วแต่กรณี นอกจากข้อมูลในรูปเอกสารดังกล่าว ยังมีข้อมูลประเภท อื่นๆที่ควรจัดเตรียมหรือรวบรวมไว้ เช่น ภาพถ่ายสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ ภาพถ่าย สถานประกอบการทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งควรบันทึกในแบบ File digital แผนผังขั้นตอน กระบวนการในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดองค์กร เช่น แผนผังองค์กร (Organization Chart) อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าแรง และประวัติบุคคล (Resume) ไม่ว่าจะเป็น การศึกษา การทำงาน ของผู้จัดการหรือกรรมการหรือผู้บริหารหลักของธุรกิจ ประวัติความเป็นมาของ ธุรกิจ หรือแนวคิดถึงเหตุผลในการจัดตั้งธุรกิจ อุปสรรค ความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลง โดยอาจมาจากการสัมภาษณ์หรือให้ข้อมูลโดยเจ้าของกิจการ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มักถูกใช้เขียนในส่วนของแผนบริหาร จัดการ และเป็นเอกสารแนบในภาคผนวก นอกจากข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลทั่วไปในการดำเนินการของ ธุรกิจ ยังควรมีการเตรียมข้อมูลด้านเงื่อนไขการค้า และสถิติต่างๆในการดำเนินการของธุรกิจ ประกอบด้วย นโยบายเครดิตการค้า ทั้งฝั่งลูกหนี้การค้าและฝั่งเจ้าหนี้การค้า นโยบายการบริหารเงินสด นโยบายการบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น สถิติเกี่ยวกับสินค้าแต่ละประเภท ยอดขายสินค้าในแต่ละ เดือน ต้นทุนการผลิตหรือค่าใช้จ่ายของธุรกิจในแต่ละเดือนที่ผ่านมา รายชื่อคู่ค้า เป็นต้น โดยถ้าสามารถ แยกรายการต่างๆได้โดยละเอียดจะเป็นสิ่งดีมากถ้าทำได้ เพราะแม้ว่าจะมีข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายกันระบุ ไว้ในงบการเงินของกิจการ แต่เนื่องจากงบการเงินเป็นการสรุปผลรายปี และมักไม่แยกค่าใช้จ่ายในทุกๆ รายการ ทำให้อาจจะไม่เห็นภาพของข้อมูลดังกล่าวของธุรกิจได้อย่างชัดเจน

ข้อมูลภายนอก (External Data) เป็นข้อมูลจากแหล่งภายนอกธุรกิจที่มีความสัมพันธ์หรือมี ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น รายละเอียดของธุรกิจคู่แข่งนั้น ไม่ว่าจะเป็น ชื่อ ของธุรกิจ ลักษณะและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ รูปแบบ ลักษณะ การตั้งราคา เงื่อนไขทางการค้า จุดเด่นหรือจุดด้อยต่างๆที่มีอยู่ หรือถ้าสามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับยอดขาย หรือ ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆของธุรกิจคู่แข่งได้จะเป็นสิ่งที่ดีมาก โดยเฉพาะถ้าจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับ ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ ของผู้ประกอบการเอง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวควรมีรายละเอียดให้มากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะข้อมูลต่างๆของธุรกิจคู่แข่งนี้ จะถูกนำมาใช้เปรียบเทียบในส่วนของ การวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรม การจัดทำ SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์คู่แข่งกัน เพื่อใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ในแผนการตลาดต่อไป โดยข้อมูลของคู่แข่งกันนี้ควรรวบรวมโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือคู่แข่งหลัก (Major competitor) ได้แก่ ธุรกิจที่มีลักษณะและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือ บริการ แบบเดียวกันกับธุรกิจของผู้ประกอบการ และคู่แข่งรอง (Minor competitor) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ อาจมีลักษณะและรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ แตกต่างจากธุรกิจของผู้ประกอบการ แต่อาจถือได้ว่าเป็นสินค้าทดแทน ที่ลูกค้าสามารถซื้อหรือเลือกใช้ได้ ในกรณีที่ไม่มีซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ของผู้ประกอบการ โดยการหาหรือรวบรวมข้อมูลของคู่แข่งกันนี้ อาจแบ่งจากเขตพื้นที่ครอบคลุมในการ ขายสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้า จากจำนวนยอดขาย จากขนาดของธุรกิจ จากระยะทางหรือระยะการ

เดินทางของลูกค้า ตามความเหมาะสม โดยควรให้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับขนาดธุรกิจของผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ ซึ่งข้อมูลของธุรกิจคู่แข่งขั้นนี้ควรมีทั้งที่ดีกว่าหรือใหญ่กว่า เทียบเท่า หรือใกล้เคียง และที่ด้อยกว่าหรือเล็กกว่า จึงจะถือเป็นข้อมูลที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีข้อมูลอ้างอิงต่างๆ เพื่อใช้ประกอบในการสร้างความน่าเชื่อถือของแผนธุรกิจ เช่น ข้อมูลสถานะเศรษฐกิจ ข้อมูลสถานะตลาดและอุตสาหกรรม แนวโน้มต่างๆของธุรกิจ ข้อมูลบทวิจัยหรือผลงานวิจัยต่างๆ กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของธุรกิจ ซึ่งข้อมูลอ้างอิงต่างๆเหล่านี้ สามารถหาได้จากแหล่งข้อมูลจากหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานเอกชนต่างๆ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เป็นต้น และข้อมูลด้านการตลาด ผลสำรวจหรือข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค ผลการดำเนินการต่างๆของธุรกิจ ซึ่งมีทั้งจากในส่วนของหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานเอกชนต่างๆ และจากหนังสือพิมพ์ นิตยสารด้านการตลาด การดำเนินธุรกิจ เช่น ฐานเศรษฐกิจ ประชาชาติธุรกิจ ผู้จัดการ ในคอลัมน์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ SMEs หรือนิตยสารด้านการตลาด เช่น Brand Age Marketeer Positioning เป็นต้น ซึ่งข้อมูลอ้างอิงเหล่านี้มักจะใช้ประกอบ ในส่วนของการระบุถึงสถานะตลาดและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในภาพรวม การแสดงถึงแนวโน้มการเติบโต ซึ่งจะใช้เป็นสิ่งสนับสนุนเกี่ยวกับการกำหนดการเปลี่ยนแปลงในประมาณการต่างๆ เช่น จำนวนลูกค้า จำนวนยอดขายสินค้า มูลค่าของรายได้ เป็นต้น และข้อมูลจากแหล่งภายนอกที่กล่าวถึงธุรกิจ เช่น บทสัมภาษณ์หรือบทความที่กล่าวถึงตัวธุรกิจ รายการวิทยุ หรือรายการโทรทัศน์ที่ได้เชิญผู้ประกอบการไปสัมภาษณ์ เป็นต้น

โดยถ้าผู้ประกอบการหรือผู้เขียนแผนธุรกิจ สามารถหาหรือรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายนอกและภายในได้เป็นจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม จะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้เขียนแผนในการวิเคราะห์ตลาดอย่างถูกต้องในขั้นตอนต่อไป รวมถึงเป็นการสะดวกในการเขียนรายละเอียดต่างๆในแผนธุรกิจ รวมถึงการจัดทำภาคผนวกหรือเอกสารแนบของแผนธุรกิจในภายหลังอีกด้วย

วิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์ธุรกิจ จะหมายถึงการนำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวม มาทำการวิเคราะห์สภาพของตลาดโดยทั่วไป และสภาพของธุรกิจที่เป็นอยู่หรือที่เลือกจะดำเนินการนั้น ว่ามีสภาพเป็นเช่นใด โดยขั้นตอนการวิเคราะห์นี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์ตลาดซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์ธุรกิจซึ่งถือเป็นปัจจัยภายใน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจหรือสถานการณ์ของธุรกิจ ที่มักเรียกกันโดยทั่วไปว่าการวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT Analysis อันเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats) ของธุรกิจ แต่ในขั้นตอนนี้จะไม่ลงลึกในรายละเอียด เพราะเป็นการพิจารณาตามที่มีอยู่เท่านั้น ซึ่งการพิจารณาหรือการวิเคราะห์นี้จะป็นด้านใดก่อนก็ได้ คือพิจารณาหรือวิเคราะห์จากธุรกิจ แล้วจึงค่อยไปดูในส่วนของตลาดก็ได้ แต่ที่เหมาะสมคือการวิเคราะห์จากภายนอกเข้ามาภายในคือ การวิเคราะห์จากสภาพตลาดตามข้อมูลที่มีอยู่ แล้วจึงมาวิเคราะห์ว่าธุรกิจมีความพร้อมหรือเหมาะสม กับสภาพตลาดหรือไม่ หรือเป็นการคิดแบบ **Outside In** ขั้นตอนการวิเคราะห์

ตลาดและวิเคราะห์ธุรกิจนี้ ไม่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ในเชิงลึก เพียงแต่ให้ทราบรายละเอียด โดยสังเขปว่า ตามข้อมูลที่ผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผนมีอยู่นั้น สามารถบอกได้ว่าสถานะตลาดและอุตสาหกรรมเป็นเช่นใด อยู่ในภาวะการขยายตัวหรือหดตัว สภาพของการแข่งขัน รายละเอียดของกลุ่มแข่ง มีความเพียงพอที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการหรือไม่ ซึ่งในส่วนของข้อมูลด้านคู่แข่งขั้นนี้ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่ควรจะมี เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ของธุรกิจในการตลาด มีจุดประสงค์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจอื่นที่มีอยู่ ซึ่งถ้ามีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์หรือบอกเกี่ยวกับคู่แข่งขั้นนี้ได้ ผู้ประกอบการหรือผู้เขียนก็ควรจะไปทำการหาข้อมูลเพิ่มเติม และข้อมูลด้านการตลาดเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลสถานะเศรษฐกิจ ข้อมูลสถานะตลาดและอุตสาหกรรม แนวโน้มต่างๆ ของธุรกิจ ข้อมูลบทวิจัยหรือผลงานวิจัยต่างๆ กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของธุรกิจ ถ้าใช้แหล่งอ้างอิงจากภายนอก ควรบันทึกรายละเอียดถึงที่มาของแหล่งข้อมูลดังกล่าวไว้ด้วย เพราะแหล่งข้อมูลอ้างอิงเหล่านี้ จะเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับแผนธุรกิจ โดยแหล่งข้อมูลจากหน่วยงานของรัฐ จะถือเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือในการอ้างอิงมากที่สุด และผลลัพธ์หรือข้อสรุปจากการวิเคราะห์ต่างๆนี้ ไม่สมควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวหรือเป็นการคาดการณ์ของผู้ประกอบการเอง เช่น การระบุว่าตลาดจะขยายตัวปีละ 10% เพราะจากประมาณการดังกล่าวจะทำให้ธุรกิจมีผลกำไรที่ดีตามที่ตนเองต้องการ โดยไม่มีเอกสารหรือหลักฐานใดๆรองรับเกี่ยวกับประมาณการดังกล่าว เพราะจะส่งผลให้แผนธุรกิจขาดความน่าเชื่อถือ เมื่อมีข้อซักถามเกิดขึ้นว่าตัวเลขหรือประมาณการต่างๆ ที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจนั้นมีที่มาจากเจ้าหน้าที่ของธนาคาร หรือผู้อ่านแผน

ส่วนของการวิเคราะห์ธุรกิจนั้น จะเป็นการพิจารณาว่าผู้จัดทำหรือผู้เขียนแผน มีเอกสารครบถ้วนหรือไม่ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องนำไปใช้เขียนในแผนการบริหารจัดการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วในส่วนข้อมูลด้านเอกสารมักมีใช้ประเด็นปัญหา เนื่องจากเป็นเอกสารสำคัญที่ทุกธุรกิจต้องมีอยู่ แต่ที่มักจะทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้นในส่วนของการวิเคราะห์ธุรกิจ จะเป็นในเรื่องของข้อมูลสถิติต่างๆ เช่น ยอดขายรายได้ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของธุรกิจ ที่แม้ว่าธุรกิจจะมีอยู่มากไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยมีเฉพาะในส่วนของเอกสารบันทึกเท่านั้น ทำให้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนดังกล่าวมักจะต้องใช้เวลานาน ในการแปลผลจากข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่างๆที่มีอยู่ในเอกสาร ให้เป็นผลสรุปของผลการดำเนินการของธุรกิจได้ เช่น การเปลี่ยนแปลง แนวโน้ม สัดส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ของ ยอดขาย รายได้ จำนวนลูกค้า ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น เพราะจะใช้ประกอบในเรื่องของการวางแผนการดำเนินการ และการกำหนดกลยุทธ์ในการตลาด แผนการผลิตหรือการให้บริการ และแผนการเงิน เนื่องจากการดำเนินการของธุรกิจโดยแท้จริงแล้ว มักจะมีรูปแบบคล้ายคลึงหรือมีแนวทางจากการดำเนินการที่ผ่านมา หรือในรูปแบบเดิมของธุรกิจ เพียงแต่อาจจะมีการปรับปรุงในการดำเนินการบางส่วนบ้างเท่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ หรือเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินการของธุรกิจใหม่ โดยไม่อยู่ในพื้นฐานเดิมเลยย่อมเป็นไปได้โดยยาก หรือเป็นไปได้เลยในข้อเท็จจริง ดังนั้นสำหรับธุรกิจที่ดำเนินการมาก่อนหน้าแล้ว รูปแบบของธุรกิจเดิมจะมีความสัมพันธ์ กับการดำเนินการต่างๆที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจด้วย นอกจากเรื่องของการดำเนินการ

แล้ว ในส่วนที่ต้องนำข้อมูลที่มีอยู่มาวិเคราะห์ จะเป็นเรื่องของสภาพธุรกิจว่าอยู่ในสภาพใด สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้หรือไม่ มีผลดำเนินการเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพิจารณาเกี่ยวกับแผนผังองค์กรว่า มีสายงานบังคับบัญชาที่เหมาะสมหรือไม่ กล่าวคือมีบุคลากรครบถ้วนที่จะดูแลหรือดำเนินการกิจกรรมต่างๆของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิตหรือการให้บริการ ด้านการตลาด และด้านการเงิน โดยบุคลากรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถเพียงพอหรือไม่ ในการบริหารจัดการ เพราะความรู้ความสามารถของบุคลากรนี้จะมีความสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือน ค่าแรง ค่าจ้าง ซึ่งอยู่ในอัตราที่เหมาะสม นอกจากนี้ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในประมาณการต่างๆ เช่น ด้านการผลิต หรือด้านการตลาด บุคลากรหรือพนักงานที่มีอยู่ มีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ ทั้งในแง่ของจำนวนและประสิทธิภาพ การหาข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนในสินทรัพย์ว่าจะต้องใช้การลงทุนเริ่มต้นในมูลค่าเท่าใด หรือถ้าเป็นธุรกิจที่ดำเนินการมาแล้ว ก็ควรจะหามูลค่าปัจจุบันของสินทรัพย์ของธุรกิจที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร อุปกรณ์ สินค้าคงเหลือ หรือสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่นๆ เช่น เงินสด ซึ่งแม้ว่าจะมีข้อมูลดังกล่าวระบุไว้ในงบการเงิน แต่มักพบว่ามูลค่าสินทรัพย์ในงบการเงินจะต่างกับมูลค่าสินทรัพย์ที่แท้จริง เนื่องจากเงื่อนไขต่างๆในการจัดทำบัญชี หรือการจัดทำงบการเงิน เช่น การตัดค่าเสื่อมราคา หรือวิธีการคำนวณมูลค่าสินค้า เป็นต้น ดังนั้นการหามูลค่าสินทรัพย์จึงเป็นการหามูลค่าตลาด (Market Value) หรือมูลค่ายุติธรรม (Fair Value) เพื่อให้รู้ว่าสินทรัพย์ที่แท้จริงในปัจจุบันของธุรกิจมีมูลค่าเท่าใด นอกจากนี้ในส่วนของวงเงินสินเชื่อต่างๆ กับสถาบันการเงินหรือธนาคารที่มีอยู่ ผู้ประกอบการหรือผู้เขียนแผนควรศึกษาหรือทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับการผ่อนชำระคืน ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของเงินต้น ดอกเบี้ย รวมถึงเงื่อนไขต่างๆตามสัญญาให้ถูกต้อง รวมถึงเงื่อนไขทางการค้าต่างๆที่ธุรกิจมีอยู่ เช่น ลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้การค้า หนี้สูญ เป็นต้น เพราะมีความสัมพันธ์กับกระแสเงินสดรับ-จ่ายของกิจการ เพื่อจะใช้วางแผนในส่วนของการจัดทำแผนการเงินต่อไปอีกด้วย

ซึ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์ตลาด และวิเคราะห์ธุรกิจนี้ จะเป็นขั้นตอนที่ทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้เขียนแผนธุรกิจได้ทราบว่า ตนเองมีข้อมูลหรือเอกสารประกอบต่างๆเพียงพอ ที่จะนำไปกำหนด Business Model หรือกำหนดแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆของธุรกิจ โดยถ้าผู้ประกอบการหรือผู้เขียนแผน สามารถบอกได้ว่าข้อมูลที่มีอยู่มีความเพียงพอ หรือมีรายละเอียดครบถ้วนแล้ว ก็สามารถไปสู่ขั้นตอนที่สี่ในการกำหนด Business Model ของธุรกิจได้เลย แต่ถ้ามีข้อมูลไม่เพียงพอหรือยังไม่ชัดเจน ซึ่งมักจะเป็นในส่วนของข้อมูลภายนอกเช่น เรื่องของคู่แข่งอื่น หรือรายละเอียดอื่นๆ ก็สมควรจะหาข้อมูลเพิ่มเติมให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์

Business Model ถือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินการของธุรกิจ ว่าธุรกิจจะดำเนินการในรูปแบบใด มีสิ่งใดที่เป็นจุดเด่น หรือเป็นความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ สิ่งใดถือเป็นปัจจัยของความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผู้เขียนได้เคยเขียนถึงเรื่องของการพัฒนา Business Model to Business Plan ไว้ในปี 2549 ซึ่งถ้าผู้อ่านมีความสนใจ สามารถอ่าน

เพิ่มเติมได้จาก Website ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม www.sme.go.th SMEs@click ในหัวข้อศูนย์ความรู้ SMEs ด้านการจัดการ ก็จะช่วยให้เข้าใจในภาพรวมของการพัฒนา Business Model ไปสู่แผนธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบพื้นฐานของ Business Model จะประกอบด้วย

- **Value proposition** การส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ ไปสู่ลูกค้า โดยสินค้าหรือบริการของธุรกิจสามารถสร้างอรรถประโยชน์ (Utility) หรือสามารถตอบสนองความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้กับลูกค้าได้อย่างไร
- **Market segments** การกำหนดส่วนของตลาดหรือการแบ่งส่วนทางการตลาด โดยพิจารณาตามกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะทั่วไป หรือมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสินค้าหรือบริการของธุรกิจ ในการที่จะสร้างอรรถประโยชน์ (Utility) หรือสามารถตอบสนองความพึงพอใจ (Satisfaction) ของธุรกิจ สินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้
- **Distribution channels** การใช้ช่องทางจัดจำหน่าย วิธีการในการที่ธุรกิจจะเข้าตลาด ซึ่งจะรวมความถึงการดำเนินการทางการตลาดและกลยุทธ์ ในการกำหนดช่องทางจัดจำหน่ายที่สร้างความสะดวกให้กับลูกค้าเป้าหมาย
- **Customer relationship** การใช้หรือสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า วิธีการเชื่อมโยงในความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าที่แตกต่างกันในตลาด กระบวนการในการจัดการความเชื่อมโยงในความสัมพันธ์นี้ จะหมายรวมถึงการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer relationship management) ด้วย
- **Value configurations** การจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการในการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ บุคลากร เงินทุน รวมถึงกิจกรรมในการดำเนินการต่างๆของธุรกิจที่กำหนดขึ้น ในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ สินค้าหรือบริการของธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับต่อลูกค้า
- **Core capabilities** การมีความสามารถหรือความชำนาญพิเศษ และปัจจัยสำคัญในการดำเนินการของธุรกิจ สำหรับ Business Model ที่ธุรกิจกำหนดขึ้น
- **Partner network** การมีเครือข่ายหุ้นส่วน เครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับธุรกิจอื่น หรือบุคคลภายนอก ที่จำเป็นในการดำเนินการในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ สินค้าหรือบริการอย่างมี

ประสิทธิภาพ เช่น ผู้ออกแบบ ผู้ผลิตสินค้า ผู้พัฒนาและวิจัย ผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างๆของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

- **Commercialize network** การมีเครือข่ายทางการค้า เครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับธุรกิจอื่นหรือบุคคลภายนอก ในการดำเนินการทางการพาณิชย์ของธุรกิจ เช่น Supplier, Dealer, Distributor, Retailer, Creditor เป็นต้น
- **Cost structure** การใช้โครงสร้างต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในการดำเนินการของธุรกิจ
- **Revenue model** การสร้างรูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ

รูปแบบขององค์ประกอบของ **Business Model** นี้ จะถูกกำหนดให้แตกต่างกันออกไป เพราะในแต่ละธุรกิจจะมีลักษณะองค์ประกอบ ปัจจัย ข้อจำกัด ที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นกับตัวผู้ประกอบการและนโยบายในการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงไม่ได้หมายความว่า ทุกธุรกิจจะต้องมีองค์ประกอบของ **Business Model** ที่เหมือนกัน หรือต้องมีองค์ประกอบทั้งหมดของ **Business Model** ตามที่ระบุไว้ข้างต้น แต่ควรกำหนดให้เฉพาะองค์ประกอบบางข้อ ที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเองเท่านั้น เช่น ธุรกิจที่เลือกใช้ **Business Model** ด้าน Value proposition อาจมุ่งเน้นในเรื่องของกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การพัฒนาสินค้า ให้ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด ถ้าเลือกด้าน Market segments อาจมุ่งเน้นในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดทั้งหมด ในการนำเสนอสินค้าหรือบริการ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทตามที่กำหนดไว้ ถ้าเลือกด้าน Distribution channels อาจมุ่งเน้นในการขยายช่องทางจัดจำหน่าย เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกในการซื้อสินค้า หรือใช้บริการ ถ้าเลือกด้าน Cost structure อาจมุ่งเน้นในการบริหารจัดการต้นทุนในการผลิตสินค้า หรือบริการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อการแข่งขันในด้านของราคา หรือถ้าเลือกด้าน Revenue model อาจมุ่งเน้นในด้านของแนวทางการตลาดใหม่ หรือการหารายได้จากตลาดใหม่ เป็นต้น โดยองค์ประกอบเหล่านี้ในบางธุรกิจอาจใช้ในหลายๆองค์ประกอบผสมผสานกัน แต่พึงระลึกว่าองค์ประกอบของ **Business Model** ที่ธุรกิจเลือกนั้น ถือเป็นแนวทางสำคัญ ที่จะส่งผลไปยังการวางแผนในการดำเนินการของธุรกิจ หรือสิ่งที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจ เพราะถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นถ้าธุรกิจเลือกองค์ประกอบใดของ **Business Model** รายละเอียดต่างๆของแผนธุรกิจก็จะสอดคล้องกับ **Business Model** ที่กำหนดขึ้น ในที่นี้จะเป็นตัวอย่างของแนวความคิดหลังจากการกำหนด **Business Model**

“จากการที่ธุรกิจได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขัน โดยธุรกิจได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ประกอบกับธุรกิจมีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญด้าน

การออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งเคยได้รับรางวัลในการประกวดด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ระดับโลกมาแล้ว ธุรกิจจึงได้ตั้งเป้าหมายในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างน้อย 3 แบบ ตามประเภทของลูกค้าทุกๆ 6 เดือน และเนื่องจากยังไม่มีผลิตภัณฑ์ในลักษณะเดียวกัน ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในตลาด ดังนั้นผลิตภัณฑ์จึงสามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ได้ในระดับสูงกว่าสินค้ารายอื่น โดยคาดว่าจะการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้าโดยเฉลี่ย 20% จากปี 2549 เมื่อสิ้นปี 2550 และรายได้โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 25% จากยอดขายได้ในปี 2550”

ซึ่งรายละเอียดหรือการประมาณการดังกล่าวนี้มาจากการที่ธุรกิจใช้ Business Model โดยมุ่งเน้นด้าน Value proposition Market Segments และ Core capabilities ทำให้ในแผนธุรกิจฉบับนี้จะมีรายละเอียดต่างๆ ด้านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ข้อมูลลูกค้า การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค รายละเอียดเกี่ยวกับทีมงานหรือผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่มีรายละเอียดหรือให้ความสำคัญกับข้อมูลส่วนนี้เป็นพิเศษ นอกเหนือจากรายละเอียดในหัวข้ออื่นๆของแผนธุรกิจ ดังนั้นการกำหนด Business Model จึงถือเป็นจุดกำหนดแนวทางว่า ในขั้นตอนต่อไปในการเริ่มต้นการเขียนแผนธุรกิจ จะแสดงรายละเอียดอะไร จะใช้ข้อมูลใดในการนำเสนอ และผลจากการวิเคราะห์ตลาดและวิเคราะห์ธุรกิจนั้น จะนำมาสรุปผล หรือใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนตาม Business Model ที่ผู้ประกอบการหรือผู้เขียนแผนอย่างไรอีกด้วย

เริ่มต้นเขียนแผน ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายภายหลังจากการกำหนด Business Model เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ธุรกิจจะมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใด และจะใช้กลยุทธ์หรือวิธีการใด ในการสร้างจุดเด่น และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ จากองค์ประกอบของ Business Model ที่ธุรกิจกำหนดขึ้น โดยการเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจในขั้นตอนที่ 5 นี้ สำหรับผู้ประกอบการที่เคยผ่านการศึกษารหัสหรือการอบรม อาจจะไม่มีคามยุ่งยากนัก เนื่องจากมีความคุ้นเคยหรือได้เคยจัดทำมาก่อนบ้างแล้ว แต่สำหรับผู้ประกอบการใหม่หรือผู้ที่ยังไม่เคยผ่านการศึกษารหัสอบรมมาเลย อาจจะไม่ว่างจะเริ่มต้นอย่างไรดีจึงจะเหมาะสม โดยถ้าเป็นกรณีดังกล่าวนี้ผู้ประกอบการควรศึกษาจากโครงสร้าง หรือตัวอย่างรูปแบบของแผนธุรกิจ เช่น จากตำราวิชาการ หรือหนังสือเกี่ยวกับการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันก็มีการวางจำหน่ายตามศูนย์หนังสือ หรือร้านหนังสือทั่วไป ซึ่งอาจมี CD ซึ่งบันทึกข้อมูลไฟล์ตัวอย่างของแผนธุรกิจ และไฟล์สำหรับการคำนวณทางการเงินอีกด้วย หรือ Download ตัวอย่างของโครงสร้างแผนธุรกิจจาก Website ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนผู้ประกอบการ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม www.sme.go.th หรือ Website กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม www.dip.go.th ซึ่งนอกจากจะมีไฟล์ข้อมูลของโครงสร้างแผนธุรกิจ ยังมีตัวอย่างแผนธุรกิจของผู้ประกอบการ และแบบการลงทุนในธุรกิจประเภทต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลของผู้ประกอบการ แต่โครงสร้างหรือวิธีการเขียนแผนธุรกิจในแต่ละแหล่ง อาจจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจทำให้ผู้ประกอบการมีความสับสนว่า ควรจะเลือกใช้โครงสร้างของแผนธุรกิจจากแหล่งใดจึงจะดีที่สุด หรือมีโอกาสในการกู้เงินถ้าใช้เพื่อการนำเสนอต่อธนาคารหรือสถาบันการเงินได้มากที่สุด

ในข้อเท็จจริงแล้วผู้ประกอบการพึงระลึกไว้ก่อนเป็นเบื้องต้นว่า ไม่มีใครร่างคู่มือการเขียนแผนธุรกิจใดที่ดีที่สุด หรือสามารถใช้ได้กับทุกธุรกิจ เพราะธุรกิจแต่ละประเภทนั้นไม่เหมือนกันหรือมีความแตกต่างกันในการดำเนินการ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนธุรกิจที่แตกต่างกัน รวมถึงหน่วยงานที่ผู้ประกอบการนำเสนอแผนธุรกิจ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดหรือความต้องการข้อมูลในแผนธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้แผนธุรกิจที่เขียนขึ้น อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันแม้ว่าจะเป็น การเขียนขึ้นโดยธุรกิจเดียวกัน เมื่อมีวัตถุประสงค์หรือการนำเสนอไปยังหน่วยงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถเลือกโครงสร้างของแผนธุรกิจจากแหล่งใดก็ได้ แต่ควรพิจารณาเลือกใช้ให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง หรือผู้เขียนมีความเข้าใจในโครงสร้างของแผนธุรกิจที่เลือก และสามารถกรอรายละเอียดต่าง ๆ ในโครงสร้างของแผนธุรกิจนั้นได้อย่างครบถ้วนเท่าที่เป็นไปได้ ซึ่งส่วนใหญ่ของโครงสร้างของแผนธุรกิจไม่ว่าจะมาจากแหล่งข้อมูลใดก็ตาม จะประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ประกอบด้วย

บทสรุปผู้บริหาร

ข้อมูลของธุรกิจ

ประวัติของธุรกิจ หรือแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ

ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจ

สภาวะตลาดหรือสภาวะอุตสาหกรรม

การดำเนินการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจอื่น

ลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจ

แผนการบริหารจัดการ

แผนการตลาด

แผนการผลิตหรือการบริการ

แผนการเงิน

ภาคผนวกหรือเอกสารแนบ

ซึ่งถ้าผู้ประกอบการทำการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสมตามขั้นตอนที่ 2 ก็จะสามารถกรอรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของธุรกิจ ประวัติของธุรกิจ หรือแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจได้อย่างสะดวก เพราะเป็นสิ่งที่มาจากข้อมูลภายใน (Internal Data) ของธุรกิจเอง รวมถึงสภาวะตลาดหรืออุตสาหกรรม และการดำเนินการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจอื่นได้เบื้องต้นจากข้อมูลภายนอก (External Data) ที่รวบรวมข้อมูลเอาไว้แล้ว รวมถึงข้อมูลหรือเอกสารสำคัญต่าง ๆ เพื่อไว้ใช้ในส่วนของภาคผนวกหรือเอกสารแนบ และถ้ามีการวิเคราะห์ตลาดหรือวิเคราะห์ธุรกิจในขั้นตอนที่ 3 ก็จะสามารถกรอรายละเอียดเกี่ยวกับสภาวะตลาดหรือสภาวะอุตสาหกรรม การดำเนินการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจอื่น ได้โดยละเอียดและมีเหตุผล รวมถึงสามารถกำหนดแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการ การวางแผนการตลาด การ

วางแผนการผลิตหรือการบริการได้เบื้องต้น เพราะเป็นการวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจที่เป็นอยู่ รวมถึงพอที่จะระบุเกี่ยวกับประมาณการในการลงทุน รายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เป็นอยู่หรือจะมีการกำหนดขึ้นในอนาคตซึ่งต้องระบุไว้ในแผนการเงิน และถ้าสามารถกำหนด Business Model ของธุรกิจตามขั้นตอนที่ 4 ก็จะสามารถระบุเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจที่เหมาะสมและเป็นไปได้ แผนการบริหารจัดการซึ่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของ Business Model ที่ธุรกิจเลือก การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ในแผนการตลาด ซึ่งตอบสนองกับแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ และลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจตาม Business Model ที่ระบุไว้ การวางเป้าหมายหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ เช่น จำนวนการผลิต ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือบริการ ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารจัดการ หรือแผนการผลิตหรือแผนบริการที่กำหนดไว้

โดยส่วนที่ผู้ประกอบการหรือผู้เขียนแผนต้องมีการจัดทำเพิ่มเติมโดยละเอียด ซึ่งอาจต้องใช้ความรู้ความชำนาญโดยเฉพาะ เพราะมีเรื่องเกี่ยวกับการคำนวณ สูตรหรือตัวเลขต่างๆ ได้แก่ ประมาณการทางการเงินล่วงหน้าในแผนการเงิน ซึ่งเป็นการประมาณการเกี่ยวกับ รายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ของธุรกิจ ซึ่งมาจากรายละเอียดของกิจกรรมดำเนินการต่างๆ ที่มาจากแผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิตหรือการบริการนั่นเอง เพื่อแสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของธุรกิจ ในรูปของ ผลกำไร (Profit) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net present value – NPV) มูลค่าอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate of return – IRR) ระยะเวลาคืนทุน (Payback period) หรือการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial analysis) เป็นต้น แต่ในปัจจุบันที่มีไฟล์คำนวณทางการเงินที่จัดทำขึ้นสำหรับแผนธุรกิจให้ Download หรือแถมพร้อมกันกับหนังสือ ก็เป็นสิ่งที่ช่วยให้มีความสะดวกสำหรับการจัดทำประมาณการทางการเงินในแผนธุรกิจ หรือในปัจจุบันที่มักจะต้องมีการจัดทำแผนประเมินความเสี่ยง (Risk assessment plan) ถ้าผู้ประกอบการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถกรอกรายละเอียดในส่วนดังกล่าวได้เช่นกัน เพราะเป็นความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากการดำเนินการต่างๆในแผนธุรกิจ โดยในส่วนของบทสรุปผู้บริหารก็เป็นเพียงการสรุปประเด็นสำคัญต่างๆ จากแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นมาทั้งหมดนั่นเอง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดของขั้นตอนในการเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 เลือกธุรกิจ ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์ธุรกิจ ขั้นตอนที่ 4 กำหนด Business Model และขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นเขียน หวังว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับแนวทางในการเริ่มต้น สำหรับผู้ประกอบการ ในการจัดทำหรือการเขียนแผนธุรกิจได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ