

บทเรียนที่

7

การวางแผน จัดการธุรกิจ



Basic Business

สาระการเรียนรู้

- 1 การจัดการธุรกิจ
- 2 โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas (BMC)
- 3 การวางแผนธุรกิจ
- 4 การเขียนแผนธุรกิจ

Basic Business

จุดประสงค์การเรียนรู้

- 1 อธิบายความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการจัดการธุรกิจได้
- 2 วิเคราะห์การวางแผนการจัดการธุรกิจได้
- 3 มีความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตนเองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมมีจรรยาบรรณและคุณสมบัติของผู้ประกอบธุรกิจ
- 4 ประยุกต์ใช้ความรู้การวางแผนการจัดการธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

1.

การจัดการธุรกิจ

การจัดการธุรกิจ (Business Management) คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารนักธุรกิจจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีศิลปะ

การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) คือ การวางแผนและกำหนดรูปแบบของการจัดระเบียบภายในองค์กร โดยการกำหนดลำดับชั้น บทบาท หน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในองค์กร การจัดโครงสร้างที่ดีจะช่วยให้การทำงานในองค์กรมีความชัดเจน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดโครงสร้างองค์กรจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ลักษณะของธุรกิจและความต้องการเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น



ประเภทของโครงสร้างองค์กร

- 1 โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure)** เป็นโครงสร้างที่ใช้ในการจัดการที่มีกลไกการควบคุมและคำสั่งแบบชั้นลำดับ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงสุด (เช่น CEO) จนถึงระดับล่างสุด (เช่น พนักงาน) ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีการแบ่งงานตามแผนก เช่น การเงิน การตลาด การผลิต
- 2 โครงสร้างองค์กรแบบแบน (Flat Structure)** ในโครงสร้างนี้ จะมีการลดระดับชั้นของการบริหารลง ทำให้การตัดสินใจสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี แต่จะมีจำนวนผู้ที่รับผิดชอบมากขึ้นในแต่ละตำแหน่ง
- 3 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)** เป็นการผสมผสานระหว่างโครงสร้างแบบลำดับชั้นและการทำงานร่วมกันในลักษณะของทีม โดยบุคลากรจะมีความรับผิดชอบต่อแผนกที่ตนเองอยู่ และยังต้องทำงานร่วมกับทีมอื่น ๆ ในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ความสามารถเฉพาะทาง
- 4 โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Network Structure)** เป็นโครงสร้างที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกับพันธมิตรและองค์กรภายนอกในรูปแบบเครือข่าย โดยองค์กรจะเน้นการประสานงานกับภายนอกมากกว่าการดำเนินการทั้งหมดภายในองค์กรเอง
- 5 โครงสร้างองค์กรแบบทีม (Team-based Structure)** โครงสร้างนี้เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วการตัดสินใจจะทำร่วมกันในทีม



ข้อดีและข้อเสียของ
แต่ละประเภทโครงสร้าง

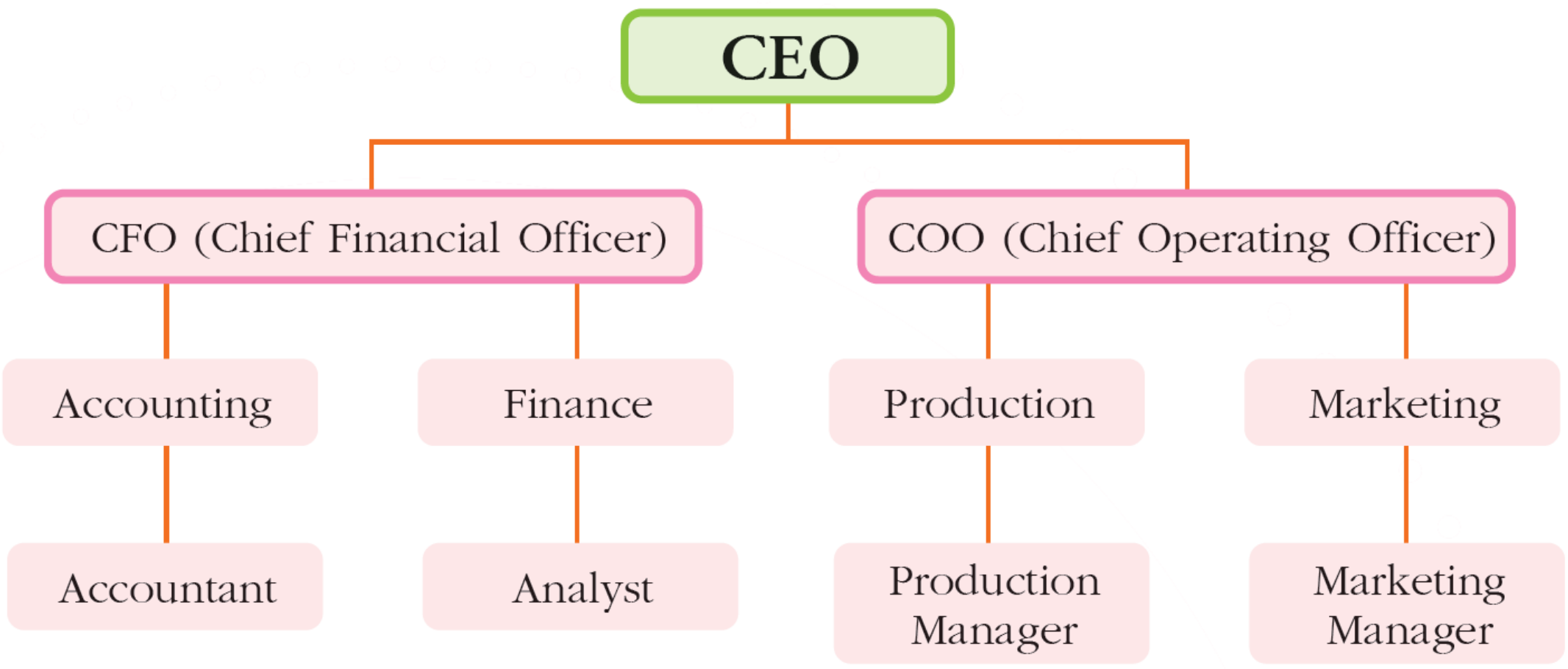
ประเภทโครงสร้าง	ข้อดี	ข้อเสีย
ลำดับชั้น (Hierarchical Structure)	ชัดเจนในการแบ่งงาน	อาจเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ
	ควบคุมง่าย และสามารถตรวจสอบได้	ความยืดหยุ่นน้อย
แบน (Flat Structure)	การตัดสินใจรวดเร็ว	บุคลากรมีความรับผิดชอบมากเกินไป
	สื่อสารง่าย	ขาดการควบคุมและความชัดเจนในบทบาทของงาน
เมทริกซ์ (Matrix Structure)	ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน	อาจเกิดความสับสนในการรายงานและความรับผิดชอบ
	การทำงานร่วมกันระหว่างแผนกดีขึ้น	อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างทีมงาน
เครือข่าย (Network Structure)	ความยืดหยุ่นสูง	การควบคุมยาก
	เน้นการประสานงานกับภายนอก	ขึ้นอยู่กับพันธมิตรภายนอก
ทีม (Team-based Structure)	การทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ	ความรับผิดชอบอาจไม่ชัดเจน
	ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองได้เร็ว	การสื่อสารอาจไม่ชัดเจนในบางกรณี



การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

การเลือกโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ขนาดขององค์กร ประเภทของธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดโครงสร้างจะต้องทำให้การทำงานมีความคล่องตัวและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

แผนภาพองค์กร (Organizational Chart)



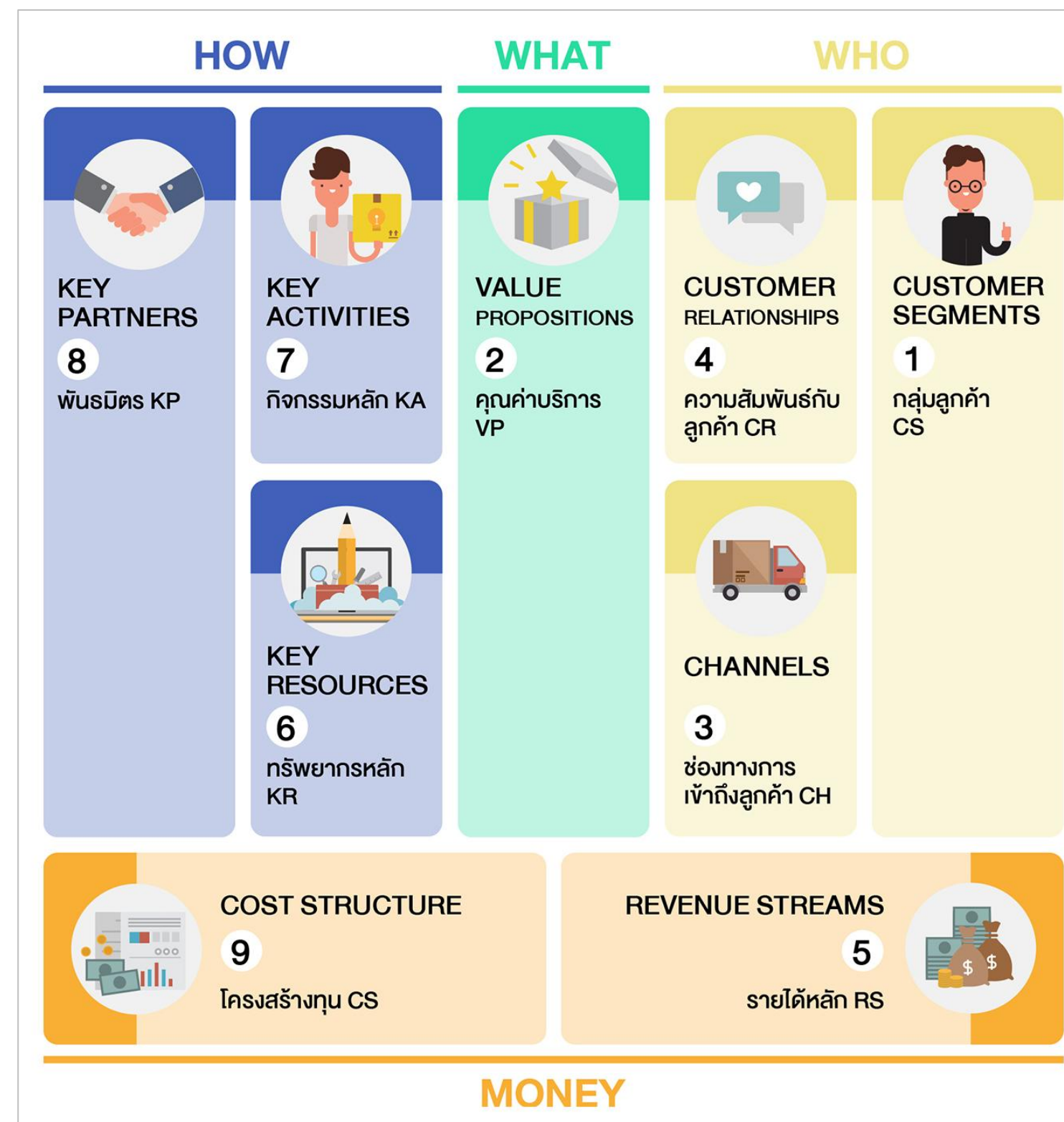
- CEO (Chief Executive Officer) คือ หัวหน้าขององค์กร
- CFO (Chief Financial Officer) รับผิดชอบด้านการเงิน
- COO (Chief Operating Officer) รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- ตำแหน่งต่าง ๆ เช่น Accounting, Finance, Production และ Marketing เป็นแผนกที่ทำงานร่วมกันภายในองค์กร

BUSINESS

2. โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas (BMC)

โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas (BMC) คือ แผนภาพหนึ่งแผ่นที่ฉายให้เห็นภาพรวมของธุรกิจ BMC นี้ มีไว้เพื่อช่วยให้เจ้าของธุรกิจสามารถตอบคำถามสำคัญของธุรกิจ 4 เรื่อง ซึ่งการตอบคำถาม 4 เรื่องหลักนี้ จะถูกแยกเป็น 9 องค์ประกอบสำคัญ อยู่ในพื้นผ้าใบ 1 แผ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1 ลูกค้าคือใคร หรือ Customer Segments (CS) :** ธุรกิจต้องระบุให้ได้ว่าใครคือกลุ่มเป้าหมาย ควรระบุให้ชัดเจน ยิ่งลึกยิ่งดี เพราะจะได้นำเสนอคุณค่าของสินค้าได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่สุด
- 2 คุณค่าของสินค้าหรือบริการคืออะไร หรือ Value Proposition (VP) :** ธุรกิจต้องมั่นใจและหาให้ได้ว่าคุณค่าของสินค้าและบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้า จะตอบโจทย์ความต้องการหรือแก้ปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้





3 **ขายผ่านช่องทางไหน หรือ Channels (CH) :** ธุรกิจต้องวิเคราะห์ให้ดีกว่า ช่องทางการสื่อสาร และช่องทางการส่งมอบสินค้า ช่องทางแบบไหนที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4 **สร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร หรือ Customer Relationships (CR) :** ธุรกิจมีวิธีในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายสินค้าและบริการต่อเนื่อง รวมถึงการบอกต่อ

5 **มีโครงสร้างรายได้อย่างไร หรือ Revenue Streams (RS) :** โมเดลรายได้ของธุรกิจสตาร์ทอัป มีหลากหลายรูปแบบ ธุรกิจจึงต้องมองให้ดีกว่า เราจะสร้างรายได้ด้วยวิธีการใด เช่น จากส่วนแบ่งของค่าสินค้าและบริการ จากค่าสมาชิก หรือ ค่าโฆษณา

6 **ทรัพยากรของบริษัทคืออะไร หรือ Key Resources (KR) :** คือ เงินลงทุนเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมไปถึงทรัพยากรบุคคล ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องรู้ว่าบริษัทมี KR ที่เหมาะสมหรือเพียงพอต่อการทำธุรกิจหรือไม่

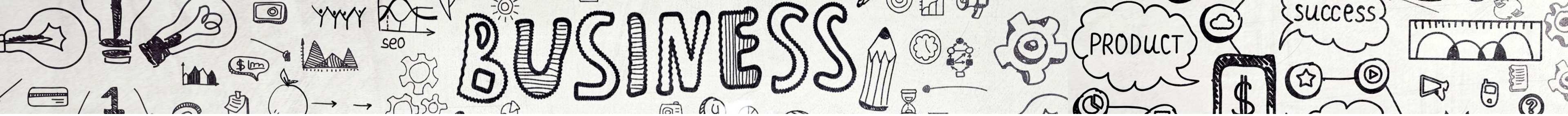
7 **กิจกรรมที่ขับเคลื่อนธุรกิจคืออะไร หรือ Key Activities (KA) :** คือ การมองว่างานหลักของธุรกิจคืออะไร เทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร จะสามารถสร้างกิจกรรม หรือ Solutions ใหม่ ๆ ให้ลูกค้าได้อย่างไรบ้าง

3.

การวางแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ (Business Plan) คือ เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน สถาบันการเงิน พันธมิตรทางธุรกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ แผนธุรกิจสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทตามวัตถุประสงค์และลักษณะของธุรกิจ ดังนี้





3.1 ประเภทของแผนธุรกิจ

1 แผนธุรกิจเพื่อเริ่มต้นธุรกิจ (Startup Business Plan)

แผนธุรกิจประเภทนี้จัดทำขึ้นสำหรับธุรกิจใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ ในการดำเนินกิจการมาก่อนจุดมุ่งหมายของแผนธุรกิจนี้ คือการนำเสนอแนวคิดและรายละเอียดของธุรกิจ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและดึงดูดความสนใจจากนักลงทุน และผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน โดยเนื้อหาของแผนธุรกิจจะครอบคลุมหัวข้อสำคัญ เช่น

- แนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) – อธิบายเกี่ยวกับธุรกิจที่จะดำเนินการจุดเด่นของสินค้าและบริการ
- การวิเคราะห์ตลาด (Market Analysis) – ศึกษาความต้องการของตลาด กลุ่มเป้าหมาย และคู่แข่ง
- แผนการตลาด (Marketing Plan) – กลยุทธ์การทำตลาด เช่น การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย
- การบริหารจัดการ (Management) – โครงสร้างองค์กรและทีมบริหาร
- แผนการเงิน (Financial Plan) – การประมาณการรายได้ รายจ่าย และการคาดการณ์กำไรขาดทุน



2 แผนธุรกิจเพื่อการดำเนินงาน (Operational Business Plan)

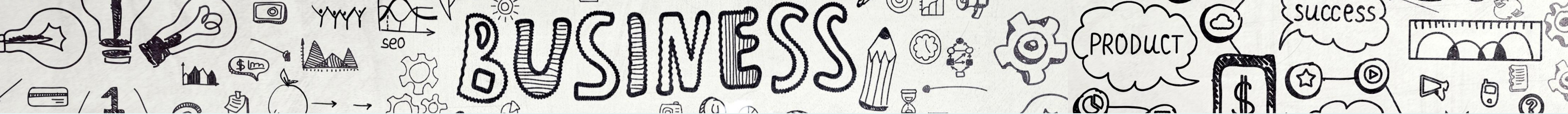
แผนธุรกิจประเภทนี้เน้นรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเนื้อหาของแผนจะเน้นในเรื่องของ

- กระบวนการดำเนินงาน (Operational Process) – ขั้นตอนการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ
- การจัดการทรัพยากร (Resource Management) – การบริหารจัดการบุคลากร วัสดุดิบ และต้นทุน
- การจัดการคุณภาพ (Quality Control) – มาตรฐานของสินค้าและบริการ รวมถึงการจัดการข้อร้องเรียนจากลูกค้า
- ระบบโลจิสติกส์ (Logistics System) – การจัดเก็บและขนส่งสินค้า

3 แผนธุรกิจเพื่อการขยายตัว (Growth Business Plan)

แผนธุรกิจประเภทนี้ใช้ในกรณีที่ธุรกิจมีความต้องการขยายกิจการ เช่น การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ การขยายตลาดไปยังพื้นที่ใหม่ หรือการเพิ่มกำลังการผลิต จุดมุ่งหมายของแผนนี้ คือ การกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโต โดยเนื้อหาจะครอบคลุม

- การวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ (Business Opportunity Analysis) – วิเคราะห์แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค
- กลยุทธ์การขยายตัว (Expansion Strategy) – การเพิ่มกำลังการผลิต ขยายสาขา หรือขยายช่องทางการจัดจำหน่าย
- การจัดหาเงินทุน (Funding Plan) – การขอสินเชื่อหรือการระดมทุนจากนักลงทุน



4 แผนธุรกิจเพื่อการขอเงินทุน

แผนธุรกิจประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อขอรับการสนับสนุนทางการเงินจากสถาบันการเงิน หรือนักลงทุน จุดเน้นของแผนนี้ คือการแสดงความศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนที่น่าพอใจให้กับนักลงทุน โดยเนื้อหาของแผนจะเน้นในเรื่องของ

- รายได้และกำไร (Revenue & Profit) – การประมาณการรายได้และกำไรในอนาคต
- งบประมาณ (Budget) – การจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินธุรกิจ
- จุดคุ้มทุน (Break-Even Point) – การคำนวณจุดคุ้มทุนที่ธุรกิจจะเริ่มทำกำไร
- การคืนทุน (Payback Period) – ระยะเวลาที่ธุรกิจจะสามารถคืนทุนให้กับผู้ลงทุน

5 แผนธุรกิจเพื่อการปรับโครงสร้าง (Turnaround Business Plan)

แผนธุรกิจประเภทนี้ใช้ในกรณีที่ธุรกิจประสบปัญหาด้านการดำเนินงานหรือการเงิน โดยจุดมุ่งหมายหลักคือการทำหนดกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เนื้อหาของแผนจะเน้นในเรื่องของ

- การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) – วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น
- การปรับกลยุทธ์ (Strategic Adjustment) – การเปลี่ยนแปลงในด้านการตลาด การบริหารจัดการ และการผลิต
- การลดต้นทุน (Cost Reduction) – การปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
- การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement) – การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการให้บริการ



6 แผนธุรกิจภายในองค์กร (Internal Business Plan)

แผนธุรกิจประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในองค์กร จุดมุ่งหมายหลักคือการกำหนดทิศทางและแนวทางในการทำงานให้กับทีมงานภายในองค์กร โดยเนื้อหาของแผนจะครอบคลุม

- เป้าหมายขององค์กร (Company Objectives) – การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว
- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategy and Execution Plan) – กำหนดแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- การวัดผล (Performance Measurement) – การตั้ง KPI และเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานของทีมงาน

7 แผนธุรกิจเพื่อการสร้างพันธมิตร (Partnership Business Plan)

แผนธุรกิจประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างองค์กร เช่น การร่วมทุน (Joint Venture) หรือการทำพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) เนื้อหาของแผนจะเน้นในเรื่องของ

- บทบาทและหน้าที่ของพันธมิตร (Partner's Role and Responsibility) – การกำหนดบทบาทของแต่ละฝ่าย
- การแบ่งปันผลประโยชน์ (Profit Sharing) – การกำหนดวิธีการแบ่งผลกำไร
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) – การจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการร่วมมือ

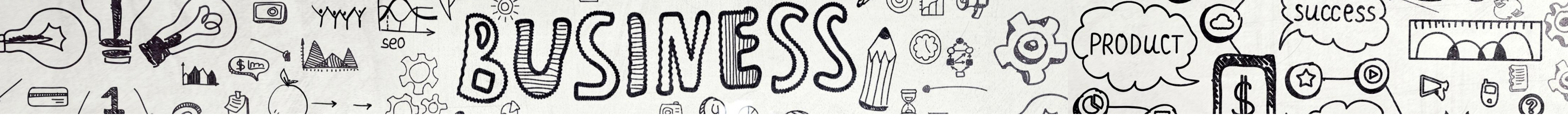


3.2 ความสำคัญของการวางแผนธุรกิจ

การวางแผนธุรกิจ (Business Planning) คือ กระบวนการที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน โดยแผนธุรกิจจะเป็นเอกสารสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนธุรกิจมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในหลายด้าน ดังนี้

1 กำหนดทิศทางและเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจน การวางแผนธุรกิจช่วยให้เจ้าของธุรกิจและทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน แผนธุรกิจจะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Objectives) ของธุรกิจ ซึ่งช่วยให้การทำงานมีทิศทางและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้สามารถวัดผลสำเร็จและปรับปรุงกลยุทธ์ได้ตามความเหมาะสมการผลิต เช่น

- การกำหนดเป้าหมายยอดขายภายใน 1 ปี
- การวางแผนขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่



2 ประเมินศักยภาพทางธุรกิจและโอกาสในตลาด การวางแผนธุรกิจช่วยให้ธุรกิจสามารถประเมินศักยภาพของตนเอง และวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในกระบวนการวางแผนจะมีการทำ SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) เพื่อทำความเข้าใจถึงข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของธุรกิจ รวมถึงศึกษาปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด แนวโน้มของอุตสาหกรรม และพฤติกรรมของผู้บริโภค เช่น

- การวิเคราะห์คู่แข่งในตลาด
- การคาดการณ์แนวโน้มความต้องการของลูกค้า

3 ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนธุรกิจช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดสรรทรัพยากร (ทั้ง เงินทุน บุคลากร และเวลา) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่ดีจะช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรที่ไม่จำเป็น และเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ได้มากขึ้น เช่น

- การกำหนดงบประมาณในการดำเนินงาน
- การวางแผนในการจัดซื้อวัตถุดิบและการจัดการคลังสินค้า



- 4 เพิ่มโอกาสในการได้รับเงินทุนและการสนับสนุนจากนักลงทุน** แผนธุรกิจที่ดีช่วยเพิ่มโอกาสในการได้รับเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น นักลงทุน (Venture Capital), ธนาคาร หรือสถาบันการเงิน เนื่องจากแผนธุรกิจเป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของธุรกิจ การประมาณการผลตอบแทน และแผนการคืนทุน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นักลงทุนและผู้ให้กู้เงินใช้พิจารณา เช่น
- การระบุแผนรายได้และกำไรในช่วง 3 ปีข้างหน้า
 - การแสดงจุดคุ้มทุน (Break-Even Point) และระยะเวลาคืนทุน
- 5 ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจ** แผนธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมแผนรับมือได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หรือความเสี่ยงด้านการแข่งขัน การมีแผนสำรอง (Contingency Plan) และแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จะช่วยให้ธุรกิจสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดคิดได้ดียิ่งขึ้น เช่น
- การวางแผนสำรองในกรณีที่ยอดขายต่ำกว่าที่คาดการณ์
 - การเตรียมแผนจัดหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นในกรณีซัพพลายเชนมีปัญหา



- 6 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ** แผนธุรกิจทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามและควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและประเมินประสิทธิภาพของทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง เช่น
- การกำหนด KPI ด้านยอดขายและอัตราการเติบโต
 - การวางแผนการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร
- 7 สนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ** แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้อย่างมีเหตุผลและมีข้อมูลสนับสนุน การมีข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันจากแผนธุรกิจช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ลดโอกาสในการทำผิดพลาด เช่น
- การตัดสินใจเปิดตลาดใหม่โดยอิงจากข้อมูลในแผนธุรกิจ
 - การตัดสินใจลดต้นทุนการผลิตจากการวิเคราะห์ต้นทุนในแผนธุรกิจ
- 8 ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีต่อธุรกิจ** แผนธุรกิจที่มีความสมบูรณ์และมีการวางแผนอย่างมืออาชีพ ช่วยให้ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของนักลงทุน ลูกค้า และคู่ค้า แสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการบริหารจัดการ เช่น
- การนำเสนอแผนธุรกิจต่อสื่อมวลชนและนักลงทุน
 - การดึงดูดลูกค้าผ่านการแสดงศักยภาพของธุรกิจในแผนธุรกิจ



3.3 ประโยชน์ของการวางแผนธุรกิจ

1 ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายของธุรกิจ การวางแผนธุรกิจช่วยให้ธุรกิจมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยแผนธุรกิจจะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร รวมถึงเป้าหมายทางธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกัน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น

- การตั้งเป้าหมายยอดขายในแต่ละไตรมาส
- การกำหนดเป้าหมายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ภายใน 1 ปี

2 ช่วยให้การตัดสินใจทางธุรกิจมีประสิทธิภาพ แผนธุรกิจที่ดีช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เนื่องจากการวางแผนจะมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ เช่น ข้อมูลตลาด (Market Data) พฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูลด้านการเงิน และข้อมูลด้านคู่แข่ง การมีข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจผิดพลาด เช่น

- การเลือกทำการตลาดออนไลน์หรือออฟไลน์
- การเลือกกลยุทธ์การตั้งราคา (Pricing Strategy)



3 เพิ่มโอกาสในการได้รับเงินทุนและการสนับสนุน แผนธุรกิจที่มีความน่าเชื่อถือและมีการวิเคราะห์อย่างละเอียดช่วยสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนและสถาบันการเงิน นักลงทุนต้องการเห็นว่าแผนธุรกิจมีความเป็นไปได้ (Feasibility) และสามารถสร้างผลตอบแทนในอนาคตได้จริงแผนธุรกิจที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับศักยภาพทางการเงิน การเติบโตของตลาด และการคืนทุนที่ชัดเจน จะเพิ่มโอกาสในการได้รับเงินทุนสนับสนุน เช่น

- การนำแผนธุรกิจเสนอขอสินเชื่อจากธนาคาร
- การขอระดมทุนจากนักลงทุน (Venture Capital)

4 ช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนธุรกิจช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดสรรทรัพยากร เช่น เงินทุน บุคลากร วัตถุดิบ และเวลา ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรที่ดีช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างผลตอบแทน เช่น

- การกำหนดงบประมาณในการดำเนินงาน (Operating Budget)
- การวางแผนการใช้บุคลากรในแต่ละแผนก



- 5 ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ** การวางแผนธุรกิจช่วยให้ธุรกิจสามารถประเมินและคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านการผลิต จากนั้นสามารถกำหนดแผนรับมือและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนได้ การมีแผนสำรอง (Contingency Plan) จะช่วยลดความเสียหายจากปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ธุรกิจฟื้นตัวได้เร็วขึ้น เช่น
- การจัดทำแผนรองรับกรณียอดขายลดลงอย่างฉับพลัน
 - การวางแผนกระจายความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบ
- 6 ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน** แผนธุรกิจที่ดีช่วยให้ธุรกิจสามารถระบุจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของตนเอง รวมถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในตลาดได้อย่างชัดเจน การเข้าใจสถานะของธุรกิจช่วยให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และตอบสนองต่อการแข่งขันในตลาดได้อย่างรวดเร็ว เช่น
- การเปิดตัวสินค้าใหม่ก่อนคู่แข่ง
 - การขยายตลาดในช่องทางออนไลน์เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้า



- 7 ช่วยในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน** แผนธุรกิจช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้สามารถวัดผลและปรับปรุงการดำเนินงานได้ตามความเหมาะสม เช่น
 - การติดตามยอดขายรายเดือนและเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
 - การประเมินประสิทธิภาพของแคมเปญการตลาด
- 8 ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อธุรกิจ** การมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนและมีโครงสร้างที่ดีช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และนักลงทุน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและความพร้อมในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น
 - การนำเสนอแผนธุรกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - สร้างความเชื่อมั่นให้กับซัพพลายเออร์และคู่ค้า
- 9 สนับสนุนการเติบโตและการขยายตัวของธุรกิจ** แผนธุรกิจช่วยให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในด้านการตลาด การเพิ่มกำลังการผลิตและการขยายสาขา เช่น
 - การขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
 - การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

4.

การเขียนแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่ผู้ประกอบการใช้กำหนดขั้นตอน และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ได้แก่ กำไร หรืออื่น ๆ ที่คาดหวังเอาไว้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำเสนอต่อหุ้นส่วนหรือสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาร่วมลงทุน หรือการพิจารณาเงินกู้

4.1 องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึง “แผนธุรกิจ” เป็นอันดับแรก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคตของตนเอง สถาบันการเงิน และผู้ลงทุนภายนอกที่จะเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่กิจการได้โดยแผนธุรกิจจะบอกให้ทราบว่าปัจจุบันธุรกิจอยู่ตรงไหน และในอนาคตจะเป็นอย่างไรบ้าง ตามองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปกหน้า สารบัญ และคำนำ
2. บทสรุปผู้บริหาร
3. ประวัติกิจการ หรือภาพรวมของกิจการ
4. การวิเคราะห์สถานการณ์
5. แผนการตลาด
6. แผนการบริหารจัดการและแผนการดำเนินงาน
7. แผนการผลิต
8. แผนการเงิน
9. แผนฉุกเฉิน
10. ภาคผนวก



4.2 ปกหน้า สารบัญ และคำนำ

- **ปกหน้า** เป็นสิ่งแรกที่คุณผู้อ่านแผนธุรกิจจะเห็น จึงควรมีชื่อของธุรกิจ รวมทั้งที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสาร สัญลักษณ์ของธุรกิจ นอกจากนี้ อาจจะมีชื่อที่อยู่และหมายเลขโทรศัพท์ของผู้ประกอบธุรกิจอยู่ด้วย เพื่อความสะดวกในการติดต่อกลับ
- **สารบัญ** มีไว้เพื่อความสะดวกในการค้นหารายละเอียดของแผนธุรกิจได้เร็วขึ้น ซึ่งจะมีประโยชน์ในการเจรจาต่อรองกับบุคคลภายนอก เพราะยืนยันข้อมูลโดยอ้างอิงเอกสารซึ่งกันและกันได้ง่ายขึ้น
- **คำนำ** เป็นส่วนที่อยู่ถัดจากหน้าปกใน ผู้เขียนรายงานแผนธุรกิจจะเป็นผู้เขียนเอง โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์และขอบเขต อาจรวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนธุรกิจ ตลอดจนคำขอขอบคุณผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูล หรือการเขียนแผนธุรกิจ (ถ้ามี) โดยให้ลงท้ายด้วยชื่อผู้จัดทำแผนธุรกิจและวันที่ทำกับ

4.3 บทสรุปผู้บริหาร

บทสรุปผู้บริหารเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นการสรุปรายละเอียดสั้น ๆ ของแผนธุรกิจทั้งหมดที่ได้ดำเนินการ และเป็นเอกสารที่สมบูรณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสเกิดขึ้นจริงได้ สามารถใช้โอกาสในตลาดให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ มีความเป็นไปได้ “บทสรุปผู้บริหาร” ควรเขียนให้สั้นและกะทัดรัด ถึงแม้ว่าบทสรุปผู้บริหารจะจัดไว้อันดับแรก แต่ให้เขียนเป็นอันดับสุดท้ายในการเขียนแผนทั้งหมด ดังนี้



- 4 ความคุ้มค่าเชิงธุรกิจ (ผลกำไร)** สรุปให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน เช่น กำไรขั้นต้นกำไรจากการดำเนินงาน ระยะเวลาของการทำกำไร ระยะเวลาการคุ้มทุน ระยะเวลาที่กระแสเงินสดจะเป็นบวก การคาดหมายอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และผลตอบแทนทางการเงินอื่น ๆ เช่น “สร้างรายได้และสร้างความแข็งแกร่งให้ชุมชน มีผลตอบแทนการลงทุนสูง...” ซึ่งเป็นการตรวจสอบกิจการว่าควรมีข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบอะไรบ้าง
- **ข้อได้เปรียบ** ให้พิจารณาว่าธุรกิจมีจุดเด่น (เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง) ในด้านใดบ้าง เช่น สินค้าหรือบริการมีอะไรพิเศษ สามารถดึงดูดความสนใจลูกค้าได้อย่างไร ความสามารถและความชำนาญของลูกค้า เทคนิคในกระบวนการขาย ที่ตั้งของธุรกิจอยู่ในจุดได้เปรียบอย่างไร
 - **ข้อเสียเปรียบ** ให้ค้นหาว่าธุรกิจมีข้อเสียใดบ้าง เช่น ข้อเสียด้านการเงิน ที่ตั้ง คุณภาพสินค้า การบริการ การส่งมอบไม่ตรงเวลา สินค้าที่นำมาจำหน่ายไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 5 ทีมผู้บริหาร** สรุปโดยย่อว่ามีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารในการก่อตั้งและบริหาร พร้อมคณะกรรมการในทีม และกล่าวถึงความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมาเกี่ยวกับการดำเนินงานจนทำให้กิจการมีผลกำไร และประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการเงินและทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง (ควรระบุชื่อและตำแหน่งด้วย)
- 6 ข้อเสนอแนะ** ให้เขียนระบุสั้น ๆ ถึงเงินลงทุนที่ต้องการจะเอาเงินไปทำอะไร จะตอบแทนเจ้าของเงินอย่างไร ผลตอบแทนของการลงทุนของเจ้าหน้าที่หรือผู้ร่วมลงทุนจะเป็นเท่าใด เช่น “มีโอกาขยายธุรกิจจึงต้องการเงินลงทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ต้องการพันธมิตรทางธุรกิจ...”



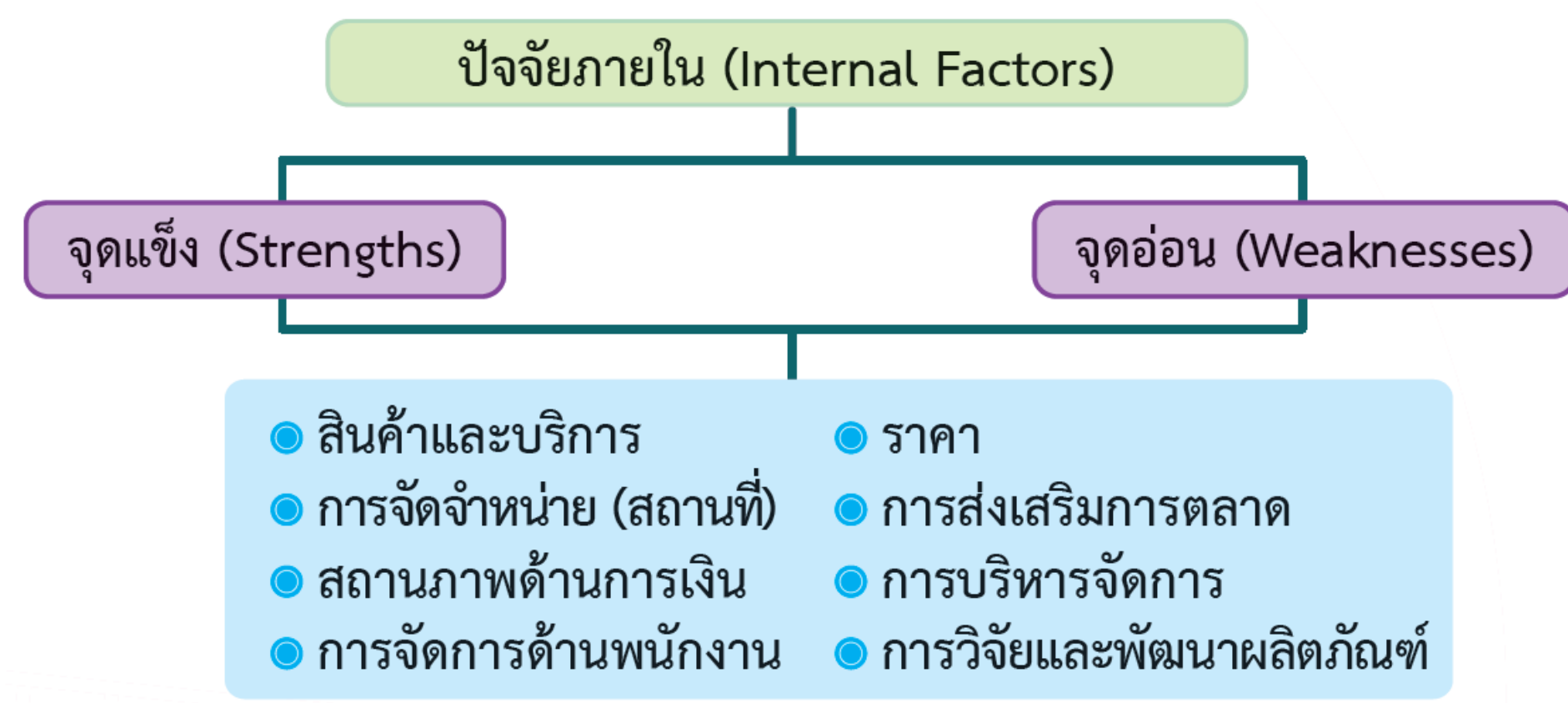
4.4 ประวัติกิจการ หรือภาพรวมของกิจการ

ประวัติกิจการ หรือภาพรวมของกิจการ (Company Profile) ให้ระบุข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของการก่อตั้ง ในด้านรูปแบบการจัดตั้งหรือจดทะเบียน ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการมองเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ต้องการนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการให้เป็นประโยชน์ในอนาคตและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้ก่อตั้ง ปีที่ก่อตั้ง ทุนจดทะเบียน ทุนที่ชำระแล้ว และประวัติความเป็นมาของการดำเนินงาน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และกิจกรรมที่เกิดขึ้น เช่น เพิ่มทุน ลงทุน ขยายธุรกิจ

4.5 การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Current Situation Analysis) หรือเรียกว่า “SWOT Analysis” คือ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

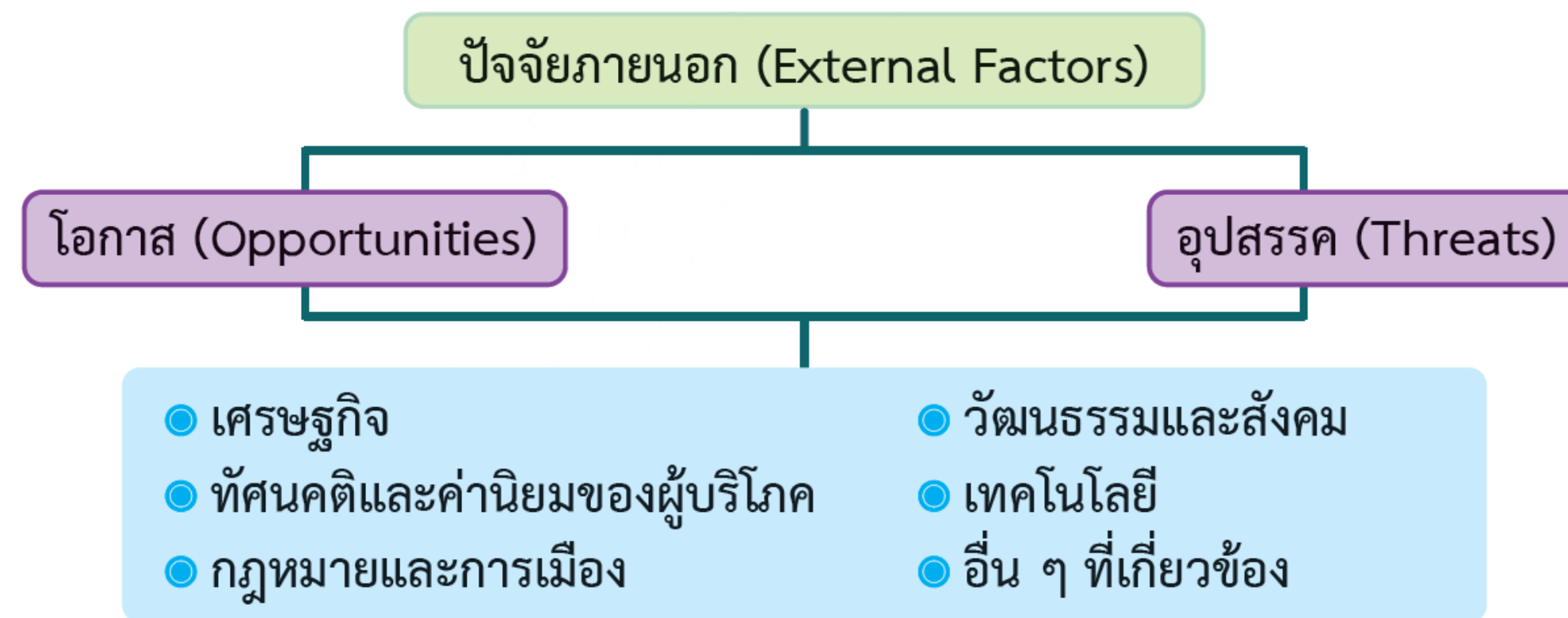
- 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน (Internal Situation Analysis)** เป็นการตรวจสอบความสามารถ ความพร้อมของกิจการด้านต่าง ๆ ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากการกระทำกิจการเอง ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานทั้งด้านบวกเรียกว่า “จุดแข็ง” หรือด้านลบเรียกว่า “จุดอ่อน” เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากทราบปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างดี หากมีการวางแผนบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ก็สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจได้



- 2 **การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก** เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่ผู้ประกอบการธุรกิจไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ในลักษณะที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ในปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจควรจะเริ่มวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่
- 2.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือตลาดเป้าหมาย (Target Group หรือ Market Group)
 - 2.2 การแข่งขัน (Competition)
 - 2.3 ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม เช่น การใช้สินค้าที่มียี่ห้อ
 - 2.4 เทคโนโลยี (Technology)
 - 2.5 เศรษฐกิจ (Economic)
 - 2.6 กฎหมาย กฎ และระเบียบต่าง ๆ (Political & Legal)
 - 2.7 กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กลุ่มผู้ผลิต (Suppliers)




เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่ในด้านบวก เรียกว่า “โอกาส” และด้านลบเรียกว่า “อุปสรรค” กิจกรรมสามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นได้ เพื่อให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่



4.6 แผนการตลาด

- **แผนการตลาด (Marketing Plan)** คือ การกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานทางการตลาดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสัมพันธ์กับกลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ โดยสามารถตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมทางการตลาดไว้ล่วงหน้าได้
- **สิ่งสำคัญที่สุดในการทำธุรกิจ** คือ การมองด้านการตลาด ผู้ประกอบธุรกิจต้องมองให้ออกว่าผู้บริโภคต้องการอะไร แล้วผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการนั้น กำไรที่เกิดขึ้นนั้นคือ ผลงานจากการทำให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจสูงสุด



วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission & Goal)

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ภาพรวมของกิจการที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยจะนำเสนอจุดมุ่งหมายของผู้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการทำธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดค่าได้ ดำเนินการให้บรรลุผลได้ เป็นเหตุเป็นผลและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และมีกรอบระยะเวลาเป็นเครื่องกำหนด ดังคำสุภาษิตที่ว่า “ฝันให้ไกล แล้วไปให้ถึง”
- **พันธกิจ (Mission)** หมายถึง งานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกิจการ โดยจะอธิบายความเป็นไปได้ของธุรกิจหรือโครงการ ซึ่งครอบคลุม 5 ประการ คือ
 1. สินค้าและบริการของกิจการคืออะไร
 2. ลูกค้าของกิจการเป็นใคร
 3. คุณค่าที่กิจการมอบให้แก่ลูกค้าเป็นอย่างไร
 4. ขณะนี้กิจการเป็นอย่างไร
 5. ต่อกิจการควรจะเป็นอย่างไร
- **เป้าหมาย (Goal)** คือ การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการจากพันธกิจของกิจการ โดยเขียนเป็นข้อ ๆ แบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น (1 ปี) ระยะปานกลาง (3–5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) ซึ่งเป้าหมายแต่ละระยะเวลาควรสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ และระบุเวลาที่แล้วเสร็จอย่างชัดเจน



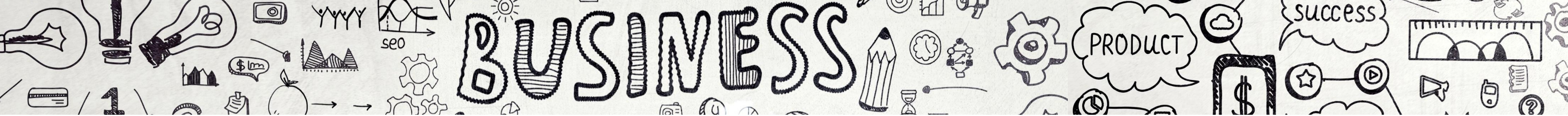
การจัดทำแผนการตลาด ผู้ประกอบธุรกิจต้องทราบและเข้าใจเรื่องดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายทางการตลาดที่ต้องการคือเรื่องอะไรบ้าง
2. ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
3. จะนำเสนอสินค้าหรือบริการอะไรให้กลุ่มเป้าหมายในราคาเท่าใด และวิธีการใด
4. จะสร้างและรักษาความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายได้ด้วยวิธีการใดบ้าง
5. ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ จะแก้ไขอย่างไร



การวางแผนด้านการตลาด “STP&4P’s และ 4C’s” มีขั้นตอนดังนี้

1. การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation)
2. การกำหนดลูกค้าเป้าหมายว่ากลุ่มไหนที่จะเลือก (Targeting)
3. การสร้างภาพพจน์ในใจของลูกค้า (Positioning)
4. ส่วนประสมทางการตลาด (4P’s) ได้แก่ สินค้าหรือบริการ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion)
5. ส่วนประสมทางการตลาดยุคใหม่ (4C’s) เป็นการมองด้านความต้องการของผู้บริโภคและควรนำมาใช้ในแผนปฏิบัติการทางการตลาดด้วย ดังนี้
 - 5.1 Consumer Need คือ ขายสินค้าตามความต้องการของลูกค้า
 - 5.2 Customer Benefits คือ ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ
 - 5.3 Convenience คือ เป็นสินค้าที่สะดวก
 - 5.4 Communication คือ การรับรู้ข่าวสารสินค้า



ภาพรวมและความน่าสนใจของธุรกิจ

เป็นการอธิบายถึงสถานการณ์ภาพรวมของธุรกิจ ที่กิจการดำเนินอยู่ในปัจจุบัน สภาพเศรษฐกิจ ระดับความรุนแรงของการแข่งขัน จำนวนคู่แข่งชั้นหรือคู่แข่งชั้นรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด เป็นต้น ให้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนี้

- 1 การแข่งขันของธุรกิจ** หมายถึง ระดับการแข่งขันของธุรกิจที่กิจการดำเนินงานอยู่มีความรุนแรงระดับใด แนวโน้มของตลาดมีโอกาขยายตัวมากน้อยแค่ไหนทั้งในระดับประเทศหรือต่างประเทศ การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานจากภาครัฐ เช่น การจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ การฝึกอบรมความรู้ต่าง ๆ การสัมมนา การแสวงหาโอกาสหรือตลาดรองรับ สำหรับสินค้าหรือบริการของกิจการนั้น ๆ





- 2 ความยากง่ายในการเข้าสู่ธุรกิจ** หมายถึง ธุรกิจที่กิจการดำเนินงานอยู่มีโอกาสที่คู่แข่งชั้นรายใหม่จะเข้าสู่ธุรกิจได้ยาก หรือง่ายเพียงใด หรือการที่จะถอนตัวออกจากธุรกิจ เช่น ธุรกิจที่คู่แข่งชั้นรายอื่นก้าวเข้าสู่ธุรกิจนั้นได้ยาก ย่อมเป็นโอกาสดีสำหรับผู้ประกอบธุรกิจรายเดิมเพราะคู่แข่งชั้นใหม่มีน้อย
- 3 สินค้าทดแทน** หมายถึง สินค้าหรือบริการที่กิจการนำออกมาจำหน่าย และมีโอกาสที่สินค้าชนิดอื่นจะเข้ามาทดแทน เช่น สบู่ก้อนได้รับผลกระทบจากสบู่เหลว ซึ่งตลาดสบู่เหลวสามารถเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดสบู่ก้อนได้ดี จึงส่งผลให้ตลาดสบู่ก้อนต้องสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้ตลาดสบู่เหลว
- 4 การต่อรองของลูกค้า** หมายถึง โอกาสที่ลูกค้าจะกลับไปใช้สินค้าของคู่แข่งชั้นหรือสินค้าชนิดอื่นมีมากน้อยเพียงใด แสดงให้เห็นถึงอำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจที่กิจการดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน





การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ และวิธีการทางการตลาด

ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ และวิธีการทางการตลาดตามองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1 เป้าหมายทางการตลาด

- 1.1 วัตถุประสงค์ (Objective)** คือ ความมุ่งหมายที่ได้จำแนกรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้ เช่น ต้องการส่วนครองตลาด 25%
- 1.2 เป้าหมาย (Goal)** เป็นการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ระดับกว่าวัตถุประสงค์หรืออาจกล่าวได้ว่าเป้าหมายเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์รองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก แต่ทั้งสองคำนี้มีความคล้ายคลึงกัน คือ “เป็นสิ่งที่ต้องการได้รับหรือคาดหวังเอาไว้ในอนาคต” และสามารถ interchangeable ได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objective) เป็นการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนการตลาด สามารถกำหนดได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ทางการเงิน** เช่น ต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนของตลาดเป้าหมาย 30% ต้องการกำไรสุทธิ 5 ล้านบาท ในปี 2569 ต้องการส่วนครองตลาด 40% ในปี 2569
- 2) วัตถุประสงค์ทางการตลาด** เช่น วัตถุประสงค์ในการขาย การสร้างความภักดีในตราสินค้าสร้างการรับรู้ในตราสินค้าจาก 20% เป็น 30% เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอีก 20%



2 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ประกอบการธุรกิจต้องรู้จักกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการ โดยทั่วไปแล้วกลุ่มเป้าหมายอาจแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ ผู้ซื้อที่เป็นผู้บริโภคทั่วไป และผู้ซื้อที่เป็นองค์กร ซึ่งกระบวนการในการทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย ควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ตลาดในภาพรวม คือ การแบ่งตลาดออกเป็นส่วน ๆ โดยพยายามให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีพฤติกรรมและการตอบสนองต่อกระบวนการทางการตลาดที่คล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน แต่ให้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในระหว่างกลุ่ม ควรเลือกกลุ่มเป้าหมายที่น่าสนใจ โดยพิจารณาจากขนาดของกลุ่ม อัตราการเติบโต กำลังซื้อ และความยาก-ง่ายในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

การแบ่งส่วนทางการตลาด (Segmentation) โดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- 1) แบ่งตามหลักภูมิศาสตร์ เช่น เขต ภาค ในเมืองหรือชนบท
- 2) แบ่งตามหลักประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เพศ รายได้
- 3) แบ่งตามหลักจิตวิทยา เช่น รูปแบบการดำเนินชีวิต
- 4) แบ่งตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ เช่น โอกาสซื้อบ่อยแค่ไหน ความภักดีต่อสินค้า

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Group) มีดังนี้

- 1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าหรือบริการจำนวนมาก หรือเป็นลูกค้ารายใหญ่ ๆ (ให้ระบุรายชื่อลูกค้า)
- 2) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรอง ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าหรือบริการไม่สูงมากแต่เป็นลูกค้าที่มีศักยภาพ และมีโอกาสเพิ่มปริมาณธุรกิจลูกค้ากลุ่มดังกล่าวในอนาคต



3 กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) หมายถึง แนวทางในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ได้แก่ เป้าหมายทางการตลาด และส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่

3.1 กลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

- 1) ความได้เปรียบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง
- 2) ความได้เปรียบในการสร้างระบบธุรกิจ
- 3) ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร
- 4) ความได้เปรียบในการประหยัดต้นทุนในการผลิต

3.2 กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางการตลาด

- 1) กลยุทธ์การควบกิจการ เพื่อลดต้นทุนด้านเทคโนโลยี ต้นทุนการผลิต เทคนิค และความชำนาญ ด้วยการควบรวมกิจการที่มีจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ
- 2) กลยุทธ์การซื้อกิจการ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงาน
- 3) กลยุทธ์การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ เพื่อลดช่องว่างทางการค้า โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการและการบริหารการเงิน
- 4) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตโดยใช้ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันออกจำหน่ายในตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าในพื้นที่ใหม่ เพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่
- 5) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เกิดความต้องการและจดจำในผลิตภัณฑ์ด้วยรูปแบบใหม่ ๆ คุณภาพที่ดีขึ้น



3.3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด หรือ Marketing Mix (4P's)

1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategies)

- การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ เป็นการกำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้ เช่น การบริการ รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ บุคลากร
- การกำหนดตำแหน่งตราสินค้า เป็นการสร้างตราของผลิตภัณฑ์ให้มีจุดเด่น สามารถจดจำได้ง่าย อีกทั้งยังมีคุณค่าทางด้านจิตใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เป็นการเน้นความสำคัญของคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น มีความแปลกใหม่แตกต่างจากคู่แข่ง

2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies)

วิธีกำหนดราคา เช่น พิจารณาจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ ตั้งราคาตามคู่แข่งในท้องตลาด พิจารณาจากความต้องการของตลาด

3) กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Distribution Channel Strategies)

คือ การกำหนดเส้นทางในการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งโอนเปลี่ยนมือจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค โดยผ่านคนกลางไปถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย



4) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategies)

- **การโฆษณา (Advertising)** เป็นการเสนอข่าวสารโดยผ่านการสร้างสรรค์งานโฆษณาและกลยุทธ์ในการใช้สื่อเพื่อเป็นเครื่องมือในการโฆษณา
- **การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling)** เป็นการขายสินค้าโดยใช้พนักงานขาย
- **การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)** คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเสนอสิ่งจูงใจให้กับผู้บริโภค เพื่อให้เกิดการสนองตอบจากกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมาย รวมทั้งพนักงานขายของกิจการ
- **การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)** คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคและชุมชนต่าง ๆ โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นเดียวกับการโฆษณา
- **การตลาดทางตรง (Direct Marketing)** เป็นการส่งเสริมการตลาดด้วยการสร้างความสัมพันธ์รายตัวกับลูกค้า โดยใช้ข้อความสั้น จดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือทางโทรศัพท์





3.4 การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด

- **การควบคุม** คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนวัดผลการทำงานทางการตลาด โดยใช้การวิเคราะห์ยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด ฯลฯ อาจบรรจุแผนฉุกเฉินไว้ด้วยเพื่อสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การประท้วงหยุดงาน เหตุการณ์ทางการเมือง วัตถุประสงค์ของการกำหนดแผนฉุกเฉิน เพื่อกระตุ้นให้คำนึงถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตล่วงหน้า
- **การควบคุมแผนการตลาด** เพื่อควบคุมแผนการตลาดด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และประกันความสำเร็จของแผนการตลาดด้านต่าง ๆ เช่น การขาย ส่วนครองตลาดและกำไร โดยจะต้องวิเคราะห์และประเมินผลทางการตลาดด้านการขายและด้านอื่น ๆ
- **การประเมินผลทางการตลาด** หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานทางการตลาดและแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้เป็นไปตามแผนการตลาดที่วางไว้ ได้แก่
 - **การประเมินผลทางการตลาด** มีดังนี้
 - เปรียบเทียบผลการทำงานกับแผนการตลาดว่ามีผลอย่างไร (What)
 - วิเคราะห์สาเหตุที่เกิดผลในการทำงาน (Why)
 - การแก้ไข เป็นการพิจารณาว่าจะทำอะไรกับปัญหาที่เกิดขึ้น (What)
 - **รูปแบบการประเมินผล** ได้แก่ การวิเคราะห์ยอดขาย การวิเคราะห์ส่วนครองตลาด



4.7 แผนการบริหารจัดการและแผนการดำเนินงาน

เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร และผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ ของกิจการ มีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ดี ประกอบด้วย

- สถานที่ตั้ง
- รูปแบบธุรกิจ
- โครงสร้างองค์กร และผังบริหาร
- ทีมผู้บริหารและหลักการบริหารงาน
- แผนด้านบุคลากร จำนวน เวลาทำงาน ค่าตอบแทน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ
- เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ (ซื้อ เช่า หรือเช่าซื้อ)

แผนการบริหารจัดการและแผนการดำเนินงาน

- 1 ทีมงานบริหาร** ประกอบด้วย ผู้จัดการ พนักงาน ที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงาน และความสามารถในด้านการบริหารที่นำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ทีมงานที่ดีควรมีผู้บริหารครบในแต่ละด้านสำหรับธุรกิจที่เริ่มต้น ทีมงานผู้บริหารอาจประกอบไปด้วยคนจำนวนน้อย หรือเพียงคนเดียวทำงานเกือบทุกหน้าที่ การเริ่มต้นธุรกิจผู้บริหารจะเน้นด้านการตลาดในช่วงกำลังก่อตั้ง ทีมงานผู้บริหารแบบห่างห้วงส่วน จะมีผู้ที่มีความสามารถแตกต่างกันแต่ละด้าน จะเป็นการสร้างทีมงานที่ดีได้เช่นเดียวกันหลายคน เช่น พนักงานบัญชีและการเงิน ก็ควรจะเป็นคนละคนกันเพื่อป้องกันการทุจริต รายละเอียดทีมงานควรระบุถึง



4.8 แผนการผลิต

การจัดทำแผนธุรกิจต้องคำนึงถึงกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป แผนการผลิตต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนอื่น ๆ เช่น แผนการตลาด แผนการบริหารและจัดการบุคลากร และแผนการเงิน ในการวางแผนการผลิตต้องพิจารณาคุณภาพ การออกแบบสินค้าและบริการ กระบวนการผลิต การออกแบบระบบงาน การวางแผนกำลังคน การจัดส่งสินค้า สินค้าคงคลังกำหนดการผลิตและปฏิบัติการ การดูแลรักษาเครื่องจักร แผนการผลิตที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการในการจัดการกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยเน้นการจัดการกระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต ซึ่งวัตถุดิบและทรัพยากร หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ผลิตหรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้ ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน เงินลงทุน และอื่น ๆ ส่วนกระบวนการผลิต หมายถึง กระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิตและผลผลิต หมายถึง จำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้



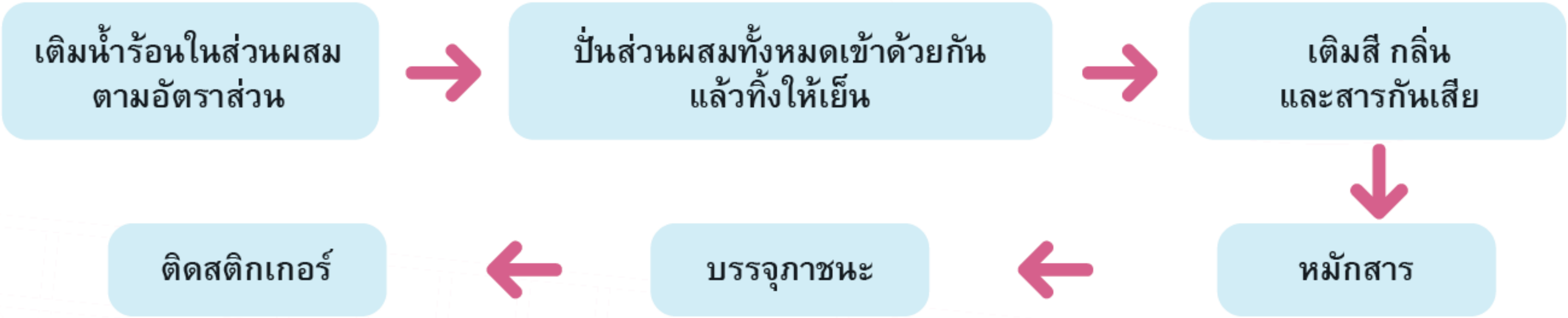
เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยเน้นการจัดการกระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต ซึ่งวัตถุดิบและทรัพยากร หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ผลิตหรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้ ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน เงินลงทุน และอื่น ๆ ส่วนกระบวนการผลิต หมายถึง กระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิตและผลผลิต หมายถึง



ขั้นตอนการผลิตสินค้า



การแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรให้เป็นผลผลิต



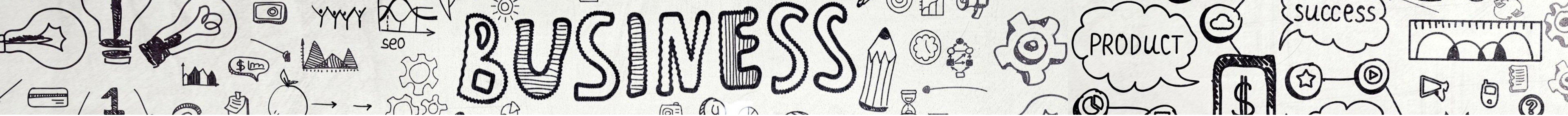
ตัวอย่างกระบวนการผลิต “น้ำยาล้างจาน”



วัสดุหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

กิจการควรกำหนดปริมาณการผลิตในแต่ละครั้งให้เพียงพอต่อปริมาณการสั่งซื้อในรอบระยะเวลาสั้น ๆ โดยพิจารณาจากระยะเวลาการผลิตและเวลาในการจำหน่ายว่า ใช้เวลาทั้งหมดกี่วัน และมีปริมาณการสั่งซื้อในช่วงเวลาดังกล่าวประมาณเท่าไร จึงวางแผนการผลิตให้เพียงพอ และควรมีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพในการผลิตแต่ละครั้ง เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและสามารถบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ ทำให้มีสินค้าเพียงพอต่อการจัดจำหน่ายตลอดเวลาและมั่นใจในคุณภาพ

1. เครื่องจักรและอุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> ● เครื่องปั่นส่วนผสม จำนวน 2 เครื่อง ● ถังหมักน้ำยา ● ถังสเตนเลสสำหรับต้มน้ำร้อน จำนวน 2 ถัง ● เครื่องปิดปากถุง จำนวน 1 เครื่อง
2. กำลังการผลิต	● น้ำยาล้างจาน 800 ลิตรต่อวัน
3. ต้นทุนวัตถุดิบต่อหน่วย	● น้ำยาล้างจาน เท่ากับ 5 บาทต่อลิตร
4. อาคารและสิ่งปลูกสร้าง	● อาคารพาณิชย์ 3 ชั้น 3 คูหา พื้นที่ 100 ตารางเมตร
5. ทำเลที่ตั้ง	● เลขที่ 1007/12 หมู่ 1 อ.บ้านนา จ.นครนายก
6. สาธารณูปโภค	● ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์
7. แรงงานในการผลิต	● คนงาน จำนวน 4 คน
8. แผนงานด้านการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนที่เหมาะสม ● กำหนดจำนวนคนงานที่เหมาะสมกับขนาดของการผลิต



การกำหนดราคาขายสินค้าและบริการ จะถูกกำหนดขึ้นจากต้นทุนบวกด้วยกำไรที่ผู้ประกอบการต้องการ แต่ส่วนใหญ่แล้วการตั้งราคาของผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงราคาขายของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดียวกันที่มีในตลาดด้วย

การจัดทำแผนธุรกิจ กิจการต้องทราบว่าต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าไร จะได้แหล่งเงินทุนมาจากไหน เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รายงานทางการเงิน อาจสรุปเป็นงบการเงินที่ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมของกิจการในรอบระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าที่ผ่านมานั้นกิจการมีฐานะทางการเงิน และมีผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

การวางแผนการเงิน ประกอบด้วย

- 1 งบฐานะการเงิน** เป็นรายงานที่แสดงถึงฐานะของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งว่ามีสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน) อยู่ในขณะนั้นจำนวนเท่าใด
- 2 งบกำไรขาดทุน** เป็นงบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการ โดยแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง



4.10 แผนฉุกเฉิน

แผนฉุกเฉิน หมายถึง ส่วนที่แสดงให้เห็นถึงแผนสำรองของกิจการ หากแผนที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จ หรือเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น เช่น เกิดภัยธรรมชาติ การประท้วงหยุดงาน การถูกปฏิเสธการรับสินค้าจากตลาด ซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อกิจการ ในแผนฉุกเฉินจึงควรระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะมีแผนสำรองเมื่อเกิดสิ่งที่ไม่คาดฝันต่อธุรกิจอย่างไร เพื่อเรียกความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมทุนและสถาบันการเงินได้ เช่น

- ยอดขาย/เก็บเงินจากลูกค้าไม่ได้ ทำให้ขาดสภาพคล่อง และธนาคารไม่ปล่อยเงินกู้
- คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว
- มีคู่แข่งรายใหม่ที่ใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า ราคาถูกกว่า เข้าสู่อุตสาหกรรม
- สินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกกว่า
- สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อ เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ
- สินค้าผลิตมากจนเกินไป ทำให้มีสินค้าในคลังเหลือมาก
- ต้นทุนการผลิต/การจัดการสูงกว่าที่คาดไว้
- เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม



4.11 ภาคผนวก

ภาคผนวกเป็นส่วนที่เพิ่มเติมอื่น ๆ สามารถช่วยให้แผนธุรกิจมีความสมบูรณ์มากขึ้น (ถ้ามี) แต่บางกิจการอาจจะมีหรือไม่มีก็ได้ สำหรับหัวข้อนี้ เช่น รูปภาพ ข้อมูลประกอบที่เกี่ยวข้อง หรือข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา บอกแหล่งที่มาของข้อมูล และสำเนาเอกสารต่าง ๆ พร้อมรับรองสำเนาถูกต้องโดยผู้มีอำนาจลงนามและประทับตรา (ถ้ามี)

