เอกสารหมายเลข ❸

แผนธุรกิจและรายละเอียดของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ

1. ความรู้เกี่ยวกับการทำแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ (Business Plan) เปรียบเสมือนเข็มทิศที่บอกทางเราว่าจะควรจะเดินไปในทิศทางใด ตลอดจนบอกขั้นตอนระยะเวลาต่างๆ ว่าจะไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างไร ผู้ประกอบการใหม่ในยุคปัจจุบันพึงตระหนักและจำเป็นต้องรู้และเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งในการเขียนแผนธุรกิจที่เป็นจริงและสามารถปฏิบัติได้ โดยการนำเอาความคิดที่มีอยู่เขียนเป็นแผนธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและการวางแผนดำเนินธุรกิจอย่างมีทิศทาง

1.1 ความหมายและความสำคัญของแผนธุรกิจ

1.1.1 ความหมายของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ หมายถึง แผนงานทางธุรกิจที่แสดงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้าและจะบริหารอย่างไรธุรกิจถึงจะอยู่รอด

1.1.2 ความสำคัญของแผนธุรกิจ

1) แผนธุรกิจมีความสำคัญต่อการเริ่มต้นธุรกิจ เพราะรายละเอียดในแผนธุรกิจจะช่วยให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายและแนวทางในการคิดที่ชัดเจน มีความแน่วแน่ต่อการใช้ทรัพยากร และมีความพยายามเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2) แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือในการแสงหาทุนจากผู้ร่วมลงทุน จากกองทุนร่วมลงทุน และหรือจากสถาบันการเงินต่างๆ

3) แผนธุรกิจเป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งการจัดหาเงินทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด และอื่นๆ ในการบริหารกิจการใหม่ รวมทั้งยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานต่อเนื่องของกิจการในอนาคตอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำแผนธุรกิจ

1.2.1 เป็นคู่มือแผนงานในการลงทุนและการประกอบการ

1.2.2 ใช้เป็นเอกสารประกอบการขอกู้เงินต่าง ๆ

1.2.3 ใช้เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุนของธุรกิจ

1.3 องค์ประกอบการสำคัญของแผนธุรกิจ

1.3.1 บทสรุปของผู้บริหาร

1.3.2 บทนำและการบริหารโครงการ

1.3.3 แผนการตลาด

1.3.4 แผนการผลิต

1.3.5 แผนการเงิน

1.4 ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดี

แผนธุรกิจที่ดี เมื่ออ่านแล้วจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้

1.4.1 การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนเพียงใด เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือไม่

1.4.2 ธุรกิจนี้น่าลงทุนหรือไม่

1.4.3 ธุรกิจมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยเพียงใด

1.4.5 ธุรกิจนี้มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด

1.4.6 สินค้าที่จะผลิตมีวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด

1.4.7 วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่น ๆ ที่จะประหยัดได้มากกว่าหรือไม่

1.4.8 หน้าที่ต่าง ๆ เช่น การผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีและเหมาะสมเพียงใด

1.4.9 จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

สรุป

ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือใหญ่ ถ้ามีการเริ่มต้นที่ดีแล้วก็เท่ากับว่าความสำเร็จอยู่แค่เอื้อม การทำแผนธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และเป็นจุดเริ่มต้นที่ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมาย ความพร้อมในการเริ่มต้นธุรกิจ ความมั่นใจ และทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การเขียนแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจเป็นยุทธศาสตร์ของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ต้องการที่จะนำสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ จากความคิดของตนเองมาขยายต่อเป็นธุรกิจ เพื่อต้องการหาผู้ร่วมลงทุน ผู้สนับสนุนด้านเงินทุน โดยจะต้องมีแผนธุรกิจนำเสนอประกอบการเจรจา หรือการเสาะหาตลาดใหม่ที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ แผนธุรกิจจะเป็นสิ่งที่นำเสนอในการติดต่อธุรกิจได้เป็นอย่างดี การวางแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการใหม่ ท่านต้องมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับตนเอง ตลอดจนสร้างความเชื่อถือให้กับหุ้นส่วนและสถาบันการเงินที่จะขอกู้

2.1 ส่วนประกอบของแผนธุรกิจ

ส่วนประกอบของแผนธุรกิจประกอบไปด้วย

2.1.1 ปกหน้า
2.1.2 คำนำ
2.1.3 สารบัญ
2.1.4 บทสรุปของผู้บริหาร
2.1.5 บทนำและการบริหารโครงการ
2.1.6 การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อม
2.1.7 แผนการตลาด
2.1.8 แผนการผลิต
2.1.9 แผนการเงิน
2.1.10 แผนสำรองฉุกเฉิน

2.2 วิธีการเขียนแผนธุรกิจ

ก่อนจะเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจ ลองตั้งคำถามง่าย ๆ ในใจดังต่อไปนี้

- เป้าหมายการทำธุรกิจ คืออะไร
- เรามีความถนัดอะไร
- เราอยู่ในธุรกิจอะไร
- เราจะขายสินค้า หรือให้บริการอะไร
- ตลาด (ผู้ซื้อ หรือลูกค้า) หรือแหล่งที่ขายของเราอยู่ที่ไหน
- ใครเป็นผู้ซื้อ หรือเป็นลูกค้าของเรา
- ใครเป็นคู่แข่งของเรา
- แผนการขายของเราเป็นอะไร
- เราต้องการเงินลงทุนจำนวนเท่าไร
- เราจะผลิตอะไร
- เราจะจัดองค์กรเพื่อบริหารธุรกิจอย่างไร
- เราจะต้องทบทวนแผนธุรกิจเมื่อไร
- หากประสบปัญหา จะแก้ไขอย่างไร หรือจะขอความช่วยเหลือจากที่ไหน

ข้อควรพิจารณา

ข้อควรระมัดระวังในการเขียนแผนธุรกิจที่สำคัญ คือ ควรเขียนด้วยตนเองเพราะจะทำให้ทราบข้อมูลที่ชัดเจน พยายามทำแผนธุรกิจให้สั้น แต่เข้าใจง่าย

สรุป

แผนธุรกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความราบรื่น และมองเห็นช่องทางที่จะขยายกิจการต่อไปในอนาคต การเขียนแผนธุรกิจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อให้แผนธุรกิจมีรายละเอียดที่ครบถ้วน ชัดเจน และปฏิบัติได้อย่างมีทิศทาง

❶ **ปกหน้า** ปกหน้าของแผนธุรกิจ ควรมีความชัดเจนที่ระบุว่าเป็นเอกสารอะไร ชื่อแผนงาน โครงการ เพื่อทำให้เกิดความน่าสนใจและสร้างความประทับใจในการรับเอกสาร ซึ่งประกอบไปด้วย ชื่อแผนธุรกิจ

❷ **คำนำ** เป็นการเขียนถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนธุรกิจนี้ขึ้นมา โดยกล่าวถึงเนื้อหาในแผนว่ามีรายละเอียดเกี่ยวกับด้านใดบ้าง และกล่าวขอบคุณบุคคลหรือหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนนี้ให้สำเร็จลุล่วง

❸ **สารบัญ** เป็นการเขียนรายละเอียดของหัวข้อ บทที่ ส่วนต่างๆ ของบท ที่จะปรากฏในแผนธุรกิจทั้งหมด เพื่อให้ผู้อ่านแผนธุรกิจค้นหาแหล่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว สิ่งที่พึงระมัดระวัง คือ แต่ละบทต้องระบุเลขแต่ละหน้า ผู้เขียนแผนควรจะตรวจสอบเรื่องและหน้าให้ตรงกับที่จัดเรียงไว้เพื่อความสะดวกในการอ่าน รายละเอียดที่ควรมีในสารบัญมีดังนี้

- รายละเอียดของหัวข้อต่างๆ ที่มีอยู่ในแผน
- เลขหน้าแต่ละหัวข้อ
- รายละเอียดการระบุเอกสารที่สำคัญ

❹ **บทสรุปของผู้บริหาร** เป็นส่วนที่สรุปใจความสำคัญของแผนธุรกิจทั้งหมด และต้องเป็นเอกสารที่สมบูรณ์ในตัวเอง โดยจะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความสำคัญ ได้แก่ มีโอกาสเกิดขึ้นได้จริงในตลาดธุรกิจที่กำลังคิดจะทำ สินค้าและบริการที่จะทำนั้นสามารถใช้โอกาสในตลาดให้เป็นประโยชน์ได้ ดังนั้นบทสรุปของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่นและมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้ บทสรุปจะต้องสั้นและกระชับ (ไม่ควรเกิน 3 หน้า) และเป็นส่วนสุดท้ายในการเขียนแผนทั้งหมด ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ คือ

- จะทำธุรกิจอะไร มีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนั้นอย่างไร โดยอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของสินค้า/บริการ
- โอกาสและกลยุทธ์ บอกถึงความน่าสนใจ ตลอดจนแนวโน้มทางธุรกิจที่แสดงว่าโอกาสนั้นเปิดทางให้
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อธิบายถึงลักษณะทางการตลาด กลุ่มลูกค้าหลัก การวางแผนเข้าถึงลูกค้า
- ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งด้านตัวผลิตภัณฑ์/บริการ และความได้เปรียบต่อคู่แข่งขัน
- ทีมผู้บริหาร สรุปถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้ที่มีผลกระทบต่ออนาคต และความสำเร็จของธุรกิจ โดยควรจำกัดไม่เกิน 3 – 5 คน
- แผนการเงิน/การลงทุน โดยระบุถึงเงินลงทุนว่าจะทำอะไร ผลตอบแทนของการลงทุนจะเป็นเท่าไร

❺ **บทนำและการบริหารโครงการ** ในการจัดทำบทนำ ผู้ประกอบการจะต้องกล่าวถึงสิ่งต่อไปนี้

1) **ความเป็นมา** ให้กล่าวถึงความเป็นมาของการทำโครงการานั้น ๆ ในภาพรวมของระบบเศรษฐกิจว่ามีความสำคัญและเกี่ยวพันเชื่อมโยง รวมทั้งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น อำเภอ จังหวัด ประเทศ และการค้าระหว่างประเทศอย่างไร

2) **ผู้ริเริ่มโครงการและเหตุผลสิ่งจูงใจ** กล่าวถึงผู้ริเริ่มโครงการว่าเป็นใคร ประกอบกิจการอะไร มีเหตุผลและสิ่งจูงใจอย่างไรถึงก้าวเข้ามาทำโครงการลงทุนนี้

3) วัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการระบุถึงจุดมุ่งหมายของผู้ประกอบการในทำโครงการนี้ว่าเพื่ออะไร จะได้ทราบว่าสิ่งที่เราทำอยู่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลประกอบการกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากผลประกอบการ (เช่น กำไร หรือ ยอดขาย) มีปริมาณน้อยกว่าเป้าหมาย เราก็ควรจะทำการปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้น การตั้งเป้าหมายควรกำหนดเป็นจำนวนตัวเลขที่สามารถวัดค่าได้ เช่น “จะต้องได้กำไรไม่ต่ำกว่า 10,000 บาท ต่อเดือน หรือ 120,000 บาท ต่อปี”

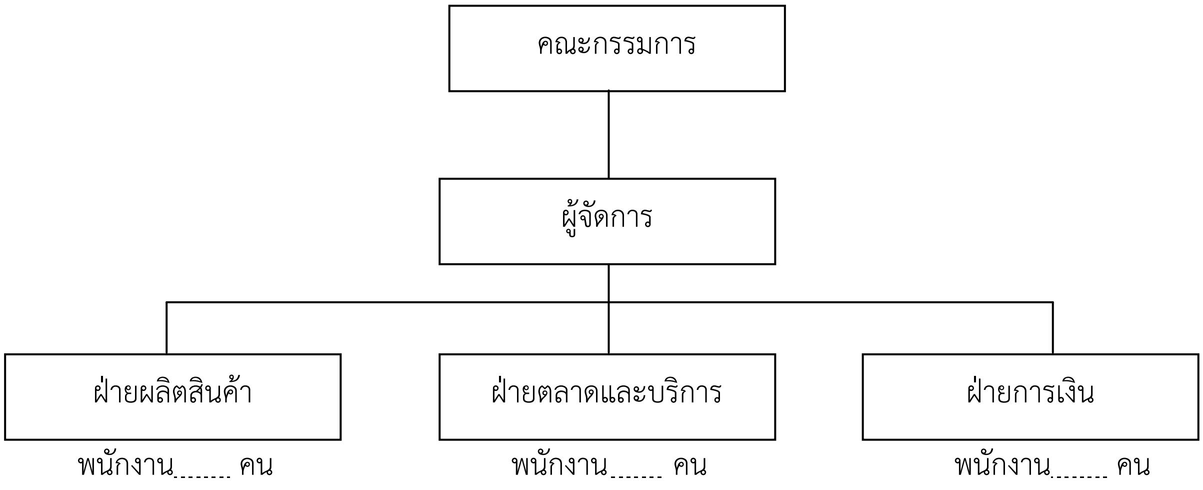
4) รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องอธิบายถึงรูปแบบของธุรกิจว่าจะดำเนินการธุรกิจจดทะเบียนลักษณะใด เป็นเจ้าของกิจการคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทมหาชน องค์กรสหกรณ์ต่างๆ ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และกล่าวถึงหุ้นส่วนที่มาร่วมลงทุน โดยแจ้งรายชื่อ – นามสกุล อายุ ที่อยู่ อาชีพ โดยละเอียด ตัวอย่าง เช่น

- รูปแบบการดำเนินธุรกิจ – โรงงานผลิต ธุรกิจค้าขาย ธุรกิจบริการ
- รูปแบบความเป็นเจ้าของ – เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด บริษัทมหาชน
- จำนวนผู้ร่วมลงทุน
  1. ชื่อ – สกุล.........................ที่อยู่.................. อาชีพ.............การศึกษา.......................
  2. ชื่อ – สกุล.........................ที่อยู่.................. อาชีพ.............การศึกษา.......................
  3. ชื่อ – สกุล.........................ที่อยู่.................. อาชีพ.............การศึกษา.......................

ข้อควรพิจารณา

การพิจารณาของสถาบันการเงิน นอกจากให้ความสำคัญกับผู้บริหารโครงการแล้ว ในส่วนของคณะกรรมการก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะถ้ามีการบริหารโครงการไประยะเวลาหนึ่งเกิดมีปัญหา สถาบันการเงินก็จะพิจารณาว่าหุ้นส่วนจะมีการช่วยเหลืออย่างไร ดังนั้น ประสบการณ์ และ/หรือ อาชีพของหุ้นส่วนแต่ละท่านจึงมีความสำคัญมากต่อการบริหารโครงการ

5) แผนภูมิแสดงการบริหารองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ และสายการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการจัดคนเข้าทำงาน โดยการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานเป็นต้น ตัวอย่างแผนภูมิแสดงการบริหารองค์การ



คณะกรรมการ	ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายและพิจารณากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจ กรรมการผู้จัดการทำหน้าที่บริหารองค์กร ดูแลกำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงาน ตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการประกอบการให้เป็นไปตามนโยบายของกรรมการ
ฝ่ายผลิตสินค้า	ทำหน้าที่ ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ ดูแลความเรียบร้อยของโรงงาน ควบคุม ปรึกษา แนะนำ และฝึกอบรมพนักงาน ปรับปรุงสินค้าให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งานมากขึ้น
ฝ่ายตลาดและบริการ	ทำหน้าที่ พยากรณ์ตลาดและนำสินค้าเสนอขายลูกค้า รวมทั้งการส่งเสริมการขายต่าง ๆ ติดตามรายงานสถานการณ์ต่างๆ ทีเกี่ยวข้องกับธุรกิจ และรายงานให้ผู้บริหารทราบ
ฝ่ายการเงินและธุรการ	ทำหน้าที่ ดูแลการรับ – จ่ายเงิน ติดตามหนี้ ออกใบสั่งซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่ใช้ในการผลิตสินค้า และจัดทำระบบบัญชีตามมาตรฐานสากล รวมทั้งทำหน้าที่ประสานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในเรื่องที่เกี่ยวข้อง อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการและสังคม

❻ **การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อม** เป็นการนำเอาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาพิจารณาว่าองค์การจะสามารถดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใด เมื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในขณะนั้น สถานการณ์ต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปัจจัยในการดำเนินงานของธุรกิจ

1) **ปัจจัยภายใน** ได้แก่ ตัวผู้ประกอบการเอง ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการเงินและการบัญชี

2) **ปัจจัยภายนอก** ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการแข่งขัน ด้านทรัพยากร ด้านเทคโนโลยี ด้านรัฐบาลและกฎหมาย

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT ANALYSIS)

- **วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)** เป็นปัจจัยภายในองค์การธุรกิจ หรือข้อได้เปรียบในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น บริษัทมีทรัพย์สินมาก สามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างสบาย เป็นต้น
- **วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness**) เป็นปัจจัยภายในองค์การธุรกิจที่ทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น พนักงานนัดหยุดงาน สินค้ามีต้นทุนสูงกว่าคู่แข่ง เป็นต้น
- **วิเคราะห์โอกาส (Opportunities)** เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยภายนอก ที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เช่น บริษัทส่งออกสินค้า ได้รับการสนับสนุนจากรัฐในด้านการส่งเสริมการส่งออก เป็นต้น
- **วิเคราะห์อุปสรรค (Threats)** เป็นปัจจัยหรือองค์การประกอบภายนอกที่ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เช่น บริษัทก่อสร้าง ขาดแคลนไม้ต้องใช้ในการก่อสร้าง เนื่องจากนโยบายปิดป่าไม้ของรัฐบาลชุดนายกรัฐมนตรีชาติชาย เป็นต้น

<u>**ตัวอย่าง**</u>

จุดแข็ง : - มีทะเลที่ตั้งดี - สินค้าเป็นที่นิยม ไม่ต้องอาศัยการโฆษณามาก	**จุดอ่อน** : เป็นร้านใหม่ กลุ่มเป้าหมายยังไม่ค่อยให้ความเชื่อถือ
โอกาส : เป็นธุรกิจที่มีอยู่น้อยราย	**อุปสรรค** : วัตถุดิบมีราคาแพง

❼ **แผนการตลาด** เป็นการศึกษาวิเคราะห์ที่จะแสดงถึง กระบวนการธุรกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีบทบาทต่อการสนองตอบหรือกระตุ้นเร่งเร้าต่อความต้องการของผู้บริโภค เพื่อก่อให้เกิดการจำหน่ายสินค้าอันเป็นที่มาของรายได้ในการลงทุน โดยจะมีการศึกษาวิเคราะห์เริ่มจาก

1) ผลิตภัณฑ์

- สินค้า/ผลิตภัณฑ์ของโครงการคืออะไร เป็นสินค้าที่ผลิตขึ้นใหม่เพื่อทดแทนของเดิม (นำเข้า) ให้เปรียบเทียบ
- ลักษณะทั่วไปของสินค้าหรือบริการ จะต้องอธิบายถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์/บริการ ได้แก่ ลักษณะการใช้งาน คุณภาพ อายุการใช้งาน ขนาดสี รูปทรง ฯลฯ มีภาพรวมๆ อย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์หรือบริการประเภทเดียวกันกับของผู้ผลิตรายอื่น สินค้าทดแทนกันได้ รวมทั้งบริการควบกับสินค้ามีอะไรบ้าง ตลอดจนลักษณะรูปร่างของผลิตภัณฑ์ และลักษณะบรรจุภัณฑ์
- ชื่อทางการค้าและตรายี่ห้อ ควรจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจนั้นและต้องแสดงด้วยภาพได้

2) กลุ่มลูกค้า เป็นการบอกถึงกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะซื้อสินค้า/บริการของโครงการคือใคร เพศ อายุ รายได้ มีขนาด (ปริมาณ) เท่าไร มาจากที่ไหน และมีกำลังซื้อเท่าใด โดยแบ่งลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม

- กลุ่มลูกค้าตามลักษณะทางด้านภูมิศาสตร์ คือ การแบ่งตามเพศ วัย รายได้ การศึกษา อาชีพ ศาสนา ประเพณีท้องถิ่น เชื้อชาติ ฯลฯ
- กลุ่มลูกค้าตามลักษณะทางด้านภูมิศาสตร์ คือ การแบ่งตามพื้นที่ เช่น ในชุมชนรอบข้างใน-นอกเมือง สุขาภิบาล เทศบาล อำเภอ จังหวัด ภาค ประเทศ ต่างประเทศ เป็นต้น
- กลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรม เป็นการแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมและจิตวิทยาการบริโภค เช่น การโฆษณาสินค้าใหม่ การลดราคาตามเทศกาล รสนิยมในสินค้าแฟชั่น และความผูกพันกับตรายี่ห้อ เป็นต้น

การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดของโครงการ เนื่องจากเป็นที่มาของรายได้โครงการ เจ้าของโครงการจึงต้องทราบให้ได้

ข้อพิจารณา สินค้าแต่ละประเภทผลิตขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า เฉพาะกลุ่มเท่านั้น

3) ขนาดของตลาด ความต้องการ ภาวะการผลิต/บริการ

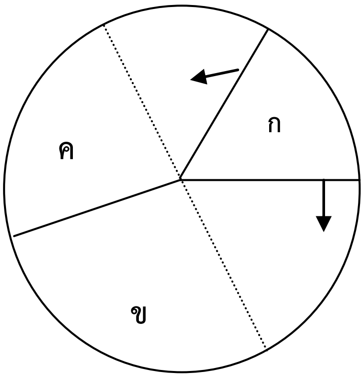
- ปริมาณความต้องการของตลาดรวม (ทั้งหมด) (อุปสงค์: Demand) ควรแสดงในเชิงปริมาณตัวเลขหน่วยชัดเจน ให้กล่าวถึงภาพรวมของตลาดผลิตภัณฑ์ว่ามีลักษณะเป็นตลาดอย่างไร สินค้าอุปโภค บริโภค หรือตลาดเฉพาะ โดยกล่าวถึงความเป็นมาและแนวโน้มในอดีต (ย้อนหลัง 3 – 5 ปี) ว่ามีการเพิ่มขึ้น – ลดลงอย่างไร สถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร แล้วดำเนินการคาดการณ์ต่อไปในอนาคตว่ามีโอกาสทางการตลาดอย่างไรบ้าง โดยอาจใช้ตัวเลขต่างๆ ที่แสดงอัตราการเจริญเติบโตเปรียบเทียบด้วย เช่น รายได้ต่อคน รายได้ประชาชาติ สถิตินำเข้า – ส่งออก ปริมาณการก่อสร้าง ฯลฯ ซึ่งตัวเลขเหล่านี้จะได้จากหน่วยงานต่าง ๆ ของภาคราชการ เช่น กรมศุลกากร สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมไทย

เป็นต้น นอกจากนี้อาจใช้ตัวเลขของผู้ประกอบการเองที่ทำธุรกิจนั้นมาแล้ว ประกอบขยายเป็นส่วนโชว์ให้สถาบันการเงินดูก็ได้ โดยใช้สถานะทางการเงินจากธนาคารมาเป็นหลักฐานยืนยัน

- การผลิตรวมของสินค้านั้นจากแหล่งต่างๆ (อุปทาน: Supply) ให้กล่าวถึงผลผลิตรวมของผลิตภัณฑ์ทั้งระบบว่ามีปริมาณเท่าไร (จำนวนคู่แข่งหรือผู้ผลิตที่มีอยู่แล้ว) สินค้าทดแทนจะมีผลหรือไม่ ถ้ามีสินค้าทดแทนต้องกระทบลักษณะการผลิตของเขาด้วย คือ ต้องพยายามรู้เขา (คู่แข่ง) ว่ามีกี่คน แต่ละคนมีกำลังการผลิตเท่าไร แล้วเขามีโครงการจะขยายหรือไม่ โอกาสของเราถ้าจะแข่งกับเขาจะเป็นไปได้หรือไม่ สภาพการผลิตในปัจจุบันเป็นของธุรกิจขนาดย่อม ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่

4) ตำแหน่งทางการตลาดและส่วนแบ่งการตลาด อะไรเป็นข้อกำหนด (จุดเด่น) ของสินค้าท่านที่คาดว่าจะขายได้ เหตุผลที่ลูกค้าเลือกซื้อของท่าน และท่านตั้งเป้าหมายว่าจะมีส่วนแบ่งตลาดสักเท่าไร ในการเลือกซื้อสินค้าแต่ละครั้งของลูกค้าจากตลาด ท่านต้องไม่ลืมว่ามีการแข่งขันค่อนข้างสูง และลูกค้าก็สามารถเลือก/ซื้อสินค้าของใครก็ได้เมื่อเขามีความต้องการ ดังนั้นข้อเด่นของสินค้าท่านคืออะไร

ในการบุกตลาดแต่ละโครงการต้องมีการกำหนดเป้าหมายว่า จะเข้าไปมีส่วนแบ่งในตลาดเท่าไร เพื่อจะได้กำหนดเป้าหมายการผลิตและรายรับของโครงการได้ โดยทั่วไปจะกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ (%) ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ตลาดทั้งระบบว่าผู้ผลิตรายใหญ่สุดและรองลงมาเป็นใคร ถ้าเราจะแทรกตลาดเข้าไปเราจะไปแย่งลูกค้าจากตลาดส่วนไหนมาก



ก คือ ส่วนลูกค้าของโครงการ
ข คือ ส่วนลูกค้าคู่แข่งขัน
ค คือ ส่วนตลาดที่ยังไม่มีใครเข้าถึง
เจ้าของโครงการ ก ต้องพยายามรักษาส่วนตลาด ก ไว้ในขณะที่ต้องแข่งตลาด ข มาให้ได้ และต้องขยายผลิตภัณฑ์สู่ตลาด ค ในขณะเดียวกันด้วย เพื่อขยายตลาดของตนเอง

ข้อพิจารณา ต้องกำหนดส่วนแบ่งตลาดเป้าหมายของโครงการให้ได้ เพื่อจะได้เตรียมคาดการณ์ขยายกำลังเป้าหมายการผลิตในปีต่อไป ๆ ไป

5) การตั้งราคาสินค้า การตั้งราคาสินค้าแต่ละประเภทโดยทั่วไป มี 3 วิธีหลักดังนี้

(1) ตั้งราคาจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ

(2) ตั้งราคาตามคู่แข่งขัน

(3) ตั้งราคาตามความต้องการของตลาด

นอกจากนี้การตั้งราคาสินค้าที่ลงท้ายด้วยเลข 9 จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าได้มากขึ้น เช่น 39 , 59 , 999 หรือ 190,000 ...ขึ้นต้น

ข้อพิจารณา การตั้งราคาต้องคำนึงถึงวิธีการขาย เครดิต ระยะเวลา และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ราคาคือที่มาของรายได้ และเป็นตัวชี้ตัวหนึ่งว่าโครงการจะประสบความสำเร็จหรือไม่ **!**

6) ช่องทางการจำหน่ายหรือบริการ การจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปจะมีขบวนการดังนี้

(1) จำหน่ายเองถึงผู้บริโภคโดยตรง

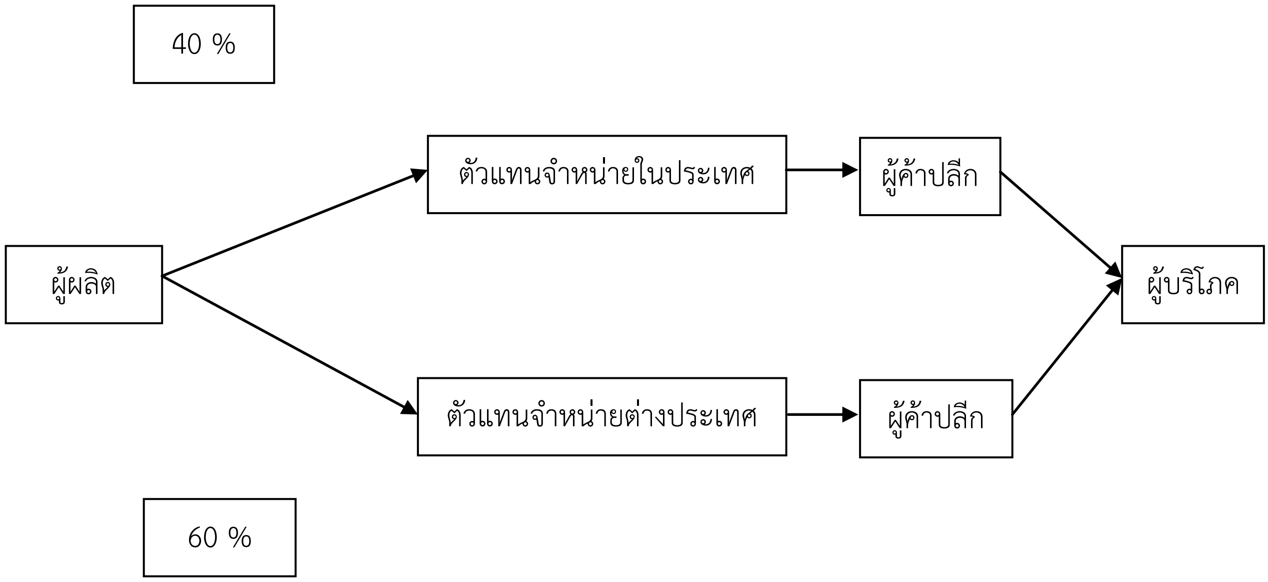
(2) ให้ตัวแทนจำหน่ายต่อถึงผู้บริโภค

(3) ให้ตัวแทนจำหน่าย – จำหน่ายร้านค้าปลีก – ถึงผู้บริโภค

(4) ผสมกับทุกวิธีที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ข้อ 1 - 3

การจำหน่ายในแต่ละครั้ง ถ้าเจ้าของโครงการสามารถระบุตัวแทนจำหน่าย ร้านค้าปลีกหรือลูกค้าโดยตรง (กรณีวิธีที่ 1) ได้ ควรระบุไว้ให้แน่ชัด เพื่อผู้พิจารณาโครงการจะได้เกิดความมั่นใจว่ามีลูกค้าของโครงการแน่นอน และควรแสดงเป็นสัดส่วนร้อยละ (%) ด้วยว่า ปริมาณการจำหน่ายแต่ละช่องทางเป็นเท่าไร

<u>ตัวอย่าง</u> แผนภูมิช่องทางการจำหน่าย



7) การส่งเสริมการขายหรือบริการ เป็นกระบวนการที่จะทำให้สินค้าของโครงการเป็นที่สนใจทั้งต่อพนักงานขาย (ขององค์การ ตัวแทนจำหน่ายและร้านค้าปลีก) และผู้บริโภค การส่งเสริมการขายมี 2 ลักษณะ คือ

(1) ในระดับผู้บริโภค ได้แก่ การให้สินค้าเปล่า การลดราคาเป็นครั้งคราว การแถมสินค้า

(2) ในระดับพนักงานขาย ได้แก่ การให้ส่วนลดเพิ่มตามจำนวนสินค้า การให้สินค้าฟรี การสร้างแรงจูงใจ (เกิดการแข่งขัน ให้ของขวัญฟรี ให้ของขวัญพิเศษ) การเลื่อนตำแหน่ง และการแสดงสินค้า

8) บทสรุปการตลาด ให้กล่าวถึงบทสรุปของการตลาดที่กล่าวมาทั้งหมดถึงสิ่งที่เป็นไปได้หรือไม่ พร้อมเหตุผลประกอบในแต่ละประเด็น รวมทั้งแผนแสดงยอดการจำหน่ายที่คาดว่าจะขายได้

- ด้านความต้องการของตลาด มีปริมาณความต้องการเท่าไร อัตราการเจริญหรือขยายตัวของตลาดมีเท่าไร เมื่อเทียบกับการผลิตสนองความต้องการในปัจจุบัน มีช่องว่างพอที่จะเข้าถึงได้มากน้อยเพียงไร
- ช่องทางการจำหน่าย จะจัดการอย่างไร เน้นสัดส่วนเป็นร้อยละออกมาว่าจะดำเนินการวิธีไหนเป็นเท่าไร เช่น จะดำเนินการขายตรง 20% และขายผ่านตัวแทนจำหน่าย 80% เป็นต้น
- ปัจจัยประกอบทางเศรษฐกิจอื่นๆ ที่มีส่วนแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ทางการตลาด เช่น มีการขอจดทะเบียนที่ตั้งโรงงานเพิ่มมากขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว หรือมีการนำเข้าจากต่างประเทศในปริมาณที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

เมื่อสรุปแล้ว ให้แสดงแผนการจำหน่ายที่คาดว่าจะทำได้

❽ **แผนการผลิต** เป็นการศึกษาถึงความพร้อมของการผลิตสินค้าเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและสอดคล้องกับสถานการณ์ของการลงทุน โดยจะพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่ปัจจัยการผลิต ขบวนการแปรรูป และผลผลิตที่ได้ ดังนี้

1) ทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้งของโครงการในการสร้างโรงงาน/ธุรกิจแต่ละครั้งมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของกิจการเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการต้องการแสดงที่ตั้งอย่างชัดแจ้งว่าอยู่ที่ไหน พร้อมแผนที่ประกอบของพื้นที่ (มีการเตรียมขยายในอนาคตด้วยหรือไม่) ระดับความสูงของพื้นที่ใช้ปรับถม ระยะความยาว การสร้างรั้ว ถนน (ทั้งภายในบริเวณและ/หรือภายนอกที่ต้องปรับเข้ามา) ข้อจำกัดทางกฎหมาย เช่น เป็นที่อยู่อาศัยหรือไม่ ระยะความสูงอาคาร เป็นต้น รวมทั้งสังคมรอบข้าง ได้แก่ ความเป็นอยู่ของชุมชน ทัศนคติ การยอมรับและระบบสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า และน้ำประปา เป็นต้น

ข้อพิจารณา ปัจจัยเลือกที่ตั้งโรงงาน ประกอบด้วย แหล่งวัตถุดิบ ตลาด การขนส่ง แรงงานอุตสาหกรรม ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ภาษี กฎหมาย ไฟฟ้า เชื้อเพลิง และน้ำประปา

2) **วัตถุดิบ** ในการศึกษาเกี่ยวกับวัตถุดิบจะต้องพิจารณาดังนี้
- คุณภาพ คุณสมบัติและคุณลักษณะของวัตถุดิบที่ใช้ มีความแน่นอน สม่ำเสมอ
- ปริมาณที่ต้องใช้ในการผลิต และราคา
- แหล่งวัตถุดิบหลัก แหล่งสำรองที่ต้องรวบรวมให้เพียงพอ
- วิธีการขนส่งจากแหล่งวัตถุดิบถึงโรงงาน
- การเก็บรักษาขณะรอการผลิต สภาพการเก็บ ขนาดพื้นที่และผลกระทบ
- ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของวัตถุดิบ

ข้อพิจารณา
- วัตถุดิบที่ผ่านกระบวนการผลิตแล้ว น้ำหนัก/ปริมาณไม่เปลี่ยนแปลง ทำเลที่ตั้งควรอยู่ระหว่างตลาดและแหล่งวัตถุดิบ
- วัตถุดิบที่ผ่านกระบวนการผลิตแล้ว น้ำหนัก/ปริมาณ มีการเปลี่ยนแปลงลดลงอย่างมาก ทำเลที่ตั้งควรอยู่ในแหล่งวัตถุดิบ
- วัตถุดิบที่หาได้ทั่วไป ทำเลที่ตั้งควรอยู่ใกล้ตลาด

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

วัตถุดิบที่ใช้	แหล่งวัตถุดิบ	ราคาต่อหน่วย	ข้อคิดเห็น (ตำแหน่ง การส่งมอบ) การขาดแคลน เป็นต้น
....	....	....	....

- ให้แสดงปริมาณวัตถุดิบคงคลังและคำนวณหาต้นทุนสินค้า

ปริมาณวัตถุดิบคงคลัง

วัตถุดิบที่ใช้	จำนวนที่เก็บในคลัง	ปริมาณคงเหลือต่ำสุด ที่ต้องเริ่มสั่งซื้อ	ค่าใช้จ่ายในการเก็บ
....	....	....	....

การคำนวณต้นทุนสินค้า

- ต้นทุนวัตถุดิบ (ต่อเดือน)

ลำดับที่	รายการวัตถุดิบ	จำนวนที่ใช้	ราคาต่อหน่วย	รวมเงิน
....	....	....	....	....
รวมต้นทุนวัตถุดิบทั้งหมด				

ต้นทุนวัตถุดิบต่อหน่วย = <u>ต้นทุนวัตถุดิบทั้งหมด</u> ปริมาณการผลิตทั้งหมด ((หน่วย)	=

-ค่าแรงงานในการผลิตสินค้า

รายการ	จำนวน	อัตราค่าจ้าง	รวมเงิน
…………………………………………… ……………………………………………	……………………………… ………………………………	……………………………………… ………………………………………	…………………………… ……………………………
รวมค่าแรงงานทั้งสิ้น			

ต้นทุนแรงงานต่อหน่วย = <u>ต้นทุนค่าแรงงานทั้งหมด (บาท)</u> ปริมาณการผลิตทั้งหมด ((หน่วย)	=

- **ให้แสดงรายการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า**
- **ค่าใช้จ่ายในโรงงาน (ต่อเดือน)**

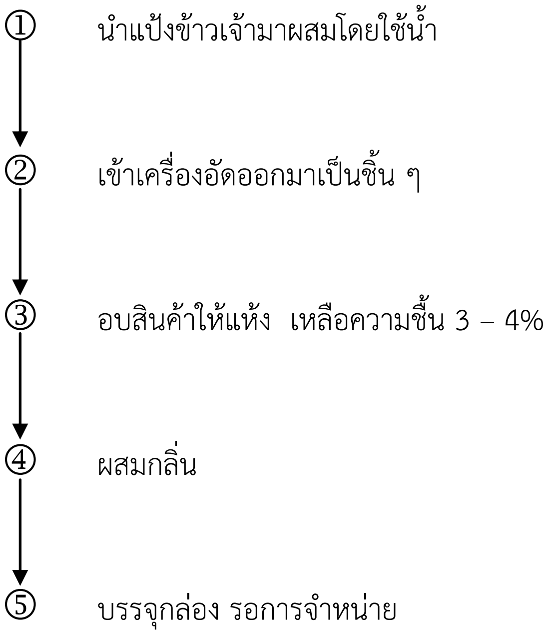
รายการ	รวมเงิน
1. ค่าไฟฟ้า	…………………………………………………………………………………………
2. ค่าน้ำประปา	…………………………………………………………………………………………
3. ค่าขนส่งวัตถุดิบ	…………………………………………………………………………………………
4. ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร	…………………………………………………………………………………………
5. ค่าเช่าโรงงาน	…………………………………………………………………………………………
6. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	…………………………………………………………………………………………
7. ค่าสวัสดิการโรงงาน	…………………………………………………………………………………………
8. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	…………………………………………………………………………………………
รวมค่าใช้จ่ายในโรงงานทั้งสิ้น	
ต้นทุนค่าใช้จ่ายในโรงงานต่อหน่วย = <u>ต้นทุนค่าใช้จ่ายในโรงงานทั้งหมด (บาท)</u> ปริมาณการผลิตทั้งหมด (หน่วย)	

สรุปต้นทุนสินค้าทั้งหมดต่อหน่วย

ต้นทุนสินค้าต่อหน่วย = ต้นทุนวัตถุดิบต่อหน่วย + ต้นทุนแรงงานต่อหน่วย + ต้นทุนค่าใช้จ่ายในโรงงานต่อหน่วย =……………………………………………………… บาทต่อหน่วย

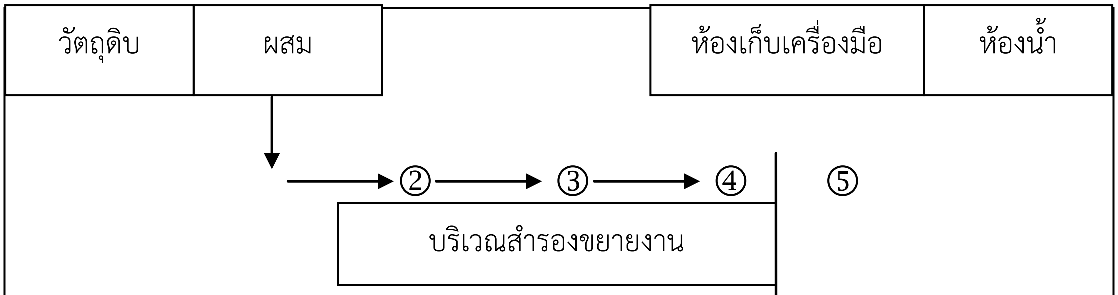
3) ขั้นตอนการผลิตหรือบริการ ให้กล่าวอธิบายถึงขั้นตอนการผลิตว่าประกอบด้วยอะไร นับตั้งแต่เตรียมวัตถุดิบจนออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป แล้วจัดทำเป็นแผนภูมิแสดง

<u>ตัวอย่าง</u> การทำอาหารว่างจากแป้งข้าวเจ้า มีดังนี้



4) การวางผังสถานที่ดำเนินงาน นอกอาคาร-ในอาคาร ให้แสดงการออกแบบผังบริเวณโรงงาน อาคาร และสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ทั้งภายในโรงงานและนอกอาคาร เพื่อแสดงลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและบริการต่อกันให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

<u>ตัวอย่าง</u>



5) เครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตหรือบริการ ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของการผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับเครื่องจักรอุปกรณ์เป็นสำคัญ ดังนั้นการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ผู้เขียน โครงการต้องแสดงรายละเอียดของเครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละอย่างให้ได้

6) แผนการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการอันจะทำให้ผู้บริหารโครงการสามารถควบคุมกำกับดูแลงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยมีข้อพิจารณาเพื่อลงในแผนงานโดยใช้ Gantt Chart

เวลา / **กิจกรรม**	**เดือน**											
	ม.ค.	**ก.พ.**	**มี.ค.**	**เม.ย.**	**พ.ค.**	**มิ.ย.**	**ก.ค.**	**ส.ค.**	**ก.ย.**	**ต.ค.**	**พ.ย.**	**ธ.ค.**
1. ด้านการตลาด - ศึกษารูปแบบผลิตภัณฑ์ - ศึกษาลูกค้าและคู่แข่ง - ทำแผนส่งเสริมการขาย - ติดต่อลูกค้า รับใบสั่งซื้อ												
2. ด้านการผลิต - ออกแบบผลิตภัณฑ์ - ศึกษาวิธีการผลิต - จัดซื้อวัตถุดิบ - เริ่มผลิต												
3. ด้านการเงิน - วิเคราะห์ความเป็นไปได้ - จัดทำแผนการกู้ยืมเงิน - ติดต่อสถาบันการเงิน - กู้ยืมเงิน												
4. ด้านบุคลากร - ศึกษารูปแบบองค์กร - จ้างคนงาน - ฝึกอบรมคนงาน - ประเมินผลงาน												

7) กำลังการผลิต คือ ความสามารถในการผลิตสินค้าได้ปริมาณมากที่สุดในรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ ด้วยกำลังเครื่องจักรและอุปกรณ์ กำลังการผลิตของโครงการต้องแจ้งว่าใน 1 ปี จะเปิดโรงงานกี่วัน วันละกี่รอบการทำงาน โดยทั่วไปตามมาตรฐานสากล โรงงานเปิดดำเนินการ 300 วัน วันละ 8 – 9 ชั่วโมง

ตัวอย่าง

แผนการผลิตของโครงการ

ปีที่ / รายการ	1	2	3	4	5
กำลังการผลิต	60%	80%	100%	100%	100%
งานที่ได้ (ชิ้น)	480,000	640,000	800,000	800,000	800,000

❾ **แผนการเงิน** เงินเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการทำให้แผนของคุณประสบความสำเร็จ บางครั้งเงินก็เป็นตัววัดความสามารถในการทำธุรกิจของคุณ และเป็นเครื่องช่วยพิจารณาเงินกู้ของสถาบันการเงินอีกด้วย ในการที่จะคำนวณเงินลงทุนที่ใช้นั้น คุณต้องทำความเข้าใจและจัดทำตารางบัญชี งบการเงินที่สำคัญ 3 อย่าง ดังนี้

- งบประมาณกำไร – ขาดทุน
- งบประมาณเงินสด
- งบประมาณงบดุล

หลังจากนั้นเป็นหน้าที่ของคุณที่จะพบปะกับเจ้าหน้าที่สถาบันการเงิน จำไว้ว่าเจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินจะทำหน้าที่ช่วยคุณได้อย่างดี ฉะนั้นคุณควรแบ่งปันข้อมูลทุกอย่างที่คุณมีแก่พวกเขา เพื่อที่เขาจะได้มีข้อมูลเพียงพอที่จะช่วยคุณในด้านการให้เงินกู้ยืม

1) แผนการชำระเงินกู้ ในการดำเนินธุรกิจ คุณอาจจำเป็นต้องกู้เงินมาใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบหรือเครื่องมืออุปกรณ์ เมื่อถึงเวลาที่กำหนดก็ต้องชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนแก่สถาบันการเงิน

ตัวอย่าง

กู้เงินจากสถาบันการเงิน 3,080,000 บาท ระยะเวลาให้กู้ 5 ปี อัตราดอกเบี้ย 16%

$$\text{การคิดอัตราดอกเบี้ยที่ต้องชำระต่อปี} = \frac{\text{เงินต้น} \times \text{อัตราดอกเบี้ย}}{100}$$

ปีที่	เงินต้น	ชำระเงินต้น/ปี	ชำระดอกเบี้ย/ปี	รวมชำระเงินต้นและดอกเบี้ย	เงินต้นคงเหลือ
1	3,080,000	616,000	492,800	1,108,800	2,464,000
2	2,464,000	616,000	394,240	1,010,240	1,848,000
3	1,848,000	616,000	295,680	911,680	1,232,000
4	1,232,000	616,000	197,120	813,120	616,000
5	616,000	616,000	98,560	714,560	-

2) ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (ต่อเดือน) ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร จะเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในสำนักงาน โดยจะถูกใช้ในงบบัญชีต่างๆ ไม่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการผลิตในโรงงาน

รายการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. เงินเดือนเจ้าของ												
2. เงินเดือนพนักงาน												
3. ค่าเช่าสำนักงาน												
4. ค่าเครื่องเขียน												
5. ค่าธรรมเนียมราชการ												
6. ค่าน้ำมันรถ												
7. ค่าสวัสดิการพนักงาน												
8. ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์												
9. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ												
รวมทั้งสิ้น												

3) งบประมาณกำไรขาดทุน จัดทำขึ้นเพื่อคำนวณว่าธุรกิจดำเนินไปได้ดีหรือไม่ โดยประมาณยอดขาย และค่าใช้จ่ายเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี

- ให้แสดงงบประมาณกำไรขาดทุน

รายการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ยอดขายสุทธิ												
(ยอดขาย – ส่วนลดจ่าย)												
(หัก) ต้นทุนสินค้าขาย												
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร												
รายได้ก่อนหักภาษีและดอกเบี้ย												
(หัก) ดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาว												
ดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้น (O/D)												
รายได้ก่อนหักภาษี												
(หัก) ภาษีเงินได้												
กำไรสุทธิ												
กำไรสะสม												

4) งบประมาณเงินสด จัดทำขึ้นเพื่อดูว่าคุณมีเงินสดเพียงพอในการชำระคืนหนี้สินในอนาคตหรือไม่เป็นจำนวนเท่าไร คุณจำเป็นต้องคาดการณ์ยอดขายและค่าใช้จ่าย รวมทั้งหนี้สินทั้งหมดภายในช่วงเวลาอย่างน้อย 1 ปี

- ให้แสดงงบประมาณเงินสด

รายการ	**ม.ค.**	**ก.พ.**	**มี.ค.**	**เม.ย.**	**พ.ค.**	**มิ.ย.**	**ก.ค.**	**ส.ค.**	**ก.ย.**	**ต.ค.**	**พ.ย.**	**ธ.ค.**
กระแสเงินสดรับ - เจ้าของและหุ้นส่วน (1) - เงินกู้ระยะยาว (2) - (เงินกู้ระยะสั้น (3) - ยอดขายเก็บเงินได้แล้ว (4)												
รวมเงินสดรับ (5) = (1 + 2 + 3 + 4)												
กระแสเงินสดจ่าย - เงินซื้อสินค้าทุน (6) - ชำระเงินเจ้าหนี้ (7) - ค่าแรงงาน (8) - ค่าใช้จ่ายในการผลิต (โรงงาน) (9) - ค่าใช้จ่ายในการขาย (สนง.) (10) - ชำระเงินต้น (11) - จ่ายดอกเบี้ย (12) - ภาษีเงินได้ (13)												
รวมเงินสดจ่าย (14) = (6+7+8+9+10+11+12+13)												
กระแสเงินสดสุทธิ (5) – (14)												
กระแสเงินสดสะสม												

5) งบประมาณงบดุล จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงสภาวะทางการเงินของธุรกิจ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยประกอบด้วยรายการที่คุณเป็นเจ้าของ ส่วนของการลงทุนและหนี้สินทั้งหมด

- ให้แสดงงบประมาณงบดุล

รายการ	มูลค่าจริง	ประมาณการ
ทรัพย์สินหมุนเวียน - เงินสดในมือและธนาคาร (1) - ลูกหนี้ (2) - สินค้าคงคลัง (วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป (3)		
รวมทรัพย์สินหมุนเวียน (4) = (1 + 2 + 3)		
ทรัพย์สินถาวร - ที่ดิน (5) - อาคารโรงงาน (6) - เครื่องจักรและอุปกรณ์ (7) - ยานพาหนะ (8) - ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน (9)		
รวมทรัพย์สินถาวร (10) = (5 + 6 + 7 + 8 + 9)		
รวมทรัพย์สินทั้งหมด (11) = (4 + 10)		
หนี้สินและส่วนของทุน - เงินกู้ระยะสั้น (O/D) (12) - เจ้าหนี้ (13) - เงินกู้ระยะยาว (14) - เจ้าของและหุ้นส่วน (15) - กำไรสะสม (16)		
รวมหนี้สินและส่วนของทุน (17) = (12 + 13 + 14 + 15 + 16)		

ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ (9) ประกอบด้วย

1) ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนตั้งบริษัท ....
2) ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนโรงงาน ....
3) ค่าใช้จ่ายในการติดต่อขอน้ำประปา ไฟฟ้า ....
4) ค่ายานพาหนะ ....
5) เงินเดือน ....
6) ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ....

รวม ....

❿ **แผนสำรองฉุกเฉิน** ในโลกแห่งความเป็นจริง ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงถือเป็นเรื่องปกติ ตัวอย่างเช่น ลูกจ้างลาออกกะทันหัน ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการ เครื่องจักรเสียหายในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก หรือคุณเกิดมีความคิดใหม่ ๆ เป็นต้น การดำเนินธุรกิจอาจไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจที่วางไว้ ดังนั้นควรคิดหาแผนสำรองขึ้นไว้ เพื่อเตรียมรับมือกับข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิดมาก่อน โดยแผนจะต้องยืดหยุ่นและมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนสำรอง

ความเสี่ยง/วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้	**แผนสำรอง**
1. การตลาด - ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว - ยอดขายอาจตกต่ำ	 - มีการขยายสาขาเพิ่ม - พิจารณาถึงสาเหตุและแก้ไขปัญหา
2. การผลิต - การผลิตไม่ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค - ขาดแคลนวัตถุบางชนิด	 - เพิ่มบุคลากร - สำรวจแหล่งวัตถุดิบหลาย ๆ แห่ง
3. การบริหารจัดการ - ขาดความชำนาญในการบริหารงาน	 - ปรึกษาบุคลากรที่มีความชำนาญ - ศึกษาจากผู้ประสบความสำเร็จ
4. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก - คู่แข่ง	 - ปรับปรุงพัฒนาตัวสินค้าและการบริการ
5. การเงิน - อาจขาดแคลนเงินทุน	 - ควรจัดทำสำรองไว้และทำบัญชีรับจ่าย อย่างชัดเจน

ที่มา : สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา , 2548 : ทักษะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ หน่วยที่ 7 แผนธุรกิจ , บันไดสู่ความสำเร็จ