



แผนธุรกิจ กับการสร้างโอกาส และลดความเสี่ยง สำหรับธุรกิจสหกรณ์

วิกฤตการเงินที่จุดประทุขึ้นจากปัญหาซับไพร์ม ในปี 2550 แล้วลุกลามบานปลายสู่การล้มลงอย่างต่อเนื่องของสถาบันการเงินชั้นนำทั่วโลก ไม่ละเว้นประเทศไทย ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่องจากการชะลอตัวของภาคการส่งออกของไทยที่เป็นช่องทางการสร้างรายได้หลักของประเทศ ซึ่งแน่นอนว่าสหกรณ์ที่เป็นองค์การธุรกิจที่เชื่อมฐานรากของระบบเศรษฐกิจต้องได้รับผล

แม้จะมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ออกจากปากผู้นำสหกรณ์ระดับโลกอย่างมิสเตอร์เชียน แมคโดนัลด์ ผู้อำนวยการสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ที่ได้สรุปว่า วิกฤตการเงิน ถือเป็นโอกาสของการสหกรณ์ โดยโซวีโกล็อกเห็นว่า โมเดลธุรกิจของสหกรณ์ ที่มีรากฐานของธุรกิจเชิงคุณค่า (values-based enterprises) และให้ความสำคัญกับภาคประชาชน (people-center) นั้นดีกว่า ธุรกิจแบบอื่น

อย่างไรก็ตาม พบว่า สหกรณ์ในกลุ่มสหกรณ์การเงินในบางประเทศที่มีแนวคิดธุรกิจเอนเอียงไปในเชิงธุรกิจมากขึ้น ก็ได้รับผลกระทบไม่แตกต่างไปจากสถาบันการเงินในภาคเอกชนเช่นกัน ซึ่งสหกรณ์ในกลุ่มนี้ก็ได้หันมาใช้วิกฤตเป็นโอกาสด้วยการทบทวนบริบทการดำเนินงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของโอกาส และความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์ วารสารคนสหกรณ์ฉบับนี้จึงขอถือโอกาสนำเอาเรื่องของแผนธุรกิจขึ้นมานำเสนอแก่ ประชาคมคนสหกรณ์ ในฐานะของการเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อการสร้างโอกาสและลดความเสี่ยงสำหรับธุรกิจสหกรณ์

แผนธุรกิจ คืออะไร แตกต่างจากแผนกลยุทธ์อย่างไร:

เมื่อพูดถึงแผนธุรกิจพวกเราชาวสหกรณ์จะรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่คุ้นเคย และเป็นเรื่องที่ทำกันอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ได้จากชุดโครงการวิจัยด้านสหกรณ์ ในพื้นที่ 45 จังหวัด พบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการจัดทำแผนธุรกิจ ส่วนใหญ่จะเป็นไปในรูปของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งพบว่ายังไม่ได้กล่าวถึงแนวคิดธุรกิจ แผนการบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการเงิน แผนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์แต่อย่างใด

แผนธุรกิจที่กล่าวถึงในที่นี้หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ ที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่านิยม และแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดการณ์จะเป็นในอนาคต



ตลอดจนข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ

ประโยชน์จากแผนธุรกิจในการบริหารจัดการสหกรณ์

แผนธุรกิจดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์ใน 3 เรื่อง ได้แก่

- ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบแนวคิดทางธุรกิจและวิธีการดำเนินการของกิจการ โดยแผนจะช่วยกำหนดองค์ประกอบสำหรับกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ภารกิจ-วัตถุประสงค์ เป้าหมายงบประมาณ การพยากรณ์ด้านการเงิน

ตลาดเป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ฯลฯ เพื่อนำไปสู่แผนปฏิบัติงาน แผนธุรกิจที่ดีจึงเปรียบเสมือน แผนที่เดินทาง (Road Map) ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถเดินไปยังทิศทางที่ตั้งไว้

- ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดหาเงินทุน ซึ่งผู้ให้ทุนจะใช้ประกอบการพิจารณาผลตอบแทนและความเสี่ยง ตลอดจนโอกาสการได้รับชำระคืน

- ใช้เป็นเอกสารที่แสดงสมรรถนะและความสามารถหลักของกิจการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจหรือธุรกิจคู่ค้าในการพิจารณา แนวทางการทำธุรกิจร่วมกัน

องค์ประกอบและสาระสำคัญของแผนธุรกิจ

องค์ประกอบ

สาระสำคัญ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)	<ul style="list-style-type: none"> เป็นส่วนสำคัญที่สุดของแผนธุรกิจที่แสดงให้เห็นสาระสำคัญที่ครอบคลุมรายละเอียดของแผนธุรกิจด้วยถ้อยคำที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นและมุ่งใจแก่ผู้อ่านแผนธุรกิจ
2. ภาพรวมของกิจการและแนวคิดธุรกิจ (General Company Description and Business Ideas)	<ul style="list-style-type: none"> เป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นถึงสถานะของกิจการสถานที่ตั้ง โครงสร้าง การบริหารจัดการ และแนวคิดธุรกิจตลอดจนวัตถุประสงค์ด้านการจัดทำแผนธุรกิจและประโยชน์ที่มีต่อชุมชน
3. การวิเคราะห์ด้านสถานการณ์ธุรกิจ (SWOT Analysis)	<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะดำเนินการ ได้แก่ การวิเคราะห์ตลาด พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อกำหนดแนวทางที่จะดำเนินการ เริ่่งกลยุทธ์ของธุรกิจที่จะดำเนินการ
4. แผนการตลาด (Marketing Plan)	<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายการตลาดและกลยุทธ์การตลาด
5. แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ (Products/Services Development Plan)	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เห็นปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลลัพธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการตลอดจนส่วนที่เกี่ยวข้องในการควบคุมคุณภาพ การจัดการ คลังสินค้า ฯลฯ
6. แผนการบริหารจัดการ (Management Plan)	<ul style="list-style-type: none"> ระบุชื่อทีมงาน ระบบการบริหารจัดการ และพันธมิตรทางธุรกิจ และกำหนดการที่สำคัญ (Milestone Schedule)
7. ความเสี่ยงและแผนรองรับความเสี่ยง (Risk and Risk Management Plan)	<ul style="list-style-type: none"> ระบุโอกาสความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนรองรับความเสี่ยงในกรณีต่างๆ
8. แผนการเงิน (Financial Plan)	<ul style="list-style-type: none"> ประกอบด้วย สมมติฐานทางการเงิน การประมาณการทางการเงิน ในช่วงเวลา 5 ปี ประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์ทางการเงิน NPV IRR Payback period และจุดคุ้มทุน (Break Even Analysis)
9. ภาคผนวก (Appendix)	<ul style="list-style-type: none"> ประกอบด้วย ข้อมูลต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้ผู้อ่านแผนธุรกิจ มีความเข้าใจยิ่งขึ้น เช่น รูปถ่ายผลิตภัณฑ์ เครื่องจักร สำนักงาน ใบรับรอง ผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยตลาด เครื่องหมายการค้า รางวัลที่ได้รับ ฯลฯ

ชวนกันทำแผนธุรกิจสหกรณ์ เพื่อสร้างโอกาส และลดความเสี่ยง สำหรับธุรกิจสหกรณ์ เพื่อสมาชิกและชุมชนกันดีกว่า

ภายใต้กระบวนการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ภัยวิจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ทำอย่างไรสหกรณ์จึงจะใช้แผนธุรกิจเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับพันธมิตรภายใต้โซ่คุณค่า เพื่อการเพิ่มโอกาสและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งในโอกาสต่อไปจะได้นำตัวแบบสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ มาเล่าสู่กันฟังค่ะ 

