

โมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ BUSINESS MODEL AND ITS IMPLEMENTATION

กนกกาญจน์ เกตุแก้ว

Kanokkan Ketkaew

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus

สุวิต ศรีไหม

Suwit Srimai

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

Faculty of Liberal Arts & Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่องโมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ ถึงแม้ว่าโมเดลธุรกิจจะมีการใช้กันหลายปีแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สามารถระบุความหมายที่ชัดเจนได้ การให้ความหมายจะแตกต่างกันไปตามมุมมองและอุตสาหกรรม ดังนั้นจึงต้องเริ่มศึกษาตั้งแต่ความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ มีความเห็นร่วมกันว่า โมเดลธุรกิจเป็นการบริหารทรัพยากรหลักของกิจการทั้งระบบ เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ให้กิจการสามารถทำกำไรได้ ส่วนองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจจะประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ดังนี้ 1) กระบวนการหลักขององค์กร 2) ทรัพยากรหลัก 3) การสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และ 4) รูปแบบการทำกำไร ส่วนการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการจะประยุกต์ใช้แนวคิดของการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เนื่องจากพบว่ามีส่วนของสองคำนี้ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อเป็นทิศทางช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกัน ซึ่งงานวิจัยพบว่าองค์กรจำนวนมากล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เพราะเกิดความผิดพลาดด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ภาวะความเป็นผู้นำ 2) ด้านการสื่อสาร 3) การกำหนดความรับผิดชอบ 4) การบริหาร และ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน การทบทวนวรรณกรรมนี้ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจและสามารถนำไปดำเนินการได้จริง

คำสำคัญ : โมเดลธุรกิจ กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ การประเมินผลการดำเนินงาน

ABSTRACT

This literature review aims at studying business model and its implementation. Even though business model has been used for many years ago, until recent years its meaning is still unclear. Definitions of business model are varied from perspectives and industries. The definition, concept and elements of business model are clarified in order to guide the design and implementation of business model. Business model is about resources management to create and capture value to the customer. In addition, the composition of business model are 1) key processes 2) key resource customer 3) value proposition and 4) profit formula. In this review, the concept of strategy implementation is used to guide the implementation of business model because business model and strategy have some concepts similarity, for examples are the purpose for creating competitive advantage and making company profit. Furthermore, research found that causes of unsuccessful implementation are failure of 1) leadership 2) communication 3) responsibility 4) management and 5) performance measurement. This review contributes to businesses and managers to study their business models and implement them successfully.

Keywords: Business Model, Strategy, Strategy Implementation, Performance Measurement

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ธุรกิจต่าง ๆ จึงพยายามหาวิธีเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ช่วงสามสิบปีที่ผ่านมา ธุรกิจมักจะใช้กลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ในอนาคตมีแนวโน้มว่าจะต้องเริ่มจากการสร้างโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Casedesus-Masanell, 2010) ซึ่งคำว่าโมเดลธุรกิจ (Business Model)¹ เป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเพราะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรูปแบบหนึ่ง หลายองค์กรได้นำแนวคิดของโมเดลธุรกิจไปใช้เพราะทำให้เกิดผลดีต่อกิจการ เช่น องค์กรที่มีเทคโนโลยีระดับปานกลางแต่หากมีโมเดลธุรกิจที่ดี อาจจะทำให้สร้างคุณค่าได้มากกว่ากิจการที่มีเทคโนโลยีที่ดีเพียงอย่างเดียว (Chesbrough, 2010)

แนวคิดของโมเดลธุรกิจได้ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกต่อแนวคิดในการจัดการธุรกิจ ทั้งด้านความสำเร็จทางการแข่งขันของบริษัท และด้านการจัดการ (Wirtz et al., 2016) อีกทั้งยังมีศักยภาพในการสร้างความอยู่รอดของกิจการ (George et al., 2011) โมเดลธุรกิจที่ดีจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่ออุตสาหกรรมและยังมีส่วนผลักดันให้อุตสาหกรรมเติบโตได้เป็นอย่างดี (Johnson et al., 2008) นอกจากนั้นโมเดลธุรกิจสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนด้านอื่น ๆ ของธุรกิจได้ เช่น ช่วยในการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงาน ช่วยด้านการจัดการความรู้และการสื่อสาร (Osterwalder et al., 2005) และยังใช้เป็นเครื่องมือช่วยด้านนวัตกรรมและการสร้างความพร้อม ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างธุรกิจ กระบวนการ โครงสร้างพื้นฐาน และระบบ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และแรงกดดันจากภายนอก (Osterwalder et al., 2005) จุดเด่นอีกประการของโมเดลธุรกิจ คือ ช่วยให้การดำเนินงานของกิจการมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Casedesus-Masanell, 2010) ส่วนกระบวนการคิดโมเดลธุรกิจนี้ ยังช่วยในการ

กำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการหรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย (Chesbrough, 2007)

โมเดลธุรกิจจึงถือได้ว่าเป็นแกนหลักสำคัญในการวางแผนบริหารองค์กรธุรกิจ เปรียบเสมือนเป็นหัวใจของกิจการ เพราะเป็นเรื่องราวทั้งหมดว่ากิจการจะดำเนินไปอย่างไร ทำให้กิจการทราบว่า ลูกค้าคือใคร อะไรคือคุณค่าที่กิจการจะส่งมอบให้กับลูกค้า ตลอดจนมองเห็นหนทางที่กิจการจะสร้างรายได้ (Magretta, 2002) จากข้อมูลของบริษัท IBM ที่ได้ประเมินผู้บริหารจำนวน 765 คนพบว่า การที่บริษัทประสบความสำเร็จด้านการเงินเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าได้นั้น เกิดจากการให้ความสำคัญกับโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน (Wirtz et al., 2016) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในปี 2005 จากการสำรวจของผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ (Economist Intelligence Unit) มีการรายงานว่าผู้บริหารมากกว่า 50% เชื่อว่านวัตกรรมของโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จแก่กิจการมากกว่าเรื่องผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Johnson et al., 2008) และในปี 2006 จากการสำรวจประธานกรรมการบริหาร (CEO) ทั่วโลกของสถาบันทางด้านธุรกิจของ IBM ได้รายงานว่าผู้บริหารระดับสูงกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทางด้านโมเดลธุรกิจของตน นอกจากนั้นการสำรวจในปี 2008 ของบริษัท IBM โดยประธานกรรมการบริหาร (CEO) มากกว่า 2 ใน 3 กล่าวว่ากิจการมีความจำเป็นต้องปรับโมเดลธุรกิจของตนให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจุบันยังไม่มีคำนิยามใดที่ได้รับการยอมรับหรือมีการใช้กันอย่างกว้างขวาง นักวิชาการหลายท่านต่างให้ข้อสรุปว่ายังไม่มี ความหมายที่ชัดเจนและครอบคลุม จึงทำให้เกิดความสับสนและมีการนำไปใช้ผิด (Amit & Zott, 2001; DaSilva & Trkman, 2014; Osterwalder et al., 2005) แม้กระทั่งคำว่าโมเดลธุรกิจกับคำว่ากลยุทธ์ ก็ยังมีความหมายมากทั้งในด้านวิชาการและผู้นำไปปฏิบัตินำไปใช้ไม่ถูกต้อง (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) ดังจะ

¹ ปัจจุบันคำว่า Business model ในภาษาไทย มีการใช้คำว่าโมเดลธุรกิจแบบจำลองธุรกิจ และรูปแบบธุรกิจ เนื่องจากยังไม่มีคำแปลใด ๆ ที่บังความหมายได้ชัดเจน ดังนั้นผู้เขียนจึงเลือกใช้คำว่าโมเดลธุรกิจในบทความนี้

เห็นได้จากการศึกษาของสมาคมการจัดการอเมริกัน (American Management Association) ซึ่งกล่าวว่าบริษัทระดับโลกน้อยกว่า 10% ที่มีการลงทุนทางด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนาโมเดลธุรกิจของตน โดยปัญหาอาจเกิดจากค่านิยมที่ยังไม่ชัดเจน และยังขาดความรู้ความเข้าใจที่มากพอเรื่องโมเดลธุรกิจ (Johnson et al., 2008) ผู้เขียนจึงตระหนักว่าเรื่องโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องที่น่าสนใจจะศึกษาเป็นอย่างยิ่งว่าแท้จริงแล้วคำว่าโมเดลธุรกิจ (Business Model) ความหมายคืออะไร มีแนวคิดเป็นอย่างไร ตลอดจนส่วนประกอบของโมเดลธุรกิจมีอะไรบ้าง และจะนำโมเดลธุรกิจไปใช้ให้ได้ผลอย่างไร

เนื้อหาของบทความนี้เริ่มจากความหมาย แนวคิดของโมเดลธุรกิจ องค์ประกอบ ความแตกต่างและความเชื่อมโยงระหว่างคำว่าโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ ตลอดจนแนวทางกำหนดโมเดลธุรกิจ ในส่วนที่สองเป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการนำไปดำเนินการโดยใช้แนวคิดของการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เพราะพบว่าคำว่าโมเดลธุรกิจและคำวากลยุทธ์นั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) โดยทั้งการกำหนดโมเดลธุรกิจและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่างก็เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างของกิจการ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) อีกทั้งยังมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้เขียนจึงใช้หลักของการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการเช่นเดียวกับการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ

ผู้เขียนสนใจศึกษาเรื่องการนำไปดำเนินการเพราะการที่กิจการออกแบบโมเดลธุรกิจได้เป็นอย่างดีแล้ว ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ จากงานวิจัยพบว่าองค์กรกว่า 70% ล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Neilson et al., 2008) นอกจากนั้นในการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงจากบริษัท 197 แห่งทั่วโลก ที่มียอดขายสูงกว่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ได้ข้อมูลว่าการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการไม่ได้ผลตามที่คาดการณ์ไว้ (Neilson et al., 2008) ทำให้ผู้เขียนเกิดความตระหนักว่าแม้กิจการจะออกแบบโมเดลธุรกิจได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดการนำไปดำเนินการได้จริง ฉะนั้นการศึกษาการนำไปดำเนินการจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นตอนของการออกแบบ

โมเดลธุรกิจ โดยการกำหนดโมเดลธุรกิจที่ดีและนำไปสู่การดำเนินการได้จริงนั้นสามารถสร้างความสำเร็จให้กับกิจการได้ เพราะโมเดลธุรกิจถือได้ว่าเป็นแกนหลักสำคัญในการวางแผนบริหารองค์กรซึ่งส่งผลไปถึงการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อให้แผนธุรกิจที่ดีมีความสมบูรณ์ครบถ้วน รวมถึงกระบวนการคิดในการกำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นบทความนี้จะเน้นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาว่าโมเดลธุรกิจคืออะไร มีองค์ประกอบ แนวคิดและแนวทางในการออกแบบอย่างไรบ้าง ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าของกิจการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโมเดลธุรกิจในการสร้างความแตกต่าง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่กิจการเพื่อนำกำไรมาสู่องค์กรได้ โดยเป็นมุมมองที่แตกต่างจากกลยุทธ์เพราะไม่ได้มุ่งเน้นที่ตำแหน่งทางการแข่งขันเป็นหลัก แต่เป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งระบบของกิจกรรมหลักทั้งหมดของกิจการ

ความหมายและแนวคิดของโมเดลธุรกิจ

ระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา มีผู้พยายามให้คำจำกัดความของคำว่าโมเดลธุรกิจ ว่าแท้จริงแล้วหมายความว่าอย่างไร ตั้งแต่ปี 1998 - 2002 มีการให้ความหมายของคำว่าโมเดลธุรกิจไว้ 12 ประการแต่ยังไม่มี ความหมายใดได้รับการยอมรับโดยทั่วไป (Shafer et al., 2005) ซึ่งอาจจะเป็นเพราะมาจากมุมมองที่ต่างกันไป (Teece, 2010) แต่อย่างไรก็ตามพบว่าผลสรุปจากนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวไว้ว่า ความหมายเหล่านั้นก็ยังคงขาดความเชื่อมโยง การให้ความหมายยังไม่มี ความชัดเจน ความหมายยังคลุมเครือ และบ่อยครั้งที่บอกเพียงแค่ว่าบางส่วนเท่านั้น (DaSilva & Trkman, 2014; Morris et al., 2005; Wirtz et al., 2016) อีกทั้งยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกันมากกับคำวากลยุทธ์ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) จึงทำให้เกิดความสับสน และขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในการนำไปใช้เรื่องโมเดลธุรกิจ ความสับสนอีกประการที่เกิดขึ้นอาจมาจากการนำเสนอแผนภาพระบบแผนที่กิจกรรม (Activity system map) ของ Porter (Porter, 1996) ที่เป็นการแสดงให้เห็นตำแหน่งทางกลยุทธ์ของบริษัทซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันในการ

นำไปใช้ และระบบแผนที่กิจกรรมนี้เองที่มีความคล้ายคลึงกันมากกับโมเดลธุรกิจ (Seddon et al., 2004)

การให้ความหมายของคำว่าโมเดลธุรกิจโดยทั่วไปนั้น นักวิชาการมักจะมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างทั่วไปและส่วนประกอบบางส่วนของโมเดลธุรกิจ (Wirtz et al., 2016) ที่แสดงให้เห็นว่าโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องราวที่อธิบายว่ากิจการทำงานอย่างไร และแสดงให้เห็นการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า และแสดงให้เห็นโครงสร้างของรายได้ ค่าใช้จ่ายและผลกำไรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Magretta, 2002; Morris et al., 2005; Teece, 2010) สำหรับมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า โมเดลธุรกิจเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมหลักทั้งระบบของกิจการ เป็นการสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่านั้นไปยังลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กิจการ และสามารถทำกำไรให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

การศึกษาเรื่องความหมายของโมเดลธุรกิจนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งก่อนจะนำไปใช้ เพราะหากความหมายไม่ชัดเจนก็เกิดการนำไปใช้ที่ผิด (Magretta, 2002) อาจส่งผลกระทบต่อออกแบบที่ไม่ครอบคลุมหรือเป็นโมเดลธุรกิจที่ดีได้ ซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจในระดับสูงของยุคปัจจุบันลูกค้าไม่ได้ต้องการเพียงแค่ผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ลูกค้ายังต้องการการให้ช่วยแก้ปัญหาให้กับเขาได้ (Teece, 2010) โดยโมเดลธุรกิจสามารถตอบสนองให้กับลูกค้าได้ผ่านการสร้างคุณค่า มิได้เป็นเพียงแค่การให้ความสำคัญด้านการเงินเพียงอย่างเดียว (Teece, 2010) แต่ทั้ง ๆ ที่โมเดลธุรกิจเป็นการนำเสนอแนวคิดธุรกิจอย่างง่าย กลับพบว่าหลายคนก็ยังไม่สามารถสื่อสารให้ชัดเจนได้ถึงกระบวนการของข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้

กรอบแนวคิดของโมเดลธุรกิจอาจพิจารณาได้จาก 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Morris et al. (2005) ดังนี้

1. ระดับพื้นฐาน (Foundation level) โดยการกำหนดองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน (Defining basic components) จากการพิจารณาปัจจัย 6 ข้อต่อไปนี้

1.1) กิจการจะสร้างคุณค่าได้อย่างไร หรือสิ่งที่กิจการจะนำเสนอต่อลูกค้าคืออะไร

1.2) ปัจจัยด้านการตลาด หรือกลุ่มเป้าหมายของกิจการคืออะไร

1.3) ข้อได้เปรียบที่เป็นปัจจัยภายในของกิจการคืออะไร

1.4) กิจการจะวางตำแหน่งของตนเองในตลาดอย่างไร

1.5) กิจการจะสร้างรายได้อย่างไร

1.6) เวลา ขอบเขต และรูปแบบการลงทุนของผู้ประกอบการคืออะไร

2. ระดับความเป็นเจ้าของ (Proprietary level) โดยการสร้างส่วนผสมที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนของกิจการ

3. ระดับกฎเกณฑ์ (Rules level) หลังจากทีกิจการได้นำโมเดลธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติได้สำเร็จ จะสามารถนำโมเดลนั้นมากำหนดเป็นกฎพื้นฐานของการดำเนินงานต่อไปได้

การพิจารณาความหมายและแนวคิดของโมเดลธุรกิจนั้นจะส่งผลให้มองเห็นภาพองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ ที่กิจการจะกำหนดต่อไป ดังนั้นธุรกิจจึงควรทำความเข้าใจเพื่อการวางโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมได้

องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ

ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจจากนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งพบว่ามีการกล่าวไว้ในแนวทางเดียวกันว่า โมเดลธุรกิจมีองค์ประกอบรวมกันที่เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรของกิจการเพื่อการสร้างคุณค่าและนำเสนอคุณค่านั้นให้กับลูกค้า เพื่อมุ่งเน้นการทำกำไรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ (Johnson et al., 2008; Teece, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Shafer et al. (2005) ได้สรุปองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจไว้ โดยได้ข้อมูลมาจากการสังเคราะห์ความหมายของโมเดลธุรกิจ ที่ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ 12 ความหมาย ในช่วงปี 1998-2002 และยังได้แบ่งส่วนประกอบย่อยออกเป็น 42 ส่วน หลังจากนั้นจึงนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ จนได้ลักษณะสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดโมเดลธุรกิจด้านส่วนประกอบนั้นคือ จะต้องประกอบด้วยการนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ และโครงสร้างของการใช้ทรัพยากร

องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจต่อไปนี้เป็นผู้เขียนได้สรุปจากการนำเสนอของ Shafer et al. (2005) และ Johnson et al. (2008) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าจะต้องมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1) แนวความคิดหลักของกิจการหรือกระบวนการหลัก (Key Processes) ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้ระบบปฏิบัติการ การจัดการต่าง ๆ สามารถประสบความสำเร็จได้ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การผลิต การขาย การบริการ กฎเกณฑ์และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น

2) ทรัพยากรหลัก (Key Resource) คือ บุคลากร เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือช่องทาง และตราผลิตภัณฑ์ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งโมเดลธุรกิจจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของกิจการ เช่น การระบุทรัพยากรหลักของบริษัท ขยายหนังสือแบบอิเล็กทรอนิกส์ ก็คือนักเขียน บรรณาธิการ พนักงานขาย ผู้เขียนเว็บไซต์ คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมต่าง ๆ ในคอมพิวเตอร์ (Torres-Vargas & López, 2014)

3) การสร้างคุณค่าและการเอาคุณค่านั้นไปใช้ หรือส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Proposition) โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการไปได้ในระยะยาว ซึ่งกิจการที่ประสบความสำเร็จนั้นจะสร้างหนทางที่แตกต่างจากคู่แข่ง และมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก พัฒนาความสามารถเพื่อสร้างความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น Torres-Vargas & López, (2014) ได้กล่าวถึงธุรกิจจำหน่ายหนังสือแบบอิเล็กทรอนิกส์ว่า การนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้านั้นเป็นแนวคิดหลักที่จะช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง สำหรับสื่อสิ่งพิมพ์ทางด้านวิชาการ ไม่ได้เป็นเพียงแค่เอกสารแต่คุณค่าของเอกสารที่จะมอบให้ลูกค้าขึ้นอยู่กับคุณภาพของเนื้อหา และการอ้างอิงที่ถูกต้อง

4) รูปแบบการทำกำไร (Profit Formula) เพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างรายได้ โครงสร้างต้นทุน ทั้งต้นทุนทางตรง ทางอ้อม สินค้าคงคลัง สินทรัพย์ต่าง ๆ และการประหยัดจากขนาด

ความแตกต่างและความเชื่อมโยงระหว่างโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์

โมเดลธุรกิจกับกลยุทธ์เปรียบเสมือนเหรียญ 2 ด้าน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันแต่ก็ยังคงมีความแตกต่างกันเล็กน้อย โดยโมเดลธุรกิจจะเป็นเรื่องทั่วไปที่มีขอบเขตกว้างกว่ากลยุทธ์ มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันของโมเดลธุรกิจกับกลยุทธ์ คือ ต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและการทำกำไรให้กิจการได้เช่นเดียวกัน ส่วนความแตกต่างกันของโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์นั้น คือ โมเดลธุรกิจจะเป็นระบบของกิจกรรมหลัก ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะไม่พิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางการแข่งขัน แต่กลยุทธ์จะพิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางการแข่งขันด้วย และกลยุทธ์จะเป็นการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่โดยจะเป็นมุมมองในระยะยาวเพื่อเพิ่มโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตามโดยสรุปแล้วยังคงค่อนข้างยากที่จะให้เห็นความแตกต่างระหว่างคำว่าโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ แต่โดยส่วนใหญ่เมื่อกล่าวถึงคำว่าโมเดลธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่า ในขณะที่กลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Seddon et al., 2004)

แนวทางกำหนดโมเดลธุรกิจ

การสร้างโมเดลธุรกิจเปรียบเสมือนกับการเขียนเรื่องราวใหม่ การทำงานแบบใหม่ของธุรกิจ โดยเน้นความสำคัญ 2 ส่วน คือ ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การออกแบบ การสั่งซื้อวัตถุดิบ หรือการผลิต และทุกกิจกรรมที่เกี่ยวกับการขายและการตลาด ได้แก่ การเข้าถึงลูกค้า การขาย การส่งมอบสินค้าหรือบริการ หรือการบริการลูกค้า (Magretta, 2002) โมเดลธุรกิจที่ดีจะต้องมีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ (Teece, 2010) ซึ่งการออกแบบโมเดลธุรกิจที่ดีเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง โดย Casadesus-Masanell & Ricart (2011) ได้เสนอแนวทางในการประเมินว่าโมเดลธุรกิจที่ได้ออกแบบนั้นทำให้เกิดประสิทธิผลต่อกิจการได้หรือไม่ สามารถพิจารณาได้จากแนวทาง 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) โมเดลธุรกิจนั้นเป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

- 2) โมเดลธุรกิจนั้นช่วยสนับสนุนการดำเนินงานหรือทำให้กิจการแข็งแกร่งขึ้นหรือไม่
- 3) โมเดลธุรกิจนั้นมีความแข็งแกร่งที่จะช่วยสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนหรือไม่

การออกแบบโมเดลธุรกิจที่ดีตามแนวทางของ Masanell & Ricart (2011) กล่าวว่าควรมีหลักเกณฑ์ 3 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) โมเดลธุรกิจที่ออกแบบนั้นจะต้องนำไปสู่เป้าหมายของกิจการ
- 2) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้กับกิจการได้
- 3) เป็นโมเดลธุรกิจที่แข็งแกร่ง สร้างผลประโยชน์

อย่างแท้จริงให้แก่กิจการ โดยจะต้องป้องกันอุปสรรค 4 ประการ ดังนี้ได้ 3.1) ป้องกันการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งได้ 3.2) จะต้องช่วยสนับสนุนให้ลูกค้า คู่ค้า หรือผู้มีส่วนร่วมได้รับคุณค่าที่กิจการต้องการมอบให้ได้ 3.3) คำนึงถึงความพึงพอใจขององค์กร และ 3.4) ต้องพิจารณาว่าสิ่งที่มาทดแทนใหม่นั้นจะไปลดคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เรามอบให้ลูกค้าหรือไม่

การประเมินว่ากิจการควรปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่หรือไม่ ควรตรวจสอบจากการตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้ 1) การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าของเราคืออะไร ซึ่งต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจน 2) โมเดลธุรกิจที่คิดออกมาใหม่ ทำให้องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า รูปแบบการทำกำไร ทรัพยากรหลัก และกระบวนการหลัก สามารถสอดคล้องประสานกันอย่างลงตัวได้หรือไม่ 3) กิจการจะสามารถสร้าง หรือพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิดหลักของกิจการได้อย่างชัดเจนหรือไม่ และ 4) โมเดลธุรกิจที่คิดขึ้นมาใหม่นี้จะส่งผลกระทบต่อคู่แข่งได้หรือไม่ (Johnson et al., 2008)

การมีโมเดลธุรกิจใหม่นั้นจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกิจการได้ เพราะทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Johnson et al., 2008) โดยการออกแบบโมเดลธุรกิจเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวทางที่ต้องพิจารณาให้ชัดเจน ดังนี้

- 1) การออกแบบโมเดลธุรกิจต้องคำนึงถึงการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าว่าจะส่งมอบได้อย่างไร

และคุณค่านั้นจะส่งผลกลับมายังกระบวนการสร้างกำไรต่อกิจการอย่างไร โดยโมเดลธุรกิจนั้นแสดงการเป็นตัวแทนของกิจการ และเพื่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันที่ยั่งยืน (Teece, 2010) การออกแบบควรเริ่มต้นจากขั้นตอนที่ (1) คือการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องมีความชัดเจนว่าจะเลือกลูกค้ากลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมาย เช่น ธุรกิจขายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 3 ประเภท คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา และกลุ่มนักศึกษา เป็นต้น (Torres-Vargas & López, 2014) (2) การนำเสนอคุณค่าไปยังกลุ่มเป้าหมายนั้น หลังจากทีกิจการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนได้แล้ว ก็จะทำให้กิจการสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ตรงจุด หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Torres-Vargas & López, 2014) (3) การออกแบบและสร้างสิ่งดึงดูดใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้ยินดีที่จะจ่ายเพื่อแลกกับสินค้าหรือบริการนั้น และ (4) การสร้างกลไกที่ยากต่อการเลียนแบบจากคู่แข่ง

2) การออกแบบรูปแบบการทำกำไร รวมทั้งพิจารณาว่ารายได้ของกิจการมาจากไหน ต้นทุนมีอะไรบ้าง ตัวอย่างของบริษัท Google ซึ่งตัดสินใจที่จะลงทุนสร้างซอฟต์แวร์ในการค้นหาด้วยคำต่าง ๆ และการเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์อื่น ๆ ได้ ถึงแม้บริษัทต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก แต่บริษัทได้ออกแบบการสร้างรายได้ ทำกำไรให้บริษัทได้ด้วยการขายโฆษณาจึงทำให้บริษัทสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยิ่งใหญ่ในปัจจุบัน (Teece, 2010)

3) การระบุทรัพยากรและกระบวนการหลักได้อย่างชัดเจน กิจการต้องสามารถกำหนดได้ว่าการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้านั้นจะต้องเกิดจากโครงสร้างอะไรบางอย่างหรือต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เช่น สินทรัพย์ที่กิจการต้องลงทุนไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์ เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อจะได้จัดการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chesbrough, 2010)

นอกจากนั้น Johnson et al. (2008) ได้นำเสนอแนวทางในการพิจารณาว่า เมื่อไรที่กิจการควรปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่ โดยให้พิจารณาจากแนวทาง ดังต่อไปนี้

1) เมื่อลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่มีศักยภาพเกิดความ ต้องการด้านนวัตกรรม โดยบริษัทสามารถนำเสนอ นวัตกรรมใหม่พร้อมกับโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมอบคุณค่าที่ เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้าได้ ตัวอย่างเช่น การให้บริการของสาย การบิน Southwest Airlines จากความต้องการของลูกค้าที่ ต้องการเที่ยวบินตรง มีความน่าเชื่อถือ และให้บริการที่ดี แก่ลูกค้า แต่มีราคาถูก บริษัทจึงได้นำโอกาสนี้ปรับโมเดล ธุรกิจใหม่เพื่อต้องการให้สนองความต้องการของลูกค้าให้ ได้ จึงได้ร่วมมือกับพันธมิตรจัดการให้ทุกเที่ยวบิน เป็นแบบเที่ยวบินตรง และให้บริการโดยสารด้วยเครื่องบิน แบบ Boeing 737 อีกทั้งปรับปรุงการบริหารงานให้มีความ ยืดหยุ่นมากขึ้น ตลอดจนให้ส่วนลดราคาตั๋วเพื่อทำให้มี ราคาที่ถูกกลง จากการปรับโมเดลธุรกิจใหม่นี้จึงทำให้ Southwest Airlines ประสบความสำเร็จมากในเวลาต่อมา (Teece, 2010)

2) เมื่อมีโอกาสที่จะได้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น จากเทคโนโลยีใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลต่อการทำการตลาดที่เปลี่ยนไป ด้วย บริษัทจึงต้องปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อความอยู่ รอดของกิจการ เช่น จากในอดีตนักร้องจะต้องเข้าห้องอัดเสียงเพื่อทำเพลงลงแผ่น CD แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงไป ไม่ต้องอัดเสียงลงแผ่น CD อีกต่อไป แต่ จะต้องนำเพลงนั้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดได้จาก ร้านค้าของ Apple ที่เรียกว่า Apple's iTunes เป็นต้น (Teece, 2010)

3) มีโอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จได้ โดยที่ยัง ไม่เคยมีมาก่อน เช่น การให้บริการของบริษัท คอมพิวเตอร์ Dell ที่มีโมเดลธุรกิจที่แตกต่างจากบริษัท ทั่วไปที่เคยมีมาก่อน โดยการส่งสินค้าและบริการซ่อมให้ ลูกค้าโดยตรงไม่ต้องผ่านตัวแทน เพื่อให้สามารถบริการที่ดี ให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ก็เพื่อมอบคุณค่าที่ดีกว่า ให้แก่ลูกค้าจึงทำให้บริษัท Dell ยังคงเติบโตได้กระทั่งถึง ทุกวันนี้ (Teece, 2010)

4) เมื่อสามารถขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อ ความสำเร็จออกไปได้ เช่น บริษัท Amazon ที่ประสบ ความสำเร็จอย่างสูงในการทำตลาดผ่านทางอินเทอร์เน็ตใน ประเทศสหรัฐอเมริกา แต่เมื่อต้องการไปขยายตลาดใน

ประเทศอินเดีย ซึ่งเป็นโอกาสดีเพราะเป็นตลาดใหญ่ ที่มี ประชากรจำนวนมาก แต่กลับพบปัญหาว่าประชากร 67% อาศัยอยู่ในชนบท แม้กระทั่งสาธารณูปโภคยังด้อยการ พัฒนา มีประชากรเพียงแค่ 35% เท่านั้นที่ใช้อินเทอร์เน็ต และมีพฤติกรรมใช้เงินสด ไม่ได้ใช้บัตรเครดิต จึงนับว่าเป็น อุปสรรคในการทำตลาดของ Amazon.com มาก บริษัท จึงได้สร้างโมเดลธุรกิจใหม่ขึ้น เพื่อใช้ในตลาดอินเดีย โดยเฉพาะ มีการออกแบบกิจกรรมใหม่เป็นโปรแกรม Amazon Chai Cart โดยการชักจูงให้ผู้ผลิตเข้ามามีส่วน ร่วมทำให้เกิดความไว้วางใจ มีการสอนให้ความรู้ด้าน e-commerce ให้กับผู้ขายมากกว่า 10,000 ราย นอกจากนั้น ทีมงานของ Amazon ยังได้ปรับปรุงด้านการจัดส่ง ได้ ร่วมมือกับพันธมิตร จึงทำให้ส่งสินค้าได้รวดเร็วขึ้น ทำการ เพิ่มจำนวนคลังสินค้าและให้ความสะดวกต่อลูกค้าซึ่งทำ การสั่งซื้อสินค้าได้เอง จ่ายเงินสดที่คลังสินค้าได้และเมื่อถึง เวลารับสินค้า ทางบริษัทก็จะติดต่อลูกค้ากลับไป จึงเป็น ตัวอย่างของการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ของธุรกิจออกไปได้ จึงสามารถปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจให้ เหมาะสมกับสภาพของตลาดของ Amazon.com ได้ (Govindarajan & Warren, 2016)

5) เพื่อเป็นการตอบโต้การแข่งขัน ตัวอย่าง ของสารานุกรมในอดีตที่เป็นแบบตีพิมพ์เป็นเล่ม ซึ่งได้รับ ความนิยมมาก แต่ต่อมาเมื่อเทคโนโลยีได้พัฒนามากขึ้น จนการเก็บข้อมูลจำนวนมากจะบรรจุลงในแผ่น CD-ROM แทน ทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายที่ลดลงของบริษัท Britannica เป็นอย่างมาก เพื่อความอยู่รอดของบริษัท ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตอบโต้การแข่งขันด้วยการ ปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่โดยจำหน่ายสารานุกรมและให้ แผ่น CD-ROM ควบคู่ไปกับหนังสือด้วย และใน ขณะเดียวกันหากลูกค้าต้องการซื้อเพียง CD-ROM ก็มี จำหน่ายให้ด้วยเช่นกัน (Voelpel et al., 2004)

การนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการ

ขั้นตอนสำคัญหลังจากได้กำหนดโมเดลธุรกิจที่ดี แล้ว คือ การนำไปดำเนินการซึ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า กัน สองขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนเหรียญสองด้านที่ต้องควบคู่ กันไป เพราะกิจการที่สามารถคิดโมเดลธุรกิจที่ดีได้นั้นก็ ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ หากไม่สามารถนำโมเดลธุรกิจที่ออกแบบไว้นั้นไป

ดำเนินการได้จริง ซึ่งบริษัทโดยทั่วไปต่างตระหนักว่าตนเองต้องมีโมเดลธุรกิจที่ดี มีระบบ มีการจัดนโยบาย วัฒนธรรม ค่านิยม และกระบวนการบริหารให้มีความเหมาะสม แต่พบว่าเมื่อนำสิ่งเหล่านี้ไปดำเนินการจริง กลับเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เป็นจริงได้ ผลการศึกษาพบว่าโดยเฉลี่ยแล้วบริษัทสร้างผลตอบแทนได้เพียง 63% (Neilson et al., 2008) ของประมาณการตัวเลขหลังการนำไปดำเนินการ และพบว่าสาเหตุของความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการมีหลายประการ โดยบทความนี้ได้นำเสนอสาเหตุของความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เพื่อนำมาปรับใช้ศึกษากับการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการเพราะพบว่าสองคำนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) และเพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างของกิจการ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) อีกทั้งยังมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงใช้หลักของการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการเช่นเดียวกับการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยพบว่าสาเหตุของความล้มเหลวในการดำเนินการ มีดังนี้

1) ภาวะความเป็นผู้นำ

Beer & Eisenstat (2000) ได้ศึกษาสาเหตุความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการ พบว่าเกิดจากสาเหตุ 6 ข้อ ซึ่งเรียกว่าฆาตกรเจียบ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ ฆาตกรที่ 1 คือ ผู้จัดการอาวุโสที่มีรูปแบบการทำงานแบบไม่ใส่ใจในรายละเอียด ฆาตกรที่ 2 คือ การจัดลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกันซึ่งส่งผลให้เกิดการประสานงานที่ย่ำแย่ ฆาตกรที่ 3 คือ ทีมผู้บริหารอาวุโสที่ไม่มีประสิทธิภาพ ฆาตกรที่ 4 คือ การสื่อสารในแนวตั้งที่ไม่ดี ฆาตกรที่ 5 คือ การประสานงานข้ามฝ่ายที่ไม่ดี มีขอบเขตที่ไม่ชัดเจน และ ฆาตกรที่ 6 คือ ทักษะความเป็นผู้นำและการพัฒนาในสายงานไม่เพียงพอ จะเห็นได้ว่าความล้มเหลวที่เกิดจากภาวะความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมีถึง 3 ข้อ คือ ฆาตกรตัวที่ 1, 3 และ 6 เพราะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่สามารถทำให้เกิดการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น มีแต่ทฤษฎีแต่ขาดการลงมือทำจริง หรือผู้นำขาดวิสัยทัศน์มองไม่เห็นความสำคัญของขั้นตอนการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการ (Neilson et al., 2008) และผู้บริหารระดับสูงมักมองไม่เห็นปัญหาข้อขัดข้องของการดำเนินงาน เช่น ผู้บริหารไม่รู้ว่ามี การดำเนินการในเรื่องสำคัญอย่างใดคาดหวังไว้หรือไม่ หรือทรัพยากรถูกนำไปใช้ตามตารางเวลาที่กำหนดหรือไม่

(Mankins & Steele, 2005)

การแก้ปัญหาความล้มเหลวด้านภาวะความเป็นผู้นำทำได้โดย 1) เปลี่ยนจากรูปแบบการบริหารจากบนลงล่างหรือแบบไม่รู้ไม่รู้ไปเป็นแบบผู้นำที่มีความผูกพัน 2) เปลี่ยนทีมบริหารอาวุโสที่ไม่มีประสิทธิภาพไปเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และ 3) สร้างทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในการบริหารงานทั่วไป (Beer & Eisenstat, 2000)

2) ด้านการสื่อสาร

ความล้มเหลวของการนำไปดำเนินการเกิดจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะเป็นอุปสรรคในการเชื่อมต่อกันของทีมงาน ทำให้ขาดคุณภาพด้านทิศทางการสื่อสาร (Quality of Direction) (Beer & Eisenstat, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับ Mankins & Steele (2005) ที่ได้กล่าวไว้เช่นกันว่าความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการเกิดจากการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการอย่างชัดเจน นอกจากนั้นความล้มเหลวในการสื่อสารยังทำให้ทีมงานขาดความเข้าใจ ขาดข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอที่ทำให้ตนได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงเกิดความรู้สึกร่วมในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า หรือยึดมั่นในเป้าหมายขององค์กรไม่มากพอ (Beer & Eisenstat, 2000)

การแก้ปัญหาเรื่องการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดูแลเรื่องการไหลเวียนของข้อมูลที่จะต้องไปได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานที่ต้องติดต่อลูกค้าและพนักงานระดับปฏิบัติการมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจว่าการตัดสินใจในการทำงานประจำวันของตนเองมีผลกระทบอย่างไรต่อกำไรขาดทุนของบริษัท (Neilson et al., 2008) ทำให้แน่ใจว่าข้อมูลจะไหลเวียนไปในส่วนที่จำเป็นต้องมีข้อมูลนั้น เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้ผู้บริหารหน่วยงานหนึ่งไปเป็นผู้บริหารอีกหน่วยงานหนึ่งเพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการติดต่อที่จำเป็นต่อการสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน (Neilson et al., 2008) และเปลี่ยนการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพไปสู่รูปแบบการเจรจาตามความจริง เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม (Beer & Eisenstat, 2000)

3) การกำหนดความรับผิดชอบ

งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการอีกประการเกิดจากขาดการกำหนดความ

รับผิดชอบที่ชัดเจน (Mankins & Steele, 2005) โดยบริษัทที่เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมในการนำไปดำเนินการจะมุ่งเน้นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ได้แก่ การกำหนดสิทธิในการตัดสินใจให้ชัดเจน เช่น ระบุตัวคนที่เป็นผู้รับผิดชอบ ในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง และใครจะต้องให้ความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจนั้นบ้าง (Neilson et al., 2008) ผู้บริหารสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ นำโมเดลธุรกิจนั้นไปจัดการต่อ เช่น การสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการตลาด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดูแลโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้รับผิดชอบด้านคุณภาพ คือฝ่ายการผลิต เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานกว่า 26,000 คน จากบริษัททั้งหมด 31 แห่ง ถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 5 อันดับแรก ที่ทำให้องค์กรสามารถนำไปดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในห้าข้อนั้นคือ การทำให้ทุกคนรู้อย่างแน่ชัดว่าตนเองต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจและการกระทำเรื่องใดบ้าง (Neilson et al., 2008) ในทุกฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบในโมเดลธุรกิจจึงสำคัญอย่างยิ่ง

4) การบริหาร

Bonoma & Crittenden (1988) เสนอว่าการนำไปดำเนินการนั้นเกิดจากตัวแปรหลัก 2 ประการ คือ โครงสร้างและทักษะในการบริหารจัดการ ซึ่งโดยมากแล้วมักมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมากเกินไป เพราะเป็นการแก้ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สุด ที่อาจทำให้ได้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว แต่จะก่อให้เกิดผลดีในระยะสั้นและการกระทำดังกล่าวเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุเท่านั้น (Magretta, 2002; Neilson et al., 2008) หากต้องการนำไปดำเนินการให้สำเร็จด้านโครงสร้างจะต้องตอบคำถามทั้ง 4 ข้อนี้ได้ คือ (1) การปฏิบัติ (Action) เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับใคร อะไร ที่ไหน (2) โปรแกรม (Program) อะไรที่จะค่อย ๆ ซึมซับเข้าไปในองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (3) ระบบ (Systems) มีการกำหนดระบบที่มาสสนับสนุนโมเดลธุรกิจหรือไม่ และ (4) นโยบาย (Policies) การกำหนดกลยุทธ์นั้นสนับสนุนนโยบายของกิจการหรือไม่ (Beer & Eisenstat, 2000)

ด้านทักษะการบริหารจัดการจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจการที่จะต้องตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้ได้เช่นกัน (1) ปฏิบัติ (Interacting) มีการฝึกฝนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างไร (2) การจัดสรร (Allocating) คือความเข้าใจว่าเมื่อไร และที่ไหนที่จะใช้ทรัพยากร (3) การตรวจสอบ (Monitoring) มีการให้รางวัลเมื่อประสบความสำเร็จหรือไม่ และ (4) การจัดการ (Organizing) โมเดลธุรกิจนั้นสร้างจากวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ (Beer & Eisenstat, 2000) นอกจากนั้น Sull (2007) ยังได้เสนอด้านการบริหารการนำไปดำเนินการให้สำเร็จว่า ควรเปลี่ยนจากการบริหารจัดการในเชิงเส้นตรง (Strategy Linear) ไปเป็นการบริหารจัดการเชิงย้อนกลับ (Strategy Loop) ซึ่ง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์หรือตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่อย่างสมเหตุสมผลจากสถานการณ์ (Making sense of a situation) โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลดิบจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความซับซ้อน ไม่สมบูรณ์ ไม่น่าเชื่อถือ หลังจากนั้นต้องมีการตรวจสอบโดยต้องปรึกษากันในทีมเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

2) การวิเคราะห์ทางเลือก แนวทาง ของโมเดลธุรกิจที่ดีที่สุดในดำเนินการแก้ไขปัญหา (Making choice) ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและต้องตัดสินใจเลือกหลังจากที่ได้มีข้อสรุปร่วมกันแล้ว

3) การวิเคราะห์เพื่อจัดทำโมเดลธุรกิจที่นำไปสู่ภาคปฏิบัติให้สำเร็จ (Making things happen) ซึ่งขั้นตอนนี้จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจของคนในองค์กรถึงแนวทางที่ต้องดำเนินการ และแรงบันดาลใจของทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติตามที่สัญญาไว้

4) การวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงโมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Making revisions) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ รสนิยมของผู้บริโภค และวิกฤติเศรษฐกิจ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้เป็นได้ทั้งโอกาส ภัยคุกคาม และความเสี่ยง ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาโมเดลธุรกิจต่อไป

การบริหารจัดการในขั้นตอนการเตรียมพร้อม การวางแผนนำกิจกรรมไปดำเนินการ ควรมีโครงการนำร่อง โดยผู้บริหารกิจการควรมีการนำโมเดลธุรกิจไปทดลอง เพื่อทดสอบความมีศักยภาพของโมเดลธุรกิจก่อนที่ปัญหา

ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเกิดขึ้นจริง เพราะอาจมีความเครียดที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างโมเดลธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ ช่วยลดความยุ่งเหยิงที่จะเกิดขึ้นได้ (Chesbrough, 2010)

5) การประเมินผลการดำเนินงาน

การที่บริษัทไม่ค่อยได้ติดตามผลการดำเนินงานจริงเทียบกับแผนระยะยาว ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ และหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ติดต่อกันหลายปี อาจกลายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ยอมรับผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย (Mankins & Steele, 2005) นอกจากนั้นยังทำให้มูลค่าเพิ่มที่ควรจะได้กลับสูญหายไปในช่วงการแปลงนำโมเดลธุรกิจไปสู่การดำเนินการ ซึ่งจากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่ามูลค่าเพิ่ม ที่หายไปในระดับต้น ๆ เกิดจาก มีทรัพยากรไม่เพียงพอหรือไม่ให้ใช้ ซึ่งผู้บริหารควรทำการปรับปรุงการวางแผน และการลงมือปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และหากบริษัททำไม่ได้ตามที่คาดการณ์ไว้ ก็ควรจะระบุสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ในทันที (Neilson et al., 2008)

การประเมินผลงานขององค์กรจะเกิดขึ้นหลังจากได้ผ่านกระบวนการการนำไปดำเนินการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) เข้ามาช่วย เช่น ระบบประเมินผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard (BSC) เพราะการวัดผลการดำเนินงานในระบบการจัดการแบบดั้งเดิมจะใช้ตัววัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งไม่สามารถเชื่อมโยงแผนการระยะยาวของบริษัทให้เข้ากับการดำเนินการต่าง ๆ ในระยะสั้น โดยระบบประเมินผลการดำเนินงาน BSC นั้นเป็นการวัดผลการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านความสัมพันธ์ของบริษัทที่มีต่อลูกค้า ด้านกระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ ของบริษัท และด้านการเรียนรู้ การเติบโต และมีกิจกรรมหลัก 3 ประการที่เกี่ยวข้องกัน นั่นคือการสื่อสารและการให้การเรียนรู้ การตั้งเป้าหมาย และการเชื่อมโยงรางวัลผลตอบแทนไปสู่ตัววัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ (Kaplan & Norton, 2000) โดยผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเมื่อนำหลักการ BSC มาใช้ คือทำให้มีการสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร เป็นการปรับเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่

ละคนและหน่วยงานให้เข้าโมเดลธุรกิจของบริษัท มีการพิจารณาบทวนผลการดำเนินงานในแต่ละระยะ เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงโมเดลธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น (Kaplan & Norton, 2000)

แนวทางเหล่านี้ไม่ควรพิจารณาแยกจากกัน เนื่องจากแนวทางข้อหนึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อกันอย่างหนึ่งซึ่งผลลัพธ์เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด จึงควรประเมินด้วยการใช้มุมมองที่เป็นองค์รวม ในการทำความเข้าใจถึงการนำไปปฏิบัติและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ถูกต้อง ผู้นำไปดำเนินการควรวางตำแหน่งของตน มากกว่าการคอยตามแก้ปัญหา กรอบแนวคิดที่พัฒนาจากบทความนี้สามารถใช้เป็นแนวทางช่วยในการวิเคราะห์การนำไปดำเนินการได้ และการจัดให้มีโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ผู้จัดการระดับกลางและบนก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะผู้บริหารต้องมีความรู้และประสบการณ์อย่างเพียงพอ

การศึกษาสาเหตุของความล้มเหลวในการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการ จะช่วยเป็นแนวทางในการลดช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการกำหนดโมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ ซึ่งหากกิจการสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการได้จะเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะช่วยสร้างองค์กรสร้างศักยภาพได้เพิ่มขึ้น (Victoris Crittenden, 2008)

บทสรุป

การกำหนดโมเดลธุรกิจที่ดีและนำไปดำเนินการให้สำเร็จได้นั้น ควรเริ่มตั้งแต่การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด องค์ประกอบ และความแตกต่างความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เพราะปัจจุบันการให้คำจำกัดความของคำว่าโมเดลธุรกิจยังมีความสับสนและไม่ชัดเจน จากมุมมองที่หลากหลายของนักวิชาการในแต่ละอุตสาหกรรมต่างพยายามให้ความหมาย กำหนดลักษณะองค์ประกอบ และโครงสร้างของคำว่าโมเดลธุรกิจ (Hedman & Kalling, 2003; Morris et al., 2005; Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010) แต่อย่างไรก็ตามต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรหลักขององค์กร เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กระทั่งสร้างผลกำไรให้แก่กิจการได้ (Magretta, 2002) ส่วนองค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจ

จะต้องประกอบด้วย 1) กระบวนการหลักขององค์กร 2) ทรัพยากรหลัก 3) การสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และ 4) รูปแบบการทำการ

การมีโมเดลธุรกิจที่ดีไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำโมเดลธุรกิจที่วางไว้ไปดำเนินการให้บรรลุผลได้ เพราะพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ยอมรับว่ายังนำแผนการไปดำเนินการได้ไม่ดีนักเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น ปัญหาด้านการขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การขาดการสื่อสาร การขาดการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กรที่ดี และด้านการบริหารซึ่งบริษัทเหล่านี้จัดการแก้ปัญหาเรื่องการนำไปดำเนินการด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมากเกินไป นอกจากนั้นบริษัทไม่ค่อยได้ติดตามผลการดำเนินงานจริงเทียบกับแผนระยะยาวทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ติดต่อกันหลายปี การกำหนดผู้ตัดสินใจไม่ชัดเจน หรือเกิดจากการขาดความเข้าใจที่ถูกต้องและนำไปใช้ผิด แนวทางการกำหนดโมเดลธุรกิจที่ดีเพื่อนำไปสู่การดำเนินการได้จริงนั้น สามารถสร้างความสำเร็จให้กับกิจการได้ จึงต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องโมเดลธุรกิจให้กับบุคลากรในองค์กร และการจัดระบบการไหลเวียนของข้อมูลไปในส่วนที่จำเป็นอย่างทันทั่วถึง การกำหนด

ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง และผู้ให้ความเห็นชอบที่เหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลการกำหนดโมเดลธุรกิจที่นำไปดำเนินการ และเพื่อเป็นการปิดช่องว่างของการออกแบบและการนำไปดำเนินการ ทำให้กิจการมีโอกาสประสบความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น โดยใช้เครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) เข้ามาช่วย เช่น ระบบการประเมินผลงาน (BSC) เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทความนี้จะเสนอเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารและเจ้าของกิจการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจให้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ตั้งแต่ความหมาย แนวคิดองค์ประกอบ ความแตกต่างและความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และมีแนวทางในการออกแบบโมเดลธุรกิจให้กับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ตลอดจนการได้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่องค์กรต่าง ๆ ล้มเหลวในการนำไปดำเนินการ เพราะโมเดลธุรกิจเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จะบอกเรื่องราว ความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กร เป็นแกนหลักสำคัญในการวางแผนบริหารองค์กรซึ่งส่งผลไปถึงการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อให้ได้แผนธุรกิจที่ดี กระบวนการคิดที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณานุกรม

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). Silent killer strategy. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 41(4), 29-40.
- Bonoma, T. V., & Crittenden, V. L. (1988). Managing marketing implementation. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 7.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model - HBR (optimizado). *Harvard business review*, 89(1-2), 100-107.
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business Models : *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
- Govindarajan, V., & Warren, A. (2016). How Amazon adapted its business model to India (pp. 2-4). *Harvard Business Review Digital Articles*.

- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 5, 35-61.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86-92.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard business review*, 2607, 123-132.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 60(6), 81-94.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-40.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard business review*, 6, 61-78.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., & Shanks, G. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the association for Information Systems*, 13, 427-442.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 30.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Torres-Vargas, G. A., & López, V. M. (2014). A business model for electronic books. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 147, 268-274.
- Victoris, L., Crittenden, W. F. C. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51, 301-309.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.