

## แผนธุรกิจ กับ SMEs ตอน...เวลาที่ควรจัดทำแผนธุรกิจ

รัชกฤษ คล่องพยาบาล

ที่ปรึกษา SMEs ด้านการเงินและการร่วมลงทุน

ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ในการที่ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่จะต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ ส่วนใหญ่แล้วมักจะมาจากภาวะบังคับหรือภาวะจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการขอวงเงินสินเชื่อจากทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน ซึ่งแผนธุรกิจถือเป็นเอกสารสำคัญประกอบการพิจารณาหรือในกรณีที่ผู้ประกอบการนั้นเข้าศึกษาหรืออบรมในโครงการต่างๆ เช่น โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur Creation – NEC) หรือโครงการบ่มเพาะวิสาหกิจ (Business Incubation) ที่เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมผู้ประกอบการที่เข้ารับการอบรมจะต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ และทำการนำเสนอต่อหน้าคณะกรรมการหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินว่าผู้ประกอบการที่เข้ารับการอบรมรายดังกล่าว มีความรู้ในการวางแผนธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพจากความรู้ที่ได้รับการอบรมมาหรือไม่ แต่แท้จริงแล้วการจัดทำแผนธุรกิจ ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อผู้ประกอบการหรือต่อธุรกิจเอง ซึ่งมิได้ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาจำเป็นหรือภาวะที่ถูกบังคับให้จัดทำแต่อย่างใด โดยช่วงเวลาที่ผู้ประกอบการสมควรมีการจัดทำแผนธุรกิจนั้น มักเป็นไปตามสภาพการณ์หรือภาวะต่างๆที่เป็นอยู่ของธุรกิจ เพราะการจัดทำแผนธุรกิจจากการวางแผนธุรกิจอย่างถูกต้อง รัดกุม และมีประสิทธิภาพ จะเป็นกลไกในการสร้างความสามารถและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจให้เกิดขึ้น โดยช่วงเวลาที่ควรมีการจัดทำแผนธุรกิจและข้อพิจารณาจากการจัดทำ รวมถึงความสำคัญที่ควรมีการจัดทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาดังกล่าวประกอบด้วย

**ยังไม่เคยมีการจัดทำแผนธุรกิจ** สำหรับผู้ประกอบการหรือธุรกิจที่ยังไม่เคยมีการจัดทำแผนธุรกิจ การจัดทำแผนธุรกิจถือเป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อธุรกิจ เนื่องจากถ้าธุรกิจหรือตัวผู้ประกอบการได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบรัดกุม และมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนธุรกิจจะช่วยให้อุรกิจสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ วิเคราะห์ ติดตาม ทบทวน และประเมินผล การดำเนินของธุรกิจ และสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจได้เป็นอย่างดี แต่ที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่งที่มีผู้ประกอบการหรือธุรกิจของไทยจำนวนน้อยราย ที่คิดจะมีการจัดทำแผนธุรกิจถ้าธุรกิจของตนเองยังไม่เคยมีการจัดทำแผนธุรกิจมาก่อน ซึ่งในบางกรณีเกิดจากการที่ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตมีผลกำไรได้ด้วยตนเอง โดยไม่เคยต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจในการบริหารจัดการมาก่อน ทำให้ไม่ตระหนักถึงความสำคัญถึงความจำเป็นของการต้องมีการจัดทำแผน ซึ่งมักเกิดขึ้นกับธุรกิจขนาดเล็กที่ตัวผู้ประกอบการเป็นผู้วางแผน บริหารหรือตัดสินใจด้วยตนเอง และมีจำนวนบุคลากรไม่มากนัก แต่เมื่อธุรกิจเริ่มขยายตัว ตัวผู้ประกอบการก็มักจะไม่สามารถหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

หรือไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ซึ่งมีที่มาจากการทำงานที่ไม่เคยได้มีการวางแผนธุรกิจอย่างถูกต้อง และเป็นระบบมาก่อน แต่โดยส่วนใหญ่แล้วก็จะมีการจัดทำแผนต่อเมื่อธุรกิจของตนเองประสบปัญหา หรือมีภาวะจำเป็นจนต้องขอรับการสนับสนุนทางการเงินจากทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน เนื่องจากเป็นข้อบังคับที่ต้องมีแผนธุรกิจประกอบการขอวงเงินสินเชื่อ ซึ่งผู้ประกอบการหรือธุรกิจใดลักษณะเหล่านี้ก็มักจะประสบปัญหาในการจัดทำ เนื่องจากตนเองหรือธุรกิจไม่เคยได้มีการวางแผนที่ดี หรือวางแผนอย่างถูกต้องมาก่อน รวมถึงการขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนธุรกิจหรือจัดทำแผนธุรกิจ ทำให้เมื่อต้องเร่งรีบในการจัดทำแผนธุรกิจในภาวะจำเป็น แผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นมีข้อบกพร่อง และไม่สามารถบอกได้ถึงความสามารถในการวางแผนของธุรกิจ หรือตัวผู้ประกอบการ จนอาจเป็นสาเหตุให้พลาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ต้องการได้ หรือในอีกกรณีที่ต้องเข้ารับการอบรมในโครงการต่างๆ ที่ต้องมีการจัดทำแผนและนำเสนอแผนธุรกิจ เพื่อให้ผ่านหลักสูตร ผู้ประกอบการบางส่วนจึงมักมีการจัดทำแผนธุรกิจแบบขอไปที หรือเพียงกรอกหัวข้อให้ครบตามโครงสร้างของแผนธุรกิจ เพียงเพื่อให้จบหลักสูตรตามที่ทางโครงการกำหนด โดยมีได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจของตนเองเลย ซึ่งถือเป็นเรื่องที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นสำหรับธุรกิจที่ยังไม่เคยมีการจัดทำแผนธุรกิจมาก่อน การจัดทำแผนธุรกิจที่ถูกต้อง ถือเป็นก้าวแรกในการบริหารธุรกิจให้เติบโต ก้าวหน้าและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนในอนาคต

**ต้องการกู้เงิน** ถือเป็นช่วงเวลาบังคับที่ผู้ประกอบการต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ และแผนธุรกิจส่วนใหญ่หรืออาจเรียกได้ว่าเกือบทั้งหมดที่ถูกจัดทำขึ้น ล้วนแล้วแต่มาจากวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการขอวงเงินสินเชื่อแทบทั้งสิ้น โดยสิ่งที่ผู้ประกอบการหรือธุรกิจต้องการหรือคาดหวังจากแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นก็คือ แผนธุรกิจดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถขอวงเงินสินเชื่อได้ตามที่ตนเองต้องการ นอกเหนือจากความคาดหวังจากทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน ที่ใช้แผนธุรกิจในการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจหรือผู้ประกอบการ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการอนุมัติสินเชื่อให้ธุรกิจดังกล่าว นอกเหนือจากหลักประกันที่ถือเป็นเครื่องมือหลักในการลดความเสี่ยงจากการสูญเสียชีวิตของบุคคลที่รับผิดชอบ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วการทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาดังกล่าวสำหรับผู้ประกอบการ นอกจากใช้เป็นเอกสารประกอบการขอสินเชื่อแล้ว สิ่งที่ผู้ประกอบการหรือธุรกิจต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดทำแผน ก็คือการวางแผนในการใช้เงินกู้ที่ได้รับมาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับธุรกิจ ซึ่งบ่อยครั้งมักพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนเงินทุนที่ต้องการใช้อย่างถูกต้อง แม้ว่าตัวผู้ประกอบการหรือธุรกิจจะมีหลักประกัน ที่มีมูลค่าเพียงพอในการค้ำประกันวงเงินสินเชื่อดังกล่าวก็ตาม ทำให้ในบางกรณีวงเงินสินเชื่อที่ขอก็มีจำนวนน้อยเกินไป หรืออาจมีต้นทุนค่าใช้จ่ายบางส่วนที่ผู้ประกอบการละเลยหรือมิได้คาดคะเนไว้ก่อนหน้า ทำให้วงเงินสินเชื่อที่ได้รับไม่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ หรือเมื่อดำเนินธุรกิจไปช่วงเวลาหนึ่งเงินกู้ที่ได้รับกลับถูกใช้หมดไปเสียก่อน ซึ่งจะเกิดปัญหาสำหรับผู้ประกอบการเป็นอย่างยิ่ง หรืออีกกรณีหนึ่งคือขอวงเงินสินเชื่อมากเกินไปเกินกว่าความจำเป็น ทำให้มีเงินสดเหลืออยู่ในมือเกินกว่าที่ธุรกิจจำเป็นต้องใช้ เนื่องจากผู้ประกอบการคิดว่าถ้ามีเงินสดคงเหลืออยู่ จะ

เป็นการสร้างความปลอดภัย และความมั่นใจให้เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจในอนาคต โดยตนเองยอมเสีย ดอกเบี้ยในของเงินกู้ส่วนเกินดังกล่าว แต่สิ่งที่มักพบได้อยู่เสมอก็คือเมื่อผู้ประกอบการมีเงินสด ส่วนเกินที่มาจากเงินกู้ดังกล่าวนั้น มักจะนำเงินสดดังกล่าวไปใช้จ่ายในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อรถยนต์ใหม่ การซื้อสังหาริมทรัพย์ การซื้อหลักทรัพย์ ค่าใช้จ่ายส่วนตัวของกรรมการหรือผู้บริหาร การเก็งกำไรต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการใช้ เงินผิดประเภท หรือผิดวัตถุประสงค์จากการกู้เงินเพื่อทำธุรกิจนั่นเอง ซึ่งมักมีข้ออ้างว่าเป็นการ “ลงทุน” ที่ให้ผลตอบแทน ดีกว่าที่จะทิ้งเงินสดไว้ในธนาคารเฉย ๆ เพื่อรอรับดอกเบี้ย โดยมัก พบว่ามีผู้ประกอบการเพียงจำนวนน้อยราย ที่จะประสบความสำเร็จจากวิธีดังกล่าว และเมื่อมีความ จำเป็นต้องการใช้เงินทุนในการทำธุรกิจจริงๆ ก็มักจะไม่สามารถนำเงินจากการ “ลงทุน” ของธุรกิจมา ใช้ได้ ซึ่งก็จะเกิดปัญหาเช่นเดียวกัน โดยสิ่งที่พึงระลึกอยู่เสมอคือเงินที่ได้รับมานั้นมาจากการกู้ยืม คือ การมีเจ้าหนี้ซึ่งเป็นธนาคารหรือสถาบันการเงินเกิดขึ้นในธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากเจ้าหนี้การค้าของธุรกิจ ที่อาจเจรจาลดผ่อนหรือประวิงเวลาการชำระหนี้ทางการค้าได้ถ้าธุรกิจของตนกำลังประสบปัญหา ดังนั้นไม่ว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จะมีกำไรหรือขาดทุน ธุรกิจมีหน้าที่ที่ จะต้องชำระหนี้คืน ให้กับธนาคารหรือสถาบันการเงินที่ให้เงินกู้ยืมมาตามกำหนด ดังนั้นการ จัดทำแผนธุรกิจเมื่อต้องการขอกู้เงินหรือขอวงเงินสินเชื่อ จึงต้องให้ความสำคัญในการใช้เงินกู้ ที่ได้รับมาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ต้องสามารถสร้างผลกำไร และธุรกิจต้องมีเงินสดเพียงพอ ที่ จะสามารถชำระเงินกู้คืนได้สม่ำเสมอตามกำหนดหรือตามข้อสัญญาเงินกู้ เนื่องจากการผิดนัด ชำระหนี้กับทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน จนกลายเป็น NPL ถือเป็นสิ่งที่ส่งผลร้ายอย่างยิ่งสำหรับ การดำเนินธุรกิจ เพราะจะทำให้ธุรกิจไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนอื่นๆอีกได้เลยในอนาคต

**ต้องการเริ่มต้นธุรกิจ** ในช่วงเวลาที่ผู้ประกอบการต้องการเริ่มต้นธุรกิจ การจัดทำแผนธุรกิจถือ ได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำในลักษณะของการศึกษาความเป็นไปได้ของ โครงการ (Project feasibility study) หรือจะเป็นการจัดทำแผนธุรกิจเต็มรูปแบบก็ตาม ซึ่งนอกเหนือจาก การใช้แผนธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคตแล้ว การ จัดทำแผนธุรกิจจะเป็นส่วนช่วยในการกำหนดโครงสร้างของการลงทุน และการวางแผนการเงินของ ธุรกิจอย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย โดยประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจนี้ **สิ่งที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือเรื่องของการลงทุนเริ่มต้น (Initial investment)** ซึ่งส่วนใหญ่แล้วธุรกิจจะมีการลงทุนเริ่มต้นใน 3 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรกจะเป็นการลงทุน ในส่วนของสินทรัพย์ ซึ่งได้แก่ ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง การตกแต่งปรับปรุงต่างๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ยานพาหนะ เป็นต้น ส่วนที่สองจะเป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งกิจการ ค่าที่ปรึกษา ค่าธรรมเนียมราชการต่างๆ หรือค่าใช้จ่ายอื่นใดที่เกิดขึ้น ก่อนที่ธุรกิจจะเริ่มดำเนินการ และส่วนสุดท้ายจะเป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายด้านเงินทุนหมุนเวียน รวมถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆของธุรกิจเมื่อเริ่มดำเนินการไปแล้ว เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าสินค้าซื้อมาเพื่อการผลิตหรือ บริการ ค่าเช่า ค่าสาธารณูปโภค ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่างๆ ค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงหรือเงินเดือน

พนักงาน เป็นต้น ดังนั้นการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับการเริ่มต้นธุรกิจ จึงต้องประมาณการใน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเริ่มต้นเหล่านี้ให้ถูกต้อง หรือมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงหรือสิ่งที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความเข้าใจเกี่ยวกับกระแสเงินสด ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ซึ่งในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจนั้นจะมีรายการค่าใช้จ่ายต่างๆเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ในขณะที่รายรับหรือรายได้ของธุรกิจจะมีจำนวนน้อย เนื่องจากลูกค้ายังไม่รู้จักสินค้าหรือบริการของ ธุรกิจ หรือมาจากระยะเวลาสำหรับเครดิตการค้าในการขายสินค้า ในขณะที่ธุรกิจจำเป็นต้องจ่ายเงินสด ในการซื้อวัตถุดิบ สินค้า เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ยังไม่มีเครดิตหรือความน่าเชื่อถือเพียงพอสำหรับลูกค้า ค่าแรงหรือเงินเดือนที่ต้องจ่ายให้พนักงานทุกเดือนตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการ มักจะไม่ได้มีการวางแผนในเรื่องดังกล่าว ทำให้เงินทุนที่มีส่วนใหญหรือเกือบทั้งหมด จะถูกใช้ในการ ลงทุนในส่วนสินทรัพย์ของกิจการ โดยไม่เหลือในส่วนของการใช้จ่ายหรือเงินทุนหมุนเวียนของกิจการเมื่อ ดำเนินกิจการเลย ทำให้เมื่อธุรกิจดำเนินการไปช่วงเวลาหนึ่งมักประสบปัญหาขาดแคลนเงินสดในการ ทำธุรกิจอยู่เสมอ หรือมีเงินสดจ่ายมากกว่าเงินสดรับ ทำให้ต้องขอรวงเงินสินเชื่อจากทางธนาคารหรือ สถาบันการเงิน เนื่องจากการขาดการวางแผนการเงินของธุรกิจที่ตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั่วไป สำหรับการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในปัจจุบัน

**ต้องการหาผู้ร่วมลงทุน** ในการทำธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการที่มีเงินทุนไม่เพียงพอที่จะดำเนิน ธุรกิจด้วยเงินทุนของตนเองทั้งหมด หรือต้องการขยายกิจการ โดยอาจไม่ต้องการขอรวงเงินสินเชื่อจาก ทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน เนื่องจากไม่ต้องการมีภาระหนี้ หรือมีข้อจำกัดของธุรกิจที่ไม่สามารถขอรวง เงินสินเชื่อได้ตามปกติได้ หรือข้อจำกัดจากการขาดหลักประกันที่ถือเป็นข้อกำหนดสำคัญ สำหรับการขอรวง เงินสินเชื่อในระบบธนาคารหรือสถาบันการเงินของไทย ทำให้การระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก จึงถือเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นจากบุคคลธรรมดา เช่น ญาติ พี่น้อง เพื่อนฝูง หรือนักลงทุนเอกชน รวมถึงจากนิติบุคคลหรือจากกองทุนร่วมลงทุน (Venture capital) ซึ่งอาจเข้ามาใน รูปแบบของผู้ถือหุ้นโดยตรง หรือเข้ามาเป็นกรรมการบริหารและผู้ถือหุ้น หรือแม้แต่อยู่ในลักษณะของ เจ้าหนี้ก็ตาม การจัดทำแผนธุรกิจจะใช้เป็นเครื่องมือหนึ่ง ในการแสดงถึงประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการธุรกิจ และแสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนของธุรกิจ ผู้ลงทุนจะได้รับ จากการเข้าหุ้น หรือร่วมลงทุนในธุรกิจ รวมถึงสามารถใช้เป็นข้อตกลงระหว่างคู่สัญญาหรือผู้เกี่ยวข้อง ทั้ง ภายในหรือภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระหว่างธุรกิจกับผู้ถือหุ้น ระหว่างธุรกิจกับผู้ลงทุน ระหว่างธุรกิจกับเจ้าหนี้ ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ลงทุนซึ่งอาจเป็นผู้ถือหุ้น นั้น ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจโดยตรงหรือเป็นบุคคลภายนอก เนื่องจากแผน ธุรกิจจะระบุเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆในการดำเนินการของธุรกิจ ขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินการ ค่าใช้จ่าย งบประมาณ ซึ่งถ้าแผนธุรกิจได้มีการระบุถึงสิ่งที่จะดำเนินการต่าง ๆ นั้นอย่างชัดเจน ก็จะเป็น เหมือนกับข้อตกลงในการปฏิบัติระหว่างธุรกิจกับผู้เกี่ยวข้อง ว่าธุรกิจจะดำเนินการอะไรบ้าง มีการ ตัดสินใจใดๆที่ส่งผลกระทบต่อหรือมีผลกระทบกับธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยลดความขัดแย้ง ระหว่างผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการจัดทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาที่ต้องการหาผู้ร่วมลงทุน

จึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการแสดงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุน อย่างชัดเจนสำหรับผู้ลงทุนทั่วไปว่าจะได้รับผลตอบแทนในลักษณะใด หรือเป็นจำนวนเท่าใด หรือแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการถอนตัว (Exit) ของธุรกิจจากกองทุนร่วมลงทุน ว่าธุรกิจจะมีการดำเนินการอย่างไร ถ้าเป็นการระดมทุนจากกองทุนร่วมลงทุน เป็นต้น เนื่องจากถือเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการพิจารณาในการเข้าร่วมลงทุนของธุรกิจ

มีการลงทุนใหม่ในกิจการ ในเวลาธุรกิจที่จะมีการลงทุนใหม่สำหรับกิจการที่ดำเนินการอยู่เดิม เช่น การสร้างโรงงานใหม่ การซื้อเครื่องจักรใหม่ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ขยายสาขาใหม่ในประเทศ หรือเปิดสาขาในต่างประเทศ เป็นต้น การจัดทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการจัดทำขึ้นเช่นเดียวกัน โดยอาจเริ่มต้นจัดทำในรูปแบบของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อน แล้วจึงค่อยปรับหรือลงรายละเอียดในแผนธุรกิจก็เป็นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วเพื่อใช้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุน แต่ประเด็นสำคัญที่แท้จริงจะอยู่ที่การจัดทำแผนธุรกิจสำหรับการลงทุนใหม่ในกิจการนั้น ใช้เพื่อการวางแผนของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการลงทุนที่จะเกิดขึ้น เช่น แผนงานด้านบุคลากร ที่ต้องพิจารณาถึงจำนวนหรือความพร้อมในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ว่าสอดคล้องและรองรับต่อการลงทุนใหม่หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรด้านการผลิต หรือด้านการตลาด เป็นต้น แผนงานด้านการตลาดว่ากลยุทธ์ทางการตลาดที่ดำเนินการอยู่นั้น เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อสภาพการตลาดของธุรกิจ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปอันมาจากการลงทุนใหม่นั้นหรือไม่ แผนงานด้านการผลิตหรือบริการ ที่ต้องพิจารณาว่าจากการลงทุนใหม่นั้น เป้าหมายการผลิตหรือบริการของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และแผนงานด้านการเงิน ที่ต้องพิจารณาว่าจากการลงทุนใหม่นั้น เงินทุนที่ใช้ในการลงทุนใหม่นั้นส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างไร ทั้งในแง่ของการบริการเงินทุนหมุนเวียน ที่ธุรกิจอาจต้องมีการใช้เงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการลงทุนใหม่นั้น ปริมาณเงินสดที่มีอยู่ของธุรกิจจะมีความเพียงพอต่อการลงทุนหรือไม่ ซึ่งถ้าไม่เพียงพอธุรกิจจะจัดหาแหล่งเงินทุนจากแหล่งใด ไม่ว่าจะเป็นการใช้แหล่งเงินทุนภายในกิจการเอง เช่น จากผู้ถือหุ้น จากกำไรสะสมของกิจการ หรือจากแหล่งเงินทุนภายนอก เช่น เงินกู้จากทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน เพื่อดูว่าเงินทุนจากแหล่งเงินทุนใดที่จะก่อประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ ซึ่งถ้าผู้ประกอบการได้มีการวางแผนและจัดทำแผนธุรกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพ ในการรองรับการลงทุนที่เกิดขึ้น ธุรกิจก็จะไม่ประสบปัญหาและสามารถบริหารหรือดำเนินการได้อย่างราบรื่น หรือถ้าเกิดปัญหาขึ้นแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้น ก็จะเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าสำหรับธุรกิจ ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุนได้อย่างเหมาะสม

การเข้ารับการอบรม ในช่วงเวลาที่เข้ารับการอบรมในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur Creation – NEC) หรือโครงการบ่มเพาะวิสาหกิจ (Business Incubation) การจัดทำแผนธุรกิจถือเป็นหัวข้อสำคัญหรือข้อบังคับของโครงการ ที่ผู้ประกอบการที่เข้ารับ

การอบรมจะต้องมีการจัดทำแผนและนำเสนอแผนธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อต้องการให้ผู้ประกอบการที่เข้าอบรม สามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการวางแผนธุรกิจของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดต่าง ๆ ในการเป็นผู้ประกอบการ การบริหารจัดการธุรกิจ การบริหารทรัพยากรบุคคล การตลาด การผลิตหรือบริการ การเงิน การจัดทำระบบบัญชี กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการควรจะรวบรวมและประมวลความรู้เหล่านี้ มาใช้ในการวางแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคุ้นเคยในรูปแบบของการจัดทำแผนธุรกิจที่เป็นมาตรฐานอย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่ยังไม่เริ่มดำเนินการ หรือแม้แต่จะเป็นธุรกิจที่มีอยู่เดิมก็ตาม แต่ที่ปรากฏอยู่เสมอก็คือผู้ประกอบการที่เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ ไม่สามารถจะจัดทำแผนธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ทั้งที่รายละเอียดหรือสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องระบุไว้ในแผนธุรกิจ ก็ล้วนแล้วแต่เป็นเนื้อหาในวิชาหรือหัวข้อต่าง ๆ จากการอบรมนั่นเอง ซึ่งสาเหตุสำคัญมักมาจากการที่ผู้ประกอบการไม่สามารถรวบรวมความรู้ที่ได้จากการอบรม มาประยุกต์ในการวางแผนในทางปฏิบัติ หรือไม่สามารถนำทฤษฎีจากการเรียนการสอนการอบรม มาใช้ในการวางแผนธุรกิจจริงของตนเองได้ ดังนั้นแผนธุรกิจส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการที่เข้าอบรมในโครงการเหล่านี้ จึงมักมีการระบุสิ่งที่จะดำเนินการที่ไม่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ เน้นหนักด้านทฤษฎีต่าง ๆ โดยไม่มีเหตุผลรองรับ ซึ่งสร้างความไม่น่าเชื่อถือในประสิทธิภาพของการวางแผนธุรกิจ หรืออาจเป็นการคัดลอกแผนธุรกิจที่มีเผยแพร่อยู่ในแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นธุรกิจเดียวกันกับของตนเองมาใช้นำเสนอต่อโครงการ หรือเพียงกรอกหัวข้อให้ครบตามโครงสร้างของแผนธุรกิจ เพียงเพื่อให้จบหลักสูตรตามที่ทางโครงการกำหนดเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากในช่วงเวลาที่ต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ มักจะอยู่ในช่วงท้ายของโครงการ ทำให้มีระยะเวลาที่กระชั้นหรือสั้นจนเกินไป สำหรับผู้ประกอบการที่ขาดการเตรียมพร้อม โดยเฉพาะถ้าทางโครงการไม่มีความเข้มงวดในการให้ผู้ประกอบการเรียนรู้ถึงความสำคัญของการวางแผนธุรกิจ กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจที่ถูกต้อง การเก็บและการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจ จึงทำให้ผู้ประกอบการที่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนธุรกิจและไม่มีข้อมูลเพียงพอ จะไม่สามารถจัดทำแผนธุรกิจของตนเองได้ในระยะเวลาจำกัด จึงจำเป็นต้องใช้วิธี “ทางลัด” ตามที่กล่าวมา แต่การกระทำหรือการใช้วิธี “ทางลัด” ดังกล่าวนี้อาจจะไม่ก่อประโยชน์ใด ๆ ให้กับผู้ประกอบการที่เข้ารับการอบรมเลย ดังนั้นการจัดทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาที่เข้ารับการอบรมนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการที่จะนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการอบรมมาประยุกต์ ให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับธุรกิจอย่างแท้จริง ซึ่งข้อดีของการจัดทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาที่เข้ารับการอบรมนั้นก็คือ ถ้าผู้ประกอบการมีข้อสงสัยหรือข้อติดขัดต่าง ๆ สามารถที่จะสอบถามหรือขอคำแนะนำ จากวิทยากรหรือที่ปรึกษาของโครงการ ในการปรับปรุงแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดได้ และเกิดประโยชน์ที่สุดต่อธุรกิจของตนเอง รวมถึงการนำเสนอแผนธุรกิจต่อคณะกรรมการหรือผู้ทรงคุณวุฒินั้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความคุ้นเคย ในการนำเสนอแผนธุรกิจต่อบุคคลภายนอก ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการนำเสนอแผนธุรกิจในโลกธุรกิจจริง เช่น การนำเสนอ

ต่อเจ้าหน้าที่ธนาคารหรือสถาบันการเงิน และข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ประเด็นคำถามต่างๆ จาก คณะกรรมการหรือผู้ทรงคุณวุฒินั้น ถ้าผู้ประกอบการนำไปใช้ปรับปรุงในการวางแผนธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อตัวธุรกิจหรือผู้ประกอบการเองในอนาคต เพราะแผนธุรกิจที่ ได้ปรับปรุงอย่างถูกต้องสมบูรณ์นี้ จะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนบริหารจัดการธุรกิจอย่าง มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่นได้อย่างหลากหลายในอนาคต ถ้า ผู้ประกอบการต้องการหรือมีความจำเป็น ดังนั้นในช่วงเวลาของการอบรมดังกล่าวนี้ผู้ประกอบการที่เข้า รับการอบรม ควรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนธุรกิจ และใช้ช่วงเวลาดังกล่าวให้คุ้มค่าและ เกิดประโยชน์ต่อตนเองให้มากที่สุด

**มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี** ในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญของเทคโนโลยี เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหรือในธุรกิจ เช่น มีเทคโนโลยีการผลิตสินค้าแบบใหม่ มีเครื่องจักรแบบใหม่ มี กระบวนการใหม่ๆด้านเทคโนโลยีที่ช่วยให้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้ามีคุณภาพมากกว่าเดิม ธุรกิจควรมีการ จัดทำแผนธุรกิจเพื่อประเมินว่า จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าว จะส่งผลต่อธุรกิจ อย่างไร เช่น ถ้าธุรกิจคู่แข่งมีการลงทุนในเทคโนโลยีดังกล่าว อาจทำให้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของคู่แข่งมี คุณภาพดีกว่า หรือสามารถตั้งราคาได้ต่ำกว่าผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของผู้ประกอบการ ซึ่งย่อมส่งผลให้ รายได้ของธุรกิจลดลง หรือผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของผู้ประกอบการไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ถ้า ยังคงใช้รูปแบบการดำเนินการโดยใช้แรงงานหรือทักษะของบุคลากรเป็นหลัก หรือยังมีการใช้เทคโนโลยี การผลิตแบบเดิมอยู่ ซึ่งอาจล้าสมัยเมื่อเทียบกับเทคโนโลยีแบบใหม่ดังกล่าว หรือในทางกลับกันถ้า ธุรกิจเลือกที่จะลงทุนในเทคโนโลยีแบบใหม่ดังกล่าว จะมีความคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ เช่น สามารถ ลดจำนวนแรงงานลงได้ ลดเวลาในกระบวนการในการผลิตลง ผลิตภัณฑ์หรือสินค้ามีคุณภาพที่ดีขึ้น ผลิตภัณฑ์หรือสินค้ามีมาตรฐานมากขึ้น ผลิตภัณฑ์หรือสินค้ามีราคาที่ต่ำลง ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นการสร้าง ความได้เปรียบด้านการแข่งขันประการหนึ่ง นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงเทคโนโลยีแบบอื่นๆ ที่แม้ว่าจะไม่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของธุรกิจโดยตรง แต่การนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ อาจเป็นการช่วยลด ต้นทุน หรือช่วยให้การบริหารจัดการธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ Software ด้านบริหาร จัดการองค์กร การใช้ Software ด้านบริหารทรัพยากรในองค์กร การใช้เทคโนโลยี RFID เพื่อควบคุม จำนวนสต็อกสินค้าคงเหลือ เป็นต้น ดังนั้นการจัดทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี อาจมุ่งเน้นที่การวางแผนงานเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆที่อาจเกิดขึ้น จากการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่เกิดจากฝั่งของคู่แข่ง หรือจากฝั่งของธุรกิจเอง เพื่อแสวงหาคำตอบที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินการ หรือใช้ในการตัดสินใจของธุรกิจ

**สูญเสียลูกค้าสำคัญ** ในช่วงเวลาที่ธุรกิจสูญเสียลูกค้าสำคัญของธุรกิจไปให้กับธุรกิจอื่น หรือ โดยเฉพาอย่างยิ่งถ้าเป็นการสูญเสียให้กับธุรกิจที่เป็นคู่แข่ง และลูกค้าสำคัญดังกล่าวถือเป็นลูกค้าหลัก ที่สร้างรายได้ส่วนใหญ่ให้กับธุรกิจ หรือการสูญเสียลูกค้าดังกล่าวนี้อาจส่งผลให้ธุรกิจประสบปัญหาทาง การเงินขึ้น การจัดทำแผนธุรกิจหรือทบทวนแผนธุรกิจที่มีอยู่ จะถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการ

ประเมินสภาพของกิจการว่าจะดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร โดยส่วนที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือแผนงานด้านการตลาดโดยเฉพาะด้านแผนปฏิบัติการ เช่น วิธีการหาลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนลูกค้าเดิม หรือสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้นเพื่อชดเชยรายรับที่สูญเสียไปจากฐานลูกค้าเดิมที่ยังมีอยู่ และการรักษาลูกค้าเดิมที่มีอยู่มิให้สูญเสียไปอีก เป็นต้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับแผนงานด้านการผลิตและแผนงานด้านบริการ ที่อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการผลิตหรือบริการให้สอดคล้องกับจำนวนลูกค้าที่มีอยู่ การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อรักษาอัตราผลกำไรหรือผลประโยชน์ประกอบกิจการของธุรกิจ ให้อยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในธุรกิจ หรืออยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องสำคัญที่การวางแผนและการจัดทำแผนธุรกิจอย่างถูกต้อง จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในช่วงเวลาดังกล่าว

เปลี่ยนแปลงการบริหาร ในช่วงเวลาที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงการบริหาร ไม่ว่าจะจากสภาพการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการดำเนินกิจการตามกฎหมาย เช่น จากการดำเนินธุรกิจแบบบุคคลธรรมดาไปสู่การดำเนินธุรกิจในรูปของนิติบุคคล หรือแม้แต่ในกรณีที่เป็นนิติบุคคลประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัดไปสู่บริษัทจำกัดก็ตาม เพราะอาจมีข้อกำหนดบางอย่างซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการดำเนินการของธุรกิจ เช่น รูปแบบโครงสร้างองค์กร กระบวนการหรือขั้นตอนทางกฎหมายที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะทางด้านภาษีหรือต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมถึงระบบบัญชีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดผลทั้งด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจ เช่น ธุรกิจสามารถนำค่าใช้จ่ายมาหักภาษีได้ตามที่เกิดขึ้นจริง แต่ขณะเดียวกันก็ต้องมีเอกสารรับรองที่ถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิประโยชน์ต่างๆทางภาษีที่ได้รับจากการประกอบธุรกิจ แทนที่จะเป็นการหักแบบเหมาจ่ายเหมือนเดิม แต่ก็เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดหาระบบบัญชี การยื่นแบบรายการเพื่อเสียภาษี รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆอีกบางส่วน หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการบริหาร เช่น จากระบบการบริหารแบบครอบครัวไปสู่ระบบการบริหารโดยใช้มืออาชีพ การมีผู้ถือหุ้นรายใหม่เข้ามามีถือหุ้นในกิจการ ที่อาจมีข้อตกลงในอำนาจการบริหารจัดการ การให้ผลตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิม การจัดทำแผนธุรกิจที่ได้มีการวางแผนให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการวางแผนงานที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงต่อลักษณะการดำเนินการ หรือการบริหารจัดการของธุรกิจ เช่น การวางแผนระบบการดำเนินการด้านบุคลากร การบริหารจัดการภายใน แผนงานต่างๆของธุรกิจ ขั้นตอนตามข้อกำหนด หรือการใช้งบประมาณต่างๆ เป็นต้น จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และไม่เกิดข้อขัดแย้งระหว่างกัน นอกจากนี้ในกรณีการเปลี่ยนแปลงการบริหารดังกล่าวนี้ ยังอาจรวมถึงการที่ผู้บริหารหลักของธุรกิจได้ลาออกจากธุรกิจไปอีกด้วย ซึ่งอาจจะไม่ส่งผลกระทบให้เกิดขึ้นกับธุรกิจเลย หรือมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยสำหรับบางธุรกิจ แต่ในบางกรณีถ้ามีความเป็นไปได้ว่าผู้บริหารหลักที่ลาออกจากธุรกิจ จะทำให้รายได้ของธุรกิจลดลง หรือก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้นกับธุรกิจ เช่น อาจดึงลูกค้าสำคัญของธุรกิจไปสู่ธุรกิจคู่แข่งที่ไปอยู่ใหม่ หรือลาออกไปเพื่อทำธุรกิจในลักษณะเดียวกันกับผู้ประกอบการ หรือเป็นผู้บริหารที่รู้ความลับในกระบวนการดำเนินงานสำคัญของธุรกิจ เช่น สูตรการผลิต ความลับในกระบวนการผลิต เทคโนโลยี



สำคัญ หรือเป็นความชำนาญเฉพาะทางที่ถือเป็นหัวใจของธุรกิจ การประเมินความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารในแผนธุรกิจ ก็จะเป็นส่วนช่วยให้ธุรกิจมีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

**รายได้ลดต้นทุนเพิ่ม** ในช่วงเวลาที่ธุรกิจรายได้ของธุรกิจลดลงในขณะที่ต้นทุนเท่าเดิม หรือต้นทุนค่าใช้จ่ายของธุรกิจเพิ่มในขณะที่รายได้ของธุรกิจคงเดิม หรือทั้งด้านรายได้ของธุรกิจก็ลดลงและต้นทุนค่าใช้จ่ายก็เพิ่มขึ้น ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรที่ลดลง ซึ่งขึ้นอยู่กับอัตราการลดลงของรายได้หรืออัตราการเพิ่มขึ้นของต้นทุนค่าใช้จ่าย การจัดทำแผนธุรกิจจะมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสภาพการณ์ของธุรกิจว่าภายใต้ภาวะดังกล่าว จะเกิดผลเช่นใดกับธุรกิจ หรือธุรกิจยังสามารถดำเนินการหรืออยู่รอดได้หรือไม่ ดังนั้นแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นจึงอาจมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในโครงสร้างด้านการเงินเป็นสำคัญ เช่น มูลค่ายอดขาย โครงสร้างของรายได้ โดยเฉพาะเกี่ยวกับด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของธุรกิจ เช่น ต้นทุนการผลิต ตั้งแต่ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนสินค้าซื้อมาเพื่อการผลิต ค่าใช้จ่ายด้านการผลิต ค่าแรงงานการผลิต ค่าใช้จ่ายในส่วนการขายและการบริหารต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่าในกรณีที่รายได้ลดลงนั้นมีผลกระทบต่อด้านการเงินอย่างไร หรือสามารถที่จะควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเช่นใด หรือสามารถจัดสรรการใช้เงินทุนของกิจการอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือเกิดปัญหาน้อยที่สุดกับธุรกิจ เพื่อยังคงรักษาอัตราผลกำไรของธุรกิจให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยงบกระแสเงินสดถือเป็นงบการเงินสำคัญที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากในกรณีที่เกิดผลกระทบจากการที่ธุรกิจมีรายได้ลดลงและต้นทุนเพิ่มขึ้น สิ่งแรกที่จะเกิดผลกระทบขึ้นคือเรื่องของกระแสเงินสดในกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าธุรกิจยังคงมีภาระหนี้กับสถาบันการเงิน การให้ความสำคัญเกี่ยวกับกับจำนวนกระแสเงินสด ให้อยู่ในระดับเพียงพอและเหมาะสมที่จะชำระหนี้เงินกู้ให้เป็นไปตามสัญญา ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากในช่วงภาวะที่ธุรกิจมีรายได้ลดลงและต้นทุนเพิ่มขึ้น ธุรกิจมักเกิดการผิดนัดชำระหนี้กับธนาคารหรือสถาบันการเงินได้ง่าย ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาผูกพันที่แก้ไขได้ยาก ถ้าไม่มีการเตรียมตัวในการวางแผนและจัดทำแผนธุรกิจไว้ก่อนล่วงหน้าทันทีที่เริ่มเกิดภาวะดังกล่าวขึ้น

**ดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** ในกรณีที่ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อได้มีการประเมินผลการดำเนินงานจากแผนงานที่กำหนด โดยเฉพาะเป้าหมายระยะสั้น เช่น ยอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวนลูกค้าลดลง ปริมาณสินค้าคืบมากขึ้น กระบวนการในการผลิตกินระยะเวลานานกว่าที่วางแผนเหล่านี้ การจัดทำแผนธุรกิจหรือการปรับปรุงแผนธุรกิจที่มีอยู่ถือเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และแนวทางแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่เกิดขึ้นได้ โดยการพิจารณาหรือจัดทำแผนอาจมุ่งเน้นในแผนการปฏิบัติหรือแผนดำเนินการ (Action plan) ในรายละเอียดต่างๆของแผนงานต่างๆของธุรกิจว่าถูกต้อง หรือมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสมหรือไม่ หรือเป็นการค้นหาในส่วนของปัญหาและสาเหตุแห่งปัญหา (Problems and causes) ที่เกิดขึ้นนั้น ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายใช้

หรือไม่ เพื่อที่จะได้สามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงจะได้ไม่ส่งผลกระทบต่อไปยังเป้าหมายระยะกลาง หรือระยะยาวของธุรกิจที่ตั้งเป้าหมายไว้ในอนาคตอีกด้วย

**ธุรกิจแข่งขันอย่างรุนแรง** ในสภาวะปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ทั้งจากคู่แข่งในประเทศหรือจากต่างประเทศ การจัดทำแผนธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในช่วงเวลานี้ เนื่องจากในหัวข้อต่างๆ ในโครงสร้างของแผนธุรกิจ ตั้งแต่การกำหนดแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์สภาวะตลาดและอุตสาหกรรม ข้อมูลคู่แข่งและสภาพการแข่งขัน ปัจจัยเสี่ยงหรือผลกระทบต่างๆที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดแผนงานด้านการผลิตหรือบริการ การวางแผนในการบริหารทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ **รายละเอียดต่างๆเหล่านี้ในแผนธุรกิจถ้าผู้ประกอบการได้มีการวางแผนและจัดทำอย่างถูกต้อง ก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ ในการวิเคราะห์และวางแผนงานต่างๆในการรับมือต่อสภาพการแข่งขัน หรือการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นสำหรับธุรกิจ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในสภาวะการแข่งขันเช่นในสภาวะปัจจุบันนี้** ที่ผู้ประกอบการไทยไม่สามารถใช้ข้อได้เปรียบด้านทรัพยากร และแรงงานราคาต่ำเหมือนในอดีต

สุดท้ายนี้หวังว่ารายละเอียดทั้งหมดของเนื้อหาเรื่องของเวลาที่ควรจัดทำแผนธุรกิจ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนธุรกิจในช่วงเวลาต่างๆ โดยใช้จัดทำเมื่อต้องการวงเงินสินเชื่อ หรืออยู่ในภาวะบังคับให้ต้องจัดทำเมื่อเข้ารับการอบรม ซึ่งการจัดทำแผนธุรกิจนั้นเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจและผู้ประกอบการ ดังนั้นอย่ารีรอที่จะจัดทำแผนธุรกิจถ้าท่านยังไม่เคยจัดทำแผนธุรกิจมาก่อน หรือนำเอาแผนธุรกิจที่มามีอยู่มาทบทวนปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสร้างความเข้มแข็งเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต