

## แผนธุรกิจ กับ SMEs ตอน....ต้องวางแผนก่อนเขียนแผน

รัชกฤษ คล่องพวยบาล

ที่ปรึกษา SMEs ด้านการเงินและการร่วมลงทุน

ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ปัญหาประการหนึ่งของแผนธุรกิจที่พบเห็นได้อยู่เสมอสำหรับผู้ประกอบการ หรือผู้จัดทำแผนธุรกิจที่ขาดประสบการณ์ หรือมีความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดทำแผนธุรกิจเมื่อเป็นการนำเสนอต่อบุคคลภายนอก เช่น ธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือต่อหน่วยงานภายนอกที่ให้การสนับสนุนต่อผู้ประกอบการ คือเมื่อผู้อ่านแผนอ่านแผนธุรกิจที่นำเสนอมาจบลง **ความคิดหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นสำหรับผู้อ่านอยู่เสมอก็คือ “ธุรกิจนี้ไม่เห็นจะมีการวางแผนอะไรเลย” “คนเขียนเข้าใจหรือเปล่าว่าแผนธุรกิจคืออะไรถึงได้ส่งแผนแบบนี้มาให้” “เขาเข้าใจหรือเปล่าว่าทำไมที่นี้ต้องให้ทำแผนธุรกิจ”** หรือถึงกระทั่ง **“เสียเวลาจริงๆ น่าจะไปดูแผนเล่มอื่นดีกว่า”** สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีที่มาจากจากผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผนขาด **“การวางแผน”** ก่อนการเขียนแผนธุรกิจนั่นเอง โดยมักเข้าใจว่าถ้าเขียนแผนธุรกิจให้ครบถ้วนตามโครงสร้างแผนธุรกิจที่ได้รับจากหน่วยงานหรือเขียนตามโครงสร้างแผนธุรกิจที่ได้รับการอบรมหรือศึกษามา หรือแม้แต่จากการคัดลอกแผนธุรกิจจากตัวอย่างที่มีการเผยแพร่ หรือจากแผนธุรกิจที่ได้รางวัลจากการแข่งขันต่างๆ ก็น่าจะเพียงพอ หรือใช้เป็นแผนธุรกิจที่สามารถนำเสนอหรือนำส่งได้แล้ว ซึ่งมักพบว่าแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นในลักษณะนี้มักประสบปัญหาขึ้น เมื่อผู้อ่านแผนได้อ่านและพิจารณาแผนแล้วเสร็จ ซึ่งมีสาเหตุจากการขาดการวางแผนก่อนการเขียนหรือจัดทำแผนนั่นเอง ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นสมควรกล่าวถึง **“การวางแผน”** ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นก่อนการเขียนหรือจัดทำแผนธุรกิจ ที่ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อนำเสนอต่อบุคคลภายนอกหรือใช้ในธุรกิจของตนเองก็ตาม โดยหลักสำคัญใน **“การวางแผน”** ก่อนการเขียนแผนธุรกิจนี้มาจากคำถามง่ายๆ 3 ข้อก็คือ

1. เหตุผลในการจัดทำแผน?
2. ใครเป็นคนอ่านแผน?
3. รายละเอียดใดที่ต้องระบุไว้ในแผนธุรกิจ?

### เหตุผลในการจัดทำแผน?

การเข้าใจถึงเหตุผลในการจัดทำแผนถือเป็นเรื่องแรก ที่ผู้จัดทำแผนต้องเข้าใจอย่างถูกต้อง เพราะมักพบอยู่เสมอว่าผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผน มักรู้เพียงว่าต้องจัดทำแผนธุรกิจเนื่องจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือจากหน่วยงานภายนอกขอให้มีการจัดทำขึ้น เพราะถือเป็นเอกสารสำคัญประกอบการขอรับการสนับสนุน และผู้ประกอบการที่ไม่มีความเข้าใจถึงเหตุผลในการจัดทำแผนนี้ ก็มักจะจัดทำแผนธุรกิจประเภท **“เล่าสู่กันฟัง”** คือเป็นแผนธุรกิจที่บอกรายละเอียดว่าธุรกิจของตนมี

การดำเนินการอย่างไรในปัจจุบัน หรือเป็นการเล่าเรื่องของธุรกิจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และอาจมีการเพิ่มเติมเกี่ยวกับประมาณการล่วงหน้าด้านการเงิน จากโครงสร้างการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ เพื่อให้ครบตามโครงสร้างของแผนธุรกิจ ซึ่งประเด็นดังกล่าวถ้าเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหรือเติบโตอยู่ ก็ดูจะไม่ใช่วิเคราะห์เท่าใดนัก เพราะหมายถึงการวางแผนดำเนินการของธุรกิจในปัจจุบัน ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพหรืออยู่ในเกณฑ์ดีพอสมควร แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่กำลังประสบปัญหาอยู่ เช่น ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลกำไรลดลง ทำให้ต้องการขอรับการสนับสนุนทางการเงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน เมื่อผู้อ่านแผนได้อ่านแผนธุรกิจจบลงก็มักจะไม่เชื่อถือในแผนธุรกิจดังกล่าว ว่าเป็นไปได้จริงตามที่ระบุ เพราะในสภาพปัจจุบันที่ธุรกิจดำเนินการอยู่นั้น แสดงว่าธุรกิจดำเนินการได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอจึงเกิดปัญหาขึ้น ทำให้ต้องจัดทำแผนเพื่อขอรับการสนับสนุน ดังนั้นการวางแผนว่าจะเขียนอะไรในแผนธุรกิจ จึงต้องเข้าใจถึงเหตุผลในการจัดทำก่อนว่าเขียนไปเพื่ออะไร เช่น ถ้าเขียนเพื่อการขอรับการสนับสนุนในการขยายกิจการ ก็จะต้องมีการวางแผนว่าจากเงินที่ได้นั้นธุรกิจจะเติบโตอย่างไร หรือถ้าเป็นการขอรับการช่วยเหลือหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ก็ต้องแสดงให้เห็นว่าจากเงินที่ได้รับนั้น จะแก้ปัญหาของธุรกิจที่เป็นอยู่ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งการวางแผนเบื้องต้นก่อนการเขียนแผนธุรกิจโดยให้สอดคล้องกับเหตุผลในการจัดทำแผนธุรกิจขึ้นนี้ จะมีความสัมพันธ์กับผู้อ่านและวัตถุประสงค์ของข้อมูลต่างๆที่จะต้องแสดงหรือระบุไว้ในแผนธุรกิจอีกด้วย

## ใครเป็นคนอ่านแผน?

การวางแผนในการจัดทำแผนธุรกิจให้เหมาะสมกับผู้อ่านถือเป็นสิ่งสำคัญต่อมา ที่ผู้จัดทำแผนต้องวางแผนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเหตุผลในการเขียน เพราะผู้อ่านแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจะมี “ความคาดหวัง” หรือ “สิ่งที่ต้องการทราบในแผนธุรกิจ” ที่แตกต่างกัน รวมถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวธุรกิจ หรือการดำเนินการของผู้ประกอบการที่อาจแตกต่างกันอีกด้วย โดยถ้าเป็นธนาคารหรือสถาบันการเงินผู้อ่านซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ จะมีความคาดหวังว่าแผนธุรกิจที่น่าเสนอนั้น ควรแสดงถึงรายละเอียดทั้งหมดของธุรกิจ รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ กลยุทธ์ในการดำเนินการของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตหรือการให้บริการ และด้านการเงิน ซึ่งสามารถจะทำให้ธุรกิจแข่งขันได้กับธุรกิจอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ธุรกิจควรจะมีความเสี่ยงน้อยที่สุด หรือมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นสิ่งที่ธนาคารหรือสถาบันการเงินให้ความสำคัญ รวมถึงความสามารถในการผ่อนชำระสินเชื่อให้เป็นไปตามกำหนดหรือข้อตกลงกับทางธนาคาร แม้ว่าจะมีหลักประกันที่ใช้ค้ำประกันวงเงินสินเชื่อก็ตาม หรือถ้าเป็นด้านผู้ลงทุนไม่ว่าจะเป็นนักลงทุนหรือกองทุนร่วมลงทุน สิ่งที่น่าคาดหวังจะเป็นเรื่องของโอกาสหรือความเติบโตของธุรกิจ รวมถึงผลตอบแทนที่นักลงทุนหรือกองทุนร่วมลงทุนจะได้รับจากการลงทุนในธุรกิจ ซึ่งต้องมีอัตราผลตอบแทนอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ลงทุน ถ้าเป็นผู้อ่านที่มา

จากหน่วยงานสนับสนุนที่มีธนาคารหรือสถาบันการเงิน สิ่งที่คุณคาดหวังก็จะเป็นเรื่องของการสนับสนุน จากหน่วยงานเหล่านี้จะเกิดผลอย่างไรกับธุรกิจ การสนับสนุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเงื่อนไขของ หน่วยงานนั้นหรือไม่ ถ้าเป็นผู้อ่านซึ่งเป็นกรรมการพิจารณาแผนธุรกิจในเชิงการแข่งขัน สิ่งที่คุณคาดหวังใน แผนธุรกิจรวมถึงการนำเสนอแผน ก็จะเป็นเรื่องของแนวความคิดใหม่ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ของ ธุรกิจ ความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ของธุรกิจ และโอกาสในการดำเนินธุรกิจให้เกิดขึ้นจริงจาก แนวความคิดใหม่นี้ โดยการพิจารณาด้านความเสี่ยงกับผลตอบแทนอาจเป็นประเด็นรองลงมา เมื่อเทียบกับ ผู้อ่านที่เป็นเจ้าหน้าที่ของธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือผู้ลงทุนหรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์การร่วม ลงทุน หรือถ้าเป็นการเขียนเพื่อใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจเอง ซึ่งผู้อ่านเป็นพนักงานหรือบุคลากรใน องค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ หรือสิ่งที่ตนเองดำเนินการอยู่เป็นอย่างดี สิ่งที่คุณคาดหวังอาจ เป็นเรื่องของการดำเนินการในแผนเกี่ยวข้องกับตนเองอย่างไร หรือตนเองจะได้รับผลประโยชน์จากการ ดำเนินการตามแผน หรือเกิดผลกระทบอย่างไรกับตนเอง เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อผู้อ่านแผน ธุรกิจต่างกัน สิ่งที่คุณคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการทราบในแผนธุรกิจก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย แม้ว่าจะเป็นการอ่านจากแผนธุรกิจฉบับเดียวกันก็ตาม ดังนั้นการวางแผนว่าจะเขียนแผนธุรกิจ อย่างไร ให้ตรงกับสิ่งที่ผู้อ่านคาดหวังหรือต้องการทราบ จึงถือเป็นเรื่องที่คุณจัดทำต้องวางแผนให้ เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ความเข้าใจหรือทราบถึงว่าใครคือผู้อ่านแผนนั้น ยังมีความสัมพันธ์กับรายละเอียดที่จะระบุไว้ในแผนธุรกิจว่าจะแสดงข้อมูลอย่างไร อะไรเป็นสิ่งสำคัญ หรือไม่สำคัญในแผน ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านแผนนั้นเข้าใจรายละเอียดที่ต้องการแสดงไว้ในแผนธุรกิจอย่าง ถูกต้อง และสอดคล้องกับเหตุผลในการจัดทำแผนธุรกิจอีกด้วย

### รายละเอียดใดที่ต้องระบุไว้ในแผนธุรกิจ?

การแสดงรายละเอียดที่จะระบุไว้ในแผนธุรกิจ ถือเป็นเรื่องที่คุณประกอบการหรือผู้จัดทำแผนต้อง มีการวางแผนให้ถูกต้อง โดยรายละเอียดใดที่ต้องระบุไว้จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเหตุผลใน การจัดทำแผนและผู้อ่านแผน เนื่องจากเหตุผลที่แตกต่างกันรวมถึงความคาดหวังหรือสิ่งที่ ต้องการทราบจากผู้อ่านที่แตกต่างกัน ทำให้แผนธุรกิจหนึ่งฉบับจากธุรกิจเดียวกัน อาจไม่ สามารถใช้ได้กับทุก ๆ หน่วยงานหรือทุก ๆ วัตถุประสงค์ จากที่เคยได้กล่าวถึงมาก่อนหน้านี้แล้ว โดย สิ่งสำคัญแรกและอาจถือได้ว่าเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของรายละเอียดที่ต้องระบุไว้ในแผนธุรกิจ และถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องระบุไว้ในแผนธุรกิจไม่ว่าจะมีเหตุผลใด หรือใครจะเป็นผู้อ่านก็ตามคือ “แนวคิด ธุรกิจ” (Business idea) เพราะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผนธุรกิจนั้น มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจอย่างไร แต่กลับพบอยู่เสมอว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่จัดทำแผนธุรกิจ นั้น มีการระบุหรือให้ความสำคัญเพียงแนวคิดเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ เท่านั้น แต่กลับ ไม่มีแนวคิดด้านธุรกิจอย่างชัดเจนเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ โดยแนวคิดด้านธุรกิจนี้จะป็นคำตอบ หรือจุดเริ่มต้นว่า ทำไมผู้ประกอบการจึงเลือกที่จะทำธุรกิจนี้โดยไม่เลือกที่จะทำธุรกิจอื่น ทำไม ธุรกิจจึงจะสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ได้ ความเป็นไปได้ของโอกาสหรือความเจริญเติบโต

หรือความอยู่รอดของธุรกิจมาจากไหน โดยแนวคิดธุรกิจที่ดีนั้นจะเป็นตัวบ่งบอกถึงปัจจัยของความสำเร็จของธุรกิจว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งแนวคิดธุรกิจนี้เป็นการยากที่จะระบุหรือมีกฎเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอน หรือเป็นสูตรสำเร็จว่าถ้าธุรกิจดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวแล้วธุรกิจจะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดธุรกิจจะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับองค์ประกอบต่างๆของธุรกิจ เช่น นิสัยของผู้ประกอบการ ลักษณะของธุรกิจ ความสามารถในการบริหารจัดการ ข้อจำกัดต่างๆหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ กฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆ สภาพการแข่งขัน เงินทุนของผู้ประกอบการ หรือความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของธุรกิจ เป็นต้น โดยพื้นฐานสำคัญของแนวคิดของธุรกิจที่จะช่วยให้ธุรกิจมีโอกาสในการแข่งขันหรือดำเนินการ หรือเป็นปัจจัยในความสำเร็จในการดำเนินการ จะมาจาก 2 ประเด็นหลัก ๆ คือ 1. การดำเนินการของธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจนั้น สามารถตอบโจทย์หรือสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีอยู่ได้ และ 2. การดำเนินการของธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจนั้น สอดคล้องหรือเหมาะสมกับโอกาสหรือสภาวะตลาดที่เป็นอยู่ โดยแนวคิดของธุรกิจที่ดีควรสามารถแสดงถึงโอกาสของธุรกิจจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจเข้าสู่ตลาดหรือถึงมือลูกค้า ซึ่งสามารถสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้นได้ และสามารถใช้ในการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจอื่นที่มีอยู่ในตลาด หรือเป็นเหตุผลสำคัญในการตัดสินใจซื้อจากลูกค้า โดยจากรูปแบบและลักษณะการดำเนินการต่างๆของธุรกิจที่ได้มีการระบุไว้ในแผนธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตหรือการบริการ และด้านการเงินที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดธุรกิจที่ธุรกิจกำหนดไว้อย่างไร

นอกจากนี้รายละเอียดที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจ ถ้าผู้จัดทำแผนได้วางแผนให้สอดคล้องกับเหตุผลและผู้อ่านแผนอย่างถูกต้อง จะเห็นได้ว่ารายละเอียดต่างๆของแผนธุรกิจอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตามผู้อ่านแผนในแต่ละหน่วยงาน เช่น การแสดงถึงการเติบโต การแก้ไขปัญหา การบริหารความเสี่ยง จากการดำเนินการตามแผน ถ้าเป็นรายละเอียดของแผนธุรกิจที่นำเสนอต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือแสดงถึงโอกาสหรือศักยภาพในการเติบโต ผลตอบแทนที่น่าพอใจต่อการลงทุน ถ้าเป็นรายละเอียดของแผนธุรกิจที่นำเสนอต่อผู้ลงทุนหรือกองทุนร่วมลงทุน การแสดงถึงแนวความคิดใหม่ ความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ โอกาสในการเกิดธุรกิจจากแนวความคิดดังกล่าว ถ้าเป็นรายละเอียดของแผนธุรกิจที่ใช้ในการแข่งขัน เป็นต้น แม้ว่าในแผนธุรกิจฉบับดังกล่าว จะมีการจัดทำบทสรุปผู้บริหาร แนวความคิดในการดำเนินธุรกิจ หรือประวัติความเป็นมาของธุรกิจ ข้อมูลรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ การวิเคราะห์สภาวะตลาดและอุตสาหกรรม แผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิตหรือแผนบริการ แผนการเงิน และภาคผนวกหรือเอกสารแนบ ซึ่งถือเป็นหัวข้อหรือโครงสร้างมาตรฐานของแผนธุรกิจโดยทั่วไป และจากการจัดทำขึ้นโดยธุรกิจเดียวกันก็ตาม โดยรายละเอียดในหัวข้อต่าง ๆดังกล่าวบางส่วน จะถูกเน้นหรือตัดทอนให้เหมาะสม และเป็นไปตามเหตุผลและลักษณะของผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผน ซึ่งถ้าผู้จัดทำแผนมีความเข้าใจในประเด็นเกี่ยวกับว่าจะแสดงรายละเอียดอะไรในแผนธุรกิจ ให้สอดคล้องกับเหตุผลและผู้อ่านแผน

ดังกล่าว แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นก็จะมีผลกระทบ รัศมุน และสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในแผนธุรกิจได้เป็นอย่างดี รวมถึงไม่มีข้อมูลที่ฟุ่มเฟือย หรือไม่เกิดประโยชน์ต่อการพิจารณาหรือการตัดสินใจจากผู้อ่านแผนอีกด้วย เช่น ถ้าเป็นแผนธุรกิจที่นำเสนอต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน ประเด็นด้านการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์ตาม Five forces model อาจไม่ใช่ประเด็นสำคัญเท่ารายละเอียดของแผนการเงิน โดยเฉพาะด้านสมมติฐานประมาณการต่างๆ และงบกระแสเงินสด หรือในทางกลับกันถ้าเป็นแผนธุรกิจที่ใช้ในการแข่งขันหรือในแง่ของการศึกษาอบรม การวิเคราะห์ตาม Five forces model อาจมีความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำ เพราะใช้ในการประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้แข่งขันหรือผู้จัดทำแผน มากกว่ารายละเอียดของแผนการเงิน โดยมุ่งเน้นที่แนวคิดทางธุรกิจแบบใหม่ หรือจุดเด่นอันเป็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมากกว่า เป็นต้น

สุดท้ายนี้หวังว่าเนื้อหารายละเอียดในบทความนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการหรือผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ ในเรื่องของการวางแผนก่อนการเขียนแผนธุรกิจ เพื่อให้แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ตรงตามคาดหวังของผู้อ่านแผน และรายละเอียดของแผนธุรกิจมีเนื้อหาที่กระชับ รัศมุน มีความเหมาะสมและเป็นแผนธุรกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพ ในการนำเสนอทั้งต่อบุคคลภายนอกหรือใช้ในการบริหารภายในธุรกิจเองก็ตาม