**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2 การเขียนแผนธุรกิจ**

**รหัสวิชา** QMT ๒๕๑๓ การจัดการธุรกิจบริการ **จำนวน** 3(3-0-6) **หน่วยกิต**

**ชั่วโมงเวลาเรียน** 45 ชั่วโมง/ภาคเรียน

**วิทยาลัย**นวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**อาจารย์ผู้สอน** อาจารย์ ดร.จิราภรณ์ บุญยิ่ง

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2 การเขียนแผนธุรกิจ**

**‎หัวข้อเนื้อหา**

1. แผนธุรกิจสำคัญอย่างไร
2. แผนธุรกิจควรมีอะไรบ้าง
3. เตรียมเขียนแผนธุรกิจ
4. องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

1. เพื่อให้นักศึกษาเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับความหมายของหลักการจัดการ
2. เพื่อให้นักศึกษาทราบถึงแนวคิดหลักและกระบวนการในการจัดการ
3. เพื่อให้นักศึกษาสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยปัญหาทางด้านวิชาการหรือปัญหาสังคมได้อย่างมีหลักการ
4. เพื่อให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนธุรกิจสำคัญอย่างไร องค์ประกอบของแผนธุรกิจ
5. เพื่อให้นักศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการธุรกิจบริการ

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

1. วิธีสอนแบบบรรยาย เริ่มจากการเสนอปัญหาหรือตั้งคำถาม เพื่อนำสู่การบรรยาย มีการตั้งคำถาม

ตอบ คำถาม ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

1. วิธีสอนแบบอภิปราย แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มกำหนดหัวข้ออภิปราย แล้วนำเสนอผลอภิปรายของแต่ละ

กลุ่ม จากนั้นผู้สอนนำอภิปรายสู่การสรุปด้วยคำถามให้ได้ความรู้ตรงตามจุดประสงค์ การเรียนรู้ที่กำหนด

**สื่อการเรียนการสอน**

1. PowerPoint ประกอบการบรรยายการเขียนแผนธุรกิจ
2. เอกสารประกอบการเรียนการสอนคำสอน QMT ๒๕๑๓ การจัดการธุรกิจบริการ

**การวัดผลและประเมินผล**

1. สังเกตการณ์นำความรู้ไปใช้ในการทำแผนผังประมวลความรู้
2. วัดเจตคติจากการสังเกตพฤติกรรม การกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม และคุณภาพของผลงาน
3. สังเกตจากการมีส่วนร่วมในการตอบคำถามและซักถามปัญหาของนักศึกษาในห้องเรียน

**บทที่ 2**

**การเขียนแผนธุรกิจ**

**แผนธุรกิจ (Business Plan)** เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ทีละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนจะให้รายละเอียดต่างๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้นำผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จหรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวังด้วยเช่นกัน

ถ้าเปรียบว่าแผนที่ที่ดีย่อมจะให้รายละเอียดถนนหนทาง และทิศทางที่ชัดเจนแล้ว แผนธุรกิจก็ไม่ต่างกันในการที่จะให้รายละเอียดอย่างเพียงพอที่จะทำให้ผู้ร่วมลงทุนตัดสินใจได้ว่า ธุรกิจนั้นควรจะร่วมลงทุนด้วยหรือไม่ จากแผนธุรกิจจะทำให้ผู้ร่วมลงทุนเข้าใจวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างชัดเจน เข้าใจแนวคิดและปรัชญาของธุรกิจ แผนปฏิบัติการ ปัญหาอุปสรรค และหนทางที่เตรียมการเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะใช้เงินลงทุนของตัวเอง ไม่ต้องการผู้ร่วมลงทุนหรือเงินกู้จากสถาบันการเงิน แผนธุรกิจก็ยังจำเป็นอยู่ดีเพื่อให้ผู้ประกอบการมีแผนที่ในการบอกทิศทางของการดำเนินกิจการในอนาคต

**แผนธุรกิจสำคัญอย่างไร**

สำหรับผู้ประกอบการแล้ว แผนธุรกิจเป็นเอกสารที่มีความสำคัญยิ่งกว่าเอกสารใดๆ ที่เคยมีการรวบรวมมา ความสำคัญเหล่านี้ ได้แก่

1. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่จะให้รายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดแนวทางของความคิด และช่วยให้ผู้ประกอบการแน่วแน่ต่อการใช้ทรัพยากรและกำลังความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย

2. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาเงินทุนจากผู้ร่วมลงทุน จากกองทุนร่วมลงทุน และจากสถาบันการเงินต่างๆ

3. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่นๆ ในการบริหารกิจการใหม่ แผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตของกิจการอีกด้วย

**แผนธุรกิจควรมีอะไรบ้าง**

เนื่องจากแผนธุรกิจที่ดีย่อมช่วยในการวัดถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่จะลงทุน แผนจึงควรประกอบด้วยการวิเคราะห์อย่างละเอียดในตัวแปรหรือปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สินค้าหรือบริการที่จะขาย
2. กลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง
3. จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการที่จะทำ
4. นโยบายการตลาด เช่น นโยบายด้านราคา การส่งเสริมการตลาด การกระจายสินค้า
5. วิธีการหรือกระบวนการในการผลิต รวมถึงเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ต้องใช้
6. ตัวเลขทางการเงิน นับตั้งแต่รายได้ที่คาดว่าจะได้ ค่าใช้จ่าย กำไร ขาดทุน จำนวนเงินลงทุนที่ต้องการ และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้มาหรือใช้ไป

**แผนธุรกิจที่ดี เมื่ออ่านแล้วควรจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้**

1. การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนขนาดไหน เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือยัง
2. ธุรกิจนี้น่าลงทุนไหม
3. ธุรกิจมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยขนาดไหน
4. ธุรกิจนี้มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด
5. สินค้าที่จะผลิตมีวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด
6. สินค้าที่ผลิตสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
7. วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่นๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่
8. หน้าที่ต่างๆ เช่น การผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีและเหมาะสมเพียงใด
9. จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

โดยสรุปแล้วแผนธุรกิจที่มีการรวบรวมและเขียนขึ้นอย่างดีนั้น ไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเท่านั้น ตัวแผนต้องสามารถเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดี ที่จะส่งผ่านความคิด ผลการวิจัยและแผนที่จะนำเสนอให้กับผู้อ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าของเงิน ต้องเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารและดำเนินกิจการที่จะจัดตั้งขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องเป็นเครื่องมือในการวัดผลความก้าวหน้าของกิจการ รวมถึงการประเมินถึงความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ดังนั้น นับได้ว่าการวางแผนธุรกิจเป็นเรื่องที่ต้องพิถีพิถัน ใช้เวลาใช้ความพยายาม เสียค่าใช้จ่าย แต่ผลลัพธ์ที่ได้กลับมา คือ ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจการทีเดียว

แผนธุรกิจคือเอกสารลายลักษณ์อักษรที่บอกเค้าโคร่งกว้างๆ ว่าธุรกิจของคุณคืออะไร มีเป้าหมายไปในทิศทางไหน และทำอย่างไรถึงจะบรรลุเป้าหมาย แผนธุรกิจจะบอกเค้าโคร่งด้วยคำที่เฉพาะเจาะจงว่าวัตถุประสงค์ทางการเงินของธุรกิจคุณคืออะไร และธุรกิจนี้จะวางตำแหน่งตัวเองอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นในบริบทของสภาพการณ์ตลาดในปัจจุบัน นอกจากนี้แผนธุรกิจยังเป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการดึงดูดเงินทุน บทความนี้จะบอกคร่าวๆ ว่าคุณจะเขียนแผนธุรกิจได้อย่างไรทีละขั้นตอน

**เตรียมเขียนแผนธุรกิจ**

* + - 1. **กำหนดประเภทแผนธุรกิจที่คุณจะใช้** แม้ว่าทุกแผนธุรกิจจะมีวัตถุประสงค์เหมือนกันคือ

อธิบายเป้าหมายและโครงสร้างทางธุรกิจ วิเคราะห์ตลาดสินค้า และประมาณการกระแสเงินสดโครงการ แต่แผนธุรกิจแต่ละประเภทก็แตกต่างกันไป แผนธุรกิจแบ่งเป็น 3 ประเภทหลักๆ

* แผนธุรกิจฉบับย่อ เป็นแผนธุรกิจสั้นๆ (ประมาณ 10 หน้าหรือน้อยกว่า) และมีประโยชน์ในการระบุความเป็นไปได้ว่าจะมีผู้สนใจธุรกิจของคุณ เจาะลึกแนวคิดธุรกิจให้ละเอียดขึ้น หรือเป็นจุดเริ่มต้นของแผนธุรกิจเต็มรูปแบบ แผนธุรกิจฉบับย่อเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี [[1]](https://th.wikihow.com/%E0%B9%80%E0%B8%82%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%82%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B9%87%E0%B8%81#_note-1)
* แผนธุรกิจฉบับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนธุรกิจฉบับสมบูรณ์ของแผนธุรกิจฉบับย่อ และจุดประสงค์หลักก็คือเพื่อให้เค้าโครงอย่างชัดเจนว่าจะสร้างและดำเนินการธุรกิจอย่างไรโดยไม่เน้นไปที่ภาพลักษณ์ภายนอก แผนธุรกิจฉบับปฏิบัติการเป็นแผนที่เจ้าของธุรกิจจะใช้อ้างอิงอยู่เสมอขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินการตามวัตถุประสงค์ [[2]](https://th.wikihow.com/%E0%B9%80%E0%B8%82%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%82%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B9%87%E0%B8%81#_note-2)
* แผนธุรกิจฉบับนำเสนอ แผนธุรกิจฉบับนำเสนอมีไว้ให้คนอื่นๆ ที่ไม่ใช่เจ้าของและคนที่ดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้แก่นักลงทุนหรือนายธนาคารที่อาจให้เงินทุน จริงๆ แล้วแผนธุรกิจประเภทนี้ก็คือแผนธุรกิจฉบับปฏิบัติการ แต่จะเน้นไปที่การนำเสนอในรูปแบบที่ทันสมัยและดึงดูดใจให้ซื้อ ใช้ภาษาและคำศัพท์ทางธุรกิจที่เหมาะสม ในขณะที่แผนธุรกิจฉบับปฏิบัติการมีไว้เพื่อให้เจ้าของธุรกิจอ้างอิง แผนธุรกิจฉบับนำเสนอจะต้องคำนึงถึงนักลงทุน นายธนาคาร และคนทั่วไปขณะเขียน

**2****. เข้าใจโครงสร้างพื้นฐานของแผนธุรกิจ** ไม่ว่าคุณจะเริ่มจากแผนธุรกิจฉบับย่อหรือเริ่มจากแผนธุรกิจฉบับปฏิบัติการที่ครอบคลุมรายละเอียดอย่างกว้างขวาง สิ่งที่คุณจำเป็นต้องเข้าใจคือองค์ประกอบพื้นฐานของแผนธุรกิจ

* แนวคิดของธุรกิจเป็นองค์ประกอบกว้างๆ อย่างแรกของแผนธุรกิจ โดยแนวคิดของธุรกิจนั้นจะเน้นไปที่การอธิบายธุรกิจของคุณ ตลาด สินค้า โครงสร้างและการจัดการองค์กร
* การวิเคราะห์ตลาดเป็นองค์ประกอบหลักที่สองของแผนธุรกิจ ธุรกิจของคุณจะต้องดำเนินการในตลาดใดตลาดหนึ่ง และคุณจะต้องเข้าใจกลุ่มลูกค้า ความชอบ ความต้องการ พฤติกรรมการซื้อ รวมทั้งการแข่งขันด้วย
* การวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบที่สามของแผนธุรกิจ ถ้าธุรกิจของคุณเป็นธุรกิจใหม่ ก็ต้องมีกระแสเงินสดที่คาดการณ์ไว้ การประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน และงบดุล นอกจากนี้ยังต้องคาดการณ์ด้วยว่าเมื่อไหร่ธุรกิจถึงจะถึงจุดคุ้มทุน

**3****. ขอความช่วยเหลือที่เหมาะสม** ถ้าคุณไม่มีความรู้เรื่องธุรกิจหรือด้านการเงิน การขอความช่วยเหลือจากนักบัญชีในเรื่องสัดส่วนการวิเคราะห์ด้านการเงินของแผนธุรกิจนั้นไม่ใช่ความคิดที่แย่เลย

* ข้อมูลด้านบนเป็นองค์ประกอบกว้างๆ ของแผนธุรกิจ ซึ่งส่วนต่างๆ เหล่านี้สุดท้ายแล้วจะแยกย่อยเป็น 10 ส่วนดังต่อไปนี้ที่เราจะมาบอกวิธีการเขียนแต่ละส่วนตามลำดับ ได้แก่ รายละเอียดบริษัท การวิเคราะห์ตลาด โครงสร้างและการจัดการธุรกิจ สินค้าและบริการ การตลาดและการขาย และการขอเงินทุน

**องค์ประกอบของแผนธุรกิจ**

แม้ว่าองค์ประกอบของแผนธุรกิจจะไม่ได้มีกำหนดไว้ตายตัว หากแต่องค์ประกอบหลัก ซึ่งนักลงทุนพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญและต้องการรู้ จะประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ คือ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
2. ประวัติโดยย่อของกิจการ
3. การวิเคราะห์สถานการณ์
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
5. แผนการตลาด
6. แผนการจัดการและแผนกำลังคน
7. แผนการผลิต/ปฏิบัติการ
8. แผนการเงิน
9. แผนการดำเนินงาน
10. แผนฉุกเฉิน

**องค์ประกอบที่ 1 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร**

เขียนเอกสารให้ถูกต้องตามรูปแบบ. จัดลำดับหัวข้อในแต่ละส่วนตามลำดับเลขโรมัน เช่น I II III และอื่นๆ แม้ว่าส่วนแรกของแผนธุรกิจจะเป็นที่รู้จักกันในทางเทคทิคว่า **"บทสรุปสำหรับผู้บริหาร"** (ซึ่งให้ภาพรวมอย่างเป็นทางการของธุรกิจ) แต่โดยทั่วไปจะเป็นส่วนที่เขียนเป็นลำดับสุดท้ายเพราะต้องใช้ข้อมูลทั้งหมดจากแผนธุรกิจมาเขียน

**บทสรุปสำหรับผู้บริหาร** เป็นส่วนที่จะสรุปใจความสำคัญๆ ของแผนธุรกิจทั้งหมดให้อยู่ในความยาวไม่เกิน 1-2 หน้า ส่วนนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นส่วนแรกที่ผู้ร่วมลงทุนจะอ่านและจะต้องตัดสินใจจากส่วนนี้ว่า จะอ่านรายละเอียดในตัวแผนต่อหรือไม่ ดังนั้น บทสรุปผู้บริหารจึงต้องชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญสองประการ คือ หนึ่ง ชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริงๆ เกิดขึ้นในตลาดสำหรับธุรกิจที่กำลังคิดจะทำ สอง ต้องชี้ให้เห็นว่า สินค้าหรือบริการที่จะทำนั้น จะสามารถใช้โอกาสในตลาดที่ว่านั้นให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร บทสรุปผู้บริหารจึงต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่น และชวนให้ติดตามรายละเอียดที่อยู่ในแผนต่อไป ผู้เขียนแผนควรระลึกไว้เสมอว่า คุณภาพของบทสรุปผู้บริหารจะสะท้อนถึงคุณภาพของแผนโดยรวม จึงควรให้เวลากับการเขียนส่วนนี้อย่างพิถีพิถัน เนื้อหาในบทสรุปผู้บริหารควรจะกล่าวถึงสิ่งต่อไปนี้

**1. อธิบายว่าจะทำธุรกิจอะไร และแนวคิดของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร** พยายามอธิบายให้เห็นว่า สินค้าหรือบริการที่จะทำนั้นจะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตหรือวิถีการใช้สินค้าหรือบริการไปจากเดิมอย่างไร บอกด้วยว่าธุรกิจจะก่อตั้งเมื่อไร สินค้า/บริการมีคุณสมบัติพิเศษอะไรในแง่รูปลักษณ์ ประโยชน์ใช้สอย เทคโนโลยี ฯลฯ ที่จะได้เปรียบเหนือคู่แข่ง หากธุรกิจดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว บอกด้วยว่า ขนาดของธุรกิจใหญ่ขนาดไหน มีความเติบโตก้าวหน้าในช่วงที่ผ่านมาอย่างไร

**2. โอกาสและกลยุทธ์ สรุปว่าอะไรคือโอกาส ทำไมจึงน่าในใจ และจะใช้โอกาสนั้นด้วยวิธีอย่างไร** ข้อมูลส่วนนี้อาจนำเสนอในรูปข้อเท็จจริงของตลาด เงื่อนไขตลาด สภาพของคู่แข่ง (เช่น คู่แข่งขันไม่ปรับปรุงสินค้ามานานแล้ว คู่แข่งขันกำลังเพลี่ยงพล้ำ แนวโน้มของอุตสาหกรรมและอื่นๆ ที่แสดงว่าโอกาสทางการค้ากำลังเปิดให้)

**3. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคะเนลูกค้าเป้าหมาย** ระบุและอธิบายย่อๆ ถึงลักษณะตลาด ใครเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก จะจัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อย่างไร จะวางแผนการเข้าถึงลูกค้าอย่างไร รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของตลาด ขนาดและอัตราการเติบโตของกลุ่มลูกค้า ยอดขาย และส่วนแบ่งตลาดที่คาดหมาย

**4. ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ** ระบุถึงความได้เปรียบและความเหนือกว่าในการแข่งขัน เช่น ความได้เปรียบจากตัวผลิตภัณฑ์ การได้เปรียบจากการเข้าตลาดก่อน ความได้เปรียบจากการที่คู่แข่งขันอยู่ในภาวะอ่อนแอ ตลอดจนเงื่อนไขอื่นๆ ของอุตสาหกรรมนั้นๆ

**5. ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร** บทสรุปให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน เช่น กำไรขั้นต้น กำไรจากการดำเนินงาน ระยะเวลาของการทำกำไร ระยะเวลาการคุ้มทุน ระยะเวลาที่กระแสเงินสดจะเป็นบวก การคาดหมายอัตราผลตอบแทนจาการลงทุน และการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงินอื่นๆ

**6. ทีมผู้บริหาร** สรุปความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้ที่เป็นตัวหลักในการก่อตั้งและบริหาร พร้อมสมาชิกในทีม บอกย่อๆ ถึงความสำเร็จในอดีต โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการทำกำไร การบริหารงานและคน

**7. ข้อเสนอผลตอบแทน** ระบุสั้นๆ ถึงเงินลงทุนหรือเงินกู้ที่ต้องการ จะเอาเงินไปทำอะไร จะตอบแทนเจ้าของเงินอย่างไร ผลตอบแทนของการลงทุนของเจ้าหน้าที่หรือผู้ร่วมลงทุนจะเป็นเท่าใด

**องค์ประกอบที่ 2 : ประวัติย่อของกิจการ**

ส่วนนี้คือการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งกิจการ ทั้งในด้านรูปแบบการจัดตั้งหรือจดทะเบียน ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนาสินค้า/บริการ ที่ต้องการนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายระยะที่ต้องการให้เป็นในอนาคต

**เขียนรายละเอียดบริษัทเป็นส่วนแรก** ในการเขียนรายละเอียดบริษัท ให้อธิบายธุรกิจและระบุความต้องการของตลาดสำหรับสินค้าหรือบริการของคุณ อธิบายลูกค้าหลักและวิธีการที่คุณตั้งใจจะทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างย่อๆ

เช่น ถ้าธุรกิจของคุณเป็นร้านกาแฟเล็กๆ รายละเอียดบริษัทของคุณอาจจะประมาณว่า "ร้านกาแฟเฌอปรางเป็นร้านกาแฟเล็กๆ ที่ตั้งอยู่ในตัวเมือง เน้นให้บริการกาแฟเกรดพรีเมียมที่ชงอย่างพิถีพิถันและเบเกอร์รีอบใหม่ในบรรยากาศร่วมสมัยที่ผ่อนคลาย ร้านกาแฟเฌอปรางอยู่ห่างจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดไปเพียง 1 ซอย และมีจุดประสงค์คือเพื่อมอบบรรยากาศสบายๆ ให้แก่นักศึกษา อาจารย์ และพนักงานย่านตัวเมืองมาอ่านหนังสือ พบปะพูดคุย หรือแค่ผ่อนคลายระหว่างคาบเรียนหรือการประชุม ด้วยบรรยากาศชั้นเลิศ ทำเลที่ใกล้ สินค้าระดับพรีเมียม และการให้บริการลูกค้าที่ยอดเยี่ยม ร้านกาแฟเฌอปรางจะต้องโดดเด่นจากร้านกาแฟอื่นๆ อย่างแน่นอน"

**องค์ประกอบที่ 3 : การวิเคราะห์สถานการณ์**

**เขียนบทวิเคราะห์ตลาด** จุดประสงค์ของส่วนนี้คือเพื่อสำรวจและแสดงความรู้เกี่ยวกับตลาดที่ธุรกิจของคุณดำเนินงานอยู่

* ใส่ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตลาดเป้าหมาย คุณควรจะสามารถตอบคำถามได้ว่า กลุ่มตลาดเป้าหมายของคุณคือใคร ความต้องการและความพึงพอใจของเขาคืออะไร อายุเท่าไหร่ และพวกเขาอยู่ที่ไหน
* คุณต้องใส่การวิเคราะห์คู่แข่งที่แสดงถึงการค้นคว้าและข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง แจกแจงจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งหลักและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจของคุณ ส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะมันเป็นการบอกคร่าวๆ ว่าธุรกิจของคุณจะได้ส่วนแบ่งในตลาดจากการหาผลประโยชน์จากจุดอ่อนของคู่แข่งได้อย่างไร

ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนธุรกิจ คือ การพยายามทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยสำคัญๆที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร และความพร้อมในด้านต่างๆ ของกิจการ ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นงานอันดับแรกที่สำคัญที่ผู้ประกอบการควรกระทำ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของกิจการ

**การวิเคราะห์สถานการณ์หรือเรียกอย่างย่อๆ ว่า SWOT ANALYSIS**

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและความพร้อมของกิจการในด้านต่างๆ ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในส่วนที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เป็นไปในลักษณะที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรือ อุปสรรค (Threats) ในการดำเนินธุรกิจ

ผลลัพธ์จากขั้นตอนของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ บทวิเคราะห์ความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของกิจการ

**องค์ประกอบที่ 4 : วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ**

วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับในช่วงระยะเวลาของแผน ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ และเป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนกหรือลักษณะงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาด เป้าหมายทางการจัดการ เป้าหมายทางการผลิต และเป้าหมายทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้เป้าหมายทางธุรกิจอาจแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น คือ ภายใน 1 ปี เป้าหมายระยะกลาง ประมาณ 3-5 ปี และเป้าหมายระยะยาวที่นานกว่า 5 ปี

**ลักษณะของเป้าหมายของธุรกิจที่ดีมี 3 ประการ คือ**

1. มีความเป็นไปได้ หมายความว่า กิจการมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้ หากได้มีการดำเนินงานอย่างเต็มที่ตามแผนธุรกิจที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจควรประเมินจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในกิจการ กล่าวคือ ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่เลื่อนลอยเกินความจริงจนทำไม่ได้ และก่อให้เกิดความท้อแท้ แต่ก็ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ง่ายจนเกินไปจนไม่ต้องทุ่มเทความพยายามใดๆ ก็สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย เป้าหมายที่ดีจึงควรเป็นผลลัพธ์ที่ทำได้ยากแต่มีความเป็นไปได้

2. สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม หมายถึง มีความชัดเจนที่สามารถประเมินได้ว่า กิจการบรรลุตามเป้าหมายนั้นหรือไม่ ทั้งนี้ โดยทั่วไป ควรจะต้องกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนว่า จะต้องบรรลุถึงเป้าหมายนั้นภายในระยะเวลาเท่าใด

3. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายถึง เป้าหมายย่อยๆ ในแต่ละฝ่ายควรมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้แน่ใจว่าเป้าหมายระยะสั้นๆ เป็นไปเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายในระยะปานกลางและระยะยาว

กล่าวคือ ไม่มุ่งหวังเพียงกำไรหรือผลลัพธ์ในระยะสั้นมากจนเกินไป โดยเฉพาะหากผลในระยะสั้นนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียได้ในระยะปานกลางและระยะยาว

**องค์ประกอบที่ 5 : แผนการตลาด**

**อธิบายสินค้าหรือบริการ.** คุณขายอะไร สินค้าหรือบริการของคุณมีอะไรเจ๋ง ลูกค้าของคุณจะได้ประโยชน์อะไร สินค้าหรือบริการของคุณดีกว่าของคู่แข่งอย่างไร

* พูดถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ของคุณ คุณได้พัฒนาหรือคาดการณ์ว่าจะพัฒนาตัวอย่างผลิตภัณฑ์หรือเปล่า หรือกำลังจะยื่นจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือไม่ ใส่กิจกรรมที่วางแผนว่าจะทำทั้งหมดลงไปด้วย
* เช่น ถ้าคุณเขียนแผนสำหรับร้านกาแฟ คุณจะต้องใส่เมนูอย่างละเอียดที่บอกเค้าโครงสินค้าทั้งหมดของคุณ ก่อนเขียนเมนูให้ใส่สรุปสั้นๆ ที่บอกว่าทำไมเมนูที่ว่านี้จึงทำให้ธุรกิจของคุณแตกต่างจากร้านกาแฟอื่นๆ เช่น คุณอาจจะบอกว่า "ร้านกาแฟของเรามีเครื่องดื่ม 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ กาแฟ ชา น้ำผลไม้ปั่น เครื่องดื่มผสมโซดา และช็อกโกแลตร้อน เครื่องดื่มที่หลากหลายของเราเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งหลักเพราะเราเสนอขายสินค้าที่คู่แข่งหลักของเราไม่ได้เสนอขายอยู่ตอนนี้"
* เขียนกลยุทธ์การตลาดและการขาย ในส่วนนี้ให้อธิบายว่าคุณตั้งใจจะเจาะตลาด จัดการการเติบโต สื่อสารกับลูกค้า และจำหน่ายสินค้าหรือบริการของคุณอย่างไร
* คุณต้องอธิบายให้ชัดเจนว่ากลยุทธ์การขายของคุณเป็นอย่างไร คุณจะใช้ตัวแทนจำหน่าย โฆษณาบนบิลบอร์ด แจกใบปลิว การตลาดทางโซเชียลมีเดีย หรือใช้ทั้งหมดที่ว่ามานี้

แผนการตลาด คือ การกำหนดทิศทางและแนวทางในการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด ตลอดจนกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมการตลาดไว้ล่วงหน้า โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในองค์ประกอบที่ 3 มาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 4

ดังนั้น การวางแผนการตลาดจึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์และวิธีในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งหวัง โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรทางการตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการตอบรับกับความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในกิจการ

**เนื้อหาของแผนการตลาดต้องตอบคำถามหลักๆ ให้กับผู้ประกอบการอย่างน้อยดังต่อไปนี้**

1. เป้าหมายทางการตลาดที่ต้องทำให้ได้ในระยะเวลาของแผนคือเรื่องอะไรบ้าง
2. ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง
3. จะนำเสนอสินค้า/บริการอะไรให้กลุ่มเป้าหมาย ในราคาเท่าใด และด้วยวิธีการใด
4. จะสร้างและรักษาความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นได้ด้วยวิธีการใดบ้าง
5. ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ จะปรับตัวหรือแก้ไขอย่างไร

ในการตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์และวิจารณญาณที่ดี ในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการทางการตลาดสำหรับกิจการตามองค์ประกอบที่สำคัญของแผนการตลาด ซึ่งมีเนื้อหาหลัก 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายทางการตลาด
2. การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
3. กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด
	1. กลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
	2. กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางการตลาด
	3. กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด
4. การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด

**องค์ประกอบที่ 6 : แผนการจัดการและแผนคน**

**อธิบายโครงสร้างและการจัดการองค์กรของบริษัท.** ในส่วนนี้ของแผนธุรกิจจะเน้นไปที่บุคคลากรหลัก รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าของธุรกิจและทีมการจัดการ

* เล่าเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของทีมและอธิบายว่าการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ถ้าเจ้าของและผู้จัดการมีความรู้ในอุตสาหกรรมที่ทำอย่างกว้างขวางและประสบความสำเร็จมามากมาย ก็ให้เน้นส่วนนี้ไปด้วย
* ถ้าคุณมีแผนผังองค์กร ก็ให้ใส่ลงไปด้วย

ในส่วนนี้ผู้จัดทำแผนจะต้องระบุโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน โดยแสดงแผนผังโครงสร้างขององค์กรว่า ประกอบไปด้วยหน่วยงานอะไรบ้าง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบอะไร รวมถึงตำแหน่งผู้บริหารหลักๆ ขององค์การ โครงสร้างของคณะกรรมการและการถือหุ้น การเขียนในส่วนนี้ควรจะทำให้ผู้อ่านเห็นว่าคณะผู้บริหารรวมตัวกันในลักษณะเป็นทีมที่ดีในการบริหาร มีความสมดุลในด้านความรู้ ความสามารถที่ครบถ้วน ทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร มีความชำนาญและประสบการณ์ในกิจการที่ทำ

**รายละเอียดในส่วนนี้ประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ**

1. โครงสร้างองค์กร
	1. ตำแหน่งงานหลักๆ ขององค์การ คนที่จะมาดำรงตำแหน่ง พร้อมทั้งแผนผังองค์การ
	2. หากผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา ต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ช่วยในงานนั้น เพื่อทำให้งานสมบูรณ์
	3. หากทีมงานผู้บริหารเคยทำงานร่วมกันมาก่อน ให้ระบุว่าเคยทำงานอะไร มีความสำเร็จในฐานะทีมที่ดีอะไรบ้าง
2. ตำแหน่งบริหารหลัก
	1. ระบุว่าตำแหน่งบริหารหลักๆ มีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง และมีความเหมาะสมในตำแหน่งงานนั้นอย่างไร
	2. ระบุบทบาท ภาระความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในทีมบริหาร
	3. อาจใส่ประวัติสั้นๆ ของทีมบริหารเอาไว้ในส่วนนี้ด้วยก็ได้ หรือมิฉะนั้นอาจนำไปใส่ไว้รวมกันในภาคผนวก
3. ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหาร ระบุเงินเดือนที่จ่ายแก่ผู้บริหาร ตลอดจนผลประโยชน์ในรูปแบบอื่นๆ และสัดส่วนการถือหุ้น ของผู้บริหารแต่ละคน
4. ผู้ร่วมลงทุน ระบุผู้ร่วมลงทุนอื่นๆ และเปอร์เซ็นต์การถือหุ้น
5. คณะกรรมการบริษัท ระบุคุณสมบัติของกรรมการบริษัท องค์ประกอบและภูมิหลังของกรรมการแต่ละคนว่าจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการอย่างไร

**องค์ประกอบที่ 7 : แผนการผลิต/ปฏิบัติการ**

หลังจากที่ผู้ประกอบการได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการ ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ของกิจการในภาพรวม เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันแล้ว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้ออกมาเป็นแผนการผลิต/ปฏิบัติที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจส่วนอื่นๆ ของบริษัท อันได้แก่ แผนการตลาด แผนการบริหารและจัดการบุคลากรและแผนการเงิน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายตามแผนนั้นๆ

แผนการผลิต/ปฏิบัติการที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการในการจัดการกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตให้เป็นผลผลิต ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังแผนภาพที่ 1 โดย วัตถุดิบและทรัพยากร นั้น หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ทำการผลิต หรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้ ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน เงินลงทุน และอื่นๆ สำหรับ กระบวนการผลิตและปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต และ ผลผลิต นั้น หมายความถึง จำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้

ในการวางแผนการผลิต/ปฏิบัตินั้น ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและปฏิบัติการภายในกิจการตามประเด็นที่สำคัญๆ รวม 10 ประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

1. คุณภาพ
2. การออกแบบสินค้าและบริการ
3. การออกแบบกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ และการตัดสินใจเรื่องกำลังการผลิต
4. การเลือกสถานที่ตั้ง
5. การออกแบบผังของสถานประกอบการ
6. การออกแบบระบบงานและการวางแผนกำลังคน
7. การจัดกระบวนการจัดส่งวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป (Supply-Chain Management)
8. ระบบสินค้าคงคลัง
9. กำหนดการผลิตและปฏิบัติการ
10. การดำรงรักษาเครื่องมือและเครื่องจักร

**องค์ประกอบที่ 8 : แผนการเงิน**

ขอเงินทุน ถ้าคุณจะใช้แผนธุรกิจในการขอเงินทุน ให้ใส่การขอเงินทุนไปด้วย อธิบายว่าคุณต้องใช้เงินเท่าไหร่ในการเริ่มและดำเนินธุรกิจเล็กๆ ของคุณ เขียนสรุปว่าคุณจะใช้เงินทุนในช่วงก่อตั้งอย่างไรเป็นข้อๆ ใส่ระยะเวลาสำหรับการขอเงินทุนไว้ด้วย

* รวบรวมงบการเงินเพื่อสนับสนุนการขอเงินทุนของคุณ เพื่อให้ขั้นตอนเสร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้อง ในบางกรณีคุณอาจจำเป็นต้องจ้างนักบัญชี นักกฎหมาย หรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ
* งบการเงินได้แก่ข้อมูลทางการเงินในอดีต (ถ้าหากธุรกิจของคุณมีอยู่แล้ว) หรือที่ประเมินไว้ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ งบคาดการณ์ งบดุล งบกระแสเงินสด งบกำไรขาดทุน และงบใช้จ่าย สำหรับ 1 ปีเต็มให้ใส่งบรายเดือนและรายไตรมาส พอหลังจากนั้นแต่ละปีให้เขียนเฉพาะงบรายปี เอกสารเหล่านี้จะอยู่ในภาคผนวกของแผนธุรกิจ
* ใส่งบกระแสเงินสดที่ประเมินไว้อย่างน้อย 6 ปีหรือจนกว่าอัตราการเติบโตจะมีเสถียรภาพ และหากเป็นไปได้ให้ใส่ผลการคำนวณการประเมินมูลค่าหุ้นจากส่วนลดกระแสเงินสดด้วย

ในการจัดทำแผนธุรกิจนั้น กิจการต้องทราบให้ได้ว่าแผนที่จะจัดทำขึ้นนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด จะได้มาจากแหล่งใดบ้าง จากแหล่งเงินทุนภายใน ในรูปของเจ้าของกิจการ หรือแหล่งเงินทุนภายนอกในรูปของการกู้ยืมจากเจ้าหนี้ เรียกว่า กิจกรรมจัดหาเงิน (Financing Activities) จากนั้น จะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปลงทุน กิจกรรมนี้เรียกว่า กิจกรรมลงทุน (Investing Activities) ซึ่งจะแตกต่างไปตามประเภทของธุรกิจ กิจกรรมที่สำคัญต่อเนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น คือ กิจกรรมดำเนินงาน (Operating Activities) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การผลิต การซื้อ การขาย และการจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ

การตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมหลักทั้งสาม คือ กิจกรรมจัดหาเงิน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมดำเนินงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ นักบัญชีจะเป็นผู้นำเสนอผลของกิจกรรมทั้งสาม และสรุปออกมาเป็น งบการเงิน (Financial Statements) ซึ่งเป็นรายงานสรุปขั้นสุดท้ายของขบวนการจัดทำบัญชี ที่แสดงให้เห็นถึงข้อมูลทางการเงินของธุรกิจหรืออาจจะเป็นงบการเงินที่ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่า ในรอบระยะเวลาที่ผ่านมานั้น ธุรกิจมีฐานะการเงินอย่างไร กำไรหรือขาดทุน มีการเปลี่ยนแปลงในเงินสดอย่างไรบ้าง เพิ่มขึ้นหรือลดลง และสาเหตุเกิดจากอะไร

**งบการเงินประกอบด้วย**

1. งบดุล เป็นรายงานที่แสดงถึงฐานะของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง ในงบดุลจะประกอบไปด้วยข้อมูลทางการเงินที่แสดงถึงฐานะของกิจการ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้เป็นเจ้าของ
2. งบกำไรขาดทุน เป็นงบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการ โดยแสดงรายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
3. งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ ส่วนของผู้เป็นเจ้าของหรือส่วนของผู้ถือหุ้น ประกอบไปด้วย 2 ส่วนด้วยกัน คือ
	1. ทุนเรือนหุ้น
	2. กำไรสะสม

งบนี้จึงแสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของทุนเรือนหุ้นและกำไรสะสม

1. งบกระแสเงินสด เป็นงบการเงินที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินใดในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จะรายงานให้ทราบว่า เงินสดในปีปัจจุบันที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้น มีสาเหตุจากอะไรในกิจกรรม 3 ประเภท ดังต่อไปนี้
	1. กิจกรรมดำเนินงาน
	2. กิจกรรมลงทุน
	3. กิจกรรมจัดหาเงิน
2. นโยบายบัญชี หมายถึง หลักการบัญชีหรือวิธีปฏิบัติที่กิจการใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงิน เนื่องจากหลักการบัญชีที่กิจการเลือกใช้มีได้หลายวิธี วิธีการบัญชีที่กิจการเลือกใช้จะมีผลกระทบต่องบการเงินไม่เหมือนกัน กิจการจึงต้องบอกข้อมูลดังกล่าวให้ผู้ใช้ในงบการเงินทราบ โดยทั่วไปแล้วกิจการควรเปิดเผยนโยบายบัญชีในเรื่องต่อไปนี้ไว้ในงบการเงิน
	* วิธีการรับรู้รายได้
	* การตีราคาสินค้าคงเหลือ
	* การตีราคาเงินทุน
	* ค่าเผื่อหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ
	* วิธีการคิดค่าเสื่อมราคา และการตัดบัญชีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน
	* การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ
	* การจัดทำงบการเงินรวม

**องค์ประกอบที่ 9 : แผนการดำเนินงาน**

หลังจากผู้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ของกิจการอย่างรอบคอบและครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์แต่ละด้านให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ในทางปฏิบัติ ผู้ประกอบการอาจจะทำแผนการดำเนินงานในลักษณะของตารางที่มีรายละเอียดของเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการ โดยจัดทำรายละเอียดเป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์ ตามที่ผู้ประกอบการเห็นสมควร

แผนภูมิแกนต์ (อังกฤษ: Gantt chart) หมายถึง แผนผังคุมกำหนดงาน มักใช้ในด้านการจัดการโครงการต่าง ๆ ในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งอาจมีขั้นตอนซับซ้อน และมากมาย โดยจะใช้เป็นเทคนิคเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในการดำเนินการแก้ไขการควบคุม การวางแผนที่เหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ผังในลักษณะนี้จะแสดงถึงปริมาณงานและกำหนดเวลาที่จะต้องใช้ เพื่อทำงานนั้นให้ลุล่วง เป็นแผนภูมิในรูปของกราฟแท่งที่ประกอบด้วย แกนหลัก 2 แกน คือ แกนนอนแสดงถึงเวลาในการทำงานตลอดโครงการ และแกนตั้งแสดงถึงงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำ แท่งกราฟวางตัวในแนวนอน ความยาวของแท่งกราฟเป็นสัดส่วนโดยตรงกับระยะเวลาในการทำงาน

**Gantt Chart Tool ‎แผนภูมิแกนต์**

แผนภูมิแกนต์ พัฒนาขึ้นในปี 1917 โดย Henry L. Gantt เป็นผู้พัฒนาแผนภูมินี้ขึ้นมา เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับเวลา ใช้แก้ปัญหาเรื่องการจัดตารางการผลิต การควบคุมแผนงานและโครงการการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เรียกว่า แผนภูมิแกนต์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแถบหรือเส้น โดยใช้แกนนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแกนตั้งเป็นมาตราส่วนแสดงขั้นตอนของกิจกรรมหรืองาน หรืออัตรากำลังขององค์การ

หลักการของแผนภูมิแกนต์ จะเป็นแบบง่าย ๆ กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกกำหนดให้มีการดำเนินเป็นไปตามแผนการผลิตที่ต้องการ และถ้ามีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในเวลาใด ๆ ก็จะมีการจดบันทึกและแสดงสภาพที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้หาทางแก้ไข เช่น เรื่องการกำหนดงาน สาเหตุของการล่าช้า ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและการจัดแจกภาระงานในการผลิต

**องค์ประกอบที่ 10 : แผนฉุกเฉิน**

แผนฉุกเฉินเป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่สถานการณ์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น จนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

ตัวอย่างของประเด็นความเสี่ยงทางธุรกิจและการเตรียมพร้อมที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน ได้แก่กรณีดังต่อไปนี้

* + ยอดขายหรือการเก็บเงินจากลูกหนี้ไม่เป็นไปตามคาดหมาย จนทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง
	+ ธนาคารไม่ให้เงินกู้หรือลดวงเงินกู้
	+ คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว
	+ มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่า เข้าสู่อุตสาหกรรม หรือมาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง
	+ สินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกกว่า
	+ มีปัญหากับหุ้นส่วนจนไม่สามารถร่วมงานกันได้
	+ สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อเนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ
	+ สินค้าผลิตมากจนเกินไป ทำให้มีสินค้าในมือเหลือมาก
	+ เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม
	+ ต้นทุนการผลิต/การจัดการสูงกว่าที่คาดไว้ ฯลฯ

**เอกสารอ้างอิง**

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.(2552).การเขียนแผนธุรกิจ , 18 มกราคม2562 สืบค้นจาก

<http://oknation.nationtv.tv/blog/agelessa/2009/12/25/entry-1>

[Michael R. Lewis](https://www.wikihow.com/Special%3AArticleReviewers?name=michaelr.lewis#michaelr.lewis). (2556). [วิธีการ เขียนแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก](https://th.wikihow.com/%E0%B9%80%E0%B8%82%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%82%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B9%87%E0%B8%81) สืบค้นจาก

https://www.entrepreneur.com/article/38290#sec2

**คำถามท้ายบท**

1. ระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ท่านคิดว่ามีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ท่านกำลังทำอยู่หรือคิดว่าจะทำในอนาคต
2. สภาพของตลาดในธุรกิจที่ท่านเลือกมีภาพรวมอย่างไร
3. ท่านคิดว่าทำไมลูกค้าจึงซื้อสินค้า/บริการ ซื้อเพราะอะไร ตรงไหนที่เขาตัดสินใจซื้อ
4. จงระบุปัจจัยที่ท่านคิดว่าสำคัญต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจนี้มา 3-5 ปัจจัย
5. ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดีต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง