แนวปฏิบัติเรื่อง “การจัดทำแผนธุรกิจงานบริการวิชาการ ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ”

1. ความหมายแผนธุรกิจ

เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับทุกองค์กรทั้งขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ แผนธุรกิจเป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดที่ได้ผ่านการพิจารณาและตัดสินใจแล้วเกี่ยวกับทิศทางของธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะชี้แนะขั้นตอนต่าง ๆ ทีละขั้นอย่างเป็นระบบ ภายในแผนเราจะได้รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จหรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวังด้วย

หากเรามีแผนที่ที่ดีย่อมจะให้รายละเอียดหนทางและทิศทางที่ชัดเจน แผนธุรกิจก็ไม่ต่างกันในการที่จะให้รายละเอียดอย่างเพียงพอที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตัดสินใจได้ว่าธุรกิจนั้นควรจะร่วมลงทุนด้วยหรือไม่ แผนธุรกิจทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างชัดเจน เข้าใจแนวคิดและปรัชญาของธุรกิจ แผนปฏิบัติการ ปัญหาอุปสรรค และหนทางที่เตรียมการเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะใช้เงินลงทุนของตัวเอง ไม่ต้องการผู้ร่วมลงทุนหรือเงินกู้จากสถาบันการเงิน แผนธุรกิจก็ยังจำเป็นอยู่ดีเพื่อให้ผู้ประกอบการมีแผนที่ในการบอกทิศทางของการดำเนินกิจการในอนาคต

2. ความสำคัญของแผนธุรกิจ

สำนักการศึกษาต่อเนื่องเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการให้การบริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการให้บริการจัดฝึกอบรม และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วยงาน รวมถึงการหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ดังนั้นการจัดทำแผนธุรกิจด้านงานบริการวิชาการ จึงมีความจำเป็นซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่ในการดำเนินงานที่พึงเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของสำนักฯ ในฐานะหน่วยงานหารายได้หน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัย ซึ่งความสำคัญชองแผนธุรกิจจำแนกได้ ดังนี้

1. ให้รายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดแนวทางของความคิด และช่วยให้ผู้ประกอบการแน่วแน่ต่อการใช้ทรัพยากรและกำลังความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย

2. เป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาเงินทุนจากผู้ร่วมลงทุน จากกองทุนร่วมลงทุน และจากสถาบันการเงินต่าง ๆ

3. เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่น ๆ ในการบริหารกิจการใหม่ แผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตของกิจการอีกด้วย

3. การจัดทำแผนธุรกิจ

เนื่องจากแผนธุรกิจที่ดีย่อมช่วยในการวัดถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่จะลงทุน องค์ประกอบของแผนธุรกิจ มีดังนี้

3.1 ตัวแปรและปัจจัยในการวิเคราะห์แผนธุรกิจ

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

3.2 แผนธุรกิจที่ดีนั้น ต้องสามารถให้รายละเอียดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ดังนี้

1) การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนขนาดไหน เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือยัง
2) ธุรกิจนี้น่าลงทุนไหม
3) ธุรกิจมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยขนาดไหน
4) ธุรกิจนี้มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด
5) สินค้าที่จะผลิตมีวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด
6) สินค้าที่ผลิตสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
7) วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่น ๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่
8) หน้าที่ต่าง ๆ เช่น การผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีและเหมาะสมเพียงใด
9) จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

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

3.3 องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

แม้ว่าองค์ประกอบของแผนธุรกิจจะไม่ได้มีกำหนดไว้ตายตัว หากแต่องค์ประกอบหลักซึ่งนักลงทุนพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญและต้องการรู้ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

องค์ประกอบที่ 2 ประวัติโดยย่อของกิจการ

องค์ประกอบที่ 3 การวิเคราะห์สถานการณ์

องค์ประกอบที่ 4 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

องค์ประกอบที่ 5 แผนการตลาด

องค์ประกอบที่ 6 แผนการจัดการและแผนกำลังคน

องค์ประกอบที่ 7 แผนการผลิต/ปฏิบัติการ

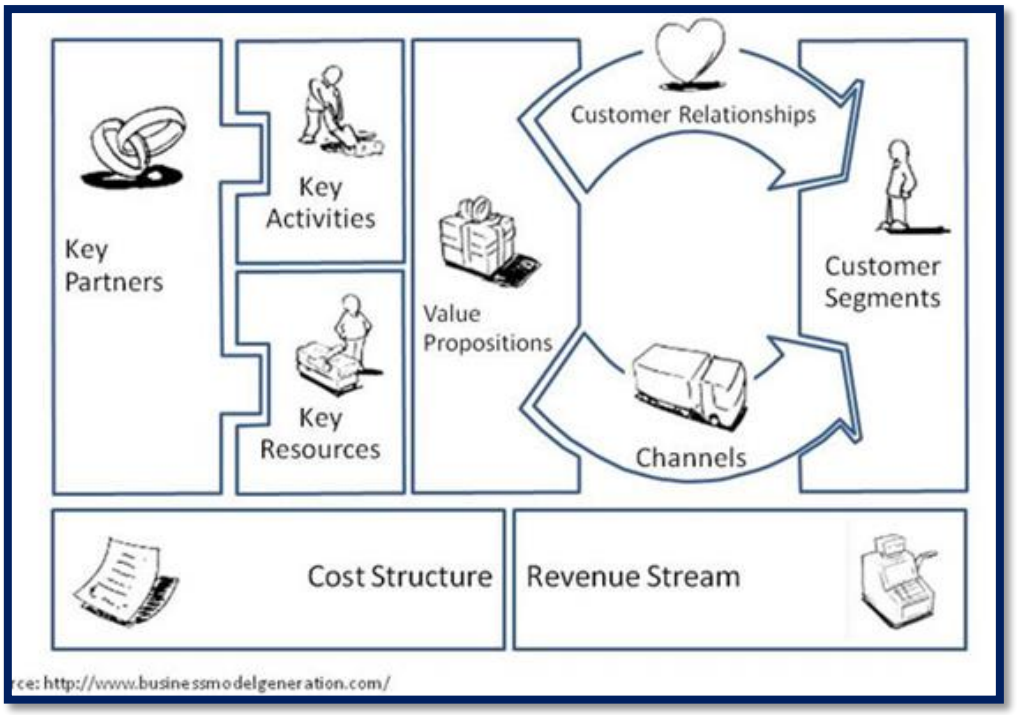
องค์ประกอบที่ 8 แผนการเงิน

องค์ประกอบที่ 9 แผนการดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 10 แผนฉุกเฉิน

4. ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการนำเครื่องมือ Business Model Canvas มาใช้ในการบริหารธุรกิจ

ปัจจุบันได้มีการนำเครื่องมือ Business Model Canvas มาใช้ในการมองภาพของธุรกิจและวางแผน กำหนดแนวทาง รวมถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป Business Model Canvas (1) โมเดลแห่งความสำเร็จ “Business Model Canvas” หรือ เครื่องมือสร้าง Model ธุรกิจเพื่อช่วยในการวางแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ ถูกพัฒนาและคิดค้นโดย Alexander Osterwalder ซึ่งได้เผยแพร่ในหนังสือที่ชื่อว่า “Business Model Generation” Business Model Canvas เปรียบเสมือนการต่อจิ๊กซอ แต่ละชิ้นส่วนที่นำมาต่อใน Model นี้ต่างก็มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้



1. Value Propositions คือ เราต้องรู้ว่าจุดแข็งของสินค้า/บริการของเราอะไร ส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมากที่เราจะต้องคิดให้ได้เป็นอันดับแรก เพราะคุณค่าต่างๆที่เราคิดได้สามารถนำมาสร้างเป็นจุดแข็งให้กับธุรกิจ รวมถึงสร้างความแตกต่างให้ธุรกิจของเราได้เช่นกัน

2. Customer Segment เราต้องรู้ว่าสินค้าของเราจะขายให้ใคร ระบุไว้ชัด ๆ ไปเลย จะได้กำหนดทิศทางการโปรโมทสินค้าได้ถูกต้อง เราต้องตระหนักไว้เสมอว่า คุณค่าที่เรามีพร้อมที่จะส่งมอบ เราจะส่งมอบให้ใคร เราต้องระบุให้ชัดเจนว่า ลูกค้าของเราเป็นใคร เพศอะไร อายุเท่าไหร่ อาชีพอะไร อาศัยอยู่ที่ไหน การใช้ชีวิตเป็นอย่างไร ฯลฯ นอกจากนั้นยังต้องตัดสินใจว่า เราจะส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว หรือหลายกลุ่ม

3. Channels เมื่อรู้ว่าลูกค้าของเราคือใครแล้ว ลอง list ช่องทางที่เราจะใช้สื่อสารประชาสัมพันธ์สินค้าของเราให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า เช่น อินเทอร์เน็ต Facebook หนังสือพิมพ์ ฯลฯ เมื่อสินค้าหรือบริการตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแล้ว สิ่งต่อมาที่ควรคำนึงถึงคือช่องทางระหว่างเราในแง่ของการสื่อสาร การสั่งซื้อ การจัดส่ง หรือการดูแลหลังการขาย เรียกได้ว่าเป็นตัวเชื่อมต่อเรากับลูกค้าตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของธุรกิจเลยทีเดียว

4. Customer Relationships ในส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความคล้ายคลึงกับ Channels แต่จะแตกต่างกันตรงที่ Customer Relationships จะเน้นในเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ตอบปัญหาต่าง ๆ ฯลฯ เราควรให้ความสำคัญกับส่วนนี้ด้วยเพราะว่า จะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความผูกพันธ์กับเรา ซึ่งเป็นผลดีกับเรา เพราะลูกค้าจะนึกถึงเรา

เป็นอันดับต้น ๆ เมื่อต้องการซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ หรือเมื่อแนะนำให้เพื่อนและคนรอบข้างมาซื้อสินค้าเรานั่นเอง

5. Revenue Streams มาถึงส่วนที่คนทำธุรกิจทุกคนให้ความสำคัญมากที่สุด นั่นก็คือ รูปแบบรายได้ ใน Model นี้ เราต้องตอบให้ได้ว่า รายได้หลักของเรามาจากอะไร เช่น การขายสินค้า การให้บริการ การจัดเก็บรายได้จากระบบสมาชิก ฯลฯ แล้วเรามีรายได้รองจากแหล่งอื่น ๆ อีกหรือไม่ เพราะการที่เราระบุแหล่งรายได้อย่างชัดเจน จะทำให้เรารู้ว่า เราควรเน้นหนักไปในทิศทางใด เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดให้กับธุรกิจ

6. Key Resource ทรัพยากร หรือเรียกง่าย ๆ ก็คือ สิ่งที่เรามีอยู่และสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ คนงาน ฯลฯ และทรัพยากรที่เป็นนามธรรม เช่น “Brand Value หรือ คุณค่าของตราสินค้า” ซึ่งเป็นสิ่งที่จำต้องไม่ได้ แต่มีมูลค่ามหาศาล เป็นต้น ทั้งนี้ การที่เราระบุว่าเรามีทรัพยากรอะไรบ้าง จะทำให้เราเห็นขีดความสามารถที่เราจะนำมาพัฒนาส่วนต่างๆให้กับธุรกิจได้นั่นเอง

7. Key Activities list สิ่งที่เราต้องทำ นอกจากจะทำให้เรามีระเบียบในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นแล้ว ยังทำให้เราเห็นภาพชัดขึ้น ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อทำให้ Model ธุรกิจนี้เป็นจริง ตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิต ฯลฯ ซึ่งค่อนข้างจะเป็นส่วนสำคัญ และมีให้เห็นได้ในทุก ๆ Model ธุรกิจ

8. Key Partners คู่ค้า หรือเพื่อนทางการค้านั่นเอง มีไว้คอยช่วยเหลือ ปรึกษากัน ไปจนถึงเป็นผู้คอยป้อนสินค้าให้เราในราคาแบบมิตรภาพ ที่ถูกกว่าการไปซื้อกับคนอื่น อย่างที่ทุกคนทราบ การทำธุรกิจไม่สามารถดำเนินการโดยไม่มีพันธมิตรได้ อย่างน้อยเราจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้ที่จัดหาทรัพยากรให้เรา ผู้ที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายให้เรา ซึ่งจะเป็นรูปแบบการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

9. Cost Structure ค่าใช้จ่ายของธุรกิจ จะมีทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ที่เราต้องจ่ายเป็นประจำทุกปีหรือทุกเดือน และค่าใช้จ่ายผันแปรที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป การที่เรารู้ว่าธุรกิจของเราเสียเงินไปกับค่าใช้จ่ายส่วนไหนบ้าง จะทำให้เราวางแผนปรับปรุง และพัฒนาธุรกิจของเราได้ในอนาคตต่อไป

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง นำโมเดล Business Lean Canvas มาใช้เป็นต้นแบบในการกำหนดทิศทางในการเขียนแผนธุรกิจ เพื่อใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่ง Lean Canvas คือ เครื่องมือที่ช่วยในการเขียนแผนธุรกิจฉบับย่ออย่างอย่างรวดเร็วที่มีความเหมาะสมสำหรับกลุ่มธุรกิจ Startups เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมขององค์กรภายในเวลาอันสั้น ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจแน่ใจว่าสินค้าและบริการที่ทำออกมานั้นจะตรงกับความต้องการของตลาด ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบดังนี้

การประยุกต์ใช้โมเดล Business Lean Canvas ในการจัดทำแผนธุรกิจงานบริการวิชาการ
สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

โมเดล Business Lean Canvas
องค์ประกอบที่ 1 Customer Segments ปัจจัยแรกของการทำ Lean Canvas คือการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นั่นก็คือการระบุผู้บริโภคทั้งหมดที่มีโอกาสเป็นลูกค้าขององค์กร โดยที่เราจะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนมาใช้ในลำดับแรกก่อน (Early Adoption)
องค์ประกอบที่ 2 Problems ระบุปัญหาทั้งหมดของกลุ่มลูกค้าที่เราได้ระบุไว้ในส่วนแรก ที่องค์กรพยายามจะดำเนินการแก้ไข รวมไปถึงทางเลือกอื่นๆของลูกค้าที่ลูกค้าเลือกใช้ในการแก้ไขปัญหา (Existing Alternatives) เพื่อเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการจากความเข้าใจในปัญหาของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย
องค์ประกอบที่ 3 Unique Value Proposition เมื่อเราทราบถึงกลุ่มลูกค้าและปัญหาของกลุ่มลูกค้าของเราแล้ว ในส่วนต่อไปเป็นการระบุจุดเด่นของสินค้าและบริการของเรา ซึ่งเราต้องระบุคุณสมบัติและอรรถประโยชน์ที่ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
องค์ประกอบที่ 4 Solution วิเคราะห์และระดมสมองเพื่อระบุแนวทางหรือวิธีการของบริษัทที่สามารถแก้ปัญหาเดิมที่เป็นอยู่ของลูกค้าได้ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับปัญหาของลูกค้า (Problems) ในส่วนที่ 2 ด้วย
องค์ประกอบที่ 5 Channels การระบุช่องทางที่เราสามารถนำสินค้าและบริการหรือสื่อสารคุณค่าของสินค้าและบริการไปถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้
องค์ประกอบที่ 6 Revenue Stream กระแสของรายรับซึ่งรวมไปถึงกลไกลการตั้งราคาของสินค้าและบริการ โดยจะระบุทุกแหล่งที่มาของรายได้ที่เป็นไปได้ของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นรายได้จากการขายสินค้า ค่าบริการ ค่าสมาชิก ฯลฯ
องค์ประกอบที่ 7 Cost Structure โครงสร้างต้นทุน ระบุต้นทุนทั้งหมดของบริษัท ทั้งในส่วนของต้นทุนคงที่ (Fix Cost) เช่น ค่าเช่าออฟฟิศ เงินเดือนพนักงาน และต้นทุนผันแปร (Variable cost) ต้นทุนการดำเนินการ ค่าน้ำค่าไฟ ค่าแผ่นพับสำหรับการนำเสนอ เป็นต้น

โมเดล Business Lean Canvas
องค์ประกอบที่ 8 Key Metrics ปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่สามารถบ่งบอกได้ว่าสิ่งใดจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ และมีโอกาสที่จะเติบโตในอนาคตหรือไม่ เช่น จำนวนสินค้าที่ขายได้ในแต่ละเดือน จำนวนลูกค้าที่ Sign-up จำนวนลูกค้าที่ยกเลิกสัญญา เป็นต้น
องค์ประกอบที่ 9 Unfair Advantage ข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของบริษัทที่มีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด และต้องสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก

เอกสารอ้างอิง

1. เอกสาร แผนธุรกิจ(คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ) เข้าถึงได้จาก
www2.tsu.ac.th/coop/files/bussinessplan.doc
2. 9 องค์ประกอบ ของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เข้าถึงได้จาก
https://blog.sellsuki.co.th/business-model-canvas1
3. Lean Canvas คือ เครื่องมือสร้างแผนธุรกิจอย่างรวดเร็ว
เข้าถึงได้จาก https://www.tereb.in.th/erp/lean-canvas/

****