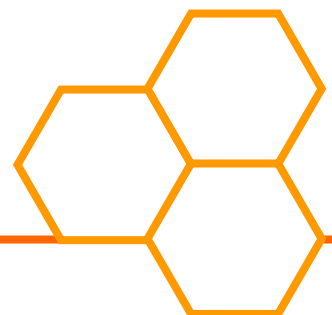




คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ ธุรกิจการค้า

รัชกฤษ คล่องพยาบาล : ผู้แต่ง

ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน ฝ่ายประสานและบริการ SMEs
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)





คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ-ธุรกิจการค้า

ผู้แต่ง : รัชกฤษ คล่องพยาบาล

ที่ปรึกษา ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน

ฝ่ายประสานและบริการ SMEs

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

เจ้าของ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

พิมพ์ครั้งแรก : สิงหาคม 2550

จำนวนพิมพ์ : 2,200 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

เลขที่ 21 อาคาร TST ชั้น G, 15, 17-20, 23

ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2278-8800 โทรสาร 0-2273-8850

Website : <http://www.sme.go.th> E-mail : info@sme.go.th

คำนำ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาท หน้าที่ และภารกิจในการให้การส่งเสริม SMEs ของประเทศ ได้เล็งเห็นประโยชน์และความสำคัญของการวางแผนและการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ SMEs จึงได้มีการดำเนินโครงการจัดทำคู่มือการเขียนแผนธุรกิจขึ้นในปี 2549 เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs ใช้เป็นแนวทางในการเขียนแผนธุรกิจ ที่ถูกต้องตามมาตรฐาน สามารถนำเสนอข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ของธุรกิจอย่างครบถ้วน รวมถึงหลักเกณฑ์หรือหลักการสำคัญต่างๆ ที่จำเป็นในการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการ SMEs สามารถนำไปใช้ในการเขียนแผนธุรกิจได้ด้วยตนเอง เพื่อการขอรับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ ซึ่งคู่มือการเขียนแผนธุรกิจที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้จัดทำขึ้น ได้ถูกเผยแพร่ไปยังหน่วยงานต่างๆ รวมถึงผู้ประกอบการ SMEs เพื่อใช้เป็นรูปแบบอ้างอิงสำหรับการจัดทำแผนธุรกิจขั้นพื้นฐาน แต่เนื่องจากความหลากหลายและความแตกต่างของธุรกิจ SMEs แต่ละประเภท จึงส่งผลให้เกิดข้อจำกัดสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ในการนำคู่มือการเขียนแผนธุรกิจดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ให้ตรงกับประเภทของธุรกิจที่ได้ดำเนินการ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้เล็งเห็นถึงข้อจำกัดดังกล่าวที่เกิดขึ้น จึงได้มีโครงการการจัดทำคู่มือการเขียนแผนธุรกิจขึ้น โดยแยกตามประเภทธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ของประเทศ อันประกอบด้วย ธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจการค้า โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหวังว่าคู่มือการเขียนแผนธุรกิจซึ่งแยกตามรายประเภทธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้นนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ SMEs สำหรับการจัดทำแผนธุรกิจได้ตรงกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละประเภท ที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน และจัดทำแผนธุรกิจตามมาตรฐานที่ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของตนตามการวางแผนที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้น รวมถึงได้รับการสนับสนุนสนับสนุนภาครัฐและเอกชนตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันจะเป็นการสร้างความเจริญเติบโตและเข้มแข็งของ SMEs ไทยอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



(นางจิตราภรณ์ เตชาชาญ)

ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบแผนงานย่อยของแผนธุรกิจ

เกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับแผนบริหารจัดการ

1. มีการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลธุรกิจครบถ้วน
2. มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ตามลักษณะหน้าที่ในการดำเนินการที่เหมาะสมของธุรกิจ ทั้งใน ส่วนของการจัดแบ่งหน่วยงานหน้าที่รับผิดชอบ และบุคลากรที่รับผิดชอบ
3. มีผู้บริหารในธุรกิจที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ ที่จะดำเนินการบริหารธุรกิจให้มีความเจริญเติบโตได้
4. มีการกำหนด วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ที่มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปดำเนินการ ปฏิบัติได้จริง
5. มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สามารถจะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถแสดงได้ถึงความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

เกณฑ์การพิจารณาแผนการตลาด

1. มีข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเกี่ยวกับภาพรวม ปริมาณความต้องการ ปริมาณสินค้าและบริการที่มีอยู่ของตลาด
2. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของธุรกิจ ได้อย่างถูกต้องมีเหตุผล
3. มีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจน
4. มีการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดได้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำหนด
5. มีการกำหนดแผนดำเนินการที่มีความเป็นไปได้จริงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และสามารถพิสูจน์หรือสร้างความน่าเชื่อถือ ว่าธุรกิจสามารถสร้างยอดขายหรือรายได้จากแผนดำเนินการที่กำหนดขึ้น และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อ เทียบกับธุรกิจอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

เกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับแผนการผลิต

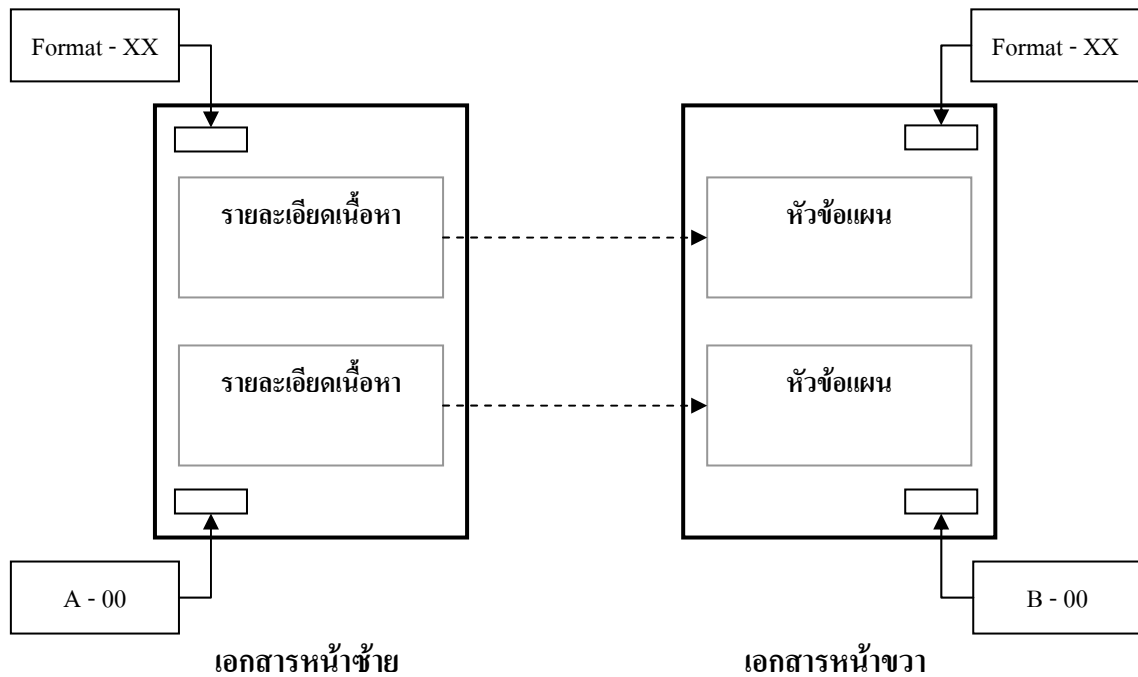
1. มีการบริหารจัดการด้านการผลิตที่ครบถ้วนถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามลักษณะของธุรกิจ
2. มีกระบวนการขั้นตอนการผลิตที่ได้มาตรฐาน รวมถึงนโยบายต่างๆ ในการบริหารการผลิตด้านต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ วัตถุดิบ สินค้าคงคลัง กระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพ เป็นต้น
3. มีผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพ และมีตัวอย่างแสดงประกอบไว้อย่างชัดเจน
4. มีแผนงานการผลิตที่สอดคล้องตรงตามสภาวะตลาดและสภาพการแข่งขัน

เกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับแผนการเงิน

1. มีสมมติฐานหรือประมาณการที่มีความเป็นไปได้จริง
2. มีความสอดคล้องถูกต้องตรงกับรายละเอียดต่างๆ ที่ระบุไว้ในส่วนของแผนต่างๆ
3. มีการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับประมาณการทางการเงินหรืองบการเงินที่ถูกต้องตรงตามมาตรฐาน
4. มีการใช้สูตรคำนวณและผลลัพธ์ที่ถูกต้อง
5. มีการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยการพิจารณาจากงบกำไรขาดทุน
6. มีกระแสเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจในระดับเหมาะสม ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือแผนการดำเนินการของธุรกิจ แต่ใน หลักที่เหมาะสมควรมีกระแสเงินสดรับมากกว่ากระแสเงินสดจ่าย โดยเฉพาะในส่วนของกระแสเงินสดจากกิจกรรม ดำเนินการ โดยยกเว้นในช่วงเริ่มดำเนินกิจการหรือในปีแรก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นกระแสเงินสดจ่ายในการลงทุนใน ส่วนสินทรัพย์ของกิจการ

การใช้คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ

คู่มือการเขียนแผนธุรกิจฉบับนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน เพื่อความสะดวกต่อผู้อ่าน ในการศึกษารายละเอียดตามคู่มือ โดยแบ่งหลักการใช้ออกตามด้านของเอกสารคือหน้าซ้ายและหน้าขวา โดยหน้าซ้ายเป็นรายละเอียดเนื้อหาหรือแนวทางวิธีการเขียนตามหัวข้อแผนธุรกิจ ส่วนหน้าขวาเป็นโครงร่างแผนธุรกิจซึ่งได้ระบุหัวข้อต่างๆไว้ โดยการเขียนแผนธุรกิจตามคู่มือฉบับนี้ ผู้อ่านสามารถศึกษาแนวทางการเขียนจากหน้าซ้าย เพื่อกรรอรายละเอียดตามที่ระบุไว้ในหน้าขวาของแผนธุรกิจ โดยเนื้อหาและหัวข้อของแผนธุรกิจจะเชื่อมโยงกันทุกหน้าซ้าย-ขวา โดยตรวจสอบจากรายละเอียดตามมุมขวาบน ซึ่งจะระบุหมายเลข Format -XX ซึ่งเป็นหมายเลขของโครงร่างแผนธุรกิจ หรือสามารถตรวจสอบจากมุมล่างซ้ายและขวาของเอกสาร ซึ่งจะเป็หมายเลขหน้าเอกสารเดียวกัน โดยด้านซ้ายจะขึ้นต้นด้วย A-xx (Guideline) ส่วนด้านขวาจะเป็น B-xx (Business Plan Outline) นอกจากนี้ในบางหน้าของคู่มือจะระบุเกี่ยวกับข้อพึงสังเกต หรือข้อพึงระวังเกี่ยวกับการกรอกรายละเอียดในหัวเรื่องต่างๆของแผนธุรกิจประกอบไปด้วย



คู่มือแผนธุรกิจฉบับนี้ได้ทำการปรับปรุงจากคู่มือการเขียนแผนธุรกิจ ที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้จัดพิมพ์ขึ้นในปี 2549 โดยได้มีการจัดเรียงลำดับเนื้อหา และตัดทอนรายละเอียดบางส่วนออกเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นสำหรับผู้อ่าน โดยยังคงรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผนธุรกิจไว้ และคู่มือแผนธุรกิจฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นโดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อใช้ในการขอรับการสนับสนุนทางการเงินเป็นประเด็นสำคัญ โดยในกรณีที่ผู้ใช้คู่มือการเขียนแผนธุรกิจเพื่อวัตถุประสงค์อื่นใด นอกเหนือจากการขอรับการสนับสนุนทางการเงิน ผู้ประกอบการควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมรายละเอียดเนื้อหาของแผนธุรกิจตามคู่มือฉบับนี้ ให้ตรงกับข้อกำหนด หรือเกณฑ์ต่างๆของหน่วยงาน ตามวัตถุประสงค์ที่จะทำการนำเสนอแผนธุรกิจนั้นๆ ด้วยทุกครั้ง

รัชกฤษ คล่องพวยบาล

ที่ปรึกษา ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน

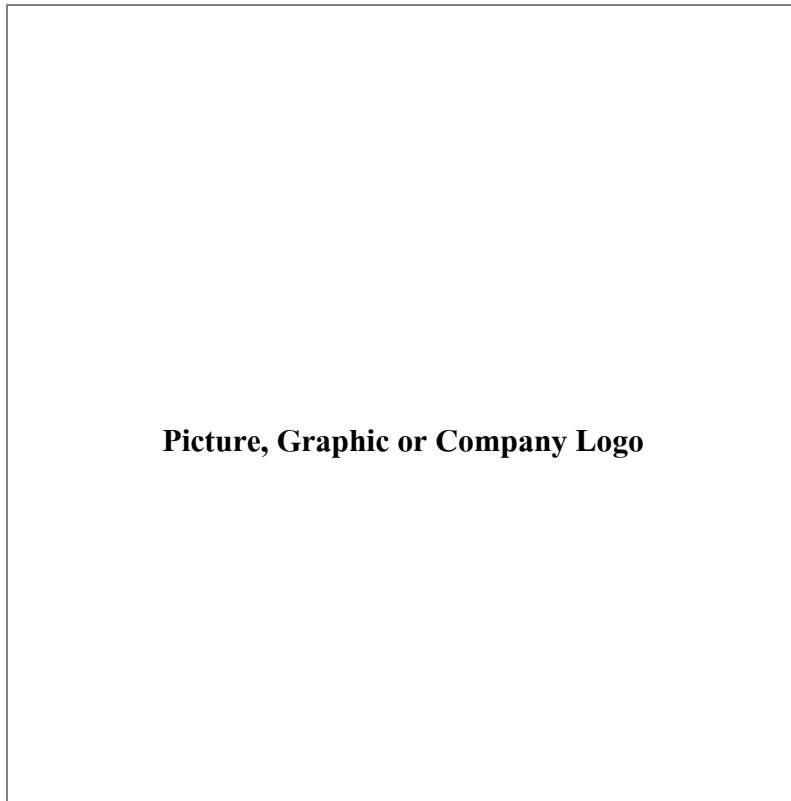
คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ-ธุรกิจการผลิต

ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ปกหน้า

เป็นส่วนที่แสดงรายละเอียดเบื้องต้นของแผนธุรกิจ เพื่อให้ผู้อ่านทราบถึงชื่อและรายละเอียดของธุรกิจ ผู้ดำเนินการจัดทำแผนธุรกิจ โดยรายละเอียดจะประกอบด้วยข้อความระบุถึงแผนธุรกิจ ชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อ Website หรือ E-mail Address ของธุรกิจที่นำเสนอแผน ชื่อหน่วยงานที่นำเสนอแผนธุรกิจ รวมถึงวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผน แต่ทั้งนี้ในส่วนวัตถุประสงค์อาจไม่แสดงไว้ก็ได้ ในกรณีที่ไม่ต้องการเปิดเผยแก่บุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจมีการเพิ่มเติมรูปภาพ เช่น ภาพถ่ายผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือการให้บริการ Character Design หรือ Company Logo ของธุรกิจประกอบด้วยก็ได้ แต่ทั้งนี้ควรคำนึงว่าปกหน้าควรออกแบบ และจัดวาง Lay-Out ให้มีความสวยงาม น่าสนใจ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้อ่านจะได้เห็นก่อนอ่านรายละเอียดเนื้อหาในแผนธุรกิจ นอกจากนี้ควรมีการเคลือบปกด้วยพลาสติก หรือมีการใช้ปกพลาสติกใสทับหน้าอีกชั้นหนึ่ง เพื่อกันความสกปรกและยังช่วยกันการเลอะเลือนของสีหรือหมึกพิมพ์ ในกรณีมีการพิมพ์ด้วย Inkjet ที่เป็นหมึกพิมพ์ชนิดไม่กั้นน้ำ การเข้าเล่มเอกสารแผนธุรกิจควรเข้าเล่มด้วยห่วงกระดาษ โดยขนาดของห่วงกระดาษควรมีขนาดใหญ่เหมาะสมกับความหนาหรือจำนวนของหน้าเอกสารของแผนธุรกิจ เพื่อสะดวกในการเปิดอ่าน หรือทำการการเพิ่มเติมหรือตัดทอนรายละเอียดของเอกสารในแผนในภายหลัง รวมถึงยังเป็นการสะดวกในการถอดหน้าเอกสาร มาทำการถ่ายสำเนาเอกสารประกอบการพิจารณาของผู้พิจารณาแผนหรือผู้เกี่ยวข้องอีกด้วย

แผนธุรกิจ (Business Plan)



ชื่อธุรกิจ

ที่อยู่

หมายเลขโทรศัพท์

หมายเลขโทรสาร

E-mail Address

นำเสนอต่อ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

สารบัญ

เป็นส่วนที่แสดงลำดับเนื้อหาของแผนธุรกิจ การเรียงลำดับจะเรียงลำดับตามเนื้อหาที่ปรากฏในแผนธุรกิจ ในกรณีที่มีหัวข้อย่อยหรือรายละเอียดจำนวนมาก ควรแบ่งหัวข้อออกเป็นลำดับโดยมีตัวเลขหัวข้อกำกับ พร้อมลำดับหัวข้อย่อย เช่น หัวข้อที่ 1 หัวข้อย่อยที่ 1.1 และ 1.1.1 เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่มีตาราง หรือรูปภาพ ควรแยกเป็นสารบัญตาราง และสารบัญรูปภาพ แยกประกอบไว้ด้วย

หัวข้อหลัก	แบบย่อ	แบบมาตรฐาน	แบบเต็มรูปแบบ
ปกหน้า	1	1	1
สารบัญ	1	1-2	2-3
บทสรุปผู้บริหาร	1	1-2	1-2
วัตถุประสงค์ในการเสนอแผนธุรกิจ	0-1	1	1-2
ความเป็นมาของธุรกิจ หรือแนวคิดการเริ่มต้นธุรกิจ	1	1-2	2-3
ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ	1-2	2-3	2-4
การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการวิเคราะห์ตลาด	1-2	2-3	3-6
แผนการบริหารจัดการ	1-2	2-3	3-4
แผนการตลาด	2-3	3-4	5-7
แผนการผลิตหรือการบริการ	1-2	2-3	3-6
แผนการเงิน	2-4	4-5	5-9
แผนประเมินความเสี่ยง	0	0-1	2-3
รวมจำนวนหน้าเอกสาร	12-20	20-30	30-50

รายละเอียดเพิ่มเติม

ในการจัดทำเนื้อหาต่างๆของแผนธุรกิจ อาจมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขจากโครงร่างตัวอย่างที่ปรากฏก็ได้ โดยอาจเพิ่มลดหัวข้อและรายละเอียดต่างๆ ตามความเหมาะสมอันเป็นผลมาจากวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผนธุรกิจ เช่น อาจเพิ่มเติมในส่วนของแผนการตลาด หรือปรับลดในแผนการเงิน เช่น แสดงเฉพาะประมาณการต้นทุน ประมาณการรายได้ งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะมีการปรับเพิ่มเติมในลักษณะใดก็ตาม ต้องคำนึงอยู่เสมอว่าข้อมูลต้องครบถ้วนเพียงพอที่จะให้ผู้อ่านแผนมีความเข้าใจในที่มาของประมาณการต่างๆ รวมถึงความน่าเชื่อถือของแผน โดยการนำข้อมูลต่างๆจากแหล่งภายนอกมาประกอบในแผนธุรกิจ ควรเลือกแสดงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในแผนธุรกิจอย่างแท้จริงเท่านั้น โดยไม่ควรนำมาใช้ประกอบอย่างพร่ำเพรื่อ โดยเชื่อว่าแผนธุรกิจที่มีความหนาหรือมีเนื้อหามากๆจะเป็นแผนธุรกิจที่ดี โดยในส่วนของ การนำรูปภาพ, ตาราง, ผัง, Flow Chart, แผนที่ ถ้ามีรายละเอียดดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ควรแสดงเป็นสารบัญแยกประกอบตามแต่ลักษณะ แต่ถ้ามีจำนวนไม่มากนักอาจไม่มีความจำเป็นต้องทำสารบัญในส่วนดังกล่าวก็ได้

สารบัญ

หน้า

1. บทสรุปผู้บริหาร	_____
2. วัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผนธุรกิจ	_____
3. ความเป็นมาของธุรกิจ	_____
3.1 ประวัติความเป็นมา หรือแนวคิดในการจัดตั้งธุรกิจ	_____
3.2 สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของธุรกิจ	_____
3.3 ขั้นตอนการเริ่มดำเนินงาน	_____
4. สินค้า	_____
4.1 รายละเอียดสินค้า	_____
5. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการวิเคราะห์ตลาด	_____
5.1 สภาพอุตสาหกรรม และสภาวะตลาด	_____
5.2 การแบ่งส่วนตลาด และส่วนแบ่งทางการตลาด	_____
5.3 แนวโน้มทางการตลาด	_____
5.4 ตลาดเป้าหมาย	_____
5.5 ลักษณะทั่วไปของลูกค้า	_____
5.6 สภาพการแข่งขัน	_____
5.7 คู่แข่งขัน	_____
5.8 รายละเอียดการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	_____
5.9 การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ หรือ SWOT Analysis	_____
5.9.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	_____
5.9.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	_____
6. แผนการจัดการจัดการ	_____
6.1 ข้อมูลธุรกิจ	_____
6.2 ราชานามคณะกรรมการบริษัท	_____
6.3 อำนาจการลงนามผูกพันบริษัทของกรรมการ	_____
6.4 รายชื่อผู้ถือหุ้น/หุ้นส่วนและสัดส่วนการถือครอง	_____
6.5 ประวัติของกรรมการหรือผู้บริหาร	_____
6.6 แผนผังองค์กร	_____
6.7 หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรหลัก	_____
6.8 แผนงานด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายบุคลากรของธุรกิจ	_____
6.9 วิสัยทัศน์	_____
6.10 พันธกิจ	_____
6.11 เป้าหมายทางธุรกิจ	_____
6.12 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	_____
6.13 นโยบายการจ่ายเงินปันผล หรือเงื่อนไขการจ่ายผลประโยชน์	_____
6.14 แผนการดำเนินการอื่นๆของธุรกิจ	_____

20 ข้อเสนอแนะในการจัดทำเอกสารแผนธุรกิจ

1. ควรใช้กระดาษที่มีคุณภาพดีที่สุดตามแต่ลักษณะงาน เช่น กระดาษ 210 Gram สำหรับปกหน้า ส่วนเนื้อหาของแผนเป็นกระดาษ 80-110 Gram หรือ กระดาษ Glossy สำหรับการพิมพ์ Laser หรือกระดาษเฉพาะสำหรับ Inkjet ในส่วนที่มีการพิมพ์ภาพถ่ายตัวอย่างผลิตภัณฑ์, สินค้า หรือบริการ เป็นต้น
2. ควรใช้สีกระดาษที่เป็นสีสุภาพหรือสีที่เป็นทางการ เช่น ขาว ครีม ฟ้า เทาอ่อน
3. ควรใช้เครื่องพิมพ์ที่มีคุณภาพการพิมพ์ที่เหมาะสม เช่น Laser Jet, Color laser jet, Inkjet
4. ควรใช้รูปแบบตัวอักษร (Font) และขนาด (Size) ที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้อ่านสามารถอ่านได้ชัดเจนทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ตัวอย่างเช่น Angsana New, Browallia New ขนาดตั้งแต่ 14 Point ขึ้นไป เป็นต้น
5. ควรมีการเคลือบปกด้วยพลาสติกหรือปกพลาสติกใสปะหน้าแผนธุรกิจ
6. ควรเข้าเล่มด้วยห่วงกระดาษ ที่มีขนาดใหญ่เหมาะสมกับความหนาของจำนวนหน้าเอกสาร สามารถเปิดอ่านได้โดยง่าย รวมถึงเพื่อความสะดวกในการถอดเล่มเพื่อการทำสำเนา
7. ควรมีการจัดรูปเล่มหรือการจัดวาง Lay-Out ที่สวยงาม เป็นลำดับอ่านได้ง่าย
8. ควรมีความหนามากที่สุดไม่เกิน 40 - 50 หน้า ในส่วนของรายละเอียดหลักของแผนธุรกิจ โดยไม่นับรวมเอกสารแนบ
9. ควรแยกเอกสารแนบหรือภาคผนวกออกจากแผนธุรกิจ ในกรณีที่เมื่อรวมเอกสารทั้งแผนหลักและภาคผนวกเข้าด้วยกันแล้วมีความหนาหรือมีจำนวนหน้ามากเกินไป
10. ควรมีการแทรก รูปภาพ, Graphic, Schedule, Flowchart ต่างๆ แสดงรายละเอียดต่างๆที่ปรากฏในแผนธุรกิจ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย ในส่วนของขั้นตอนต่างๆ เช่น ลักษณะรูปแบบสินค้า, บริการ, กระบวนการหรือขั้นตอนการผลิต เป็นต้น
11. ควรมีตาราง หรือ Graph แสดงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับข้อมูลหรือการเปรียบเทียบต่างๆที่ปรากฏในแผนธุรกิจ เช่น การแสดงยอดขายในอดีต, ข้อมูลทางอุตสาหกรรม หรือการพยากรณ์ยอดขายในอนาคต เป็นต้น
12. ควรตรวจสอบรายละเอียดและเนื้อหาของหัวข้อต่างๆในแผนธุรกิจให้ครบถ้วน
13. ควรตรวจสอบตัวอักษร ตัวสะกด คำศัพท์ ในแผนธุรกิจให้ถูกต้อง
14. ควรมีรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการอธิบายความหมายของคำศัพท์ หรือ ศัพท์ทางด้านเทคนิค ในกรณีที่ เป็นคำศัพท์ที่มีความหมายเฉพาะ ศัพท์บัญญัติ ศัพท์หรือความหมายใหม่ที่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในธุรกิจ
15. ควรมีเอกสารหรือข้อมูลประกอบเพื่อรองรับข้อมูลในแผนธุรกิจ เช่น Profile ธุรกิจ, โบรชัวร์, รายชื่อการติดต่อลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย, ผลงานในอดีต, จดหมายโต้ตอบ, E-mail, เพื่อประกอบแผนในภาคผนวก เป็นต้น
16. ควรตรวจสอบสาระสำคัญในแผนธุรกิจให้ถูกต้อง โดยเฉพาะตัวเลข และสูตรการคำนวณต่างๆ
17. ควรตรวจสอบการเรียงลำดับเลขหน้า, เนื้อเรื่องในแผนธุรกิจ ให้ตรงตามที่ระบุไว้ในสารบัญ
18. ควรจัดทำสำเนาแผนธุรกิจ ทั้งส่วนของ File และ เอกสารต่างๆ ทั้งเอกสารแผนธุรกิจและเอกสารแนบ
19. ควรมีการแจ้งให้ผู้อ่านแผนรับทราบล่วงหน้า ในกรณีที่ต้องการให้ปกปิดข้อมูลในแผนธุรกิจเป็นความลับเฉพาะผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น หรือในกรณีขอแผนธุรกิจคืนในกรณีที่ได้รับการปฏิเสธ
20. ควรมีการปรับปรุงแผนธุรกิจให้ทันสมัยอยู่เสมอ (อย่างน้อยปีละครั้ง) ไม่ว่าจะมีการนำเสนอแผนธุรกิจต่อผู้อื่นหรือไม่ก็ตาม เพราะสามารถนำแผนธุรกิจไปใช้ได้ทันทีที่ต้องการหรือมีความจำเป็น เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลาในการจัดทำแผนธุรกิจขึ้นใหม่ทั้งหมด เพราะข้อมูลบางส่วนจะเป็นข้อมูลที่มีอยู่แล้วของธุรกิจและข้อมูลในแผนธุรกิจฉบับเดิมที่มีอยู่ เพียงแต่ต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยและถูกต้องขึ้นเท่านั้น

สารบัญ

หน้า

7. แผนการตลาด

- 7.1 เป้าหมายทางการตลาด
- 7.2 การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย
- 7.3 กลยุทธ์ทางการตลาด
 - 7.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์
 - 7.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา
 - 7.3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย
 - 7.3.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด
- 7.4 กิจกรรมหรือการดำเนินการทางการตลาด

8. แผนการขายสินค้า

- 8.1 สถานที่ประกอบการในการขายสินค้า
- 8.2 อุปกรณ์ เครื่องมือ ของตกแต่ง ในการขายสินค้า
- 8.3 ข้อมูลการขายสินค้า
- 8.5 ขั้นตอนการขายสินค้า
- 8.6 แผนผังกระบวนการขายสินค้า

9. แผนการเงิน

- 9.1 ประมาณการในการลงทุน
- 9.2 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน
- 9.3 สมมติฐานทางการเงิน
- 9.4 นโยบายทางการเงิน
- 9.5 ประมาณการในการขายสินค้ารายเดือน
- 9.6 ประมาณการรายได้จากการขายสินค้า
- 9.7 ประมาณการต้นทุนสินค้าซื้อมาเพื่อการขาย
- 9.8 ประมาณการต้นทุนสินค้าและต้นทุนขายสินค้า
- 9.9 ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย
- 9.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน
- 9.11 ประมาณการงบกระแสเงินสด
- 9.12 ประมาณการงบดุล
- 9.13 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

10. แผนฉุกเฉินหรือแผนประเมินความเสี่ยง

ภาคผนวก

- เอกสารแนบ A
- เอกสารแนบ B
- เอกสารแนบ C

1. บทสรุปผู้บริหาร

เป็นการสรุปรายละเอียดทั้งหมดในแผนธุรกิจ โดยเป็นการเลือกแสดงเฉพาะรายละเอียด หรือหัวข้อเฉพาะส่วน เนื้อหาที่สำคัญ ในแผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการเงิน โดยส่วนเนื้อหาของบทสรุปผู้บริหารนี้ควรมีความยาวไม่เกิน 2-3 หน้ากระดาษ A4 และควรจัดทำในลำดับหลังสุด โดยเป็นการเรียบเรียงและสรุป เนื้อหาทั้งหมดภายหลังการจัดทำแผนธุรกิจแล้วเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยบทสรุปผู้บริหารที่ดีควรมีรายละเอียดข้อมูล ดังต่อไปนี้

ข้อมูลพื้นฐานหรือรายละเอียดทั่วไปของธุรกิจ - รายละเอียดของชื่อโครงการ / บริษัท / ห้างหุ้นส่วน / กิจการ ที่ตั้ง ของธุรกิจ

แนวความคิดในการดำเนินธุรกิจ - เหตุผลในการเลือกดำเนินธุรกิจ เหตุผลในการเลือกผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือ บริการ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาของลูกค้า หรือการสอดคล้องกับสภาวะตลาด

ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการของธุรกิจ - รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ เช่น แบบ ขนาด การใช้ ประโยชน์ สี คอรัส เป็นต้น ราคาขายของผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า ราคาค่าบริการ สถานที่จำหน่ายหรือสถานที่ให้บริการ ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ รูปแบบการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ

สภาวะตลาด - สภาพทั่วไปของตลาดหรืออุตสาหกรรม สภาวะการแข่งขัน

ความสามารถทางการแข่งขัน - วิธีการที่ธุรกิจเลือกในการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ ของคู่แข่ง หรือ ธุรกิจอื่นในตลาด เช่น คุณสมบัติหรือรูปแบบผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ ราคาขายหรือราคาค่าบริการที่ถูกกว่า การใช้ ช่องทางจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากกว่า การใช้วิธีการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้ามากกว่า จุดเด่นสำคัญที่ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ เหนือกว่าผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการอื่น

ลูกค้าเป้าหมาย - ลักษณะของลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจที่กำหนด เช่น เพศ อายุ รายได้ จำนวน รายได้ การศึกษา พฤติกรรม เหตุผลในการตัดสินใจ เป็นต้น

กลยุทธ์ทางการตลาด - วิธีการและเหตุผลในการกำหนดในการสร้างรูปแบบ ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ การตั้ง ราคาขาย ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ การเลือกช่องทางจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ การเลือกวิธีการส่งเสริม การตลาด ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ

แผนการผลิตหรือการบริการ - รายละเอียดสถานที่ตั้งโรงงาน หรือสถานที่ให้บริการ ประมาณการเกี่ยวกับยอด การผลิตผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือเป้าหมายการให้บริการ

การบริหารจัดการ - รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการ นโยบายหรือแผนการในอนาคตของธุรกิจ

สรุปผลทางการเงิน - ประมาณการเกี่ยวกับยอดขาย รายได้ สรุปผลกำไรของธุรกิจ ผลจากการวิเคราะห์ทาง การเงิน เช่น ระยะเวลาคืนทุน จุดคุ้มทุน NPV IRR เป็นต้น

การเขียนบทสรุปผู้บริหารควรเลือกเฉพาะประเด็นรายละเอียดสำคัญ ให้มีความกระชับและรัดกุม เนื่องจากจะ ได้ ไม่มีรายละเอียดมากจนเกินไป รวมถึงสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นและเหมาะสมของธุรกิจได้ภายใน 1-2 หน้ากระดาษ นอกจากนี้หัวข้อและรายละเอียดต่างๆในบทสรุปผู้บริหาร ถ้าจัดทำอย่างถูกต้องจะสามารถนำไปใช้เพื่อการนำเสนอแผน ธุรกิจ (Business Plan Presentation) ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

2. วัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผนธุรกิจ

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจในการนำเสนอแผนธุรกิจ ว่ามีวัตถุประสงค์เช่นใดในการนำเสนอ เช่น เพื่อขอการสนับสนุนจากหน่วยงาน เพื่อขอรับการสนับสนุนวงเงินสินเชื่อ หรือเพื่อขอสนับสนุนในการร่วมลงทุน เป็นต้น โดยควรมีการแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆตามวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เช่น จำนวนวงเงิน วัตถุประสงค์ของการใช้เงิน หลักประกันในการขอกู้ การให้ผลตอบแทนหรือเงื่อนไขต่างๆ เป็นต้น การแสดงในส่วนวัตถุประสงค์ควรแยกออกมาเป็นหน้าเอกสารต่างหากโดยเฉพาะ เพื่อเน้นความสำคัญให้ผู้อ่านหรือผู้พิจารณาแผนธุรกิจทราบได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ว่ามีการนำเสนอแผนธุรกิจมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด หรือในกรณีที่มีผู้จัดทำแผนธุรกิจได้มีการเขียนจดหมายแจ้งวัตถุประสงค์ในการขอรับการสนับสนุนแยกต่างหากจากแผนธุรกิจ เช่น จดหมายเสนอการขอรับการสนับสนุนทางการเงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน ก็อาจไม่มีความจำเป็นต้องมีการจัดทำหัวข้อดังกล่าวนี้ก็ได้ ทั้งนี้อาจรวมถึงการจัดทำแผนธุรกิจที่ใช้ในการศึกษาหรือการอบรม ก็อาจไม่ต้องจัดทำหัวข้อวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผนธุรกิจนี้เช่นเดียวกัน

2. วัตถุประสงค์ในการนำเสนอแผนธุรกิจ

เป็นการนำเสนอแผนธุรกิจนี้ต่อ _____

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

โดยมีเงื่อนไขดังนี้คือ _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

3. ความเป็นมาของธุรกิจ

3.1 ประวัติความเป็นมา หรือแนวคิดในการจัดตั้งธุรกิจ

เป็นแสดงรายละเอียดของความเป็นมาหรือเหตุผลในการจัดทำโครงการ ได้แก่ ชื่อกิจการเริ่มต้น ผู้เริ่มก่อตั้ง ปี พ.ศ. ที่เริ่มก่อตั้ง แนวความคิดหรือเหตุผลในการก่อตั้งกิจการ ทุนจดทะเบียนหรือทุนเริ่มต้นของกิจการ การเติบโตของกิจการ การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น รวมถึงความสำเร็จและอุปสรรคในช่วงเวลาที่ผ่านมา ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ก่อตั้ง หุ้นส่วน และทีมงานผู้บริหาร รวมถึงประสบการณ์ในช่วงของการดำเนินกิจการก่อนหน้านี้

3.2 สรุปผลการดำเนินการที่ผ่านมาของธุรกิจ

เป็นการแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาของธุรกิจ เพื่อให้ทราบถึงสภาพการดำเนินการของธุรกิจที่ผ่านมาว่ามี การเติบโตหรือมีผลการดำเนินการอย่างไร โดยในกรณีที่ธุรกิจที่มีการดำเนินการมาก่อนหน้า ควรแสดงผลการดำเนินการที่ ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปี แต่ในกรณีที่ เป็นธุรกิจใหม่หรือยังประกอบการมาไม่นานนัก อาจแสดงผลการดำเนินการในช่วงเวลา ที่ผ่านมาล่าสุด หรืออาจไม่จำเป็นต้องแสดงรายละเอียดในส่วนนี้ก็ได้ตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี โดยการแสดงผลการ ดำเนินการที่ผ่านมา จะเป็นการแสดงในส่วนของรายได้ กำไรสุทธิ มูลค่าสินทรัพย์ หนี้สินของธุรกิจ และส่วน ของผู้ถือหุ้น หรือเพิ่มเติมในส่วนการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของกิจการ

3.3 ขั้นตอนการเริ่มดำเนินงาน

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการเริ่มดำเนินงานในกรณีที่ธุรกิจเริ่มดำเนินการใหม่ หรือขั้นตอน ภายหลังจากได้รับการสนับสนุน เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการดำเนินการ ระยะเวลาของขั้นตอนต่างๆตั้งแต่การเริ่มต้นธุรกิจ หรือการดำเนินการ จนถึงเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ เพื่อกำหนดแผนดำเนินการทางธุรกิจในช่วงเวลาต่อไป

3.1 รายชื่อหุ้นส่วน / ผู้ถือหุ้น และสัดส่วนการถือครอง

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายชื่อหุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และสัดส่วนการถือครองหุ้น เพื่อแสดงถึงความเป็น เจ้าของในธุรกิจ การเรียงลำดับควรเรียงลำดับตามที่ปรากฏในทะเบียนผู้ถือหุ้น หรือเรียงตามลำดับของจำนวนหุ้นที่ถือครอง จากมากไปหาน้อย ในกรณีที่ มีผู้ถือหุ้นจำนวนมากอาจแสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นหลักอย่างน้อย 5 รายแรก ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยหรือ ผู้ถือหุ้นที่มีจำนวนหุ้นรายย่อยที่ไม่มีผลต่อการเป็นเจ้าของที่เหลือ อาจให้แสดงรวมกันโดยระบุเป็นผู้ถือหุ้นอื่นก็ได้ และใน กรณีที่ผู้ถือหุ้นมีตำแหน่งในการบริหารจัดการควรระบุไว้ด้วย เพื่อการพิจารณาในแง่ของการบริหารจัดการของธุรกิจกับ ความเป็นเจ้าของกิจการ และควรเป็นข้อมูลล่าสุดโดยเป็นการคัดทะเบียนจากกระทรวงพาณิชย์เช่นเดียวกัน

3.2 ประวัติของหุ้นส่วน หรือ ผู้ถือหุ้น

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และผลงานที่ผ่านมาของหุ้นส่วนหรือผู้ถือ หุ้น ซึ่งการแสดงผลรายละเอียดควรแสดงรายละเอียดเฉพาะหุ้นส่วน หรือ ผู้ถือหุ้นหลักของธุรกิจ ในกรณีที่หุ้นส่วน หรือ ผู้ถือ หุ้นหลักเป็นกรรมการหรือผู้บริหาร อาจแยกแสดงไว้เฉพาะในประวัติของผู้บริหารของกิจการก็ได้

3. ความเป็นมาของธุรกิจ

3.1 ประวัติความเป็นมา หรือแนวคิดในการจัดตั้งธุรกิจ

ประวัติของกิจการ / ผู้เริ่มกิจการ

แนวความคิดในการก่อตั้งกิจการ

การเปลี่ยนแปลงของกิจการ

ความสำเร็จ / อุปสรรคที่ผ่านมา

3.2 สรุปผลการดำเนินการที่ผ่านมาของธุรกิจ (ย้อนหลัง 3 ปี ในกรณีที่ธุรกิจได้มีการดำเนินการมาแล้ว)

รายการ	ปีปัจจุบัน	ย้อนหลังปีที่ 1	ย้อนหลังปีที่ 2	ย้อนหลังปีที่ 3
ยอดขายได้				
กำไรสุทธิ				
สินทรัพย์รวม				
หนี้สินรวม				
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม				

3.3 ขั้นตอนการเริ่มดำเนินงาน (กรณีที่เป็นกรเริ่มจัดตั้งธุรกิจใหม่)

ลำดับ	รายการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ	ระยะเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
	รวมระยะเวลาทั้งสิ้น		

4. สินค้า

4.1 รายละเอียดสินค้า

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าขายของธุรกิจ โดยควรแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าขายทั้งหมดที่มีอยู่ให้ครบถ้วน เช่น ชนิดสินค้า แบบสินค้า ราคาขายของสินค้าแต่ละแบบ คุณลักษณะ การใช้งาน ความทนทาน มาตรฐาน การบรรจุหีบห่อ ตราของสินค้า การให้บริการก่อนการขายและหลังการขาย การรับประกัน เป็นต้น

ภาพถ่ายสินค้า

เป็นการแสดงตัวอย่างสินค้า เช่น รูปแบบ ชนิด ของสินค้าทุกแบบที่ขาย หรือสถานที่ขายสินค้า รูปแบบร้านค้า บรรยากาศต่างๆ เป็นต้น โดยแสดงเป็นภาพถ่ายตัวอย่างให้ครบถ้วน โดยกรณีที่มีสินค้าขายจำนวนมากอาจเลือกเฉพาะสินค้าขายหลักของธุรกิจแสดงไว้ โดยในส่วนที่เหลืออาจรวมไว้ในภาคผนวก และยังรวมถึงในกรณีที่สินค้าหรือมีแผ่นพับหรือคู่มือสินค้า โบรชัวร์ อาจแนบแผ่นพับดังกล่าวเพิ่มเติมไว้ในภาคผนวกเช่นเดียวกัน

5. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม และการวิเคราะห์ตลาด

5.1 สถานะอุตสาหกรรม และสถานะตลาด

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจหรือสถานะอุตสาหกรรม และสภาพโดยรวมของตลาดที่ธุรกิจดำเนินการว่าอยู่ในสภาพเช่นใด ซึ่งเป็นปัจจัยมหภาคซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและตลาด ทั้งทางตรงและทางอ้อม อันจะเป็นผลทำให้อุตสาหกรรมหรือตลาดเจริญเติบโตหรือเกิดภาวะถดถอย ข้อมูลด้านการวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจหรือสภาพอุตสาหกรรมและภาพรวมของตลาด จะช่วยเป็นข้อมูลรองรับสมมติฐานต่างๆเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือการขยายตัวของธุรกิจที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ ว่ามีความเป็นไปได้และน่าเชื่อถือเพียงใด เช่น ประเมินการขยายที่เพิ่มขึ้น ที่มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้นหรือความต้องการสินค้าจากต่างประเทศ เป็นต้น รวมถึงสมมติฐานต่างๆเกี่ยวกับการกำหนดค่าตัวแปร หรือประมาณการต่างๆที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ ว่ามีความเป็นไปได้และน่าเชื่อถือเพียงใด เช่น ขยายที่เพิ่มขึ้นที่มีความสัมพันธ์กับสภาพตลาด หรือลักษณะการเติบโตของตลาด เป็นต้น

5.2 การแบ่งส่วนตลาด และส่วนแบ่งทางการตลาด

เป็นการแสดงรายละเอียดของการแบ่งส่วนตลาดของสินค้าขายที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยการแสดงรายละเอียดดังกล่าวอาจแสดงในเชิงพรรณนาข้อมูล เปอร์เซนต์ หรือข้อมูลทางตัวเลขประกอบ และส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้าขายของธุรกิจภายใต้ส่วนตลาดที่มีอยู่นั้นว่ามีจำนวนหรือสัดส่วนเท่าใด

5.3 แนวโน้มทางการตลาด

เป็นการแสดงรายละเอียดในเชิงตัวเลขหรือประมาณการของขนาดตลาดในอนาคต ซึ่งส่วนใหญ่จะประมาณการตามยอดขายสินค้าในตลาด รวมถึงแนวโน้มในการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของขนาดตลาดดังกล่าว ทั้งที่เป็นตัวเลขโดยตรงหรือเปรียบเทียบเป็นเปอร์เซนต์ที่เปลี่ยนแปลง

5.4 ตลาดเป้าหมาย

เป็นการแสดงถึงรายละเอียดของสภาพตลาดโดยทั่วไป ที่เป็นเป้าหมายในการขายสินค้าของธุรกิจที่เป็นอยู่ หรือสินค้าที่มีลักษณะเดียวกันกับธุรกิจ หรือสามารถเทียบเคียงได้กับธุรกิจ

5.5 ลักษณะลูกค้า

เป็นการแสดงรายละเอียดทั่วไปของลูกค้าที่เลือกซื้อสินค้าที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมายตามที่ระบุไว้ โดยอาจแสดงรายละเอียดโดยแบ่งตามลักษณะทางด้านภูมิศาสตร์ ด้านประชากร ด้านจิตวิทยา หรือด้านพฤติกรรม

ข้อสังเกต

ในการแสดงข้อมูลทั้งหมดตามรายละเอียดเบื้องต้นควรมีข้อมูลที่เชื่อถือได้รองรับ เช่น ข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลการค้า สถิติ งานวิจัย จากหน่วยงานหรือสถาบันที่เชื่อถือได้จากหน่วยงาน หรือสถาบันที่เป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่น่าเชื่อถือ และควรมีการจัดทำเป็นตารางหรือกราฟประกอบเพื่อให้สะดวกแก่การเข้าใจ และควรแสดงแหล่งที่มาของการอ้างอิงของข้อมูลประกอบให้ชัดเจนด้วยในกรณีที่มีการใช้ข้อมูลอ้างอิงจากภายนอก

5. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม และการวิเคราะห์ตลาด

5.1 สถานะอุตสาหกรรม และสถานะตลาด

5.2 การแบ่งส่วนตลาด และส่วนแบ่งทางการตลาด

5.3 แนวโน้มทางการตลาด

5.4 ตลาดเป้าหมาย

5.5 ลักษณะทั่วไปของลูกค้า

5.6 สภาพการแข่งขัน

เป็นการแสดงข้อมูลด้านสภาวะการแข่งขันของสินค้าขายที่มีอยู่ในตลาด ว่าอยู่ในภาวะการแข่งขันในระดับใด รวมถึงแนวโน้มสภาวะการแข่งขันว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในระดับใด

5.7 คู่แข่งขัน

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับคู่แข่งของการบริการที่มีอยู่ในตลาด โดยการแสดงข้อมูลควรแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือคู่แข่งหลักและคู่แข่งรอง ซึ่งคู่แข่งหลักอาจกำหนดจากลักษณะของสินค้า ยอดขาย ที่มีลักษณะเดียวกันหรือขนาดใกล้เคียงกับธุรกิจ และคู่แข่งรองซึ่งอาจมีลักษณะใกล้เคียง ยอดขาย หรือขนาดที่ด้อยกว่าธุรกิจ หรือเป็นสินค้าทดแทน โดยควรระบุรายละเอียดเกี่ยวกับคู่แข่งให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น ลักษณะสินค้า ยอดขาย ราคาต่อหน่วย กลยุทธ์ หรือกลุ่มลูกค้าของคู่แข่ง เป็นต้น

5.8 รายละเอียดการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อน หรือจุดดีและจุดด้อยของธุรกิจที่ดำเนินการกับคู่แข่ง ที่มีสินค้าประเภทเดียวกันที่มีอยู่ของคู่แข่งในตลาดตามที่ระบุไว้ โดยการเปรียบเทียบควรเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ใกล้เคียงหรือเปรียบเทียบกับธุรกิจในส่วนของการดำเนินธุรกิจ เช่น ยอดขายสินค้า แต่อย่างไรก็ตามควรจะต้องเป็นธุรกิจคู่แข่งในระดับที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ในระดับเหนือกว่า เทียบเท่า และต่ำกว่า โดยการเปรียบเทียบอาจเปรียบเทียบตามลักษณะของ 4Ps คือ เปรียบเทียบด้านผลิตภัณฑ์หรือสินค้า เปรียบเทียบด้านราคา เปรียบเทียบด้านช่องทางจัดจำหน่าย เปรียบเทียบด้านการส่งเสริมการขาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในการแข่งขันต่อไป โดยอาจแสดงรูปภาพหรือแผนภูมิต่างๆ ประกอบการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด เช่น ยอดขายตลาดโดยรวม, ยอดขายที่ต้องการ เป็นต้น ซึ่งในกรณีที่มีการอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลภายนอก ควรแสดงแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือของข้อมูลอ้างอิงประกอบด้วย

ข้อสังเกต

ในการแสดงข้อมูลทั้งหมดตามรายละเอียดเบื้องต้นควรมีข้อมูลที่เชื่อถือได้รองรับ เช่น ข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลการค้า สถิติ งานวิจัย จากหน่วยงานหรือสถาบันที่เชื่อถือได้จากหน่วยงาน หรือสถาบันที่เป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่น่าเชื่อถือ และควรมีการจัดทำเป็นตารางหรือกราฟประกอบเพื่อให้สะดวกแก่การเข้าใจ และควรแสดงแหล่งที่มาของการอ้างอิงของข้อมูลประกอบให้ชัดเจนด้วยในกรณีที่มีการใช้ข้อมูลอ้างอิงจากภายนอก

5.6 สภาพการแข่งขัน

5.7 คู่แข่งขัน

5.8 รายละเอียดการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

การเปรียบเทียบ	ธุรกิจของเรา	คู่แข่งรายที่ 1	คู่แข่งรายที่ 2	คู่แข่งรายที่ 3
ด้านสินค้า				
ด้านราคา				
ด้าน ช่องทางการจัดจำหน่าย				
ด้าน ส่งเสริมการตลาด				

5.9 การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ หรือ SWOT Analysis

เป็นการแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจ หรือการวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์จากปัจจัยภายในหรือของตัวธุรกิจเอง และ ปัจจัยภายนอกหรือสิ่งที่อยู่ภายนอกธุรกิจซึ่งธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการของธุรกิจ

5.9.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อค้นหาปัจจัยภายในธุรกิจที่ทำให้กิจการมีความได้เปรียบ หรือเสียเปรียบในการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักและคู่แข่งชั้นรองภายหลังจากการวิเคราะห์แล้วสามารถปรับปรุงแก้ไข ด้วยการเสริมจุดแข็งให้โดดเด่นขึ้น หรือลดจุดอ่อนดังกล่าวได้ เพราะเป็นปัจจัยที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ (การวิเคราะห์จะแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน) ตัวอย่างเช่น สินค้าขายที่โดดเด่นเป็นพิเศษ, ความแตกต่างทางการแข่งขัน, ตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก, นวัตกรรม, พนักงานขายที่มีความสามารถ, การเงินที่มั่นคง, เทคโนโลยีที่ทันสมัย, ระบบควบคุมการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ หรือ การเงินไม่เพียงพอ, จำกัดความสามารถในการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายต่ำ, ความชำนาญด้านการตลาดน้อย, ต้นทุนสินค้าสูง, สินค้าล้าสมัย, Facilities ต่างๆในการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ เป็นต้น

5.9.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) หรือปัจจัยภายนอกธุรกิจที่จะเสริม หรือสนับสนุนให้กิจการเติบโตได้ดีในอนาคต และค้นหาอุปสรรค (Threats) หรือปัจจัยภายนอกธุรกิจที่จะทำให้กิจการไม่รุ่งเรือง หรือเติบโตช้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ โดยการพิจารณาจะพิจารณาจากปัจจัยหลายๆประการ โดยอาจเรียกเป็นตัวย่อคือ MCSTEPS ซึ่งประกอบด้วย

Market	- ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
Competition	- สถานการณ์การแข่งขัน
Social	- ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม
Technology	- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
Economic	- สภาพเศรษฐกิจ
Political & Legal	- กฎหมาย, ระเบียบ ข้อบังคับ
Suppliers	- กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ / กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่าย

ตัวอย่างเช่น การเจริญเติบโตในตลาดใหม่, การขยายตลาดทั่วโลก, การมีบริการใหม่, ความต้องการของลูกค้าต่อบริการที่มีคุณภาพ, การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์, การได้เปรียบเชิงเศรษฐกิจ, กฎหมายที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน หรือ คู่แข่งรายใหม่ในตลาด, การขาดแคลนแรงงาน, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี, สิ่งทดแทนการนำเข้า, ปัญหาด้านเศรษฐกิจ, อุปสรรคจากระเบียบข้อบังคับหรือข้อกฎหมาย, พฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

5.9 การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ หรือ SWOT ANALYSIS

5.9.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ปัจจัยการพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการบริหารจัดการ		
ด้านการตลาด		
ด้านการบริการ		
ด้านการเงิน		

5.9.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยการพิจารณา	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		
สถานการณ์การแข่งขัน		
สังคม		
เทคโนโลยี		
สภาพเศรษฐกิจ		
กฎหมาย, ระเบียบ, ข้อบังคับ		
กลุ่มผู้จำหน่าย, เครือข่าย		

6. แผนบริหารจัดการ

6.1 ข้อมูลธุรกิจ

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของกิจการ ได้แก่ ชื่อกิจการ ที่อยู่และที่ตั้งของกิจการ ซึ่งในกรณีที่มีสถานที่ผลิตหรือโรงงาน หรือสำนักงาน อยู่คนละแห่ง ควรมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้สอยของสถานที่ตั้งแต่และแห่งว่ามีลักษณะหน้าที่และการดำเนินการเช่นไร เช่น สำนักงานใหญ่ สำนักงานสาขา สำนักงานขาย เป็นต้น ทุนจดทะเบียนบริษัท และทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระแล้ว รวมถึงระยะเวลาในการเปิดดำเนินการของสถานที่ประกอบการ นอกจากนี้ควรแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ หมายเลขทะเบียนการค้า ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดต้องตรงกับที่ปรากฏในหนังสือรับรองฉบับล่าสุดที่คัดจากสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทกรุงเทพมหานคร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

6.2 รายงานคณะกรรมการบริษัท

เป็นการแสดงรายงานคณะกรรมการบริษัท ตามที่ปรากฏในหนังสือรับรองบริษัทฯ โดยต้องรายละเอียดรายชื่อให้ครบทุกคนตามที่ปรากฏในหนังสือรับรอง

6.3 อำนาจการลงนามผูกพันบริษัทของกรรมการ

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับอำนาจการลงนามอันเป็นผลผูกพันบริษัทของกรรมการ โดยรายละเอียดดังกล่าวจะต้องมีรายละเอียดตรงตามที่ปรากฏในหนังสือรับรองบริษัทฯ เช่นเดียวกัน

6.4 รายชื่อผู้ถือหุ้น/ หุ้นส่วน และสัดส่วนการถือครอง

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายชื่อผู้ถือหุ้น / หุ้นส่วน และสัดส่วนการถือครอง โดยข้อมูลดังกล่าวจะต้องตรงกับหนังสือทะเบียนผู้ถือหุ้น หรือหนังสือแสดงรายละเอียดของหุ้นส่วน ฉบับล่าสุด ที่คัดจากสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทกรุงเทพมหานคร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

6.5 ประวัติของกรรมการ หรือผู้บริหาร

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และผลงานที่ผ่านมาของกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารหลักในแต่ละส่วนงาน ซึ่งการแสดงผลรายละเอียดควรแสดงผลแยกตามลำดับหน้าที่ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่ กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารหลักในแต่ละสายงานของธุรกิจ ในกรณีที่มีรายละเอียดด้านจำนวนหรือส่วนงานจำนวนมากอาจแยกการแสดงผลไว้ในภาคผนวก

6. แผนบริหารจัดการ

6.1 ข้อมูลธุรกิจ

ชื่อกิจการ _____

ที่อยู่/ที่ตั้งกิจการ _____

รูปแบบการดำเนินการของธุรกิจ _____

ทุนจดทะเบียน _____

ระยะเวลาดำเนินการที่ผ่านมา _____

หมายเลขทะเบียนการค้า _____

6.2 รายนามคณะกรรมการบริษัท

ลำดับ	ชื่อ -นามสกุล	ตำแหน่ง
1.		
2.		
3.		

6.3 อำนาจการลงนามผูกพันบริษัทของกรรมการ

6.4 รายชื่อผู้ถือหุ้น / หุ้นส่วน และสัดส่วนการถือครอง

ลำดับ	ชื่อ -นามสกุล	จำนวนหุ้น	มูลค่าหุ้น	เปอร์เซ็นต์
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
	รวมจำนวนหุ้น			

6.5 ประวัติของกรรมการ หรือผู้บริหาร

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และผลงานที่ผ่านมาของกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารหลักในแต่ละส่วนงาน ซึ่งการแสดงรายละเอียดควรแสดงรายละเอียดแยกตามลำดับหน้าที่ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่ กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารหลักในแต่ละสายงานของธุรกิจ ในกรณีที่มีรายละเอียด ด้านจำนวนหรือส่วนงานจำนวนมากอาจแยกการแสดงไว้ในภาคผนวก

6.6 แผนผังองค์กร

เป็นการแสดงถึงแผนผังการบริหารจัดการ หรือ Organization Chart แสดงโครงสร้างการบังคับบัญชา และส่วนงานต่างๆที่ธุรกิจกำหนดไว้ ซึ่งจะรวมถึงการแสดงความสัมพันธ์หรือบุคลากรในแต่ละส่วนงานด้วย โดยไม่ควรมีเพียงการระบุเฉพาะส่วนงานหรือโครงสร้างใหญ่เท่านั้น ยกเว้นแต่ในกรณีที่มีพนักงานจำนวนมากในสายงานนั้น และไม่สามารถแสดงทุกตำแหน่งงานได้ แต่อย่างไรก็ตามควรแสดงจำนวนพนักงานขององค์กรประกอบไว้ด้วย เพื่อใช้ในการกำหนดแผนงานและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร ทั้งในส่วนการผลิตและส่วนบริหารและการขาย นอกจากนี้ยังอาจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพรรณาลักษณะของงาน (Job Description) ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะผู้บริหารหลัก หรือบุคลากรที่มีหน้าที่สำคัญประกอบไว้ด้วยจะทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น

6.7 หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรหลัก

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากรหลักที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจ ในด้านคุณสมบัติต่างๆ เช่น วุฒิการศึกษา เพศ ระดับเงินเดือนรายได้ ค่าจ้าง หรือเงื่อนไขต่างๆที่บุคลากรต้องมี รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆในการปฏิบัติหน้าที่โดยควรแสดงให้เห็นครบทุกส่วนงานหน้าที่หลัก

6.5 ประวัติของกรรมการหรือผู้บริหาร

A. ชื่อ - นามสกุล _____ อายุ _____

การศึกษา _____

ระดับ _____ จาก _____ ปี พ.ศ. _____

ระดับ _____ จาก _____ ปี พ.ศ. _____

ประสบการณ์ทำงาน _____

ปี พ.ศ. _____ ปี พ.ศ. _____ บริษัท _____ ตำแหน่ง _____

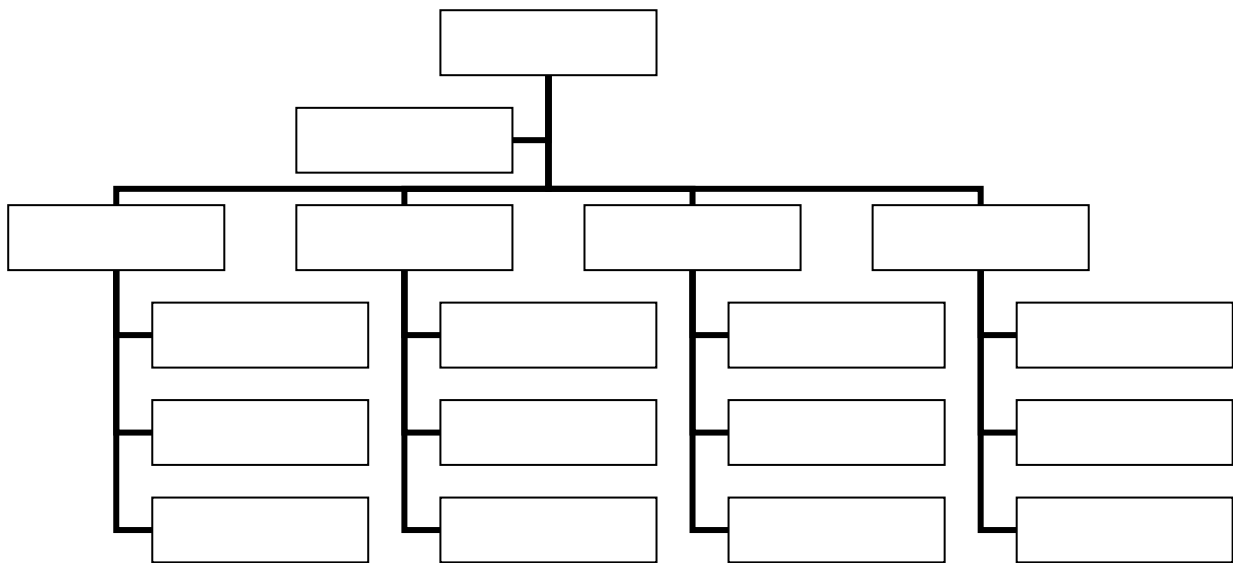
ปี พ.ศ. _____ ปี พ.ศ. _____ บริษัท _____ ตำแหน่ง _____

ปี พ.ศ. _____ ปี พ.ศ. _____ บริษัท _____ ตำแหน่ง _____

ผลงาน / ความสามารถ / รางวัลที่ได้รับ _____

_____ ปี พ.ศ. _____

6.6 แผนผังองค์กร



6.7 หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรหลัก

A. ชื่อ _____

ตำแหน่ง _____

หน้าที่ความรับผิดชอบ _____

การศึกษา / คุณสมบัติ _____

อัตราเงินเดือน _____

6.8 แผนงานด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายบุคลากรของธุรกิจ

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายของบุคลากรในธุรกิจ โดยการแสดงควรแสดงรายละเอียดแยกตามฝ่ายงานซึ่งจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการให้บริการ และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารและการขาย โดยรายละเอียดที่ระบุควรประกอบด้วย ฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน จำนวน อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างต่อคน และจำนวนเงินเดือนหรือค่าจ้างทั้งหมดของบุคลากรในธุรกิจ ซึ่งอาจแสดงเป็นรายเดือนหรือรายปีก็ได้

6.9 วิสัยทัศน์

เป็นการแสดงภาพของธุรกิจในอนาคตข้างหน้าว่าต้องการให้ธุรกิจเป็นเช่นใด โดยความยาวของการกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ควรกำหนดให้มีความยาวมากจนเกินไป โดยขนาดที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 3 บรรทัด หรืออาจมากที่สุดไม่ควรเกิน 5 บรรทัด

6.10 พันธกิจ

เป็นการแสดงภาระหน้าที่ที่ธุรกิจจะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของธุรกิจที่กำหนดไว้ การแสดงรายละเอียดควรแสดงเป็นรายหัวข้อ แต่ไม่ควรแสดงมากเกินไปโดยจำนวนที่เหมาะสมจะไม่เกิน 5 หัวข้อ

การแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายควรแสดงเป็นวิธีการ หรืออาจแสดงหน่วยที่สามารถวัดได้ (Measurable) และเป็นไปได้อย่างจริง (Realistic) ซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก่อนหน้า ตัวอย่างเช่น แนวทางหรือวิธีการสร้างยอดขายสินค้า วิธีการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า แนวทางการลดสินค้าคงคลัง เป็นต้น

6.11 เป้าหมายของธุรกิจ

เป็นการแสดงเป้าหมายของกิจการที่จะดำเนินการให้บรรลุถึง โดยการแสดงควรควรแบ่งเป็น

เป้าหมายระยะสั้น คือเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุถึงภายใน 1 ปีข้างหน้า

เป้าหมายระยะกลาง คือเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุถึงภายใน 3-5 ปีข้างหน้า

เป้าหมายระยะยาว คือเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุถึงต่อจาก 5 ปีข้างหน้าเป็นต้นไป

การแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายควรแสดงเป็นหน่วยที่สามารถวัดได้ (Measurable) ซึ่งต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ก่อนหน้า ตัวอย่างเช่น มูลค่ายอดขายได้ จำนวนลูกค้า จำนวนสินค้าขาย สาขาที่เปิด ระยะเวลาที่จะได้มาตรฐานต่างๆของสินค้า มาตรฐานการให้บริการจากพนักงานขาย เป็นต้น

6.12 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เป็นการแสดงถึงปัจจัยต่างๆที่จะทำให้ธุรกิจสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าวจะมาจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นในธุรกิจ อันเป็นผลมาจากการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการจากผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง และจุดอ่อนของกิจการ รวมถึงปัจจัยภายนอก คือ โอกาส และอุปสรรค ที่เกิดขึ้นและมีผลต่อกิจการ

6.8 แผนงานด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายบุคลากรของธุรกิจ

ลำดับ	ฝ่ายงาน	ตำแหน่งงาน	จำนวน	อัตราเงินเดือน	รวมเงินเดือน
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
รวมจำนวนบุคลากรและค่าใช้จ่ายเงินเดือน					

6.9 วิสัยทัศน์

6.10 พันธกิจ

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6.11 เป้าหมายทางธุรกิจ

- เป้าหมายระยะสั้น _____
- เป้าหมายระยะกลาง _____
- เป้าหมายระยะยาว _____

6.12 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. _____
2. _____
3. _____

6.13 นโยบายการจ่ายเงินปันผล หรือการแบ่งผลประโยชน์

เป็นการแสดงถึงนโยบายในการจ่ายเงินปันผลของธุรกิจในกรณีที่ธุรกิจมีผลกำไร รวมถึงการตั้งสำรองในอนาคต เพื่อการลงทุนของกิจการ โดยยังอาจรวมถึงการตั้งสำรองตามกฎหมาย ในกรณีที่ธุรกิจมีการจ่ายเงินปันผลด้วย นอกจากนี้ในกรณีที่ธุรกิจไม่อยู่ในรูปนิติบุคคลที่เป็นบริษัทจำกัด เช่น เป็นห้างหุ้นส่วน หรือไม่อยู่ในรูปนิติบุคคลเลย เช่น เป็นเพียงการจัดทะเบียนพาณิชย์ ก็ควรมีการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างหุ้นส่วนของธุรกิจ ถ้ามิใช่เป็นการดำเนินการแบบเจ้าของคนเดียว

6.14 แผนดำเนินการอื่นๆของธุรกิจ

เป็นการแสดงถึงแผนดำเนินการอื่นๆ ของธุรกิจเพิ่มเติมในกรณีที่มีการวางแผนดำเนินการโดยเฉพาะ หรือเป็นแผนการดำเนินการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แผนดำเนินการด้าน IT แผนดำเนินการด้านการปรับปรุงระบบงาน แผนการขยายเครือข่ายต่างๆ เป็นต้น รวมถึงอาจมีการแสดงถึงแผนการการปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยองค์ประกอบจะประกอบด้วย งานที่ต้องการปรับปรุง วิธีการในการปรับปรุง รวมถึงผลที่คาดว่าจะทำให้ธุรกิจดีขึ้นจากการปรับปรุงในเรื่องนั้นๆ การระบุนครุให้ครอบคลุมครบทุกด้าน โดยส่วนใหญ่จะเป็นกิจกรรมย่อยๆภายในองค์ประกอบของธุรกิจของด้านการบริหารจัดการ การตลาด การบริการ และการเงิน ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงคุณภาพเพื่อรองรับรองระบบมาตรฐานหรือระบบคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการบริการ หรือระบบคุณภาพการบริการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ อาจยังเป็นเรื่องของการปรับปรุงระบบบัญชี, ระบบสินค้าคงคลัง, ระบบการเรียกเก็บลูกหนี้การค้า, ระบบการขนส่ง, ระบบการบริการ หรือระบบการบริหารจัดการทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงแผนการดำเนินการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น แผนขยายกิจการ แผนการเข้าสู่ระบบมาตรฐานต่างๆ เป็นต้น

7. แผนการตลาด

7.1 เป้าหมายทางการตลาด

เป็นการแสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายทางการตลาดที่ธุรกิจดำเนินการอยู่และตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งอาจระบุเป็นส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และตลาดเป้าหมาย (Target Market) และเป้าหมายการดำเนินการเพื่อเข้าถึงส่วนแบ่งตลาดที่กำหนด โดยการระบุควรระบุเป็นตัวเลขหรือหน่วยที่สามารถวัดได้ เช่น ระบุเป็นมูลค่ายอดขาย หรือเปอร์เซ็นต์ของส่วนแบ่งตลาด เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบ หรือเทียบเคียงได้อย่างถูกต้องกับข้อมูลของภาพรวมตลาด ปริมาณความต้องการสินค้าหรือบริการ และปริมาณสินค้าหรือบริการจากแหล่งต่างๆ ที่ได้ระบุไว้ก่อนหน้านี้ โดยอาจแสดงรูปภาพประกอบการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด เช่น ยอดขายตลาดโดยรวม, ยอดขายที่ต้องการ เป็นต้น

7.2 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เป็นการแสดงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการขายสินค้า โดยการกำหนดกลุ่มถึงลูกค้าเป้าหมายควรระบุให้เฉพาะเจาะจง เนื่องจากสินค้าที่ขายให้แก่ลูกค้าหนึ่งจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเท่านั้น โดยวิธีการกำหนดจำนวนและลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อาจแบ่งหรือกำหนดได้จาก ประชากร, ภูมิศาสตร์, จิตวิทยาของผู้บริโภค และพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น โดยทั้งนี้รวมถึงการระบุจำนวนของลูกค้าที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อสินค้าประกอบไว้ด้วย การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะเป็นผลทำให้ มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย โดยการแสดงรายละเอียดที่ครบถ้วนเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมาย ตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับรายได้ พื้นที่ที่กลุ่มลูกค้าอยู่ จำนวน นิัยการซื้อ ช่วงเวลาการซื้อ พฤติกรรมในการซื้อ เงื่อนไขต่างๆ ในการเลือกซื้อ เป็นต้น โดยข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมายควรมาจากการวิเคราะห์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับจำนวนลูกค้าเป้าหมายทั้งหมด รวมถึงจำนวนลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการซึ่งการกำหนดจำนวนลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการจะส่งผลไปยังการวางแผนการผลิต

7.3 กลยุทธ์ทางการตลาด

เป็นการแสดงถึงวิธีการหรือกระบวนการทางการตลาด ที่จะนำเสนอสินค้าเพื่อให้ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำหนด โดยจะแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ด้านบริการ (Service) ด้านราคา (Price) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Channel of Distribution) และด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

7.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการกำหนดลักษณะผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยองค์ประกอบในส่วนที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์โดยทั่วไป ได้แก่ คุณภาพ การออกแบบ คุณลักษณะ ประโยชน์ ใช้งานง่าย ความทนทาน มาตรฐาน ชื่อเสียง เป็นต้น

7.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา

เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการกำหนดราคาหรือการตั้งราคา เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย องค์ประกอบในส่วนที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านราคาโดยทั่วไป ได้แก่ ราคาต่อหน่วย ส่วนลดราคา รอบระยะเวลาการชำระ เครดิตทางการค้า เป็นต้น

7. แผนการตลาด

7.1 เป้าหมายทางการตลาด

7.2 การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย

7.3 กลยุทธ์ทางการตลาด

7.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

7.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา

7.3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในการที่จะให้ลูกค้าเป้าหมายสามารถใช้บริการได้โดยสะดวก องค์กรประกอบในส่วนที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายโดยทั่วไป ได้แก่ รูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่าย การครอบคลุมพื้นที่จำหน่าย ท่าเลที่ตั้ง ความสะดวกของลูกค้าผู้ซื้อสินค้า เป็นต้น

7.3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการกำหนดวิธีการในการส่งเสริมการตลาด เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในการที่จะให้ลูกค้าเป้าหมาย รับรู้ จดจำ มีความสนใจ และตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้า หรือเป็นการเพิ่มยอดขายสินค้าจากเดิมที่เป็นอยู่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดโดยทั่วไป ได้แก่ การประชาสัมพันธ์การขาย การโฆษณา การทำประชาสัมพันธ์ การใช้พนักงานขาย การใช้กิจกรรมส่งเสริมการขาย และการทำการตลาดทางตรง เป็นต้น

7.4 กิจกรรมหรือการดำเนินการทางการตลาด

เป็นการแสดงรายละเอียดของกิจกรรมทางการตลาดที่จะดำเนินการ ภายใต้กลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดขึ้น โดยอาจจะบ่งเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ระยะเวลาในการดำเนินการ และงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการนั้น ทั้งนี้อาจแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการดำเนินการทางการตลาดนั้นให้เห็นประกอบด้วย เช่น จำนวนการเพิ่มขึ้นของลูกค้า ยอดขายสินค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

8. แผนการขายสินค้า

8.1 สถานประกอบการในการขายสินค้า

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสถานประกอบการในการขายสินค้า ได้แก่ เลขที่ ที่อยู่ ถนน ตำบล อำเภอ จังหวัด หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสาร E-mail address และควรแสดงรายละเอียดต่างๆของสถานประกอบการทั้งในส่วนที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เช่น ลักษณะ ความสูง รูปแบบ พื้นที่ การวางผังร้านค้า การวางผังภายใน Display ต่างๆ โดยแสดงไว้เป็น Lay-Out หรือแบบก่อสร้างประกอบก็ได้ในภาคผนวก ซึ่งรวมถึงในกรณีที่ธุรกิจมีหน้าร้าน บูธ หรือสำนักงานขาย สำนักงานสาขา ก็อาจแสดงเพิ่มเติมประกอบไว้ในลักษณะเช่นเดียวกันก็ได้

แผนที่ที่ตั้งสถานประกอบการและภาพถ่ายสถานประกอบการ

ควรมีการจัดทำแผนที่แสดงที่ตั้งสถานประกอบการหรือสถานที่ขายสินค้า การใช้ภาพแผนที่อาจใช้จากโปรแกรมด้านแผนที่ AutoCad PowerPoint Visio หรือโปรแกรมอื่นๆ หรือเป็นการเขียนด้วยมือแล้วแต่สะดวก แต่ต้องให้มีการแสดงรายละเอียดได้ชัดเจนโดยถือว่าผู้อ่านต้องสามารถเดินทางไปยังที่ตั้งสถานประกอบการดังกล่าวได้โดยสะดวก รวมถึงควรมีภาพถ่ายสถานประกอบการ ทั้งด้านหน้า ด้านข้าง ภายนอกและภายใน รวมถึงสภาพบรรยากาศการในการขายสินค้าประกอบด้วย

8. แผนการขายสินค้า

8.1 สถานประกอบการในการขายสินค้า

ที่ตั้งสถานที่ _____
 รายละเอียด _____

แผนที่ที่ตั้งสถานประกอบการในการขายสินค้า

และ

ภาพถ่ายสถานประกอบการในการขายสินค้าทั้งภายนอกและภายใน

8.2 อุปกรณ์ เครื่องมือ ของตกแต่ง ในการขายสินค้า

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ ของตกแต่ง ในการขายสินค้า ให้ครบถ้วนด้วย รวมถึงการวางผังและใบอนุญาตต่างๆที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่มีรายละเอียดจำนวนมากให้แนบไว้ในภาคผนวก

8.3 ข้อมูลในการขายสินค้า

แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถในการขายสินค้าของธุรกิจ โดยแสดงความสามารถในการขายสูงสุดหรือยอดขายสูงสุดที่ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ เช่น จำนวนลูกค้า จำนวนหน่วยสินค้าขาย ที่ธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าได้สูงสุด (Full Capacity) รวมถึงประมาณการในการขายสินค้าที่ธุรกิจตั้งเป้าหมายไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการบริการจะประกอบด้วย จำนวนลูกค้า จำนวนหน่วยสินค้าขาย ยอดซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละครั้ง ชนิดหรือประเภทสินค้าที่ถือเป็นสินค้าที่สร้างรายได้หลักให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ยังอาจระบุถึงจำนวนการสั่งซื้อสินค้าเพื่อขาย Stock สินค้า และนโยบาย เงื่อนไข หรือวิธีการต่างๆในการขายสินค้า ทั้งแง่ต้นทุนในการซื้อสินค้าและค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้น เช่น ค่าเช่าที่ดิน ค่าเช่าสถานที่ ค่าไฟฟ้า ค่าประปา ค่าขนส่ง เป็นต้น

8.4 ขั้นตอนการขาย

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการขายสินค้า ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการให้บริการในการขายสินค้าแก่ลูกค้าจนแล้วเสร็จ เช่น การซื้อสินค้ามาเพื่อขาย การให้บริการทางการขาย การรับเงินค่าสินค้าจากลูกค้า เป็นต้น การอธิบายขั้นตอนการขายสินค้าหรือการดำเนินการทางการขายนี้อาจใช้การบรรยายข้อความประกอบกับแผนผังกระบวนการในการขายสินค้าประกอบ

8.5 แผนผังกระบวนการขาย

เป็นการแสดงแผนผังผัง Flow Chart ของขั้นตอนและกระบวนการขายสินค้าตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่การซื้อสินค้ามาเพื่อขาย การจัดผัง การให้บริการทางการขาย การรับเงินค่าสินค้าจากลูกค้า เป็นต้น โดยในกรณีมีหลายส่วนงานหรือกระบวนการที่หลากหลายในการขายสินค้าหรือการบริหารสินค้าขาย อาจแยกเป็นส่วนๆ ตามแต่ลักษณะของกระบวนการในการขายสินค้าก็ได้ หรืออาจใช้วิธีการถ่ายภาพขั้นตอนแต่ละกระบวนการของการบริการประกอบ พร้อมกับบรรยายรายละเอียดของแต่ละภาพเพื่อความเข้าใจก็ได้

8.5 ขั้นตอนการขายสินค้า

8.6 แผนผังกระบวนการขายสินค้า

แสดงแผนผังหรือ Flow Chart ขั้นตอนและกระบวนการในการขายสินค้า
ตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ

9. แผนการเงิน

9.1 ประมาณการในการลงทุน

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายการการลงทุนในโครงการหรือธุรกิจ ซึ่งอาจแสดงรายการการลงทุนที่มีมาก่อนหน้าและการลงทุนใหม่ โดยแสดงเป็นลำดับรายการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะแยกมูลค่าการลงทุนออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนเงินลงทุนจากเจ้าของ (ในกรณีเป็นการร่วมลงทุนเงินลงทุนอาจแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของผู้ประกอบการและส่วนของกองทุนร่วมลงทุน) และส่วนที่เป็นเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือในกรณีที่มีการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ เช่น เป็นเงินให้เปล่า เงินกู้ไม่มีดอกเบี้ย ก็ให้แสดงรายการแยกไว้ให้ชัดเจน แล้วหาผลรวมเพื่อทราบมูลค่าการลงทุนทั้งหมด นอกจากนี้ยังอาจจัดแสดงโครงสร้างทางการเงินของธุรกิจประกอบให้เห็นด้วยในส่วนของจำนวนเงิน และสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของแหล่งที่มา อันได้แก่ ส่วนของเจ้าของ ส่วนของเงินกู้ยืม และจากแหล่งเงินทุนอื่นๆ (ถ้ามี) และการแสดงมูลค่าการลงทุนทั้งหมดในโครงการ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องมือ อุปกรณ์ ทั้งส่วนการผลิต การบริหารและการขาย รวมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในส่วนการผลิต ส่วนการบริหารและการขาย รวมถึงประมาณการเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ยังควรแสดงถึงแหล่งที่มาและใช้ไปของการลงทุนว่ามาจากส่วนทุนของเจ้าของ ส่วนเงินกู้จากสถาบันการเงิน หรือแหล่งทุนอื่นๆ ในจำนวนเท่าใด

9.2 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน

ในกรณีที่กิจการที่ได้ดำเนินการมาแล้วให้ระบุถึงทรัพย์สินที่มีอยู่เดิมในกิจการ ซึ่งประกอบด้วย ที่ดิน, อาคาร, โรงงาน, อุปกรณ์หรือเครื่องมือ ยานพาหนะ หรือสินทรัพย์อื่นๆเช่น ผลิตภัณฑ์ สินค้า สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ เป็นต้น ซึ่งอาจจะเป็นทรัพย์สินซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ประกอบการเองหรือเป็นจากการเช่าก็ตาม โดยควรลงรายละเอียดเกี่ยวกับทรัพย์สิน มูลค่าโดยประมาณของทรัพย์สิน (ยกเว้นการเช่าให้ลงในส่วนค่าใช้จ่ายจากค่าเช่าทรัพย์สินประกอบไว้ด้วยในรายละเอียด) และภาระผูกพันในกรณีที่ดินติดภาระจำนองกับสถาบันการเงินว่ามีภาระผูกพันกับสถาบันการเงินใดและมียอดคงค้างเหลืออยู่เป็นจำนวนเท่าใด นอกจากนี้ในกรณีที่มีการคิดมูลค่าของทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) เช่น ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือ Goodwill ให้แสดงรายละเอียดวิธีการคิดมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มเติมไว้ด้วยให้ชัดเจน (โดยมาตรฐานการประเมินราคาทรัพย์สินทางปัญญาจะมีการประเมินโดยวิธีการ 3 ประเภท คือ 1. วิธีราคาต้นทุน (Cost Approach) 2. วิธีราคารายได้ (Income Approach) และ 3. วิธีราคาตลาด (Market Approach) แต่ทั้งนี้เนื่องจากในประเทศไทยราคาตลาดเปรียบเทียบเกี่ยวกับมูลค่าสินทรัพย์ทางปัญญายังไม่สามารถหาเปรียบเทียบได้โดยตรง ทำให้วิธีดังกล่าวจึงไม่เป็นที่ยอมรับนักเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินราคาทรัพย์สินแบบอื่นๆ โดยในส่วนของวิธีที่ 2 คือการคำนวณจากกระแสรายได้ที่เกิดขึ้นจากสินทรัพย์ทางปัญญาดังกล่าวตลอดช่วงเวลา ยังมีความคลุมเครือในเรื่องของความชัดเจนของตลาด หรือความสม่ำเสมอของกระแสรายได้และช่วงเวลาที่ใช้ในการคำนวณ (ตัวอย่างเช่น Software ซึ่งถ้าสมมุติได้เร็วมากอาจไม่เกิน 3 ปีแม้แม้ว่าจะมีลิขสิทธิ์คุ้มครองยาวนานกว่านั้นมากก็ตาม) รวมถึงการกำหนดอัตรากระแสเงินสด (Discount Rate) ในการคำนวณหาผลรวมมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ที่เป็นตัวกำหนดมูลค่า ส่วนวิธีที่ 1 อาจไม่สะท้อนมูลค่าที่ชัดเจนหรือมีมูลค่าต่ำกว่าที่ควรจะเป็น แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเลือกใช้วิธีใดควรแสดงรายละเอียดประกอบให้ชัดเจน

9. แผนการเงิน

9.1 ประมาณการในการลงทุน

ลำดับ	รายการ	ทุนเจ้าของ	เงินร่วมลงทุน	เงินกู้	รวมมูลค่า
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
	รวมมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้น				
	โครงสร้างทางการเงิน (เปอร์เซ็นต์)				

9.2 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน

ลำดับ	รายการ	รายละเอียด	มูลค่าประมาณ	ภาระผูกพัน
1.	ที่ดิน			
2.	อาคาร			
3.	ส่วนตกแต่ง/ปรับปรุง			
4.	อุปกรณ์ / เครื่องใช้			
5.	ยานพาหนะ			
6.	สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ			
7.	ทรัพย์สินทางปัญญา			
8.	รายการอื่นๆ (ถ้ามี)			
9.				
10.				
11.				
	รวมมูลค่าทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจปัจจุบัน			

9.3 สมมติฐานทางการเงิน

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสมมติฐานต่างๆที่กำหนดขึ้น เช่น การเพิ่มขึ้นของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการบริการ การเพิ่มขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการบริการ เป็นต้น โดยควรจะมีความเป็นไปได้จริง ซึ่งอาจกำหนดขึ้นเองหรืออ้างอิงจากข้อมูลในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ได้ การแสดงสมมติฐานทางการเงินอาจแสดงรายละเอียดการเปลี่ยนแปลง ตามรายละเอียดในแผนแต่ละส่วน โดยแสดงแยกเป็นทีละรายการหรือคิดเป็นรายการรวมก็ได้ โดยการลงรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงเป็นประมาณการตัวเลขโดยตรง หรือแสดงเป็นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นเปอร์เซ็นต์เปลี่ยนแปลงก็ได้ตัวอย่างเช่น การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการบริการ เป็นต้น

9.4 นโยบายทางการเงิน

เป็นการแสดงรายละเอียดของนโยบายการดำเนินการทางการเงินของธุรกิจ ในการกำหนดถึงที่มาของรายได้ และรายจ่าย การตลาด และการบริหารจัดการของธุรกิจ ซึ่งทีมบริหารเป็นผู้กำหนดขึ้น การแสดงนโยบายทางการเงิน จะพิจารณาจากข้อกำหนดต่างๆ ตามรายละเอียดในแผนแต่ละส่วน โดยอาจจะแสดงแยกเป็นทีละรายการหรือคิดเป็นรายการรวมดังตัวอย่างข้างต้นก็ได้ โดยการลงรายละเอียดการแสดงควรจะเป็นประมาณการตัวเลขโดยตรง เช่น หน่วย, บาท, วัน, เดือน หรือ เปอร์เซ็นต์ ให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การขายหรือจัดจำหน่ายด้วย เงินสด / มัดจำ / เครดิตการค้า การซื้อ-การขาย การกำหนดรอบเวลาเครดิตการขาย (ลูกหนี้การค้า) การกำหนดรอบเวลาเครดิตการซื้อ (เจ้าหนี้การค้า) การตั้งสำรองเงินสด ในมือหรือเงินสดในธนาคาร เป็นต้น

หมายเหตุ

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายพิเศษนอกเหนือออกไป เช่น การตั้งสำรองเงินสดในธนาคารว่ามีนโยบายอย่างไร เช่น ต้องมีเงินสดในธนาคารเพียงพอที่จะชำระค่าวัตถุดิบได้ 50% หรือสามารถจ่ายค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานและค่าใช้จ่ายการบริหารได้เป็นเวลา 3 เดือน หรือต้องมีเงินสดในธนาคารเป็นจำนวน 1 ล้านบาท เป็นต้น โดยการกำหนดนโยบายดังกล่าวอาจมีหรือไม่มีก็ได้ ซึ่งทั้งนี้การกำหนดดังกล่าวมักจะสัมพันธ์กับแผนปกป้องความเสี่ยงทางธุรกิจ เช่น เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นหรือเหตุสุดวิสัยที่อาจก่อให้เกิดธุรกิจสูญเสียรายได้ เช่น อัคคีภัย, ภัยธรรมชาติ, การขาดแคลนวัตถุดิบหรือถูกระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

9.3 สมมติฐานทางการเงิน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า -%					
การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นของรายได้ - %					
การเปลี่ยนแปลงของราคาขายสินค้า - %					
การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนสินค้า -%					
การเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่าย 1 -%					
การเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่าย 2 -%					
การเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่าย 3 -%					
ระยะเวลาที่ใช้ในการคำนวณใน 1 ปี – วัน/เดือน					
อัตราคิดลดกระแสเงินสด (Discount Rate) - %					
สมมติฐานทางการเงินอื่นๆ					

9.4 นโยบายทางการเงิน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ระยะเวลาการให้เครดิตค่าสินค้า - วัน/เดือน					
ระยะเวลาเครดิตซื้อสินค้า - วัน/เดือน					
วงเงินสินเชื่อระยะสั้นที่ขอกู้ (ถ้ามี) – บาท					
วงเงินสินเชื่อระยะยาวที่ขอกู้ (ถ้ามี) – บาท					
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้น - %					
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาว - %					
นโยบายการตั้งสำรองเงินสดในกิจการ					
การให้ผลตอบแทนหรือเงื่อนไขอื่นๆ					
นโยบายทางการเงินอื่นๆ					

หมายเหตุ

9.5 ประเมินการในการขายสินค้ารายเดือน

เป็นการแสดงถึงประมาณการเกี่ยวกับรายได้จากการขายสินค้า โดยควรมีการจัดทำเป็นรายเดือน เพื่อพิจารณาว่าในรอบ 1 ปี หรือ 12 เดือน มีระดับรายได้ในแต่ละเดือนเป็นมูลค่าเท่าใด เพื่อรวมกันเป็นประมาณการรายได้ต่อปี การจัดทำประมาณการในการขายรายเดือนจะเหมาะสมสำหรับในกรณีที่รายได้ของกิจการในรอบปีไม่สม่ำเสมอ หรือมียอดขายสินค้าในแต่ละเดือนไม่เท่ากัน หรือเป็นกิจการตั้งใหม่ที่อยู่ในช่วงแรกของกิจการยังไม่มีรายได้เข้ามาในธุรกิจ โดยในกรณีที่รายได้จากการขายสินค้ามีระดับสม่ำเสมอตลอดทั้งปี อาจจัดทำเฉพาะประมาณการรายปีก็ได้ โดยรายละเอียดในส่วนนี้โดยทั่วไปจะประกอบด้วย จำนวนลูกค้า ราคาขายต่อหน่วย และรายได้รวมในแต่ละเดือน และกรณีที่เป็นการขายสินค้าโดยให้เครดิตการค้าก็ให้แสดงประมาณการลูกหนี้การค้าประกอบไว้ด้วย รวมถึงเงินสดรับจริงจากการขายสินค้า นอกจากนี้อาจจัดทำประมาณการต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายรายเดือนในลักษณะเดียวกันด้วย เพื่อใช้ในการพิจารณาเปรียบเทียบประกอบระหว่างรายได้กับต้นทุน หรือเพื่อพิจารณาในผลกำไรหรือผลขาดทุนรายเดือนก็ได้

9.5 ประมาณการในการขายสินค้ารายเดือน

รายการ	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3	เดือนที่ 4	เดือนที่ 5	เดือนที่ 6	เดือนที่ 7	เดือนที่ 8	เดือนที่ 9	เดือนที่ 10	เดือนที่ 11	เดือนที่ 12
จำนวนหน่วยสินค้าขาย												
สินค้าแบบที่ 1												
สินค้าแบบที่ 2												
สินค้าแบบที่ 3												
รวมจำนวนสินค้าขาย												
ราคาสินค้า (บาท/หน่วย)												
สินค้าแบบที่ 1												
สินค้าแบบที่ 2												
สินค้าแบบที่ 3												
ราคาสินค้าเฉลี่ย												
รายได้จากการขาย (บาท)												
สินค้าแบบที่ 1												
สินค้าแบบที่ 2												
สินค้าแบบที่ 3												
รวมรายได้จากการขาย												
รวมรายได้สะสม (บาท)												
ลูกหนี้การค้า (บาท)												
เงินสดรับจากการขาย (บาท)												

คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ-ธุรกิจการค้า

ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน ฝ่ายประสานและบริการ SMEs สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

9.6 ประมวลการรายได้จากการขายสินค้า

เป็นการแสดงถึงการกำหนดโครงสร้างของรายได้จากการขายสินค้า โดยที่มันจะมีการกำหนดจากแผนการตลาดว่าจะสามารถขายสินค้าและมีจำนวนลูกค้าที่จะซื้อสินค้าในปริมาณเท่าใด และการใช้ข้อมูลจากการประมวลการให้บริการรายเดือน การแสดงรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการโดยตรงจะมาจาก

$$\text{รายได้ (I)} = \text{จำนวนหน่วยของสินค้าขาย (Q)} \times \text{ราคาขายสินค้าต่อหน่วย (P)}$$

โดยอาจจะมาจากการกำหนดตามแผนการตลาด ในส่วนของจำนวนลูกค้าเป้าหมาย (เปอร์เซ็นต์ที่ลูกค้าเป้าหมายจะซื้อสินค้า) จำนวนสินค้าขาย ความสามารถในการขายสินค้าของธุรกิจ ที่เป็นเปอร์เซ็นต์ หรือถ้ามีการให้เครดิตการค้าอาจมีรายการหนี้สงสัยจะสูญประกอบด้วยก็ได้เพื่อหารายรับที่แท้จริงถ้าสามารถประมวลการและคำนวณได้

การแสดงผลรายได้สำหรับธุรกิจ จะแสดงไว้ในกรณีที่ธุรกิจมีรายได้อื่น ๆ จากการดำเนินงานธุรกิจนอกเหนือจากสินค้าขาย เช่น มีการขายสินค้านอกเหนือจากสินค้าขายของธุรกิจโดยปกติ เช่น มีสินค้าฝากขาย เป็นต้น แต่ทั้งนี้รายได้อื่น ๆ ดังกล่าวไม่ควรเกินมูลค่า 5%-10% ของรายได้รวม ในกรณีที่เกินควรระบุที่มาของรายได้ว่ามาจากแหล่งใด โดยไม่ควรระบุเป็นรายได้อื่น

นอกจากนี้ยังอาจระบุรายได้ในลักษณะรายได้จากการบริการ ประกอบไว้ในประมวลการรายได้แยกก็ได้ นอกเหนือจากตัวเลขรายได้ เช่น มูลค่าลูกหนี้การค้าในกรณีมีเครดิตการค้าขายสินค้า (รายรับจากการขายสินค้าหรือบริการ = เงินสดรับจากการขายสินค้าหรือบริการ + ลูกหนี้การค้าสินค้า) และเงินสดรับจริงจากการขายสินค้าหรือบริการซึ่งอาจสามารถแสดงไว้ในงบกระแสเงินสด

9.6 ประมาณการรายได้จากการขายสินค้า

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
จำนวนหน่วยสินค้าขาย					
สินค้าแบบที่ 1					
สินค้าแบบที่ 2					
สินค้าแบบที่ 3					
รวมจำนวนสินค้าขาย					
ราคาสินค้า (บาท/หน่วย)					
สินค้าแบบที่ 1					
สินค้าแบบที่ 2					
สินค้าแบบที่ 3					
ราคาสินค้าเฉลี่ย					
รายได้จากการขายสินค้า (บาท)					
สินค้าแบบที่ 1					
สินค้าแบบที่ 2					
สินค้าแบบที่ 3					
รวมรายได้จากการขายสินค้า (บาท)					
ประมาณการลูกหนี้การค้า					
ขายด้วยเงินสด					
ขายด้วยเงินเชื่อ (เครดิตการค้า)					
ระยะเวลาให้เครดิตการค้า (วัน/เดือน)					
ลูกหนี้การค้ารวม (บาท)					
เงินสดรับจากการขายสินค้า (บาท)					

9.7 ประมาณการต้นทุนสินค้าซื้อมาเพื่อการขาย

เป็นการแสดงถึงประมาณการของต้นทุนสินค้าซื้อมาเพื่อการขายหรือการดำเนินการของธุรกิจ โดยคำนวณจากจำนวนสินค้าที่สั่งซื้อ ซึ่งมาจากการประมาณการในการบริการ (โดยปกติการสั่งซื้อสินค้าจะมากกว่าเป้าหมายการขาย เช่น จะต้องสั่งซื้อสินค้าเพื่อให้มีสินค้าพร้อมในการขายให้แก่ลูกค้ามากกว่าเป้าหมายการขาย 10-20% เพราะอาจต้องกันไว้เป็นส่วนของโชว์ Stock สินค้าพร้อมขาย หรือกันไว้ในกรณีลูกค้าขอส่งคืนสินค้า หรืออาจไม่มีความสัมพันธ์กันเลยก็ได้ เช่น จำเป็นมีการสั่งซื้อเป็น Lot เพราะมีสินค้าเฉพาะในช่วงระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือบางเวลาของปีเท่านั้น โดยเฉพาะในส่วนของสินค้าที่มาจากวัตถุดิบธรรมชาติ หรือเป็นสินค้าตามฤดูกาล) ราคาต่อหน่วยของสินค้า ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ผลคำนวณจากจำนวนสินค้าที่สั่งซื้อกับราคาต่อหน่วยของสินค้าจะเป็นต้นทุนสินค้าในขาย

นอกจากนี้ในกรณีมีการซื้อเครดิตสินค้าสินค้า จะต้องมีการจัดทำประมาณการเจ้าหนี้การค้าในส่วนของสินค้าที่สั่งซื้อ เพื่อดูว่าเงินสดจ่ายจริงของสินค้ามีมูลค่าเท่าใด (ต้นทุนสินค้า = เงินสดจ่ายค่าสินค้า + เจ้าหนี้การค้าสินค้าซื้อมา) โดยเงินสดจ่ายจะแสดงไว้ในงบกระแสเงินสด ส่วนเจ้าหนี้การค้าจะแสดงผลรวมไว้ในงบดุล

9.8 ประมาณการต้นทุนสินค้าและต้นทุนขายสินค้า

เป็นการแสดงรายละเอียดของต้นทุนสินค้าและต้นทุนขายสินค้า (ในความเป็นจริงของการทำธุรกิจจะทำให้ต้นทุนขายสินค้ากับต้นทุนสินค้าโดยส่วนใหญ่จะมีค่าไม่เท่ากัน) โดยต้นทุนการสินค้าจะประกอบด้วย ต้นทุนสินค้าเข้ามาเพื่อขายโดยตรง และต้นทุนสินค้าที่ใช้ประกอบหรือเกี่ยวข้องกับสินค้าซื้อมาเพื่อการขาย เช่น จลาก บรรจุก๊าซ เป็นต้น วัสดุสิ้นเปลืองในการขาย แต่เนื่องจากโดยปกติธุรกิจจะไม่สามารถขายสินค้าซื้อมาได้ทั้งหมด หรือมีการสั่งซื้อสินค้ามากกว่าจำนวนที่ขายได้ ทำให้เกิดสินค้าคงเหลือ ซึ่งอาจเป็นสินค้าซื้อมาก่อนเป็นสินค้าสำเร็จรูปพร้อมขาย หรือเป็นสินค้าที่อยู่ระหว่างการทำหรือการประกอบ หรือสินค้าสำเร็จรูปพร้อมขาย ซึ่งตามหลักการทางบัญชีและการลงรายละเอียดในงบการเงิน

$$\text{ต้นทุนขายสินค้า} = \text{ต้นทุนสินค้าซื้อ} + \text{สินค้าคงเหลือต้นงวด} - \text{สินค้าคงเหลือปลายงวด}$$

$$\text{สินค้าคงเหลือ} = \text{สินค้าซื้อเพื่อขายคงเหลือ} + \text{สินค้าระหว่างทำคงเหลือ} + \text{สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ}$$

ในกรณีที่ไม่มีสินค้าคงเหลือเลย ต้นทุนขายสินค้า จะเท่ากับต้นทุนสินค้าซื้อ

โดยต้นทุนขายสินค้าจะระบุไว้ในงบกำไรขาดทุน การลงรายละเอียดเกี่ยวกับต้นทุนขายสินค้ากับต้นทุนสินค้าซื้อ มาให้ถูกต้องในงบกำไรขาดทุน จะส่งผลให้งบดุลมีความถูกต้อง โดยส่วนของสินทรัพย์จะเท่ากับหนี้สิน+ส่วนของผู้ถือหุ้น แต่ทั้งนี้การลงรายละเอียดส่วนนี้อาจส่งผลให้ต้นทุนขายสินค้ามีค่ามากกว่าหรือน้อยกว่าต้นทุนสินค้าซื้อมาก็ได้ โดยรายได้จากการบริการหักด้วยต้นทุนขายจะเป็นผลกำไรขั้นต้น

ข้อสังเกตเกี่ยวกับประมาณการสินทรัพย์และการคิดค่าเสื่อมราคา

ในการประมาณการต้นทุนสินค้าซื้อและต้นทุนขายสินค้า ต้องมีการคิดราคาค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินเพื่อใช้ในการคำนวณเป็นต้นทุนขายสินค้า และต้นทุนในส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

$$\text{โดย ค่าเสื่อมราคาต่องวด} = (\text{มูลค่าทุนที่ได้มา} - \text{มูลค่าซาก}) / \text{อายุการใช้งาน}$$

$$\text{โดยมูลค่าสินทรัพย์ที่ปรากฏในงบดุล} = \text{มูลค่าทุนสินทรัพย์} - \text{ค่าเสื่อมราคาสะสม}$$

โดยทั้งนี้อาจจะพิจารณาให้มูลค่าซากเป็น 0 ก็ได้เพื่อความสะดวกในการคำนวณ (ในหลักการทางบัญชีมูลค่าซากมีค่าน้อยที่สุดเท่ากับ 1 บาท) แต่ทั้งนี้การหักค่าเสื่อมราคาตามกฎหมายมีหลายกรณีและหลายวิธี เช่น วิธีคิดแบบเส้นตรง (Straight-Line Depreciation), วิธีคิดตามหน่วยที่ทำการผลิต (Units of Output Depreciation), วิธีคิดในอัตราลดลง (Decreasing Charge Method) หรือวิธีอื่นๆนอกเหนือ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามโดยส่วนใหญ่ในการจัดทำประมาณการทางการเงินควรเลือกใช้วิธีคิดแบบเส้นตรงหรือวิธีคิดตามหน่วยที่ทำการผลิต เพราะสามารถคำนวณและทำความเข้าใจได้ง่าย

สำหรับธุรกิจการค้านั้นอาจรวมค่าเสื่อมราคาเพียงส่วนเดียว โดยไม่ต้องแยกเป็น 2 ส่วนเหมือนธุรกิจการผลิตหรือการบริการคือ ระหว่างส่วนการผลิต กับส่วนการขายและบริหาร ซึ่งสำหรับธุรกิจการค้าจึงไม่จำเป็นต้องคิดแยกกันระหว่าง ส่วนของสินค้าขายหรือสินค้าสำเร็จรูป กับส่วนของการบริหารและการขาย เพราะสินค้าทุนจะคิดในลักษณะการด้อยค่าตามมูลค่าตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากความล้าสมัย ความด้อยค่าทางเทคโนโลยี หรือความไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากการผลิตที่ต้องตัดค่าใช้จ่าย ค่าเสื่อมราคาอาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ ในธุรกิจการผลิตหรือการบริการ

9.8 ประมาณการต้นทุนสินค้าและต้นทุนขายสินค้า

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ต้นทุนสินค้าซื้อ (บาท)					
สินค้าแบบที่ 1					
สินค้าแบบที่ 2					
สินค้าแบบที่ 3					
รวมต้นทุนสินค้าซื้อ					
ค่าสินค้าสำเร็จรูปซื้อมาเพื่อการขาย					
ค่าไฟฟ้า					
ค่าน้ำประปา					
ค่าวัสดุสิ้นเปลืองในการขาย					
ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือ					
ค่าขนส่งสินค้าเพื่อใช้ในการบริการ					
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดในการบริการ					
รวมต้นทุนสินค้า					
+ บวก สินค้าซื้อเพื่อขายคงเหลือต้นงวด					
- หัก สินค้าซื้อเพื่อขายคงเหลือปลายงวด					
+ บวก สินค้าระหว่างทำคงเหลือต้นงวด					
- หัก สินค้าระหว่างทำคงเหลือปลายงวด					
+ บวก สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด					
- หัก สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวด					
รวมต้นทุนขายสินค้า (บาท)					

9.9 ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

เป็นการแสดงรายการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับการบริหารและค่าใช้จ่ายในการขายสินค้าเท่านั้น ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับต้นทุนสินค้าเข้ามา โดยพิจารณาว่าไม่ว่าธุรกิจจะมีการขายสินค้าหรือไม่ ก็ต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนนี้ เช่น เงินเดือนกรรมการผู้จัดการ ค่าใช้จ่ายสำนักงาน เป็นต้น โดยอาจมีการแสดงรายการเป็นรายเดือน แล้วนำมารวมเป็นค่าใช้จ่ายรวมต่อปีในปีที่ 1 แล้วปรับเพิ่มเป็นสัดส่วน หรือเป็นเปอร์เซ็นต์เพิ่มขึ้นในแต่ละรายการหรือทุกรายการของต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนการบริหารและการขายในปีถัดไปได้ โดยส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารจะสามารถแบ่งรายละเอียดออกได้เป็น 2 ส่วนคือส่วนที่เป็นต้นทุนคงที่ (Fix Cost) คือต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามรายได้จากการบริการ เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าสำนักงาน เป็นต้น และส่วนที่เป็นต้นทุนแปรผัน (Variable Cost) ซึ่งจะแปรผันตามรายได้จากการขายสินค้า ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะมาจากข้อกำหนดของฝ่ายบริหาร เช่น ค่าขายหน้าจากการขาย หรือประมาณการทางด้านการประชาสัมพันธ์ซึ่งฝ่ายบริหารกำหนดตั้งงบประมาณไว้ที่ 3% ของยอดขายได้จากสินค้าขาย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการรวมค่าดอกเบี้ยจ่าย (ในกรณีมีการกู้เงินให้คิดเฉพาะค่าดอกเบี้ยจ่ายที่เกิดขึ้นเท่านั้น มิใช่เงินชำระค่างวดซึ่งจะรวมการชำระคืนในส่วนดอกเบี้ยและเงินต้น) และค่าภาษีเงินได้นิติบุคคล ค่าเสื่อมราคาส่วนของอาคาร สำนักงาน อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ของตกแต่ง ยานพาหนะ ค่าใช้จ่ายจัดจ่าย (Amortization) ในส่วนของสินทรัพย์จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ค่าความนิยม เครื่องหมายการค้า เป็นต้น ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขายและบริหารเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารด้วย

ข้อสังเกตเกี่ยวกับดอกเบี้ยจ่ายและเงินกู้ยืม

ดอกเบี้ยจ่ายเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของบริษัทขาดทุน ที่เกี่ยวข้องกับเงินกู้ยืมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะประกอบด้วยเงินกู้ยืมระยะสั้น และเงินกู้ยืมระยะยาว การแสดงรายการจะแสดงรายการเงินต้นจากการกู้ยืมในปีที่ 0 (ปีที่เริ่มโครงการหรือเริ่มต้นการกู้ยืม) ซึ่งในกรณีที่ในระหว่างปีถัดไปในการดำเนินการมีการกู้ยืมเพิ่มเติม อันเนื่องจากมีแผนงานในการลงทุนเพิ่มเติม ก็อาจแสดงยอดประกอบไว้ด้วย โดยเริ่มแสดงในส่วนยอดเงินกู้ทั้งหมดทั้งเงินกู้ยืมระยะสั้น และเงินกู้ยืมระยะยาว และแบ่งการแสดงผลการเป็นยอดเงินกู้ยืมแต่ละรายการ อัตราดอกเบี้ย ดอกเบี้ยจ่ายในแต่ละงวด การชำระคืนเงินกู้ และเงินกู้คงเหลือ ทั้งนี้ในกรณีที่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับการชำระคืนเงินกู้ เช่น ระยะเวลาปลอดการชำระคืนเงินต้น หรือปลอดการชำระคืนเงินกู้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย ให้แสดงผลรายละเอียดเป็นหมายเหตุประกอบไว้ เพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างเงินกู้ของธุรกิจ โดยผลรวมของดอกเบี้ยจ่ายจะถูกนำไปรวมเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร และกระแสเงินสดจ่ายเพื่อชำระดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาว ในส่วนของกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงินในงบกระแสเงินสด ส่วนยอดรวมของการชำระคืนเงินกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จะเป็นกระแสเงินสดจ่ายในส่วนของกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงินในงบกระแสเงินสด และนำไปหักกับยอดเงินต้นของเงินกู้ ซึ่งจะปรากฏเป็นค่าคงเหลือของหนี้สินระยะสั้นและหนี้สินระยะยาวครบกำหนดชำระหนึ่งในปีในส่วนของหนี้สินหมุนเวียน และเงินกู้ระยะยาวในส่วน of หนี้สินไม่หมุนเวียนในงบดุล

9.9 ประมาณการค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย (บาท)					
เงินเดือนบุคลากร/พนักงาน					
ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการบุคลากร					
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน					
ค่าใช้จ่ายไฟฟ้าส่วนสำนักงาน					
ค่าใช้จ่ายน้ำประปาส่วนสำนักงาน					
ค่าใช้จ่ายโทรศัพท์, โทรสาร					
ค่าใช้จ่ายแบบพิมพ์ เอกสาร					
ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลืองสำนักงาน					
ค่าใช้จ่ายด้านที่ปรึกษาด้านต่างๆ					
ค่าธรรมเนียมราชการ					
ค่าใช้จ่ายน้ำมันยานพาหนะในการขาย					
ค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์					
ค่าใช้จ่ายในการออกงานแสดงสินค้า					
ค่าใช้จ่ายการเลี้ยงรับรอง					
ค่าใช้จ่าย Commission จากการขาย					
ค่าใช้จ่ายในการเดินทางต่างประเทศ					
ค่าใช้จ่ายในการชำระดอกเบี้ยเงินกู้					
ค่าใช้จ่ายในการชำระภาษีเงินได้นิติบุคคล					
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่นๆ					
รวมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย (1)					
ค่าเสื่อมราคาส่วนการบริหารและการขาย					
ค่าเสื่อมราคาอาคารส่วนสำนักงาน					
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์เครื่องใช้					
ค่าเสื่อมราคายานพาหนะ					
รวมค่าเสื่อมราคา (2)					
รวมค่าใช้จ่ายการบริหารและการขาย (1) + (2)					

9.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

เป็นงบการเงินแสดงผลการดำเนินการของกิจการ ในรอบระยะเวลาหนึ่งซึ่งมักกำหนดเป็นรายปีหรืออาจจัดทำเป็นรายเดือนก็ได้ โดยจะมีองค์ประกอบหลักในรายการซึ่งจะประกอบด้วยงบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตลอดวงระยะเวลาบัญชีแต่ โดยทั่วไปจะกำหนดกรอบระยะเวลา 1 ปี โดยจะประกอบด้วย 3 รายการหลัก คือ

- ตัวเลขแสดงยอดขายหรือรายได้
- ตัวเลขแสดงค่าใช้จ่ายต่างๆหรือต้นทุน
- ผลต่างของตัวเลข จะเป็นผลกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ

การแสดงผลกำไรขาดทุนแบ่งการแสดงผลออกเป็น 2 ลักษณะคือ งบกำไรขาดทุนแบบขั้นเดียวหรือแบบหลายขั้น ซึ่งธุรกิจสามารถเลือกวิธีการแสดงผลแบบใดก็ได้ แต่การแสดงผลแบบหลายขั้นจะแสดงรายการให้เห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆของผลกำไรขาดทุนของธุรกิจได้ชัดเจนกว่า และอาจเพิ่มเติมในส่วนของกำไรต่อหุ้นและมูลค่าทางบัญชีของธุรกิจ (Book Value) ประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งจะให้เห็นมูลค่าของธุรกิจ (Business Value) ได้ชัดเจนขึ้น

ข้อสังเกตในการจัดทำงบกำไรขาดทุน

1. รายได้ที่ระบุไว้จะเป็นรายได้จากการบริการ โดยเป็นตัวเลขรายได้ที่เกิดขึ้นทางบัญชีซึ่งจะมากกว่าเงินสดรับจริง ส่วนเงินสดรับจริงจากการขายสินค้าจะระบุไว้ในงบกระแสเงินสด
2. กำไรขั้นต้นจะเป็นผลมาจากรายได้จากการบริการหักด้วยต้นทุนขาย ไม่ใช่ผลจากรายได้หักด้วยต้นทุนการบริการ (ต้นทุนขายจะมีค่าเท่ากับต้นทุนการบริการก็ต่อเมื่อไม่มีสินค้าคงเหลือเลยเท่านั้น)
3. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่หักจากกำไรขั้นต้น จะประกอบด้วยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงและค่าเสื่อมราคาจากการขายและบริหารเท่านั้น ไม่รวมดอกเบี้ยจ่ายเพื่อหากำไรจากการดำเนินการที่แท้จริง โดยไม่คิดเรื่องต้นทุนที่เกิดจากการจัดหาเงินโดยการใช้เงินกู้ โดยส่วนดอกเบี้ยจ่ายจะนำไปหักในขั้นตอนต่อไป
4. ข้อผิดพลาดส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในงบกำไรขาดทุนที่เกิดขึ้น คือมักนำเอาค่างวดชำระคืนเงินกู้มาหักจากกำไรจากการดำเนินงาน (กำไรขั้นต้น-ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร) เพราะค่างวดชำระคืนเงินกู้เป็นผลรวมของดอกเบี้ยจ่ายและเงินชำระคืนเงินต้น ดังนั้นจะต้องแยกเฉพาะส่วนมูลค่าดอกเบี้ยในการหักเท่านั้นในงบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสดในส่วนเงินสดกิจกรรมการจัดหาเงิน ส่วนเงินชำระคืนเงินต้นจะไปแสดงไว้เฉพาะในงบกระแสเงินสดในส่วนเงินสดกิจกรรมการจัดหาเงิน ทั้งในส่วนเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว
5. ในส่วนของการหักภาษีเงินได้นิติบุคคลอาจหักโดยคิดเฉลี่ยตามการหักภาษีเงินได้นิติบุคคลที่ 30% โดยตลอด หรืออาจคิดหักตามจริงตามข้อกำหนดการชำระภาษีในลักษณะอัตราก้าวหน้าตามกฎหมายซึ่งขึ้นกับทุนจดทะเบียนและผลกำไรของบริษัทก็ได้ในกรณีเป็นนิติบุคคล SMEs ที่มีทุนน้อยกว่า 5 ล้านบาท แต่ควรแสดงรายละเอียดลักษณะการคำนวณเป็นหมายเหตุประกอบไว้ด้วย
6. ในกรณีมีการกำหนดเงินปันผลจ่ายจะถูกหักหลังจากกำไรสุทธิ โดยผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นกำไรสะสมซึ่งปรากฏในงบดุล ส่วนเงินสดที่จ่ายเงินปันผลจะปรากฏในงบกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน (ทุกครั้งที่บริษัทจ่ายเงินปันผล บริษัทจะต้องจัดสรรกำไรเป็นทุนสำรองอย่างน้อย 5% ของกำไร จนกว่าทุนสำรองนั้นจะมีจำนวนถึง 10% ของทุนจดทะเบียนบริษัท หรือมากกว่า 10% ของทุนจดทะเบียนซึ่งแล้วแต่จะได้รับการตกลงกันไว้ในข้อบังคับบริษัท)

9.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
รายได้จากการขายสินค้า					
รายได้อื่น					
รวมรายได้					
หัก - ต้นทุนขายสินค้า					
กำไรขั้นต้น					
หัก - ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย					
กำไรจากการดำเนินการ					
หัก - ดอกเบี้ยจ่าย					
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล					
หัก - ภาษีเงินได้นิติบุคคล					
กำไรสุทธิ					
หัก - เงินปันผลจ่าย					
กำไรสะสม					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น					
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น					

9.11 ประมาณการงบกระแสเงินสด

เป็นการแสดงการแสดงผลงบกระแสเงินสดตามมาตรฐานทางการบัญชี ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 วิธี คือวิธีทางตรงและวิธีทางอ้อม (วิธีทางอ้อมเป็นวิธีที่มีผู้นิยมใช้มากกว่า โดยเฉพาะผู้จัดทำบัญชี โดยเริ่มจากนำผลกำไรสุทธิจากงบกำไรขาดทุนมาปรับกระทบค่าเพื่อหารายการเทียบเท่าเงินสดของกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน ส่วนวิธีทางตรงจะเริ่มจากเงินสดรับจ่ายในแต่ละกิจกรรมเพื่อหาของกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับการวางแผนทางการเงิน) แต่อย่างไรก็ตามทั้ง 2 วิธี ตามมาตรฐานการแสดงผลงบกระแสเงินสดจะแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมดำเนินงาน, กิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมจัดหาเงิน ซึ่งทั้ง 2 วิธี หากมีการคำนวณที่ถูกต้องจะได้ผลลัพธ์ในการคำนวณที่เท่ากัน ในการแสดงผลงบกระแสเงินสดอาจมีการจัดทำเป็นงบกระแสเงินสดรายเดือนประกอบด้วยก็ได้ เพื่อพิจารณาว่าในช่วงเดือนใดที่กระแสเงินสดติดลบ หรือเกิดเงินสดจ่ายมากกว่าเงินสดรับ ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องมีการกู้ยืมเงินระยะสั้น (O/D) จากสถาบันการเงิน โดยการแสดงอาจประมาณการไว้ในปีแรกของการดำเนินการก็ได้ แล้วปรับเพิ่มลดหรือเปลี่ยนแปลงมูลค่าในปีถัดไป

ข้อสังเกตในการจัดทำงบกระแสเงินสด

1. ในส่วนของงบกระแสเงินสด หลักพื้นฐานของการแสดงรายละเอียดในงบกระแสเงินสดคือให้แสดงรายการเฉพาะที่เป็นเงินสดในส่วนของการรับและจ่ายจริงที่เกิดขึ้นเท่านั้น ดังนั้นจึงไม่มีการนำต้นทุนค่าเสื่อมราคาหรือรายการที่ไม่ใช่เงินสดมาแสดงและคำนวณในงบกระแสเงินสด
2. การแสดงเกี่ยวกับเงินกู้และการชำระแสดงไว้ในกิจกรรมจัดหาเงิน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือเงินสดจ่ายในส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ซึ่งสัมพันธ์กับงบกำไรขาดทุน และเงินสดจ่ายชำระคืนเงินต้นซึ่งสัมพันธ์กับงบดุล (ในงบดุลจะแสดงไว้โดยเป็นเงินต้นหรือเงินกู้เริ่มต้นหักด้วยเงินสดจ่ายชำระคืนเงินต้น โดยปรากฏในส่วนของหนี้สิน ทั้งนี้ขึ้นกับเงื่อนไขข้อตกลงทางการเงิน เช่น วงเงินกู้ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ระยะเวลาการผ่อนชำระ ระยะเวลาปลอดดอกเบี้ย) โดยควรแสดงแยกเป็นกระแสเงินสดจ่ายทั้งเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว
3. ผลลัพธ์ของกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน + กิจกรรมการลงทุน + กิจกรรมจัดหาเงิน จะเป็นกระแสเงินสดสุทธิ ผลลัพธ์ที่ได้จะนำมารวมกับกระแสเงินสดต้นงวดที่เหลืออยู่ เป็นกระแสเงินสดสุทธิปลายงวด เพื่อยกไปไว้ในเงินสดและเงินฝากในธนาคารซึ่งต้องมีค่าเป็นบวกเสมอ ในกรณีมีค่าลบหมายความว่าธุรกิจขาดเงินสดในการดำเนินการ ดังนั้นจึงต้องมีการกู้เงินระยะสั้น (O/D) เพื่อให้ค่าเงินสดของธุรกิจที่ปรากฏในงบดุลเป็นบวกเสมอ ส่วนเงินกู้ระยะสั้น (O/D) จะปรากฏในงบกระแสเงินสดในส่วนของเงินสดรับจากกิจกรรมจัดหาเงิน
4. ในส่วนของเงินกู้ระยะสั้น (O/D) ควรจัดทำประมาณการเพิ่มเติมต่างหาก โดยควรจัดทำประมาณการเป็นรายการรับจ่ายรายเดือนจนครบทั้งปีแล้วคำนวณเป็นผลรวมในความต้องการใช้เงิน เนื่องจากเป็นการขาดเงินกู้ระยะสั้น ซึ่งการจัดทำเป็นรายปีอาจไม่สามารถแสดงให้เห็นความต้องการเงินสดจากการขาดกระแสเงินสดระยะสั้นในช่วงเวลาบางเดือน ซึ่งในข้อเท็จจริงในกรณีเงินสดขาดมือหรือเกิดตัวเลขติดลบขึ้น ธุรกิจต้องมีการกู้เงินระยะสั้นเพื่อใช้ในกิจการในส่วนที่ขาด รวมถึงการชำระคืนเงินกู้ O/D ในช่วงเวลาต่างๆเมื่อมีเงินสดเหลือหรือตัวเลขเป็นบวกเกิดขึ้นในช่วงเวลาบางเดือนอีกด้วย

9.11 ประมาณการงบกระแสเงินสด

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กระแสเงินสดจากการดำเนินการ					
เงินสดรับจากการขาย					
เงินสดรับจากรายได้อื่น					
เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายในการขาย					
เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายการบริหารและการขาย					
เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายอื่นๆ					
เงินสดจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคล					
กระแสเงินสดจากการดำเนินการรวม					
กระแสเงินสดจากการลงทุน					
เงินสดจ่ายค่าการลงทุนในสินทรัพย์ 1					
เงินสดจ่ายค่าการลงทุนในสินทรัพย์ 2					
เงินสดจ่ายค่าการลงทุนในสินทรัพย์ 3					
เงินสดจ่ายค่าการลงทุนในสินทรัพย์ 4					
เงินสดจ่ายค่าการลงทุนในสินทรัพย์ 5					
กระแสเงินสดจากการลงทุนรวม					
กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน					
เงินสดรับจากการออกหุ้นทุน					
เงินสดรับจากการก่อหนี้สิน					
เงินสดจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้น					
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ระยะสั้น					
เงินสดจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาว					
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ระยะยาว					
เงินสดจ่ายปันผล					
กระแสเงินสดจากการจัดหาเงินรวม					
กระแสเงินสดสุทธิ					
บวก + กระแสเงินสดต้นงวด					
กระแสเงินสดสุทธิปลายงวด					

9.12 ประมาณการงบดุล

เป็นงบการเงินที่แสดงฐานะทางการเงินของธุรกิจ ภาระผูกพันในการชำระหนี้ และส่วนทุนของบริษัท ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ณ วันสิ้นงวดของรอบระยะเวลาบัญชี โดยประกอบด้วย 3 รายการ คือ

สินทรัพย์ (สินทรัพย์หมุนเวียน + สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน)

หนี้สิน (หนี้สินหมุนเวียน + หนี้สินไม่หมุนเวียน)

ส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน + กำไรหรือขาดทุนสะสม)

โดยงบดุลจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานสมการบัญชี : “สินทรัพย์ = หนี้สิน + ส่วนของผู้ถือหุ้น”

ข้อสังเกตในการจัดทำงบดุล

1. งบการเงินที่จัดทำถูกต้องจะสามารถตรวจสอบได้จากงบดุล โดยมูลค่าของผลรวมสินทรัพย์ จะต้องเท่ากับผลรวมของหนี้สิน + ส่วนของผู้ถือหุ้นเสมอ ไม่ว่าจะเปลี่ยนค่าตัวแปรตามต่างๆ ในการประมาณการ เช่น ปริมาณการสั่งซื้อ ต้นทุนต่อหน่วย ราคาขายต่อหน่วย สินทรัพย์ในการลงทุน การเปลี่ยนแปลงด้านยอดขาย เป็นต้น โดยงบการเงินในส่วนของงบดุลที่จัดทำได้ถูกต้องมูลค่ารวมของสินทรัพย์จะต้องมีค่าเท่ากับหนี้สิน + ส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ “งบดุลลงตัว”
2. เนื่องจากการจัดทำงบดุลที่ต้องตามพื้นฐานสมการบัญชี ส่วนมูลค่าของผลรวมสินทรัพย์ที่ต้องมีค่าเท่ากับ หนี้สิน + ส่วนของผู้ถือหุ้นเสมอ ทำให้ในกรณีที่เมื่อคำนวณแล้วทั้งสองส่วนมีค่าไม่เท่ากัน ผู้จัดทำประมาณการมักจะใช้วิธีการปรับค่าเพิ่มหรือลดในส่วนของเงินสดหรือเงินในธนาคาร เพื่อให้ผลรวมของมูลค่าสินทรัพย์และหนี้สิน + ส่วนของผู้ถือหุ้นให้มีความเท่ากันเพื่อให้งบดุลลงตัว ซึ่งวิธีการดังกล่าวถือเป็นวิธีการที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากอาจจะเป็นผลมาจากการคำนวณที่ผิดพลาดหรือการใส่ค่าจำนวนต่างๆที่ไม่ถูกต้องตามหลักการทางบัญชี โดยเฉพาะเนื่องจากงบดุลมีความสัมพันธ์กับงบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสด ดังนั้นกรณีงบดุลไม่ลงตัวอาจเนื่องมาจากข้อผิดพลาดจากการคำนวณในส่วนของงบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสดก็เป็นได้ โดยจุดที่ผิดพลาดส่วนใหญ่จะมาจากการคำนวณต้นทุนขายสินค้าซึ่งจะไม่เท่ากับต้นทุนสินค้าซื้อ มา มูลค่าสินค้าคงเหลือ ประมาณการเจ้าหนี้การค้า และลูกหนี้การค้า รวมถึงกระแสเงินสดรับจ่าย นอกจากนี้ในกรณีที่ใช้วิธีการดังกล่าว ในกรณีที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขตัวแปรต่างๆ ภายในประมาณการอื่นๆ งบดุลก็จะไม่ลงตัว และต้องตามแก้ไขค่าเงินสดอีกซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องในการจัดทำงบการเงิน
3. กรณีมีการตีมูลค่าส่วนของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เช่น ค่าทรัพย์สินทางปัญญา อันได้แก่ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร ค่าความนิยม เครื่องหมายการค้า ส่วนเพิ่มฝั่งหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นจะเพิ่มในส่วนเกินทุน แต่ทั้งนี้มูลค่าส่วนของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนนี้จะถูกหักลดตามอายุของความคุ้มครองโดยมีลักษณะเหมือนกับการหักค่าเสื่อมราคาโดยถือเป็นค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Amortization) และค่าใช้จ่ายตัดจ่ายดังกล่าวจะถือเป็นต้นทุนของการผลิตหรือค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย แล้วแต่ลักษณะ เช่น ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร อาจอยู่ในต้นทุนการผลิต ส่วนค่าความนิยม เครื่องหมายการค้า อาจอยู่ในต้นทุนการขายและบริหาร เป็นต้น โดยมีลักษณะเดียวกับการหักค่าเสื่อมราคาจากสินทรัพย์จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ ยานพาหนะ
4. ในกรณีที่กิจการได้ดำเนินการมาก่อน ควรแสดงรายการของงบดุลปีก่อนหน้าที่จะจัดทำประมาณการ (โดยอาจแสดงเพียง 1 ปีก่อนหน้าหรือมากกว่าแล้วแต่ความเหมาะสม) เพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น ประกอบกับงบดุลใหม่ที่เกิดขึ้นจากการจัดทำประมาณการใหม่

9.12 ประมาณการงบดุล

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดในมือและเงินสดในธนาคาร					
ลูกหนี้การค้า					
สินค้าคงเหลือ					
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น					
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน					
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ สุทธิ					
สินทรัพย์จับต้องไม่ได้					
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น					
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
รวมสินทรัพย์					
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินกู้ระยะสั้น					
เจ้าหนี้การค้า					
หนี้สินหมุนเวียนอื่น					
รวมหนี้สินหมุนเวียน					
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ระยะยาว					
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น					
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน					
รวมหนี้สิน					
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว					
ส่วนเกิน (ต่ำ) กว่าทุน					
กำไร (ขาดทุน) สะสม					
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น					
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					

9.13 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

เป็นการวิเคราะห์จากงบการเงินที่จัดทำขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 4 ส่วนหลักเพื่อให้ทราบถึง

อัตราส่วนการวัดสภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจ โดยจะพิจารณาจากสินทรัพย์หมุนเวียน และหนี้สินหมุนเวียนของกิจการรวมทั้งเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	= สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio)	= (สินทรัพย์หมุนเวียน-สินค้าคงเหลือ) / หนี้สินหมุนเวียน

อัตราส่วนการวัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ในกิจการ

อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ (Receivable Turnover)	= ขายเชื่อสุทธิ / ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย
อัตราหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover)	= ต้นทุนสินค้าขาย / สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ (Receivable Turnover Period)	= ระยะเวลาในรอบ 1 ปี / อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้
ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover Period)	= ระยะเวลาในรอบ 1 ปี / อัตราหมุนเวียนของสินค้า
อัตราการหมุนของสินทรัพย์ถาวร	= ขายสุทธิ / สินทรัพย์ถาวร
อัตราการหมุนของสินทรัพย์รวม	= ขายสุทธิ / สินทรัพย์รวม

อัตราส่วนการวัดความสามารถในการก่อหนี้

เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถหรือความเสี่ยงของธุรกิจ ในความสามารถด้านการชำระภาระหนี้สินของกิจการ โดยพิจารณาจากมูลค่าหนี้สิน ส่วนทุน รวมถึงผลกำไรและภาวะในการชำระหนี้ของธุรกิจ

อัตราส่วนแห่งหนี้ (Debt Ratio)	= หนี้สินรวม / สินทรัพย์รวม
อัตราส่วนแห่งเงินทุน (Debt to Equity Ratio)	= หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้น
อัตราส่วนความสามารถจ่ายดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio)	= กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี / ดอกเบี้ยจ่าย

อัตราส่วนการวัดความสามารถในการบริหารงาน

เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของธุรกิจว่าสามารถสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนให้กับธุรกิจ โดยพิจารณาจาก ผลกำไร สินทรัพย์ ส่วนทุน และยอดขายหรือรายได้ของธุรกิจ

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA)	= กำไรสุทธิ / สินทรัพย์ทั้งหมด
อัตราผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	= กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน+กำไรสะสม)
อัตรากำไรขั้นต้นหรือผลตอบแทนต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	= กำไรขั้นต้น / ยอดขาย
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Income Margin)	= กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี / ยอดขาย

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV or Net Present Value) เป็นการแสดงผลรวมของกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานธุรกิจซึ่งปรับค่าเป็นค่าของเงินสดตลอดช่วงเวลาคำนึงการเป็นมูลค่าปัจจุบัน จากกาหนดอัตราคิดลดกระแสเงินสด (Discount Rate) ที่กำหนดขึ้น โดยผลรวมของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) จะต้องมีค่ามากกว่า 0 หรือมีค่าเป็น + เพราะในกรณีที่ค่าเป็น - แสดงว่าโครงการไม่คุ้มค่าการลงทุน หรือมีค่าที่ยังมากยิ่งดี การคำนวณอาจใช้การแปลงค่าเงินสดแต่ละช่วงเวลาเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วหาผลรวมทั้งหมด หรืออาจใช้ Function NPV ของโปรแกรม Microsoft Excel ในการคำนวณเลขก็ได้ โดยเริ่มจากปีที่ 1 เป็นต้นไป แต่ต้องไม่ลืมว่าต้องมีการบวกกลับค่าของเงินในปีที่ 0 ซึ่งมักมีค่าเป็นลบ (-) เนื่องจากเป็นมูลค่าลงทุนปัจจุบันของเงินสดจ่ายในช่วงเริ่มต้นโครงการ

อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR or Internal Rate of Return) เป็นอัตราผลตอบแทนประมาณการ ที่ถ้ากำหนดขึ้นเทียบเท่าอัตราคิดลดกระแสเงินสด (Discount Rate) จะทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) มีค่าเท่ากับ 0 โดยอัตรา IRR ควรมีค่ามากกว่าอัตราคิดลดกระแสเงินสด (Discount Rate) หรือมีค่าที่ยังมากยิ่งดี โดยใช้ Function IRR ของโปรแกรม Microsoft Excel โดยเริ่มจากปีที่ 0

ระยะเวลาคืนทุนคิดลด (Discount Payback Period) เป็นการกำหนดถึงระยะเวลาที่ทำให้มูลค่าการลงทุนหรือเงินสดที่ลงทุนไป (มีค่าเป็นค่าลบ) ได้รับคืนมาทั้งหมด (จากค่าลบเพิ่มขึ้นจนมีค่าเป็นศูนย์) แต่เนื่องจากผลของค่าของเงินกระแสเงินสดที่ลงทุนจึงจะมีการปรับค่าเงินที่ได้รับเป็นมูลค่าปัจจุบัน (Present Value) ก่อนในการคำนวณหาระยะเวลาคืนทุนซึ่งจะแตกต่างจากการคิดระยะเวลาคืนทุนแบบเดิมซึ่งจะคำนึงเฉพาะยอดเงินลงทุนโดยไม่สนใจถึงเรื่องของค่าเงินในช่วงเวลาการดำเนินการ

9.13 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

รายการการวิเคราะห์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การวัดสภาพคล่องทางการเงิน					
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (เท่า)					
อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (เท่า)					
การวัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สิน					
อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ (รอบ)					
อัตราหมุนเวียนของสินค้า (รอบ)					
ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ (วัน)					
ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ (วัน)					
อัตราการหมุนสินทรัพย์ถาวร (รอบ)					
อัตราการหมุนของสินทรัพย์รวม (รอบ)					
การวัดความสามารถในการชำระหนี้					
อัตราส่วนแห่งหนี้ (Debt to Equity Ratio)					
อัตราส่วนแห่งทุน					
อัตราส่วนแห่งความสามารถในการชำระหนี้					
การวัดความสามารถในการบริหารงาน					
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)					
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)					
อัตรากำไรขั้นต้น (เปอร์เซ็นต์)					
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (เปอร์เซ็นต์)					
อัตรากำไรสุทธิ (เปอร์เซ็นต์)					
ข้อมูลทางการเงินจากการลงทุน					
ผลกำไรต่อหุ้น (Earning per Share)					
มูลค่าหุ้นทางบัญชี (Book Value)					
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)					
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)					
ระยะเวลาคืนทุน					

หมายเหตุ

10. แผนฉุกเฉินหรือแผนประเมินความเสี่ยง

เป็นการการแสดงแผนการป้องกันความเสี่ยง จากการประเมินถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ หรือแผนฉุกเฉินของธุรกิจต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้นตามที่คาดคะเนไว้ โดยเป็นการประเมินความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน โดยอาจจะพิจารณากำหนดจากส่วนที่เป็นจุดอ่อนหรือปัญหาของธุรกิจ โดยจะมีองค์ประกอบซึ่งประกอบด้วยลักษณะของปัญหา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจเมื่อประสบปัญหา และแนวทางการป้องกันและแก้ไขในกรณีที่เกิดผลกระทบต่อธุรกิจจากปัญหานั้น การระบุนควรให้ครอบคลุมครบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ การตลาด การผลิต และการเงิน ตัวอย่างเช่น การลอกเลียนแบบสินค้า, ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น, การลดราคาขายสินค้าของกลุ่มแข่งขัน, การขาดรายได้กระทันหัน เช่น ภาวะอภิลภภัย ภัยธรรมชาติ หรือระเบียบข้อบังคับพิเศษที่ส่งผลกระทบต่อการขายสินค้าหรือบริการ, ภาวะตกต่ำของเศรษฐกิจ หรือการบริหารงานภายในเกิดปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

10. แผนฉุกเฉินหรือแผนประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ลักษณะปัญหาหรือความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	แนวทางในการแก้ไข
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

ภาคผนวกและเอกสารแนบ

เป็นเอกสารประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และเป็นเอกสารที่ช่วยสนับสนุนข้อมูลต่างๆที่ปรากฏในแผนทั้งใน ส่วนของ แผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน โดยเอกสารแนบในภาคผนวกของแผนธุรกิจจะ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

เอกสารเกี่ยวกับบริษัทหรือธุรกิจ เช่น

1. คำขอรับการสนับสนุน (Application Form)
2. สำเนาหนังสือรับรองจากกระทรวงพาณิชย์ (ควรมีระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน)
3. สำเนาทะเบียนรายชื่อผู้ถือหุ้นของบริษัท (อาจทำการคัดสำเนาใหม่ระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน)
4. งบการเงินย้อนหลังที่ได้รับการรับรองจากผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต ในกรณีที่บริษัทได้ดำเนินกิจการมา ก่อนหน้า อย่างน้อย 3 ปี หรือกรณีน้อยกว่าให้ถึงปีล่าสุด
5. สำเนาบัญชีธนาคาร (Bank Statement) ของกิจการย้อนหลังอย่างน้อย 6 เดือน
6. สำเนาบัตรประชาชน / ทะเบียนบ้าน กรรมการผู้มีอำนาจลงนามของบริษัท

เอกสารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น

1. ผลงานในอดีตที่ผ่านมา หรือ Portfolio ของธุรกิจ
2. รางวัลต่างๆที่ผ่านมาของการดำเนินธุรกิจ
3. บทสัมภาษณ์จากสื่อต่างๆ ของธุรกิจ เช่น จากนิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ (ถ้ามี)
4. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
5. สำเนาเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น สำเนาลิขสิทธิ์, สิทธิบัตร เป็นต้น
6. เอกสารอื่นๆตามความเหมาะสม

แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนธุรกิจ

ในกรณีที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนธุรกิจ ในเรื่องของการเขียนแผน สามารถหารายละเอียดได้จาก หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ตัวอย่างเช่น

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	www.sme.go.th
ศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	www.dip.go.th/boc/
สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	www.ismed.or.th
ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	www.smebank.co.th

ภาคผนวกและเอกสารแนบ

เอกสารอ้างอิง

เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดทำแผนธุรกิจ: รัชกฤษ คล่องพยาบาล, ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน, ฝ่ายประสานและบริการ SMEs, สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550

เอกสารประกอบการบรรยาย การวิเคราะห์โครงการทางธุรกิจ: รัชกฤษ คล่องพยาบาล, ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน, ฝ่ายประสานและบริการ SMEs, สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550

คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ: ศศิ คล่องพยาบาล, ส่วนบริการปรึกษาการเงินและการร่วมลงทุน, ฝ่ายประสานและบริการ SMEs, สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2549

เอกสารประกอบการบรรยาย เขียนแผนธุรกิจอย่างไรให้ได้เงิน: ศศิ คล่องพยาบาล, ส่วนบริการปรึกษาร่วมลงทุน, สำนักบริหารกองทุน, สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548

แผนธุรกิจ,SMEs Business Plan: มาณพ ชีวธนาสุนทร, สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม, พิมพ์ครั้งที่ 6, 2547