

ออกแบบโมเดลธุรกิจอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ

How to Design a Successful Business Model

ดร. ดวงสมร มะโนวรรณ*

บทคัดย่อ

บทความนี้ นำเสนอถึงขั้นตอนการออกแบบโมเดลธุรกิจแคนวาสให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการอธิบายความหมาย ของทฤษฎี การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด และการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่นำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการออก

แบบโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันผู้ประกอบการอาศัยเครื่องมือต่างๆ นี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนธุรกิจ เพราะปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ประกอบการรายใดมีโมเดลธุรกิจที่ดีและสามารถใช้งานได้จริงก็สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

Abstract

This article presents the step of designing a Business Model Canvas efficiently. This article also explains the definition of Five Forces Model of Competition Analysis, Strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT analysis), and TOWS Matrix Matching. The results of these analyses are as a part of

the designing process of business models for creating a competitive advantage. Entrepreneurs should rely on these tools to guide their business planning because the business is always competitive. Therefore, entrepreneurs who have great business models can compete in their market sustainably.

*อาจารย์ประจำ สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

บทนำ

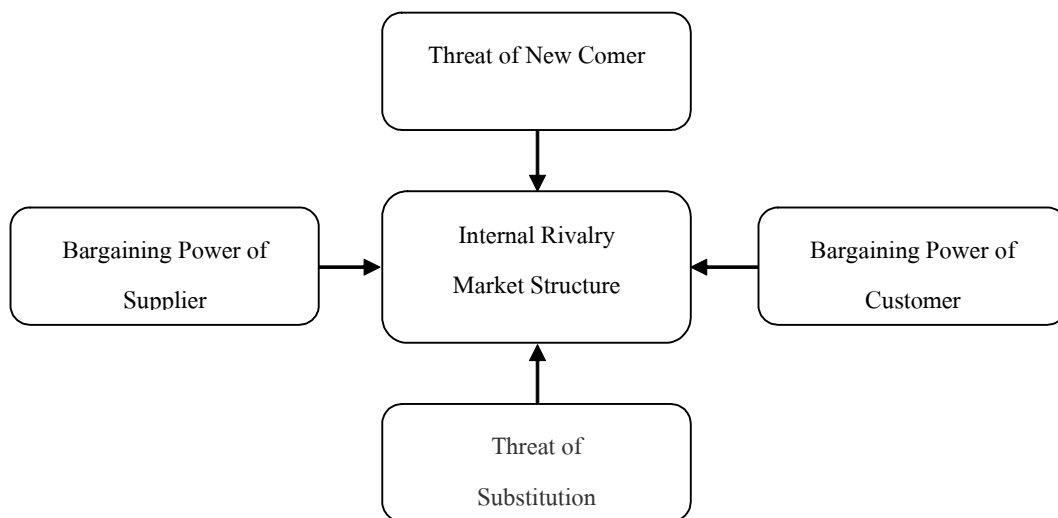
ปัจจุบันมีผู้ประกอบการและธุรกิจเกิดขึ้นใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากต้นทุนในการดำเนินธุรกิจต่ำลงด้วยเหตุนี้ การแข่งขันทางธุรกิจจึงรุนแรงขึ้นตามลำดับ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2558) ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีการบริหารงานที่เหนือกว่าคู่แข่งและจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (พทุทธิ เทตจีบ, 2552) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นผู้ประกอบการต้องสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง จึงสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการออกแบบต้นแบบธุรกิจก็เหมือนการมีแผนที่ที่จะใช้เป็นเข็มทิศในการดำเนินธุรกิจ (มรกต กำแพงเพชร, 2551)

1. การสร้างต้นแบบธุรกิจ (Business Model)

ให้มีประสิทธิภาพนั้น ก็จะต้องเข้าใจ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ธุรกิจ เพื่อนำมาประกอบในการออกแบบต้นแบบธุรกิจให้ได้เปรียบในการแข่งขันและมีประสิทธิภาพ ในบทความนี้ได้นำเสนอ 3 แนวคิด ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model of Competition)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมต่างๆ นั้น Michael E. Porter (1998) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยได้สร้างแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Five Forces Model of Competition) ดังภาพต่อไปนี้



รูปที่ 1 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ Five Forces Model

1) **แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms)** สภาพการแข่งขันที่เป็นอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น โดยที่การดำเนินการของคู่แข่งหนึ่งรายจะมีผลกระทบต่อคู่แข่งรายอื่นๆ และอาจทำให้เกิดการตอบโต้กันทางธุรกิจ สำหรับความรุนแรงของสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้น จะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ จำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรม และอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นต้น วิธีการประเมินคู่แข่ง (Competitors Analysis) ในอุตสาหกรรมเดิมมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1) ผู้ประกอบการจะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งในตลาดว่ามีกี่รายและประกอบด้วยใครบ้างทั้งคู่แข่งทางตรง ซึ่งหมายถึง กิจการที่ขายสินค้าที่มีคุณสมบัติ และราคาใกล้เคียงกับสินค้าของบริษัทตน ส่วนคู่แข่งทางรอง หมายถึง กิจการที่ขายสินค้าที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงแต่มีราคาที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าของบริษัทมากแต่ยังสามารถใช้ทดแทนสินค้าของบริษัทได้

1.2) การวิเคราะห์คู่แข่งและการเลือกกิจการที่จะนำมาเปรียบเทียบในการแข่งขันนั้น เลือกเพียง 1 ราย ถ้ามียอดขายเพิ่มขึ้นก็เพิ่มจำนวนกิจการคู่แข่งในการวิเคราะห์

เพื่อหาตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)

1.3) กำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขันกับกิจการที่เลือกมาพิจารณากลยุทธ์ทางการตลาด และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ โดยต้องพัฒนาให้เหนือกว่าคู่แข่ง และวางกลยุทธ์ป้องกันการตามทันจากคู่แข่ง

2) แรงกดดันของการมีคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms)

อุตสาหกรรมใดที่มีความสามารถในการทำกำไรสูง หรือ อุตสาหกรรมใดที่เงินลงทุนไม่มากนัก หรือ อุตสาหกรรมใดที่มีระยะเวลาในการคืนทุนสั้นย่อมทำให้ นักลงทุนสนใจที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมนั้นๆ เป็นจำนวนหลายราย ตัวอย่างธุรกิจที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย ได้แก่ ธุรกิจซื้อขายไป เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจใดที่มีการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้าสู่ตลาดนั้นส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเงื่อนไขบังคับทางกฎหมาย หรือ ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจที่ซับซ้อนหลายขั้นตอนต้องมีการขออนุญาตจากทางราชการ หรือ เป็นธุรกิจที่ต้องมีเงินลงทุนจำนวนมาก หรือ เป็นธุรกิจที่มีกำไรน้อย ตัวอย่างธุรกิจที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมยาก ได้แก่ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งก่อนทำการก่อสร้างต้องขออนุญาตก่อสร้างอาคารในพื้นที่ตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร และความยุ่งยากของการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งต้องมีเงินทุนจำนวนมากจึงทำให้มีคู่แข่งรายใหม่ไม่มากนักที่จะเข้าสู่ตลาดอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute)

อุตสาหกรรมใดที่สามารถหาสินค้าที่มาทดแทนได้ง่าย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาถูกกว่าหรือคุณภาพดีกว่าจนทำให้ลูกค้าหันไปซื้อสินค้าทดแทน ซึ่งอุตสาหกรรมใดหากมีสินค้าที่ทดแทนจำนวนมากจะส่งผลต่อการทำกำไรของธุรกิจนั้น เพราะไม่สามารถตั้งราคาที่สูงได้ ความเสี่ยงต่อยอดขายที่ตั้งเป้าอาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ตัวอย่างธุรกิจสินค้าที่มาทดแทน ได้แก่ น้ำปลา ซิอิ้ว ที่สามารถใช้แทนเกลือได้ เป็นต้น

4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) ผู้ซื้อ หรือ ลูกค้าจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมด้วย ในกรณีที่ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมีลูกค้าน้อยราย เพราะลูกค้าสามารถที่จะต่อราคาให้ต่ำลง และคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น รวมถึง

ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งอื่น หรือลูกค้าจะมีอำนาจการเจรจาต่อรองสูงขึ้นถ้าลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์นั้นกับกิจการเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างธุรกิจผลิตน้ำดื่ม ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากเนื่องจากในตลาดมีผู้ผลิตและจัดจำหน่ายน้ำดื่มเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ผลิตไม่สามารถตั้งราคาได้สูงและยังจะต้องรักษาทั้งคุณภาพของน้ำดื่มและการบริการที่ประทับใจ ไมอย่างนั้น ลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจไปสั่งซื้อที่อื่นได้ทันที

5) ผู้จัดส่งวัตถุดิบแรงกดดันจากอำนาจการต่อรอง (Supplier) ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตมีผลกระทบต่อต้นทุนของการผลิตซึ่งทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้น หรือ ต่ำลง หากผู้ขายปัจจัยการผลิตเปลี่ยนแปลงราคาปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อต้นทุนของผู้ผลิต และมีผลกระทบต่อราคาสินค้าด้วย กิจการที่มีตัวแทนในการจัดส่งวัตถุดิบจำนวนน้อยราย ย่อมทำให้เกิดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันได้ ยิ่งถ้าผู้จัดส่งวัตถุดิบสามารถขอขึ้นราคาสินค้าวัตถุดิบ หรือ ลดคุณภาพลงได้ ตัวอย่าง ถ้าต้นทุนของกระดาษซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตตำราสูงขึ้น จึงทำให้ผู้ผลิตตำราต้องขึ้นราคาตำราขึ้น เพราะอาจเล็งไม่ได้ เพราะผู้ผลิตกระดาษมีจำนวนน้อยราย ราคาของกระดาษจะมีราคาไม่ต่างกันมากนัก ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าสั่งซื้อตำราในปริมาณที่น้อยลง ภาไรที่จะได้ก็อาจน้อยลง

* การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) ในการวิเคราะห์ และการประเมินศักยภาพของกิจการนั้น ก็เพื่อนำผลของการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบของ SWOT มีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

Strength-จุดแข็ง หมายถึง เป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากองค์ประกอบภายในของธุรกิจตนเอง ที่เป็นจุดแข็งของห่วงโซ่อุปทานของกิจการ การวิเคราะห์จุดแข็งนั้นก็เพื่อให้ทราบถึงความได้เปรียบที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง ตัวอย่างจุดแข็ง เช่น ฐานะทางการเงินที่มั่นคง สินค้ามีความเฉพาะตัว (Unique Products) เหนือคู่แข่ง เป็นต้น

Weakness-จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากองค์ประกอบภายในของธุรกิจตนเองที่เป็นจุดอ่อนของห่วงโซ่อุปทาน ตัวอย่างจุดอ่อน เช่น ต้นทุนของการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง พนักงานขาดความเชี่ยวชาญ เป็นต้น

*** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

Opportunity-โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง แนวโน้มการแข่งขัน และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้ได้เอื้ออำนวยในการดำเนินธุรกิจ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการลดหย่อนภาษีต่างๆ หรือการเจริญก้าวหน้าของระบบสารสนเทศทำให้ธุรกิจสามารถติดต่อค้าขายกันได้สะดวกยิ่งขึ้นและประหยัดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

Threat-อุปสรรค หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง แนวโน้มการแข่งขัน และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้ไม่เอื้ออำนวยในการดำเนินธุรกิจ เช่น ผลของกฎหมายการคุ้มครองสิทธิแรงงาน การแทรกแซงในทางการเมือง เป็นต้น

*** การจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)**

TOWS Matrix หมายถึง การจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่ TOWS หรือ SWOT Analysis นั้นสามารถช่วยให้กิจการนำผลวิเคราะห์ไปใช้กำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ ได้อย่างเหมาะสมขั้นตอนการดำเนินการจับคู่ที่สำคัญมี 2 ขั้นตอนดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ใช้เทคนิคของ TOWS Matrix โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการคือการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน แต่สำหรับการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ คือ การประเมินโอกาสและข้อจำกัด ซึ่งจะกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับความละเอียดและครอบคลุมในทุกแง่มุมของการวิเคราะห์จุดแข็ง

จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด แต่ถ้าการวิเคราะห์ที่ไม่ละเอียดหรือมองไม่ครอบคลุมทุกแง่มุมแล้ว จะส่งผลให้กลยุทธ์ที่จะกำหนดออกมาขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ซึ่งประสิทธิภาพเป็นการวัดความสามารถในการใช้ปัจจัยการผลิตตามที่กำหนดไว้เทียบกับผลการดำเนินงานจริง ในขณะที่ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ 4 คู่ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่าง จุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในแต่ละคู่ซึ่งทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภทหลักดังต่อไปนี้

2.1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การนำข้อมูลของการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาใช้ในการพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะได้นำผลจากการวิเคราะห์นั้นมากำหนดกลยุทธ์เชิงรุก

2.2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) คือ การนำข้อมูลของการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาใช้ในการพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะได้นำผลจากการวิเคราะห์นั้นมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน ทั้งนี้แต่ละกิจการมีจุดแข็ง และขณะเดียวกันกิจการก็เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งกิจการสามารถนำจุดแข็งที่กิจการมีใช้เพื่อป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

2.3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) คือ การนำข้อมูลของการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาใช้ในการพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะได้นำผลจากการวิเคราะห์นั้นมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ซึ่งกิจการสามารถนำโอกาสที่มีมาเป็นช่องทางในการแก้ไขจุดอ่อนของกิจการที่มีอยู่ได้

2.4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) คือ การนำข้อมูลของการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาใช้ในการพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะได้นำผลจากการวิเคราะห์นั้นมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับ ซึ่งกิจการจะต้องเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดจากภายนอกที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	SO Strategy	WO Strategy
อุปสรรค (Threat)	ST Strategy	WT Strategy

รูปที่ 2 TOWS Matrix

การออกแบบโมเดลธุรกิจ (Design of Business Model)

การที่กิจการจะประสบความสำเร็จจะต้องมีการวางแผนที่ดี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งและให้ได้ผลตอบแทนตามที่หวังไว้ความหมายของ "โมเดลธุรกิจ Business Model" คือ การอธิบายองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรธุรกิจให้ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นกิจการจะต้องทำงานสำรวจ ประเมิน และตรวจสอบว่ากิจการของตนมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างไรหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กัน เรียกว่า "โมเดลธุรกิจแคนวาส"

: Business Model Canvas" ซึ่งถูกคิดค้นโดย Alexander Osterwalder (2010) โมเดลธุรกิจแคนวาสได้รับความนิยมแพร่หลายทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพราะเครื่องมือนี้ เป็นการพิจารณา จากคำถามที่เกี่ยวข้อง 4 คำถามที่สำคัญ ได้แก่ ทำอะไร ทำอย่างไร ขายให้ใคร คู่แข่งหรือไม่ โดยจะวิเคราะห์ลงในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 9 ส่วน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมในทุกส่วนของธุรกิจนั้นๆ ดังนั้นในบทความนี้จึงนำโมเดลนี้มาใช้ในการสังเคราะห์ ดังภาพต่อไปนี้

พันธมิตร:KP	กิจกรรมหลัก:KA	คุณค่าของสินค้าหรือบริการ:VP	ความสัมพันธ์กับลูกค้า:CR	กลุ่มลูกค้า:CS
	ทรัพยากรหลัก:KR		ช่องทางเข้าถึงลูกค้า:DC	
โครงสร้างต้นทุน:CS			รายได้หลัก:RS	

รูปที่ 3 โครงสร้างโมเดลธุรกิจ ดัดแปลง จาก Osterwalder, and Pigneur, 2010)

หัวข้อต่างๆ ทั้ง 9 ส่วน มีดังนี้

1) **กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)** หมายถึง กิจกรรมต้องระบุให้ได้ว่าใครเป็นลูกค้าและจะมีลูกค้าที่น่าจะเป็นไปได้เป็นใครบ้าง และกิจกรรมมีลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว หรือมีหลายกลุ่ม และมีความหลากหลายมากน้อยเพียงใดซึ่งเมื่อกิจกรรมสามารถระบุได้กลุ่มลูกค้าของตนได้อย่างชัดเจนแล้ว กิจกรรมจะสามารถนำเสนอคุณค่าของสินค้าและบริการได้ถูกต้องตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด

2) **การเสนอคุณค่า (Value Proposition)** หมายถึง สิ่งที่กิจการได้นำเสนอคุณค่าของสินค้าหรือบริการให้ลูกค้า โดยกิจการได้พยายามแก้ไขปัญหาลูกค้ามีและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยการเสนอคุณค่าโดยกิจการจะต้องตอบตนเองว่า "ผลิตภัณฑ์หรือบริการนี้มีคุณค่าเพียงพอสำหรับลูกค้า หรือไม่"

3) **ช่องทาง (Channels)** หมายถึง วิธีการจัดส่งผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการไปถึงลูกค้าได้อย่างไรหลังจากที่กิจการมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าและพร้อมที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าแล้ว

4) **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)** หมายถึง กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าโดยระบุประเภทว่าจะทำอย่างไรบ้างกับกลุ่มลูกค้าใดโดยคำนึงถึงแต่ละกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจน

5) **ทรัพยากรหลัก (Key Resources)** หมายถึง ทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอาจมีลักษณะของทรัพยากรที่ต่างกัน ดังนั้นกิจการต้องวิเคราะห์และประเมินเพื่อตอบคำถามว่าทรัพยากรหลักที่สำคัญของกิจการมีอะไรบ้าง เช่น ทรัพยากรใดบ้างที่ทำให้กิจการสามารถให้ข้อเสนอคุณค่าของสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้าหรือสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามที่กิจการได้วางแผนไว้ รวมทั้งทรัพยากรใดบ้างที่ทำให้ระบบการกระจายสินค้าหรือให้บริการของกิจการสามารถส่งมอบสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น เพื่อให้กระแสรายได้เป็นไปตามที่วางแผนไว้

6) **กิจกรรมหลัก (Key Activities)** หมายถึง กิจกรรมที่สำคัญในการเสนอคุณค่าของสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้าของกิจการ มีอะไรบ้าง และดำเนินการอย่างไร

ที่ทำให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันนั้น จะทำให้ลักษณะรูปแบบ และกิจกรรมแต่ละส่วนของงานมีความสำคัญต่อธุรกิจมากน้อยแตกต่างกัน

7) **พันธมิตรหลัก (Key Partners)** หมายถึง เครือข่ายพันธมิตรทางการค้าที่ช่วยให้กิจการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเสริมในส่วนที่กิจการไม่สามารถทำได้อย่างชำนาญ เพราะขาดความเชี่ยวชาญ ดังนั้นธุรกิจจะต้องตอบคำถามที่ว่า ใครคือพันธมิตรทางการค้าของกิจการและรูปแบบการทำการค้ากับพันธมิตรเป็นอย่างไร

8) **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)** หมายถึง โครงสร้างต้นทุนทั้งหมดของกิจการที่ใช้ดำเนินธุรกิจ โดยกิจการต้องแบ่งต้นทุนออกเป็น 2 ส่วน คือ ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรทั้งหมด มีอะไรบ้าง และระบุให้ทราบว่าอะไรคือต้นทุนที่กิจการต้องจ่ายไปหลักๆ มีอะไรบ้าง

9) **กระแสรายได้ (Revenue Streams)** หมายถึง รายได้ทั้งหมดของกิจการไม่ว่าจะเป็นรายได้หลักหรือรายได้อื่นๆ ที่กิจการได้รับ กิจกรรมจะต้องตอบคำถามที่ว่า รูปแบบของรายได้ของกิจการนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง เช่น จากการขาย การให้เช่า หรือการเก็บค่าบริการรวม ทั้งกลยุทธ์ในการกำหนดราคาเป็นอย่างไร

อย่างไรก็ตาม Hong and Clemens (2013) กล่าวว่า กิจการจะต้องอธิบายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบในโมเดลให้ผู้ใช้โมเดลได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เช่นการเสนอคุณค่า (Value Proposition) คืออะไรหรือความแตกต่างของความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) กับช่องทาง (Channels) เป็นต้นและผู้ใช้โมเดลธุรกิจต้องคำนึงถึง คู่แข่งเพราะ ไนองค์ประกอบทั้ง 9 ส่วนของ Alexander Osterwader ไม่ได้กล่าวถึงขณะเดียวกัน Harris and Woolley (2009) ได้กล่าวไว้ว่าการออกแบบต้นแบบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นได้มาจากการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ทั้งคนในทีมและนอกทีม (Calile, 2002) ยิ่งไปกว่านั้น Spanz (2012) ได้กล่าวว่าผู้มีส่วนร่วมในการระดมสมองสามารถเข้าใจโมเดลธุรกิจได้ตรงกันขณะที่ Chesbrough (2010) กล่าวว่า อุปสรรคของการออกแบบต้นแบบธุรกิจใหม่ๆ เกิดจากการที่กิจการยึดติดกับต้นแบบเดิมๆ ที่กิจการคุ้นเคยหรือดำเนินการอยู่

2. การออกแบบและประเมินต้นแบบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ

หลังจากที่ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่สำคัญแล้วนั้น ผู้เขียนสามารถที่จะสังเคราะห์ขั้นตอนในการออกแบบและประเมินต้นแบบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีขั้นตอนหลักๆ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนแรก คือการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมในภาพรวม โดยใช้ เครื่องมือในการประเมิน เช่น วิเคราะห์ SWOT และ วิเคราะห์ Five Forces เพื่อทำความเข้าใจว่าธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ดำเนินการเป็นอย่างไรในสถานการณ์ปัจจุบัน

ขั้นตอนที่สอง หลังจากได้วิเคราะห์และประเมินธุรกิจของตนแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไป คือ การเขียนโมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ รวมทั้งการระบุกลยุทธ์ต่างๆ ที่กิจการใช้ในการดำเนินการธุรกิจอยู่ และการประเมินกลยุทธ์ด้านใดที่มีประสิทธิภาพ และด้านใดไม่มีประสิทธิภาพ และระบุประเด็นปัญหาที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ และอะไรคือเรื่องที่ต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วน อาทิเช่น สินค้าไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า การจัดส่งสินค้าล่าช้า เป็นต้น โดยการวิเคราะห์และประเมินจากยอดขายและผลประกอบการของกิจการที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่สาม นำแสดงข้อมูลที่ได้วิเคราะห์จากขั้นตอนแรกและขั้นตอนที่สอง เพื่อระบุหาทางเลือกต่างๆ

ที่ใช้ในการแก้ปัญหาในประเด็นปัญหาที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่

ขั้นตอนที่สี่ สรุปและหาทางเลือกที่ดีที่สุด ในประเด็นปัญหาที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะของแต่ละทางเลือก หลังจากนั้นออกต้นแบบโมเดลธุรกิจเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และสามารถได้เปรียบในแข่งขันอย่างยั่งยืน

โมเดลธุรกิจเป็นเพียงแนวคิดในการวางแผนหลักๆ ของกิจการ โดยที่ยังไม่ได้ลงรายละเอียดต่างๆ ในแต่ละส่วน การออกแบบโมเดลธุรกิจเป็นเพียงแนวคิดในการวางแผนหลักๆ ของกิจการ โดยที่ยังไม่ได้ลงรายละเอียดต่างๆ ในแต่ละส่วน ดังนั้นการเขียน การออกแบบโมเดลธุรกิจเป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่แผนธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกัน

3. บทสังเคราะห์

จากการศึกษาวิเคราะห์ทั้ง แนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ที่กล่าวมาเบื้องต้น รวมทั้งข้อมูลทางเอกสารที่ได้รับรวบรวมเกี่ยวกับโครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558) จึงสามารถออกแบบตัวอย่างต้นแบบธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมไทย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อมทางการค้าของอุตสาหกรรมประเทศไทย

S ● สินค้ามีหลายชนิด ● แรงงานไทยมีฝีมือทักษะสูง มีคุณภาพ ● ทำเลประเทศไทยเป็นศูนย์กลางไปสู่อาเซียน ● ไทยมีห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมครบถ้วน ทั้งอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ● ผู้ประกอบการรายใหญ่มีศักยภาพในการพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐานระดับสากลเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก	O ● รัฐบาลไทยให้การสนับสนุนในงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ● ปัจจัยด้านนโยบายการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐที่สนับสนุนเพิ่มขึ้นในการผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ ● การขยายโอกาสการส่งออกไปยังประเทศต่างๆที่ไทยทำซื้อขาย การค้าเสรี ● การขยายประชาคม AEC ในกลุ่ม CLMV ทำให้ลดต้นทุน วัตถุดิบ แรงงาน ตลาด และ โลจิสติกส์ ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตถูกลง พร้อมทั้งยังสามารถขยายฐานการผลิตในอาเซียน ● ประชากรในภูมิภาคเอเชียมีจำนวนเพิ่มขึ้น จึงทำให้ต้องการสินค้ามากขึ้น ● มีประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่เกิดใหม่เพิ่มขึ้น การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยกลไกภายในประเทศ ผู้มีรายได้สูงขึ้น และกำลังซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ และเน้นรูปแบบดีไซน์มากขึ้น อาทิเช่น จีน อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย บราซิล อาร์เจนตินา เป็นต้น
W ● สินค้าขาดเอกลักษณ์เฉพาะตัว สินค้าไทยยังไม่ได้มาตรฐานและความปลอดภัยที่ยอมรับในระดับสากล ● การพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นตราสินค้าที่มีคนรู้จักยังมีจำกัด ● ขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยี ● ขาดขบวนการนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่า ● การขนส่งยังไม่มีประสิทธิภาพ ● ต้นทุนแรงงานสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน ● ขาดการเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ ● ผู้ประกอบการไทยยังขาดความเข้าใจในเรื่องของการทำการตลาด ● ระบบโลจิสติกส์ในการส่งออกมีประสิทธิภาพน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	T ● ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจโลกซึ่งมุ่งเน้นระบบการค้าแบบตลาดเสรี ทำให้มีการแข่งขันสูง ● มีคู่แข่งรายใหม่ๆในอาเซียนเข้ามาในตลาดโลก ● มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ● กฎระเบียบ มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมของสินค้าเป็นข้อจำกัดทางการค้ามากขึ้น

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis การค้าของประเทศไทยนั้นจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมประเทศไทย มีจุดแข็งและโอกาสค่อนข้างมาก แต่อย่างไร

ก็ตามยังมีจุดอ่อนและอุปสรรคอยู่หลายด้านเช่นกัน ดังนั้นขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อหากลยุทธ์ไปใช้ในการวางแผนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2 การจับคู่จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค (TOWS Matrix)

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) -เจาะตลาดใหม่ในกลุ่ม AEC และ CLMV -เจาะตลาดใหม่ในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่เกิดใหม่ที่เน้นสินค้าที่มีคุณภาพ และมีดีไซน์ อาทิเช่น จีน อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย บราซิล และอาร์เจนตินา เป็นต้น -จัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าแห่งอาเซียนในประเทศไทยเพื่อการซื้อขายสินค้าในภูมิภาคอาเซียน -ขยายฐานการผลิตในกลุ่ม AEC เพื่อลดต้นทุนของผู้ประกอบการรายใหญ่	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) - การร่วมกลุ่มเป็น คลัสเตอร์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ นวัตกรรมใหม่ๆ และแก้ปัญหายาไขอุปทาน รวมถึงการทำตลาดต่างประเทศ ในกลุ่ม AEC และ CLMV -การร่วมลงทุนกับประเทศในอาเซียนเพื่อโอกาสในการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพ ราคาเป็นที่ต้องการของตลาด -การสนับสนุนเงินทุนให้ผู้ประกอบการ SME เพื่อการลงทุนนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) - สร้างความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย เพื่อพัฒนาสินค้าให้มีมาตรฐานสากลเพื่อใช้แข่งขันในตลาดโลก	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) -สร้างตราสินค้าและการออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สามารถแข่งในตลาดโลก

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์โดย TOWS Matrix ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์เชิงรุกกลยุทธ์เชิงรับกลยุทธ์เชิงแก้ไขและกลยุทธ์เชิงป้องกันซึ่งธุรกิจต่างๆ สามารถนำตัวอย่างกลยุทธ์ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนที่ได้ดำเนินการอยู่

หลังจากได้วิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix แล้ว จึงทำให้สามารถสังเคราะห์ 2 ต้นแบบโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมไทยเพื่อเป็นตัวอย่างซึ่งธุรกิจต่างๆ สามารถนำตัวอย่างต้นแบบโมเดลธุรกิจนี้ไปดัดแปลงหรือประยุกต์ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเพื่อความได้เปรียบในทางการค้าอย่างยั่งยืน ดังต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ 1 ต้นแบบโมเดลธุรกิจทั่วไปของสินค้าอุตสาหกรรมไทยเพื่อเปรียบเทียบในการค้าอย่างยั่งยืน

7.พันธมิตรหลัก : KP -สร้างพันธมิตรในอุตสาหกรรมต่างๆเพื่อลดต้นทุนในการผลิต แลกเปลี่ยนความรู้ (Know How) - สร้างพันธมิตรในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำตลาดต่างประเทศ ให้แบรนด์ไทยเป็นที่รู้จัก -สร้างพันธมิตรในกลุ่มอุตสาหกรรม AEC เพื่อให้ทำกิจกรรมบางส่วน หรือแบ่งปันโครงสร้างพื้นฐานเพื่อลดต้นทุน -สร้างพันธมิตรในประเทศที่ทำการค้าเพื่อให้ธุรกิจเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาทิเช่น การร่วมทุน - ตัวอย่างพันธมิตร ร้านค้าปลีกทั่วไป ร้านค้าส่ง ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ เป็นต้น	6.กิจกรรมหลัก : KA -การสร้างแบรนด์ -การออกแบบสินค้าให้เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าโดยคำนึงถึงนวัตกรรมใหม่ๆ -ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล -การบริหารห่วงโซ่อุปทาน -การหาลูกค้า การขายและบริการ -การรักษาลูกค้า	2. คุณค่าสินค้า/บริการ:VP - สินค้าไทยต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทำให้แบรนด์ไทยเป็นที่รู้จัก -สินค้าไทยต้องมีมาตรฐานและปลอดภัยเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	4.ความสัมพันธ์กับลูกค้า : CR -รับประกันสินค้า/บริการหลังการขาย -Call Center -Fanpage ใน Social Media	1.กลุ่มลูกค้า: CS - ลูกค้าในประเทศ -ลูกค้าต่างประเทศ (FTA/Non-FTA)
8.โครงสร้างต้นทุน: KP -ต้นทุนแบบเน้นคุณค่า คือการเสนอคุณค่าสินค้า/บริการที่เน้นคุณภาพสูงและมีบริการที่ดี - ต้นทุนแบ่งออกเป็นสองชนิด 1. ต้นทุนคงที่ 2. ต้นทุนผันแปร เช่น วัสดุ ค่าแรงงาน ค่าการผลิต ค่าการบริหารจัดการและการขาย ซึ่งกิจการจะต้องควบคุมต้นทุนคงที่ไม่ให้เกินความจำเป็น โดยการอาศัยการใช้ Outsources สำหรับกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักของกิจการ	5.ทรัพยากรหลัก: KR - โครงสร้างพื้นฐาน เช่น โรงงาน ยานพาหนะ เครื่องจักร เป็นต้น -ภูมิปัญญา เช่นแบรนด์ ลิขสิทธิ์ หรือลิขสิทธิ์ -บุคลากร ในส่วนต่างๆ -เงินทุน เช่นเงินสด สินเชื่อ เป็นต้น	3.ช่องทางเข้าถึงลูกค้า: DC -ร้านค้าปลีกทั่วไป -ร้านค้าส่ง -ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ -ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ -เว็บไซต์ร้าน 9.รายได้หลัก: RS -รายได้จากการขาย ค่าบริการ ค่าลิขสิทธิ์หรือค่าเช่า - กระแสรายได้จากการจ่ายเงินของลูกค้าเพียงครั้งเดียว หรือ กระแสรายได้จากการขาย/ บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่อง		

ตัวอย่างที่ 2 ต้นแบบโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าไทยเพื่อการค้าในต่างประเทศ

7.พันธมิตรหลัก :KP -สร้างพันธมิตรในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำกับเครื่องใช้ไฟฟ้าและอะไหล่ เพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ (Know How) - สร้างพันธมิตรในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการตลาดต่างประเทศให้แบรนด์ไทยเป็นที่รู้จักเช่นสมาคมเครื่องใช้ไฟฟ้าไทย - สร้างพันธมิตรในกลุ่มอุตสาหกรรม AEC เพื่อให้ทำกิจกรรมบางส่วน เพื่อลดต้นทุน -สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกมาตรฐาน เช่น สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงวิทยาศาสตร์ เป็นต้น -สร้างพันธมิตรในต่าง เพื่อให้ธุรกิจเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาทิเช่น การร่วมทุนและตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ เป็นต้น -สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตหรือผู้ขายเครื่องใช้ไฟฟ้าและอะไหล่ทั้งในและประเทศ	6.กิจกรรมหลัก :KA -การผลิตสินค้าและขายสินค้า โดยการออกบูธแสดงสินค้า และนำสินค้าไปสาธิตให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย -การออกแบบสินค้าให้เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าโดยคำนึงถึงนวัตกรรมใหม่ๆ -การซ่อมแซมเครื่องใช้ไฟฟ้าของลูกค้า -ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากลและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่ออกใบรับรอง -การบริหารห่วงโซ่อุปทาน -การหาลูกค้าใหม่ การขายและบริการ -การรักษาลูกค้า -บรรจุสินค้า	2. คุณค่าสินค้า/บริการ:VP -เครื่องใช้ไฟฟ้าและอะไหล่ - เครื่องใช้ไฟฟ้าอะไหล่ได้รับมาตรฐานสากล เช่นมาตรฐานอุตสาหกรรม มอก.2134-2545 หรือมาตรฐานอื่น เทียบเท่า, ISO และออกแบบหรือผลิตตามมาตรฐานของสถาบันที่เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับ - มีบริการหลัง	4.ความสัมพันธ์กับลูกค้า: CR -รับประกันสินค้า/บริการหลังการขาย -มีการเยี่ยมกิจการของลูกค้า (Company Visit) -ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้าและการดูแลรักษาสินค้า -มีฝ่ายขายดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด -มีการระดมยอดสั่งซื้อเพื่อแลกของพรีเมียม -Fanpage ใน Social Media	1.กลุ่มลูกค้า: CS - ลูกค้าที่ใช้ตามบ้าน (Residential Users) - ลูกค้าที่ใช้ตามกิจการ/ร้านค้าและโรงงานอุตสาหกรรมของรัฐหรือเอกชน (Commercial & Industrial Users) -ผู้แทนจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า
8.โครงสร้างต้นทุน: KP -ต้นทุนแบ่งออกเป็นสองชนิด 1. ต้นทุนคงที่ เช่น อาคารสถานที่ 2. ต้นทุนผันแปร เช่น ค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าการผลิต ค่าตรวจสอบมาตรฐานต่างๆ ค่าสอบเทียบเครื่องมืออุตสาหกรรมครบวงจร (Calibration) ค่าทดสอบสินค้าและอุปกรณ์ ค่าคิดค้นสินค้าใหม่ๆ ค่าบรรจุภัณฑ์ ค่าขนส่งสินค้า ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร/เครื่องมือ และค่าการบริหารจัดการและการขาย ซึ่งกิจการจะต้องควบคุมต้นทุนคงที่ไม่ให้เกินความจำเป็น โดยการอาศัยการใช้ Outsources สำหรับกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักของกิจการ	5.ทรัพยากรหลัก: KR -โครงสร้างพื้นฐาน เช่น โรงงานเครื่องจักร ห้องปฏิบัติการทดสอบเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น -ภูมิปัญญา เช่น องค์ความรู้ (Know How) แปรนัย สิทธิบัตร หรือ ลิขสิทธิ์ -วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อะไหล่ ต่างๆ -บุคลากรที่มีฝีมือและประสบการณ์ในส่วนต่างๆเช่น วิศวกร ดีไซน์เนอร์ นักการตลาด และพนักงานขาย เป็นต้น -เงินทุน เช่น เงินสด สินเชื่อ เป็นต้น	การขายของเครื่องใช้ไฟฟ้าอะไหล่	3.ช่องทางเข้าถึงลูกค้า: DC -ผู้แทนขายในต่างประเทศ โดยมีหน้าร้าน -ออกงานแสดงสินค้า -เว็บไซต์ร้านและอีเมล - โซเชียลมีเดียต่างๆ -การจัดส่งสินค้าแบ่งออกเป็น 2 ประเภท 1) ส่งเอง 2) จ้าง Outsource	9.รายได้หลัก: RS -รายได้ที่ได้รับหลังหักให้ตัวแทนผู้จัดจำหน่าย/ คู่ค้าในต่างประเทศ โดยรายได้จากการขายสินค้าแบ่งออกเป็น 3 ประเภท 1) ขายส่ง 2) ขายปลีก 3) ขายทั้งโปรเจ็ค - กระแสรายได้ จากการขายสินค้าต่อครั้ง จากการขาย เครื่องใช้ไฟฟ้า อะไหล่ และค่าติดตั้ง และ กระแสรายได้จากการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องจากการซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า

ดังนั้นการสร้างต้นแบบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นกิจการต้องมีความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ในการสร้างต้นแบบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสามารถใช้ในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนซึ่งต้นแบบธุรกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือในการสำรวจประเมินและตรวจสอบว่ากิจการของตนมีแนวทางในการทำธุรกิจอย่างไรซึ่งสามารถตอบคำถามที่สำคัญใน 4 หัวข้อ ดังนี้ 1) ทำอะไร? 2) ทำอย่างไร? 3) ขายให้ใคร? และ 4) คู่แข่งหรือไม่ดังนั้นต้นแบบธุรกิจนั้นเป็นเพียงแนวคิดในการวางแผนหลักๆ ของธุรกิจโดยที่ยังไม่ลงรายละเอียดต่างๆ เป็นเพียงหลักแนวคิดเพื่อใช้เขียนแผนธุรกิจให้มีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

หลังจากทำตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นรวมทั้งได้ข้อมูลทั้งหมดของ 9 องค์ประกอบแล้ว การมีโครงสร้างโมเดลธุรกิจเปรียบเสมือนแผนที่ให้กิจการได้ทราบส่วนประกอบของต้นแบบธุรกิจที่ควรจะมี ซึ่งคาดว่าจะกิจการจะได้รับประโยชน์ดังนี้

- 4.1 เพื่อทำให้กิจการสามารถจำลองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น การออกแบบโมเดลธุรกิจ
- 4.2 ทำให้กิจการสามารถทราบรายละเอียดทั้งหมดของกิจการ
- 4.3 นำข้อมูลที่ได้ไปนั้นใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ และวางแผนสร้างโมเดลธุรกิจได้

5. การนำบทความวิชาการไปใช้ประโยชน์

ผู้ประกอบการหรือนักวิชาการสามารถนำบทความนี้ไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

5.1 ผู้ประกอบการไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายเดิมหรือรายใหม่สามารถนำหลักการและขั้นตอนที่บทความนี้ที่เสนอไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ธุรกิจของตนเอง เพื่อสามารถทราบโมเดลธุรกิจที่ตนดำเนินการอยู่ว่าควรจะมีการปรับปรุงหรือไม่ในส่วนใดของ 9 องค์ประกอบ เพื่อทำให้กิจการสามารถมีแผนกลยุทธ์ที่มีความเข้มแข็งและได้เปรียบในการแข่งขัน

5.2 นักวิชาการสามารถนำบทความนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการสอนในวิชาการวางแผนธุรกิจ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะจะทำให้นิสิตสามารถมองภาพการบริหาร ขององค์กรต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งนักวิชาการยังสามารถนำบทความนี้ไปต่อยอดในการทำวิจัยทางด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้ด้วย

บทสรุป

ทุกองค์กรควรจะมีการวิเคราะห์องค์กรของตนอยู่เสมอ โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ในองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์ด้านโอกาสและอุปสรรค ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ดังนั้นการสร้างต้นแบบธุรกิจของกิจการเปรียบเสมือนแผนที่ในการดำเนินธุรกิจ เป็นการสำรวจประเมินและตรวจสอบกิจการว่ากิจการเป็นอยู่อย่างไร และจะกำหนดทิศทางว่าธุรกิจจะต้องดำเนินการอย่างไรในอนาคตให้มีความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อได้เปรียบในการแข่งขัน

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2558) โครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). "อนาคตเศรษฐกิจโลก". *วารสารเศรษฐศาสตร์ร่วมคำแหง*. 1(2) : 1-8.
- พฤทธิ์ เทศจีบ. (2552). "การถดถอยขององค์การและแนวทางปรับตัวสู่ความเป็นเลิศ". *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*. 29(3) : 206-208.
- มรกต กำแพงเพชร. (2551). "แผนธุรกิจเข้มแข็งสู่ความสำเร็จ". *วารสารฟาร์อีสเทอร์น*. 2(1) : 44-49.
- Carlile, P. (2002). "A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product Development". *Organization Science*. 13(4) : 442-455.
- Chesbrough, H. (2010). "Business model innovation: Opportunities and barriers". *Long Range Planning*. 43(2/3) : 354-363.
- Harris, E and R Woolley. (2009). "Facilitating innovation through cognitive mapping of uncertainty". *International Studies of Management and Organization*. 39(1) : 70-100.
- Hong ,Y. Ching . & Clemens, F. (2013). "Criticisms, Variations and experiences with Business Model Canvas". *European Journal of Agriculture and Forestry Research*. 1(2) : 26 -37.
- Magretta J . (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review. Massachusetts: Harvard Business Publishing.
- Michael, E. Porter. (1998). *Competitive Advantage of Nation*. New York : The Free Press.
- Martin, J. E. , Friederike. H., & Sabrina, B. (2011). "New Business Models through Collaborative Idea Generation". *International Journal of Innovation Management*. 15(6) : 1323-1341.
- Osterwalder, A. , & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Spanz, G. (2012). *Startup best practice: Business Model Canvas*. Ventureworks Blog. [Online]. Retrieved December 17, 2016, from <http://blog.ventureworks.ch/post/18727255435>.

