

Business Model to Business Plan

รัชกฤษ คล่องพยาบาล

ที่ปรึกษา SMEs ด้านการเงินและร่วมลงทุน

ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ผู้เขียนมักได้รับการสอบถามเกี่ยวกับเรื่องของการจัดทำแผนธุรกิจ จากผู้ประกอบการหรือผู้เข้ารับการอบรมว่าแผนธุรกิจที่ดีและถูกต้องควรจะเป็นเช่นใด และต้องมีส่วนประกอบใดบ้างจึงจะถือว่าเป็นครบถ้วน ซึ่งในฐานะที่ปรึกษาธุรกิจและวิทยากรอบรมด้านการจัดทำแผนธุรกิจ ผู้เขียนก็จะชี้แจงรายละเอียดต่างๆให้ผู้ถาม หรือผู้อบรมรับทราบอยู่เสมอถึงองค์ประกอบต่างๆที่แผนธุรกิจควรมี รวมถึงได้เขียนคู่มือการเขียนแผนธุรกิจ ที่ใช้เป็นคู่มือในการจัดทำแผนธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการ และผู้สนใจทั่วไปทั้งที่เป็นหนังสือคู่มือ และการ Download File จาก Website ของสสว. แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการบางรายสอบถามผู้เขียนว่า ถ้าตนเองเขียนหรือแสดงรายละเอียดตามหัวข้อต่างๆที่ปรากฏในคู่มือการเขียนแผนธุรกิจของ สสว. หรือจากโครงสร้างการเขียนแผนธุรกิจจากหน่วยงานอื่นๆก็ตาม จะถือว่าเป็นแผนธุรกิจที่ใช้งานได้หรือเป็นแผนธุรกิจที่ดีใช่หรือไม่ ซึ่งผู้เขียนก็ตอบประเด็นดังกล่าว ไปตามลักษณะของแผนธุรกิจที่ผู้ประกอบการรายนั้นสอบถามมาเป็นกรณีไป

แต่เนื่องจากคำนิยามของแผนธุรกิจมีค่อนข้างหลากหลาย สำหรับผู้เขียนแล้วคำจำกัดความของแผนธุรกิจจะหมายถึง “เอกสารซึ่งแสดงถึงข้อมูลและรายละเอียดของธุรกิจ รวมถึงวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการของธุรกิจในทุกด้าน ที่ได้ผ่านการวางแผนขึ้นตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น รวมถึงแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของธุรกิจจากวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการของธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้น” ซึ่งที่ต้องระบุว่าเป็นเอกสาร (Document) นั้น ก็เพราะว่าถ้าไม่มีการจัดทำเป็นเอกสารหรือลายลักษณ์อักษร ก็จะเป็นเรื่องของการวางแผนธุรกิจ (Business Planning) โดยมิได้พิจารณาถึงเรื่องของหน้าที่ของแผนธุรกิจ ที่เป็นเครื่องมือในการสื่อสารของการวางแผนธุรกิจต่อผู้อ่านหรือบุคคลภายนอก หรือถ้ากล่าวโดยง่าย แผนธุรกิจ (Business Plan) ก็คือเอกสารที่แสดงถึงการวางแผนของธุรกิจนั่นเอง ดังนั้นถ้าผู้จัดทำแสดงรายละเอียดได้ครบถ้วน แต่ไม่มีการวางแผนในการทำธุรกิจที่ดี ก็จะเป็นเพียงแต่เอกสารที่เรียกว่าแผนธุรกิจเท่านั้น แต่ไม่ถือได้ว่าเป็นแผนธุรกิจที่ถูกต้องหรือเป็นแผนธุรกิจที่ดี นอกจากนี้การวางแผนธุรกิจคือการวางแผนว่าธุรกิจจะทำอะไรในวันนี้ หรือปัจจุบันรวมถึงในอนาคตของธุรกิจ และจะเกิดผลลัพธ์อะไรขึ้นจากการกระทำนั้น ดังนั้นถ้าไม่สามารถแสดงผลลัพธ์หรือที่มาของการกระทำดังกล่าวได้ ซึ่งมักเป็นเรื่องของการประมาณการต่างๆ เช่น ที่มาของลูกค้า ยอดขาย ต้นทุน ผลกำไร ให้เป็นที่เชื่อถือของผู้อ่านแผนธุรกิจว่าเป็นจริงหรือสามารถเกิดขึ้นได้ตามที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจ ก็ไม่ถือว่าเป็นแผนธุรกิจที่ดีเช่นเดียวกัน แม้ว่าจะมีข้อมูลครบถ้วนตามหัวข้อต่างๆของแผนธุรกิจที่ควรมีก็ตาม

เนื่องจากในปัจจุบันความรู้ด้านการจัดทำแผนธุรกิจ ถูกให้ความสำคัญจากหน่วยงานต่างๆ ที่พยายามพัฒนาและผลักดันให้ผู้ประกอบการ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีการวางแผน และสามารถจัดทำแผนธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรม การจัดทำคู่มือเอกสาร รวมถึงตำราวิชาการต่างๆที่กล่าวถึงการจัดทำแผนธุรกิจ การมีวิชาการเรียนการสอนด้านการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา ในการเป็นผู้ประกอบการใหม่ในอนาคต ซึ่งรวมถึงการจัดประกวดแผนธุรกิจทั้งในระดับอาชีวะ ปริญญาตรี ปริญญาโท จากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆที่เป็นผู้สนับสนุน ซึ่งผู้เขียนในฐานะที่เป็นทั้งวิทยากรอบรม และกรรมการพิจารณาตัดสินแผนธุรกิจในการประกวดบางรายการที่จัดขึ้นดังกล่าว ได้เห็นถึงพัฒนาการของนักศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนธุรกิจมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่แล้วนักศึกษายังขาดความเข้าใจในประเด็นสำคัญบางประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนธุรกิจในการแข่งขันหรือการประกวด (Business Plan Competition) คือเรื่องของ การมี Business Model ในแผนธุรกิจที่ส่งประกวด ที่ต้องเน้นในเรื่องของแนวความคิดใหม่ๆของธุรกิจ (New Business Idea) หรือเป็นธุรกิจที่มีความสามารถด้านการแข่งขัน (Competitive Edge) ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่าเรื่องของการพัฒนา Business Model สู่ Business Plan หรือแผนธุรกิจนี้ น่าที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจในเรื่องของการจัดทำแผนธุรกิจ ไม่เฉพาะนักศึกษาหรือเฉพาะแผนธุรกิจที่ส่งเข้าประกวดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้ประกอบการทั่วไปอีกด้วย เพราะ Business Model ถือเป็นแนวความคิดเริ่มต้น และเป็นแกนหลักสำคัญในการที่จะจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อให้เป็นแผนธุรกิจที่ดีและมีความสมบูรณ์ครบถ้วน รวมถึงกระบวนการในการคิด Business model นี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

คำว่า Business model นี้ยังไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจน บางครั้งก็จะใช้คำว่า ต้นแบบธุรกิจ โครงสร้างธุรกิจ เป็นต้น ทั้งที่ส่วนใหญ่แล้วคำว่า Business model ก็เป็นที่กล่าวถึงและถูกใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่กลับพบว่าไม่มีการกล่าวถึงคำจำกัดความอย่างชัดเจน หรือระบุถึงองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งที่ระบุได้ว่า Business Model โดยคำจำกัดความของ Business model ตามที่ปรากฏในการอ้างอิงปัจจุบันจาก Wikipedia, The free encyclopedia ได้ระบุคำจำกัดความของ Business Model ไว้คือ

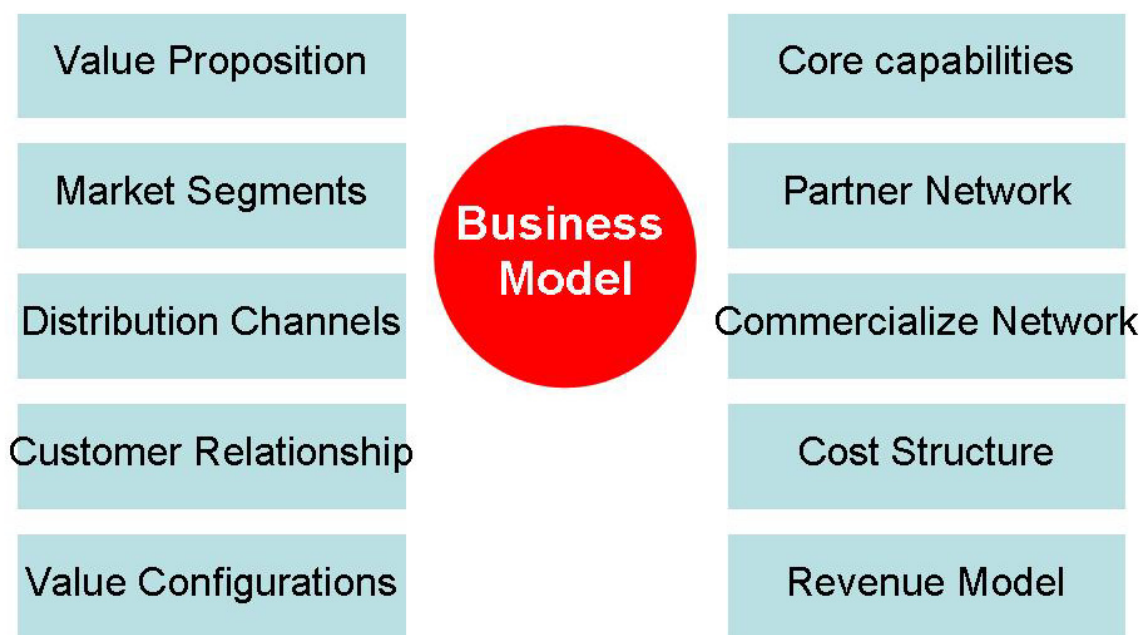
A conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, making and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.

เครื่องมือทางความคิดที่ประกอบด้วยการแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ และตรรกะหรือความเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะพรรณนาถึงคุณค่าของธุรกิจที่เสนอต่อลูกค้า โครงสร้างของ

องค์กร และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนธุรกิจ การสร้างและการส่งมอบคุณค่าและความสัมพันธ์ของการลงทุนในการสร้างผลกำไรและกระแสรายรับอย่างยั่งยืน

Source : Wikipedia: The free encyclopedia, Osterwalder, Pigneur and Tucci (2005)

จากคำนิยามหรือคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น อาจจะเป็นเรื่องของนามธรรมซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ดังนั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจใน Business Model ที่จะพัฒนาไปสู่การจัดทำแผนธุรกิจ จึงขอให้ผู้อ่านจากภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ 10 ประการที่ Business Model ควรจะมีอยู่ หรือได้รับการคิดหรือวางแผนในการกำหนดขึ้น ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : องค์ประกอบ 10 ส่วนของ Business Model

Value Proposition

สินค้าหรือบริการของธุรกิจสามารถสร้างอรรถประโยชน์ (Utility) หรือสามารถตอบสนองความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้กับลูกค้าได้อย่างไร

Market Segments

กลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะทั่วไปหรือมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสินค้าหรือบริการของธุรกิจ ในการที่จะสร้างอรรถประโยชน์ (Utility) หรือสามารถตอบสนองความพึงพอใจ (Satisfaction) ของธุรกิจ สินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้

Distribution Channels

วิธีการในการที่ธุรกิจจะเข้าตลาด ซึ่งจะรวมรวมถึงการดำเนินการทางการตลาดและกลยุทธ์ในการกำหนดช่องทางจัดจำหน่ายที่สร้างความสะดวกให้กับลูกค้าเป้าหมาย

Customer Relationship

วิธีการเชื่อมโยงในความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าที่แตกต่างกันในตลาด กระบวนการในการจัดการความสัมพันธ์ในความสัมพันธ์นี้ จะหมายรวมถึงการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer relationship management) ด้วย

Value Configurations

วิธีการในการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ บุคลากร เงินทุน รวมถึงกิจกรรมในการดำเนินการต่างๆของธุรกิจที่กำหนดขึ้น ในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ สินค้าหรือบริการของธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับต่อลูกค้า

Core Capabilities

ความสามารถและปัจจัยสำคัญในการดำเนินการของธุรกิจสำหรับ Business Model ที่ธุรกิจกำหนดขึ้น

Partner Network

เครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับธุรกิจอื่นหรือบุคคลภายนอก ที่จำเป็นในการดำเนินการในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ สินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้ออกแบบ ผู้ผลิตสินค้า ผู้พัฒนาและวิจัย ผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างๆของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

Commercialize Network

เครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับธุรกิจอื่นหรือบุคคลภายนอก ในการดำเนินการทางการพาณิชย์ของธุรกิจ เช่น Supplier, Dealer, Distributor, Retailer, Creditor เป็นต้น

Cost Structure

โครงสร้างของต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในการดำเนินการของธุรกิจ

Revenue Structure

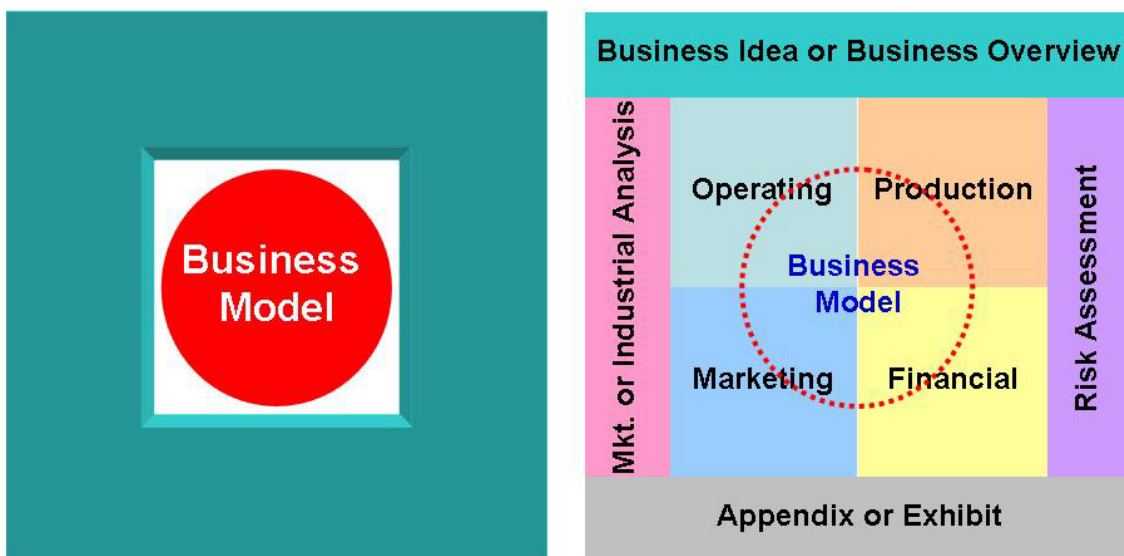
วิธีการหรือที่มาของรายได้ของธุรกิจ

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบโครงสร้าง Business Model จากแหล่งข้อมูลอื่นๆ อาจมีความแตกต่างออกไปจากที่ระบุไว้นี้ จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าเรื่องของ Business Model ยังไม่มีตำราหรือเอกสารที่กล่าวถึงเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าในองค์ประกอบต่างๆทั้งหมดของ Business Model ดังกล่าวข้างต้นนี้ ถ้าผู้จัดทำได้มีการวางแผนการคิดหรือการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็แทบจะเรียกได้ว่ามีองค์ประกอบหรือข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ของแผนธุรกิจ และองค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะจะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นนี้ มีประสิทธิภาพหรือเป็นแผนธุรกิจที่ดีเพียงใด

ดังนั้นถ้าผู้เขียนแผนธุรกิจสามารถกำหนด Business Model ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพได้ โดยมีการเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทางด้านเทคนิค เช่น กระบวนการหรือขั้นตอนทางการผลิต ข้อมูลด้านบุคลากร กระบวนการจัดสรรในการลงทุน หรือทรัพยากรต่างๆ และข้อมูลทางด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเศรษฐกิจ เช่น สภาวะตลาด สภาวะอุตสาหกรรม แนวโน้มของตลาด สภาวะการแข่งขัน รวมถึงผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ เช่น ผลกำไรของกิจการ มูลค่าของกิจการ เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาหรือเชื่อมโยงส่วนประกอบดังกล่าวอย่างถูกต้อง จะสามารถกำหนดหรือจัดทำเป็นแผนธุรกิจที่ดีและเหมาะสมได้ โดยความสัมพันธ์ของ Business Model ข้อมูลทางด้านเทคนิค และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเศรษฐกิจนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งธุรกิจจะต้องมีการปรับปรุง หรือทำการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสภาพของธุรกิจของส่วนประกอบหลักนี้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในกระบวนการวางแผนธุรกิจ (Business Planning) และจัดทำเป็นแผนธุรกิจขององค์กรเพื่อดำเนินการต่อไปตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : กระบวนการพัฒนา Business Model ไปสู่การจัดทำ Business Plan



ภาพที่ 3 : ความสัมพันธ์ของแผนธุรกิจที่มีแนวความคิดของ Business Model เป็นศูนย์กลาง

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าการพัฒนา Business Model ซึ่งเป็นแนวความคิดในการวางแผนหลักๆของธุรกิจ ซึ่งยังอาจไม่มีรายละเอียดต่างๆที่ชัดเจน ไปสู่แผนธุรกิจที่มีกรอบและหัวข้อของการรายละเอียดธุรกิจที่ชัดเจนมากขึ้น โดยองค์ประกอบหลักๆของโครงสร้างแผนธุรกิจโดยทั่วไปประกอบด้วยเรื่องของแนวความคิดในการทำธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างๆของธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนดำเนินการของธุรกิจ อันประกอบด้วยแผนบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิตหรือการบริการ และแผนการเงิน โดยมีภาคผนวกหรือข้อมูลประกอบ โดยทั้งหมดนี้จะมีแนวความคิดของการวางแผนธุรกิจหรือ Business Model เป็นศูนย์กลาง ดังนั้นถ้าธุรกิจหรือผู้จัดทำแผนธุรกิจสามารถพัฒนา Business Model ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสร้างหรือจัดทำแผนธุรกิจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

สุดท้ายนี้หวังว่าผู้อ่านคงพอจะมีความเข้าใจในการพัฒนา Business Model ของธุรกิจตนเอง ไปสู่การจัดทำแผนธุรกิจที่ครบถ้วนสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษาที่กำลังจะมีการจัดทำแผนธุรกิจในการเรียน เพื่อการประกวดแข่งขัน หรือผู้ประกอบการที่ต้องการจัดทำแผนธุรกิจ และสำหรับผู้อ่านที่ต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจ สามารถศึกษารายละเอียดย้อนหลังจากบทความที่ผู้เขียนได้เคยเขียนเกี่ยวกับแผนธุรกิจไว้ในคอลัมน์นี้ คือ “10 ข้อพึงระวังสำหรับแผนธุรกิจ” และ “เข้าใจสักนิดก่อนคิดเขียนแผนธุรกิจ” จาก Website ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), www.sme.go.th ก็จะเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถ Download File คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ ที่ผู้เขียนได้เขียนไว้จาก Website ของ สสว.ได้เช่นกัน