European Union

สหภาพยุโรป

Department of Industrial Promotion

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

โครงการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาคภาคใต้ ประเทศไทย

(Micro, Small and Medium Sized Company Development Project in the Southern Region of Thailand)

โดยการสนับสนุนจาก

คณะกรรมาธิการสหภาพยุโรป

(COMMISSION OF THE EUROPEAN UNION)

และ

รัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย

ข้อแนะนำในการเขียนแผนธุรกิจ

(Guide notes on writing a business plan)

โดย

ฮิวโก้ สวีนีย์ และ ริชาร์ด ฟิลลิปส์

เรียบเรียงโดย

ริชาร์ด ฟิลลิปส์

พฤศจิกายน 2543

(แก้ไขครั้งที่ 2)

ข้อแนะนำในการเขียนแผนธุรกิจ

(Guide notes on writing a business plan)

เอกสารฉบับนี้เป็นหนึ่งในชุดคู่มือการปฏิบัติงาน
ซึ่งจัดทำขึ้นภายใต้โครงการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาคภาคใต้ ประเทศไทย

คู่มือนี้จัดทำขึ้นโดยการสนับสนุนเงินทุนจากคณะกรรมาธิการสหภาพยุโรป และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ข้อคิดเห็นต่างๆ ในเอกสารฉบับนี้เป็นของผู้เขียนและผู้เรียบเรียง

ข้อคิดเห็นดังกล่าวไม่จำเป็นจะต้องเป็นของผู้สนับสนุนเงินทุน

ผู้เขียน ฮิวโก้ สวีนีย์

Omagh Enterprise Company
Great Northern Road
Omagh Co. Tyrone
Northern Ireland

ริชาร์ด ฟิลลิปส์

IMC Consulting Limited
PO Box 18, Common Road
Sutton-in-Ashfield, Notts, NG17 2NS
United Kingdom

ผู้เรียบเรียง ริชาร์ด ฟิลลิปส์

ครั้งที่พิมพ์ แก้ไขครั้งที่ 2, พฤศจิกายน 2543

สารบัญ

หน้า

คำนำ (Introduction) 4

ทำไมเราต้องมีแผนธุรกิจ (Why do I need a business plan?) 5

1. องค์ประกอบ (Contents) 7

2. คำประกาศภารกิจ (Mission Statement) 7

3. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) 8

4. เจ้าของกิจการ (The Business Owner) 9

5. โครงการที่นำเสนอ (The Proposal) 10

6. ตลาด (The Market) 12
   - 6.1 การวิจัยตลาด – การวิจัยเบื้องต้นและการวิจัยจากเอกสาร (Marketing Research - Primary and Desk) 12
   - 6.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) 15

7. ยอดขาย (Sales) 15
   - 7.1 การประมาณการยอดขาย (Sales Forecast) 15
   - 7.2 การกำหนดราคา (Pricing) 16

8. ทรัพยากร (Resources) 17

9. แผนการเงิน (Financial Plan) 19
   - 9.1 แหล่งการเงิน (Sources of Finance) 19
   - 9.2 กระแสเงินสด (Cash Flow) 20
   - 9.3 กำไรและขาดทุน (Profit and Loss) 22
   - 9.4 งบดุลที่คาดคะเนไว้ (Projected Balance Sheet) 23

ภาคผนวก
   1. ตัวอย่างบัญชีกระแสเงินสด 25
   2. ตัวอย่างบัญชีกำไร-ขาดทุน 27
   3. ตัวอย่างบัญชีงบดุล 29

คำนำ (Introduction)

คู่มือสั้นๆ ฉบับนี้จะช่วยให้คุณเขียนแผนธุรกิจของคุณเองได้ และควรใช้ร่วมกับสมุดงานแผนธุรกิจ (Business Plan Workbook) แผนธุรกิจจะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจใหม่ของคุณ คนจำนวนมากมักกังวลกับการเขียนแผนธุรกิจ เพราะคิดว่าเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากซึ่งต้องให้ผู้เชี่ยวชาญอย่างเช่น ที่ปรึกษาหรือนักบัญชีเท่านั้นเป็นผู้เขียน

คู่มือฉบับนี้จะอธิบายว่า แผนธุรกิจคืออะไร ทำไมคุณจึงต้องมีแผนธุรกิจหากคุณต้องการความสำเร็จในธุรกิจใหม่ของคุณ และที่สำคัญที่สุดคือ คู่มือฉบับนี้จะให้คำแนะนำซึ่งจะช่วยให้คุณคิดแผนธุรกิจของคุณได้อย่างง่ายดายและมั่นใจ

แผนส่วนใหญ่จะอธิบายเกี่ยวกับเรื่องการจัดการธุรกิจในระยะเวลาสามปี โดยปกติแล้ว การจะคาดการณ์ว่าคุณจะทำอะไรกับธุรกิจของคุณในเวลาหลังจากสามปีผ่านไปแล้วนั้น ทำให้แม่นยำได้ยากมาก ดังนั้น เราจึงจะทำแผนทางด้านการเงินและการขายล่วงหน้าเพียงสองปีเท่านั้น ต้องจำไว้เสมอว่าควรมองแผนของคุณเป็น “อินทรีย์” เป็นเอกสารที่มีชีวิต นั่นก็หมายความว่า คุณไม่ได้เขียนแผนแล้วเก็บไว้ในลิ้นชักหรือบนหิ้ง แต่ว่าคุณจะต้องใช้แผนนี้ในการจัดการธุรกิจของคุณ ในขณะที่ธุรกิจของคุณเติบโตขึ้น คุณสามารถจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่อยู่ในแผนได้โดยการเพิ่มเติมหรือปรับการพยากรณ์ยอดขาย เพื่อที่คุณจะได้นำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ได้

ทำไมเราต้องมีแผนธุรกิจ (Why do I need a business plan?)

เพื่อหาเงิน (To raise finance)

ถ้าหากคุณติดต่อธนาคารหรือสถาบันการเงินใดๆ เพื่อกู้ยืมเงินมาเริ่มทำธุรกิจของคุณ สถาบันเหล่านี้จะขอดูแผนธุรกิจของคุณแทบทั้งนั้น แผนคือเอกสารที่จะบอกธนาคารว่าคุณเป็นใคร คุณอยากจะทำอะไร และคุณจะทำสิ่งนั้นอย่างไร แผนนี้จะบอกด้วยว่าคุณจะต้องใช้เงินสดเท่าไรเพื่อซื้อวัตถุดิบ จ่ายค่าไฟฟ้า ค่าเช่า เงินเดือน ฯลฯ และจะต้องได้กำไรเท่าไรจากการขายจึงจะพอกับค่าใช้จ่ายเหล่านี้

เพื่อปรับปรุงการวางแผนและการควบคุมของคุณ (To improve your planning and control)

ให้คิดว่าแผนธุรกิจของคุณนั้นเป็นเหมือนกับแผนที่ถนน ก่อนที่คุณจะออกเดินทางไปยังที่ใหม่ คุณจะต้องมีแผนที่ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ต้องถามคนที่รู้ทางว่า สถานที่สำคัญๆ อยู่ตรงไหน อยู่ไกลจากจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางของคุณเท่าไร และคุณต้องใช้เวลาเท่าไรจึงจะไปถึง เรื่องนี้เป็นเรื่องปกติของการวางแผนเดินทาง และเป็นเรื่องที่สมเหตุสมผลที่จะต้องวางแผนก่อนเริ่มทำธุรกิจเช่นกัน

เพื่อให้เข้าใจธุรกิจของคุณเอง (To understand your business)

ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ของการเขียนแผนธุรกิจของคุณเองก็คือ เวลาที่เขียนนั้นคุณจะต้องตอบคำถามบางคำถามที่คุณอาจจะหลีกเลี่ยงได้หากไม่ได้เขียนเอง การเริ่มทำธุรกิจเป็นเรื่องง่าย แต่การจะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้และมีกำไรนั้นเป็นเรื่องยาก ถ้าคุณเขียนแผนธุรกิจเอง คุณจะเข้าใจได้ดีขึ้นว่าคุณจะต้องแก้ปัญหาอะไรบ้างจึงจะประสบความสำเร็จ

เราทุกคนชอบมองธุรกิจในส่วนต่างๆ ที่เราเข้าใจได้ดีที่สุด เซลส์แมนที่เพิ่งจะเริ่มธุรกิจมักจะมุ่งเพียงว่าจะขายผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ได้อย่างไร มากกว่าที่จะสนใจแนวโน้มด้านการเงินหรือแม้กระทั่งปัญหาด้านการผลิต เวลาที่คุณเขียนแผนที่มีโครงสร้างบังคับนั้น คุณจะต้องจัดการกับประเด็นทุกประเด็นเท่าๆ กัน

เพื่อที่จะให้แผนธุรกิจใช้ได้นั้น แผนจะต้อง (For a business plan to work it must)

- เข้าใจได้ง่าย
- ถูกต้องแม่นยำ และทำให้ผู้อ่านมั่นใจว่าเขียนขึ้นมาโดยมีการศึกษาค้นคว้าและการคาดการณ์มาอย่างเหมาะสมแล้ว ไม่ใช่เป็นเพียงแค่รายการของการเดาและความหวังเท่านั้น
- สะท้อนความคิดเห็นของคุณเอง

แผนธุรกิจของคุณจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

1. ลักษณะของธุรกิจเป็นอย่างไร
2. ใครจะเป็นเจ้าของธุรกิจ
3. ใครจะเป็นผู้จัดการธุรกิจนี้ในแต่ละวัน
4. ใครจะเป็นลูกค้า
5. ลูกค้าอยู่ที่ไหน
6. ต้องใช้อะไรบ้างในการเริ่มธุรกิจ
7. ธุรกิจนี้จะได้ทรัพยากรมาจากไหน
8. ธุรกิจนี้จะเริ่มมีกำไรเมื่อไร

แผนธุรกิจ (The Business Plan)

เพื่อตอบคำถามที่กล่าวมาข้างต้นให้ดีที่สุด การเขียนแผนธุรกิจอาจจะมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. **องค์ประกอบ (Contents)**
2. **คำประกาศภารกิจ (Mission Statement)**
3. **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)**
4. **เจ้าของกิจการ (The Business Owner)**
5. **โครงการที่นำเสนอ (The Proposal)** (แนวคิดธุรกิจของคุณคืออะไร)
6. **ตลาด (The Market)**
7. **ยอดขาย (Sales)**
8. **ทรัพยากร (Resources)**
9. **แผนการเงิน (Financial Plan)**
10. **ภาคผนวก**

1. องค์ประกอบ (Contents)

องค์ประกอบ คือ หัวข้อของแผนธุรกิจของคุณ ซึ่งก็เหมือนรายการข้างต้นนี้ ถ้าจะให้ดีที่สุดก็คือ ต้องรอจนกว่าคุณจะเขียนแผนเสร็จเรียบร้อยเสียก่อน แล้วจึงเขียนรายการองค์ประกอบนี้ออกมา เพราะคุณจะได้เขียนเลขหน้าของแต่ละหัวข้อด้วย

2. คำประกาศภารกิจ (Mission Statement)

การเขียนคำประกาศภารกิจของธุรกิจเอาไว้นั้นเป็นความคิดที่ดี ทำให้นำเข้าสู่บทสรุปสำหรับผู้บริหารได้ดีขึ้น ข้อความที่เป็นคำประกาศภารกิจ คือประโยคธรรมดาที่อธิบายว่า คุณหวังที่จะบรรลุอะไรในการทำธุรกิจนี้ ถ้าคุณปลูกผัก ภารกิจของคุณอาจจะเป็น “เพื่อปลูกผักที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเท่าที่มีอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะของประเทศ และมีส่วนแบ่ง 5% ในตลาดท้องถิ่นภายในเวลาหนึ่งปีหลังจากเริ่มงาน และจะทำผลกำไรให้แก่บริษัทภายในเวลาสามปี”

3. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ส่วนนี้เป็นบทสรุปของแผนโดยรวมทั้งหมด และก็อีกนั่นแหละ ให้รอจนกระทั่งคุณเขียนแผนเสร็จเสียก่อน แล้วค่อยเขียนส่วนนี้ โดยปกติแล้วบทสรุปจะยาวประมาณหนึ่งหน้าครึ่ง คุณคงไม่อยากเขียนรายละเอียดทุกอย่างซ้ำซ้อนในบทสรุปนี้ แต่ว่าคุณอยากจะให้ผู้อ่านเห็นคำอธิบายย่อๆ ว่าสิ่งที่เขากำลังจะอ่านคืออะไร ถ้าหากคุณนึกย้อนกลับไปที่ความคิดเกี่ยวกับเรื่องแผนที่แล้ว นี่ก็คือแผนที่แผ่นใหญ่ที่แสดงให้เห็นเมืองหลักๆ ทั้งหลายในเส้นทางของคุณ มากกว่าจะแสดงทางแยกทั้งหมด ฯลฯ รายละเอียดขนาด “จิ๋ว” นี้จะอยู่ในเนื้อหาหลักของแผนธุรกิจของคุณ

ในการเขียนบทสรุปสำหรับผู้บริหารนั้น คุณจำเป็นต้องครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

ก) แผนธุรกิจจะอธิบายถึงการก่อตั้งและการจัดการธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการ

ข) คุณจำเป็นจะต้องเขียนว่า มีใครเป็นเจ้าของกิจการและมีใครอยู่ในคณะผู้บริหารบ้าง

ค) หากคุณมีสถานที่สำหรับตั้งโรงงานหรืออาคารที่ทำธุรกิจ คุณควรจะอธิบายว่าคุณจะผลิตผลิตภัณฑ์ของคุณที่ไหน และบอกด้วยว่าคุณเป็นเจ้าของหรือว่าเช่าที่นั้น

ง) อธิบายว่าในปัจจุบัน ตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์นี้มีมูลค่าเท่าไร และคู่แข่งสำคัญๆ ของธุรกิจใหม่นี้มีใครบ้าง

จ) ในส่วนของการเงินนั้น คุณจำเป็นต้องอธิบายว่า ธุรกิจนี้จะต้องใช้เงินทุนสูงสุดเป็นเงินสดจำนวนเท่าไร และจำนวนเงินที่ต้องกู้สูงสุด ฯลฯ นั้นจะต้องการ ณ เวลาใดหลังจากที่ได้เริ่มการค้าขายไปแล้ว

ฉ) คุณจำเป็นต้องระบุจำนวนเงินสดที่คุณจำเป็นต้องใช้ในการเริ่มต้นและการดำเนินกิจการว่าเป็นเท่าไร คุณควรจะอธิบายด้วยว่าเงินสดดังกล่าวจะได้มาจากไหน แหล่งเงินที่เป็นไปได้คือ

- เงินส่วนตัว
- การลงทุนส่วนตัว ในแง่ของยานพาหนะ อาคาร หรือ เครื่องจักรกล
- เงินกู้จากบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม
- เงินกู้จากบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม
- เงินกู้จากกองทุนหมุนเวียน (กระทรวงอุตสาหกรรม)
- อื่นๆ ....

ช) หลังจากที่ได้ระบุไปแล้วว่าคุณจำเป็นต้องใช้เงินเท่าไร และเงินจำนวนนั้นจะได้มาจากไหนแล้ว คุณต้องบอกสั้นๆ ด้วยว่าจะใช้เงินจำนวนนี้ทำอะไร อย่าลืมว่านี่เป็นเพียงสรุปเท่านั้น และคุณจะเพิ่มเติมรายละเอียดในเนื้อหาของแผนนี้อีก ค่าใช้จ่ายของคุณอาจจะรวมสิ่งต่อไปนี้

- การปรับปรุง/ซื้ออาคาร
- เครื่องจักรกลและอุปกรณ์
- วัตถุดิบ

- ยานพาหนะ
- อุปกรณ์ติดตั้งและตกแต่ง
- เงินทุนทำงาน
- การซื้อสิทธิบัตร
- การซื้อสิทธิทางการค้า (franchise)

4. เจ้าของกิจการ (The Business Owner)

ส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจสำหรับผู้อ่านก็คือ ตอนที่เขาจะค้นพบทุกอย่างเกี่ยวกับผู้ประกอบการซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินธุรกิจจริงๆ ซึ่งก็คือคุณเองนั่นแหละ! ผู้เชี่ยวชาญสามารถเขียนแผนธุรกิจที่ดีที่สุดในโลกได้ แต่ว่าถ้าผู้ที่เป็นเจ้าของและดำเนินธุรกิจนั้นไม่สามารถแบกความรับผิดชอบได้ กิจการนั้นก็จะล้มเหลว ตรงนี้คุณมีโอกาสที่โน้มน้าวให้ผู้อ่านแน่ใจว่า คุณสามารถทำให้ความคิดของคุณใช้ได้ โดยการสร้างสรรค์ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและดำเนินต่อไปได้

การจ้างงาน (Employment)

สิ่งแรกสุดคือ คุณจำเป็นจะต้องให้รายละเอียดสั้นๆ เกี่ยวกับประสบการณ์ในการจ้างงานของคุณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานในสาขาใดๆ ก็ตามที่มีความสัมพันธ์กับความคิดใหม่ทางธุรกิจของคุณ ให้เริ่มต้นจากงานล่าสุดของคุณแล้วย้อนหลังไปสู่งานแรก ให้เขียนคำบรรยายงานสั้นๆ พร้อมกับมีหัวเรื่องให้ด้วย

<u>ตัวอย่าง</u>

ปี พ.ศ. 2541 - ปัจจุบัน
ชื่อของธุรกิจ
ตำแหน่ง ผู้จัดการสำนักงาน
งาน รับผิดชอบให้งานในสำนักงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ฯลฯ
2537-38 เลขานุการ

การศึกษา (Education)

อธิบายสั้นๆ ถึงประวัติการศึกษาของคุณ เริ่มจากการศึกษาสูงสุดก่อนแล้วย้อนหลังไป อย่าลืมเขียนถึงความชำนาญด้านอื่นๆ ที่คุณมีลงไปด้วย เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ที่อาจจะไม่ได้รับใบรับรองมา แต่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการดำเนินงานและการจัดการธุรกิจของคุณ

<u>ตัวอย่าง</u>

2521-2527 การศึกษาระดับอุดมศึกษา
2515-2521 การศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ทักษะความชำนาญอื่นๆ (Additional skills)

หากธุรกิจใหม่ของคุณต้องใช้ความชำนาญพิเศษที่คุณไม่มี เช่น ด้านสารสนเทศ (IT) ให้อธิบายด้วยว่าคุณจะแก้ปัญหาเรื่องนี้อย่างไร เช่น คุณอาจจะจ้างผู้ที่มีทักษะทางด้านนี้มาช่วยคุณ ถ้าอธิบายด้วยว่าคุณจะอบรมพนักงานของคุณอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตด้วยได้ก็จะยิ่งดี

ตัวอย่าง *ธุรกิจใหม่นี้จำเป็นต้องใช้เว็บเพจ (web page) และจะใช้ผู้ที่มีความชำนาญด้านสารสนเทศ (IT) เป็นผู้ออกแบบ ข้าพเจ้าจะเรียนรู้ทักษะด้านนี้ให้เพียงพอ เพื่อที่จะสามารถปรับข้อมูลบนเว็บเพจในเครือข่ายเวิลด์ไวด์เว็บ (World Wide Web) นี้ให้ทันสมัยอยู่เสมอได้*

รูปแบบของธุรกิจ (Form of Business)

คุณจำเป็นจะต้องอธิบายว่าธุรกิจของคุณจะเป็นรูปแบบใด และทำไมคุณจึงเลือกรูปแบบนั้น ตัวอย่าง เช่น เป็นกิจการที่มีเจ้าของเพียงคนเดียว เป็นห้างหุ้นส่วน หรือเป็นบริษัทจำกัด ถ้าคุณมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น บทความของสมาคมต่างๆ ฯลฯ คุณอาจจะแนบบทความเหล่านี้ไว้ในภาคผนวกก็ได้ แต่ว่าให้อ้างถึงข้อมูลเหล่านี้และบอกด้วยว่าข้อมูลเหล่านี้อยู่ที่ไหน เช่น อยู่ที่ภาคผนวกหนึ่ง

ตัวอย่าง *ข้าพเจ้าจะเริ่มธุรกิจนี้ในรูปแบบของกิจการที่มีเจ้าของเพียงคนเดียว เนื่องจากจะเริ่มจากกิจการขนาดเล็กๆ ก่อนแล้วค่อยเติบโตอย่างรวดเร็ว เมื่อข้าพเจ้าจ้างพนักงานสิบคนและมีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้นกว่านี้ ข้าพเจ้าก็จะพิจารณาทำเป็นบริษัทจำกัด เพื่อลดความเสี่ยงทางด้านการเงิน*

5. โครงการที่นำเสนอ (The Proposal)

ส่วนนี้เป็นส่วนที่คุณจะอธิบายให้ผู้อ่านทราบว่าธุรกิจใหม่ของคุณนี้เป็นอย่างไร จำไว้ว่าคำอธิบายของคุณต้องง่ายๆ ธรรมดาๆ ผู้ประกอบการหลายๆ คนตื่นเต้นกับความคิดใหม่เสียจนลืมไปว่า คำหลายๆ คำที่ใช้กันอยู่ในวงการอุตสาหกรรมของตนนั้นอาจจะเป็นคำใหม่สำหรับผู้ที่อยู่นอกวงการ เราเรียกคำเหล่านี้ว่า “ศัพท์เฉพาะวงการ (jargon)” และคุณจะต้องระมัดระวังไม่ไปทำให้ผู้อ่านของคุณไม่เข้าใจเพราะมีศัพท์เฉพาะวงการมากเกินไป ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการธนาคารอาจจะมีความรู้เกี่ยวกับด้านโทรคมนาคมน้อยมาก และดังนั้น วลีอย่าง “E-commerce” อาจจำเป็นต้องมีคำอธิบาย

อาจเป็นไปได้ว่าส่วนสำคัญของธุรกิจนั้นเป็นวิธีการใหม่ในการผลิตผลิตภัณฑ์ และคุณไม่อยากเปิดเผยเทคนิคนี้แก่ผู้อ่าน อย่างไรก็ตาม ถ้าคุณอยากได้รับการสนับสนุนธุรกิจใหม่ของคุณแล้ว คุณจะต้องเตรียมตัวอธิบายเกี่ยวกับเทคนิคนี้ให้เพียงพอที่จะทำให้ผู้อ่านมั่นใจว่าคุณจะมีภาษีเหนือกว่าคู่แข่งแน่ๆ

ความคิดเกี่ยวกับธุรกิจ (Business Idea)

ก่อนอื่น ให้อธิบายว่าคุณได้ความคิดเกี่ยวกับธุรกิจใหม่ของคุณนี้มาจากไหน และคุณทำอย่างไรจึงทำให้ความคิดนี้กลายมาเป็นโครงการที่นำเสนอนี้ได้

ตัวอย่าง *คุณอาจจะเคยทำงานในโรงงานมาหลายปี แล้วเกิดความมั่นใจว่าคุณสามารถคิดวิธีการผลิตได้ดีกว่า คุณจึงตัดสินใจมาเริ่มทำธุรกิจของคุณเอง*

ผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service)

ตอนนี้ก็อธิบายในรายละเอียดโดยใช้ภาษาง่ายๆ ว่า ธุรกิจใหม่ของคุณจะทำอะไร คุณจะผลิตอะไรหรือให้บริการอะไร คุณจะผลิตผลิตภัณฑ์นี้หรือจะให้บริการสิ่งนี้อย่างไร

ตัวอย่าง *เราจะผลิตและจำหน่ายกระเบื้องดินเผาที่มีคุณภาพสูง ฯลฯ*

ประเภทของผลิตภัณฑ์ (Product Range)

ถ้าคุณจะผลิตผลิตภัณฑ์ คุณจะต้องอธิบายในรายละเอียดว่าเป็นผลิตภัณฑ์อะไร อธิบายด้วยว่าคุณจะผลิตออกมากี่ชนิด (นี่คือสิ่งที่คุณเรียกว่า "ประเภท" ผลิตภัณฑ์) ผลิตภัณฑ์ของคุณมีไว้ทำอะไร จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตตามแบบที่ลูกค้าสั่ง หรือว่าผลิตออกมาคราวละมากๆ โดยมีลักษณะเหมือนกันหมดเป็นแบบมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์นี้จะทำด้วยอะไร

ตัวอย่าง *กระเบื้องดินเผานี้จะทำด้วยมือและมีคุณภาพสูง ผลิตโดยใช้ดินเหนียวพิเศษจาก..... ฯลฯ*

จุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Selling Point)

บรรยายข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ใหม่ของคุณว่าเหนือกว่าผลิตภัณฑ์ที่คลายคลึงกันที่มีขายอยู่แล้วอย่างไร นี่คือสิ่งที่เรียกว่าเป็น "จุดขายที่เป็นเอกลักษณ์" หรือ USP ของผลิตภัณฑ์ การชี้ให้เห็นจุดนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะมีความสำคัญต่อการโฆษณาขายของคุณมาก หากคุณรู้สึกว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ก็ให้อธิบายว่ามีอะไรที่ทำให้ผลิตภัณฑ์นี้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ คิดดูว่าผลิตภัณฑ์นี้ทำหน้าที่เหมือนกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่มีอยู่แล้ว แต่ว่าเป็นแบบใหม่และทำหน้าที่ได้ดีกว่า ใช่หรือไม่

ตัวอย่าง *กระเบื้องดินเผามีเอกลักษณ์เพราะว่าจะเป็นกระเบื้องที่ผลิตรายเดียวในประเทศไทย ที่ใช้ดินเหนียวพิเศษจาก... ฯลฯ*

ตลาด (Market Locations)

คุณจำเป็นต้องรู้ว่าคุณจะขายผลิตภัณฑ์หรือบริการของคุณที่ไหน อย่างไร ตลาดของคุณอยู่ที่ไหน เป็นตลาดในท้องถิ่น หรือว่าคุณจะต้องส่งของไปที่ไกลๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณปลูกผักในสวนขนาดเล็ก คุณจะขายผักทั้งหมดในหมู่บ้านหรือในเมืองท้องถิ่นของคุณเองได้ทั้งหมดหรือไม่ หรือว่าคุณจะต้องเดินทางไปหลายๆ เมืองเพื่อให้ได้ลูกค้าจำนวนมากขึ้น

<u>ตัวอย่าง</u> *กระเบื้องดินเผานี้จะขายตรงจากโรงงานให้แก่นักออกแบบตกแต่งภายในและผู้ก่อสร้าง ประชาชนทั่วไปก็สามารถซื้อได้จากร้านค้าปลีกบางร้านที่เลือกแล้วในเมืองต่างๆ จำนวนสิบเมือง*

การเติบโตของธุรกิจ (Business Growth)

การที่คุณมีความคิดดีๆ ว่าธุรกิจใหม่ของคุณจะเติบโตอย่างไรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ จงเขียนโครงร่างว่าคุณจะมีคนทำงานให้คุณกี่คนในปีแรก ปีที่สอง หรืออาจจะปีที่สามด้วยก็ได้ ในระยะเวลาสิบปีข้างหน้าคุณคิดว่าธุรกิจของคุณจะไปถึงไหน (ในแง่ของตลาด ฯลฯ) คุณจะส่งออกหรือไม่ คุณจะผลิตผลิตภัณฑ์กี่ชนิด

<u>ตัวอย่าง</u> *ในปีแรก ข้าพเจ้าจะทำงานในธุรกิจนี้และจ้างผู้ช่วยสองคน ภายในปลายปีที่สองจะมีอัตราการเติบโต 25% และจ้างคนห้าคน*

6. ตลาด (The Market)

การไม่รับรู้ว่าตลาดของคุณอยู่ที่ไหนและลูกค้าของคุณจะเป็นใครนั้น รับประกันได้ว่าจะต้องเกิดความล้มเหลวไม่ช้าก็เร็ว

ผู้อ่านแผนของคุณทุกคนต้องการจะรู้ว่าคุณคาดว่าจะขายสินค้าหรือบริการของคุณให้แก่ใคร มีผู้ประกอบการหลายต่อหลายรายที่ทำผิดพลาดโดยคิดว่าลูกค้าจะเป็น "ใครก็ได้ที่อยากซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของเรา เพราะฉะนั้น ลูกค้าจะเป็นใครก็ได้" แต่ว่าถ้าหากคุณหยุดแล้วลองคิดดูสักนิดหนึ่ง คุณก็จะเห็นว่าประชากรนั้นแบ่งออกเป็นกลุ่มเฉพาะๆ ได้ เช่น หญิงสาวหรือชายแก่จะเป็นลูกค้าหลักสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการบางอย่าง ตัวอย่างเช่น ผู้หญิงจะเป็นลูกค้าหลักสำหรับเสื้อผ้าเด็กอ่อนและผ้าอ้อมสำเร็จรูป ในขณะที่ผู้ชายมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับยานพาหนะคันใหม่หรือโทรทัศน์เครื่องใหม่ของครอบครัว

6.1 การวิจัยตลาด - การวิจัยเบื้องต้นและการวิจัยจากเอกสาร (Marketing Research - Primary and Desk)

เพื่อค้นหาว่าลูกค้าของคุณจะเป็นใคร ชายหรือหญิง หนุ่มสาวหรือคนแก่ คุณจะต้องวิจัยเรื่องการตลาดไม่วิธีใดก็วิธีหนึ่ง โดยปกติแล้ว การวิจัยจะแบ่งออกเป็นสองวิธีคือ การวิจัยเบื้องต้น (primary research) และการวิจัยจากเอกสารซึ่งทำที่โต๊ะทำงาน (desk research) ซึ่งจะใช้วิธีใดนั้นก็มักจะแล้วแต่ผู้เชี่ยวชาญ แต่ว่าคุณก็สามารถทำเองได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากว่าคุณคิดจะทำไอศกรีมชนิดใหม่ คุณก็สามารถจะคอยดูรถขายไอศกรีมแล้วดูว่าสินค้าชนิดใดได้รับความนิยมมากที่สุด และขายที่ราคาเท่าไร การทำแบบนี้เรียกว่า **การวิจัยเบื้องต้น** และอาจจะรวมเอากิจกรรมบางอย่างไว้ด้วยก็ได้ เช่น การพูดคุยเกี่ยวกับสินค้าชนิดใหม่ของคุณกับเพื่อน หรือญาติ เพื่อวัดความนิยมดู

การวิจัยจากเอกสารที่ทำที่โต๊ะทำงาน คือ สิ่งที่คุณทำเมื่อคุณอ่านนิตยสารด้านการค้าเพื่อดูแนวโน้มในภาคอุตสาห-กรรมที่คุณจะทำโครงการเสนอ ถ้าคุณตั้งใจจะประกอบคอมพิวเตอร์ ก็จะเป็นการดีมากถ้าคุณอ่าน

นิตยสารเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของคอมพิวเตอร์ และดูว่าลูกค้าต้องการอะไรในคอมพิวเตอร์บ้าง

ถ้าเช่นนั้น คุณต้องการข้อมูลชนิดไหน? คุณจำเป็นต้องดูว่าคู่แข่งของคุณกำลังทำอะไร เขาขาย/ให้บริการสินค้ากี่ชนิด ขายกันที่ไหน ราคาเป็นอย่างไร คุณจำเป็นต้องรู้ว่าลูกค้าประเภทใดที่คุณต้องการ และลูกค้าเหล่านี้จะมาจากไหน

- **ภาพรวมของตลาด (Market Overview)**

ในแผนของคุณนั้น ส่วนของเรื่องตลาดจะเริ่มด้วย "ภาพรวมของตลาด" ซึ่งจะเป็นบทสรุปข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิจัยสองแบบที่คุณทำ ให้ผู้อ่านได้ทราบ อธิบายแหล่งที่มาของข้อมูลที่คุณใช้ และบอกว่าข้อมูลเหล่านี้ชี้ให้เห็นอะไรในแง่ของแนวโน้มการตลาดในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่กระตุ้นให้คุณเริ่มธุรกิจใหม่ของคุณ ถ้าคุณมีข้อมูลสถิติ เช่น มีคนจำนวนเท่าไรที่ซื้อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันกับที่คุณตั้งใจว่าจะผลิต คุณควรจะรวมข้อมูลนี้ไปด้วย และระบุว่าได้ข้อมูลนี้มาจากไหน (เช่น จากหน่วยงานราชการ เป็นต้น)

- **ความเคลื่อนไหวของตลาด (Market Movement)**

คุณจะต้องอธิบายการพัฒนาหลักๆ ในภาคอุตสาหกรรมของคุณ และว่าการพัฒนาเหล่านี้อาจจะเปิดโอกาสให้แก่ธุรกิจใหม่ของคุณอย่างไร และนี่ก็เช่นกัน ให้ใช้ข้อมูลทางสถิติที่มีอยู่ และจำไว้ว่าต้องระบุแหล่งของข้อมูลด้วย เช่น "สถิติรัฐบาล, 2540"

- **การวิจัยเบื้องต้น (Primary Research)**

อธิบายผลการวิจัยเบื้องต้นที่คุณได้ทำมาแล้วกับผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าของคุณอย่างละเอียด ถ้าคุณใช้แบบสอบถาม ก็วิเคราะห์ผลและรวมข้อมูลนี้เข้ามาด้วย ถ้าคุณได้สัมภาษณ์ผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าของคุณมา ก็อย่าละเลยคำตอบในทางลบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของคุณ แต่ว่าจงใช้คำตอบเหล่านี้อธิบายว่าคุณจะเปลี่ยนข้อด้อยที่อาจมีนี้ให้เป็นข้อดีได้อย่างไร

ถ้าคุณใช้แบบสอบถาม แบบสอบถามนี้ควรจะเน้นลักษณะและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ใหม่ของคุณ มากกว่าการบรรยายเพียงลักษณะของผลิตภัณฑ์เท่านั้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหากคุณจะบรรบายลักษณะของร่มว่าสามารถปกป้องคุณจากแดดและฝนได้ ก็จะดีกว่าบอกว่าร่มนั้นมีขนาดใหญ่เท่าไร (ถ้าคุณใช้แบบสอบถาม คุณควรจะแนบแบบสอบถามนี้ไว้ในภาคผนวกด้วย)

คุณควรถามผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าของคุณว่า ขณะนี้เขาซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกับผลิตภัณฑ์ใหม่ของคุณจากไหน เขาได้ยินเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ซื้ออยู่ในปัจจุบันนี้ได้อย่างไร และซื้อมาในราคาเท่าไร เห็นประโยชน์อะไรในผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ชอบอะไรมากที่สุดหรือชอบอะไรน้อยที่สุดเกี่ยวกับผลิต-ภัณฑ์หรือบริการนั้น คุณอาจจะถามดูว่าเขาใช้ผลิตภัณฑ์นั้นทำอะไร และถ้าพบว่าเป็นการใช้ที่ไม่ปกติธรรมดา ให้พิจารณามาเป็นจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ (unique selling point) ที่คุณอาจจะส่งเสริมเพื่อช่วยให้คุณบอกความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของคุณกับของคู่แข่งของคุณได้

- **การทดสอบผลิตภัณฑ์ (Product Trials)**

ถ้าคุณได้นำตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของคุณให้ผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าของคุณดูแล้ว คุณควรจะบรรยายถึงปฏิกิริยาของผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าของคุณแสดงออก รวมทั้งอธิบายถึงสิ่งที่คุณตั้งใจจะเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงหลังจากนี้ด้วย ถ้าผลิตภัณฑ์ของคุณมีขนาดเล็ก คุณอาจจะขอให้ผู้ที่กำลังซื้อของอยู่ตอบคำถามสองสามคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของคุณ ถ้าคุณหวังว่าจะขายให้แก่ธุรกิจอื่นๆ คุณก็ควรจะให้ผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าของคุณสักสองสามรายยืมผลิตภัณฑ์ของคุณไปสักหนึ่งหรือสองสัปดาห์ และขอให้เขาลองใช้ดูแล้วช่วยวิจารณ์ด้วย

- **การบรรยายลักษณะทางสังคม (Social Description)**

อธิบายลักษณะลูกค้าของคุณทางด้านอายุ ชั้นทางสังคม อำนาจการซื้อ และเพศ จงจำไว้ว่าคุณอาจจะมีลูกค้าที่แตกต่างกันมากสำหรับผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่แตกต่างกัน คุณจะต้องรู้ว่าลูกค้าของคุณจะมาจากไหน เขาจะซื้อผลิตภัณฑ์ของคุณเป็นจำนวนหรือปริมาณเท่าไรต่อเดือนหรือต่อปี คุณต้องค้นหาว่าลูกค้าของคุณซื้อผลิตภัณฑ์จากที่ใด ในร้าน ซื้อผ่านนิตยสารทางไปรษณีย์ หรือแม้กระทั่งทางเครือข่ายอินเตอร์เน็ต

- **อุปสงค์/ความต้องการ (Demand)**

อธิบายอุปสงค์ที่เป็นไปได้สำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของคุณ คุณจะต้องให้หลักฐานว่าได้ทำวิจัยเรื่องนี้มาแล้ว มากกว่าที่จะคิดเอาเอง นี่ก็คือเหตุผลว่า ในความคิดของคุณนั้นทำไมคุณจึงต้องมีความชัดเจนว่าใครคือผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะมาเป็นลูกค้าของคุณ เมื่อมีความชัดเจน คุณก็จะประหยัดเวลาได้มากมาย โดยการทำเพียงแค่ถามคำถามต่างๆ กับคนที่คุณได้ระบุเอาไว้ก่อนหน้านี้แล้วเท่านั้น ตัวอย่าง เช่น คนในส่วนนี้อาจจะเป็นผู้ชายที่มีอายุระหว่างยี่สิบถึงสี่สิบปีที่อาศัยอยู่ภายในรัศมีห้าสิบกิโลเมตรจากโรงงานของคุณ เป็นต้น

- **ธุรกิจต่อธุรกิจ (Business to Business)**

ถ้าคุณตั้งใจจะขายสินค้า/บริการให้แก่บริษัท คุณก็จะมีแผนการขายและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างออกไปมากจากการขายให้แก่ผู้ที่จะเอาไปขายในร้าน แต่ว่าคุณก็ยังจะต้องบรรยายลักษณะผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นลูกค้าของคุณอยู่ดีว่า จะเป็นบริษัทใหญ่หรือเล็ก อยู่ในท้องถิ่นหรือว่าอยู่ที่ไหนในประเทศ คุณจะอยากได้การสั่งสินค้าครั้งเดียวเป็นจำนวนมากหรือว่าหลายครั้งแต่ครั้งละเล็กละน้อย คุณจะสามารถเจาะเข้าไปในตลาดที่มั่นคงแล้วได้หรือไม่

- **คู่แข่ง (Competitors)**

บรรยายลักษณะคู่แข่งของคุณว่า มีขนาดใหญ่หรือเล็ก อยู่ในท้องถิ่นหรือไม่ เขาขยายการขายและการตลาดไปถึงไหน ใช้วิธีการส่งเสริมวิธีไหน มีความมั่นคงขนาดไหน มีจุดแข็งจุดอ่อนประการใด ยี่ห้อหรือตราเป็นที่รู้จักดีหรือไม่ คุณจะแข่งขันได้อย่างไร คุณสามารถหาข้อมูลเหล่านี้ได้โดยการสังเกตจากร้านค้า หรือโดยการอ่านแผ่นพับและการโฆษณาของคู่แข่งของคุณ อ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ฟังวิทยุ และที่สำคัญที่สุดก็คือพูดคุยกับเพื่อนบ้านของคู่แข่ง คนที่อาศัยอยู่หรือทำงานในละแวกใกล้เคียงมักจะรู้เกี่ยวกับธุรกิจเหล่านี้มาก

- **การส่งเสริม (Promotion)**

เป็นการอธิบายว่า คุณจะส่งเสริมธุรกิจของคุณได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น คุณอาจวางแผนโฆษณา คุณควรได้รับการเสนอราคาจากสื่อ เพื่อที่จะได้ประเมินว่าแผนอย่างนั้นจะใช้เงินเท่าไร และคิดต้นทุนทั้งหมดที่คาดไว้ในตอนนั้นเลย (จำไว้ว่าต้องรวมต้นทุนส่วนนี้ไว้ในกระแสเงินสดหมุนเวียนของคุณและค่าใช้จ่ายที่คาดไว้) อาจพิจารณาการส่งเสริมวิธีอื่นๆ ด้วย เช่น การส่งไปรษณีย์ไปโดยตรง การขายทางโทรศัพท์ การประชาสัมพันธ์และการไปพบเพื่อขาย

คุณจะลองและทำเครื่องหมายบอกคุณภาพหรือการรับรองที่มาจากระบบสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของคุณหรือเปล่า ถ้าคุณมีเครื่องหมายหรือใบรับรอง อย่างเช่น ISO9002 คุณก็สามารถส่งเสริมการขายสินค้าและบริการของคุณให้ได้เปรียบคู่แข่งได้ ถ้าคุณมีแผนที่จะขอรับเครื่องหมายรับรองคุณภาพมาตรฐาน ก็ควรใส่ไว้ตรงนี้ด้วย

- **จุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Selling Point)**

ถามตัวเองว่าทำไมลูกค้าจึงตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการจากคุณแทนที่จะซื้อจากคู่แข่งของคุณ ประเด็นใดที่เขาเห็นว่าสำคัญ เป็นเพราะคุณภาพ มีให้เลือกมาก มีของในสต็อก บริการหลังการขาย หรือ ฯลฯ

6.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การจะเขียนวิเคราะห์ SWOT นั้น สามารถทำได้ดีที่สุดก็ต่อเมื่อคุณทำธุรกิจไปแล้วระยะหนึ่ง สิ่งนี้คือเครื่องมือที่มีประโยชน์มาก เพราะจะช่วยให้คุณสามารถระบุจุดเด่น (**S**trengths) และจุดด้อย (**W**eaknesses) ของธุรกิจ รวมทั้งโอกาส (**O**pportunities) และอุปสรรค (**T**hreats) ในตลาดภายนอกที่จะมีต่อธุรกิจของคุณได้

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจของคุณมีจุดแข็งคือ การเป็นธุรกิจขนาดเล็ก โอกาสก็คือ สามารถที่จะรับรู้/ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้ามีบริษัทขนาดใหญ่เกิดขึ้นมาแข่งขันกับคุณ นี่จะเป็นอุปสรรค และการที่ธุรกิจของคุณมีขนาดเล็ก จึงกลายเป็นจุดอ่อนไป

ใน*สมุดงานแผนธุรกิจ (Business Plan Workbook)* จะมีเมตริกของ SWOT ซึ่งมีช่องว่าง 4 ช่องให้คุณกรอกข้อความ สิ่งที่คุณควรจะทำอยู่เสมอก็คือ พยายามและเปลี่ยนจุดด้อยให้เป็นจุดเด่น และเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส

7. ยอดขาย (Sales)

7.1 การประมาณการยอดขาย (Sales Forecast)

ส่วนนี้คือส่วนที่ทำได้ยากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคุณยังไม่ได้เริ่มทำธุรกิจแล้วต้องมาประมาณการปัจจัยต่างๆ ที่จะมามีผลต่อยอดขายทั้งหมดของแต่ละเดือน คุณควรลองทำดู แล้วก็อย่าตั้งเป้าไว้สูงนัก เพราะว่า

ถ้าคุณทำเกินได้ก็จะดีกว่าทำได้ต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ แต่ก็ควรพยายามและทำให้ได้ตามที่ประมาณการไว้ ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะตั้งเป้าไว้ให้ต่ำๆ เพื่อที่คุณจะได้ทำถึงเป้าได้ง่ายๆ เพราะคนที่คุณกำลังโกงอยู่ก็คือตัวคุณนั่นแหละ

คุณต้องอธิบายว่า ยอดขายที่คุณคาดว่าจะทำได้ในปีแรกเป็นเท่าไร ซึ่งก็ทำได้ง่ายๆ ด้วยการใช้แผนภูมิเหมือนที่ปรากฏอยู่ข้างล่างนี้ ให้คุณใส่ยอดขายแต่ละเดือนลงไปเหมือนกับในตัวอย่างของคนปลูกผัก จำไว้ว่าต้องแยกยอดขายของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดออกจากกัน คุณต้องอธิบายด้วยว่า ตัวเลขเหล่านี้ได้มาจากไหน และคุณใช้อะไรเป็นฐานในการประมาณการ

ให้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลทั้งหมดที่คุณมี ไม่ว่าจะเป็นขนาดของตลาด คู่แข่ง งานวิจัยจากเอกสาร และงานวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าของคุณ คิดในแง่ของจำนวนลูกค้าที่คุณหวังว่าจะดึงดูดมาได้ เขาจะซื้อผลิต-ภัณฑ์ของคุณมากเท่าไร และบ่อยแค่ไหน กระบวนการนี้จะช่วยให้คุณได้ตัวเลขยอดขายมา

ชนิดของผลิตภัณฑ์	*เดือนที่ 1*	*เดือนที่ 2*	*เดือนที่ 3*	*เดือนที่ 4*	*เดือนที่ 5 ฯลฯ*	*รวม*
หัวหอม	*50,000 บ.*		*60,000 บ.*		*60,000 บ.*	*70,000 บ.*
กระเทียม						
มะเขือเทศ						
รวม						

เมื่อคุณกรอกตัวเลขลงในแผนภูมิครบแล้ว ก็อย่าลืมว่านี่คือประมาณการยอดขายของคุณ ไม่ใช่ภาพของเงินสดที่คุณจะได้ เพราะลูกค้าอาจจะใช้เวลาสามสิบ หกสิบ หรืออาจถึงเก้าสิบวันจึงจะจ่ายเงินก็ได้ ซึ่งก็แล้วแต่ธุรกิจของคุณ ความล้มเหลวในการเรียกเก็บเงินสดก็เป็นเหตุผลสำคัญเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจใหม่ๆ ล้มเหลว เห็นได้ชัดว่าคุณต้องใช้ตัวเลขทั้งหมดนี้ในการทำกระแสเงินสดหมุนเวียนของคุณให้เป็นรูปเป็นร่าง ให้คิดเสมอว่าในธุรกิจส่วนใหญ่(ที่ไม่ได้ดำเนินการด้วยเงินสด) อย่างดีที่สุดแล้วก็จะได้รับการจ่ายเงินช้าไปหนึ่งเดือน ดังนั้น ในการขายในเดือนหนึ่ง คุณก็จะไม่สามารถมีรายได้สำหรับกระแสเงินสดหมุนเวียน แต่จะทำให้เกิดเป็นค่าใช้จ่าย

7.2 การกำหนดราคา (Pricing)

เพื่อช่วยกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของคุณ คุณต้องรู้ราคาของคู่แข่งก่อน อธิบายให้ผู้อ่านของคุณรู้ว่าคุณจะตัดสินใจกำหนดราคาอย่างไรในโครงสร้างการกำหนดราคาของคุณ ตัวอย่างเช่น คุณอาจจะคิดต้นทุนการผลิตแล้วบวกกำไร 25% วิธีที่ดีกว่านั้นก็คือ ศึกษาตลาดแล้วตั้งราคาให้คุณได้กำไรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยที่ยังคงแข่งขันกับคู่แข่งได้ จะเห็นได้ชัดว่า ถ้าราคาที่คุณตั้งไว้ไม่คุ้มกับต้นทุนการผลิตและอื่นๆ คุณก็ต้องคิดใหม่แล้ว

การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์นั้นทำได้ยาก เนื่องจากการตัดสินใจของคุณจะต้องใช้ตัวเลขสำคัญสองตัวเป็นฐานในการคิด คือ ลูกค้าของคุณพร้อมจะจ่ายในราคาเท่าไร และต้นทุนการผลิตของคุณต่อผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิด

จะเป็นเท่าไร คุณควรจะได้คำตอบสำหรับส่วนแรกจากการสำรวจทางการตลาดของคุณ และถ้าคุณทำไม่ได้ ก็จำเป็นต้องทำการวิจัยเพิ่มขึ้นอีก ตัวเลขตัวที่สองนั้นมาจากการรู้ว่าต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมของคุณเป็นเท่าไร

จำไว้ว่า ต้นทุนทางตรง ได้แก่ สิ่งต่างๆ เช่น วัตถุดิบ ในขณะที่ต้นทุนทางอ้อม ได้แก่ การมีส่วนต้องจ่ายสิ่งต่างๆ เช่น ค่าเช่าโรงงาน และค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับราคาที่คุณตั้งไว้และจำนวนสิ่งของที่คุณผลิต

คุณจะต้องคิดออกมาด้วยว่า ยอดขายเท่าไรที่จะทำให้ถึงจุดคุ้มทุน (จุดที่คุณขายสินค้าได้เพียงพอกับต้นทุนที่จ่ายไป ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร และจากจุดนี้เป็นต้นไปคุณก็จะสามารถทำกำไรได้)

เมื่อคุณได้ประมาณการยอดขายมาแล้ว อย่าลืมว่านั่นเป็นเพียงการเดาอย่างดีที่สุดเท่านั้น จะถือว่าเป็นข้อเท็จจริงมิได้ ผู้อ่านแผนธุรกิจของคุณจะรู้เรื่องนี้ แต่ก็จะยังคงพอใจถ้าได้เห็นหลักฐานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ที่จะแสดงว่าคุณได้พยายามทำการประเมินอย่างดีที่สุดแล้ว

8. ทรัพยากร (Resources)

ธุรกิจใดๆ ก็ต้องการทรัพยากร ทรัพยากรเหล่านี้ ได้แก่ อสังหาริมทรัพย์ (ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณเป็นเจ้าของสถานที่ที่จะใช้ทำธุรกิจ นี่ถือเป็นอสังหาริมทรัพย์) และทรัพยากรอื่นๆ ก็จะเป็นสังหาริมทรัพย์ (ตัวอย่างเช่น หุ้นที่จะขาย หรือเงินที่ลูกค้าเป็นหนี้คุณอยู่)

แผนธุรกิจในส่วนนี้นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นรายการทรัพยากรที่คุณต้องใช้ในการเริ่มและดำเนินธุรกิจ คุณควรจะทำให้ชัดเจนว่า ทรัพยากรอะไรบ้างที่เป็นของคุณอยู่แล้ว และอะไรบ้างที่คุณต้องหามา ถ้าเป็นทรัพยากรที่จำเป็นยิ่งยวด เช่น เครื่องจักรสำหรับการผลิต แล้วคุณยังไม่มี คุณก็ต้องบอกให้ชัดเจนว่าจะเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรเพื่อให้ได้สิ่งนี้มา และคุณตั้งใจไว้ว่าจะจ่ายอย่างไร ถ้าคุณจะให้ข้อมูลว่า คุณจะหาทรัพยากรที่จำเป็นยิ่งยวดสำหรับธุรกิจของคุณนี้มาได้เมื่อไรและจากไหน ก็จะเป็นประโยชน์และทำให้ผู้อ่านแผนของคุณสบายใจด้วย

ที่ที่คุณจะทำธุรกิจก็สำคัญมาก ถ้าเป็นร้าน สถานที่ก็สำคัญที่สุด แทบจะไม่มีประโยชน์อะไรเลยที่จะตั้งร้านขายของใช้ประจำวันอยู่โดดเดี่ยวนอกเมือง อย่างไรก็ตาม ถ้ากิจการของคุณผลิตถังขยะจากยางรถยนต์เก่า คุณก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในเมือง และสถานที่ก็สามารถจะเช่าหรือซื้อได้ถูกกว่ามาก

คิดถึงมาตรฐานการตกแต่งที่คุณจำเป็นต้องใช้ด้วย ร้านจะต้องการการตกแต่งที่มีมาตรฐานสูงกว่าอู่ซ่อมมอเตอร์ไซค์ คุณต้องคิดด้วยว่า สถานที่ที่เสนอมานั้นไปมาได้ง่ายแค่ไหน ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะมีหน่วยผลิตอยู่ในซอยที่แคบจนรถบรรทุกเข้าไม่ได้

ธุรกิจเล็กๆ มากมายเริ่มต้นกันในบ้านของเจ้าของ หรืออาจจะเป็นอาคารง่ายๆ ตรงริมๆ ผืนดินที่ครอบครัวเป็นเจ้าของ ซึ่งก็จะดีเพราะเป็นวิธีเริ่มต้นที่ประหยัด แต่ต้องระวังเรื่องการเข้าถึง เรื่องไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น ถ้าต้องขอติดตั้งกันใหม่ ก็อย่าลืมรวมค่าใช้จ่ายไว้ในกระแสเงินสดหมุนเวียนของคุณด้วย

ถ้าธุรกิจของคุณเป็นธุรกิจบริการและซ่อมมอเตอร์ไซค์ คุณจะต้องใช้เครื่องมือ ซึ่งคุณต้องคิดราคาและจดรายการเครื่องมือทุกชิ้นที่ต้องซื้อ สินทรัพย์สำคัญชิ้นใหญ่ที่สุดก็อาจเป็นยานพาหนะสักคัน อธิบายด้วยว่าคุณจะเอามันมาใช้ทำอะไร

สินทรัพย์อื่นๆ อาจได้แก่ เครื่องใช้ในสำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องส่งโทรสาร โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสารและโต๊ะเก้าอี้ เป็นต้น ซึ่งก็อีกนั่นแหละ คุณจะต้องลงรายการเครื่องใช้ชิ้นใหญ่ๆ ไว้ด้วย

ถ้าคุณมีสินค้าเก็บไว้มากพอส่งให้ลูกค้าที่สั่งเป็นจำนวนมากๆ ได้ทันที สินค้านั้นก็เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนอย่างหนึ่ง และควรต้องบันทึกไว้ในรายการด้วย แต่ก็สำคัญมากที่คุณต้องตระหนักว่าคุณได้จ่ายเงินไปแล้วเพื่อผลิตสินค้าเหล่านั้น และตลอดเวลาที่มันรอเวลาขายอยู่ เงินนี้ก็ไม่อยู่ในมือคุณ

ต่อไปนี้เป็นหัวข้อที่จะช่วยให้คุณสร้างรายการทรัพยากรของคุณเองได้

คุณจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อจ่ายในสิ่งต่อไปนี้

ก) อาคารสถานที่ (Premises) (ซื้อและซ่อมแซม เป็นต้น)

ข) โรงงาน (Plant) (ค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์)

ค) ยานพาหนะ (Vehicle)

ง) การตกแต่งต่อเติม (Fixtures and fittings)

จ) อื่นๆ

ก) อาคารสถานที่ (Premises)

- อาคารมีขนาดเท่าไร
- การไปมายังสถานที่นั้นเป็นอย่างไร
- สถานที่ตั้งเหมาะกับธุรกิจของคุณหรือเปล่า ถ้าเหมาะสม ทำไมจึงเหมาะสม
- มีไฟฟ้า น้ำประปา และบริการอื่นๆ ที่คุณต้องใช้หรือเปล่า
- อาคารอยู่ในสภาพใด
- ราคาขายหรือค่าเช่าเป็นเท่าไร
- ต้องจ่ายภาษีอาคารหรือเปล่า ถ้าต้องจ่าย จะเป็นเงินเท่าไร
- ถ้าเช่าสถานที่ สัญญาเช่านานเท่าไร
- ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง คิดเป็นเงินเท่าไร

ข) โรงงาน (Plant) (ค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์)

ในทางธุรกิจ เราเรียกเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในธุรกิจใหม่ของคุณว่า “โรงงาน” คุณต้องทำรายการอุปกรณ์ทุกอย่างที่คุณต้องใช้โดยละเอียด และให้ประมาณราคา หรือราคาจริงของของทุกชิ้น

ค) ยานพาหนะ (Vehicle)

- ถ้าต้องใช้ยานพาหนะ ใช้อะไรบ้าง

- ราคาเท่าไร
- เอาเงินจากไหนมาซื้อ

ง) การตกแต่งต่อเติม (Fixtures and fittings)

- อาคารสถานที่ใหม่ของคุณนั้น ต้องตกแต่งอะไรบ้าง
- ต้องต่อเติมอะไรบ้าง
- คิดเป็นเงินเท่าไร
- เอาเงินจากไหนมาทำ

จ) อื่นๆ

- ต้นทุนในการดำเนินงาน
- เอกสารในการส่งเสริม
- หัวกระดาษ

คุณควรแสดงรายละเอียดว่า คุณจะหาเงินมาใช้จ่ายในสิ่งต่างๆ เหล่านี้อย่างไร และจะหาเงินมาจากไหน

9. แผนการเงิน (Financial Plan)

แผนธุรกิจทุกแผนต้องมีส่วนการเงิน ถ้าไม่มีส่วนการเงินแล้ว แผนธุรกิจก็ไม่มีประโยชน์ เพราะมันจะไม่สามารถทำความฝันและความหวังที่คุณได้เขียนเอาไว้ในเนื้อหาของแผนให้เป็นจริงได้โดยไม่มีต้นทุนและกำไรที่ต้องจ่ายในการนั้น นี่เป็นโอกาสของคุณที่จะทำให้เห็นว่าข้อมูลที่คุณรวบรวมมานั้นแสดงให้เห็นว่าความคิดของคุณเป็นไปได้เพียงไรสำหรับธุรกิจที่ยั่งยืน

ธนาคารและนักลงทุนที่มีศักยภาพจะอ่านส่วนนี้อย่างระมัดระวัง และคุณควรจะใช้เวลาในการทำให้ถูกต้องด้วย ให้แน่ใจว่าตัวเลขประมาณการของคุณในบัญชีกำไรและขาดทุนนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการประมาณยอดขายที่ถูกต้องแม่นยำ ฯลฯ เพราะคุณทำได้ อ่านผลการวิจัยที่คุณทำมาแล้วอย่างระมัดระวังและใช้ผลการวิจัยนี้มาช่วยคุณ

คุณจะต้องแสดงข้อมูลต่อไปนี้

- แหล่งเงินสำหรับธุรกิจของคุณ
- ประมาณการกระแสเงินสด
- บัญชีกำไร–ขาดทุน
- งบดุลที่คาดการณ์ไว้

9.1 แหล่งการเงิน (Sources of Finance)

หัวข้อที่จะช่วยให้คุณเขียนรายการแหล่งเงินสดที่จำเป็นสำหรับธุรกิจของคุณ ได้แก่

- การลงทุนเป็นเงินสด
- การลงทุนด้านโรงงาน
- การลงทุนด้านยานพาหนะ
- เงินกู้จาก บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม
บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม
กองทุนหมุนเวียน (กระทรวงอุตสาหกรรม)
ธนาคาร
อื่นๆ

เมื่อคุณเขียนรายการต่างๆ แล้ว คุณก็สามารถจะบวกรวมเลขเพื่อให้ได้ผลรวมของจำนวนเงินที่มีให้ธุรกิจนี้ได้

9.2 กระแสเงินสด (Cash flow)

การประมาณการกระแสเงินสด จะทำให้คุณรู้ว่าธุรกิจของคุณมีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นี่คือเอกสารที่เกี่ยวกับเงินสดจริงที่จะไหลเข้าและออกจากกิจการของคุณ และที่สำคัญที่สุดคือ มันจะปรากฏขึ้นเมื่อไรกันแน่!

คุณควรจะประมาณการรายได้และรายจ่ายประจำเดือนของคุณ (เงินสดที่เข้ามาในธุรกิจของคุณจากการขาย และเงินสดที่จะออกไปด้วยการซื้อ ฯลฯ) ทุกเดือนคุณจะมียอดเงินคงเหลือ (opening balance) (จำนวนเงินสดที่คุณคิดว่าจะมีเหลืออยู่ในธนาคารหลังจากการค้าในแต่ละเดือน) และยอดเงินคงเหลือยกมา (closing balance) (จำนวนเงินที่คุณเริ่มในแต่ละเดือน) ดังนั้น ถ้าเดือนเมษายนสิ้นสุดลงด้วยเงิน 10,000 บาทในธนาคาร ก็เรียกว่าเป็นยอดเงินคงเหลือสำหรับเดือนเมษายน และเป็นยอดคงเหลือยกมาเดือนพฤษภาคม

การพยายามประมาณการให้ถูกต้องนั้นต้องที่ใช้เวลามาก เป็นเรื่องยุ่งยากมากหากจะพยายามอย่างจริงจังที่จะคิดยอดปริมาณการขายที่คุณจะทำได้ และประมาณการว่าเมื่อไรจึงจะได้เงินสดสำหรับยอดขายนั้นมาจริง แต่ว่ามันเป็นเรื่องที่เจ็บปวดกว่ามากหากคุณเว้นส่วนนี้ไป เพราะคุณจะไม่รู้เลยว่าสถานการณ์เงินสดของคุณจะเป็นอย่างไรในอีกสามเดือนข้างหน้า และดังนั้นคุณก็จึงควบคุมธุรกิจของคุณไม่ได้

เพื่อที่จะช่วยให้คุณได้ตัวเลขที่ถูกต้อง มีคำแนะนำดังนี้

- ให้เวลากับการคิด
- ต้องแน่ใจว่าธุรกิจของคุณจะไปทางใด
- จงซื่อสัตย์ อย่าหลอกตัวเอง
- อย่ามองโลกในแง่ดีเกินไปเกี่ยวกับยอดขาย

- อย่าจงใจลดตัวเลขบางตัวที่ประมาณการไว้เพียงเพื่อให้ปลอดภัย... แต่ว่าจงคิดตามความเป็นจริง
- พยายามใช้คอมพิวเตอร์เพื่อคิดตัวเลข เพราะคุณสามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลและประมาณการได้รวดเร็ว
- อย่ากลัวที่จะต้องขอความช่วยเหลือ เช่น อาจจะขอให้พนักงานบัญชีของคุณช่วย

เมื่อคุณเขียนเรื่องกระแสเงินสดเสร็จแล้วต้องเอามาใช้ เอามาอ้างอิงทุกสิ้นเดือน แล้วคุณจะชี้ได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหรือเมื่อคุณทำได้ดีกว่าที่คิดไว้

ถ้าคุณมีปัญหาด้านกระแสเงินสดกับธุรกิจของคุณ ก็อาจจะเป็นเพราะสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งดังต่อไปนี้

- ยอดขายต่ำเกินไป
- ปริมาณสินค้าในสต็อกสูงเกินไป
- ค่าโสหุ้ยสูงเกินไป
- กำไรจากธุรกิจของคุณต่ำเกินไป
- ลูกหนี้ชำระเงินช้า
- คุณทำการค้าขายมากเกินไป (คุณมีเงินสดไม่พอจ่ายเจ้าหนี้ของคุณ)

ถ้าหากคุณมีปัญหาด้านกระแสเงินสดจริงๆ การหาสาเหตุพบ จะช่วยให้คุณรักษาธุรกิจของคุณเอาไว้ได้โดยการจัดการกับปัญหานั้นโดยเร็ว

ก่อนที่จะนั่งลงเขียนเกี่ยวกับกระแสเงินสดของคุณ ดังตัวอย่างบัญชีกระแสเงินสดในภาคผนวก จะต้องจดจำประเด็นต่อไปนี้

9.2.1 รายได้ (Income)

- คุณจะต้องชี้ได้ว่า รายได้จากการขายจำนวนเท่าไรที่จะเป็นเงินสด และเท่าไรจะเป็นเงินเชื่อ
- คุณจะต้องตัดสินใจว่าจะให้เงินเชื่อเป็นระยะเวลานานเท่าไร
- เขียนจำนวนเงินลงในช่องที่ถูกต้อง เช่น ถ้าคุณให้เชื่อสามสิบวัน ยอดขายในเดือนพฤษภาคมจะไปปรากฏในช่องเดือนมิถุนายน

9.2.2 รายจ่าย (Expenditure)

- ตัดสินใจว่าคุณจะจ่ายเงินสดค่าวัสดุต่างๆ เมื่อไร ใช้กฎเดียวกันกับข้างบน
- เขียนตัวเลขลงในบัญชีกระแสเงินสด
- ประมาณยอดที่จะจ่ายเป็นค่าจ้างในแต่ละเดือน และลงบัญชีไว้
- ดูค่าโสหุ้ยต่างๆ แล้วประมาณว่าจะต้องจ่ายเป็นเงินสดออกไปเมื่อไร (บางอย่างอาจจะจ่ายเป็นรายไตรมาสไม่ใช่รายเดือน อย่าคิดเฉลี่ย แต่ว่าลงตัวเลขในเดือนที่จ่ายจริง)

9.2.3 เงินสดเริ่มต้น (Cash introduced)

- นี่คือเงินที่คุณต้องหามาเพื่อใช้ในการเริ่มทำธุรกิจของคุณ
- คุณจำเป็นต้องตัดสินใจว่าคุณจะเอาเงินสดของคุณเองลงไปในธุรกิจนี้เท่าไร

- คุณอาจจะต้องอัดฉีดเงินสดจำนวนเล็กน้อยลงไปหลายครั้ง เช่น อาจจะทุกเดือนเว้นเดือนในปีแรก ตัดสินใจว่าจะเริ่มทำตั้งแต่เดือนไหน
- คุณจะเริ่มต้นลงเงินในธุรกิจนี้โดยการบริจาคเครื่องจักรกล เครื่องมือ หรือแม้กระทั่งยานพาหนะหรือไม่
- คุณจะใช้เงินกู้ธนาคารหรือกองทุนเงินกู้ของรัฐบาลหรือไม่
- ถ้าคุณกำลังใช้เงินกู้อยู่ คุณจำเป็นต้องระบุว่าจะยืมเป็นจำนวนเท่าไรและเมื่อไร
- บางทีคุณอาจจะเช่าเครื่องมือชิ้นใหญ่อยู่ คุณจำเป็นต้องเอามูลค่ารวมของสิ่งที่เช่ามาเป็นเงินสดเริ่มต้นด้วย แต่จำไว้ว่า คุณจะต้องแสดงตัวเลขที่เป็นจำนวนเดียวกับเงินสดที่จ่ายสำหรับอุปกรณ์ชิ้นนี้ในเดือนเดียวกัน

9.2.4 ค่าใช้จ่ายด้านเงินทุน (Capital expenditure)

- นี่คือที่ที่คุณจะดูเครื่องจักรกลและเครื่องมือต่างๆ ที่ซื้อมาสำหรับธุรกิจนี้
- สิ่งเหล่านี้เรียกว่า “สินทรัพย์ถาวร” เพราะว่ามันจะคงอยู่กับธุรกิจ
- คุณต้องรู้ว่าเครื่องมือใหญ่ๆ คืออะไรบ้าง และราคาเท่าไร
- จะซื้อเครื่องมือเหล่านี้เมื่อไร เพื่อที่คุณจะได้รู้ว่าจะใส่จำนวนเงินสดที่ต้องใช้ในช่องเดือนที่ถูกต้อง
- คุณจำเป็นต้องซื้อยานพาหนะหรือไม่ หรือว่าคุณจะใช้ยานพาหนะของคุณเองเป็นเงินสดเริ่มต้น ถ้าจะทำเช่นนี้ คุณจะต้องรู้มูลค่าของยานพาหนะนั้น

จงใช้สามัญสำนึกของคุณในการทำเรื่องนี้ แล้วคุณจะเห็นภาพที่เป็นประโยชน์ปรากฏในไม่ช้า

9.3 กำไรและขาดทุน (Profit and Loss)

ส่วนกำไรและขาดทุนของแผนธุรกิจของคุณที่เรียกว่า P&L นี้ จะบอกว่าธุรกิจของคุณทำการค้าแล้วมีกำไรหรือไม่ คุณควรจะใส่เพียงแค่รายรับและรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการค้าขายเท่านั้น

โดยปกติแล้วคุณจะใช้หัวข้อห้าข้อต่อไปนี้ในการสรุปการมีกำไรและขาดทุนของคุณ ได้แก่

- ยอดขาย (Sales)
- ต้นทุนการขาย (Cost of sales)
- กำไรรวม (Gross profit)
- ค่าโสหุ้ย (Overheads)
- กำไรสุทธิ (Net profit)

บัญชีกำไรและขาดทุนธรรมดาๆ จะมีลักษณะดังนี้

	การขาย
หัก	*<u>ต้นทุนการขาย</u>*
เท่ากับ	*กำไรรวมทั้งสิ้น*

หัก *<u>ค่าโสหุ้ย</u>*

เท่ากับ *กำไรสุทธิ*

- ยอดขายจะรวมการขายทั้งหมด รวมทั้งการขายที่คุณยังไม่ได้รับชำระ
- ต้นทุนการขายคือต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยตรงในการผลิตสินค้าจริงๆ
- กำไรรวม คือ ผลต่างระหว่างทั้งสองยอดข้างต้น
- ค่าโสหุ้ย คือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการขาย เช่น ค่าจ้าง ฯลฯ
- กำไรสุทธิ คือ ยอดที่เหลือเมื่อหักค่าโสหุ้ยออกจากกำไรรวมไปแล้ว

ถ้าคุณเปรียบเทียบบัญชีกำไร-ขาดทุนที่คาดคะเนไว้กับบัญชีกำไร-ขาดทุนจริง จะช่วยให้คุณเห็นปัญหาและวางแผนแก้ไขได้ และยังจะแสดงให้คุณเห็นด้วยว่าคุณควรจะคาดหวังว่าจะได้กำไรเท่าไร แต่จงจำไว้ว่าคุณยังจะต้องจ่ายค่าภาษีกำไรที่ได้มาอีกด้วย

ก่อนที่คุณจะลงมือเขียนบัญชีกำไร-ขาดทุน ให้ดูตัวอย่างในภาคผนวก

ก่อนอื่นคุณต้องคิดมูลค่ารวมของยอดขายที่คุณคาดว่าจะมีในปีนั้นๆ ก่อน

เขียนมูลค่าของสินค้าในสต็อกที่คุณมีอยู่ในช่วงเริ่มต้น เนื่องจากว่าคุณกำลังเริ่มต้นธุรกิจใหม่ มูลค่าตรงนี้จึงเท่ากับศูนย์

เขียนต้นทุนวัสดุที่คุณคาดว่าจะซื้อในระหว่างปีลงไปด้วย

เขียนปริมาณสต็อกที่ยังไม่ได้ขายและมูลค่าของวัสดุที่ยังไม่ได้ใช้ที่คุณมีเหลืออยู่ในปลายปีนั้นๆ (การเดาที่เหมาะสมคือประมาณเท่ากับสต็อกของหนึ่งเดือน)

ถ้าหากคุณหักลบมูลค่าต้นทุนการขายออกจากยอดมูลค่าสต็อกและวัสดุที่คุณมีเมื่อเริ่มต้น คุณก็จะได้มูลค่าปัจจุบันของสต็อกและวัสดุที่คุณมีอยู่

ถ้าหากคุณหักลบต้นทุนการขายออกจากยอดขายรวม คุณก็จะได้ยอดกำไรขั้นต้น (Gross profit) คุณสามารถคำนวณหาต้นทุนการขายได้ โดยการเอายอดคงเหลือยกไปของสต็อก รวมกับต้นทุนค่าวัสดุ แล้วลบด้วยมูลค่าสต็อกที่เหลืออยู่ ณ สิ้นปี

ต่อไปคุณก็จะต้องประมาณการต้นทุนประจำปีของทุกรายการที่อยู่ใต้หัวข้อ "รายจ่าย (expenditure)" ถ้าหากยังมีรายการที่ไม่ได้เขียนไว้ในตัวอย่างในนี้ คุณก็ควรจะเขียนเพิ่มเติมลงไปด้วย ส่วนใหญ่แล้วเป็นค่าใช้จ่ายที่คุณจะต้องจ่ายอยู่แล้วแม้ว่าคุณจะไม่ผลิตอะไรก็ตาม

รวมรายการเหล่านี้ไว้ภายใต้หัวข้อ "รายจ่าย"

ตอนนี้คุณจำเป็นต้องคำนวณค่าเสื่อมราคา (depreciation) และนำไปรวมในต้นทุนค่าใช้จ่ายด้วย เช่น คอมพิวเตอร์ที่ซื้อมาในราคา 40,000 บาท ก็จะไม่ได้ราคาเช่นนั้นไปตลอด หากตั้งใจว่าจะต้องเปลี่ยนเป็นเครื่องใหม่ในเวลาสี่ปี คุณก็จะต้องลดมูลค่าลงปีละ 25% ของราคาเดิมหรือปีละ 10,000 บาท

คุณควรจะเขียนจำนวนเงินของค่าเสื่อมราคาที่คุณได้คำนวณไว้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของเครื่องตกแต่งอาคาร และจำนวนสำหรับค่าเครื่องมือที่คุณกำลังจะซื้อ และนำไปรวมในยอดค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด

เพื่อหาจำนวนกำไรหรือขาดทุนสุทธิของคุณว่าเป็นเท่าไร ให้เอาผลรวมของต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด ซึ่งรวมค่าเสื่อมราคาเอาไว้ด้วยแล้วนั้น ออกจากกำไรขั้นต้นทั้งหมด

9.4 งบดุลที่คาดคะเนไว้ (Projected Balance Sheet)

งบดุล (balance sheet) หรือที่บางครั้งเรียกว่าภาพถ่ายบริษัทของคุณ (the photograph of your company) คือสิ่งที่เป็นภาพของบริษัทคุณ ณ เวลาหนึ่ง การได้อ่านงบดุลนี้ทำให้บางคนสามารถเห็นมูลค่าหรือคุณค่าที่แท้จริงของบริษัทของคุณ

เนื่องจากว่าธุรกิจของคุณเป็นธุรกิจใหม่ คุณจึงต้องพยายามสร้างงบดุลขึ้นมาให้ดูเหมือนกับการดำเนินงานในรอบหนึ่งปี

มีตัวอย่างงบดุลอยู่ในภาคผนวก

ก่อนอื่นให้เขียนจำนวนเงินที่คุณคาดว่าจะใช้ไปในด้านสินทรัพย์ถาวร เช่น อาคารของคุณหากคุณเป็นเจ้าของ คำนวณค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์แล้วเขียนทีละรายการ หักค่าเสื่อมราคานี้ออกจากราคาเดิมแล้วจะได้มูลค่ารวมของสินทรัพย์สำหรับปลายปีที่หนึ่ง

มาถึงตอนนี้ก็ให้เขียนรายการต่อไปนี้

- ปริมาณ**สต็อก**เมื่อปิดบัญชี (closing stock) (ได้มาจากบัญชีกำไร-ขาดทุน)
- **ลูกหนี้** (debtors) ของคุณ
- **เงินสด** (cash) (ยอดคงเหลือครั้งสุดท้ายของจำนวนเงินสดของคุณ)

แล้วคิดจำนวนต่อไปนี้

- เจ้าหนี้ (creditors)
- เงินเบิกเกินบัญชี (bank overdraft)
- เงินกู้ (loans)

รวมทั้งหมดเข้าด้วยกัน

ถ้าคุณต้องการจะคำนวณสินทรัพย์สุทธิของคุณ ให้รวมสินทรัพย์ถาวรกับสินทรัพย์หมุนเวียนเข้าด้วยกัน แล้วหักเงินที่เป็นหนี้เจ้าหนี้และเงินเบิกเกินบัญชีออกไป นี่คือสิ่งที่งบดุลแสดงให้คุณเห็นว่าบริษัทของคุณจะมีค่าเท่าใดในตอนปลายปีของการค้าขายซึ่งทำมาสิบสองเดือน

ภาคผนวก 1

ตัวอย่างบัญชีกระแสเงินสด

บัญชีกระแสเงินสด

ภาคผนวก 2

ตัวอย่างบัญชีกำไร-ขาดทุน

การคิดบัญชีกำไรขาดทุน

(Solution Profit and Loss Account Case Study)

ธุรกิจ (Business): Thai Wooden Product

สำหรับระยะเวลา (For the period): ปี 2542 สิ้นปีวันที่ 31 ธันวาคม

ยอดขาย (Sales):		1,800,000
หักต้นทุนการขาย (Less Cost of Sales):		498,000
กำไรขั้นต้น (Gross Profit):		1,302,000
ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost):		
ค่าจ้าง (Wages)	1,320,000	
ค่าเช่า/อัตรา (Rent/Rates)	108,000	
ค่าโทรศัพท์ (Telephone)	36,000	
เครื่องเขียน/แสตมป์ (Stationary/Postage)	14,400	
โฆษณา (Advertising)	-	
ความร้อน แสง กำลังไฟฟ้า (Heat, Light, Power)	48,000	
การประกัน (Insurance)	18,000	
ค่าซ่อมแซม/ปรับปรุงใหม่ (Repairs/Renewals)	14,400	
ค่าใช้จ่ายทั่วไป (Sundries General Expenses)	36,000	
การบัญชี (Accountancy)	30,000	
การเดินทาง (Transport)	72,000	
ค่าเสื่อมราคา (Depreciation) (4,000 x 10%)	24,000	
รวมต้นทุนคงที่ (Total Fixed Cost)	1,720,800	
กำไร/ขาดทุนสุทธิ (Net Profit/Loss)	(418,800)	
หักค่าถอน (Less Drawing)		
กำไรสะสม (Retained in Business)	(418,800)	

ภาคผนวก 3

ตัวอย่างบัญชีงบดุล

งบดุลของบริษัท Thai Wooden Products
(Projected Balance Sheet)
ณ สิ้นปี วันที่ 31 ธันวาคม 2542

		รวมทั้งปี Year Total
สินทรัพย์คงที่ (Fixed Assets)		
โรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์ (plant, machinery & equipment)		216,000
รวม (Total)		216,000
สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets)		
ลูกหนี้ (Debtors)		240,000
ดุลธนาคาร (Bank Balance)		463,200
รวม (Total)		919,200
หนี้สินหมุนเวียน (Current Liabilities)		
เจ้าหนี้ (Creditors)		18,000
รวม (Total)		18,000
	Balance	**901,200**
ได้เงินลงทุนมาจาก (Financed by)		
ออกทุนเอง (Own investment)		1,320,000
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)		(418,800)
	Balance	**901,200**

คู่มือและรูปแบบการดำเนินงานของกลไกการสนับสนุน SME
(SME Support Mechanism Manuals and Models)

เล่มที่ 1 *คู่มือการดำเนินงานแผนงานอนุบาลการลงทุนและผู้ประกอบการ*
(Incubation Programme Operating Manual)

เล่มที่ 2 *คู่มือการพัฒนาแผนงานและศูนย์อนุบาลการลงทุนและผู้ประกอบการ*
(Incubation Programme and Incubation Centre Development Manual)

เล่มที่ 3 *รูปแบบของคู่มือผู้เช่าศูนย์อนุบาลการลงทุนและผู้ประกอบการ*
(Model for an Incubation Centre Tenants' Handbook)

เล่มที่ 4 *ข้อแนะนำในการเขียนแผนธุรกิจ* ***(Guide notes on writing a business plan)***

เล่มที่ 5 *สมุดงานแผนธุรกิจ* ***(Business Plan Workbook)***

เล่มที่ 6 *รูปแบบการดำเนินงานแผนงานที่ปรึกษาวิสาหกิจ* ***(Model for Mentoring Programme)***

เล่มที่ 7 *รูปแบบของกองทุนค้ำประกันเงินกู้* ***(Loan Guarantee Fund Model)***

เล่มที่ 8 *รูปแบบการคัดเลือกผู้ประกอบการเพื่อเข้าร่วมแผนงานความช่วยเหลือทางเทคโนโลยี*
(Technology Acquisition Programme Client Selection Model)

หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อที่

ผู้จัดการศูนย์อนุบาลการลงทุนและผู้ประกอบการสงขลา
บริเวณศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 11
165 ถนนกาญจนวนิช ต.น้ำน้อย
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110
โทรศัพท์/โทรสาร: (074) 446-110
E-mail: incubatingsme@hotmail.com
Web Site: www.songkhla-incubation.com