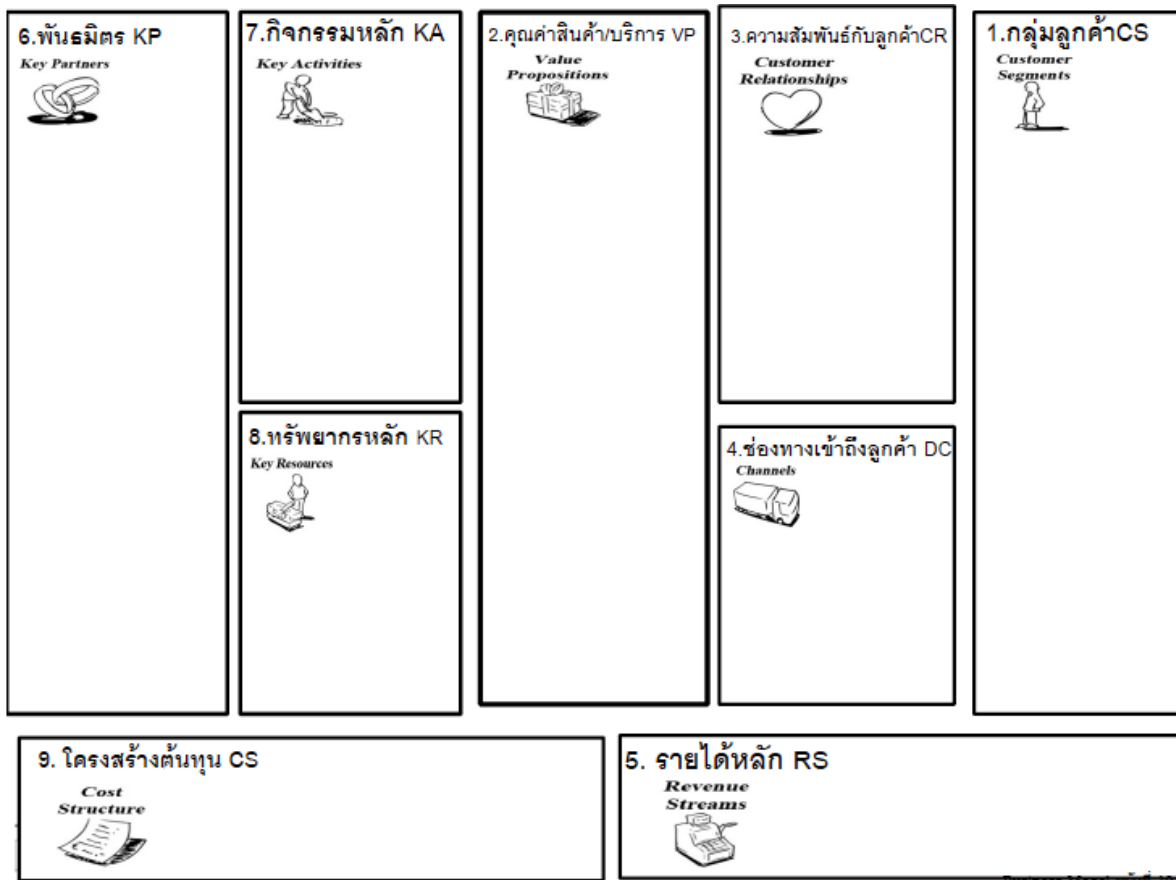


3. แบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas สิ่งที่ต้องรู้ก่อนเริ่มธุรกิจท่องเที่ยว

ในปัจจุบันธุรกิจท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตสูงในปี 2560 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศไทยมากกว่า 35 ล้าน ด้วยเหตุนี้ส่งผลให้กรุงเทพมหานครกลายเป็นเมืองที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามามากที่สุดในโลก ทำให้ประเทศมีรายรับจากการท่องเที่ยวสูงนับล้านล้านบาท จึงทำให้มีคนสนใจหันมาทำธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น แต่ก่อนที่จะเริ่มต้นทำธุรกิจการท่องเที่ยวนั้นสิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจเพื่อให้เห็นภาพรวมของธุรกิจและความสัมพันธ์กับงานด้านต่างๆคือแบบจำลองธุรกิจหรือ Business Model Canvas

ความหมายของแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas)

แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นเครื่องมือในการทำธุรกิจที่จะทำให้มองธุรกิจของตนเองได้อย่างโปร่งและทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้รูปแบบและปัญหาของธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะสามารถทำให้แก้ปัญหาได้รวดเร็วเนื่องจากการระดมความคิดในการแก้ปัญหาเพราะมองเห็นจุดเด่นจุดด้อยของตัวเองได้ผ่านโมเดลนี้โดยส่วนใหญ่นิยมทำเป็นกระดาษแผ่นใหญ่เพื่อสามารถแปะกระดาษ post-it ลงไปได้ซึ่งจะสะดวกในการแก้ไขและเพิ่ม-ลดข้อมูล



รูปที่ 1 แบบจำลองธุรกิจ

ที่มา : <http://thaimarketing.in.th/2015/01/29/business-model-canvas/>

โดยหน้าตาของแบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas จะเป็นเทมเพลตสี่เหลี่ยมพื้นผ้า แบ่งหัวข้อหลักออกเป็น 9 ช่อง ซึ่งในแต่ละช่องจะช่วยให้เรามองเห็นรายละเอียดในธุรกิจของตัวเอง รวมทั้ง จุดเด่นจุดด้อย และที่สำคัญ Business Model Canvas จะช่วยให้ทีมของเรามองเห็นภาพรวมของธุรกิจใน ทิศทางเดียวกัน เราจะรับรู้และเข้าใจได้พร้อมๆกันว่า ตอนนี้ปัญหาคืออะไร ตรงไหนต้องลด ตรงไหนต้องเพิ่ม การ brainstorm จะไม่สะเปะสะปะหรือลงประเด็น เมื่อมองเห็นภาพใหญ่ของแบบจำลองธุรกิจแล้ว นำทั้ง 9 หัวข้อออกมาจำแนกตามประเภทตาม 4 ช่องด้านล่าง ซึ่งแต่ละส่วนจะมีหน้าที่หลักแตกต่างกันไป



รูปที่ 2 แบบจำลองธุรกิจ

ที่มา : <http://thaimarketing.in.th/2015/01/29/business-model-canvas/>

ส่วนแรก คือ HOW ประกอบด้วย Key Partner, Key Activity, Key Resource

ส่วนที่สอง คือ WHAT ประกอบด้วย Value Propositions

ส่วนที่สาม คือ WHO ประกอบด้วย Customer Segments, Customer Relationship, Channels

ส่วนที่สี่ คือ MONEY ประกอบด้วย Cost Structure, Revenue Structure

1. WHO ทำขายให้ใคร?

1.1 Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)

ใครเป็นลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป็น mass หรือ niche ปัญหาของลูกค้าคืออะไร มีความต้องการอย่างไร กิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ตอบโจทย์ลูกค้าหรือไม่ รวมไปถึงลูกค้ามีพฤติกรรมแบบไหน

1.2 Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองข้าม นี่เป็นอีกหนึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการบอกต่อ (word of mouth) การซื้อซ้ำ จนนำไปสู่การเป็นลูกค้าที่จงรักภักดี ต่อแบรนด์ ความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละธุรกิจจะแตกต่างกันไปซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบความสัมพันธ์ได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) การให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล เช่น call center, ช่างประจำศูนย์รถยนต์, พนักงานคอยโทรสอบถามความพึงพอใจของสินค้าและบริการ
- 2) การบริการตนเอง เช่น ตู้ ATM, ตู้ จ่ายค่าบริการต่างๆของ True, แอปพลิเคชันธุรกรรมทางการเงิน
- 3) การบริการด้วยระบบอัตโนมัติ คล้ายกันกับการบริการตนเอง คือการที่ลูกค้าสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับธุรกิจของเราด้วยตัวเองผ่านระบบอัตโนมัติที่เราสร้างขึ้น
- 4) การให้บริการแบบเชื่อมต่อกันเป็นชุมชน (community) เช่น Fanpage บน Facebook

1.3 Channels (ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า)

ช่องทางในซื้อขายและช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ลูกค้าเราเป็นแบบไหน ลักษณะธุรกิจเราเป็นอย่างไร การซื้อขายผ่านช่องทางใดจึงจะสะดวกมากที่สุด นอกจากนี้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าก็ต้องเลือกให้ถูกต้องตรงจุด ลูกค้าเราอยู่กับสื่อชนิดใด เราจะแจ้งข้อมูลสินค้าหรือบอกโปรโมชั่นกับลูกค้าผ่านสื่อใดจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่เราทำธุรกิจจำเป็นต้องรู้ ซึ่งช่องทางเหล่านี้เกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการก่อนการขายไปจนถึงหลังการขาย กระบวนการขายแบบง่าย ๆ จะมีด้วยกันทั้งหมด 5 ระยะคือ

- 1) Awareness: ลูกค้าจะรับรู้ถึงสินค้าและบริการของเราได้อย่างไร
- 2) Evaluation: ลูกค้าจะมองเห็นคุณค่าในสินค้าและบริการของเราได้ทางใดบ้าง
- 3) Purchase: ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าจะสามารถซื้อสินค้าและบริการจากเราได้
- 4) Delivery: ช่องทางใดบ้างที่เราสามารถส่งมอบสินค้าและบริการของเราให้ลูกค้าได้
- 5) After-sale เราดูแลลูกค้าหลังการขายอย่างไร

2. What ทำสินค้าอะไร?

2.1 Value Propositions (คุณค่าของสินค้า/บริการ)

อะไรที่ทำให้ลูกค้าต้องเลือกสินค้าและบริการของเราผู้ประกอบการควรต้องตอบตัวเองให้ได้ว่าจะไรคือคุณค่าในสินค้าและบริการที่เลือกนำเสนอให้ลูกค้า ลูกค้าจะได้คุณค่าอะไรจากการยอมจ่ายให้เรา คุณค่าในสินค้าและบริการของเราเข้าไปแก้ปัญหหรือตอบโจทย์อะไรให้ลูกค้า

3. How ทำอย่างไร?

ในหมวดของ How จะเป็นภาพใหญ่ของกิจกรรมที่อยู่เบื้องหลัง ประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

3.1 Key Partner (คู่ค้าดำเนินธุรกิจที่สำคัญ)

มีหลายสิ่งในกระบวนการทำธุรกิจที่เราจำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่นเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างลุล่วง partners คือกลุ่มคนอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของเราอาจจะเรียกว่าคู่ค้า ข้อดีของการมี partners คือกลุ่มคนเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำธุรกิจ ช่วยกระจายความเสี่ยงและทำให้เราไม่ต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยตัวเองซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาให้เรามาโฟกัสเรื่องสำคัญๆได้

3.2 Key Activities (กิจกรรมหลัก)

กิจกรรมหลักที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจพูดง่าย ๆ ว่าในธุรกิจของเรา อะไรคือหน้าที่ที่เราต้องทำบ้าง ซึ่งแต่ละธุรกิจก็จะมีหน้าที่หลักแตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจ ซัก อบ รีด หน้าที่หลักที่เราจะเขียนลงไปในช่วง Key Activities คือ ทำความสะอาดเสื้อผ้า รีดเสื้อผ้าให้เรียบร้อยพร้อมใส่ เป็นต้น

3.3 Key Resource (ทรัพยากรหลัก)

ทรัพยากรที่สำคัญกับธุรกิจ ทรัพยากรในที่นี้หมายรวมทั้ง คน เครื่องจักร เงินทุน ทรัพย์สินทางปัญญา ที่ดิน ฯลฯ สิ่งที่เราควรเขียนในช่วงนี้ควรแยกเป็น 2 ส่วนคือ ทรัพยากรส่วนที่เรามีอยู่ และ ทรัพยากรส่วนที่เราต้องมี การมองหาทรัพยากรเราต้องย้อนกลับไปดูว่าลูกค้าของเราคือใคร อะไรคือคุณค่าที่เราจะนำเสนอแก่ลูกค้าและทรัพยากรของเราจะสามารถสร้างคุณค่านั้นๆได้หรือไม่ อย่างไร

4. Money

4.1 Cost Structure (โครงสร้างค่าใช้จ่าย)

ต้นทุนมีหลายประเภทซึ่งแบ่งตามวัตถุประสงค์ ต้นทุนที่แบ่งตามวัตถุประสงค์จะมี 2 ประเภทคือ ต้นทุนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร ค่าเช่าสำนักงาน ฯลฯ และอีกประเภทหนึ่งคือ ต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจ เช่น งบประมาณ งบเข้าพื้นที่พิเศษเพื่อลูกค้าของตนเองตามห้างสรรพสินค้า งบลงข่าวประชาสัมพันธ์ ฯลฯ แต่ถ้าแยกตามประเภทของต้นทุน จะมี 4 ประเภทได้แก่

- 1) ต้นทุนคงที่ (fixed cost) เป็นรายจ่ายคงที่ จ่ายประจำ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่า
- 2) ต้นทุนผันแปร (variable cost) จ่ายมากจ่ายน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน
- 3) ต้นทุนผลิตมากแล้วราคาถูกลง (economy of scale) เช่น สั่งผลิตขวดโหลใส่อาหารจำนวน 1,000 ใบขึ้นไปจะได้ราคาต่อชิ้นถูกกว่าปกติ
- 4) ต้นทุนซื้อรวมกันแล้วถูกลง (economy of scope) เช่น ซื้อเครื่องใช้สำนักงานพร้อมกัน และจัดส่งทีเดียวจะได้ส่วนลดมากกว่าและได้รับบริการส่งฟรี

4.2 Revenue Streams (ช่องทางการเข้ามาของรายได้)

ช่องทางการเข้ามาของรายได้จะเข้ามาทางใดบ้าง เราจำเป็นต้องรู้โดยส่วนมากจะมี 4 ประเภทได้แก่ จากค่าบริการ จากการขายสินค้า จากค่าเช่า และ จากค่าอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์ โดยควรจะมีให้ลึกไปถึงขั้นว่าลูกค้าเราจะสะดวกจ่ายในรูปแบบใด เครดิตหรือเงินสด จ่ายผ่านช่องทางใด โอนผ่านธนาคาร เคาน์เตอร์ เซอร์วิส หรือแคชเชียร์ ต้องสอดคล้องประสานกับสินค้าและบริการของเรา และเชื่อมโยงกับลูกค้า



รูปที่ 3 ตัวอย่างการทำแบบจำลองธุรกิจ

ที่มา : <http://thaimarketing.in.th/2015/01/29/business-model-canvas/>

ประโยชน์ของแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas)

1. ใช้ในการเข้าใจภาพธุรกิจโดยรวมได้พร้อมๆกัน – เมื่อทำเสร็จแล้ว มองปราดเดียวก็ทำให้รู้เลยว่าเรากำลังทำอะไรอยู่
2. ทำให้เราได้คิดอย่างรอบด้าน – ทุกฟังก์ชันเกี่ยวพันกันเสมอ เครื่องมือนี้จะทำให้เราไม่พลาดปัจจัยสำคัญของธุรกิจ
3. สร้างเป้าหมายของเราให้ชัดเจน – หรือก็คือ “การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า” ให้ถูกคน ถูกวิธี
4. รู้ว่าส่วนไหนขาด และรู้ว่าต้องเพิ่มสิ่งใด – รู้ว่าต้องจัดการทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

ตัวอย่างการสร้างแบบจำลองธุรกิจหรือ Business Model Canvas ธุรกิจท่องเที่ยว



รูปที่ 4 ตัวอย่างการทำแบบจำลองธุรกิจ-ธุรกิจท่องเที่ยว

ที่มา: <https://sites.google.com/a/eisth.org/business-management-and-marketing-for-community-based-tourism/srang-model-thurkic>

แบบจำลองธุรกิจขายแพ็คเกจทัวร์ 1 วันไปเช้าเย็นกลับ		
Who ทำขายให้ใคร?	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก (CS: Customer Segments)	นักท่องเที่ยวทั่วไป ที่ใช้โซเชียลมีเดีย และแอปพลิเคชัน ในชีวิตประจำวัน
	ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (CH: Channels)	<ul style="list-style-type: none"> แอปพลิเคชัน Payall Website Social Media ผ่านเอเยนต์
	สร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (CR: Customer Relationships)	<ul style="list-style-type: none"> ออกบูธร่วมงานเพื่อสังคม ใช้ Social Media คัทเอ๊าท์ ไลน์ ร่วมอบรมโครงการต่างๆ เที่ยวฟรี ให้ความรู้ฟรี

<p>What ทำสินค้าอะไร?</p>	<p>คุณค่าของสินค้า-บริการ (VP: Value Proposition)</p>	<p>ขายแพ็คเกจทัวร์ 1 วัน ไปเช้า-เย็นกลับ</p> <ul style="list-style-type: none"> เน้นการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสร้างประสบการณ์ใหม่ให้นักท่องเที่ยว มี 2 รูปแบบ คือ แบบจอยกรุ๊ป และแบบท่องเที่ยวส่วนตัว จัดโปรแกรมทัวร์ตามความต้องการของนักท่องเที่ยว เน้นการสร้างประสบการณ์ที่หลากหลาย
<p>How ทำอย่างไร?</p>	<p>พันธมิตร-คู่ค้าที่สำคัญ (KP: Key Partners)</p>	<p>ธุรกิจรถเช่า, ไกด์, บริษัททัวร์ นอกพื้นที่ เอเย่น ทัวร์ เครือข่ายโรงงาน โรงแรม สหพันธ์การท่องเที่ยว สมาพันธ์การท่องเที่ยว สมาพันธ์ SME ประเทศไทย/ในจังหวัดเชียงราย ประธานชมรม/กลุ่มต่างๆ แอปพลิเคชัน Payall</p>
	<p>กิจกรรมหลักที่สำคัญ (KA: Key Activities)</p>	<p>ขายแพ็คเกจทัวร์ ทั้งปลีกและส่ง ราคาประมาณ 1,500 บาท และตามงบประมาณของลูกค้า ให้บริการด้วยตนเอง หากมีกำลังซื้อมากขึ้นจะใช้วิธีจ้างเครือข่ายรถเช่า เครือข่ายไกด์</p>
	<p>ทรัพยากรหลักที่สำคัญ (KR : Key Resources)</p>	<p>รถตู้ของตนเองและรถของเครือข่าย, เว็บไซต์, การตลาดทางตรง, แอปพลิเคชัน, สำนักงานออฟฟิศ</p>
<p>Money เงินที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>Cost Structure (โครงสร้างค่าใช้จ่าย)</p>	<p>ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว ค่าใช้จ่ายในการขนส่งกระจายสินค้า และต้นทุนด้านการผลิต</p>
	<p>Revenue Streams (ช่องทางการเข้ามาของรายได้)</p>	<p>รายได้จากการนำเที่ยว และรายได้ส่วนกำไรจากสินค้าในเส้นทางท่องเที่ยว</p>

แหล่งข้อมูล :

เรื่องแบบจำลองธุรกิจ. (2560). (สืบค้นออนไลน์). <https://www.tripspace.co/how-to-start-your-travel-business/>, <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/business-model-canvas/>, <https://www.swinethailand.com>, <https://techsauce.co/tech-and-biz/business-model-canvas/>, <https://sites.google.com/a/eisth.org/business-management-and-marketing-for-community-based-tourism/srang-model-thurkic>. (สืบค้นข้อมูลวันที่ 23 มีนาคม 2561)