

# ธุรกิจเปลี่ยนผ่านสู่วิถีปกติใหม่ ด้วยโมเดลธุรกิจ CANVAS

นิยม กริมใจ\*

คณะบัญชีและวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

## BUSINESSES TRANSITIONING TO A NEW NORMAL WAY WITH THE CANVAS

### BUSINESS MODEL

Niyom Krimjai\*

Faculty of Accounting and Management Science, Southeast Bangkok College, Thailand

E-mail: niyomkrimjai00@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 15 กุมภาพันธ์ 2564

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 7 เมษายน 2565

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 22 กันยายน 2564

#### บทคัดย่อ

การระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ COVID-2019 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ในวงกว้างที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่เข้าสู่ยุคที่เรียกว่า “นิว นอร์มอล” (New Normal) คือรูปแบบวิถีปกติใหม่ โดยการลดการสัมผัสระหว่างบุคคลและการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ที่ต้องทำงานจากที่บ้านหรือ Work From Home ซึ่งธุรกิจในรูปแบบวิถีปกติใหม่จึงหนีไม่พ้นที่ต้องปฏิบัติให้เกิดเป็นเรื่องปกติเพื่อไม่ให้ลูกค้าใกล้ชิดกันและเว้นระยะห่างทางสังคมรวมถึงการมีข้อปฏิบัติใหม่ๆ ที่กลายเป็นนิว นอร์มอล

จากสถานการณ์ดังกล่าวผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดที่มีอายุน้อยแต่มีวิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกล พร้อมทั้งเดินไปข้างหน้าและแสดงถึงเจตนารมณ์ที่จะทำธุรกิจใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อที่จะชนะผู้ประกอบการรายใหญ่ๆ และสามารถตอบสนองความต้องการต่อผู้บริโภคด้วยคุณภาพของสินค้าหรือการให้บริการที่เหนือกว่า และธุรกิจควรที่จะเปลี่ยนความคิดแบบเก่าหรือแบบเดิมๆ ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบันที่สามารถนำเสนอสินค้าหรือการให้บริการได้อย่างเหมาะสม ด้วยการนำ Business Model Canvas (BMC) เป็นเครื่องมือทางการตลาดมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและรวบรวมความคิดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีความทันสมัยกับผู้บริโภคมากขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการให้กับผู้บริโภคจากการได้รับผลกระทบ และการเปิดใจให้กว้างเพื่อเป็นการเปิดโอกาสที่จะให้นำเสนอและการสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพต่อไป

**คำสำคัญ:** ธุรกิจ วิถีปกติใหม่ โมเดลธุรกิจ

## Abstract

The outbreak of corona virus or COVID-19 has widely affected the economy, society, and culture. This leads the business owners to realizing the needs to analyze the situation causing them to enter the era known as "A New Normal". This new normal way of life is determined by reducing interpersonal contact, increasing social distance, and working from home. Businesses in the new normal are inevitably abiding by in order to keep customers distanced from each other and following new practices which become the new norm.

Given the above situation, new young business owners with new vision and willing to move forward to start a new business are allowed to enter a market and defeat the big business operators as well as able to meet the needs of consumers with superior product quality or services. Businesses should change their traditional ideas and adapt themselves to the current situation in order to properly offer products or services using Business Model Canvas (BMC) as a marketing tool to develop and consolidate ideas to deliver innovative products or services and meet the needs of consumers from being affected. Furthermore, businesses should be open-minded in order to provide opportunities to deliver creative and quality work.

**Keywords:** Business, New Normal, Business Model

## ธุรกิจเปลี่ยนผ่านสู่วิถีปกติใหม่ ด้วยโมเดลธุรกิจ CANVAS

จากสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจากการระบาดไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 ที่กำลังเกิดการระบาดใหญ่ (Pandemic) และส่งผลต่อการล็อกดาวน์ (Lockdown) ในหลายๆ ประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดระลอกใหม่นี้เช่นกันซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำรงชีวิตประจำวัน สุขภาพชีวิต ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ รวมถึงระบบเศรษฐกิจภายในประเทศที่กำลังจะฟื้นตัวจากการระบาดในรอบแรกปลายปี 2562 ต้องกลับมาดำเนินการแก้ไขและการจัดระบบในการป้องกันที่มีการระบาดอย่างรวดเร็ว รุนแรงกว่าเดิมและยังเป็นการสะท้อนถึงสถานการณ์ของโลกในยุคสมัยนี้ได้อย่างแท้จริง เพราะ 2021 เป็นปีที่ทั่วโลกได้ตกอยู่ภายใต้สถานการณ์เดียวกันของการระบาดจากไวรัสโคโรนา 2019 และมีผู้ติดเชื้อไวรัสที่เป็นสายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้นอีกในหลายๆ ประเทศรวมถึงประเทศไทยได้มีการตรวจพบจากชาวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทย และได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และต่อวิถีทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่ทำให้ผู้ประกอบการหรือนักลงทุนได้เกิดความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในระดับโลกและระดับท้องถิ่นของแต่ละประเทศที่ได้รับผลกระทบในทุกๆ กลุ่ม รวมถึงผู้บริโภคในระดับต่างๆ ทุกอาชีพ ทั้งผู้ที่มีรายได้น้อยรวมถึงผู้ที่มีฐานะทางการเงินระดับสูง และจากผลกระทบ

ที่ได้รับของแต่ละกลุ่มย่อมส่งผลต่อความเป็นอยู่และความไม่เป็นธรรมในสังคม ความไม่เท่าเทียมกันในแต่ละระดับของผู้บริโภค เช่น การเข้าถึงของผลิตภัณฑ์ เวชภัณฑ์ทางการแพทย์ และระบบสาธารณสุข ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างไรในปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นมาจากการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-2019 จึงเข้าสู่ยุคที่เรียกว่า “นิว นอร์มอล” (New Normal) ได้ถูกใช้ในช่วงเวลาที่มีการระบาดของโควิด-19 คือรูปแบบวิถีปกติใหม่ โดยการลดการสัมผัสระหว่างบุคคลและการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) จากแต่เดิมที่ต้องเข้าไปทำงานที่ออฟฟิศ จำเป็นต้องอยู่บ้านมากขึ้นและการทำงานที่บ้านหรือ Work From Home ในด้านการเรียนการสอนก็ต้องปรับตัวสู่การเรียนการสอนที่บ้าน “เรียนออนไลน์ และสอนออนไลน์” การจับจ่ายซื้อของต่างๆ ทำให้เกิดการหันมาซื้อสินค้าทางออนไลน์แทนการไปเดินห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้า ซึ่งการประกอบธุรกิจในรูปแบบใหม่จึงหนีไม่พ้นที่ต้องปฏิบัติให้เกิดเป็นเรื่องปกติ เพื่อไม่ให้ลูกค้าใกล้ชิดกันหรือแออัดกัน เว้นระยะห่างทางสังคมและต้องมีมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ รวมถึงมีข้อปฏิบัติใหม่ๆ ที่จะกลายเป็น นิว นอร์มอล (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2563)

จากสถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลถึงการดำรงชีวิตของผู้บริโภคที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริโภค และผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการนำเสนอขายสินค้าหรือการให้บริการ ซึ่งผู้ประกอบการต้องกลับมาศึกษาถึงธุรกิจของตนเองว่าจะสามารถคงอยู่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคต่อไปหรือไม่ โดยศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าได้เปิดเผยผลการวิจัยทางธุรกิจล่าสุด 10 อันดับดาวรุ่งและดาวร่วงประจำปี 2564 โดยอิงเกณฑ์การให้คะแนนใน 5 ส่วน ประกอบด้วย ยอดขาย ต้นทุน กำไรสุทธิ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงและภาวะการแข่งขัน และความต้องการความสอดคล้องกับกระแสนิยม โดยมีรายชื่อกลุ่มธุรกิจ ปณชัย อาร์ทิฟิมพร (2563) ดังนี้

### ธุรกิจดาวรุ่ง ได้แก่

1. ธุรกิจบริการทางการแพทย์และความงาม และธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
2. ธุรกิจแพลตฟอร์มและธุรกิจจัดทำคอนเทนต์ ยูทูเบอร์และผู้รีวิวสินค้า
3. ธุรกิจประกันภัยและประกันชีวิต
4. ธุรกิจเครื่องมือแพทย์และธุรกิจเวชภัณฑ์ยา ธุรกิจขายส่งสินค้าทางเวชภัณฑ์และทางการแพทย์
5. ธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีวิเคราะห์และจัดการข้อมูล
6. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจอาหารเสริมและสุขภาพ
7. ธุรกิจ Street Food และ Food Truck
8. ธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์และเดลิเวอรี่ ธุรกิจด้านฟินเทคและธุรกิจพลังงาน
9. ธุรกิจตู้หยอดเหรียญฯ (สะดวกซัก ธุรกิจเติมเงินและน้ำ)
10. ธุรกิจที่ปรึกษาด้านกฎหมาย บัญชี ธุรกิจการออกแบบแพ็คเกจจิ้ง บรรจุกภัณฑ์

### ธุรกิจดาวรุ่ง ได้แก่

1. ธุรกิจเช่าหนังสือ
2. ธุรกิจผลิตโทรศัพท์พื้นฐาน โทรสาร และธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ความจำ
3. ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์และวารสาร
4. ธุรกิจร้านอินเทอร์เน็ตและคนกลาง
5. ธุรกิจดั้งเดิมที่ไม่มีดีไซน์และใช้แรงงานเยอะ (เฟอร์นิเจอร์และของเล่น)
6. ธุรกิจผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ใช้แรงงานเยอะ ธุรกิจหัตถกรรม และเฟอร์นิเจอร์ไม้
7. ธุรกิจซ่อมรองเท้า
8. ธุรกิจการค้าแบบเดิม และธุรกิจเครื่องปั้นดินเผา เซรามิก
9. ธุรกิจผลิตผักและผลไม้อบแห้ง
10. ธุรกิจร้านถ่ายรูป

จากธุรกิจที่เป็นดาวรุ่งและดาวร่วงในปี 2564 ที่กล่าวมา ย่อมส่งผลถึงสถานการณ์ของผู้ประกอบธุรกิจที่จะต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อความอยู่รอดที่กำลังส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหนัก ที่จะดำเนินการทำให้ธุรกิจของตนเองสามารถดำรงอยู่ได้ โดยผู้ประกอบธุรกิจหรือนักการตลาดสามารถนำเครื่องมือทางการตลาดที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการรวบรวมความคิดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยตรง ซึ่งสามารถวางแผนธุรกิจของตนเองด้วยการใช้โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas (BMC) ที่จะทำให้เข้าใจธุรกิจมากขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการให้กับผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม โดยแผนผังโมเดลธุรกิจสามารถนำไปใช้ในการถ่ายทอดให้แก่ผู้ประกอบธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจุบันรวมทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องมีความเข้าใจในทฤษฎีเบื้องต้นของแผนผังโมเดลธุรกิจในแต่ละองค์ประกอบ (อรรถพงษ์ เขียวแกร และคณะ, 2563) เพื่อสามารถนำมาพัฒนาเป็นแผนผังโมเดลธุรกิจและแผนธุรกิจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและพร้อมกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพราะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในหลายๆ ด้าน เช่น ใช้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ ใช้สำหรับพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ในโมเดลธุรกิจเดิม ใช้ปรับกลยุทธ์ใหม่ ใช้ในการวิจัยเพื่อการลงทุน และในด้านอื่นๆ Rogge, (2014) เพื่อเพิ่มมูลค่า และคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และการบริการ

### โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) Osterwalder & Pigneur (2010) เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการอธิบายวิเคราะห์และการออกแบบโมเดลธุรกิจ เพื่อนำเสนอแนวคิดแบบแยกย่อยของนักธุรกิจชั้นนำที่ผู้ประกอบธุรกิจสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายในภาพรวมเกี่ยวกับกลยุทธ์ของธุรกิจว่าจะทำอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก หรือเป็นรายย่อยก็ตาม ซึ่งนักการตลาดทั้งใน Startup และ SMEs ต่างก็ให้การยอมรับและการนำมาใช้เป็นเครื่องมือใน

การทำธุรกิจ เพราะการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นมันไม่ใช่เรื่องที่ย่าง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนให้รอบคอบด้วย “จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ” ในการสร้างมูลค่าและหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำธุรกิจเพื่อทดแทนสิ่งเก่าที่ล้าสมัย การเป็นผู้ประกอบการ (คือการพุ่งพรวดที่ท้าทาย “ยามแก่”) และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Lee & Yu, 2010) ซึ่ง Osterwalder and Pigneur (2002) ได้ระบุว่าโมเดลธุรกิจ Business Model Canvas (BMC) สามารถช่วยให้บริษัทต่างๆ เข้าใจสื่อสารและแบ่งปันเกี่ยวกับธุรกิจ คือนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ความสัมพันธ์ โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการ การเงิน รูปแบบธุรกิจมีไว้เพื่อเชื่อมช่องว่างระหว่างกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ (Oliveira & Ferreira, 2010) เราสามารถสร้างและแชร์ความเข้าใจทั่วไปและอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างผู้บริโภครที่แตกต่างกัน การแพร่กระจายระบบแอปพลิเคชัน (Osterwalder & Pigneur, 2002) เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการครอบคลุมส่วนสำคัญต่างๆ ของการดำเนินงานในธุรกิจทุกประเภท สามารถที่จะขับเคลื่อนธุรกิจไปได้อย่างเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์หรือการบริการของตนเอง และยังสามารถนำ Business Model Canvas (BMC) มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลของธุรกิจที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ การวางแผน และการประเมินถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการก่อให้เกิดความเข้าใจในระบบการทำงานแบบเดียวกันของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับ Business Model Canvas (BMC) ประกอบด้วย 9 ส่วน (ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์, 2559) และ Alexander Osterwalder Yves Pigneur (2014) ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ต้องทราบว่าผู้ซื้อสินค้าหรือบริการคือใคร สร้างมูลค่าสินค้าหรือบริการให้แก่ใคร จะเป็นกลุ่มคน องค์กรหรือบริษัท เพราะลูกค้าคือหัวใจของโมเดลธุรกิจทุกประเภท จึงต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการตลาดในปัจจุบันอย่างเหมาะสมและเป็นการตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่าจะตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มใด พักอาศัยอยู่ที่ไหน หรือทำงานอยู่ในอาณาบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงหรือไม่ เช่น อยู่ในย่านชุมชนใกล้เคียงกับธุรกิจ หรือลูกค้าประกอบอาชีพอะไรเป็นหลัก จึงจะสามารถออกแบบโมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าได้

2. การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) การนำเสนอคุณค่าหรือการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาก็แก่ลูกค้า โดยการเสนอควบคู่กันกับผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอมีจุดแข็ง จุดเด่น หรือมีข้อได้เปรียบกับคู่แข่งอย่างไรที่จะเสนอให้กับลูกค้าและตรงกับความต้องการของลูกค้า

3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) จะใช้ช่องทางไหนที่ธุรกิจสามารถทำการสื่อสารและเข้าถึงลูกค้าได้อย่างสะดวก ช่องทางไหนที่มีประสิทธิภาพดีที่สุด ช่องทางไหนเป็นช่องทางที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และสามารถใช้องค์ที่มีอยู่เชื่อมต่อกับลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งช่องทางในการจัดจำหน่ายนั้นต้องเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์หรือบริการกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป็นวิธีการรักษาฐานลูกค้าไว้ เพราะการสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าจะเป็นแรงสนับสนุนในการประกอบธุรกิจต่อไปในอนาคต

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) ลูกค้าตั้งใจชำระเงินเพื่อให้ได้รับมูลค่าอะไร ลูกค้าในปัจจุบันชำระเงินเพื่ออะไร อะไรเป็นโมเดลของรายได้ อะไรเป็นกลยุทธ์ราคา และจะสร้างรายได้ได้อย่างไร สามารถเข้าถึงรายได้มาจากทางไหนและเมื่อไร เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องทราบ

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) เป็นทรัพยากรที่สำคัญนำเสนอคุณค่าในการเข้าถึงตลาด ซึ่งต้องมีทรัพยากรในการเดินทางทำธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีความคุ้มค่าต่อไป

7. กิจกรรมหลัก (Key Activities) กิจกรรมหลักอะไรบ้างที่เป็นการนำเสนอคุณค่าของธุรกิจอย่างแท้จริง กิจกรรมที่ต้องทำให้ธุรกิจอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่ขาดไม่ได้สำหรับการประกอบธุรกิจที่ต้องมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง

8. พันธมิตรหลัก (Key Partners) ต้องทราบว่าใครเป็นพันธมิตรหลัก ใครเป็นคู่ค้าหลักและทรัพยากรหลักที่ได้รับจากพันธมิตรหลักของธุรกิจ กิจกรรมหลักอะไรที่พันธมิตรดำเนินการและใครคือปัจจัยสำคัญในการช่วยส่งเสริมธุรกิจ

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ต้นทุนสำคัญที่สุดของโมเดลธุรกิจคืออะไร ทรัพยากรหลักอะไรที่มีค่าใช้จ่ายแพงมากที่สุด และกิจกรรมหลักอะไรมีค่าใช้จ่ายสูงและเป็นทุนที่ต้องมีในการประกอบธุรกิจ

8. Key Partners (พันธมิตรหลัก)	7. Key Activities (กิจกรรมหลัก)	2. Value Proposition (การนำเสนอ คุณค่า)	4. Customer Relationships (ความสัมพันธ์ กับลูกค้า)	1. Customer Segment (กลุ่มลูกค้า)
	6. Key Resources (ทรัพยากรหลัก)		3. Channels (ช่องทาง)	
9. Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)		5. Revenue Streams (กระแสรายได้)		

ภาพที่ 1 Business Model Canvas (BMC) (ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์, 2559)

เมื่อทราบข้อมูลทั้ง 9 ส่วน ผู้ประกอบธุรกิจจะสามารถนำ Business Model Canvas (BMC) มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จที่สามารถเสริมสร้างศักยภาพ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น จึงได้จัดกลุ่มของการดำเนินธุรกิจไว้ 5 ลำดับ ดังนี้

1. การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) + กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

8. Key Partners (พันธมิตรหลัก)	7. Key Activities (กิจกรรมหลัก)	2. Value Proposition (การนำเสนอคุณค่า) 	4. Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)	1. Customer Segments (กลุ่มลูกค้า) 
	6. Key Resources (ทรัพยากรหลัก)		3. Channels (ช่องทาง)	
9. Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)			5. Revenue Streams (กระแสรายได้)	

**ภาพที่ 2** การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) + กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) (ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์, 2559)

ผู้ประกอบธุรกิจหรือนักการตลาดต้องทราบว่าบริษัทผลิตสินค้าหรือให้บริการอะไร ต้องหาจุดเด่นหรือจุดแข็งของสินค้าหรือบริการของธุรกิจนั้นให้พบ ว่ามีความโดดเด่นหรือต้องมีความแตกต่างอย่างไรกับคู่แข่งรายอื่นๆ และอะไรคือสิ่งที่ลูกค้ามีความต้องการในสินค้าหรือบริการจากธุรกิจ ต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าและการรับฟังในมุมมองของลูกค้าว่าเขาต้องการอะไร เมื่อทราบถึงความต้องการของลูกค้าแล้วจึงนำเสนอคอนเทนต์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ด้วยการโฟกัสที่ “คุณค่า” ที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ ที่ลูกค้ามีความต้องการมากที่สุด และตรงใจลูกค้า เช่น คุณภาพ ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบรรจุหีบห่อมีความทันสมัย เป็นต้น โดยธุรกิจต้องนำเสนอถึงความแตกต่างกับธุรกิจของคู่แข่งซึ่งต้องมีความชัดเจน

2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

8. Key Partners (พันธมิตรหลัก)	7. Key Activities (กิจกรรมหลัก)	2. Value Proposition (การนำเสนอ คุณค่า)	4. Customer Relationships (ความสัมพันธ์ กับลูกค้า) 	1. Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)
	6. Key Resources (ทรัพยากรหลัก)		3. Channels (ช่องทาง)	
9. Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)		5. Revenue Streams (กระแสรายได้)		

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) (ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์, 2559)

เมื่อทราบกลุ่มเป้าหมายและนำเสนอคุณค่าในสายตาของลูกค้าที่เราต้องการแล้ว สิ่งสำคัญลำดับต่อมาคือ ต้องหารูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจกับลูกค้า ต้องรู้ว่าลูกค้าชอบหรือไม่ชอบอะไร เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าหรือการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับคู่แข่งนั้นเป็นอย่างไร คู่แข่งขันใช้วิธีแบบไหนในการสร้างความสัมพันธ์ เพราะการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องที่ทำได้ยากกว่าการหาลูกค้าใหม่ ถ้าผู้ประกอบการธุรกิจสามารถบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ได้ก็จะนำไปสู่การกลับมาซื้อซ้ำและการบอกต่อ ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการดูแลลูกค้าทั้งก่อนขาย ขณะขายและการให้บริการหลังการขาย ด้วยการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการจดจำ รู้วิธีการสื่อสารอย่างไรที่ลูกค้าชอบและจะใช้คอนเทนต์แบบไหนที่จะนำมาใช้ในการนำเสนอ เช่น มีดารา นักแสดง นักร้องคนไหนที่ลูกค้ามีความชื่นชอบที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ เพื่อทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความผูกพันกับสินค้าได้อย่างยาวนาน

3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)

8. Key Partners (พันธมิตรหลัก)	7. Key Activities (กิจกรรมหลัก)	2. Value Proposition (การนำเสนอคุณค่า)	4. Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)	1. Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)
	6. Key Resources (ทรัพยากรหลัก)		3. Channels (ช่องทาง) 	
9. Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)			5. Revenue Streams (กระแสรายได้)	

ภาพที่ 4 ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) (ณัฐนัย ตริเนตรสัมพันธ์, 2559)

ช่องทางในการสื่อสารและการติดต่อกับลูกค้าเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสินค้าหรือบริการ ลูกค้าสามารถประเมินคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่จะได้รับและอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญในการทำธุรกิจ คือการเลือกช่องทางที่สามารถส่งสิ่งของที่ลูกค้าต้องการไปถึงมือลูกค้า ด้วยการสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุดว่าจะส่งสินค้าแบบไหน ความยากง่ายในการจัดส่งหรือการมีอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยในการให้บริการกับลูกค้า แต่ลูกค้าจะให้ความสนใจเพียงแคสินค้าที่ได้รับตรงกับความต้องการเท่านั้น ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องเลือกช่องทางที่ลูกค้ามีความสะดวกในการใช้และมีความพึงพอใจจากการใช้บริการ ซึ่งจะมีวิธีการอย่างไรที่จะช่วยในการลดต้นทุนในการจัดจำหน่ายและต้องไม่เกิดผลกระทบต่อความสะดวกที่ลูกค้าจะได้รับ จึงต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายว่าทราบจากสื่อใด จากแพลตฟอร์มไหน และลูกค้าใช้บริการแบบออนไลน์หรือออฟไลน์ ซึ่งเป็นช่องทางที่กลุ่มเป้าหมายมีความนิยมในการใช้และการสื่อสารนั้นจะต้องสอดคล้องกันทุกๆ ช่องทาง เพื่อป้องกันการผิดพลาดและความเข้าใจผิดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งในปัจจุบันลูกค้ามีการนำโซเชียลมีเดียมาใช้มากขึ้น สามารถที่จะซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากที่ใดก็ได้ เช่น การใช้เฟซบุ๊ก ไลน์ หรืออินสตาแกรม เป็นหลัก เมื่อทราบแล้วก็สามารถวางแผนทำคอนเทนต์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความสนใจของลูกค้า ด้วยการส่งคอนเทนต์ไปยังแพลตฟอร์มต่างๆ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้เห็นสินค้าและบริการได้อย่างตรงใจ



4. พันธมิตรหลัก (Key Partners) + กิจกรรมหลัก (Key Activities) + ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

<p>8. Key Partners (พันธมิตรหลัก)</p> 	<p>7. Key Activities (กิจกรรมหลัก)</p> 	<p>2. Value Proposition (การนำเสนอคุณค่า)</p>	<p>4. Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)</p>	<p>1. Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)</p>
	<p>6. Key Resources (ทรัพยากรหลัก)</p> 		<p>3. Channels (ช่องทาง)</p>	
<p>9. Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)</p>		<p>5. Revenue Streams (กระแสรายได้)</p>		

ภาพที่ 5 พันธมิตรหลัก (Key Partners) + กิจกรรมหลัก (Key Activities) + ทรัพยากรหลัก (Key Resources) (ณัฐนัย ตริเนตรสัมพันธ์, 2559)

ในการประกอบธุรกิจจะขาดไม่ได้เลยคือการมีพันธมิตรที่จะมาร่วมในการดำเนินกิจการหรือมาร่วมในธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจจะมีความเกี่ยวข้องกับคนเป็นหลัก ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีการวางแผนในการแบ่งงานและการทำหน้าที่กับผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ให้ชัดเจนว่าใครจะมีความรับผิดชอบในเรื่องอะไรและมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบอย่างไร รวมถึงหุ้นส่วนทุกคนของธุรกิจที่จะต้องทราบถึงหน้าที่ที่ตนเองต้องปฏิบัติและจะมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนหรือให้คำปรึกษาในเรื่องใดบ้าง ธุรกิจมีความจำเป็นที่ต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดทิศทางในการทำงานเพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าผู้ประกอบการทำเองได้ทั้งหมดก็จะสามารถที่จะประเมินสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจของตนเองได้ แต่ถ้าผู้ประกอบการไม่มีผู้ร่วมงานหรือพาร์ทเนอร์ที่ย่อมที่จะส่งผลต่อธุรกิจที่อาจจะทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน เช่น การมีพาร์ทเนอร์ด้านการขนส่ง ด้านการผลิต ผู้คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การตรวจสอบคุณภาพของสินค้า และพันธมิตรยังสามารถแบ่งรูปแบบได้อีกคือทรัพยากรที่สำคัญกับธุรกิจ ได้แก่ คน เงินทุน ที่ดิน แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ ทรัพย์สินทางปัญญา อะไรคือสิ่งที่มีอยู่แล้ว และอะไรที่ควรหามาเพิ่มเติม โดยวิเคราะห์จากกลุ่มเป้าหมายที่จะนำเสนอแก่ลูกค้าที่สามารถสร้างคุณค่านั้นๆ ให้กับลูกค้าได้

5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) + โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

8. Key Partners (พันธมิตรหลัก)	7. Key Activities (กิจกรรมหลัก)	2. Value Proposition (การนำเสนอ คุณค่า)	4. Customer Relationships (ความสัมพันธ์ กับลูกค้า)	1. Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)
	6. Key Resources (ทรัพยากรหลัก)		3. Channels (ช่องทาง)	
9. Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน) 		5. Revenue Streams (กระแสรายได้) 		

ภาพที่ 6 กระแสรายได้ (Revenue Streams) + โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) (ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์, 2559)

หลังจากที่ธุรกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ที่ผ่านมาทั้ง 4 ขั้นตอน ได้อย่างเป็นระบบแล้ว และอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญของการดำเนินธุรกิจช่วยให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่ในหลายๆ ธุรกิจที่ได้ดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวแล้วนั้น แต่ไม่มีเงินทุนที่จะนำมาใช้ในการสนับสนุนก็ต้องจบลงได้เช่นกัน ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องคิดและวางแผนให้ตัวมีค่าใช้จ่ายอะไรบ้างในการดำเนินงาน เพื่อจะได้คำนวณถึงงบประมาณและรายจ่ายที่จะเกิดขึ้น เช่น เงินที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ ได้แก่ ค่าจ้างแรงงานพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร ค่าเช่าอาคารสถานที่ทำสำนักงาน และยังมีเงินที่นำมาใช้ในการเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ เช่น ค่าโฆษณา ค่าเช่าสถานที่ในห้างสรรพสินค้า การประชาสัมพันธ์ในสื่อประเภทต่างๆ และต้องทราบถึงช่องทางที่มาซึ่งรายได้ของธุรกิจด้วยว่ามีรายได้มาจากทิศทางใดบ้างที่จะนำมาใช้ในการบริหารและการจัดการธุรกิจ เช่น รายได้มาจากการขายสินค้า รายได้จากการให้บริการ หรือรายได้จากการจัดเก็บค่าลิขสิทธิ์ของธุรกิจ เป็นต้น ต้องคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดและรายรับที่มาจากพาร์ทเนอร์ด้วยเช่นกัน

เมื่อทราบจำนวนรายรับและรายจ่ายแล้ว ก็สามารถที่จะวางแผนในการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามแม้จะมีการวางแผนธุรกิจได้ตามแผน Business Model Canvas แล้วแต่สถานการณ์สถานการณ์ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงทุกวัน ต้องสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละแคมเปญที่ได้ดำเนินการ

แล้วมาตรวจสอบว่าได้ทำตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนธุรกิจให้มีความทันสมัยและตรงกับใจลูกค้าในอนาคต

## สรุป

จากการระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ COVID-2019 ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่ทำให้ผู้ประกอบการหรือนักลงทุนได้เกิดความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการระบาดเข้าสู่ยุคที่เรียกว่า “นิว นอร์มอล” (New Normal) คือรูปแบบวิถีปกติใหม่ ด้วยการลดการสัมผัสระหว่างบุคคลและการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ส่งผลต่อการขายสินค้าหรือการให้บริการในรูปแบบวิถีปกติใหม่ จึงหนีไม่พ้นที่ต้องปฏิบัติให้เป็นเรื่องปกติและต้องมีมาตรการเพื่อป้องกันกับการแพร่ระบาดรวมถึงมีข้อปฏิบัติใหม่ๆ เกิดขึ้นหลายๆ อย่างเพื่อลดการติดเชื้อของไวรัส

สถานการณ์ดังกล่าว กำลังส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหนักและถ้าผู้ประกอบการยังมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของตนเองในอดีต ยังยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ของตนไม่ยอมปรับเปลี่ยนรูปแบบของการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ต้องมาพบกับผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดที่มีอายุขัยน้อยแต่มีวิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกล พร้อมทั้งจะเดินไปข้างหน้า แล้วสร้างธุรกิจขึ้นมาใหม่คือ Start up ที่นักธุรกิจรุ่นใหม่มี Spirit แต่เขาไม่ได้จัดทำแต่เพียงผู้เดียว ยังมีสมาชิกที่จะเข้าร่วมในการลงทุนอีกในการเป็นพันธมิตรที่จะแสดงถึงเจตนาารมณ์ที่จะทำธุรกิจขึ้นมา เพื่อที่จะชนะผู้ประกอบการใหญ่ๆ และมีความคิดอย่างชาญฉลาดโดยนำเอาเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าและทันสมัย มีการใช้ต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า มีการจัดรูปแบบของการให้บริการที่ดีกว่า สินค้ามีราคาที่ถูกลงกว่า แก้ปัญหาให้กับผู้บริโภคได้ดีกว่า สามารถตอบสนองความต้องการต่อผู้บริโภคด้วยคุณภาพของสินค้าหรือการให้บริการที่เหนือกว่า และที่สำคัญการนำโมเดลทางธุรกิจที่มีความเหนือกว่ามาใช้ และเพื่อไม่ให้เกิดการล่มสลายหรือรอวันตายของธุรกิจ ในช่วงวิกฤตหรือต้องออกจากตลาดไปในที่สุด ผู้ประกอบการควรที่จะเปลี่ยนความคิดแบบเก่าหรือแบบเดิมๆ ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบันที่สามารถนำเครื่องมือทางการตลาดมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและรวบรวมความคิดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีความทันสมัยกับผู้บริโภคมากขึ้นด้วยการใช้ Business Model Canvas (BMC) และได้ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบันมาเป็น Digital Transformation Canvas (DXC) การเปลี่ยนธุรกิจปัจจุบันเป็นดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นการสร้างประสิทธิภาพในการให้บริการของธุรกิจและการสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นของลูกค้า ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการให้กับผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสมในช่วง COVID-2019 จากการที่ผู้บริโภคได้รับผลกระทบและต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริโภคกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป และการดิสรพ์ขึ้น Disruption (ภัยคุกคาม) จากทุกทิศทางและผลที่ได้รับจากผู้ประกอบการจึงต้องมีการปลูกจิตสำนึกแห่งการสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมใหม่ๆ และการเปิดใจให้กว้างเพื่อเป็นการเปิดโอกาสที่จะให้นำเสนอและการสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพต่อไป เพราะเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

### เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). ‘New Normal’ คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรารู้ชีวิต ‘ปกติวิถีใหม่’. สืบค้น 21 มกราคม 2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/882508>
- กิตติคุณ นิมิตรแสงเทียน, พิชญา ตันติอำไพวงศ์ และ กุลกนิษฐ์ คุณาธิกรกิจ. (2561). การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ธุรกิจค้าวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง. สืบค้น 21 มกราคม 2564, จาก <https://incbaa.kku.ac.th/img/files/articles/7d1cc-397-.pdf>
- ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์. (2559). การพัฒนาโมเดลธุรกิจด้วยวิธีการเส้นสตาร์ทอัพ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร*, 39(3), 337-351.
- ปณชัย อารีเพิ่มพร. (2563). 10 ธุรกิจดาวรุ่ง-ดาวร่วง ปี 2564 “อาชีพไหนมาแรง” อาชีพใดเข้าข่ายเสี่ยง. สืบค้น 21 มกราคม 2564, จาก <https://the-standard.co/10-business-rising-stars-falling-stars-of-2021/>
- อรรถพงศ์ เขียวแกร, อภินันท์ เอื้ออังกูร, พิระ ทองมี, ทวนธง ครุฑจ๋อน และ ชลลดา แสงมณี ศิริสาธิตกิจ. (2563). การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันของวิสาหกิจโรงสีข้าวชุมชนบ้านหนองโพน ตำบลควนรู อำเภอรัตนภูมิ จังหวัดสงขลา. สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.).
- Alex Osterwalder Yves Pigneur Greg Bernarda Alan Smith. (2014). *How to create products a services customers want*. Get start with Value Position Design V. Kumar, and D. Dutta “An assessment of data formats for layered manufacturing” *Advances in Engineering Software*, 28(3), 151-164.
- Lee, H-W., & Yu, C-F. (2010). Effect of relationship style on innovation performance. *Afr. J. Bus. Manage.*, 4(9), 1703-1708.
- Oliveira, MA., & Ferreira, JJP. (2010). Inspiring disruptive change: A novel approach to modeling the value creation process. In Piet Kommers, & Pedro, Isaias (Eds.), *The International Conference IADIS e-Society 2010 Proceedings* 18-21 March 2010, Hotel Mella Gala Porto (pp.203-212). Portugal: Porto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. In *15th Bled Electronic Commerce Conference – eReality: Constructing the eEconomy* (pp.75-91). Bled, Slovenia, June 17-19 Retrieved January 21, 2021, from <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1047&context=bled2002>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation – A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Rogge, R.D. (2014). *The Innovation Canvas as a Teaching Tool in Capstone Design : A Reverse-Engineering Case Study* The Innovation Canvas as a Teaching Tool in Capstone.