

แผนธุรกิจ กับ SMEs ตอน....

ความแตกต่างระหว่างแผนธุรกิจ กับ แผนประเภทอื่น ๆ

รัชกฤษ คล่องพยาบาล

ที่ปรึกษา SMEs ด้านการเงินและการร่วมลงทุน

ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

“แผนธุรกิจกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเหมือนกันหรือไม่” “สามารถใช้แผนการตลาดแทนแผนธุรกิจได้หรือไม่ เพราะธุรกิจปัจจุบันต้องเห็นการตลาด” “ทำไมรูปแบบของแผนธุรกิจที่เข้าอบรมแตกต่างจากที่เคยอบรมจากที่อื่น” ถือเป็นตัวอย่างของคำถามที่ผู้เขียนเคยได้รับการสอบถามจากผู้ประกอบการ หรือผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจในบางครั้งเกี่ยวกับประเด็นความเหมือน หรือความแตกต่างระหว่างแผนธุรกิจกับแผนประเภทอื่น ๆ ว่าแตกต่างกันอย่างไรหรือสามารถนำมาใช้แทนกันได้หรือไม่ รวมถึงในกรณีที่ผู้เขียนเป็นกรรมการพิจารณาหรือกรรมการตัดสินใจประกวดแข่งขันด้านแผนธุรกิจ ก็มักพบว่าแผนธุรกิจที่เข้าประกวดนั้น ไม่อยู่ในรูปแบบโดยตรงสำหรับการที่จะเรียกได้ว่าเป็นแผนธุรกิจ แต่จัดเป็นแผนประเภทอื่น ๆ โดยรูปแบบของแผนต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือมักเข้าใจว่าเป็นแผนธุรกิจนี้ ประกอบด้วย การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project feasibility study) แผนการตลาด (Marketing plan) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) โดยเหตุผลสำคัญในความไม่ชัดเจนดังกล่าวนี้ มีสาเหตุสำคัญมาจากการที่ในอดีตไม่เคยมีการเรียนการสอน เกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ (Business plan) ในระบบการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาของประเทศไทยมาก่อน โดยจะมีวิชาเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การจัดทำแผนการตลาดในวิชาการตลาด และการจัดทำแผนกลยุทธ์ในวิชาการวางแผนกลยุทธ์ แต่ทว่าในปัจจุบันที่แผนธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการขอรับการสนับสนุนทางการเงิน จากธนาคารหรือสถาบันการเงิน ทำให้หัวข้อเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจได้ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นหัวข้อหรือหลักสูตรหนึ่งในการเรียนการสอน โดยเฉพาะในคณะหรือภาควิชาด้านธุรกิจ เช่น การตลาด การบริหารธุรกิจ หรือแม้แต่อนุภาควิชาอื่น ๆ ที่แม้ว่าจะไม่ใช่เป็นภาควิชาด้านธุรกิจโดยตรงก็ตาม รวมถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ได้จัดให้มีการอบรมด้านการจัดทำแผนธุรกิจ แต่เนื่องจากการที่ไม่เคยมีหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจมาก่อน รวมถึงการขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และการใช้ประโยชน์ของแผนธุรกิจในเชิงธุรกิจ ที่มีใช้ในเชิงของการศึกษาด้านการวางแผน ทำให้มีการใช้เนื้อหาของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ แผนการตลาด แผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นวิชาเรียนเดิมที่มีอยู่ในภาควิชาบริหารธุรกิจในสถาบันการศึกษา นำมาประยุกต์ใช้โดยถือว่าเป็นแผนธุรกิจ เนื่องจากมีข้อมูลหรือรายละเอียดหลาย ๆ ส่วน ที่เหมือนกับรายละเอียดของแผนธุรกิจที่จำเป็นต้องระบุไว้

แต่เนื่องจากการที่แต่ละสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ อาจเลือกรูปแบบเนื้อหาของแผนต่าง ๆ ในวิชาที่แตกต่างกันมาปรับใช้ในการสอน หรือการอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผน

ธุรกิจ ทำให้รูปแบบของแผนธุรกิจในแต่ละสถาบันการศึกษา หรือของหน่วยงานต่าง ๆ จะมีรูปแบบของแผนธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยบางแห่งมีลักษณะใกล้เคียงกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ บางแห่งมีรูปแบบใกล้เคียงกับแผนการตลาด และในบางแห่งมีรูปแบบใกล้เคียงกับแผนกลยุทธ์ รวมถึงกรณีที่ธนาคารหรือสถาบันการเงินรวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการกำหนดรูปแบบของแผนธุรกิจตามวัตถุประสงค์ หรือความต้องการเฉพาะสำหรับของหน่วยงานตน จึงอาจมีการเพิ่มเติมหรือขยายรายละเอียดในหัวข้อของแผนธุรกิจขึ้นไปอีก เช่น เพิ่มเติมในส่วนแผนปฏิบัติการ (Action plan) แผนประเมินความเสี่ยง (Risk assessment plan) หรือบางแห่งยังเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินตนเอง (Self assessment) หรือการประเมินเกี่ยวกับความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการเข้ามาในตัวแผนธุรกิจที่กำหนดขึ้น ซึ่งแผนธุรกิจจากสถาบันการศึกษาหรือจากธนาคารหรือสถาบันการเงินดังกล่าวนี้ ได้ถูกเผยแพร่ออกไปสู่ผู้ประกอบการในวงกว้าง จนทำให้เข้าใจว่าเป็นรูปแบบมาตรฐานของแผนธุรกิจ แต่จากการเพิ่มเติมรายละเอียดต่างๆเหล่านี้ในแผนธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหรือสถาบันการเงินที่กำหนดขึ้นนี้ ก็ไม่ถือว่าเป็นข้อเสียหายนหรือไม่สามารถนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจได้แต่อย่างใด ซึ่งจากการที่การขาดความเข้าใจถึงข้อแตกต่าง ระหว่างแผนธุรกิจกับแผนประเภทอื่นๆอย่างชัดเจนนี้เอง ทำให้ในบางครั้งแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นมีข้อมูลบางส่วน ที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่มีความเกี่ยวข้องต่อการพิจารณาของผู้อ่านแผน รวมถึงในบางกรณีที่ผู้ประกอบการไม่สามารถระบุรายละเอียดบางส่วน หรือไม่มีความเข้าใจในเหตุผลของรายละเอียดบางส่วนที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจได้ และไม่ทราบว่ารายละเอียดส่วนใดที่สามารถเพิ่มเติมหรือตัดทอนออกได้ เนื่องจากไม่เข้าใจถึงที่มาหรือเหตุผลว่าโครงสร้างของแผนธุรกิจที่ตนมีอยู่นั้น ถูกประยุกต์หรือมีที่มาจากแผนประเภทอื่นตามที่กล่าวมา ทำให้จำนวนหน้าเอกสารของแผนธุรกิจมีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น และกลายเป็นภาระของผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผน ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นสมควรกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างแผนธุรกิจกับแผนประเภทอื่นๆ เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์รายละเอียดต่างๆ ในการจัดทำแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะใช้โครงสร้างหรือรูปแบบที่มาจากแผนใดก็ตาม

แผนธุรกิจ กับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project feasibility study) กล่าวโดยสรุปจะเป็นการศึกษาว่าโครงการหรือสิ่งที่จะทำหรือดำเนินการนั้น มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด แต่ก่อนอื่นคงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของคำว่า “โครงการ” ก่อนเป็นเบื้องต้น โดยองค์ประกอบดังกล่าวของโครงการจะมีอยู่ 3 ประเด็น กล่าวคือ

1. เรื่องของวัตถุประสงค์ ที่จะถูกกำหนดอย่างชัดเจนว่าโครงการนี้จะมีการดำเนินการด้วยวัตถุประสงค์อะไร หรือมีเป้าหมายใด หรืออาจกล่าวได้ว่ามีเจตน์ที่ที่กำหนดไว้ในการที่จะดำเนินโครงการใดโครงการหนึ่ง ซึ่งเมื่อโครงการแล้วเสร็จก็จะมีวัตถุประสงค์หรือประเมินผลในการดำเนินโครงการว่าประสบความสำเร็จ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการหรือไม่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการ

วัตถุประสงค์ของโครงการโดยทั่วไป จะใช้การวัดผลจากผลลัพธ์ทางการเงินหรือตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net present value – NPV) อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate of return – IRR) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment - ROI) หรือระยะเวลาคืนทุน (Pay back period) เป็นต้น โดยตัวชี้วัดจากผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนี้ จะเป็นสิ่งบ่งบอกว่าจะดำเนินโครงการนี้หรือไม่ แต่ก็ไม่แน่ว่าการตัดสินใจในการดำเนินโครงการจะต้องใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นประเด็นในการตัดสินใจเท่านั้น เพราะในบางกรณีก็มีโครงการบางประเภทที่มีได้ใช้การวัดผลด้านตัวเงินเป็นสำคัญ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นโครงการของภาครัฐ เช่น การศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การศึกษาเกี่ยวกับการลงทุนที่ช่วยในการสร้างงานสร้างอาชีพของผู้ประกอบการ ซึ่งแม้ว่าการวัดผลด้านตัวเงินจะแสดงเป็นค่าลบ หรือเกิดผลขาดทุนก็ตาม แต่สิ่งชดเชยที่เกิดขึ้นซึ่งอาจวัดได้หรือไม่สามารถวัดได้โดยตรงก็ตามเป็นส่วนชดเชย เช่น ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ในการแก้ไขปัญหาสภาพสิ่งแวดล้อม จำนวนผู้ประกอบการที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น เหล่านี้ ก็ถือว่าเป็นตัววัดผลของโครงการได้เช่นกัน

2. เรื่องของระยะเวลา ที่จะถูกกำหนดอย่างชัดเจนว่าโครงการนี้จะมีเวลาการดำเนินการเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด ในช่วงเวลาของโครงการมีกิจกรรมดำเนินการย่อยอย่างไรบ้าง และจะมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ที่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาในการดำเนินโครงการนี้อย่างไรและเป็นมูลค่าเท่าใด

3. เรื่องของการใช้ทรัพยากรของโครงการ ที่จะถูกกำหนดอย่างชัดเจนว่าโครงการนี้ จะมีการใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านคนหรือบุคลากรว่าจะมีผู้ดำเนินการหรือผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด บุคลากรที่เกี่ยวข้องนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการอย่างไรบ้าง ทรัพยากรด้านเงินทุนหรือค่าใช้จ่ายว่าในโครงการนี้มีการลงทุน หรือมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการเป็นมูลค่าเท่าใด ซึ่งจะถูกระบุอย่างแน่ชัดในจำนวนที่ใช้ภายใต้งบประมาณที่กำหนดตั้งแต่ต้น โดยเงินลงทุนหรือค่าใช้จ่ายนี้อาจเป็นเพื่อการแสวงหารายได้ จากการดำเนินโครงการหรือไม่ก็ได้ ทรัพยากรด้านเครื่องมือหรืออุปกรณ์ ที่โครงการจะมีการกำหนดว่าจะใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินการอย่างไร เป็นจำนวนเท่าใด เป็นต้น ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของโครงการหรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เปรียบเทียบกับแผนธุรกิจ จะเห็นได้ว่ามีประเด็นที่เหมือนกันและแตกต่างกันอยู่ในหลายๆประเด็น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

วัตถุประสงค์ ทั้งโครงการและธุรกิจต่างมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยวัตถุประสงค์ของโครงการจะถูกระบุอย่างชัดเจน กล่าวคือการดำเนินการโครงการใดโครงการหนึ่งเพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น แต่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจนั้น อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะหรือการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งแม้ว่าการดำเนินธุรกิจจะมีวัตถุประสงค์ในการสร้างผลกำไร โดยมีเป้าหมายของธุรกิจเช่น มูลค่ายอดขาย จำนวนลูกค้าเป้าหมาย แต่เมื่อธุรกิจดำเนินการไปแล้ว อาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ที่ธุรกิจตั้งไว้แต่ต้นที่อาจมุ่งเน้นแต่

ผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว ไปสู่การสร้างผลตอบแทนให้เกิดขึ้นกับสังคม หรือเปลี่ยนเป้าหมายของธุรกิจ เช่น เพิ่มหรือลดในจำนวนยอดขายที่ตั้งเป้าไว้ ถ้าผลจากการดำเนินการดีกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ก่อนหน้า ดังนั้นข้อแตกต่างสำคัญระหว่างแผนธุรกิจกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการคือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์หรือการดำเนินการที่เกิดขึ้น ในขณะที่โครงการจะมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ระบุแน่ชัด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือเปลี่ยนแปลงได้โดยยาก

ระยะเวลา โครงการมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดลง ไม่ว่าผลลัพธ์ในการดำเนินโครงการนั้นจะมีผลเป็นเช่นใด หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โครงการตั้งไว้หรือไม่ก็ตาม ในขณะที่ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมีได้ระยะเวลาสิ้นสุดไว้ ทราบใดที่ธุรกิจยังดำเนินการมีผลกำไรหรือแม้แต่จะขาดทุนก็ตาม ถ้าหากว่าเจ้าของกิจการยังคงต้องการดำเนินธุรกิจอยู่ เพราะโดยปกติแล้วถ้าทราบใดที่ธุรกิจยังคงมีผลกำไรหรือเติบโตขึ้น ก็คงไม่มีเจ้าของธุรกิจใดที่จะเลิกหรือยุติกิจการลงกลางคัน หรือในอีกกรณีหนึ่งก็คือระยะเวลาการดำเนินธุรกิจอาจสิ้นสุดลง ถ้าเจ้าของธุรกิจต้องการเลิกหรือปิดกิจการลง เนื่องจากธุรกิจประสบภาวะขาดทุนจนทุนดำเนินการของธุรกิจหมดลง หรือเป็นความประสงค์ที่จะไม่ดำเนินกิจการต่อก็เป็นได้ ดังนั้นข้อแตกต่างระหว่างโครงการกับธุรกิจ หรือระหว่างการศึกษความเป็นไปได้ของโครงการกับแผนธุรกิจ ในเรื่องของระยะเวลา ก็คือ โครงการมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดลง แต่ธุรกิจไม่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลาสิ้นสุด ทราบใดก็ตามที่ธุรกิจยังมีทุนเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป หรือเจ้าของกิจการยังคงดำเนินธุรกิจอยู่

ทรัพยากร โครงการจะมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงบประมาณ บุคลากร อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องของเงินทุน หรืองบประมาณในการดำเนินโครงการ ซึ่งจะไม่สามารถเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย แต่สำหรับธุรกิจแล้วแม้ว่าจะมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ต่างๆตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นธุรกิจ แต่ภายหลังจากการดำเนินธุรกิจไปแล้ว การใช้ทรัพยากรอาจมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็เป็นได้ ตามสภาพการดำเนินการของธุรกิจ เช่น ธุรกิจมีผลกำไรหรือขาดทุน จึงต้องการขยายกิจการหรือต้องการระดมทุนเพื่อแก้ไขปัญหา จึงมีความจำเป็นต้องมีการระดมทุนเพิ่มจากผู้ถือหุ้น การกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนภายนอก การลงทุนเพิ่มในธุรกิจจากผลกำไรสะสมของกิจการ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มลดจำนวนบุคลากรหรือพนักงานของธุรกิจ เป็นต้น ดังนั้นข้อแตกต่างระหว่างโครงการกับธุรกิจ หรือระหว่างการศึกษความเป็นไปได้ของโครงการกับแผนธุรกิจ ในเรื่องของทรัพยากรก็คือ โครงการมีการกำหนดปริมาณหรือจำนวนการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจน แต่สำหรับธุรกิจแล้วการใช้ทรัพยากรอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพการดำเนินการของธุรกิจ

การจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนั้น เป็นแผนงานที่อาจใช้ทั้งสำหรับการบริหารงานภายในธุรกิจเอง หรืออาจใช้สำหรับนำเสนอต่อบุคคลภายนอก เช่นในกรณีที่ต้องการ

ขอรับการสนับสนุนจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน เป็นต้น โดยลักษณะความจำเป็นของการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการสำหรับธุรกิจ เช่น ก่อนที่จะเริ่มต้นดำเนินธุรกิจอาจมีการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการว่า ตามเป้าหมายหรือการลงทุนจากประมาณการที่ตั้งไว้ นั้นธุรกิจมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีผลกำไรตามที่ต้องการหรือไม่ โดยวัดผลจากตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ ซึ่งการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจนี้ จะมีลักษณะใกล้เคียงกับแผนเริ่มต้นธุรกิจ (Start-up plan) ซึ่งถ้ามีความเป็นไปได้ก็อาจจะมีการจัดทำแผนธุรกิจฉบับจริงอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจะมีรายละเอียดต่างๆของการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น โครงสร้างผู้ถือหุ้น ทีมบริหาร จำนวนหรือตัวบุคคลหรือบุคลากรในธุรกิจ อัตราค่าจ้าง ต้นทุนการผลิตต่างๆ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร รวมถึงเงื่อนไขทางการค้าต่างๆ เป็นต้น ที่เป็นไปตามลักษณะการดำเนินธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นอย่างแท้จริง หรือเป็นการจัดทำแผนธุรกิจ (Business plan) โดยละเอียดนั่นเอง และหลังจากการดำเนินธุรกิจไปช่วงเวลาหนึ่ง ธุรกิจอาจต้องมีการตัดสินใจในการดำเนินการของธุรกิจ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การลงทุนในเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ใหม่ การขยายสาขา การลงทุนใหม่ของธุรกิจ การขอวงเงินสินเชื่อเพิ่มเติม ซึ่งธุรกิจก็ต้องมีการดำเนินการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอีกครั้งหนึ่ง เพื่อดูว่าภายใต้วัตถุประสงค์ ระยะเวลา และทรัพยากร ของโครงการตามที่ตั้งเป้าหมายนั้น มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าเป็นที่ยอมรับก็จะนำข้อมูลต่างๆในการตัดสินใจดำเนินโครงการดังกล่าว มาปรับปรุงในแผนธุรกิจฉบับเดิมอีกครั้งหนึ่ง จึงเห็นได้ว่าการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและแผนธุรกิจ มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน โดยเมื่อเริ่มต้นธุรกิจอาจมีการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ แล้วจึงไปสู่การจัดทำแผนธุรกิจ และภายหลังการจัดทำแผนธุรกิจแล้ว ก็อาจมีการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพิ่มเติม เพื่อใช้ในกระบวนการปรับปรุงการวางแผนหรือแผนธุรกิจอีกครั้งก็เป็นได้

และเนื่องจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการส่วนใหญ่ ใช้ตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ เป็นสิ่งระบุว่าโครงการนั้นเป็นที่ยอมรับหรือไม่ ทำให้มีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับประมาณการต่างๆและผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นหลัก แต่อาจจะไม่มีการมุ่งเน้นในเรื่องของความสามารถของทีมบริหาร รายละเอียดเชิงลึกด้านการตลาด เช่น กลยุทธ์ต่างๆในการดำเนินการ หรือรายละเอียดด้านกระบวนการในการผลิตหรือให้บริการ เพราะเป็นเพียงสมมติฐานที่กำหนดขึ้นเบื้องต้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นจริง และอาจมีการจัดทำในลักษณะทางเลือก โดยมักจะอยู่ในเรื่องของงบประมาณในการดำเนินโครงการ ซึ่งต้องมีการปรับให้เข้ากับข้อจำกัดหรือสถานะของธุรกิจอย่างแท้จริง เมื่อนำมาจัดทำเป็นแผนธุรกิจ จากรายละเอียดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสำหรับแผนธุรกิจบางประเภท ที่มุ่งเน้นรายละเอียดด้านการเงิน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ รายได้ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ การวิเคราะห์ทางการเงิน โดยอาจจะขาดรายละเอียดสำคัญด้านอื่นๆ เช่น โครงสร้างการบริหาร การวิเคราะห์สถานะตลาดหรืออุตสาหกรรม ข้อมูลด้านการตลาด ข้อมูลด้านบุคลากร แผนงานดำเนินการของธุรกิจหรือกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจ จึงมีลักษณะหรือมีที่มาจากรูปแบบของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนี้เอง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับที่มาหรือสมมติฐานต่างๆ ของ

การกำหนดเกี่ยวกับประมาณการ หรือความเป็นเหตุเป็นผลในแง่ของความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องแสดงให้เห็นในแผนธุรกิจ โดยเฉพาะถ้าต้องใช้เพื่อการนำเสนอต่อบุคคลภายนอก เช่น ธนาคารหรือสถาบันการเงิน เป็นต้น

แผนธุรกิจกับแผนการตลาด

ในการจัดทำแผนธุรกิจ (Business plan) ส่วนของแผนการตลาด (Section of marketing plan) จะถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือของแผน เนื่องจากจะเป็นส่วนที่จะระบุว่าธุรกิจจะมีความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์มากน้อยเพียงใด การกำหนดเกี่ยวกับสมมติฐานต่างๆหรือแหล่งที่มาของรายได้สำหรับธุรกิจ ก็จะมีที่มาหรือถูกพิจารณาจากส่วนของแผนการตลาด นอกจากนี้รายละเอียดต่างๆของแผนการตลาด ยังมีความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์โดยตรงกับแผนงานอื่นๆในแผนธุรกิจ เช่น เป้าหมายการผลิต ต้นทุนการผลิตในแผนการผลิตหรือแผนบริการ (Production plan or service plan) ที่ต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายของยอดขาย ปริมาณความต้องการในตลาด หรือต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆในการผลิตสินค้าและบริการ ที่ต้องเหมาะสมกับราคาขายสินค้าและบริการ เป็นต้น มีความสัมพันธ์กับแผนบริหารหรือแผนดำเนินการ (Management plan or operating plan) เช่น ในส่วนของแผนงานด้านบุคลากร และมีความสัมพันธ์กับแผนการเงิน (Financial plan) เช่น ยอดขายหรือรายได้ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ค่าใช้จ่ายต่างๆทางการตลาด จึงเห็นได้ว่ารายละเอียดที่ระบุไว้ในส่วนของแผนการตลาด เป็นสิ่งที่ส่งผลไปยังทุกๆส่วนของแผนธุรกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ธุรกิจมุ่งเน้นความสำคัญทางการตลาด (Market oriented) เป็นหลักในการกำหนดแผนงานการดำเนินการและการแข่งขัน

แต่ว่าการจัดทำแผนการตลาด (Marketing plan) ของธุรกิจ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในธุรกิจเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีการนำไปเปิดเผยต่อบุคคลภายนอก เนื่องจากแผนการตลาดถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการใช้ดำเนินธุรกิจ หรือเป็นกลยุทธ์สำคัญทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในสภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นในปัจจุบัน ซึ่งตามข้อเท็จจริงแล้วแผนการตลาดจะถือเป็นแผนงานระยะสั้น เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือในรอบ 6 เดือน หรือภายในช่วงเวลา 1 ปี หรือถ้าเป็นแผนการตลาดระยะยาว ก็จะเป็นเพียงการกำหนดแผนไว้สำหรับในปีถัดไป ซึ่งจะไม่มีการวางแผนการตลาดระยะยาวเกินกว่า 1 ปี ล่วงหน้า เพราะจะต้องมีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนในแผนงาน ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของสภาพหรือผลดำเนินการทางการตลาดของธุรกิจ หรือหลังจากได้มีการประเมินผลลัพธ์ทางการตลาดจากแผนเดิมที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แผนการตลาดอาจถูกจัดทำขึ้นด้วยวัตถุประสงค์บางอย่าง เช่น การออกสินค้าใหม่ การขยายสาขา หรือต้องการเน้นย้ำหรือสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจ ประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับแผนการตลาด ที่จะแตกต่างจากแผนธุรกิจที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ เป็นแผนงานที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญด้านการตลาดเป็นหลัก โดยอาจจะไม่มุ่งเน้นในส่วน

แผนงานอื่นๆ เช่น แผนบริหารหรือแผนดำเนินการ แผนการผลิตหรือแผนบริการ หรือแผนการเงิน เนื่องจากถือว่าเป็นแผนงานในเชิงปฏิบัติหรือเป็นแผนปฏิบัติการ ที่ธุรกิจมีการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่าย องค์ประกอบด้านโครงสร้างบุคลากร และงบประมาณด้านการตลาดไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งโครงสร้างหรือองค์ประกอบทั่วไปของการจัดทำแผนการตลาด จะประกอบด้วยองค์ประกอบรวม 10 ส่วน ประกอบด้วย

1. ข้อมูลธุรกิจ (Business review)
2. ปัญหาและโอกาส (Problems and opportunities)
3. วัตถุประสงค์ของยอดขาย (Sales objectives)
4. ตลาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Target markets and marketing objectives)
5. กลยุทธ์ของแผน (Plan strategies)
6. เป้าหมายในการสื่อสาร (Communication goals)
7. ยุทธวิธีในการใช้เครื่องมือส่วนประสมทางการตลาด (Tactical marketing mix tools)
8. การใช้งบประมาณ การวิเคราะห์การคืนทุน และปฏิทินทางการตลาด (Budget, payback analysis and calendar)
9. การปฏิบัติการ (Execution)
10. การประเมินผลจากแผนการตลาด (Evaluation)

แหล่งที่มาอ้างอิงจาก : *The Successful Marketing Plan, A disciplined and comprehensive approach, Roman G. Hiebing Jr., Scott W. Cooper.-3rd edition, The McGraw-Hill, 2003*

ซึ่งจะเห็นได้ว่าโครงสร้างหรือองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น จะมีรูปแบบบางส่วนคล้ายคลึงกับโครงสร้างหรือองค์ประกอบในการจัดทำแผนธุรกิจ หรือในบางหัวข้อก็จะมีข้อมูลหรือรายละเอียดที่มีอยู่ในแผนธุรกิจ ดังนั้นถ้าจะเปรียบเทียบประเด็นต่างๆ ของความแตกต่างระหว่างแผนการตลาดกับแผนธุรกิจ อาจใช้โครงสร้างของหัวข้อต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นในการเปรียบเทียบ ก็จะได้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้คือ

ข้อมูลธุรกิจ (Business review) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการแสดงรายละเอียดทั่วไปของข้อมูลด้านการตลาดของธุรกิจ รายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ และส่วนของการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาด สภาพการแข่งขัน และแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตลาดเป้าหมาย แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วส่วนของข้อมูลธุรกิจ จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของธุรกิจ แนวคิดในการจัดตั้งธุรกิจหรือความเป็นมาของธุรกิจ โดยแยกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ และการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาด สภาพการแข่งขัน เป็นหัวข้อย่อยออกมาโดยเฉพาะแต่จะมีรายละเอียดเช่นเดียวกัน

ปัญหาและโอกาส (Problems and opportunities) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการ แสดงรายละเอียดของโอกาสและความท้าทายด้านการตลาด เพื่อกำหนดประเด็นหรือแนวทางสำคัญใน การวางแผนการตลาด แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วส่วนของปัญหาและโอกาส อาจแสดงโดยแฝงไว้ใน ส่วนของแนวคิดในการจัดตั้งธุรกิจหรือความเป็นมาของธุรกิจ หรือเป็นการแสดงรายละเอียดของข้อมูลเพื่อ สนับสนุนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของธุรกิจที่ตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ ที่สามารถตอบ ปัญหาของลูกค้าหรือสอดคล้องกับโอกาสทางการตลาด เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของยอดขาย (Sales objectives) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการ แสดง รายละเอียดของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการขายสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ซึ่งจะเป็น ตัวกำหนดแนวทางด้านการตลาดทั้งหมดที่ต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การกำหนดขนาดตลาด เป้าหมาย การกำหนดงบประมาณในการทำการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดจำนวน เจ้าหน้าที่การตลาด การกำหนดช่องทางจัดจำหน่าย รวมถึงเป้าหมายการผลิต หรือจำนวนสต็อกสินค้า เป็นต้น แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วส่วนของวัตถุประสงค์ของยอดขาย อาจไม่มีการแสดงไว้เป็นหัวข้อ ชัดเจน แต่จะเป็นการแสดงอยู่ในส่วนของตัวเลขในประมาณการต่างๆ หรือสมมติฐานเกี่ยวกับยอดขาย หรือรายได้จากการขายสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ หรือถ้าเป็นหัวข้อวัตถุประสงค์โดยตรงจะ เป็นวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผนธุรกิจนี้ต่อบุคคลภายนอก เช่น ผู้ลงทุน ธนาคารหรือสถาบันการเงิน กองทุนร่วมลงทุน เกี่ยวกับเงื่อนไขข้อตกลงต่างๆที่ธุรกิจต้องการ หรือเป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่ในส่วนของ เป้าหมายในการดำเนินการของธุรกิจ เป็นต้น

ตลาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Target markets and marketing objectives) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการ แสดงรายละเอียดของตลาดเป้าหมาย เพราะเป็นสิ่งที่ ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยอดขาย ว่าใครคือลูกค้าซึ่งจะมีลักษณะร่วมกัน หรือมีความ คล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับความต้องการและเหตุผล ในการซื้อสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ โดย ในส่วนของวัตถุประสงค์ทางการตลาดควรแสดงรายละเอียดอย่างชัดเจน เกี่ยวกับพฤติกรรมที่แน่ชัดของ ตลาดเป้าหมายซึ่งควรจะวัดได้ เพราะเป็นสิ่งที่ธุรกิจจะใช้ในการกำหนดแผนการตลาดต่างๆให้ตรงกับ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับยอดขายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วก็มีในรายละเอียดในส่วน ของตลาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาดเป้าหมายเช่นเดียวกัน และการแสดงรายละเอียด ต่างๆ ก็จะมีลักษณะเช่นเดียวกันกับที่มีในส่วนของแผนการตลาด

กลยุทธ์ของแผน (Plan strategies) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการ แสดงรายละเอียด ของกลยุทธ์ทั้งหมดในการกำหนดแผนการตลาด เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดขึ้น เช่น ตำแหน่งของ Brand สินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ ที่จะเป็นตัวกำหนดว่าในตลาด เป้าหมายที่ต้องการนั้นจะใช้การแข่งขันแบบใด เพื่อเป็นการมุ่งความสนใจและเลือกใช้เครื่องมือของส่วน ประสมทางการตลาดได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น อาจมีการสร้าง Polar quadrants ในการกำหนด

Positioning ของสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธุรกิจ หรือแสดงให้เห็นเกี่ยวกับ Position ของสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ที่อยู่ในระดับราคาสูงคุณภาพดี เป็นต้น นอกจากนี้จะเป็นการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะใช้ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ชัดเจน วัดได้ จะเป็นแนวทางในการเลือกใช้เครื่องมือของส่วนประสมทางการตลาด รวมถึงสามารถเชื่อมโยงการใช้เครื่องมือของส่วนประสมทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดอีกด้วย แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้ว อาจจะไม่มีความจำเป็นในส่วนนี้โดยเฉพาะ แต่จะเป็นรายละเอียดที่ปรากฏในหัวข้อเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

เป้าหมายในการสื่อสาร (Communication goals) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการแสดงรายละเอียดของเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการสื่อไปยังลูกค้าให้ตระหนัก หรือรับทราบเกี่ยวกับกลยุทธ์หรือการดำเนินการทางการตลาดที่กำหนดขึ้น แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วจะไม่มีการแสดงรายละเอียดในส่วนนี้

ยุทธวิธีในการใช้เครื่องมือส่วนประสมทางการตลาด (Tactical marketing mix tools) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการแสดงรายละเอียด ของการใช้เครื่องมือส่วนประสมทางการตลาด ในทางปฏิบัติ ที่ต้องให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของยอดขาย หรือวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดขึ้นแต่ต้น โดยเครื่องมือส่วนประสมทางการตลาดแต่ละประเภท จะมีรูปแบบ ลักษณะ วัตถุประสงค์ การดำเนินการที่มีลักษณะโดยเฉพาะ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) การตั้งชื่อ (Naming) รูปแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging) การตั้งราคา (Pricing) การจัดจำหน่าย (Distribution) การขายหรือให้บริการ (Personal selling / Service) การส่งเสริมการตลาดหรือการจัดงาน (Promotion / Events) เนื้อหาในการโฆษณา (Advertising message) การใช้สื่อโฆษณา (Advertising media) การใช้สื่ออินเทอร์เน็ต (Internet media) การสื่อสารที่ไม่ใช้สื่อประชาสัมพันธ์ (Non-media communication or Merchandising) การประชาสัมพันธ์ (Public relation) เป็นต้น โดยทั้งหมดนี้ต้องมีกระบวนการวางแผน ที่ถูกต้องและสอดคล้องกัน และเป็นส่วนที่มีการแสดงรายละเอียดของข้อมูลจำนวนมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับเหตุผลในการเลือกใช้และความเชื่อมโยงระหว่างกัน แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วจะไม่มีการแสดงรายละเอียดในส่วนนี้โดยตรง แต่จะรวมไว้ในส่วนของหัวข้อเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงไม่ต้องแสดงเกี่ยวกับเหตุผลในการเลือกใช้และความเชื่อมโยงของเครื่องมือที่ใช้

การใช้งบประมาณ การวิเคราะห์การคืนทุน และปฏิทินทางการตลาด (Budget, payback analysis and calendar) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการแสดงรายละเอียดของการใช้งบประมาณ ไม่ว่าจะเริ่มต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆทั้งหมด ในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดขึ้น โดยงบประมาณทางการตลาดดังกล่าวนี้จะถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ต้น หรืออาจจะระบุไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวงเงินงบประมาณที่ต้องการ ส่วนการวิเคราะห์การคืนทุนจะเป็นการวิเคราะห์ว่าจากการลงทุนด้านการตลาดทั้งหมดนั้น จะสามารถสร้างรายได้ให้ธุรกิจจนมีความคุ้มค่ากับงบประมาณหรือต้นทุนที่

ธุรกิจจ่ายไปเพื่อการดำเนินการทางการตลาด ภายใต้ระยะเวลาที่ลงทุนที่กำหนดขึ้นอย่างไร เช่น ภายใน 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น และปฏิทินทางการตลาดจะเป็นปฏิทินหรือตารางเวลาในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดขึ้นทั้งหมด แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วส่วนของการใช้งบประมาณ การวิเคราะห์การคืนทุน จะมีรายละเอียดทั้งหมดของงบประมาณด้านการลงทุน เช่น การลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ เช่น ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบ สินค้าสำเร็จรูป การลงทุนด้านบุคลากร ระบบงาน หรือ การใช้เงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งในส่วนของการตลาดจะเป็นเรื่องค่าใช้จ่ายทั้งก่อนดำเนินการหรือหลังการดำเนินการของธุรกิจ โดยการวิเคราะห์การคืนทุนในแผนธุรกิจ จะเป็นการคำนวณเพื่อหาว่า ภายใต้เงินลงทุนของธุรกิจทั้งหมดนั้น ธุรกิจจะมียอดรวมของกระแสเงินสดรับสุทธิคงเหลือเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายที่ลงทุนไปในระยะเวลาเท่าใด หรือคำนวณหาว่าผู้ลงทุนจะได้รับเงินลงทุนทั้งหมดที่ลงทุนไปในธุรกิจจากกระแสรายได้ที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเมื่อใด เป็นต้น ส่วนปฏิทินทางการตลาด ในแผนธุรกิจส่วนใหญ่จะไม่มีรายละเอียดในส่วนนี้ หรือมีบ้างในลักษณะตารางสรุปในส่วนของแผนการตลาด หรือถ้ามีโดยละเอียดก็จะเป็นเอกสารแนบในภาคผนวก แต่การแสดงตารางเวลาหรือปฏิทินของธุรกิจอาจมีความจำเป็นต้องจัดทำในแผนธุรกิจ ถ้าเป็นการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ ที่อาจต้องมีการลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจที่ต้องใช้เวลา เช่น ก่อสร้างโรงงาน หรือติดตั้งเครื่องจักร เป็นต้น เนื่องจากจะเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นรายละเอียดเกี่ยวกับการลงทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแผนธุรกิจที่นำเสนอต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน

การปฏิบัติการ (Execution) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการแสดงรายละเอียดของการปฏิบัติหรือดำเนินการทั้งหมดของแผนการตลาดที่กำหนดขึ้น โดยอาจมีการตรวจสอบเกี่ยวกับความเชื่อมโยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายใต้ตลาดเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วในรายละเอียดส่วนนี้จะไม่มีการระบุไว้ ยกเว้นแต่แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นเป็นแผนธุรกิจเพื่อการบริหารงาน หรือเป็นการใช้ภายในธุรกิจโดยไม่มีการนำเสนอต่อบุคคลภายนอก อาจมีรายละเอียดส่วนนี้ระบุอยู่

การประเมินผลจากแผนการตลาด (Evaluation) ในส่วนนี้ของแผนการตลาดจะเป็นการแสดงรายละเอียดของการวัดผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหรือการดำเนินการตลาด โดยอาจวัดเป็นส่วนหรือภาพรวมทั้งหมดของแผนการตลาด และวิธีในการประเมินผลนี้ถือเป็นหัวข้อสำคัญสำหรับแผนการตลาด เพราะผลลัพธ์จากการประเมินผลนี้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการกำหนดแผนการตลาดในปีต่อไป หรือเป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนการตลาดในอนาคต แต่ถ้าเป็นแผนธุรกิจแล้วในรายละเอียดส่วนนี้จะไม่มีการระบุไว้ ยกเว้นแต่แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นเป็นแผนธุรกิจเพื่อการบริหารงาน หรือเป็นการใช้ภายในธุรกิจโดยไม่มีการนำเสนอต่อบุคคลภายนอก อาจมีรายละเอียดส่วนนี้ระบุอยู่เช่นเดียวกับการปฏิบัติการ แต่มักเป็นการประเมินผลในส่วนแผนงานย่อยหรือแผนปฏิบัติการโดยเฉพาะ เช่น เป้าหมาย ยอดผลิตสินค้า กระบวนการผลิตสินค้า เป็นต้น

ในรายละเอียดที่ผ่านมาแล้วเบื้องต้น เป็นการกล่าวถึงการเปรียบเทียบระหว่างแผนธุรกิจ (Business plan) กับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project feasibility study) และแผนการตลาด (Marketing plan) โดยต่อไปจะเป็นกล่าวถึงการเปรียบเทียบระหว่างแผนธุรกิจกับแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ซึ่งแผนกลยุทธ์นี้ถือได้ว่ามีรูปแบบโครงสร้างที่คล้ายคลึงมากที่สุดกับแผนธุรกิจ และมักถูกเข้าใจว่าเป็นสิ่งเดียวกัน เนื่องจากวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นวิชาหลักในภาควิชาบริหารธุรกิจ หรือภาควิชาการบริหารจัดการในสถาบันการศึกษา ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ทำให้เมื่อต้องมีหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ จึงมักมีการใช้รูปแบบหรือโครงสร้างของการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีอยู่ มาประยุกต์ใช้เป็นโครงสร้างในการจัดทำแผนธุรกิจ และเมื่อมีการนำแผนธุรกิจที่ประยุกต์มาจากโครงสร้างของแผนกลยุทธ์ที่เผยแพร่ออกไปสู่สาธารณะ จึงทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้ศึกษาส่วนใหญ่ เข้าใจว่าเป็นรูปแบบมาตรฐานของแผนธุรกิจ แต่เนื่องจากการไม่ทราบที่มาของแผนธุรกิจดังกล่าว ทำให้ผู้จัดทำแผนไม่สามารถจัดทำแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงไม่สามารถระบุรายละเอียดตามหัวข้อต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากหัวข้อที่ระบุไว้นั้นมาจากการคิดเชิงกลยุทธ์ หรือเป็นรูปแบบโครงสร้างของแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะมีแนวคิดหรือการจัดทำในบางประเด็นที่มีข้อแตกต่างจากการจัดทำแผนธุรกิจ และมักจะไม่มีผู้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว

แผนธุรกิจกับแผนกลยุทธ์

เนื่องจากรูปแบบและโครงสร้างที่ใกล้เคียงกันมากระหว่างแผนธุรกิจกับแผนกลยุทธ์ ที่มาของแผนธุรกิจกับแผนกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน รวมถึงในบางครั้งข้อมูลในแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจจะเป็นข้อมูลเดียวกัน ดังนั้นการเปรียบเทียบระหว่างแผนธุรกิจกับแผนกลยุทธ์ จะสรุปเฉพาะประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ระบุไว้ มากกว่าการเปรียบเทียบในองค์ประกอบหรือหัวข้อ เหมือนกับการเปรียบเทียบระหว่างแผนธุรกิจกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ หรือการเปรียบเทียบกับแผนการตลาดที่ผ่านมา เพราะในข้อเท็จจริงแล้วความแตกต่างระหว่างแผนธุรกิจกับแผนกลยุทธ์ จะอยู่ที่แนวคิดหรือที่มาของการจัดทำแผน วัตถุประสงค์ของการใช้หรือการนำเสนอแผน การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ต่างๆ องค์ประกอบปลีกย่อยของการแสดงข้อมูล รวมถึงผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผน โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

แนวคิดของแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจ

เนื่องจากความคล้ายคลึงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจ ดังนั้นการจะแยกแยะความแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจ คงต้องทำความเข้าใจในแนวคิดสำคัญของคำว่า “กลยุทธ์ (Strategy)” กับคำว่า “แผน (Plan)” ก่อนเป็นเบื้องต้น ซึ่ง “กลยุทธ์ (Strategy)” จะหมายถึงสิ่งที่ธุรกิจได้มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบเพื่อเลือกใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของธุรกิจ โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเติบโตให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ ส่วน “แผน (Plan)” จะหมายถึงการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ดังนั้นในข้อเท็จจริงแล้ว “แผน (Plan)” ก็คือรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการต่างๆของธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นไปตาม “กลยุทธ์ (Strategy)” ที่ธุรกิจกำหนดขึ้นนั่นเอง จากพื้นฐานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าก่อนที่จะมีแผนธุรกิจ (Business plan) เกิดขึ้นนั้น ธุรกิจจะต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ก่อนเป็นเบื้องต้น แต่ก็ไม่แนบเสมอไปนักที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะทำแผนธุรกิจ โดยอาจวางแผนและกำหนดรายละเอียดขั้นตอนไปพร้อมกัน ซึ่งในการจัดทำแผนในลักษณะนี้อาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business plan) โดยแนวทางในการสร้างแผนกลยุทธ์ จะมาจากคำถาม 3 ข้อ ซึ่งถือเป็นที่มาหรือหัวใจของการวางแผนหรือการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. **ตอนนี้เราอยู่ที่ไหน (Where are we now?)**
2. **เรากำลังจะไปที่ไหน (Where are we going?)**
3. **เราจะไปที่นั่นอย่างไร (How are we going to get there?)**

“ตอนนี้เราอยู่ที่ไหน (Where are we now?)” จะมีที่มาจากบททบทวนเกี่ยวกับพันธกิจของธุรกิจ (Mission) และการทบทวนกลยุทธ์ของธุรกิจที่เคยดำเนินการมา (Strategy review) ส่วน “เรากำลังจะไปที่ไหน (Where are we going?)” จะมีที่มาจากวิสัยทัศน์ของธุรกิจ (Vision) และความสามารถหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ส่วน “เราจะไปที่นั่นอย่างไร (How are we going to get there?)” จะมีที่มาจากวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (Strategic objectives) กลยุทธ์ (Strategies) เป้าหมาย (Goals) การวัดผล (Measurement) ลำดับความสำคัญ (Priorities) การปฏิบัติการ (Execution) และกิจกรรมดำเนินการ (Action items) ทำให้ในแผนกลยุทธ์จึงต้องมีการระบุและแสดงรายละเอียดตามหัวข้อต่างๆที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ในขณะที่แผนธุรกิจก็จะมีหัวข้อดังกล่าวเช่นกัน แต่อาจไม่มีรายละเอียดในส่วนหัวข้อของวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ การวัดผลลำดับความสำคัญ ส่วนหัวข้อของการปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินการ จะเป็นรายละเอียดย่อยในแผนดำเนินการ แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) จะเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นภายในธุรกิจ เพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการของธุรกิจ ซึ่งจะไม่มีการเปิดเผยไปสู่บุคคลภายนอก โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการกำหนดเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของธุรกิจ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จึงถือได้ว่าแผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว เนื่องจากกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องมีความต่อเนื่อง ตามระยะเวลาการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจเป็นระยะสั้นหรือยาวก็ได้แต่มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด และมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจง และแตกต่างจากแผนการตลาด ซึ่งมุ่งเน้นด้านการตลาดเป็นสำคัญ และจัดเป็นแผนงานระยะสั้นจากที่เคยได้กล่าวถึง

มาแล้วก่อนหน้า โดยแผนกลยุทธ์จะมีรูปแบบหรือรายละเอียดของการแสดงกระบวนการในความคิด (Process thinking) ในการได้มาซึ่งกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่แผนธุรกิจจะแสดงถึงวิธีการหรือผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการในความคิดที่กำหนดขึ้น (Tactics or results from process thinking) ซึ่งจากการที่แผนกลยุทธ์เป็นแผนงานภายในของธุรกิจ ทำให้โครงสร้างหรือหัวข้อต่างๆบางหัวข้อในแผนกลยุทธ์ โดยปกติอาจจะไม่มีกระบวนการไว้หรือไม่จำเป็นต้องมี เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ ประวัติผู้บริหาร คุณสมบัติของบุคลากร เอกสารสำคัญของธุรกิจต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่รู้กันอยู่แล้วสำหรับผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ภายในธุรกิจ แต่แผนธุรกิจซึ่งต้องนำเสนอต่อบุคคลภายนอก เช่น ธนาคารหรือสถาบันการเงิน กองทุนร่วมลงทุน การจัดทำแผนธุรกิจต้องถือว่าผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผน ไม่ทราบรายละเอียดใดๆเกี่ยวกับตัวธุรกิจมาก่อน รายละเอียดข้อมูลของธุรกิจ ประวัติผู้บริหาร คุณสมบัติของบุคลากร เอกสารแนบต่างๆที่สนับสนุนต่อความน่าเชื่อถือของแผนธุรกิจ จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องแสดงไว้ในแผนธุรกิจ

การระบุเกี่ยวกับกลยุทธ์

ในแผนธุรกิจที่มีโครงสร้างมาจากแผนกลยุทธ์ มักจะปรากฏมีหัวข้อหลักของคำว่า “กลยุทธ์” ซึ่งในหลักของการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะมีระดับของกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ปฏิบัติการ ซึ่งปัญหาที่พบเห็นได้อยู่เสมอคือ ผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผนไม่ทราบว่า จะระบุรายละเอียดตามหัวข้อดังกล่าวอย่างไร หรือไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าว หรือรายละเอียดที่ระบุไม่ถูกต้องตามความหมายในเรื่องของระดับกลยุทธ์ที่ระบุนั้น โดยในความหมายในการระบุระดับของกลยุทธ์ จะประกอบด้วย

กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโต กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนเพื่อให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์เพื่อความมั่นคง หรือกลยุทธ์ในการเลิกกิจการบางอย่าง

กลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์องค์กรซึ่งมาจากนโยบายหรือเป้าหมายที่กำหนดประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การมุ่งเน้น กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์ปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในฝ่ายงานต่างๆขององค์กร ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ ภารกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิตหรือการดำเนินการ แผนด้านทรัพยากรบุคคล และแผนการเงิน

ในการจัดทำแผนธุรกิจ ส่วนของกลยุทธ์องค์กรจะเป็นเรื่องของวัตถุประสงค์หรือเหตุผล ในการจัดทำหรือนำเสนอแผนธุรกิจ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมาจากกลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโต (Growth strategy) กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนเพื่อให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Turnaround strategy) จึงได้มีการนำเสนอแผนต่อบุคคลภายนอก หรือต่อธนาคารหรือสถาบันการเงินเพื่อขอรับการสนับสนุน เช่น เพื่อลงทุนเพิ่ม เพื่อขยายธุรกิจ หรือการแก้ไขปัญหาทางการเงิน เป็นต้น ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจ อันประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus strategy) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) อาจแสดงให้เห็นไว้โดยตรงในแผนธุรกิจหรือไม่ก็ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นรายละเอียดที่แฝงไว้ในแผนงานต่างๆ เช่น กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ จะปรากฏในแผนการผลิตที่แสดงให้เห็นการควบคุม หรือการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น กลยุทธ์การมุ่งเน้นจะปรากฏในแผนการตลาด หรือแผนการผลิต หรือแผนการเงิน เช่น การมุ่งเน้นต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคให้ความสำคัญเกี่ยวกับ R&D หรือนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการ การบริหารการเงินให้มีต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด เป็นต้น ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จะปรากฏในส่วนของรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ หรือแผนการตลาดอันมาจากแนวคิดทางการตลาดแบบใหม่ ซึ่งถือเป็นประเด็นในความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ เป็นต้น ส่วนกลยุทธ์ปฏิบัติการซึ่งจะเป็นแผนงานที่ธุรกิจจะปฏิบัติให้สอดคล้องตรงกับกลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจดังกล่าวนั้น จะเป็นการแสดงรายละเอียดของ แผนการตลาด แผนการผลิตหรือการดำเนินการ แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน ซึ่งก็คือรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องระบุไว้ในแผนธุรกิจนั่นเอง

การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์

แผนกลยุทธ์จะมีลักษณะสำคัญในการจัดทำที่เห็นได้ชัดเจนคือ **การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ (Analysis tools)** เช่น การวิเคราะห์ด้านการแข่งขัน โดยการโดยใช้ Five force models การวิเคราะห์หรือประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้การวิเคราะห์จาก 7S's Model ของ Mc Kinsey การวิเคราะห์จาก Value Chain ของ Michael E.Porter หรือการวิเคราะห์ตามหน้าที่ของธุรกิจ (Business function analysis) การวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์ระดับองค์กร เช่น การใช้ BCG Model การใช้ GE Model การใช้ ADL Portfolio planning matrix ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นรูปแบบมาตรฐานที่ต้องมีอยู่ในแผนกลยุทธ์ **เนื่องจากการแสดงให้เห็นถึงเหตุผลหรือที่มาของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น** แต่สำหรับแผนธุรกิจที่ใช้เพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก เช่น ธนาคารหรือสถาบันการเงินนั้น การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์อาจไม่มีความจำเป็นต้องแสดงไว้ เพราะรายละเอียดที่ต้องแสดงจะเป็นเฉพาะแผนงานในการดำเนินการของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น หรือถ้ามีก็เฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น แต่อาจเป็นข้อยกเว้นสำหรับแผนธุรกิจที่ใช้ในสถาบันการศึกษา ที่อาจต้องมีการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์แสดงประกอบไว้ในแผนธุรกิจ **เนื่องจากการแสดงความรู้ของผู้จัดทำแผนที่ใช้ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในหลักสูตร หรือเพื่อการสร้างความเข้าใจให้ผู้อ่านหรือกรรมการฯ ทราบถึงที่มาของกลยุทธ์สำหรับแผนธุรกิจเพื่อการแข่งขัน หรือเป็นแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์**

(Strategic business plan) ที่แสดงถึงรายละเอียดที่มาของกลยุทธ์ที่กำหนด และแผนงานของธุรกิจเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งก็จะเป็นแผนธุรกิจที่ไม่มีการเสนอต่อบุคคลภายนอกเช่นกัน

นอกจากนี้ยังมีประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ หรือการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า **SWOT Analysis** คือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ และโอกาส (Opportunities) อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ โดยทั้งแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ต่างก็จะมีการจัดทำ **SWOT Analysis** เช่นเดียวกัน แต่ถ้าเป็นการจัดทำ **SWOT Analysis** ในแผนกลยุทธ์ จะเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมของธุรกิจ หรือเป็นการวิเคราะห์เชิงมหภาค (Macro) แต่ถ้าเป็นการจัดทำ **SWOT Analysis** ในแผนธุรกิจ จะเป็นการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นของธุรกิจ ทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม ซึ่งระบุไว้ในข้อมูลคู่แข่งชั้นหรือข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะการแข่งขัน ที่ระบุไว้ก่อนหน้าในแผนธุรกิจ โดยอาจเปรียบเทียบจากด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ด้านส่งเสริมการตลาด เป็นต้น หรือเป็นการวิเคราะห์เชิงจุลภาค (Micro) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้จัดทำแผนธุรกิจส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจในส่วนนี้ โดยมักใช้การจัดทำ **SWOT Analysis** ในแผนกลยุทธ์ มาใช้ในการจัดทำ **SWOT Analysis** ของแผนธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถระบุเกี่ยวกับวิธีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งชั้นของธุรกิจ หรือการแสดงให้เห็นว่าแผนงานที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจนั้นมีความสอดคล้องและตอบสนองกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคหรือภาวะคุกคามของธุรกิจที่เป็นอยู่ หรือที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ถือว่าเป็นสิ่งผิดถ้าใช้รูปแบบการจัดทำ **SWOT Analysis** จากแผนกลยุทธ์ในภาพ Macro มาใช้ในการจัดทำ **SWOT Analysis** ของแผนธุรกิจ แต่ควรมีการให้ข้อมูลด้านการเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของคู่แข่งชั้นที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจด้วย ก็จะทำให้ข้อมูลด้านการวิเคราะห์ของแผนธุรกิจครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น

วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

ทั้งแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ต่างก็มีหัวข้อหรือการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่ในแผนกลยุทธ์นั้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ถือเป็นจุดเริ่มต้นหรือเป็นที่มาในการสร้างแผนกลยุทธ์ ในขณะที่ในแผนธุรกิจนั้นการระบุเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป็นการแสดงให้เห็นว่าในแผนงานต่างๆที่ระบุไว้นั้น สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่ธุรกิจระบุไว้อย่างไร ซึ่งโดยปกติแล้วสำหรับ SMEs มีจำนวนน้อยรายที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้เมื่อมีการระบุหัวข้อดังกล่าวจึงมักจะไม่สามารถระบุได้ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจถึงความหมาย หรือบางครั้งก็เขียนหรือระบุอย่างดีเลิศเกินไปหรือเป็นไปไม่ได้สำหรับธุรกิจของตนเองเป็นต้น โดยเฉพาะเรื่องของวิสัยทัศน์ ดังนั้นในกรณีนี้

ธุรกิจยังไม่เคยมีการกำหนดว่าธุรกิจมีวิสัยทัศน์อย่างไร อาจไม่จำเป็นต้องแสดงไว้ในแผนธุรกิจก็เป็นได้ โดยมุ่งเน้นแสดงในส่วนแค่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายก็ได้ ซึ่งจะดีกว่าการที่ให้รายละเอียดของวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงไม่ได้สำหรับธุรกิจของตนเอง โดยพื้นฐานก็คือ “วิสัยทัศน์” คือ ภาพที่ธุรกิจต้องการให้เป็นในอนาคต “พันธกิจ” คือ เหตุผลพื้นฐานหรือเจตนาของธุรกิจในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจ “วัตถุประสงค์” คือ เหตุผลของธุรกิจในการสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ขึ้น เพื่อหวังในผลลัพธ์ของธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงใช้เป็นตัววัดผลในช่วงเวลาต่างๆของธุรกิจ ให้สอดคล้องและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด “เป้าหมาย” คือ สิ่งที่ธุรกิจกำหนดเพื่อใช้วัดความสำเร็จในการดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และ วิสัยทัศน์ ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์นั้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ต้องสอดคล้อง ต่อเนื่อง และเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพได้ ส่วนองค์ประกอบหรือหัวข้ออื่น เช่น คุณค่า หรือนิยาม มักมีปรากฏเฉพาะในแผนกลยุทธ์เป็นสำคัญ

การระบุรายละเอียดต่างๆในแผน

การระบุรายละเอียดทั่วไปของข้อมูลต่างๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาในแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจ จะมีความใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะเป็น แผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ แผนการบริหารจัดการ และแผนการเงิน แต่ส่วนที่เป็นแผนการบริหารจัดการในแผนธุรกิจ ควรต้องแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการ โครงสร้างการถือหุ้น ประวัติและความสามารถของทีมบริหารและบุคลากรอย่างชัดเจน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และรูปแบบในการบริหารจัดการธุรกิจ ส่วนแผนการเงินนั้นอาจมีข้อแตกต่างบางประเด็น เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนงานภายในและใช้เพื่อบริหารจัดการธุรกิจ ดังนั้นการประมาณการทางการเงิน จะมีการใช้ข้อมูลทางการเงินที่มีอยู่ของธุรกิจ ในการสร้างประมาณการทางการเงินล่วงหน้า แต่มักมีการจัดทำในระยะเวลาไม่นานนัก เช่น ประมาณ 3 ปี หรือไม่เกิน 5 ปี โดยสาระสำคัญจะอยู่ที่ประมาณการทางการเงินล่วงหน้าในแผนกลยุทธ์นั้น จะถูกใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในการบริหารสินทรัพย์ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ของธุรกิจ จากกลยุทธ์ด้านการเงินที่กำหนดขึ้นเป็นสำคัญ เช่น การบริหารเงินสด การบริหารเงินทุนหมุนเวียน การบริหารสินค้าคงเหลือ การบริหารลูกหนี้หรือเจ้าหนี้การค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงมีการกำหนดเป้าหมายทางการเงินที่จะใช้การวัดผล เช่น ในรอบ 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือช่วงเวลา 3 ปี และจะมีการปรับปรุงจากการวัดผลที่ได้ ในแต่ละช่วงเวลาอีกครั้งตามข้อเท็จจริง ส่วนแผนการเงินในแผนธุรกิจถ้ามีการเสนอต่อบุคคลภายนอก จะมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงผลลัพธ์จากแผนงานดำเนินการของธุรกิจ โดยแสดงให้เห็นในรูปของ กระแสเงินสด ผลกำไร มูลค่าธุรกิจ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน หรือการแสดงความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ให้แก่ธนาคารหรือสถาบันการเงิน เป็นต้น โดยทั้งแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจจะมีรูปแบบการแสดงผลแผนการเงินที่ใกล้เคียงกัน คือ งบการเงินมาตรฐาน 3 งบการเงิน ประกอบด้วย งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล และ 2 ประมาณการ คือ ประมาณต้นทุน และ ประมาณการรายได้ แต่ในแผนธุรกิจอาจจะมีรายละเอียดทางการเงินอื่นๆประกอบ

เพิ่มเติม เพื่อให้ผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผนเข้าใจรายละเอียดมากยิ่งขึ้น เช่น ต้นทุนการผลิต ต้นทุนขายสินค้า อัตราค่าจ้างพนักงานบุคคลากร ประสิทธิภาพในการลงทุนสินทรัพย์ต่าง ๆ ของธุรกิจ รายการทรัพย์สินในการดำเนินการของธุรกิจที่มีอยู่ ในขณะที่แผนกลยุทธ์อาจไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดในส่วนดังกล่าวก็ได้ เพราะสามารถใช้เอกสารหรือรายงานทางบัญชี หรือรายงานสรุปทางการเงินที่มีอยู่ในธุรกิจ ประกอบเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ แต่มักจะให้ความสำคัญกับเรื่องของการวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial analysis) เพื่อหาอัตราส่วนต่าง ๆ เช่น เพื่อวัดสภาพคล่องทางการเงิน วัดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ของธุรกิจ วัดความสามารถในการชำระหนี้ วัดผลการบริหารงาน เป็นต้น ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินต่างนั้นถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญจากการดำเนินกลยุทธ์ แต่ในแผนธุรกิจแล้วการวิเคราะห์ทางการเงิน เป็นเพียงข้อมูลประกอบ เพราะตัวเลขจากอัตราส่วนต่างๆเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับว่าผู้จัดทำแผนกำหนดหรือระบุตัวเลขในประมาณการต่างๆทางการเงินอย่างถูกต้อง มีความเป็นไปได้จริง และมีเหตุผลน่าเชื่อถือเพียงใด

จำนวนหน้าเอกสารของแผน

จากการที่แผนกลยุทธ์ถือเป็นแผนงานภายในของธุรกิจ ทำให้ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับจำนวนหน้าเอกสารของแผนกลยุทธ์ว่าควรมีจำนวนเท่าใด โดยขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือรายละเอียดในการกำหนดกลยุทธ์ตามความเหมาะสม ทำให้จำนวนหน้าเอกสารของแผนกลยุทธ์อาจมีจำนวนนับร้อยหน้า หรือหลายร้อยหน้าก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม “Less is more” เป็นสิ่งที่ควรระลึกอยู่เสมอว่าแผนกลยุทธ์หรือแผนงานอื่นๆ ไม่ควรมีจำนวนข้อมูลหรือหน้าเอกสารมากเกินไปจนความจำเป็น ในขณะที่แผนธุรกิจที่อาจต้องมีการเสนอบุคคลภายนอก เช่น ธนาคารหรือสถาบันการเงิน จำนวนหน้าเอกสารต้องไม่มากจนกลายเป็น “ภาระ” ต่อผู้อ่านแผน รวมถึงควรจะเป็นการสรุปเฉพาะประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแผนงาน ที่จำเป็นต่อการใช้พิจารณาตัดสินใจของผู้อ่านแผนเท่านั้น เพราะในข้อเท็จจริงภายหลังจากอ่านแผนแล้ว ผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผนที่อาจเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ก็ต้องมาสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้จัดทำแผนหรือผู้ประกอบการอยู่แล้ว ดังนั้นจำนวนหน้าเอกสารที่เป็นมาตรฐานของแผนธุรกิจที่แนะนำ จึงมีการกำหนดจำนวนที่เหมาะสมไว้ เช่น 25-30 หน้าสำหรับแผนธุรกิจภาษาอังกฤษ หรือประมาณ 30-50 หน้าสำหรับแผนธุรกิจภาษาไทย เป็นต้น

แผนธุรกิจกับแผนธุรกิจที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมพิเศษ

แผนธุรกิจที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมพิเศษนี้ จะมีโครงสร้างหลักตามรูปแบบของแผนธุรกิจมาตรฐาน หรือแผนธุรกิจซึ่งประยุกต์จาก การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ แผนการตลาด แผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่จะมีหัวข้อหรือรายละเอียดที่เพิ่มเติมขึ้นมาเป็นพิเศษ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นแผนธุรกิจที่มาจากธนาคารหรือสถาบันการเงินบางแห่ง ที่ต้องการประเมินความเสี่ยงในการให้เงินสินเชื่อ หรือสอบถามความพร้อมของผู้ประกอบการหรือผู้ซอกู้ ดังนั้นจึงอาจมีการ

กำหนดหัวข้อเกี่ยวกับการประเมินความสามารถ หรือประเมินสภาพการบริหารจัดการธุรกิจ เช่น การให้ระบุเกี่ยวกับ จุดแข็งและจุดอ่อน หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการของธุรกิจที่เป็นอยู่ โดยลงลึกในแต่ละส่วนในรูปแบบหรือเป็นลักษณะของการตั้งคำถามว่าผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารธุรกิจคิดว่าธุรกิจของตนนั้นมีสภาพอย่างไร เช่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารด้านการบริหารการผลิตหรือให้บริการ ด้านการบริหารการตลาด ด้านการบริหารด้านการเงิน หรือระบบบัญชี ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วรายละเอียดดังกล่าวเหล่านี้ จะเป็นส่วนที่ใช้ในการสัมภาษณ์หรือใช้ในการสอบถามเพิ่มเติม จากเจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือผู้พิจารณาแผนภายหลังจากที่ได้อ่านข้อมูลในแผนธุรกิจครบถ้วนแล้ว ซึ่งหัวข้อเหล่านี้จะไม่มีอยู่ในโครงสร้างของแผนธุรกิจโดยปกติ โดยจากที่ผู้เขียนพบเห็นจากแผนธุรกิจที่มีหัวข้อเพิ่มเติมนี้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือผู้จัดทำหรือผู้ประกอบการ จะมีการตอบหรือระบุรายละเอียดอยู่ 3 ลักษณะ คือ ประการแรก ไม่เข้าใจว่าหัวข้อดังกล่าวจะระบุหรือตอบอย่างไร จึงปล่อยเว้นว่างในหัวข้อดังกล่าวเอาไว้ ประการที่สอง ระบุว่าจุดเด่นหรือจุดแข็ง โดยไม่ระบุถึงจุดอ่อนหรือปัญหา เนื่องจากกลัวว่าการระบุว่าธุรกิจตนเองมีจุดอ่อนหรือปัญหาจะทำให้ไม่ได้รับการพิจารณาด้านสินเชื่อ หรือ ประการที่สาม มักระบุปัญหาตามจริงซึ่งมักจะเป็นเรื่องของปัญหาหรือจุดอ่อน เพราะ SMEs ส่วนใหญ่แล้วมักขาดความพร้อมในด้านการบริหารจัดการด้านใดด้านหนึ่ง หรือขาดความพร้อมในหลายๆด้าน

แต่ไม่ว่าจะระบุคำตอบจากหัวข้อดังกล่าวในกรณีใดๆ ในความเห็นของผู้เขียนแล้วล้วนไม่เกิดประโยชน์กับผู้จัดทำแผนทั้งสิ้น เนื่องจากในเนื้อหาของคำจำกัดของหน้าเอกสารแผนธุรกิจ เป็นการยากที่ผู้จัดทำแผนจะตอบคำถามในหัวข้อได้ทั้งหมด หรือสิ่งที่ระบุไว้ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน หรือปัญหา เหล่านั้น อาจมิได้ตรงกับข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ของธุรกิจ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นมีความเชื่อมโยงในหลายๆด้าน มิใช่ด้านใดด้านหนึ่งตามโจทย์ของหัวข้อที่กำหนด ซึ่งการสัมภาษณ์หรือการสอบถามในลักษณะตัวต่อตัว ระหว่างเจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือผู้พิจารณาแผนกับผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผน จะได้รายละเอียดมากกว่าการอ่านตามที่ระบุในแผน รวมถึงจะสามารถทำความเข้าใจถึงเหตุผลในสิ่งที่เกิดขึ้นของการดำเนินการว่ามาจากสาเหตุใดได้อย่างถูกต้องกว่า ดังนั้นในความเห็นของผู้เขียนแล้วผู้จัดทำแผนอาจเว้นในส่วนหัวข้อดังกล่าว หรือไม่ต้องระบุหรือจัดพิมพ์ไว้ในแผนธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้จัดทำแผนไม่สามารถประเมินคำถาม หรือสามารถตอบคำถามได้อย่างรัดกุมเพียงพอ เพราะคำตอบที่ระบุอาจจะเกิดผลด้านลบแก่ตนเอง หรือทำให้ผู้พิจารณาแผนเข้าใจผิดได้ โดยควรเป็นการศึกษารายละเอียดของหัวข้อ หรือคำถามที่ต้องตอบดังกล่าวให้ชัดเจน เพื่อเตรียมไว้สำหรับการตอบคำถาม จากเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะเป็นการเหมาะสมกว่า เพราะการไม่มีหัวข้อดังกล่าวก็ไม่ถือว่าเป็นแผนธุรกิจที่มีองค์ประกอบไม่ครบถ้วนแต่อย่างใด นอกจากนี้ในหน่วยงานบางหน่วยที่มีการสนับสนุนเงินทุนแก่ผู้ประกอบการ ที่มีธนาคารหรือสถาบันการเงิน อาจต้องให้ผู้จัดทำแผนธุรกิจเพิ่มเติมรายละเอียดบางอย่าง นอกเหนือจากหัวข้อแผนธุรกิจมาตรฐาน เช่น การระบุเกี่ยวกับความเป็นนวัตกรรม การระบุหรือให้รายละเอียดเชิงเทคนิคหรือเทคโนโลยี ประโยชน์ในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์หรือสินค้า หรือผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยรายละเอียดพิเศษ

เหล่านี้จะถูกใช้ในการพิจารณาว่าธุรกิจที่ขอรับการสนับสนุนนั้น
วัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นหรือไม่

มีความสอดคล้องหรือตรงกับ

ส่วนหัวข้ออื่นๆที่มักปรากฏอยู่ในแผนธุรกิจทั้งในรูปแบบเดิมและปัจจุบัน เช่น การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity analysis) จะมีที่มาจากรูปแบบของการศึกษาความเป็นได้ของโครงการ ที่ต้องการดูว่าถ้ามีตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงโดยตัวแปรตัวอื่นคงที่ ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดของโครงการหรือของธุรกิจ จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใดหรือเกิดอะไรขึ้น โดยผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดที่ต้องการพิจารณาจะประกอบด้วย มูลค่าปัจจุบัน (Net present value – NPV) อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate of return – IRR) ระยะเวลาคืนทุน (Pay back period) หรือ อัตราผลกำไร (Profit ratio) อัตราผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment – ROI) เป็นต้น โดยรูปแบบการพิจารณาจะดูใน 2 ด้าน คือ กรณีดีกว่าปกติ (Best case scenario or Optimistic) และกรณีต่ำกว่าปกติ (Worst case scenario or Pessimistic) โดยเปรียบเทียบจากกรณีปกติตามที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจ (Base case scenario or Most likely) เช่น ถ้ายอดขายเพิ่มขึ้น 10-20% หรือต้นทุนลดลง 10-20% ในกรณีของ Optimistic หรือยอดขายลดลง 10-20% หรือต้นทุนเพิ่มขึ้น 10-20% ในกรณีของ Pessimistic แต่การพิจารณาจะดูด้าน **Pessimistic** เป็นสำคัญ เนื่องจากถือว่าถ้าเกิดกรณีเลวร้ายหรือธุรกิจไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมาย ธุรกิจก็ยังสามารถดำเนินการอยู่ได้ หรือยังมีความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ ก็จะแสดงว่าธุรกิจมีความเสี่ยงในระดับต่ำ ถ้าธนาคารหรือสถาบันการเงินให้การสนับสนุน

ซึ่งการวิเคราะห์ความอ่อนไหวนี้เดิมถูกใช้ในการประเมินโครงการด้านอสังหาริมทรัพย์ เช่น ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้า ต้นทุนการก่อสร้างเพิ่มขึ้น เป็นต้น ส่วนในแผนธุรกิจในปัจจุบันหรือแผนธุรกิจสมัยใหม่ อาจไม่มีหัวข้อการวิเคราะห์ความอ่อนไหวดังกล่าว แต่อาจจะแทนด้วยหัวข้อการประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ที่ต้องการทราบถึงการวางแผนในการรองรับความเสี่ยงที่เป็นอยู่หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือเป็นหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ที่ถือเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการวางแผนธุรกิจปัจจุบัน ภายใต้สภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยประเด็นด้านความเสี่ยงสำคัญจะอยู่ใน 2 ประเด็น คือ ความเสี่ยงในตัวธุรกิจ (Business risk) และความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) ซึ่งจะพิจารณาว่าสามารถประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องหรือไม่ และถ้าเกิดกรณีดังกล่าวธุรกิจจะมีแนวทางในการแก้ไขหรือบริหารจัดการอย่างไร ซึ่งถ้าประเมินความเสี่ยงนี้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็จะเป็นการแสดงว่าธุรกิจได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบรัดกุมและมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินความเสี่ยงนี้จะมีรูปแบบคล้ายคลึงกับการจัดทำแผนฉุกเฉิน (Contingency plan) นอกจากนี้หัวข้อเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ยังอาจมีรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนงานอนาคต (Future plan) แผนการขยายกิจการ (Expansion plan) หรือแผนในการพัฒนาและปรับปรุง (Develop or improvement plan) ซึ่งถ้าจัดทำได้อย่างครบถ้วนชัดเจน ก็จะแสดงถึง

ประสิทธิภาพในการวางแผนธุรกิจอีกด้วย โดยอาจแยกเป็นหัวข้อต่างหาก หรือสอดแทรกไว้ในหัวข้อของแผนงานต่างๆ ในแผนธุรกิจก็ได้

การประยุกต์ในการจัดทำแผนธุรกิจจากแผนต่าง ๆ

การจัดทำแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ SMEs แล้ว ในทางปฏิบัติจะถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอต่อบุคคลภายนอก เช่น หน่วยงาน ธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือแม้ว่าจะเป็นการจัดทำแผนเพื่อใช้ในการศึกษาอบรม การแข่งขัน หรือวัตถุประสงค์อื่นใดก็ตาม รูปแบบหรือรายละเอียดของแผนธุรกิจจะขึ้นอยู่กับธุรกิจและลักษณะของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจนั้น หรือขึ้นกับลักษณะการดำเนินการของธุรกิจ เช่น ธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการ ธุรกิจการค้า โดยแม้ว่าจะมีโครงสร้างหลักหรือหัวข้อหลักของแผนธุรกิจในพื้นฐานแบบเดียวกัน แต่อาจมีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันออกไปในแต่ละธุรกิจ รวมถึงในบางกรณีอาจต้องมีการใช้ หรือยืมโครงสร้างการบรรยายละเอียดของแผนงานอื่นๆ เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ แผนการตลาด แผนกลยุทธ์ แผนงาน หรือรายละเอียดเพิ่มเติมอื่นๆ เข้ามาประกอบในโครงสร้างการบรรยายละเอียดของแผนธุรกิจด้วย โดยแผนธุรกิจถือเป็นเอกสารสำคัญในการ “ขายแนวความคิดของธุรกิจ” “ขายความเป็นไปได้ของธุรกิจ” “ขายความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ” “ขายความน่าเชื่อถือของธุรกิจ” ต่อผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผน ซึ่งอาจเป็นหน่วยงาน ธนาคารหรือสถาบันการเงิน ดังนั้นไม่ว่าแผนธุรกิจจะมีรูปแบบจากโครงสร้างใดก็ตาม ถ้าสามารถ “ขาย” สิ่งที่กำลังมาข้างหน้าได้ ก็ถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผน และในขณะเดียวกันแผนธุรกิจก็ไม่ควรมีจำนวนข้อมูลหรือจำนวนหน้าเอกสารของแผน มากเกินความจำเป็นจนกลายเป็น “ภาระ” ต่อผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผน โดยเนื้อหาในแผนธุรกิจควรสรุปเฉพาะประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแผนงานการดำเนินการของธุรกิจ ที่จำเป็นต่อการใช้พิจารณาตัดสินใจของผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผนเท่านั้น โดยการพิจารณาถึงการให้ความสำคัญของรูปแบบในแผนธุรกิจ ว่าควรจะมีการแสดงประเด็นรายละเอียดใดเข้ามาผสมผสานในแผนธุรกิจ อาจพิจารณาจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจ หรือจากวัตถุประสงค์ของธุรกิจในการนำเสนอแผน ตัวอย่างเช่น

สำหรับธุรกิจที่ต้องการเริ่มต้นใหม่ **ธุรกิจที่มีการตัดสินใจลงทุนใหม่ในกิจการ**
รายละเอียดในแผนธุรกิจอาจต้องให้ความสำคัญด้านโครงสร้างและผลลัพธ์ทางการเงิน ซึ่งมาจากรูปแบบของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งที่มาหรือใช้ไปของเงินทุน (Source and use of fund) การคำนวณตัวชี้วัดทางการเงิน เพราะเป็นส่วนที่ผู้พิจารณาแผนตัดสินใจว่าผู้จัดทำแผนมีความเข้าใจในโครงสร้างการลงทุนของธุรกิจ การกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับประมาณการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เงินทุนหมุนเวียนต่างๆ ผลกำไร อัตราผลตอบแทนต่างๆ โดยเฉพาะถ้าเป็นผู้ประกอบการใหม่ที่ไม่เคยเริ่มต้นธุรกิจมาก่อน ซึ่งจะไม่มีประวัติในการดำเนินธุรกิจให้ผู้พิจารณาสามารถประเมินความสามารถในการบริหารจัดการได้ การกำหนดแผนการเงินที่ถูกต้องและเป็นเหตุเป็นผล จะเป็นสิ่งช่วยในการพิจารณาความน่าเชื่อถือและความเป็นไปได้ของธุรกิจ

สำหรับธุรกิจที่เป็นสินค้าใหม่ เป็นสินค้านวัตกรรม เป็นธุรกิจที่มีรูปแบบทางการตลาดแบบใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน ในแผนธุรกิจอาจต้องมีการเพิ่มเติมรายละเอียดด้านการตลาดเป็นพิเศษ เนื่องจากต้องแสดงถึงเหตุผลของการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการใหม่นั้น หรือทำอะไรลูกค้าจึงจะรู้ว่าผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการใหม่นั้นอยู่ในตลาด หรือทำอะไรลูกค้าจึงจะสามารถเปรียบเทียบได้ว่าผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการใหม่นั้นดีกว่าผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการที่มีอยู่เดิม หรือความเป็นไปได้ที่แนวทางการตลาดแบบใหม่ที่กำหนดนี้ จะเป็นที่ยอมรับสำหรับลูกค้า ดังนั้นสำหรับแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจนี้อาจต้องเน้นรายละเอียดด้านการตลาด การเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อน ระหว่างผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจกับของกลุ่มคู่แข่ง การระบุโอกาสและอุปสรรคที่สนับสนุนหรือส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจกับของกลุ่มคู่แข่ง การสร้าง Polar quadrants การกำหนด Positioning หรือมีโครงสร้างสำคัญต่างๆของแผนการตลาดเพิ่มเติม ในหัวข้อของแผนธุรกิจซึ่งจะเป็นตัวช่วยในการพิจารณาความเป็นได้ในเชิงพาณิชย์ และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ

สำหรับธุรกิจที่ดำเนินการมาก่อนหน้า ธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ ที่อาจไม่มีลักษณะโดดเด่น หรือมีข้อแตกต่างอย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการที่มีอยู่ในตลาด หรือเป็นธุรกิจที่ต้องการขยายกิจการ เปลี่ยนแปลงกิจการ เลิกกิจการ การกำหนดกลยุทธ์จะถือเป็นประเด็นสำคัญ ว่าสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจอย่างไร สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันกับธุรกิจอื่นอย่างไร ดังนั้นสำหรับแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจประเภทนี้ อาจต้องเน้นรายละเอียดด้านกลยุทธ์ หรือเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเชิงกลยุทธ์เป็นพิเศษ ซึ่งอาจใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำ SWOT analysis การใช้ Five force models การวิเคราะห์ Value Chain การใช้ BCG Model การใช้ GE Model เป็นต้น เพื่อหาแนวทางดำเนินการกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะถูกใช้ในการพิจารณาถึงความเป็นเหตุเป็นผล ของแผนงานหรือแผนธุรกิจตามที่ระบุไว้ว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด เป้าหมายต่างๆตามที่ระบุไว้สามารถดำเนินการให้บรรลุตามที่กำหนดหรือไม่อย่างไร รวมถึงการแสดงถึงความเป็นได้ในเชิงพาณิชย์ ความสามารถทางการแข่งขัน และศักยภาพในการเติบโตอย่างเข้มแข็งอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

อย่างไรก็ตามไม่มีข้อกำหนดหรือรูปแบบบ่งชี้อย่างแน่ชัดว่า สำหรับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจใด ที่ควรจะมีการประยุกต์โครงสร้างจากแผนอื่น ๆ แบบใดแบบหนึ่ง เช่น จากรูปแบบของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ แผนการตลาด หรือแผนกลยุทธ์ รวมถึงจากแผนงานหรือรายละเอียดเพิ่มเติมอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity analysis) การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) แผนฉุกเฉิน (Contingency plan) แผนงานอนาคต (Future plan) แผนการขยายกิจการ (Expansion plan) หรือแผนในการพัฒนาและปรับปรุง (Develop or improvement plan) หรือแม้แต่การประเมินตนเอง (Self assessment) เนื่องจากโดยส่วนใหญ่แล้วมักมีการใช้โครงสร้างของแผนงานหลายๆแบบรวมกัน หรือผสมผสานกันในแผน

ธุรกิจหนึ่งฉบับ ทั้งที่แยกเป็นหัวข้ออย่างชัดเจน หรือสอดแทรกในหัวข้อแผนงานปกติ และยังขึ้นกับข้อกำหนดของหน่วยงาน ธนาคารหรือสถาบันการเงินที่ผู้จัดทำแผนธุรกิจนั้นทำการนำเสนอ ว่ามีการกำหนดรูปแบบของแผนธุรกิจที่ต้องการอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามความชัดเจนของแผน เพื่อสร้างความเข้าใจต่อผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผน ถึงข้อมูลของธุรกิจ การวางแผนของธุรกิจที่รอบคอบรัดกุมและมีประสิทธิภาพ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่แผนธุรกิจต้องมี ไม่ว่าจะมาจากโครงสร้างจากแผนแบบใดก็ตาม

สุดท้ายนี้หวังว่ารายละเอียดทั้งหมดของเนื้อหาเกี่ยวกับ ความแตกต่างระหว่างแผนธุรกิจกับแผนประเภทอื่นๆ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ผู้จัดทำแผนธุรกิจ นักเรียน นักศึกษา ในความเข้าใจถึงที่มาของรูปแบบของแผนธุรกิจที่เป็นอยู่ รวมถึงเข้าใจในโครงสร้างของแผนธุรกิจไม่ว่าจะมีที่มาจากโครงสร้างจากแผนแบบใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต