



แผนธุรกิจเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ

อ. มรกต กำแพงเพชร*

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอถึงความหมาย ความสำคัญและประโยชน์ของการเขียนแผนธุรกิจ (Business Plan) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนธุรกิจจะให้รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การผลิต องค์กรและการจัดการ และการเงิน ซึ่งจะชี้นำผู้ประกอบการให้สามารถดำเนินธุรกิจด้วยความมั่นใจและได้รับผลตอบแทนไม่ต่างจากที่คาดการณ์มากนัก ช่วยลดความเสี่ยงหรือป้องกันเหตุการณ์อันไม่คาดคิดได้ ซึ่งในบทความนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิดของแผนธุรกิจที่ดี นอกจากนี้ยังได้เสนอกระบวนการในการจัดทำแผนธุรกิจตั้งแต่การเลือกธุรกิจ จนถึงขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจ พร้อมทั้งได้ให้รายละเอียดของโครงสร้างแผนธุรกิจด้วย

คำสำคัญ

แผนธุรกิจ ผู้ประกอบการ

บทนำ

ตลอดช่วงเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา แผนธุรกิจถือเป็นหัวข้อหนึ่งที่มีผู้สนใจศึกษาเป็นอย่างมากทั้งจากผู้ประกอบการ ผู้สนใจทั่วไป และนิสิตนักศึกษา เนื่องจากปัจจุบันการขอสินเชื่อเพื่อการดำเนินธุรกิจทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน จะให้ผู้จัดทำแผนธุรกิจประกอบการทุกครั้ง ซึ่งต่างจากในอดีตที่ผู้ขอกู้เขียนเพียงรายละเอียดเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายของธุรกิจก็เพียงพอแล้ว อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนธุรกิจยังเป็นปัญหาของผู้ประกอบการโดยทั่วไปที่ยังขาดทักษะหรือยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนธุรกิจที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ในสถาบันการศึกษาตั้งแต่ระดับอาชีวศึกษาไปจนถึงระดับอุดมศึกษา เริ่มมีการเรียนการสอนเกี่ยวกับการเขียนแผนธุรกิจ มีการจัดประกวดแข่งขัน ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ ทำให้นิสิตนักศึกษาที่ศึกษาด้านธุรกิจ หรือผู้ประกอบการมีความตื่นตัวเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจมากขึ้นกว่าเดิมเป็นอย่างมากจำกัดความของแผนธุรกิจ

คำจำกัดความของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ (Business Plan) คือ แผนงานธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดประสงค์เริ่มต้นจากที่ว่าจะผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้างและมีผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะบริหารธุรกิจอย่างไรธุรกิจจึงจะอยู่รอด (ศศิ คล่องพยาบาล, 2550)

*เจ้าหน้าที่ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเตอร์

แผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปของกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนธุรกิจจะให้รายละเอียดต่างๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การแข่งขัน กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้นำผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จ หรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวัง (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ม.ป.ป.)

กล่าวได้ว่าแผนธุรกิจ คือ เอกสารที่ใช้เป็นเครื่องมือและเป็นตัวกำหนดทิศทางเดิน (Road Map) สำหรับการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต ถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่เริ่มก่อตั้งกิจการ หรือผู้ประกอบการที่ดำเนินการอยู่แล้วแต่ไม่เคยจัดทำแผนธุรกิจ แผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะช่วยชี้แนะขั้นตอนต่าง ๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการทำธุรกิจ แผนจะให้รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การผลิต การจัดองค์กรและการจัดการและการเงิน ที่จะชี้นำผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจด้วยความมั่นใจ และลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน

ความสำคัญและหน้าที่ของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจมีหน้าที่เล่าเรื่องราวของธุรกิจ (Business Story) โดยทำหน้าที่สื่อสาร (Communication Tool) ระหว่างธุรกิจของผู้ประกอบการกับผู้อ่าน เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจในธุรกิจนั้น และสามารถตัดสินใจเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจได้ ซึ่งแผนธุรกิจจะบอกถึงการที่ธุรกิจจะทำอะไรในปัจจุบันและจะทำอะไรในอนาคต รวมถึงผลประกอบการหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต(รัชกฤษ คล่องพยาบาล, 2550) ในแผนธุรกิจจะมีข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจที่เรา กำลังจะทำว่าเป็นธุรกิจประเภทไหน เป็นธุรกิจผลิต ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจพาณิชย์กรรม ธุรกิจนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร เช่น ธุรกิจนี้มีการบริหารจัดการแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทจำกัด มีสินค้าและบริการอะไร มีผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างและโดดเด่นจากคู่แข่งอย่างไร และมีผลประกอบการอย่างไรบ้าง ผลประกอบการจะแสดงในลักษณะของงบการเงิน งบต้นทุนโครงการ งบกำไรขาดทุน งบดุล หรืองบกระแสเงินสดอย่างไร

เมื่อผู้อ่านแผนธุรกิจจบแล้วควรจะทราบคำตอบหรือตัดสินใจเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับจากแผนธุรกิจ ดังนี้คือ ธุรกิจนี้มีอนาคตเติบโตหรือไม่ ธุรกิจนี้น่าสนใจหรือนำไปสู่การสนับสนุนหรือไม่

แนวคิดของแผนธุรกิจที่ดี

แนวคิดของแผนธุรกิจที่ดี (Concept of good business plan) เป็นจุดเริ่มของการบอกได้ว่าแผนธุรกิจที่เขียนขึ้นมานั้นจัดเป็นแผนธุรกิจที่ดีหรือไม่ จะใช้เกณฑ์พิจารณาคล้อยคลึงกับการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารหรือสถาบันการเงิน อันประกอบไปด้วย คุณลักษณะ (Character) ความน่าเชื่อถือ (Credit) ความสามารถในการดำเนินการหรือความสามารถในการผ่อนชำระ (Capacity) หลักประกัน (Collateral) เงื่อนไข (Conditional)

แนวคิดเบื้องต้นสำหรับแผนธุรกิจที่ดี (7Cs) (รัชกฤษ คล่องพยาบาล, 2548, น.1-6) ประกอบไปด้วย

1. ความสามารถในการสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจ (Communication) ซึ่งถือได้ว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของแผนธุรกิจ ต้องสื่อสารให้ผู้อ่านเข้าใจกระบวนการในการวางแผนดำเนินงานของธุรกิจ และผลที่เกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

แผนธุรกิจที่ดีเมื่ออ่านแล้วผู้อ่านต้องเข้าใจตัวธุรกิจได้ในระดับหนึ่ง ว่าธุรกิจนี้คืออะไร สภาพตลาดและธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร ส่งผลต่อธุรกิจอย่างไร มีการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการเงินอย่างไร รวมถึงมีความน่าสนใจควรให้การสนับสนุนหรือไม่

2. ความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ (Commercial) ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจ เพราะแผนธุรกิจเป็นเรื่องของธุรกิจที่ต้องเป็นเรื่องจริงไม่ใช่สิ่งเพ้อฝัน เพราะหลักพื้นฐานของธุรกิจคือการประกอบกิจการเพื่อสร้างผลกำไร

3. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive) ถือเป็นประเด็นสำคัญที่สร้างความแตกต่างหรือความโดดเด่นในธุรกิจที่ได้นำเสนอ แผนธุรกิจต้องแสดงให้เห็นว่าธุรกิจของตนเองสามารถแข่งขันกับธุรกิจที่มีอยู่เดิมได้อย่างไร

4. ความถูกต้อง (Correct) มีอยู่หลายประเด็นในการพิจารณา เช่น มีโครงสร้างแผนธุรกิจที่ถูกต้อง มีความเข้าใจในธุรกิจที่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง

5. ความชัดเจน (Clear) สิ่งต่างๆ ที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจต้องแจ่มแจ้งชัดเจนต่อผู้อ่าน เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ หรือสามารถสันนิษฐานได้ว่าธุรกิจที่จะดำเนินตามแผนนั้นเป็นไปได้จริง

6. ความสมบูรณ์ในตัวแผนธุรกิจ (Complete) จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ รวมถึงข้อมูลประกอบอื่นๆ ที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการพิจารณาเกี่ยวกับธุรกิจ

7. การสร้างความน่าเชื่อถือ (Convince) ถือได้ว่าเป็นประเด็นสำคัญที่สุดในการจัดทำแผนธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนธุรกิจที่นำเสนอต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน เนื่องจากการตัดสินใจให้การสนับสนุนนั้น ขึ้นอยู่กับว่าแผนธุรกิจนั้นมีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจ

สำหรับผู้ประกอบการส่วนใหญ่แล้ว การจัดทำแผนธุรกิจสักฉบับหนึ่ง ถือได้ว่าเป็นปัญหาและสร้างความกังวลใจให้กับผู้ประกอบการหรือผู้จัดทำแผนธุรกิจที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่ทราบว่า จะเริ่มต้นอย่างไร ซึ่งขั้นตอนการเริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจสามารถแบ่งออกได้โดยสังเขปเป็น 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (รัชกฤษ คล่องพยาบาล, 2550, น. A8)

1. การเลือกธุรกิจ (Business Idea or Business overview)

การเลือกธุรกิจเป็นสิ่งแรกที่ผู้ประกอบการต้องทราบว่า จะเลือกธุรกิจอะไรที่เหมาะสมกับตนเอง หรือเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการเขียนแผนธุรกิจ

2. การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในที่นี้หมายถึงการเก็บ คัดเลือก หรือรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นพื้นฐาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อธุรกิจ เพื่อใช้ในการเขียนหรือเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้น

3. การวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์ธุรกิจ (Marketing or Industrial Analysis)

การวิเคราะห์ธุรกิจเป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์สภาพตลาดโดยทั่วไป หรือสภาพธุรกิจที่เป็นอยู่ว่าเป็นเช่นใด การวิเคราะห์ตลาดถือเป็นปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์ธุรกิจถือเป็นปัจจัยภายใน โดยทั่วไปมักเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของธุรกิจ

4. การกำหนด Business model

Business model เป็นแนวคิดทางธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการต้องการให้ธุรกิจของตนออกมาเป็นเช่นไร ถือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจว่าจะดำเนินการในรูปแบบใด มีสิ่งใดเป็นจุดเด่นหรือเป็นความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ สิ่งใดเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ

5. เริ่มต้นเขียนแผนธุรกิจ (Appendix or Exhibit)

ภายหลังจากกำหนด Business model เป็นที่เรียบร้อยแล้ว การเขียนแผนธุรกิจถือเป็นขั้นตอนสุดท้าย โดยเขียนองค์ประกอบของแผนธุรกิจดังต่อไปนี้

โครงสร้างของแผนธุรกิจ (สุพจน์ กุลปรารักษ์ทอง, 2548, น.7-8)

1. สรุปสาระสำคัญสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

- ก) โครงการมีลักษณะอย่างไร
- ข) อะไรคือศักยภาพและคุณลักษณะของผู้ประกอบการ
- ค) โครงการให้ประโยชน์อะไรแก่ท้องถิ่นและเศรษฐกิจของประเทศบ้าง

2. แผนการตลาด (Marketing Plan)

- 2.1) ผลิตภัณฑ์ (หรือบริการ) ของโครงการคืออะไร
- 2.2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ได้เปรียบเทียบคุณภาพและราคากับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอย่างไร
- 2.3) พื้นที่และตลาดเป้าหมาย โครงการครอบคลุมพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใดบ้าง (อยู่ในเมือง ในกรุงเทพฯ หรือแหล่งท่องเที่ยวใด) และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ใคร
- 2.4) การพยากรณ์ยอดขาย มีความเป็นไปได้หรือประมาณการว่าจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปมากน้อยเท่าใดและโครงการมีส่วนแบ่งการตลาดเท่าไร
- 2.5) การกำหนดราคาขาย จะขายราคาเท่าไร
- 2.6) ช่องทางการกระจายสินค้า จะใช้ช่องทางการกระจายสินค้าอย่างไร
- 2.7) การส่งเสริมการตลาด มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอะไรบ้าง
- 2.8) กลยุทธ์ทางการตลาด มีกลยุทธ์ทางการตลาดอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่น ว่าสามารถจำหน่ายได้ตามที่พยากรณ์ไว้
- 2.9) ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ต้องใช้เงินเท่าไรในการส่งเสริมการตลาดและจัดจำหน่ายสินค้า

3. แผนการผลิต (Production Plan)

- 3.1) กระบวนการผลิต อะไรคือกระบวนการผลิตของโครงการ
- 3.2) ที่ตั้ง จะตั้งโรงงานที่ไหนและจัดโรงงานอย่างไร
- 3.3) กำลังการผลิต จะใช้ระดับการผลิตจริงเท่าใดและได้มีการวางแผนอะไรบ้างที่จะใช้กำลังการผลิตที่เหลือ
- 3.4) ลิขสิทธิ์ถาวรที่ใช้และเงินลงทุนในสิทธิ์ถาวร มีอาคารและเครื่องจักร(สิทธิ์ถาวร) อะไรบ้างที่จำเป็นต่อโครงการและมีมูลค่าเท่าใด อายุการใช้งาน ของอาคารและเครื่องจักรใช้กี่ปี และหาเครื่องจักรได้จากไหนและเมื่อไหร่ จะชำระ ค่าเครื่องจักรด้วยวิธีใดและเมื่อไหร่
- 3.5) การคำนวณต้นทุนสินค้า คำนวณจากราคาวัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิตบวกกับค่าแรงงานทั้งทางตรงและทางอ้อมและบวกค่าใช้จ่ายโรงงาน (โสหุ้ยการผลิต)
- 3.6) สรุปต้นทุนการผลิตสินค้า ต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยเป็นเท่าไร

4. แผนองค์กรและการจัดการ (Organization & Management Plan)

- 4.1) โครงสร้างองค์กร โครงการมีการจัดการรูปแบบองค์กรธุรกิจอย่างไร มีการจัดการดำเนินงานในธุรกิจอย่างไร
- 4.2) ประสบการณ์ทางธุรกิจและคุณสมบัติของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการมีประสบการณ์และคุณสมบัติที่จำเป็นทางธุรกิจอะไรบ้าง
- 4.3) กิจกรรมก่อนการดำเนินงาน มีค่าใช้จ่ายและกิจกรรมก่อนการดำเนินงานอะไรบ้าง เช่น ค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนพาณิชย์
- 4.4) เครื่องใช้สำนักงาน มีทรัพย์สินถาวรในสำนักงานอะไรบ้าง
- 4.5) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร มีค่าใช้จ่ายในการบริหารอะไรบ้าง

5. แผนการเงิน (Financial Plan)

- 5.1) งบประมาณโครงการ ทุนที่ต้องการทั้งสิ้นในโครงการเป็นจำนวนเท่าไร จะใช้เงินลงทุนของตนเองหรือกู้จากสถาบันการเงิน
 - 5.1.1 เงินทุนหมุนเวียน จะใช้เงินหมุนเวียนในธุรกิจเป็นเงินเท่าไร
 - 5.1.2 เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร มาจากสินทรัพย์ถาวรทั้งหมดในโครงการ
 - 5.1.3 รายจ่ายก่อนเริ่มดำเนินการ มาจากค่าใช้จ่ายในกิจกรรมก่อนการดำเนินงาน
- 5.2) ประมาณการงบกำไรขาดทุน
- 5.3) ประมาณการงบกระแสเงินสด
 - 5.3.1 กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน
 - 5.3.2 กระแสเงินสดจากการลงทุน
 - 5.3.3 กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน และการบริหารกระแสเงินสด
- 5.4) ประมาณการงบดุล
- 5.5) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนและการวางแผนกำไร
 - 5.5.1 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน จุดคุ้มทุนอยู่ที่เท่าไร จะได้ผลตอบแทนจากการลงทุนเท่าไร
 - 5.5.2 การวางแผนกำไร จะมีกำไรจากโครงการเท่าไร
- 5.6) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

บทสรุป

แผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ หรือผู้ประกอบการที่ดำเนินการอยู่แล้วแต่ไม่เคยจัดทำแผนธุรกิจ หรือจัดทำแต่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สอดคล้อง แผนธุรกิจเน้นการประมาณการล่วงหน้าซึ่งจะเป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะช่วยชี้แนะขั้นตอนต่าง ๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนจะให้รายละเอียดต่าง ๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การผลิต องค์กรและการจัดการ และการเงิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจด้วยความมั่นใจและได้รับผลตอบแทนไม่ต่างจากที่คาดการณ์มากนัก ช่วยลดความเสี่ยงหรือป้องกันเหตุการณ์อันไม่คาดคิดได้ หรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวังด้วยเช่นกัน

ถ้าเปรียบว่าแผนที่ที่ดีย่อมจะให้รายละเอียดถนนหนทางและทิศทางที่ชัดเจนแล้ว แผนธุรกิจก็ไม่ต่างกัน ในการที่จะให้รายละเอียดอย่างเพียงพอที่จะทำให้ผู้ร่วมลงทุนตัดสินใจได้ว่าธุรกิจนั้นควรจะร่วมลงทุนด้วยหรือไม่ จากแผนธุรกิจจะทำให้ผู้ร่วมลงทุนเข้าใจวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างชัดเจน เข้าใจแนวคิดและปรัชญาของธุรกิจ แผนปฏิบัติ ปัญหาอุปสรรค และหนทางที่เตรียมการเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะใช้เงินทุนของตัวเอง ไม่ต้องการผู้ร่วมลงทุน หรือเงินกู้จากสถาบันการเงินแผนธุรกิจก็ยังจำเป็นอยู่ดี เพื่อให้ผู้ประกอบการมีแผนที่ในการ บอกทิศทางของการดำเนินกิจการในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- มานพ ชีวณาสุนทร. (2547). **แผนธุรกิจSMEs. สำนักงานพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.** สืบค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2551, จาก <http://www.businesssthai.co.th/content.php>
- รัชกฤษ คล่องพยาบาล. (2550). **คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ.** สืบค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2551, จาก <http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout>
- (2550). **คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : แอลเทอร์เนทิฟ. ศคิ
- คล่องพยาบาล. (2550). **แผนธุรกิจกับ SMEs ตอนแผนธุรกิจคืออะไร.** สืบค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2551, จาก <http://www.businesssthai.co.th/content.php>
- เอกสารประกอบการอบรมการเขียนแผนธุรกิจ เอกสาร : CEFE ชุดที่ 1 การอบรมการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่.** (2551). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2549). **การจัดทำแผนธุรกิจสำหรับผู้จัดการและบุคลากร ศูนย์บ่มเพาะ เอกสารชุดที่ 1 การสัมมนาเรื่องการเขียนแผนธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สุพจน์ กุลปรารค์ทอง. (2548). **การวางแผนธุรกิจ 1.** เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.