

## เอกสารประกอบการเรียนรู้

### Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) คือ การอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจหรือโปรเจกต์ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ในแบบที่เรียบง่ายบนหน้ากระดาษเพียงแผ่นเดียว เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่าย และ นำไปใช้งานได้ทันที

นอกจากจะทำให้การสื่อสารชัดเจนแล้ว จุดเด่นของ BMC คือ ทำให้เจ้าของทุกคนในโปรเจกต์สามารถเห็นภาพรวมของโครงการเพื่อจะปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมไปถึงการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานได้ง่ายและรวดเร็วอีกด้วย

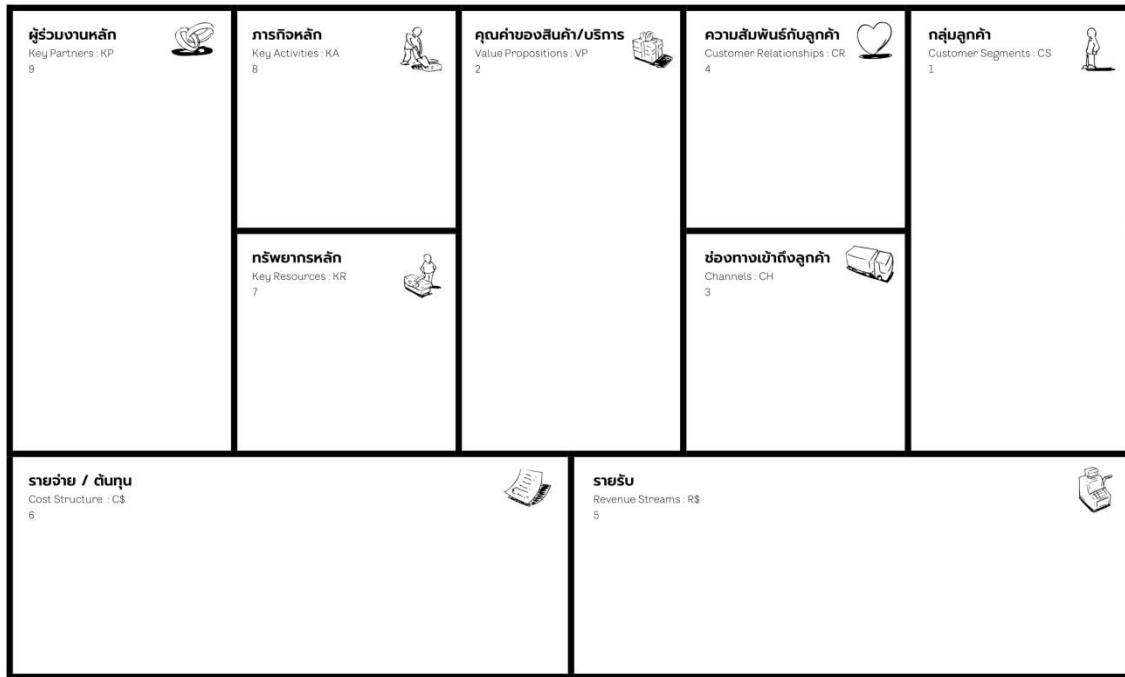
### ประวัติความเป็นมาของ Business Model Canvas (BMC)



แนวคิดเรื่องนี้ ถูกคิดค้นขึ้นโดย ดร.อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ (Alexander Osterwalder) มหาวิทยาลัยโลซานน์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ผู้เขียนหนังสือชื่อ Business Model Generation ซึ่งใช้เวลากว่า 9 ปี ในการวิจัยพัฒนาและนำแนวคิดนี้ไปใช้โดยมีชุมชนนักธุรกิจกว่า 470 คน จาก 45 ประเทศ ทั่วโลก ร่วมเขียนหนังสือเล่มนี้ด้วย

จากการตีพิมพ์หนังสือ Business Model Generation ออกมาในปี ค.ศ. 2010 ทำให้นักธุรกิจทั้งที่ทำการมานานและเพิ่งเริ่มต้นได้เข้าใจภาพรวมของธุรกิจด้วยกระดาษเพียงแผ่นเดียว และนำภาพที่เข้าใจไปใช้ในการปรับกลยุทธ์องค์กรให้เติบโตก้าวกระโดดและทำกำไรได้เพิ่มขึ้นมหาศาลทำให้ปัจจุบันทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับในองค์กรชั้นนำทั่วโลก

# โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas

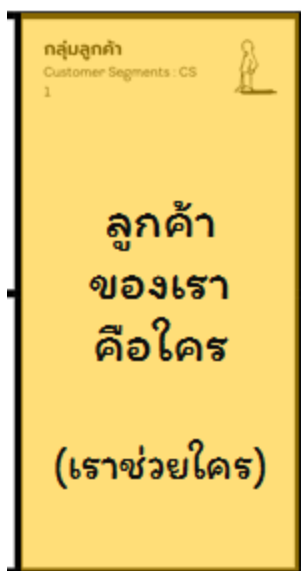


Strategyzer

itd

Business Model Canvas (BMC) ประกอบด้วย 9 ส่วนสำคัญ ซึ่งแต่ละส่วนจะมีตัวเลขกำกับอยู่เพื่อให้ง่ายต่อการเขียนและการวิเคราะห์ เมื่อเขียนไล่ตามลำดับที่กำหนดไว้จะเป็นการช่วยไล่ระดับทางความคิดเพื่อให้สามารถเขียนออกมาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยทั้ง 9 ช่อง ได้แก่

1. Customer segment (กลุ่มลูกค้า) : ลูกค้าของเราคือใคร เราไปช่วยใคร
2. Value proposition (คุณค่าของสินค้าและบริการ) : เราให้อะไรกับลูกค้าหรือเราไปช่วยลูกค้าของเราในเรื่องใด
3. Channels (ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า) : ลูกค้าเจอเราได้ช่องทางไหน
4. Customer relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า) : ทำอย่างไรให้ลูกค้าติดใจเรา
5. Revenue streams (รายรับ) : รายได้
6. Cost structure (รายจ่าย ต้นทุน) : รายจ่าย
7. Key resources (ทรัพยากรหลัก) : เราต้องใช้อะไร
8. Key activities (กิจกรรมหลัก) : เราต้องทำอะไร
9. Key partners (ผู้ร่วมงานหลัก) : ใครจะมาเป็นตัวช่วยเรา



# 1

## ช่องที่ 1 Customer segment (กลุ่มลูกค้า)

ในช่องนี้จะพูดถึงการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าว่าใครเป็นลูกค้าเรา กลุ่มลูกค้าเราเป็นวงกว้าง (mass) หรือกลุ่มเฉพาะ (niche) ปัญหาของลูกค้าเราคืออะไร ซึ่งต้องแยกแยะระหว่าง “คนซื้อและคนใช้” เพราะสินค้าบางอย่างคนซื้อไม่ได้ใช้ และคนใช้ไม่ได้ซื้อ เช่น ของใช้เด็ก พ่อแม่จะเป็นผู้ซื้อ ผลิตภัณฑ์ต้องตอบโจทย์ผู้ใช้ แต่การสื่อสารเราจะสื่อสารกับผู้ซื้อ รวมไปถึงลูกค้าของเรามีพฤติกรรมแบบไหน อยู่กับสื่ออะไร เป็นเรื่องสำคัญที่เราต้องรู้

หรือโปรเจกต์/โครงการที่ทำจะไปช่วยกลุ่มเป้าหมายไหนในเรื่องอะไรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนเพื่อให้ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย

โดยสามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้หลากหลายไม่ว่าจะเป็น แบ่งกลุ่มตามความต้องการ พฤติกรรม พื้นที่ หรือรูปแบบสินค้า เป็นต้น เพื่อให้ออกแบบสินค้า/บริการ ช่องทางการเข้าถึง เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

## ช่องที่ 2 Value proposition (คุณค่าของสินค้าและบริการ)

อะไรที่ทำให้ลูกค้าต้องเลือกสินค้าและบริการของเรา ในส่วนนี้สำคัญมาก เราต้องตอบตัวเองให้ได้ว่าอะไรคือคุณค่าในสินค้าและบริการที่เราเลือกนำเสนอให้ลูกค้า ลูกค้าจะได้คุณค่าอะไรจากการยอมจ่ายให้เรา คุณค่าในสินค้าและบริการของเราเข้าไปแก้ปัญหา หรือตอบโจทย์ หรือส่งเสริมอะไรให้ลูกค้า เช่น ร้านขายผักแห่งหนึ่งขายแพงกว่าคู่แข่งในบริเวณเดียวกัน แต่ผักที่ขายเป็นสินค้าแบบออร์แกนิก ได้รับการรับรองว่าปลอดภัย 100% สามารถย้อนกลับไปดูในกระบวนการผลิตได้ นี่คือนักค้าที่ลูกค้าจะได้รับหากเลือกร้านนี้ เริ่มต้นด้วยการหาคุณค่าในธุรกิจตัวเองให้เจอให้ได้

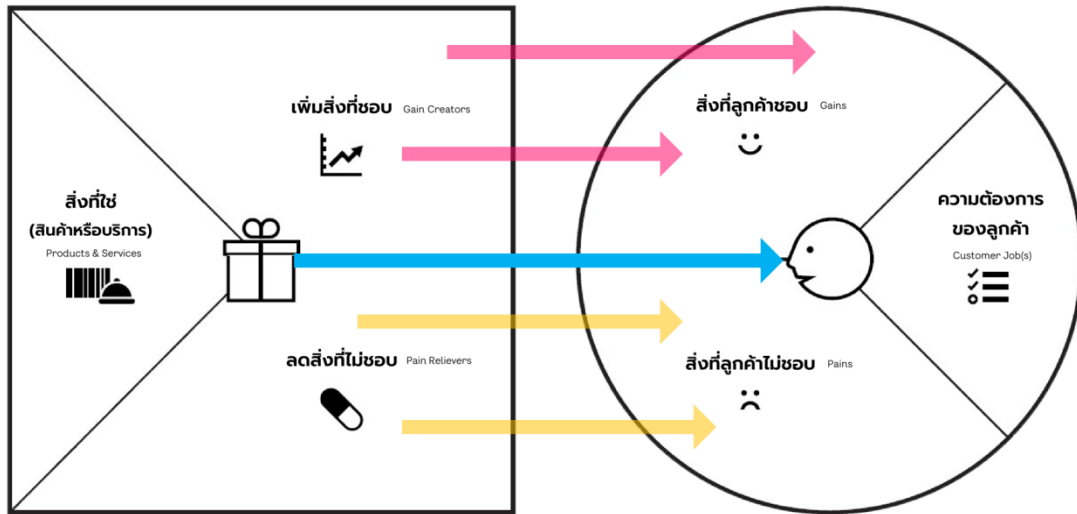
นอกเหนือจากตัวอย่างที่ยกมาด้านบน อาจวิเคราะห์เพิ่มในส่วนที่ว่าโปรเจกต์ของเรานั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความแปลกใหม่ มีประสิทธิภาพ ราคาเหมาะสม ช่วยลดต้นทุน ช่วยลดความเสี่ยง เพิ่มความสะดวกสบาย ออกแบบดีปรับเปลี่ยนตามความต้องการได้ และมีแบรนด์ที่ชัดเจน เพิ่มเข้ามาด้วยก็ได้

nvas

# 2



แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรว่าจะอะไรจะถูกใจลูกค้าของเรา ?



สามารถใช้ canvas นี้เป็นตัวช่วยได้นะ เป็นการวิเคราะห์ BMC ช่องที่ 1 ควบคู่ไปกับช่องที่ 2

ช่องที่ 3 Channels (ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า)



ช่องทางในซื้อขาย และช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ลูกค้าเราเป็นแบบไหน ลักษณะธุรกิจเราเป็นอย่างไร การซื้อขายผ่านช่องทางใดจึงจะสะดวกมากที่สุด นอกจากนี้ ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าก็ต้องเลือกให้ถูกต้องตรงจุด ลูกค้าเราอยู่กับสื่อชนิดใด เราจะแจ้งข้อมูลสินค้า หรือบอกโปรโมชั่นกับลูกค้าผ่านสื่อใดจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่คนทำธุรกิจจำเป็นต้องรู้ ซึ่งช่องทางเหล่านี้มันเกิดขึ้น

ตั้งแต่กระบวนการก่อนการขาย ไปจนถึงหลังการขาย กระบวนการขายจะมีด้วยกันทั้งหมด 5 ระยะคือ

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

## ช่องที่ 4 Customer relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหนึ่งในเรื่องที่เราอาจมองข้ามกันได้ง่าย แต่เชื่อไหมว่านี่เป็นอีกหนึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการบอกต่อ (word of mouth) การซื้อซ้ำ จนนำไปสู่การเป็นลูกค้าประจำ ความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละธุรกิจจะแตกต่างกันไปซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบความสัมพันธ์ได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล เช่น call center, ช่างประจำศูนย์รถยนต์, พนักงานคอยโทรสอบถามความพึงพอใจของสินค้าและบริการ
2. การบริการตนเอง เช่น ตู้ ATM, ตู้จ่ายค่าบริการต่างๆของ True, แอปพลิเคชันธุรกรรมทางการเงิน
3. การบริการด้วยระบบอัตโนมัติ คล้ายกันกับการบริการตนเอง คือการที่ลูกค้าสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับธุรกิจของเราด้วยตัวเอง ผ่านระบบอัตโนมัติที่เราสร้างขึ้น เช่น Line@
4. การให้บริการแบบเชื่อมต่อกันเป็นชุมชน (community) เช่น Fanpage บน facebook

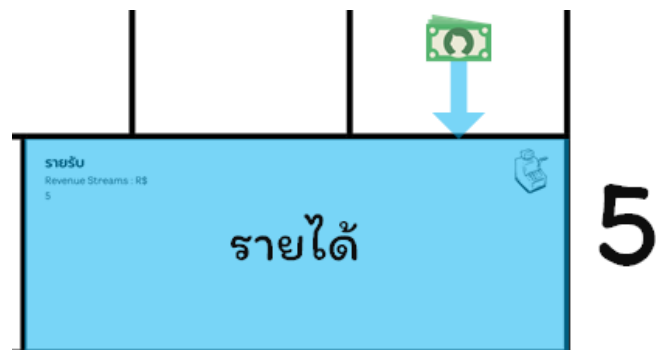


## ช่องที่ 5 Revenue streams (รายรับ)

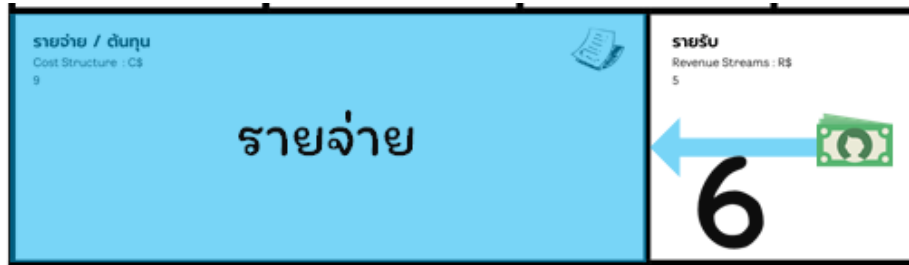
ช่องทางการเข้ามาของรายได้จะเข้ามาทางใดบ้าง เราจำเป็นต้องรู้ โดยมากจะมี 4 ประเภทได้แก่

1. จากค่าบริการ
2. จากการขายสินค้า
3. จากค่าเช่า
4. จากค่าอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์

โดยควรจะมองให้ลึกลงไปถึงขั้นว่าลูกค้าเราจะสะดวกจ่ายในรูปแบบใด เครดิตหรือเงินสดจ่ายผ่านช่องทางใด โอนผ่านธนาคาร เคาร์ทเดอริเซอร์วิส หรือแคชเชียร์ ต้องสอดคล้องกับสินค้าและบริการของเรา และเชื่อมโยงกับลูกค้า นอกจากนั้นรายรับของเรายังแบ่งได้เป็น 2 ส่วนขึ้นอยู่กับที่ตั้งเงื่อนไขของเจ้าของผลิตภัณฑ์เอง คือ ราคาคงที่ และราคาไม่คงที่



## ช่องที่ 6 Cost structure (รายจ่าย ต้นทุน)



ต้นทุนมีหลายประเภท ต้นทุนที่แบ่งตามวัตถุประสงค์จะมี 2 ประเภทคือ ต้นทุนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร ค่าเช่าสำนักงาน ฯลฯ และอีกประเภทหนึ่งคือ ต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจ เช่น งบโฆษณา งบเช่าพื้นที่พิเศษเพื่อลูกค้าของตนเองตามห้างสรรพสินค้า งบลงข่าว ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ แต่ถ้าแยกตามประเภทของต้นทุน จะมี 4 ประเภท

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 ใบขึ้นไป จะได้ราคาต่อชิ้นถูกกว่าปกติ
4. ต้นทุนซื้อรวมกันแล้วถูกลง (economy of scope) เช่น ซื้อเครื่องใช้สำนักงานพร้อมกัน และจัดส่งทีเดียวจะได้ส่วนลดมากกว่า และได้รับบริการส่งฟรี

## ช่องที่ 7 Key resources (ทรัพยากรหลัก)



ทรัพยากรที่สำคัญกับธุรกิจเรา ทรัพยากรในที่นี้หมายถึง รวมทั้ง คน เครื่องจักร เงินทุน ทรัพย์สินทางปัญญา ที่ดิน ฯลฯ สิ่งที่เราควรเขียนในช่องนี้ควรจะแยกเป็น 2 ส่วนคือ ทรัพยากรส่วนที่เรามีอยู่ และ ทรัพยากรส่วนที่เราต้องมี การมองหา ทรัพยากรเราต้องย้อนกลับไปดูว่าลูกค้าของเราคือใคร อะไรคือคุณค่าที่เราจะนำเสนอแก่ลูกค้า และทรัพยากรของเราจะสามารถสร้างคุณค่านั้นๆได้หรือไม่ อย่างไร

### ช่องที่ 8 Key activities (กิจกรรมหลัก)

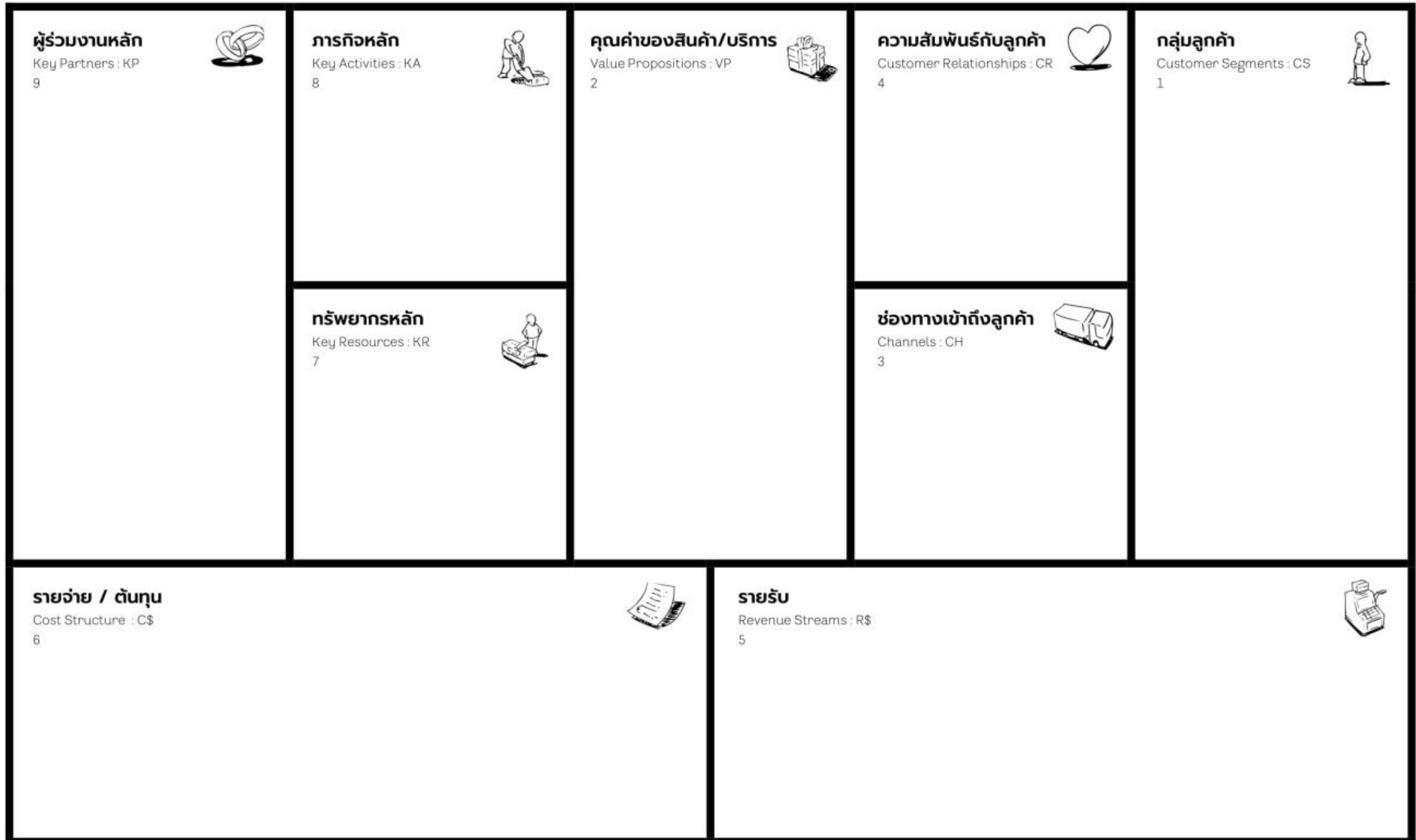
กิจกรรมหลักที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ หรือก็คือในธุรกิจของเรา อะไรคือหน้าที่ที่เราต้องทำบ้าง ซึ่งแต่ละธุรกิจก็จะมีหน้าที่หลักแตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจปลูกผักออร์แกนิก หน้าที่หลักที่เราจะเขียนลงไปช่อง Key Activities คือ ปลูกผัก ดูแลผักให้ปลอดสารพิษ คัดเลือกเมล็ดพันธุ์ เป็นต้น



### ช่องที่ 9 Key partners (ผู้ร่วมงานหลัก)



มีหลายสิ่งในกระบวนการทำธุรกิจที่เราจำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่น เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างลุล่วง partners คือกลุ่มคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของเรา อาจจะเรียกว่าคู่ค้าหรือผู้ช่วยเหลือ ข้อดีของการมี partners คือ กลุ่มคนเรานี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำธุรกิจ ช่วยกระจายความเสี่ยง และทำให้เราไม่ต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยตัวเอง ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาให้เรามาโฟกัสเรื่องสำคัญ ๆ ได้ เช่น itd , ธกส. ,ธนาคาร SME เป็นต้น





# โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas

ของ

