

# STEAM 4 INNOVATOR

ขั้นที่ 3

"แผนพัฒนารธุรกิจ  
และทาเครือข่าย"  
(BUSINESS MODEL)



## หนังสือ STEAM4INNOVATOR เล่มที่ 3 Business Model (แผนพัฒนาธุรกิจ)

### สถาบันวิทยาการนวัตกรรม (NIA ACADEMY)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

### ผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร STEAM4INNOVATOR

นางสาวปัทมาวดี พิ้วพรหมยอด  
นางสาวศดานันท์ ล้อเพ็ญภพ  
นางสาวสาริตา หงษ์ล้อย  
นางสาวธัญญาเรศ ล้อมรัตนพนา  
นางสาวกนกวรรณ ศรีศุภกร

### ผู้เขียนและเรียบเรียง

ดร.วริวรรณ เจริญรูป  
นายบุลวิชัย ช่วยชูวงศ์  
นางสาวพิน เกษมศิริ

### ผู้เรียบเรียง

นายศุภวิชัย สงวนคัมภรณ์

### ผู้พิสูจน์อักษร

นายธนรัตน์ ไชยรัตน์

### กองบรรณาธิการ

สถาบันวิทยาการนวัตกรรม (NIA ACADEMY)

### พิสูจน์อักษร / ออกแบบดีไซน์ / จัดทำรูปเล่ม

บริษัท ยูโกเปีย มีเดีย อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด

### เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ (ISBN)

978-616-584-030-9

### อำนาจการผลิต

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม  
73/2 ถนนพระรามที่ 6 แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี  
กรุงเทพมหานคร 10400  
โทรศัพท์ : 02-017 5555 โทรสาร : 02-017 5566  
<http://www.nia.or.th> อีเมล : [info@nia.or.th](mailto:info@nia.or.th)

สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2562 ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์  
พ.ศ. 2537 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม  
ไม่อนุญาตให้คัดลอก ทำซ้ำ และดัดแปลง ส่วนใดส่วนหนึ่ง  
ของหนังสือฉบับนี้ นอกจากนี้ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์  
อักษรจากเจ้าของลิขสิทธิ์เท่านั้น

“

**Prototyping is problem solving. It's a culture and a language.**

**You can prototype just about anything – a new product or service, or a special promotion. What counts is moving the ball forward, achieving some part of your goal. Not wasting time.**

”

**Kelley & Littman, 2001**

## คำนำ



มนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในทุกระบบนิเวศและสิ่งสำคัญที่ช่วยพัฒนาให้มนุษย์เราสามารถสร้างสิ่งต่าง ๆ ได้คือกระบวนการทางความคิด ที่ต้องการพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาโลกเราให้ดีขึ้น อยู่ตลอดเวลา นั่นก็คือการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการทางความคิดอันนำไปสู่การแก้ปัญหาต่อยอด เกิดสิ่งใหม่ เกิดเป็นนวัตกรรมในระบบนิเวศของประเทศ เกิดแนวคิดของคนรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่า Changemaker

สนช. จึงจัดทำหนังสือชุดหลักสูตร STEAM4INNOVATOR (สเต็มฟอร์อินโนเวเตอร์) ซึ่งเป็นการออกแบบรวบรวมและพัฒนาต่อยอดแนวความคิดของการสร้างนวัตกรรมที่ผสมผสานทักษะด้าน Soft skill ที่จำเป็นสำหรับเหล่าผู้สร้างนวัตกรรม นำเสนอในรูปแบบหลักสูตรการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 Insight รู้ลึก รู้จริง ขั้นตอนที่ 2 Wow! Idea คิดสร้างสรรค์ไอเดียดี ขั้นตอนที่ 3 Business Model แผนพัฒนาธุรกิจ และขั้นตอนที่ 4 Production & Diffusion การผลิตและการกระจาย ในชุดหนังสือแต่ละเล่มจะเจาะลึกลงไปในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วยเนื้อหา เครื่องมือ และตัวอย่างต่าง ๆ ร้อยเรียงและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและนวัตกรรม (ผู้สร้างนวัตกรรม)

โดยในเล่มนี้จะเจาะลึกไปที่ขั้นตอนที่ 3 Business Model แผนพัฒนาธุรกิจ ในขั้นตอนที่ 3 นี้ทุกคนจะได้นำไอเดียที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 Wow! Idea มาสร้างเป็นชิ้นงานต้นแบบหรือ Prototype เพราะการสร้างชิ้นงานต้นแบบนี้จะช่วยให้นักผู้สร้างนวัตกรรมที่เรากำลังจะนำเสนอเข้าใจกลุ่มเป้าหมายที่เรากำลังจะนำเสนอมากขึ้น เข้าใจและเห็นภาพตรงกัน ซึ่งการทำชิ้นงานต้นแบบนี้จะช่วยให้เราเข้าใจกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น และสามารถนำไปทดสอบก่อนผลิตจริงว่านวัตกรรมที่เราคิดขึ้นมานั้น ตอบโจทย์กับกลุ่มเป้าหมายจริงหรือไม่ เมื่อเราได้ชิ้นงานต้นแบบและนำไปทดสอบแล้ว สิ่งสำคัญที่เราจะต้องคำนึงถึงในขั้นตอนนี้คือ การวางแผนธุรกิจ เพราะการสร้างนวัตกรรมนั้นมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ผู้สร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีรายได้ เพื่อนำมาต่อยอดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ชีวิตทุกคนสะดวกสบายต่อไป อ่านมาถึงบรรทัดนี้ทุกคนคงมีไอเดียที่อยากจะลงมือทำพร้อมกับแบบร่างที่ชัดเจนแล้ว ดังนั้นเราไปเรียนรู้เครื่องมือต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ 3 Business Model แผนพัฒนาธุรกิจ กันเลย!

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ  
(องค์การมหาชน)

## สารบัญ



10	ต้นแบบ (Prototype)
24	แผนพัฒนาธุรกิจ (Business Model)
32	บทนำ (Introduction)
36	รูปแบบของแผนธุรกิจ (Type of Business Model)
40	รู้จักกับแผนพัฒนาธุรกิจ (What's business model?)
44	วิธีการเขียนแผนธุรกิจ (How to write business model canvas)
50	แผนธุรกิจกับการนำไปใช้จริง (Implementation)
56	ตัวอย่างแผนธุรกิจ (Case study : Business Model)
64	การทำงานร่วมกับคู่ค้า (Partner & Connection)
76	เทคนิคการนำเสนอตัวเองต่อคู่ค้าหรือพันธมิตร (Presentation Technique)
81	บรรณานุกรม (Bibliography)



## ผลลัพธ์การเรียนรู้

1. ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมาย และความสำคัญของตัวต้นแบบ (Prototype)
2. ผู้เรียนสามารถอธิบายกระบวนการทำตัวต้นแบบ (Prototype)
3. ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมาย และความสำคัญของแผนธุรกิจ (Business Model)
4. ผู้เรียนสามารถเขียนแผนธุรกิจ (Business Model Canvas) และนำเสนองานกับลูกค้าหรือพันธมิตรได้

## โครงสร้างบทเรียน

1. ต้นแบบ (Prototype)
2. แผนพัฒนาธุรกิจ (Business Model)
  - 2.1. บทนำ (Introduction)
  - 2.2. รูปแบบของแผนธุรกิจ (Type of Business Model)
  - 2.3. รู้จักกับแผนพัฒนาธุรกิจ (What's Business Model?)
  - 2.4. วิธีการเขียนแผนธุรกิจ (How to Write Business Model Canvas)
  - 2.5. แผนธุรกิจกับการนำไปใช้จริง (Implementation)
  - 2.6. ตัวอย่างแผนธุรกิจ (Case Study : Business Model)
  - 2.7. การทำงานร่วมกับลูกค้า (Partner & Connection)
  - 2.8. เทคนิคการนำเสนอตัวเองต่อลูกค้าหรือพันธมิตร (Presentation Technique)



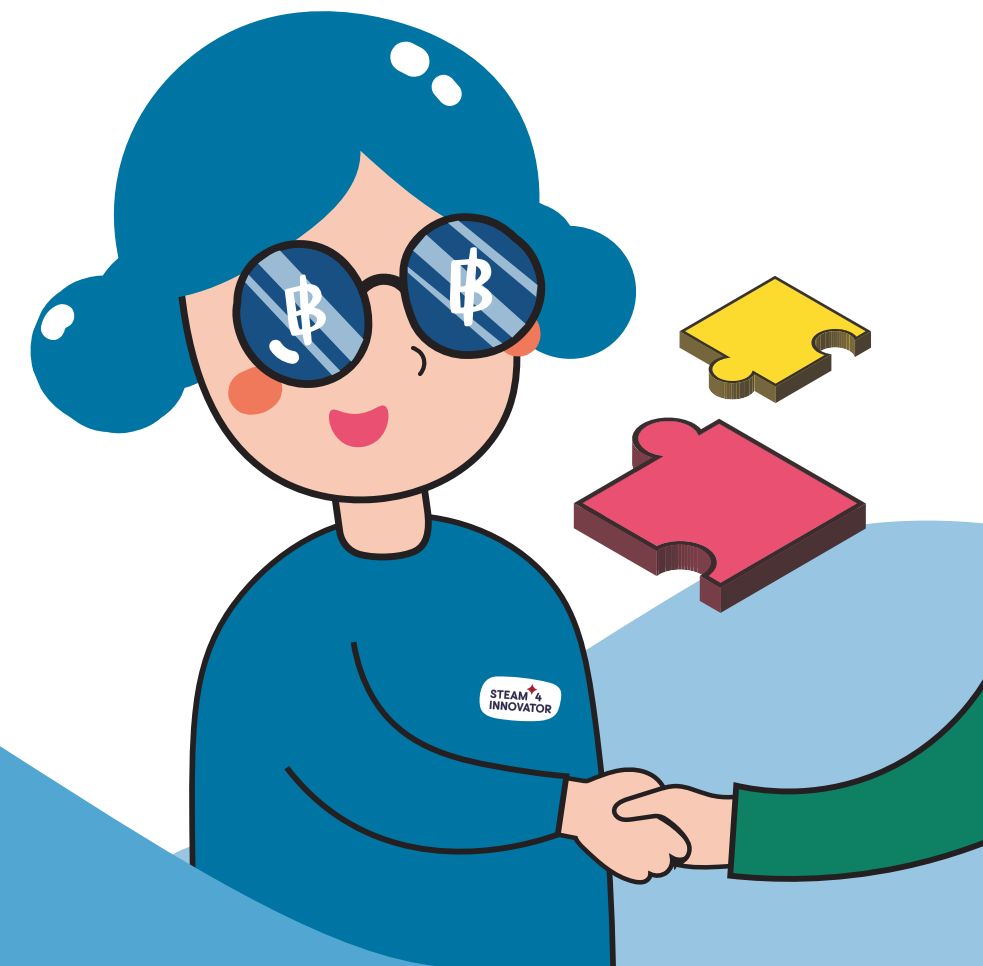


### ขั้นตอนที่ 3

# BUSINESS MODEL

(แผนพัฒนาธุรกิจ)

การออกแบบแนวคิด ซึ่งก็คือการสร้างชิ้นงานต้นแบบ หรือ Prototype และแผนพัฒนาธุรกิจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องทั้งการเชื่อมโยงคน เทคโนโลยี ทรัพยากร และความหลากหลายไปสู่เป้าหมายที่ทำได้จริง พร้อมทั้งโอกาสในการรับคำแนะนำจากผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรม

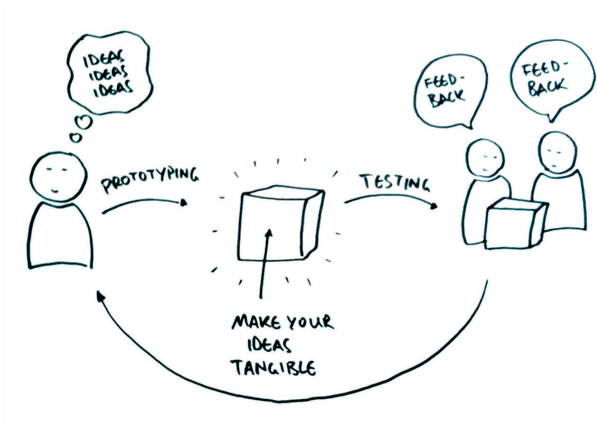




1

ต้นแบบ  
(PROTOTYPE)

# PROTOTYPE



ภาพที่ 1 เราใช้ Prototype เพื่อทดสอบแนวคิด

## 1 | บทนำ

เมื่อเราหมั่นมองหาไอเดียเพื่อสร้างนวัตกรรมผ่าน Stage 2 มาแล้ว อย่างน้อยเราทุกคนคงจะมี "ภาพร่าง" (Sketch Idea) อยู่ในมือ ภาพร่างนี้จะรวบรวม คัดสรรเอาไอเดียที่น่าสนใจ และไอเดียที่สมาชิกในทีมร่วมกันสร้างเอาไว้ออกมาเป็นรูปหรือเป็นภาพร่างที่จะใช้กันภายในทีมเท่านั้น เพราะก่อนจะเริ่มลงมือสร้างต้นแบบ การมีภาพร่าง จะช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมเห็นภาพเดียวกัน เป็นเสมือนการสรุปแนวคิดทุกอย่าง อย่างละเอียด ชัดเจน เพื่อใช้เป็นก้าวแรกของการสร้าง "ต้นแบบ" (Prototype) ของเรา

**Q:** ลักษณะของภาพร่างต้องเป็นอย่างไร? ต้องสวยงามหรือไม่? ลงสีให้สวยงามไหม? หรือต้องสร้างด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์?

**A:** ได้หลากหลายแบบ จะออกแบบเป็นลายเส้น ทำด้วยคอมพิวเตอร์ ลงสีหรือไม่ก็ได้ เพราะที่สำคัญกว่าความสวยงามคือ สมาชิกทุกคนต้องมั่นใจว่า ภาพร่างนั้นสรุปความคิดของสมาชิกในทีมได้ครบถ้วน ทุกคนเห็นภาพผลงานตรงกัน ความสวยงามหรือวิธีการวาด ถือเป็นเรื่องรอง

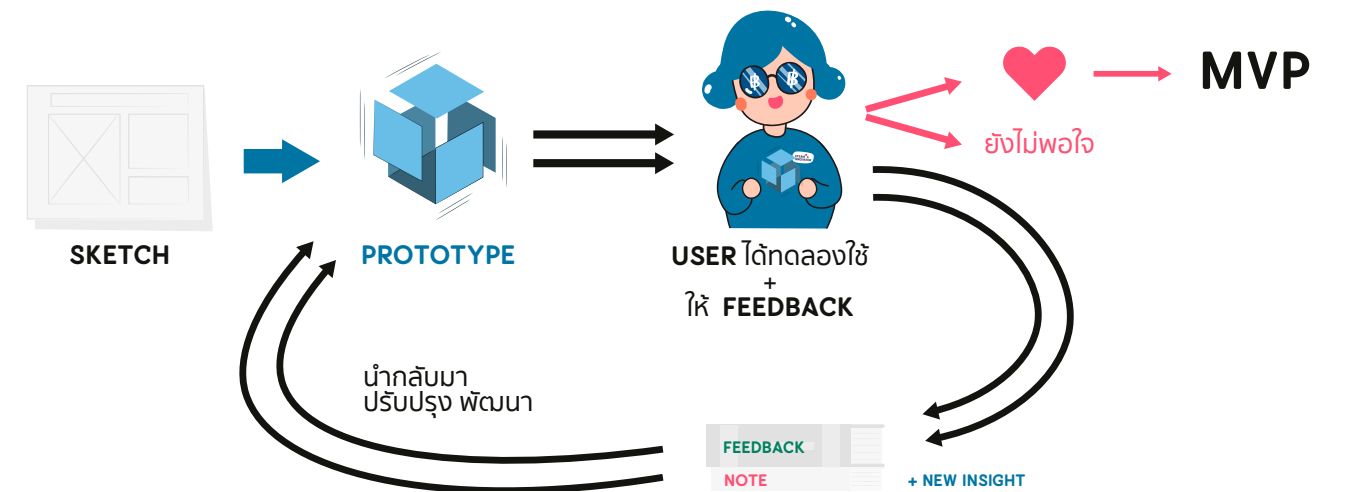
**Q:** เพราะอะไรเราถึงไม่ควรเอา "ภาพร่าง" ให้คนภายนอกหรือลูกค้าดู?

**A:** เพราะ "ภาพร่าง" ไม่สามารถจะลองใช้ ลองเล่น ลองรับรู้ประสบการณ์จากการใช้ไอเดียเหล่านั้นได้ ทำได้เพียงแค่อุคนที่มาดูก็จะวิพากษ์ วิจารณ์จากสายตา ไม่ได้จากการทดลองและบางครั้งภาพร่างจะยังไม่ชัดเจนเพียงพอ ทั้งในเรื่องขนาด น้ำหนัก ตำแหน่งต่าง ๆ ไปจนถึงขาดความเป็นมิติลอยตัว (3D) จึงเป็นไปได้ยากที่จะสามารถใช้ภาพร่าง ส่งมอบประสบการณ์ให้กับผู้ทดลอง

**Q:** เมื่อได้ "ภาพร่าง" แล้ว เราต้องทำอะไรต่อ?

**A:** เมื่อใช้ภาพร่างสรุปไอเดียของทีมได้แล้ว ก็ถึงเวลาของการสร้าง Prototype รูปแบบต่าง ๆ จนไปถึงการออกมาเป็นสินค้าจริง ที่พร้อมจัดจำหน่าย หรือส่งมอบให้กับผู้ใช้งาน ตามภาพที่ 2

จาก "ภาพร่าง" นำมาสร้างเป็น Prototype และนำไปให้ "ผู้ใช้" (User) ได้ลองจับ ลองถือ ลองใช้บางส่วน เท่าที่ทำได้ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จาก "ผู้ใช้" ยังสามารถให้ผู้ใช้ ได้ทดลองหลายคน นวัตกรรมดังกล่าวจะยิ่งได้รับข้อเสนอแนะ และที่สำคัญเราต้องการยืนยันว่าสมมติฐานบางอย่างของเรา เกี่ยวกับการออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ (Insight) ให้ตรงกับความเป็นจริง มากน้อยแค่ไหน อย่างไร? เพราะอะไร? และ ระหว่างทดลองต้องสังเกต พูดคุย ชักถาม เพื่อให้ได้ความเข้าใจที่ละเอียดเพิ่มขึ้น และบางครั้งอาจได้ความเข้าใจใหม่ ๆ เพิ่มเติมขึ้นจากสิ่งที่เรายังไม่ได้รู้ ดังนั้นการได้มาซึ่งความเข้าใจใหม่หรือความเข้าใจที่ละเอียด ชับช้อนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะมีส่วนช่วยให้นักสร้างนวัตกรรม สามารถจะสร้างผลงานได้ดียิ่งขึ้นด้วย



ภาพที่ 2 การสร้างผลงานต้นแบบ (Prototype)

ความเข้าใจใหม่ ๆ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะถูกนำกลับมาพัฒนา "ต้นแบบ" แล้วนำกลับไปให้ผู้ใช้ทดลองอีกครั้งวนแบบนี้ไปหลาย ๆ รอบ จนกว่าเราจะพบว่าผู้ใช้ ฟังพอใจกับผลงานของเราแล้ว เราจะทำสิ่งที่เรียกว่าด้วยคำว่า MVP (Minimum Viable Product) หมายถึง สินค้าต้นแบบที่สามารถใช้ทุกฟังก์ชันที่สำคัญได้จริง เพื่อที่จะนำไปให้ลูกค้าเป้าหมายในกลุ่มที่ทดลองของใหม่ ชอบความท้าทาย ชอบเป็นคนแรก ๆ ที่ได้ลองใช้นวัตกรรม ได้มีโอกาสทดลองใช้ เพราะคนเหล่านี้จะสนุกกับการได้ลองเล่น และพร้อมที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของสินค้าต้นแบบได้ นอกจากนี้ ยังพร้อมให้คำแนะนำที่ละเอียดและวิพากษ์ วิจารณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ต่อนักสร้างนวัตกรรมและเมื่อสินค้าต้นแบบได้รับการยอมรับในวงกว้างเพียงพอแล้ว จึงจะเข้าสู่กระบวนการวางแผน และผลิตออกสู่ตลาดในลำดับต่อไป

จากภาพรวมของการสร้าง Prototype นี้ เราจะลงรายละเอียดในบทนี้ ตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. Prototype คืออะไร?
2. Prototype มีประโยชน์อย่างไร?
3. การสร้าง Prototype มีกี่รูปแบบ? พร้อมตัวอย่างการสร้าง Prototype ในรูปแบบต่าง ๆ
4. การนำ Prototype ไปทดสอบกับผู้ใช้งาน?
5. MVP คืออะไร?



## PROTOTYPE หรือ ชิ้นงานต้นแบบ คืออะไร?

**PROTOTYPE** เป็นต้นแบบที่สร้างขึ้นต่อจากภาพร่างเพื่อจำลองนวัตกรรมที่คิดไว้ ให้ออกมาเป็นชิ้นงานที่จับต้องได้ ทดลอง ขยับเล่น หรือ ทดลองบางอย่างได้ ดังนั้น Prototype ถือเป็นตัวกลางในการสื่อสารและพัฒนานวัตกรรมร่วมกันในทีม เพราะสามารถสร้างความชัดเจนได้ในระหว่างการสร้างนวัตกรรม ทีมผู้สร้างจะได้เห็นทุกอย่างอย่างเป็นชิ้นงานที่ชัดเจน และช่วยในการสื่อสาร ทำความเข้าใจกันในทีมได้อย่างรวดเร็ว

- **PROTOTYPE** สร้างโดยมุ่งเน้นที่ คุณสมบัติหลักของนวัตกรรม เน้นที่การได้ลองจับ ได้ทดลองใช้ต้นแบบ
- **PROTOTYPE** ไม่มุ่งเน้นที่ความสวยงาม
- **PROTOTYPE** เน้นสร้างอย่างรวดเร็ว และใช้วัสดุรอบตัว โดยพึ่งพาการซื้อ การลงทุนให้น้อยที่สุด
- **PROTOTYPE** เน้นที่ฟังก์ชันสำคัญของนวัตกรรมที่จะสร้างประสบการณ์ร่วมกับผู้ใช้ (User) เป็นหลัก

ชิ้นงานของ Prototype จะสร้างเพื่อแปลงแนวคิดต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นชิ้นงาน เป็นโมเดลหรือรูปแบบอื่น ๆ ที่จับต้องได้ ทดลองใช้งานแบบชั่วคราวได้ แม้จะไม่สมบูรณ์ แต่ต้องสามารถ ทำให้ผู้สร้างนวัตกรรม และผู้ลองใช้ ได้ประสบการณ์ตรงจากการใช้งานต้นแบบ



## Prototype มีประโยชน์อย่างไร?

ประโยชน์ของ Prototype ระหว่างที่ลงมือสร้าง มีส่วนสำคัญในการคิดนวัตกรรม เพราะบางครั้งตอนคิดนั้น เรามักมุ่งเน้นไปที่การใช้งานนวัตกรรมมากกว่าการลงมือสร้าง ดังนั้น Prototype จะเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันของทีมนักสร้าง ให้สื่อสารได้รวดเร็ว ตรงประเด็น ชัดเจน เพราะสมาชิกในทีมสามารถชี้ให้เห็นถึงส่วนต่าง ๆ ในนวัตกรรมที่กำลังสร้าง และชวนทีมงานวิเคราะห์ และพัฒนาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Prototype จะช่วยให้ผู้สร้าง ได้คิดถึงกระบวนการออกแบบและผลิตได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นด้วย เช่น ชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ออกแบบไว้ จะผลิตได้ง่ายหรือยาก? การติดตั้ง การถอด การประกอบ มีขั้นตอนอย่างไร? อะไรก่อน/ อะไรหลัง? รายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้ จะชัดเจนยิ่งขึ้น ในระหว่างที่เราทำ Prototype

เมื่อสร้าง Prototype เสร็จแล้ว ต้องนำไปให้ตัวแทนของผู้ใช้ ได้ทดลองใช้ เพราะการได้จับต้องชิ้นงาน การได้ทดลองใช้ การขยับชิ้นงาน เคลื่อนย้ายหรือการปรับแก้จะเกิดขึ้นไปด้วยกันระหว่างผู้สร้างนวัตกรรม และผู้ลองใช้ จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้เข้าใจถึงที่มา แนวคิดในการสร้าง แนวทางในการใช้นวัตกรรมได้อย่างชัดเจนร่วมกันและยังเปิดโอกาสให้ได้สังเกตผู้ใช้ พุดคุยเพื่อทำความเข้าใจผู้ใช้ถึงสาเหตุของสิ่งที่ชอบ สิ่งที่ไม่ชอบ ประเด็นที่เป็นปัญหา อุปสรรค ขอบความเห็น ข้อเสนอแนะ (Feedback) ข้อคำแนะนำจากมุมมองของผู้ใช้ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ที่จะนำไปสู่การเข้าใจเชิงลึก (Insight) ใหม่ ๆ ของผู้ลองใช้นวัตกรรม เพราะการได้ insight ระหว่างที่ทดลองใช้ต้นแบบนวัตกรรม จะพาให้ผู้สร้าง ได้ความเข้าใจใหม่ ๆ ไปใช้ในการพัฒนา Prototype ต่อไป

Prototype ช่วยให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ได้ชัดเจน ช่วยให้ทั้งผู้สร้างนวัตกรรมและผู้ลองใช้ ได้เห็นทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง จุดที่น่าสนใจ และจุดที่ต้องแก้ไขหรือพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว การทดลองใช้ Prototype ช่วยในการลดความเสี่ยงของการผิดพลาดจากการคิด การออกแบบ ก่อนที่จะมีการผลิตจริง และเมื่อเรามีการทดลองใช้ Prototype จะช่วยให้เกิดคำถามใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรม เพราะคำถาม คือจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมเสมอ



## การสร้าง Prototype และรูปแบบต่าง ๆ ของ Prototype

มีคำแนะนำที่น่าสนใจจากนักสร้าง Prototype ซึ่งเราสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัตกรรมของเราได้ เช่น Prototype แต่ละชิ้นที่สร้างขึ้นมานั้น ควรตอบคำถาม ข้อสงสัย พิสูจน์สมมติฐานของต้นแบบนวัตกรรมของเรา ที่ละประเด็น เพราะการสร้าง Prototype ที่ใช้เป็นต้นแบบในการทดสอบที่ละประเด็นนั้น จะช่วยให้เราพิจารณาและพิสูจน์แนวคิด ได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น ดังนั้น ในช่วงต้นของการสร้าง Prototype ควรสร้างเพื่อให้ได้ใช้ทดลองทีละส่วน ทีละฟังก์ชันจนกว่าจะเกิดความชัดเจน จึงค่อย ๆ รวมเอาฟังก์ชันต่าง ๆ เข้าไปด้วยกัน และทดสอบแบบหลายฟังก์ชัน (Multi-function) ต่อไป

Prototype ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ ไม่ต้องสวย แต่ต้องสามารถใช้ในการทดสอบแนวคิด หรือ ทดสอบสมมติฐานบางอย่าง ที่ผู้สร้างได้ตั้งไว้ ได้อย่างชัดเจน ตรงตามเป้าหมายของการทดลองใช้ เพราะการสร้าง Prototype นั้น ต้องพร้อมจะทดลอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช้การผลิตสินค้าเพื่อขายจึงไม่ต้องสมบูรณ์แบบหรือสวยงาม

หลายครั้งที่เราเจอ ตกหลุมรัก ไอเดีย และ Prototype ของเรา ระวังการตกหลุมรัก Prototype เพราะจะทำให้เรามองไม่เห็นข้อผิดพลาดของไอเดีย และมีกะหยัดคิด หยุดสร้างไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่รู้ตัว เราต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ เป็นผู้ทดลองและให้ความเห็น ให้ข้อเสนอแนะ อย่าตัดสิน Prototype ที่เราหลงรักเองและบางครั้ง การหลงรัก Prototype ทำให้เราพยายามแก้ไขไอเดียนั้น ๆ ทั้งที่ในความจริงแล้ว เราอาจจะต้องยอมทิ้งมันไปเลย "แต่เพราะตกหลุมรัก เลยเสียเวลากับการปรับ แก้ไข มากกว่าที่จะไปคิดหรือสร้างไอเดียใหม่ ๆ "

อย่ายึดติดกับเทคโนโลยี หรือแนวคิดเก่าที่มีในปัจจุบัน เพราะนวัตกรรม คือสิ่งที่ยังไม่เคยมีมาก่อน Prototype ต้องช่วยให้เราพ้นจากข้อจำกัดที่ว่า "ยังไม่มีมาก่อน" เป็นการสร้างสิ่งที่ยังไม่เคยมีมาก่อนให้เกิดขึ้นให้ได้ หลายครั้งที่จินตนาการของ Prototype พลิกผันให้เกิดสินค้า และบริการใหม่ ๆ ที่เหนือความคาดหมายขึ้นได้

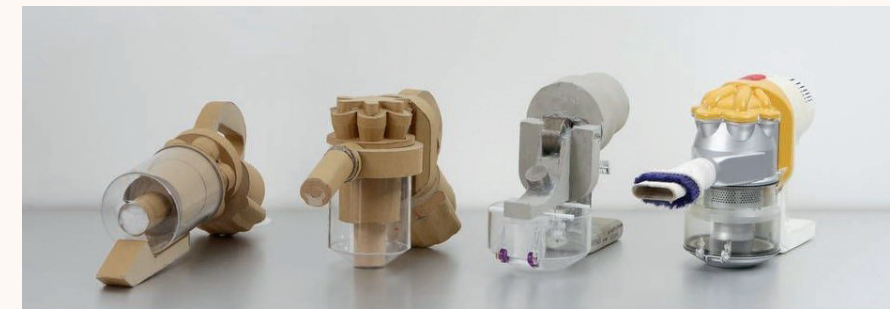
Prototype ต้องน่าสนใจ น่าสนใจ ทำกาย กระตุ้นให้ผู้ใช้อยากลองเล่น ลองใช้ ซึ่งนั่นรวมไปถึงความน่าสงสัย ความขี้เขົ่า และกระตุ้นให้ผู้ใช้อยากที่จะเข้ามาทดลอง เพราะถ้านวัตกรรมที่คิดอยู่นั้นไม่น่าสนใจ โอกาสที่จะสร้างประสบการณ์ใหม่ให้ผู้ใช้ก็ย่อมจะน้อยลงไปด้วยเช่นกัน ในบางครั้งอย่าให้มีกฎกติกาในการทดลองมากนัก ยอมปล่อยให้เกิดการแหกกฎ เปลี่ยนกฎ ละเมิดกฎ หรือไร้ซึ่งกติกาบ้าง เพื่อเข้าใจผู้ใช้ได้อย่างเปิดกว้าง และหลากหลายมากยิ่งขึ้น

รูปแบบของ Prototype นั้นมีหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่านวัตกรรมที่ผู้สร้างกำลังคิดหรือทำอยู่นั้นคืออะไร? แต่ไม่ได้เจาะจงว่า นวัตกรรมรูปแบบไหนเหมาะกับ Prototype แบบใด เพราะมีข้อแนะนำให้ลองทำ Prototype หลากหลายรูปแบบบางครั้ง โมเดลกระดาษ บางครั้งละครั้น ทบทางสมมุติ หรือการใช้สื่อ Social Media หรือการทำโปรแกรมจำลอง การจัดสถานการณ์จำลอง หรือการทดลองทางสังคม ก็สามารถนำมาเป็นองค์ประกอบที่หลากหลายในการทำ Prototype ได้



## ตัวอย่างรูปแบบของ Prototype ชิ้นงานต้นแบบในลักษณะของโมเดลชิ้นงาน (Prototype Model)

บางครั้งเราเจอ พบ Prototype ชนิดนี้ ในลักษณะของชิ้นงานเป็นชิ้น ๆ หรือแบบจำลองที่สร้างจากวัสดุที่ขึ้นรูปได้ง่ายและรวดเร็วเช่น กระดาษแข็ง วัสดุเหลือใช้หรือวัสดุส่วนเกินต่าง ๆ ไปจนถึง การใช้ 3D Printer Laser Cutter สร้างโมเดลต้นแบบชั่วคราวอย่างรวดเร็ว เพื่อใช้ในการลงนามทดสอบไอเดียเบื้องต้น



ภาพที่ 3 ตัวอย่าง Prototype ของเครื่องดูดฝุ่น



ภาพที่ 4 Low Fidelity Prototype (Nintendo)



ภาพที่ 5 Low Fidelity Prototype (Nintendo)

หมายเหตุ จาก <https://engineeringproductdesign.com/knowledge-base/rapid-prototyping-techniques/>

หรือเป็นแบบจำลองของอาคาร สถานที่ ซึ่งใหญ่เกินกว่าจะสร้างจริง หรืออยากแก่การเคลื่อนย้ายไปทดลองกับผู้ใช้ ก็สามารถสร้างขึ้นมากในลักษณะของโมเดลจำลอง เพื่อใช้ในการทดสอบเบื้องต้นได้



ภาพที่ 6 Prototype แบบจำลองสถานที่  
หมายเหตุ จาก [https://www.researchgate.net/figure/A-team-prototyping-a-service-at-IDEO-Chicago-Photo-courtesy-of-IDEO\\_fig4\\_306097249](https://www.researchgate.net/figure/A-team-prototyping-a-service-at-IDEO-Chicago-Photo-courtesy-of-IDEO_fig4_306097249)



ภาพที่ 7 ตัวอย่างการสร้าง Prototype ของสำนักงาน  
หมายเหตุ จาก <https://medium.com/@jonbarnett/what-makes-service-prototyping-unique-8fa7d0af5149>



## ต้นแบบกระบวนการบางอย่าง หรือ ไอเดียงานบริการ โดยผ่านบทบาทสมมติ (Role play)

เป็นการชวนให้ผู้ใช้ได้พบกับสถานการณ์จำลองที่จัดเตรียมขึ้น หรือได้ผ่านการเข้าร่วมบทบาทสมมติ เพื่อให้ได้สัมผัสประสบการณ์ตรง จากต้นแบบกระบวนการ หรือ ต้นแบบงานบริการต่าง ๆ ด้วยตนเองเพื่อให้สามารถจำลองและให้ผู้ใช้ได้เข้าใจในวัฒนธรรมนั้น ๆ ได้อย่างสมจริงมากขึ้น



ภาพที่ 8 การใช้รูปแบบของ บทบาทสมมติ ในการทดสอบ Prototype หมายเหตุ จาก <https://www.service-design-network.org/community-knowledge?page=3>

## ต้นแบบในลักษณะของการทดลองทางสังคม (Social Experiment)

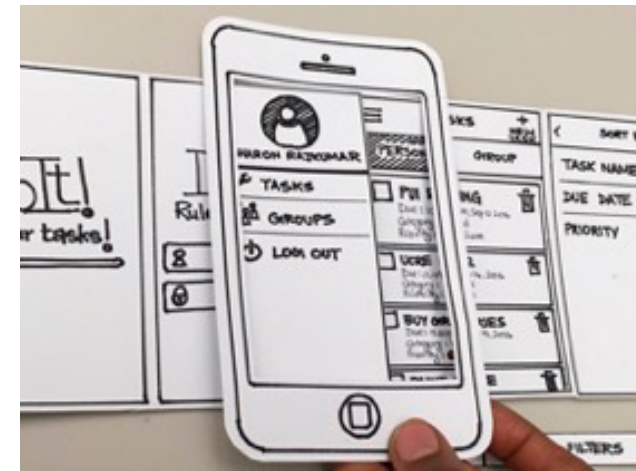
คือ การจัดให้เกิดสถานการณ์จริงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Focus Group) หรือ จัดแบบกว้าง ไม่ได้ระบุกลุ่มเป้าหมายที่เจาะจง โดยมีวัตถุประสงค์บางอย่างที่สนใจอยากจะทำ Prototype เช่น อยากทดลองการตอบรับจากสังคม หรือทดลองเพื่อเข้าใจประเด็น บางประเด็นที่กำลังสนใจ หรือการทดลองเพื่อทดสอบแนวทางในการแก้ปัญหาบางอย่างในสถานการณ์ใกล้เคียงกับความเป็นจริงเป็นต้น



ภาพที่ 9 ภาพตัวอย่างการทดลองทางสังคม เพื่อดูผลตอบรับของผู้คน และเข้าใจผู้คนมากขึ้น หมายเหตุ จาก <https://30seconds.com/mom/tip/13153/Want-a-Free-Hug-Watch-This-Successful-Social-Experiment-In-Munich-Germany?hl=munich>

## ต้นแบบในลักษณะของ Software หรือ Application

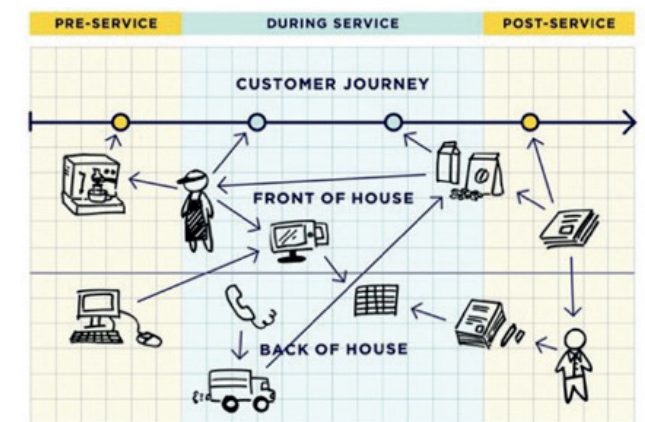
ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของ ต้นแบบกระดาษ (Paper Mockup) ซึ่งใช้เพื่อการทดลองฟังก์ชันหรือความน่าสนใจด้าน โปรแกรม แอปพลิเคชัน กับผู้ใช้หรือบางครั้งอาจพัฒนาต้นแบบในลักษณะของโปรแกรมที่สามารถใช้งานได้จริงในฟังก์ชันที่สำคัญ ๆ แม้ไม่สมบูรณ์ แต่ก็ต้องเพียงพอที่จะสามารถทดสอบสมมติฐานบางอย่างได้จากการได้ทดลองของผู้ใช้จริง



ภาพที่ 10 ตัวอย่าง Prototype ของการพัฒนา Software หรือ Application บนมือถือ หมายเหตุ จาก <https://www.sitepoint.com/how-to-make-paper-prototypes/>

## ต้นแบบในลักษณะของการสร้างแผนภูมิ พังแสดงรายละเอียดขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ (Service Blueprint)

เป็นผังแสดงลำดับขั้นตอนของกระบวนการ หรือ การให้บริการ โดยมีการระบุให้ชัดเจนที่ขั้นตอนกระบวนการสำคัญ เพื่อให้ผู้ทดลองได้พิจารณาลำดับก่อน-หลังของแต่ละกระบวนการ เห็นภาพรวมทั้งหมดของกระบวนการหรืองานบริการที่คิดออกมาใหม่ได้อย่างชัดเจน จนสามารถวิเคราะห์ และให้คำแนะนำ หรือให้ข้อเสนอแนะได้



ภาพที่ 11 การเขียนแผนภูมิ เพื่อแสดงให้เห็นแนวคิด หมายเหตุ [https://www.ideo.com/blog/3-tips-to-help-you-prototype-a-service?utm\\_source=The+Octopus&utm\\_campaign=bed0f6a0cf-The+Octopus+Newsletter\\_9\\_24\\_18&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_5a80eadc1-bed0f6a0cf-181404105](https://www.ideo.com/blog/3-tips-to-help-you-prototype-a-service?utm_source=The+Octopus&utm_campaign=bed0f6a0cf-The+Octopus+Newsletter_9_24_18&utm_medium=email&utm_term=0_5a80eadc1-bed0f6a0cf-181404105)

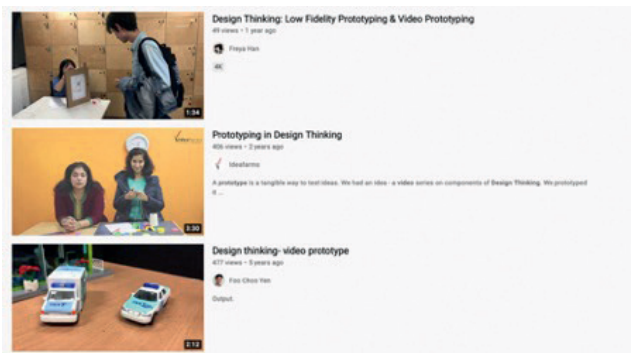


ภาพที่ 12 ตัวอย่างการสร้างแผนภูมิ Service Blueprint หมายเหตุ จาก <https://www.pinterest.com/pin/515099276133563916/>

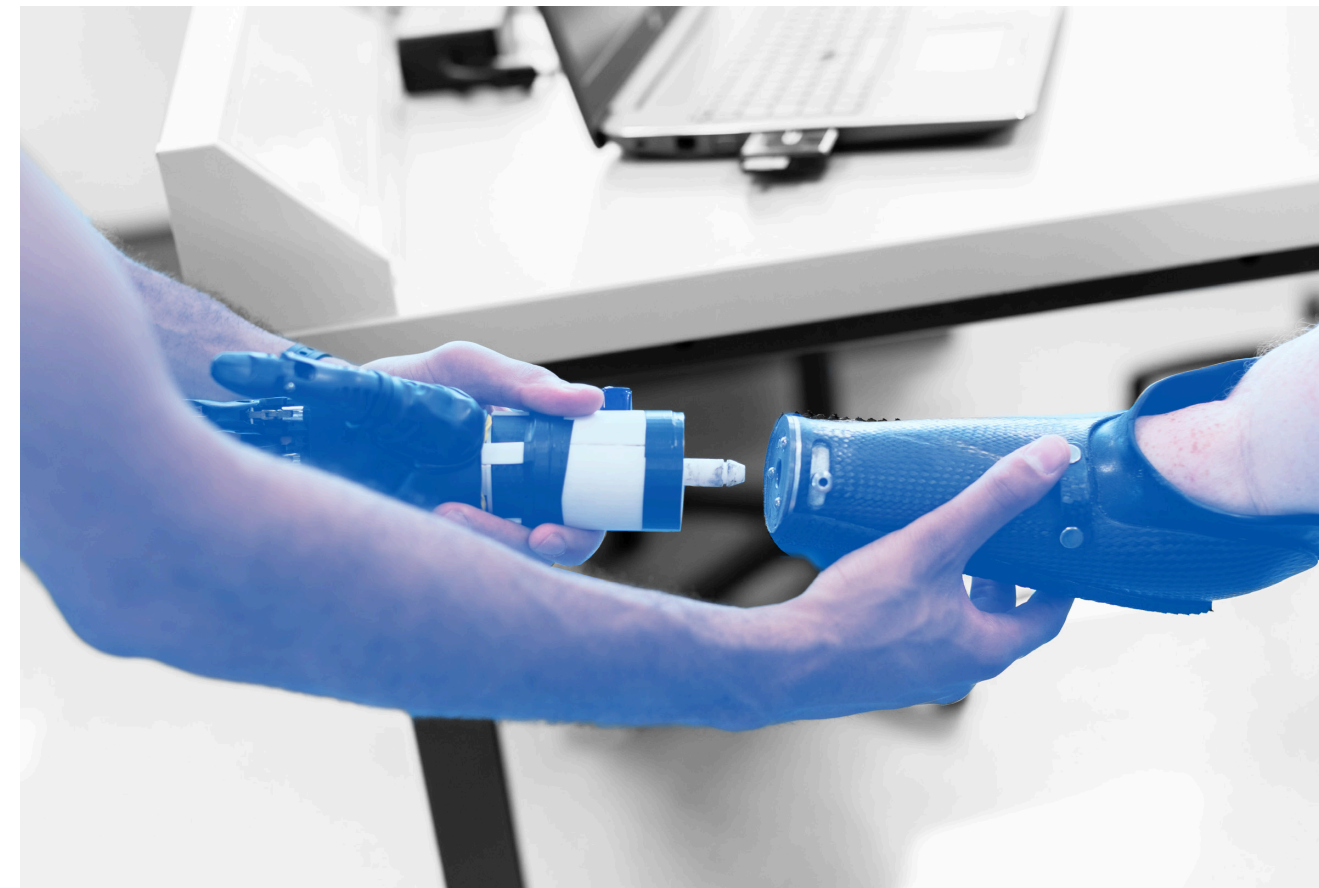
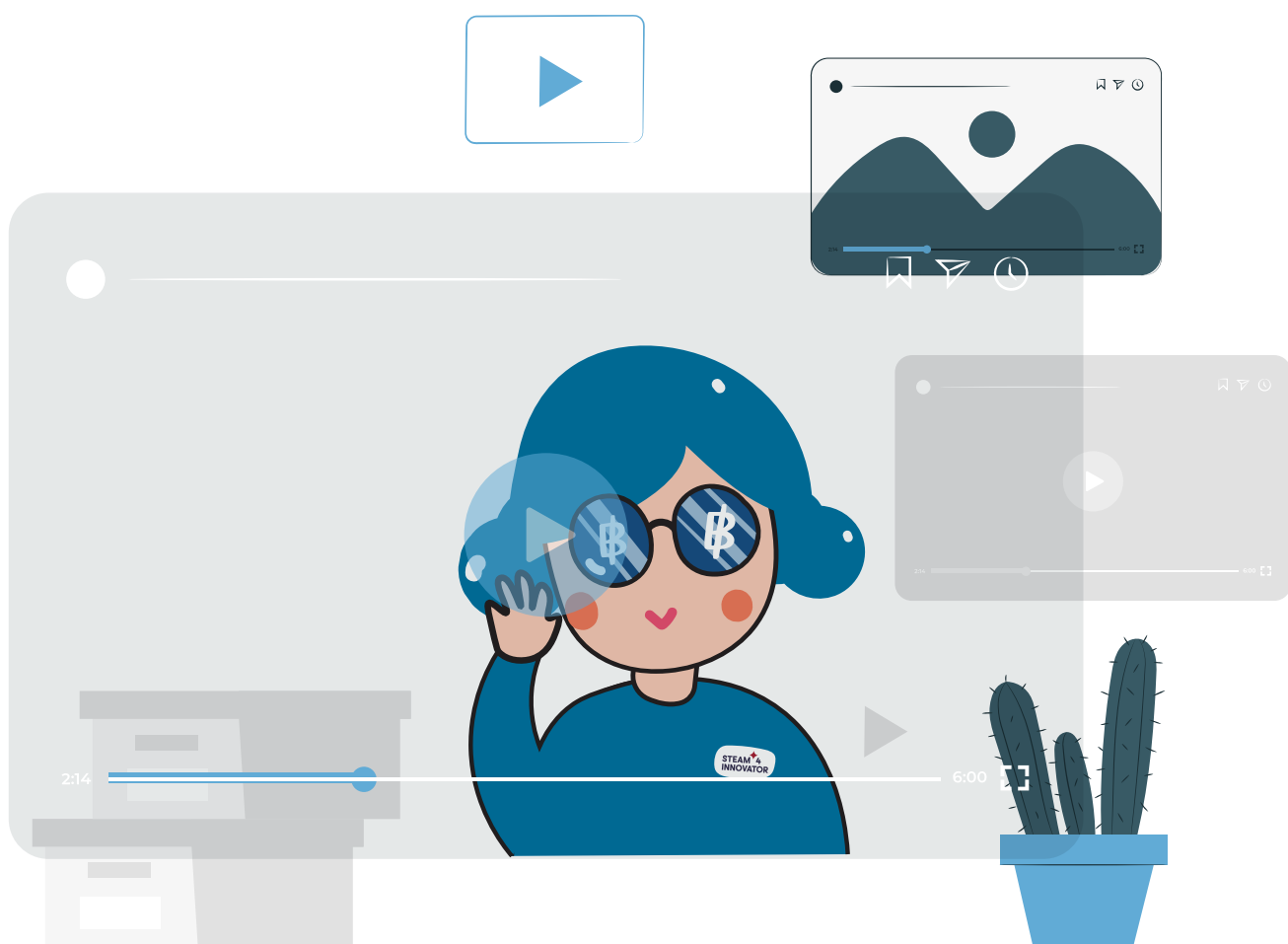


## ต้นแบบในลักษณะของสื่อภาพเคลื่อนไหว รวมถึงภาพนิ่ง

ที่สามารถสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ใช้ หรือผู้ชม ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือรับข้อเสนอแนะจากผู้ใช้ได้ ต้นแบบในลักษณะของ Social Media เช่น การสร้างกระทู้เพื่อทดสอบกับกลุ่มผู้ใช้ผ่านทางช่องทางบนอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกระทู้สอบถามความเห็น การเปิดประเด็นที่น่าสนใจ หรือการนำต้นแบบไอเดียบางอย่างเผยแพร่สู่สื่อ แล้วสำรวจความคิดเห็นหรือบันทึกผลการตอบรับจากผู้ที่เห็น ไม่ว่าจะเป็นทางข้อคิดเห็นหรือการส่งต่อเนื้อหาเหล่านั้น ว่าเชื่อมโยงกับความคิดเห็นของผู้ใช้หรือผู้ที่ได้พบเห็นอย่างไรบ้าง ก็สามารถที่จะเก็บข้อมูล (Insight) เพิ่มเติมจากผู้ใช้ ในวงกว้างได้อีกช่องทางหนึ่ง



ภาพที่ 13 ตัวอย่างของ Prototype ในรูปแบบของ VDO ที่สามารถหาเพิ่มเติมได้จาก [www.youtube.com](http://www.youtube.com) หมายเลข [www.youtube.com](http://www.youtube.com)



## การนำ Prototype ไปทดสอบกับผู้ใช้งาน

เมื่อเราสร้าง Prototype ขึ้นมาแล้วก็ถึงขั้นตอนที่จะนำไปทดลองให้ผู้ใช้ได้ทดลองใช้ เพื่อให้ผู้ใช้ได้ประเมินนวัตกรรมผ่านการทดลอง ซึ่งจะเป็นทั้งการทดสอบเพื่อให้ผู้สร้าง "เข้าใจผู้ใช้งานมากขึ้น" เป็นการทดสอบสมมติฐานบางอย่างที่ตั้งไว้ว่าตรงกับความจริงจากฝั่งผู้ใช้หรือไม่ และยังทดสอบเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ใช้อีกด้วย

กระบวนการทดสอบ มีวัตถุประสงค์หลักสำคัญอื่น ๆ ที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่

- เป็นการสร้างหรือกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่ทีมผู้สร้างนวัตกรรมและผู้ใช้ เพื่อให้เห็นถึงแนวทางในการแก้ปัญหาที่ถูกพัฒนาขึ้น กระตุ้นให้มองเห็นถึงโอกาสในการพัฒนา การปรับปรุงใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์ในอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น
- เป็นการประเมินถึงศักยภาพของนวัตกรรม เช่น การประเมินถึงแนวโน้มของการพัฒนาในอนาคต การประเมินการยอมรับในด้านต่าง ๆ จากผู้ใช้ เช่น ความเร็ว ความสามารถ ขนาด น้ำหนัก รูปทรง หรือบางครั้งอาจใช้ประเมินการให้มูลค่าทางเศรษฐกิจ เช่น ราคาที่เหมาะสม คุ่มค่าต่อการลงทุนและพัฒนา ตลอดจนประเมินความจำเป็น ความต้องการของผู้ใช้ได้อีกด้วย
- การทดสอบ เช่น ทดสอบว่าสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้มันเป็นจริง หรือตรงตามที่คิดไว้หรือไม่ และตรวจสอบว่า Prototype สามารถตอบสนองสมมติฐานนั้นได้หรือไม่ ตลอดจนใช้ในการทดสอบสมมติฐาน กับกลุ่มผู้ใช้ที่แตกต่างกันออกไป เช่น แตกต่างในเชิงวัฒนธรรม สถานที่ เวลา ฤดู หรือ ผู้ใช้ที่มีความเชื่อแตกต่างกัน เพื่อทำความเข้าใจเพิ่มเติม และสามารถนำ Insight ใหม่ที่ได้ไปพัฒนาต่อไป



## MVP คืออะไร?

เมื่อเราสร้างต้นแบบ นำไปทดสอบ และพัฒนาหลาย ๆ รอบแล้ว จนสามารถที่จะสร้างเป็น "ต้นแบบที่มีความสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ครบถ้วน" เพียงพอที่จะเปิดกว้างให้ผู้ใช้ ได้ทดลองใช้ในจำนวนมากขึ้นตามจุดประสงค์ของนวัตกรรมแล้ว เราจะเรียกต้นแบบนั้นว่า MVP (Minimum Viable Product) ซึ่งไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์ในด้านรูปทรง การออกแบบ รูปร่างหน้าตา แต่ต้องเพียงพอต่อการทดสอบแนวคิด สมมติฐานของนวัตกรรมในวงกว้าง เพื่อให้ผู้สร้างนวัตกรรมสามารถนำเอา MVP ไปทดสอบกับผู้ใช้ในวงกว้าง และเป็น การทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ตั้งแต่ต้นได้ใกล้เคียงกับความต้องการมากที่สุด ก่อนที่จะขึ้นตอนในการพัฒนาเป็นสินค้านวัตกรรม หรือ เป็นกระบวนการบริการนวัตกรรมต่อไป

ในการทดสอบด้วย MVP นั้น จะมีปัจจัยเสริมเพิ่มเติมขึ้นจากกระบวนการของการทดลองต้นแบบ (Prototype) ได้แก่

1. การสร้างความเข้าใจในเรื่องความต้องการเชิงธุรกิจของนวัตกรรมนั้น ๆ และระบุให้ได้ว่า นวัตกรรมนั้น ๆ ตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจได้อย่างไรบ้าง? ต้องสามารถประเมินคุณค่าทางธุรกิจ ความคุ้มค่า ความต้องการของตลาด และผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาการลงทุน และการนำไปต่อยอดในลำดับต่อไป

2. ต้องสามารถระบุผู้ใช้ที่เป็นเป้าหมายในทางธุรกิจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และมองเห็นถึงโอกาสในการทำธุรกิจ โอกาสในการเติบโตและขยายธุรกิจในอนาคตด้วย เพราะหากนวัตกรรมที่กำลังพัฒนาอยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และไม่สามารถต่อยอดไปในอนาคตได้ ก็จะเป็นเพียงการสร้างนวัตกรรมในระยะสั้น ๆ ซึ่งอาจไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนและพัฒนาต่อไปในอนาคต

3. ในการสร้างต้นแบบ (Prototype) เป็นไปได้ว่านวัตกรรมอาจประกอบไปด้วยหลากหลายความคิด หลากหลายแนวทางในการพัฒนา ดังนั้นเมื่อเข้าสู่ MVP ผู้สร้างต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า อะไรที่จำเป็นต้องมี (Core Features) สำหรับนวัตกรรมนี้ อะไรที่ตัดทิ้งได้ หรืออะไรที่จะเก็บไว้ใช้ในการพัฒนาและสร้างในลำดับต่อไป

4. จาก MVP สู่นำนวัตกรรมไปสู่การเป็นธุรกิจ

เมื่อผู้สร้างได้พัฒนา "นวัตกรรม" ถึงช่วงนี้ การคิดนวัตกรรมจะเพิ่มมุมมองในด้านอื่นนอกเหนือจากการคิดในมิติของการใช้งาน การสร้างให้เกิดชิ้นงาน หรือการพัฒนาให้นวัตกรรมใช้งานได้จริง จำเป็นต้องเพิ่มมุมมองทางด้านการกระจายนวัตกรรมไปสู่ผู้ใช้งาน เช่น การสร้างธุรกิจ เพราะสิ่งที่คิดขึ้นนั้น ไม่สามารถนำไปสู่ผู้ใช้งาน ให้เกิดประโยชน์ สร้างคุณค่าในวงกว้างได้ ก็ไม่สามารถเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรม ในบทนี้ จึงชวนให้ผู้สร้างนวัตกรรมได้ลงรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างธุรกิจ เป็นลำดับต่อไป

## NOTE

# 2

## แผนพัฒนารุรกิจ (BUSINESS MODEL)

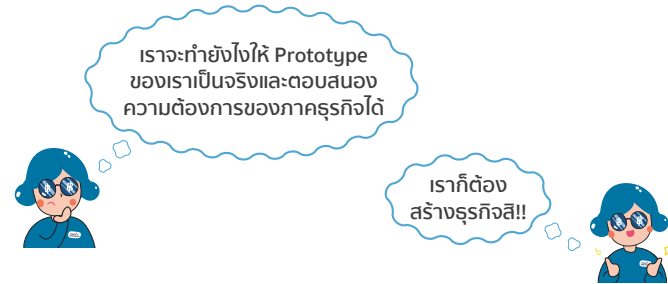


# BUSINESS MODEL

## แผนพัฒนาธุรกิจ

### ผลลัพธ์การเรียนรู้

1. ผู้เรียนสามารถเข้าใจแผนพัฒนาธุรกิจได้
2. ผู้เรียนสามารถนำผลที่ได้จากการทดสอบร่างต้นแบบมาวางแผนพัฒนาธุรกิจได้
3. ผู้เรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจด้วยเครื่องมือ Business Model Canvas ได้



## 1 บทนำ

### เมื่อโลกธุรกิจในยุคปัจจุบันไม่ได้มีแค่ใบเดียว

แต่มีทั้งโลกธุรกิจในปัจจุบัน (Exploit) ที่เน้นการทำสิ่งที่มืออยู่ให้คุ้มแรง คุ้มทุน รวดเร็ว และผิดพลาดน้อยที่สุด รวมถึงการออกสินค้ารุ่นใหม่หรือการขยายตลาดบนพื้นฐานของธุรกิจเดิม เพื่อให้ธุรกิจยังทำกำไรได้ต่อไป และโลกธุรกิจในอนาคต (Explore) ที่แม้ไม่อาจรู้ได้อย่างแน่ชัดว่าองค์กรกำลังจะเดินไปทางใดหรือจะเจอกับอะไร แต่การกระโดดเข้าสู่โลกแห่งความไม่รู้นี่เองที่จะทำให้ธุรกิจและองค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้อีกนับสิบปี ขึ้นอยู่กับว่าโมเดลธุรกิจของใครจะดีกว่า

### กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การนำเงินมาลงทุนในกิจการเพื่อนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตั้งแต่การซื้อวัตถุดิบ ซื้อสินทรัพย์ ลงทุนในแรงงานตลอดจนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่ก่อให้เกิดสินค้าหรือบริการ เพื่อนำออกจำหน่ายให้ได้รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ จากนั้นนำรายได้ไปหักกับค่าใช้จ่ายเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานว่ามีผลกำไรหรือขาดทุน ซึ่งหากมีผลกำไรจะปันผลคืนให้เจ้าของบางส่วน และส่วนที่เหลือจะเก็บไว้ใช้ในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งก่อนจะสร้างธุรกิจได้ เราต้องเตรียมความพร้อม

1. ต้องเตรียมความพร้อมในการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง เงินลงทุน ช่องทางการขาย การตลาด และกำลังคน จากที่กล่าวมา สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ **เงินลงทุน** เพราะการดำเนินธุรกิจต้องใช้เงินทุน เราต้องคำนวณเงินลงทุนที่เราจะต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ต้องคำนวณค่าใช้จ่ายตั้งแต่เริ่มทำธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนสินค้าที่ซื้อมาเพื่อขาย ต้นทุนค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ตลอดจนถึงเงินลงทุนสำรอง

ประเด็นถัดมาคือ **ช่องทางการขาย** เราต้องทำการประเมินลักษณะของธุรกิจบวกกับมองปัจจัยด้านเงินลงทุน ว่าสินค้าของเราสามารถขายได้ในช่องทางใด ขายหน้าร้าน หรือขายออนไลน์ ซึ่งหากมีปัจจัยด้านเงินลงทุนน้อย อาจจะทำการขายผ่านช่องทางออนไลน์ก่อนเนื่องจากใช้เงินลงทุนน้อยกว่าการเปิดขายหน้าร้าน

ความพร้อมถัดมาที่จะต้องมีก็คือ ความพร้อม **ด้านการตลาด** เราต้องวิเคราะห์ว่าเราควรจะไปโปรโมทสินค้าของเราผ่านทางช่องทางไหนเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้ไว และง่ายที่สุด จะทำการตลาดแบบออนไลน์อย่างเดียว หรือทำการตลาดออนไลน์ควบคู่ไปกับการตลาดออฟไลน์ด้วยเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าหลากหลายประเภท ถ้ามีการโปรโมทหลายช่องทางก็จะทำให้เรามีโอกาสในการขายได้เพิ่มมากขึ้น

ส่วนประเด็นสุดท้าย คือ การเตรียมความพร้อม **ด้านกำลังคน** ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ เราต้องวิเคราะห์ธุรกิจเราก่อนว่าเหมาะกับการบริหารจัดการคนเดียว หรือจะต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจของเราสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### NOTE

**2.** เราจะต้องมีแนวคิดและทัศนคติในการประกอบธุรกิจที่ดี การจะทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ เราจะต้องมีทัศนคติในเชิงบวก มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน รู้จักการแสวงหาความรู้และโอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีเงินทุนของตนเอง มีความเป็นผู้นำ รู้จักประหยัดใช้เงินให้ถูกประเภท มีความชอบและชำนาญในธุรกิจที่ตนดำเนินการอยู่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากการทำธุรกิจต้องอาศัยเครือข่าย ลูกค้า คู่ค้า และจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าด้วย

นอกจากนี้ หากเราสามารถพัฒนาตัวเองให้กล้าเผชิญกับความท้าทาย พร้อมรับมือกับปัญหาที่จะเข้ามา รู้จักเป็นผู้บุกเบิกในการเริ่มต้นหรือนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นนวัตกรรม (Innovation) เราสามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้หรือต่อยอดธุรกิจของเราเพื่อให้เกิดรายได้มากขึ้นอีกก็ได้

**3.** ต้องมีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ การสื่อสาร การขาย การตลาดและการสร้างแบรนด์ โไหวพริบและความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความคิดสร้างสรรค์ การวางแผนและตั้งเป้าหมาย การบริหารจัดการเงิน เครือข่ายทางธุรกิจ ความเป็นผู้นำ และการบริหารเวลา นอกจากนี้ ยังมีทักษะอื่น ๆ เช่น ทักษะด้านการบริการ การพูดในที่สาธารณะ การเจรจาต่อรอง มารยาทขั้นพื้นฐาน การจัดการความเครียด ฯลฯ ยิ่งเรามีทักษะเหล่านี้มากเท่าไร โอกาสประสบความสำเร็จบนโลกธุรกิจย่อมสูงตามไปด้วย

**4.** ต้องศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจ (Feasibility Study) ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลรอบด้านและนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจก่อนการลงทุนหรือเริ่มต้นธุรกิจใหม่ การศึกษาความเป็นไปได้จัดทำขึ้นก็เพื่อลดความเสี่ยง เพราะการลงทุนมีความเสี่ยงทั้งสิ้น ผู้ประกอบการใหม่ที่จะเริ่มธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ก่อนการลงทุนทุกครั้ง เพราะนอกจากช่วยลดความเสี่ยงแล้วยังเป็นการวางแผนการดำเนินงานไปด้วย โดยการวางแผนและศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจมีขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564)

- 4.1. การคิดริเริ่มธุรกิจใหม่หรือลงทุนในการขยายธุรกิจให้ใหญ่ขึ้น
- 4.2. การเสาะหาโอกาสในการเริ่มธุรกิจใหม่หรือลงทุนใหม่
- 4.3. การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ
- 4.4. การศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการจัดทำประมาณการทางการเงินเพื่อตัดสินใจลงทุน

เมื่อผู้ประกอบการมีแนวคิดในการลงทุนในธุรกิจใหม่ ก็ควรเริ่มต้นหาข้อมูลเพื่อให้ทราบว่าธุรกิจที่จะลงทุนนั้นมีโอกาสมากน้อยเพียงใด ด้วยการสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่หาได้ การศึกษาความเป็นไปได้จะต้องศึกษาให้ครบทั้ง 5 ด้านก่อนที่จะมาศึกษาความเป็นไปได้จากการประมาณการทางการเงิน (Financial Feasibility Study) (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564) ซึ่งการศึกษาความเป็นไปได้ 5 ด้านนั้น ประกอบด้วย

**1. ด้านเทคนิค** เราควรศึกษาว่าสินค้าที่ผลิตออกมามีความแปลกใหม่หรือมีนวัตกรรมหรือไม่ มีคุณภาพมีความอร่อย และเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ สะอาดปลอดภัยหรือไม่ กระบวนการผลิตเป็นอย่างไร ต้องมีเครื่องจักร เครื่องมือ พลังงาน ปริมาณการผลิตวันละเท่าไร เทคนิคในการผลิตมีไหม มีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกับการจัดหาวัตถุดิบหรือไม่ ระบบน้ำและระบบไฟฟ้าเป็นอย่างไร ระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับเรื่องผลิตภัณฑ์และโรงงานมีมากเพียงใด จำเป็นต้องขออนุญาตการผลิตอะไรบ้าง

**2. ด้านตลาด** ศึกษาศักยภาพของผลิตภัณฑ์ของเราในตลาดว่ามีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือไม่ มีพฤติกรรมซื้ออย่างไร ช่องว่างทางตลาดกว้างหรือไม่ ช่องทางการจำหน่ายเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังควรจัดทำการศึกษาและสำรวจตลาดของผลิตภัณฑ์เพื่อดูความเป็นไปได้ทางการตลาดด้วย

**3. ด้านการเงิน** ศึกษาเรื่องจำนวนเงินที่ต้องลงทุนทั้งในทรัพย์สินถาวรและทรัพย์สินหมุนเวียน การจัดหาแหล่งเงินทุนและต้นทุนทางการเงิน การจัดทำประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย การจัดทำประมาณการกระแสเงินสดเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางการเงิน

**4. ด้านการบริหารจัดการ** เราควรศึกษาเรื่องความสามารถทั้งขององค์กรและผู้บริหารว่ามีศักยภาพด้านการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด รวมทั้งการบริหารงานด้านบุคลากรด้วย

**5. ด้านการแข่งขัน** เราควรศึกษาว่าธุรกิจของเรามีศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมในตลาดหรือไม่ และแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาตลาดได้ไหมหากผู้ประกอบการที่จะเริ่มธุรกิจใหม่ได้มีการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว นอกจากจะทำให้ธุรกิจลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจลงได้แล้ว ยังจะทำให้มองเห็นจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขได้อีก

ซึ่งผู้ประกอบการสามารถได้ข้อมูลเพิ่มเติมในขณะที่กำลังหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อไปใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้นั่นเอง การศึกษาความเป็นไปได้จะทำให้เราพอจะทราบว่าธุรกิจที่จะทำน่าลงทุนหรือไม่ และทำให้เราทราบไปด้วยว่ามีการแข่งขันในตลาดมากเพียงใด บางครั้งเราอาจไม่ต้องศึกษาไปถึงขั้นของการจัดทำประมาณการทางการเงิน เราก็พอทราบแล้วว่าธุรกิจนี้น่าลงทุนถ้าเงินลงทุนนั้นไม่สูงมากนัก เนื่องจากเงินลงทุนจำนวนน้อยความเสี่ยงก็น้อยตามไปด้วย

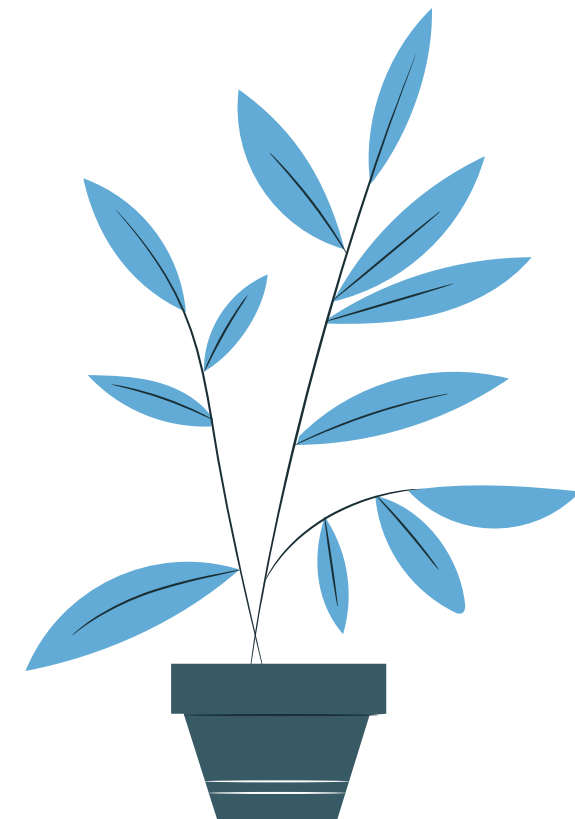
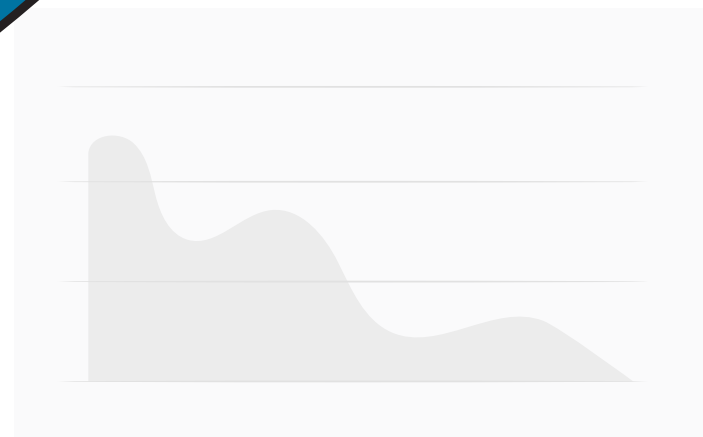
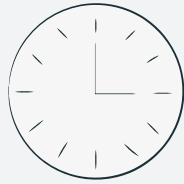




# 2.1

บทนำ

(INTRODUCTION)





## 2.1 | INTRODUCTION BUSINESS MODEL

**BUSINESS MODEL** หรือ โมเดลธุรกิจ ก็คือ แผนพัฒนาธุรกิจที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจของเราจะให้บริการหรือขายอะไร ขายให้ใคร ขายอย่างไร ขายที่ไหน ผลิตด้วยอะไร ใครมาช่วยผลิต และมีรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างไร รวมถึงมีกำไรจากการให้บริการและสินค้าตัวไหนบ้าง ดังนั้น โมเดลธุรกิจควรคิดก่อนการเริ่มธุรกิจ แต่ใครที่ได้ดำเนินธุรกิจไปแล้วก็ยังสามารถนำโมเดลธุรกิจมาปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอและมองให้เป็นภาพรวมมากขึ้น ดังนั้น หัวใจสำคัญของธุรกิจจึงอยู่ที่ "โมเดลธุรกิจ (Business Model)" ต้องทำซ้ำได้ (Repeatable) และขยายตัวได้ (Scalable)



### NOTE





# 2.2

รูปแบบของ  
แผนธุรกิจ  
(TYPE OF  
BUSINESS  
MODEL)

## 2.2 ตัวอย่าง BUSINESS MODEL

โมเดลธุรกิจมีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวิธีการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องยากที่จะทำความเข้าใจ ดังนั้น จึงขออธิบายรูปแบบธุรกิจด้วยวัว 1 ตัว ที่จะสามารถนำมาสร้างโมเดลธุรกิจได้ถึง 8 โมเดล

(One Cow Describes Eight Business Models)  
(Jennifer Guering, 2017)



ภาพที่ 14 One Cow Describes Eight Business Models  
หมายเหตุ จาก <https://www.businessbacker.com/blog/one-cow-describes-eight-business-models/>

1. **ธุรกิจขายตรง (THE DIRECT SALES MODEL)** ลักษณะของธุรกิจเป็นการเอนานมวัวมาขายตามบ้าน ผ่านพนักงานขาย หรือ เจ้าของกิจการดำเนินการขายเอง

2. **ธุรกิจแบบพรีเมียม (THE FREEMIUM MODEL)** "พรีเมียม" เป็นการผสมคำเพื่อสร้างคำใหม่ขึ้นมา ระหว่างคำว่า Free และ Premium จนกลายเป็นคำว่า "Freemium" โดยลักษณะของธุรกิจเป็นลักษณะการใช้ภาษาที่ใส่มวัว โดยมีเงื่อนไขว่าสามารถกินนมวัวพรีเมียมเท่าไรก็ได้

3. **ธุรกิจแบบสมาชิก (THE SUBSCRIPTION MODEL)** ธุรกิจระบบสมาชิกที่เป็นได้ทั้งการมอบสิทธิพิเศษให้แก่ลูกค้า หรือเป็นการจ่ายค่าบริการเพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการในราคาพิเศษก็ได้ เช่น ปกติเราขายนมกล่องละ 10 บาท ถ้าหากเป็นสมาชิกซื้อ 20 กล่องต่อเดือน ราคาเหลือเพียง 150 บาท

4. **ธุรกิจแบบแฟรนไชส์ (THE FRANCHISE MODEL)** เป็นธุรกิจที่มีลักษณะที่เจ้าของสิทธิ (Franchisor) ที่ตกลงอนุญาตให้ผู้รับสิทธิ (Franchisee) ดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อการค้า การบริการ และระบบธุรกิจ ที่เจ้าของสิทธิเป็นผู้พัฒนาขึ้น ผู้รับสิทธิจะต้องดำเนินธุรกิจตามรูปแบบและระบบธุรกิจของเจ้าของสิทธิ และจ่ายค่าตอบแทนแก่เจ้าของสิทธิ เช่น เรา มีวัว 1 ตัว ให้นมได้ เราไปซื้อลิขสิทธิ์ หรือ ยี่ห้อมาตีตราบนผลิตภัณฑ์/ฉลาก เราก็จะได้ขายนมของฟาร์มเราในนามยี่ห้อ นั้น ๆ

5. **ธุรกิจสารสกัด (THE LOSS LEADER MODEL)** เป็นลักษณะของการสร้างคุณค่าของสินค้าหรือบริการให้มีคุณค่า และมูลค่าสูงขึ้น เช่น เรามี วัว 1 ตัว ขายนมได้แค่ขวดละ 5 บาท แต่พอไปสกัดเป็นโยเกิร์ตเติมจุลินทรีย์มีประโยชน์เข้าไป สร้างคุณค่าให้สูงขึ้น จะขายได้ ขวดละ 45 บาท เป็นต้น

6. **ธุรกิจ On Demand (THE ON DEMAND MODEL)** เป็นธุรกิจที่มีลักษณะให้บริการสินค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้า และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทันท่วงที เช่น เรามี วัว 1 ตัว เราเปิดแอปพลิเคชันให้ลูกค้าสั่งซื้อนมตามปริมาณเท่าที่ต้องการ และ เก็บค่าขนส่งเพิ่ม

7. **ธุรกิจ Buffet (THE ZIFERBLAT MODEL)** มีลักษณะของธุรกิจที่ให้บริการแบบเลือกสรรตามใจชอบจากเมนูที่หลากหลาย เช่น เรามี วัว 1 ตัว เราเปิดบ้านให้เข้ามาเยี่ยมชม และ ดื่มนมเท่าไรก็ได้ ในเวลาที่จำกัด เราได้รายได้จากการเก็บค่าบริการแรกเข้าหรือค่าบริการเยี่ยมชม เป็นต้น

8. **ธุรกิจคราวด์ซอสซิง (THE CROWDSOURCING MODEL)** มีลักษณะเป็นแบบพ่อค้าคนกลาง Drop Ship เช่น เราไม่มีวัว เราถามผู้คนที่สนใจบริจาคเงินเพื่อซื้อวัว 1 ตัวใหม่ ในการแลกเปลี่ยนนั้นคือ เมื่อได้วัวมา คนที่บริจาคคนแรก ๆ ทุกคนจะได้นมออร์แกนิกฟรีแลคโตส คนละ 10 กล่องฟรี

จากตัวอย่างรูปแบบธุรกิจข้างต้น เราจะเห็นว่าวัวเพียงตัวเดียวก็สามารถทำให้เราเรียนรู้การดำเนินงานของธุรกิจได้จำนวนมาก นี่เป็นเพียงแค่ตัวอย่างหนึ่งของรูปแบบธุรกิจ ยังมีตัวอย่างอีกมากมายให้เราได้เรียนรู้ เพราะโมเดลทางธุรกิจที่ดีต้องทำซ้ำได้และขยายตัวได้

### NOTE



3  
แผนพัฒนา  
ธุรกิจ

- การทำชิ้นงานต้นแบบ
- วิเคราะห์แผนพัฒนาธุรกิจ
- เครือข่ายทางธุรกิจ

# 2.3

รู้จักกับ  
แผนพัฒนาธุรกิจ  
(WHAT'S BUSINESS  
MODEL?)

## 2.3 รู้จักกับ BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

**BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)** ถูกออกแบบโดย Alexander Osterwalder ในปี 2010 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายภาพรวมของธุรกิจได้อย่างเรียบง่าย สามารถสื่อสารกับทีมงานให้เข้าใจได้ง่ายและชัดเจน ทำให้เราฝึกคิดเป็นภาพและจดจำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งใช้ในการสร้างกลยุทธ์ใหม่ทางธุรกิจ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการสร้างรายได้ของบริษัท ลูกค้า เหตุผลในการซื้อ และกระบวนการดำเนินธุรกิจ โมเดลธุรกิจจึงเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และระบบที่เอื้อต่อการผลักดันสู่การปฏิบัติ โครงสร้างพื้นฐาน 9 ช่อง ประกอบด้วย

**1. กลุ่มลูกค้า (CUSTOMER SEGMENTS)** ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจะต้องทราบว่าลูกค้าของเราเป็นใคร ต้องจัดประเภทและระบุให้ชัดเจนเพื่อที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด โดยลูกค้าอาจเป็นกลุ่ม Mass Market (กลุ่มลูกค้าที่ไม่เฉพาะเจาะจงมากนัก เป็นกลุ่มลูกค้าสินค้าอุปโภคบริโภค) หรือกลุ่ม Niche Market (กลุ่มลูกค้าของสินค้าหรือบริการที่เป็น High-Involvement ซึ่งเป็นคนต้องคิดและพิจารณาก่อนตัดสินใจ)

**2. การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSTOMER RELATIONSHIPS)** การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่ประกอบด้วย การแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่ และการรักษาลูกค้ากลุ่มเดิม โดยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้าหรือบริการ รวมถึงให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการสร้างสินค้าหรือบริการ ซึ่งการรักษาลูกค้าจะเป็นการสร้างการบอกต่อและการซื้อซ้ำ จนนำไปสู่การเป็นลูกค้าที่จงรักภักดีต่อธุรกิจ

**3. ช่องทางการซื้อขายและการติดต่อกับลูกค้า (CHANNELS)** ช่องทางการติดต่อกับลูกค้า หรือช่องทางการรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของธุรกิจที่จะช่วยให้ลูกค้าประเมินคุณค่าของสินค้าหรือบริการ และเป็นช่องทางในการกระจายสินค้าให้แก่ลูกค้าด้วย เราต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าวิธีการซื้อขายผ่านช่องทางใดจึงจะสะดวกกับลูกค้ามากที่สุด จะเป็นช่องทางออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ แอปพลิเคชัน หรือแพลตฟอร์มที่เหมาะสม

**4. คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (VALUE PROPOSITIONS)** คุณค่าของสินค้าและบริการเป็นประเด็นหลักที่ลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าและบริการ ผู้ประกอบการต้องเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง รับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

**5. พันธมิตรหลัก (KEY PARTNERS)** กลุ่มเครือข่ายหุ้นส่วนทางธุรกิจที่พึ่งพากันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ในการประกอบธุรกิจมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จำเป็นต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน จึงจำเป็นต้องอาศัยพันธมิตรเข้ามาช่วย เช่น การสื่อสาร การวางระบบงาน หรือการขนส่ง เป็นต้น

**6. กิจกรรมหลัก (KEY ACTIVITIES)** หมายถึง กิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ อาจหมายถึงการผลิต การบริการ หรือการสร้างเครือข่าย ซึ่งกิจกรรมหลักจะแตกต่างกันตามโมเดลธุรกิจ

**7. ทรัพยากรหลัก (KEY RESOURCE)** เป็นทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว หรือจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุน เครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยี แม้กระทั่งทรัพยากรบุคคล โดยทรัพยากรหลักนั้นอาจจะสร้างขึ้นเองหรือร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกได้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสามารถเข้าถึงลูกค้าได้

**8. โครงสร้างต้นทุน (COST STRUCTURE)** ต้นทุนหลักที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าหรือบริการ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในรูปของสินค้าหรือบริการ เช่น ต้นทุนสินค้าหรือบริการ ค่าจ้างพนักงาน ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าเซิร์ฟเวอร์ เป็นต้น

**9. กระแสรายได้ของธุรกิจ (REVENUE STREAMS)** รายได้ของธุรกิจเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงธุรกิจให้อยู่รอด โดยรายได้ของธุรกิจจะอยู่ในรูปของ รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ ค่าเช่า ค่าลิขสิทธิ์ หรือรายได้ค่าโฆษณา

ดังนั้น ประโยชน์ของ Business Model Canvas คือ สร้างเป้าหมายของธุรกิจให้ชัดเจนขึ้น ทำให้การส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นไปอย่างถูกวิธีและถูกกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะทำให้เราทราบภาพรวมของธุรกิจได้ทันทีว่าเรากำลังทำอะไรอยู่



**NOTE**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# 2.4

วิธีการเขียนแผนธุรกิจ  
(HOW TO WRITE  
BUSINESS MODEL  
CANVAS)



## 2.4 | เรียนรู้การสร้าง BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

การสร้าง BMC ส่วนใหญ่นิยมทำเป็นพื้นผ้าหรือกระดาษแผ่นใหญ่แผ่นเดียว เพื่อให้สามารถติดกระดาษ Post-it ลงไปได้ เพื่อความสะดวกในการแก้ไข เพิ่มหรือลดข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำให้สามารถมองภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนในกระดาษแผ่นเดียว



ภาพที่ 15 Business Model Canvas  
 หมายเหตุ จาก <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/business-model-canvas/>

การสร้าง Business Model Canvas เราจะต้องมองภาพรวมของธุรกิจทั้ง 9 ช่อง ซึ่งในแต่ละช่องจะช่วยให้เจ้าของธุรกิจสามารถตอบคำถามสำคัญของธุรกิจ 4 เรื่องคือ

- **WHO (ทำสินค้าหรือบริการให้ใคร)** ประกอบด้วย Customer Relationships, Customer Segments และ Channels
- **WHAT (ทำอะไร)** ประกอบด้วย Value Proposition
- **HOW (ทำอย่างไร)** ประกอบด้วย Key Partners, Key Activities และ Key Resource
- **MONEY (ทำแล้วคุ้มหรือไม่)** ประกอบด้วย Cost Structure และ Revenue Streams



HOW		WHAT	WHO	
<b>KEY PARTNER</b> คู่ค้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการเรา มีกลุ่มใดบ้าง	<b>KEY ACTIVITIES</b> กิจกรรมหลักที่กิจการต้องทำอะไรบ้าง	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> คุณค่าที่เอาไว้นับอะไรลูกค้า เราจะนำเสนออะไรให้ลูกค้า?	<b>CUSTOMER RELATIONSHIP</b> สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับลูกค้าแบบเดิม	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> ลูกค้าของเราคือใคร
<b>KEY RESOURCE</b> ทรัพยากรที่มีอยู่ในตอนนี้มีอะไรบ้าง			<b>CHANNELS</b> ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางใด	
<b>COST STRUCTURE</b> โครงสร้างต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกิจการของเราคืออะไรบ้าง		<b>REVENUE STREAMS</b> รายได้ของกิจการเรามาจากช่องทางใดบ้าง		
<b>MONEY</b>				

ภาพที่ 16 รายละเอียดโครงสร้างพื้นฐาน 9 ช่อง ของ Business Model Canvas

นอกเหนือจากรูปแบบและวิธีการข้างต้น BMC ยังถูกนำไปประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายวิธีการบริหารจัดการในลักษณะอื่น ๆ เช่น Lean Model Canvas สำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) และ Innovation Model Canvas สำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการนำเสนอสิ่งใหม่ให้แก่ตลาดและลูกค้า (Product Leadership)







# 2.5

แผนธุรกิจ  
กับการนำไปใช้จริง  
(IMPLEMENTATION)

## 2.5 | การนำ Business Model Canvas ไปใช้

สำหรับในหนังสือเล่มนี้ การนำ **BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)** ไปใช้เพื่อการสร้างโมเดลธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับมุมมองของ STEAM4INNOVATOR โดยเราจะต้องเริ่มจากการคิดว่า สินค้าของเราคืออะไร จะขายให้ใคร ขายอย่างไร ใช้วัตถุดิบอะไรบ้าง ผลิตอย่างไร และมีกำไรไหม โดยได้ประยุกต์ BMC ให้เป็น Business Canvas (แผนธุรกิจ) มาใช้วางแผนธุรกิจให้รอบด้าน เพื่อให้เห็นรายรับ ต้นทุน และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเรา โดยจะใช้ชื่อว่า S4I Business Canvas

โดย S4I Business Canvas เป็นเครื่องมือช่วยให้ออกแบบและเห็นภาพรวมของการทำธุรกิจจากต้นแบบนวัตกรรม ซึ่งในการผลิตและอยู่รอด จำเป็นต้องอาศัยมุมมองด้านตลาด ช่องทางขาย ทรัพยากร พันธมิตร และมุมมองด้านการเงิน ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ 2 ข้อ คือ

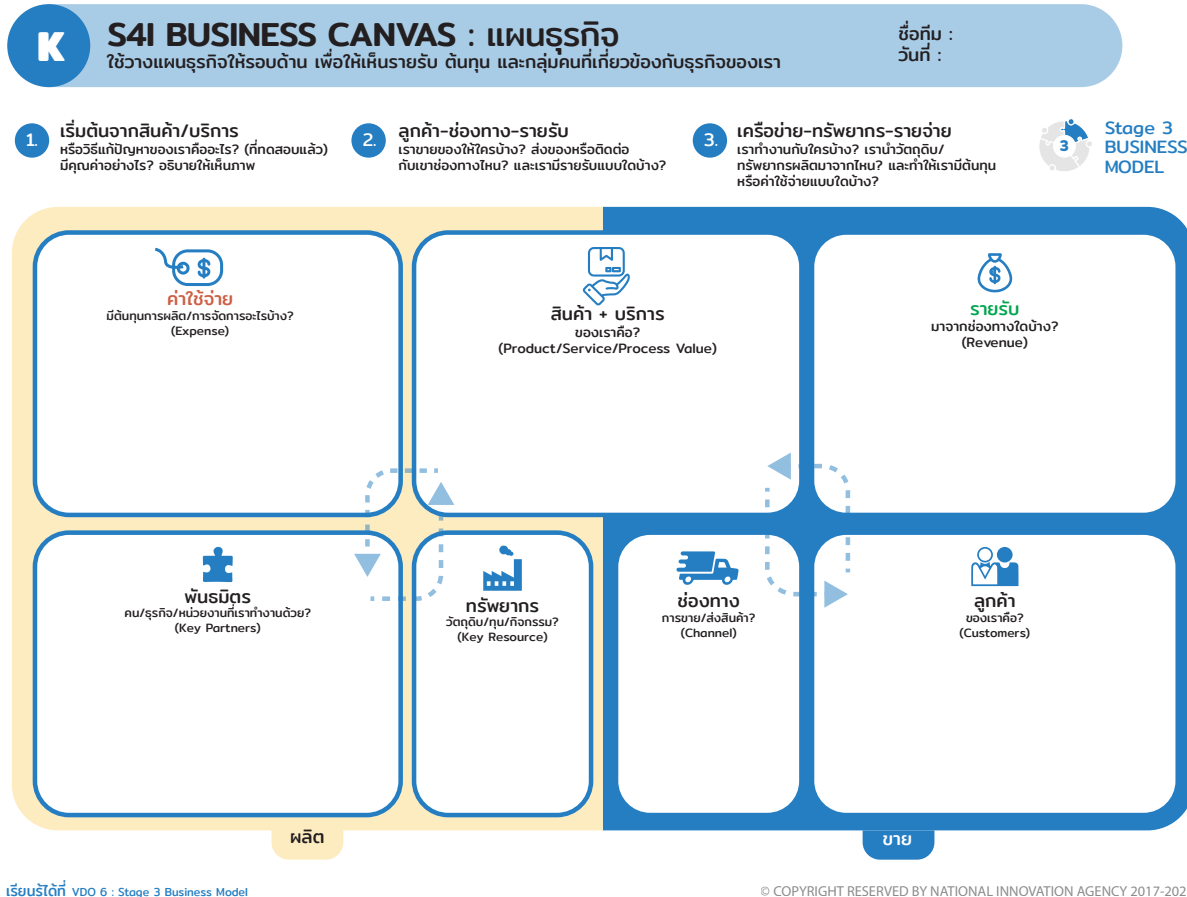
1. **OVERVIEW** การวางแผนธุรกิจควรมองภาพรวมในองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างครบถ้วนเพื่อให้มั่นใจว่านวัตกรรมสามารถอยู่รอดได้จริง
2. **LINK** การเชื่อมโยงแต่ละองค์ประกอบของธุรกิจ เช่น ลูกค้า ช่องทาง รายได้ ฯลฯ ต้องสัมพันธ์ สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกันอย่างชัดเจน

### S4I Business Canvas: แผนธุรกิจ เริ่มต้นจาก

1. สินค้าบริการ หรือ วิธีการแก้ปัญหาของเราคืออะไร? (ที่ทดสอบแล้ว) มีคุณค่าอย่างไร? อธิบายให้เห็นภาพ
2. ลูกค้า-ช่องทาง-รายรับ เราขายของให้ใครบ้าง? ส่งของหรือติดต่อกับเขาช่องทางไหน? และเรามีรายรับแบบใดบ้าง?
3. เครือข่าย-ทรัพยากร-รายจ่าย เราทำงานกับใครบ้าง? เรานำวัตถุดิบหรือทรัพยากรผลิตมาจากไหน? และทำให้เรามีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายแบบใดบ้าง?

โดย S4I Business Canvas : แผนธุรกิจนี้จะมี 2 มุมมอง คือ ด้านการผลิต (ฝั่งซ้าย) และด้านการขาย (ฝั่งขวา) ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐาน 7 ช่อง ได้แก่

1. สินค้าหรือบริการ (Product/Service/Process Value)
2. ช่องทางการขายและการขนส่งสินค้า (Channel)
3. ลูกค้า (Customers)
4. รายรับ (Revenue)
5. พันธมิตร (Key Partners)
6. ทรัพยากร (Key Resource)
7. ค่าใช้จ่าย (Expense)



ภาพที่ 17 S4I Business Canvas: แผนธุรกิจ

**NOTE**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**เทคนิคนำเสนอ:** เคล็ดลับมัดใจลูกค้า คือ จงปฏิบัติกับลูกค้าให้เหมือนกับ "แฟนที่เพิ่งคบกัน" อย่ากรูเรื่องราวในทุกมิติ จดจำเรื่องราวได้ในทุก ๆ เรื่อง  
ทุบเท ไม่บ่น ไม่เหน้อย จริงใจ และคิดไว้เสมอว่าจะไม่ทิ้งกัน

### NOTE

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### คำถามชวนคิด:

หากจะเริ่มเขียน BMC ควรเริ่มเขียนจากช่องใดก่อน โดยให้เขียนเลข 1-7 กำกับด้านหน้า

- |  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ทรัพยากร      | <input type="checkbox"/> สินค้า/บริการ | <input type="checkbox"/> ลูกค้า     |
| <input type="checkbox"/> ช่องทางการขาย | <input type="checkbox"/> รายได้        | <input type="checkbox"/> ค่าใช้จ่าย |
| <input type="checkbox"/> พันธมิตร      |  |                                     |

### NOTE

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



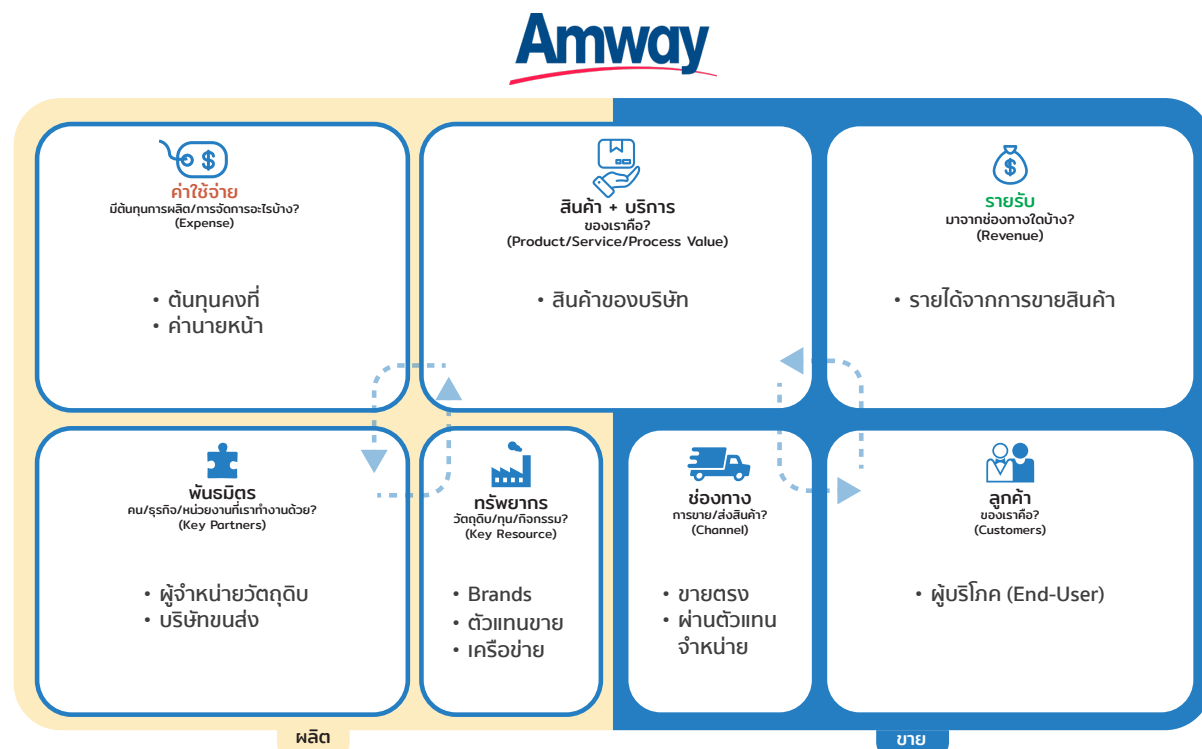
# 2.6

ตัวอย่างแผนธุรกิจ  
(CASE STUDY :  
BUSINESS MODEL)

## 2.6 | ตัวอย่าง BMC ของธุรกิจประเภทต่าง ๆ

จากโมเดลธุรกิจทั้ง 8 รูปแบบที่ได้กล่าวไปในหัวข้อที่ 1.3 เราสามารถยกตัวอย่าง S4I Business Canvas ของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

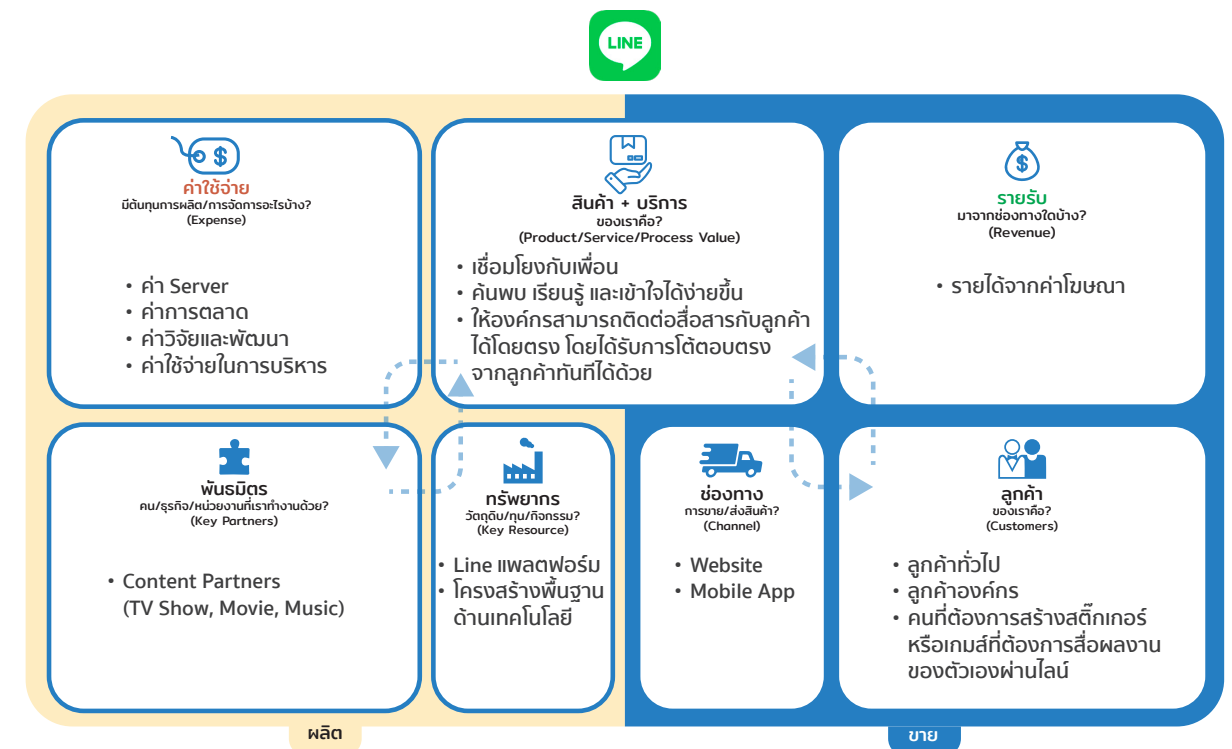
### ธุรกิจขายตรง (The Direct Sales Model): บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 18 แผนธุรกิจแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด

© COPYRIGHT RESERVED BY NATIONAL INNOVATION AGENCY 2017-2021

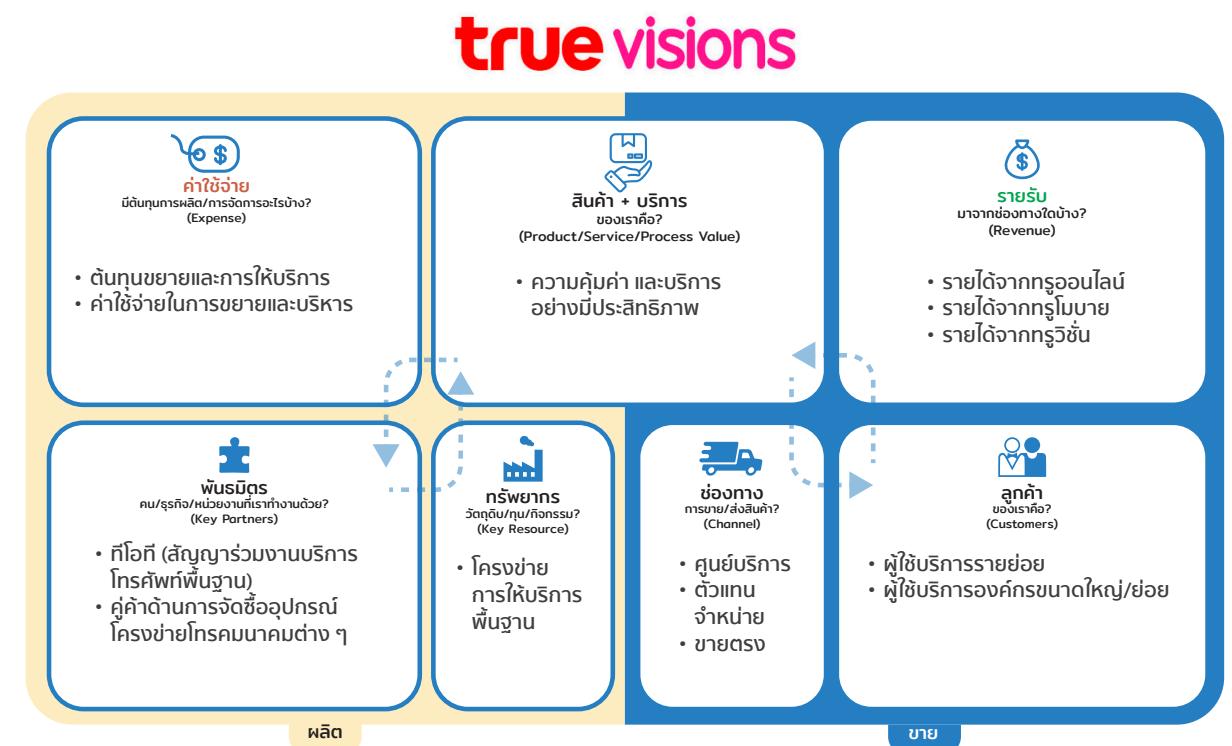
### ธุรกิจแบบฟรีเมียม (The Freemium Model): Line แอพฯ (LINE Corporation)



ภาพที่ 19 แผนธุรกิจ Line แอพฯ (LINE Corporation)

© COPYRIGHT RESERVED BY NATIONAL INNOVATION AGENCY 2017-2021

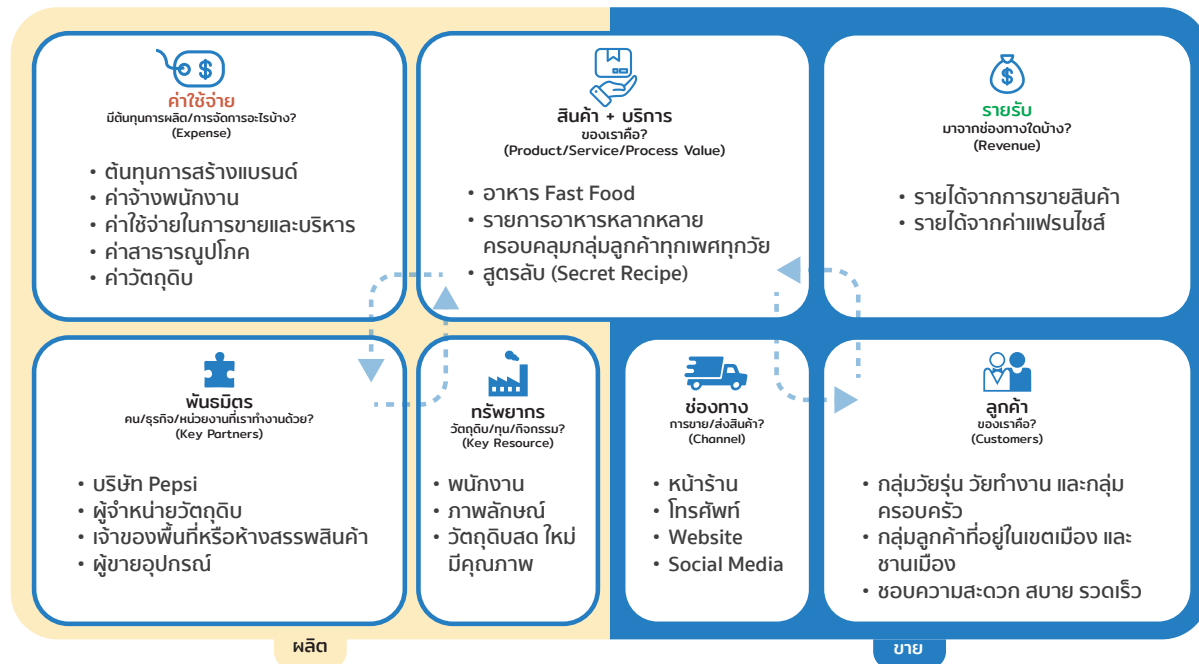
### ธุรกิจแบบสมาชิก (The Subscription Model): True Visions



ภาพที่ 20 แผนธุรกิจ True Visions

© COPYRIGHT RESERVED BY NATIONAL INNOVATION AGENCY 2017-2021

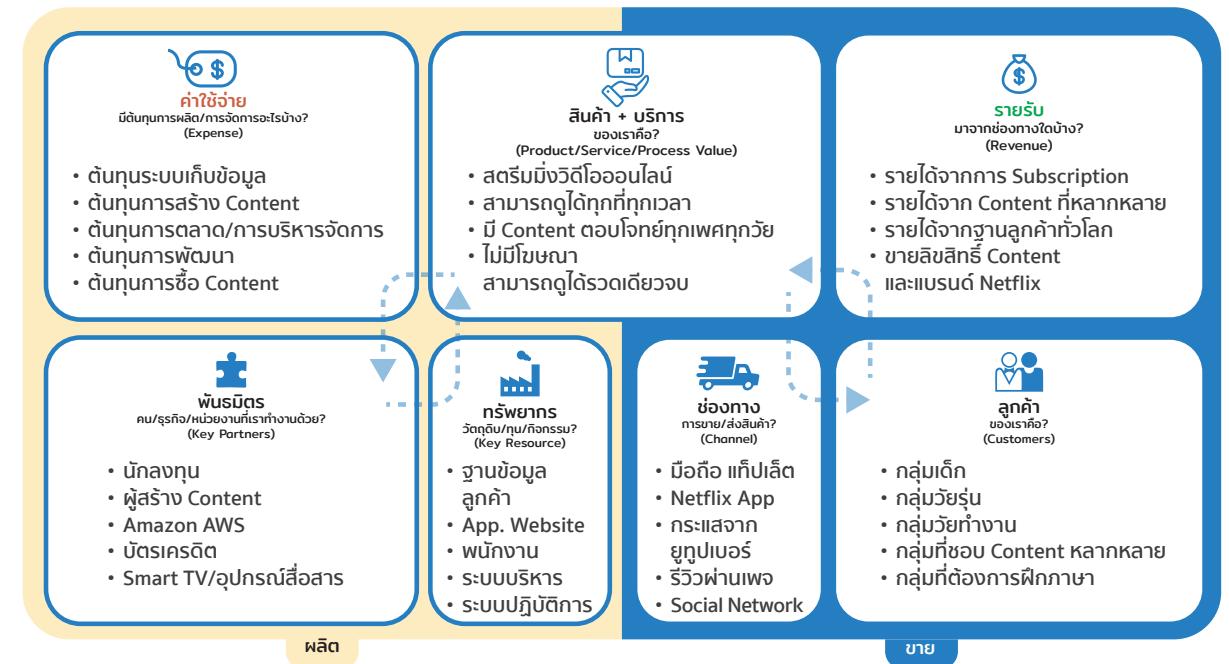
## ธุรกิจแบบแฟรนไชส์ (The Franchise Model): KFC



ภาพที่ 21 แผนธุรกิจ KFC

© COPYRIGHT RESERVED BY NATIONAL INNOVATION AGENCY 2017-2021

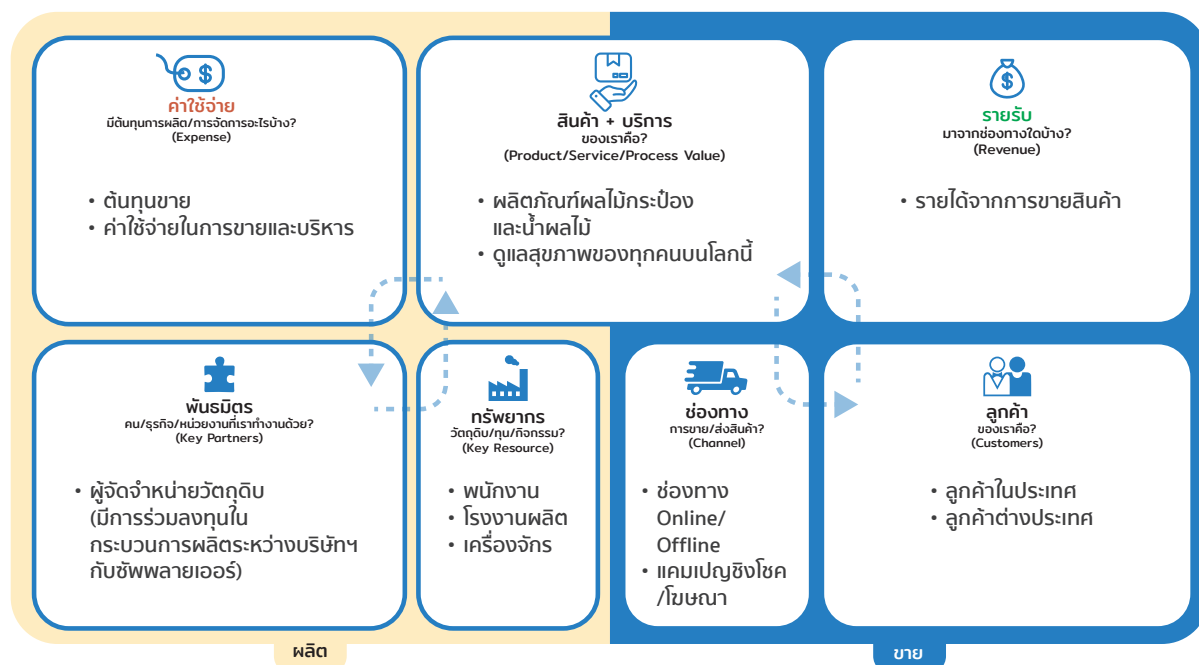
## ธุรกิจ On Demand (The On Demand Model): Netflix



ภาพที่ 23 แผนธุรกิจ Netflix

© COPYRIGHT RESERVED BY NATIONAL INNOVATION AGENCY 2017-2021

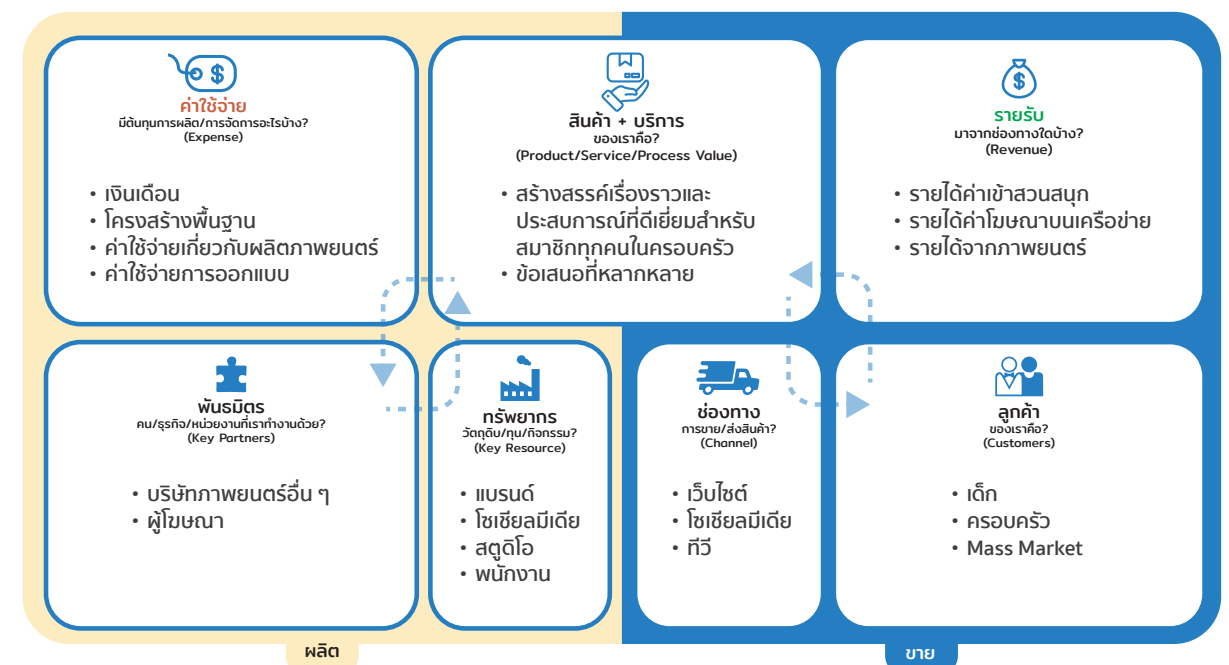
## ธุรกิจสารสกัด (The Loss Leader Model): Malee บริษัท มาลีกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 22 แผนธุรกิจมาลีกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

© COPYRIGHT RESERVED BY NATIONAL INNOVATION AGENCY 2017-2021

## ธุรกิจ Buffet (The Ziferblat Model): Disneyland



ภาพที่ 24 แผนธุรกิจ Disneyland

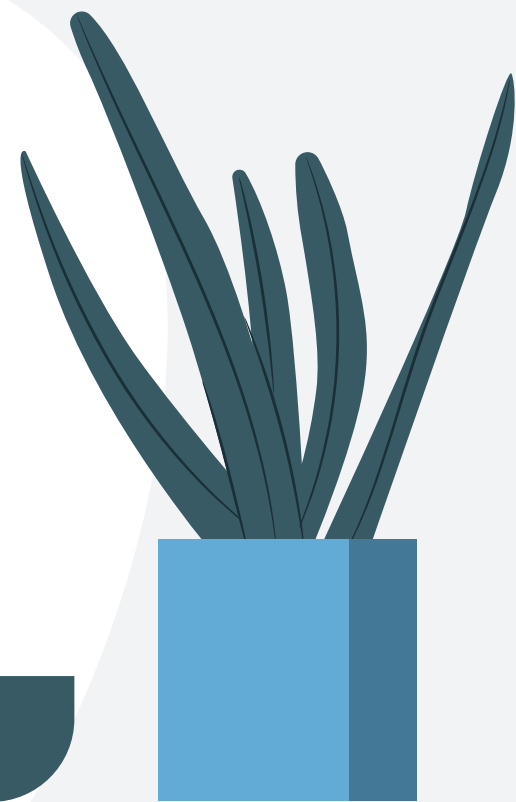
© COPYRIGHT RESERVED BY NATIONAL INNOVATION AGENCY 2017-2021





# 3

การทำงาน  
ร่วมกับคู่ค้า  
(PARTNER &  
CONNECTION)



## การทำงานร่วมกับคู่ค้า

"If you want to go fast, go alone;  
but if you want to go far, go together."

-African Proverb

### ผลลัพธ์การเรียนรู้

1. ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกับคู่ค้า
2. ผู้เรียนเข้าใจขั้นตอนการทำงานร่วมกับคู่ค้าในสถานการณ์จริง
3. ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ประเภทของคู่ค้า และหาวิธีการเข้าถึงคู่ค้าในแต่ละประเภทได้
4. ผู้เรียนเข้าใจความแตกต่างในการเจรจาต่อรองและสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า

## บทนำ

การทำงานในโลกของผู้ประกอบการต้องอาศัยการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็ว ด้วยธรรมชาติของโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง อาจทำให้มุมมองของผู้ประกอบการมองข้ามความสำคัญของการสร้างความร่วมมือเมื่อโอกาสในการสร้างพันธมิตรมาถึง ผู้ประกอบการที่มุ่งเรื่องการแข่งขันก็จะเห็นความสำคัญเพียงแค่การรักษาผลประโยชน์ส่วนตนให้มากที่สุด แม้จะทำให้คู่ค้าของตัวเองเกิดผลเสียก็ตาม ในทางกลับกันถ้าหากเราเข้าใจความสำคัญของการสร้างพันธมิตร ความสัมพันธ์นี้อาจนำมาซึ่งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิด ประโยชน์กับหลายฝ่ายได้มากขึ้นรวมถึงเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าของเราอีกด้วย

## นิยาม

พันธมิตร (Partner) หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่สองหรือหลายฝ่ายตามข้อตกลงเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันไว้ การสร้างพันธมิตรมักต้องอาศัยการแบ่งปันทางทรัพยากร การทำงาน ความเสี่ยง ความรับผิดชอบและการตัดสินใจระยะเวลาในการดำเนินการอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการร่วมสร้างพันธมิตรในครั้งนั้น

การร่วมมือกับพันธมิตร สามารถสร้างผลประโยชน์กับองค์กรที่อยู่ภายในความร่วมมือในหลากหลายแง่มุม โดยตัวอย่างของประโยชน์ในการการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรมีต่อไปนี้

- สร้างรายได้หรือแบ่งปันทรัพยากร
- ค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคับข้อง
- เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ
- เพิ่มความน่าเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก
- เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร
- ลดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการจัดการ
- ดึงดูดความเชี่ยวชาญหรือความรู้หรือประสบการณ์เฉพาะ
- ใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันความรู้และ ความคิด
- กำจัดการทำซ้ำหรือการทับซ้อนระหว่างกลุ่มที่คล้ายคลึงกัน



### เรื่องน่ารู้: ตัวอย่างการสร้างพันธมิตร

#### แบรนด์ดัง GoPro และ Red Bull เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์บริการ

ในปี 2016 บริษัทผลิตกล้องแอคชั่นและแอปพลิเคชัน Go Pro และ บริษัทเครื่องดื่มชูกำลัง Redbull ได้ตกลงทำงานร่วมกันเพื่อหาทางเพิ่มคุณค่าให้ลูกค้า และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ผ่านการผลิตและกระจายสื่อ รวมถึงการโปรโมทข้ามแพลตฟอร์ม จากการทำความร่วมมือร่วมกันนี้ผลิตภัณฑ์ของ GoPro จะได้สิทธิ์ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าของ Redbull ผ่านกิจกรรมทางการตลาด มากกว่า 1,800 กิจกรรม ใน 100 ประเทศ รวมถึงสื่อหรือเนื้อหาของกิจกรรมที่มีการบันทึกก็จะถูกเผยแพร่ผ่านทั้ง GoPro Channel, Red Bull TV, และสื่ออื่น ๆ อีกมากมาย

#### แบรนด์ Nike และ Apple ใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันความรู้และความคิด

ก่อนความสำเร็จของ Apple Watch บริษัทเสื้อผ้าอุปกรณ์กีฬายักษ์ใหญ่อย่าง Nike ได้ออกผลิตภัณฑ์ Wearable หรือ อุปกรณ์ติดตามประสิทธิภาพของนักกีฬาแบบที่สวมใส่ได้ชื่อว่า "Nike Fuel Band" ซึ่งได้หยุดการจำหน่ายและสนับสนุนในปี 2018 แต่การร่วมมือกันของ Nike และ Apple ทำให้ Apple Watch Nike+ เป็นผู้เล่นหลักในเทคโนโลยี Wearable ได้ โดย Nike อาศัยจุดแข็งขององค์กรในความเข้าใจสมรรถนะของนักกีฬาและการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ในขณะที่ Apple ก็มีจุดแข็งด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีที่ทำให้ประสบการณ์ผู้ใช้ สั้นไหลและพึงพอใจ

#### Starbucks และ Spotify แบ่งปันทรัพยากร

Starbucks เป็นสถานที่ที่ลูกค้าชอบไปพักผ่อนดื่มกาแฟ และส่งเสริมประสบการณ์การเป็น The Third Place ได้ ดนตรีก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ การจับมือร่วมกันนี้ทำให้ พนักงาน Starbucks จะได้รับสิทธิ์ใช้ Spotify Premium และสร้าง Playlist ที่ใช้เล่นในร้านในสหรัฐอเมริกาที่มีมากกว่า 1,000 สาขา Playlist นี้ก็ช่วยให้ลูกค้าภายในร้านได้รู้จักศิลปินหน้าใหม่บน Platform ของ Spotify อีกด้วย นอกจากนี้ ลูกค้าที่มี Starbucks Rewards Card ก็สามารถใช้จ่ายแต้มแลกสิทธิพิเศษกับ Spotify ได้ในขณะเดียวกัน เป็นการเพิ่มช่องทางหาลูกค้าให้กับ Spotify ด้วยอีกทาง



**คำถามชวนคิด:** สิ่งที่คุณทำอยู่เรียกว่าการทำงานกับพันธมิตรหรือไม่?  
 คุณมีอำนาจการตัดสินใจร่วมหรือไม่?  
 คุณมีการลงทุนทรัพยากรร่วมกันกับพันธมิตรหรือไม่?  
 การทำงานร่วมกันของพันธมิตรจะส่งผลให้เกิดผลประโยชน์อย่างไร?  
 เรามีวิธีในการแบ่งปันความเสี่ยงความรับผิดชอบหรือไม่?

## NOTE

## ประเภทขององค์กรพันธมิตร

ผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรแต่ละประเภท ลักษณะและวิธีการเข้าถึงทรัพยากรที่แต่ละองค์กรมี รวมถึงวิธีการตัดสินใจขององค์กร องค์กรพันธมิตรแต่ละรูปแบบมีเป้าหมาย วัฒนธรรม หรือค่านิยมที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างของประเภทองค์กรพันธมิตรด้านล่างเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจองค์กรแต่ละประเภทต่าง ๆ เพื่อสร้างพันธมิตร

### 1. รัฐบาล: สิ่งที่รัฐสามารถสนับสนุนพันธมิตร

- ความชอบธรรมตามระบอบประชาธิปไตย
- มอบอำนาจในการวางแผนพัฒนาระยะยาว
- งบประมาณสาธารณะ: การใช้จ่ายงบประมาณ
- โครงสร้างพื้นฐานการจัดส่งบริการสาธารณะ
- โครงสร้างพื้นฐานระดับชาติที่มีความซับซ้อน (ถนน ทางรถไฟ น้ำ พลังงาน ฯลฯ)
- นโยบายภาษีอากรและกรอบการกำกับดูแล
- การศึกษา ทักษะและการเสริมสร้างขีดความสามารถ เช่น บริการส่งเสริมการเกษตร
- การจัดหาที่ดิน

### หน้าที่ของรัฐบาล

- เป็นตัวแทนประชาชนตามระบอบประชาธิปไตย
- การให้ความปลอดภัยทั้งด้านชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- รักษาและบังคับใช้กฎหมาย
- การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะเพื่อให้บริการประชาชน
- การจัดเก็บภาษี

### การเข้าถึงภาครัฐ

- วิธีในการเข้าถึงบุคคลในองค์กรภาครัฐมีหลากหลายวิธี ทั้งการส่งเอกสารหรือจดหมายจากบุคลากรระดับสูงสุดขององค์กรของคุณ หากคนในองค์กรรัฐในระดับที่คุณต้องการติดต่อ หรืออาศัยคนรู้จักที่คุณสามารถเข้าถึงได้และอาจนำโครงการไปต่อยอดกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรภาครัฐ
  - โดยทั่วไปรัฐบาลจะมีระบบราชการและกฎระเบียบที่ซับซ้อน ทำให้การสร้างนวัตกรรมเป็นไปได้ยาก บทบาทของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจึงสามารถสร้างแรงขับเคลื่อนได้ดีขึ้นกว่า
    - รัฐบาลมีมุมมองเชิงมหภาคต่อประเทศและจะมีปัญหาในการจัดการกับประเด็นทางสังคมแบบ"เฉพาะกลุ่ม"
    - ความสามารถของภาครัฐในการพัฒนาความร่วมมือในระยะ ยาวจะได้รับผลกระทบอย่างมากจากวงจรทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง

## 2. องค์กรไม่แสวงหากำไร: สิ่งที่องค์กรไม่แสวงหากำไรสามารถสนับสนุนพันธมิตร

- การเข้าถึงความรู้และทรัพยากรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะองค์กรพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ
- ความรู้ทางเทคนิค
- ความรู้อย่างลึกซึ้งและเข้าถึงและการเข้าถึงชุมชนและผู้คน
- ความถูกต้องตามกฎหมาย ทุนทางสังคม และอิทธิพล
- ความสามารถในการจัดระเบียบและการมีส่วนร่วมของชุมชน

### หน้าที่ขององค์กรไม่แสวงหากำไร

- การส่งเสริมสิทธิความเสมอภาคการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ให้การสนับสนุนและบริการสำหรับผู้ที่ต้องการและ/ หรือถูกกีดกันจากกระแสหลักของสังคม
- ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์ประโยชน์สาธารณะรวมถึงการปกครอง
- เพื่อบัญชีและรับรองการเป็นตัวแทนที่เหมาะสม
- การรักษาสีทริชของผู้ด้อยโอกาส

### การเข้าถึงองค์กรไม่แสวงหากำไร

- องค์กรไม่แสวงหากำไรมักเปิดรับการติดต่อผ่านทางช่องทางเว็บไซต์ สำหรับการติดต่อพันธมิตรที่ต้องการติดต่อกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- การอาศัยบุคคลที่เรารู้จักเพื่อทำการแนะนำให้ทำการติดต่อ ดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วที่สุด

## 3. บริษัทเอกชน: สิ่งที่บริษัทเอกชนสามารถสนับสนุนพันธมิตร

- แนวทางการสร้างมูลค่าตามตลาด
- ความน่าเชื่อถือของแบรนด์
- การตลาดและการโฆษณา
- ความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร
- ความสามารถในการเข้าถึงโดยตรงและมีอิทธิพลต่อฐานลูกค้าและพนักงาน
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่พวกเขาส่งมอบรวมให้ลูกค้า
- นวัตกรรมทางเทคนิค/ ประสิทธิภาพ/ การจัดการ
- อิทธิพลโดยตรงภายในห่วงโซ่มูลค่ารวมถึงการตัดสินใจซื้อ
- โครงสร้างพื้นฐาน/ โลจิสติกส์/ การเงินและในรูปแบบ
- ความสามารถรับความเสี่ยง
- ความคิด "การแก้ปัญหา" และการมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์
- การเข้าถึงลูกค้าพนักงานซัพพลายเออร์ บริษัท เพื่อนักลงทุนผู้ให้บริการฝึกอบรม
- ความน่าเชื่อถือเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ

### หน้าที่บริษัทเอกชน

- เพื่อทำกำไรทางการเงินให้กับนักลงทุน/ เจ้าของ
- ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### การเข้าถึงภาคเอกชน

- ในองค์กรขนาดเล็กจะมีการจัดระเบียบน้อย จึงเป็นเรื่องยากที่จะมีส่วนร่วมกับธุรกิจที่ไม่เป็นทางการ
- บริษัทระดับชาติและข้ามชาติที่ใหญ่กว่ามักจะมีหน่วยงานเฉพาะที่เป็นช่องทางในการติดต่อกับฝ่ายนวัตกรรม

### เริ่มต้นสร้างพันธมิตร

การสร้างพันธมิตรให้สำเร็จ นอกเหนือจากความเป็นผู้นำและความกล้าในการรับความเสี่ยงแล้ว ส่วนประกอบที่จะทำให้เกิดการร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งต่อไปนี้ (United Nation. The SDG Partnership Guidebook. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2564, [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG\\_Partnership\\_Guidebook\\_0.95\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf))

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (SELF-AWARENESS): รู้ว่าองค์กรของเรามีคุณค่าอย่างไร หรือตนเองถนัดอะไร รวมถึงแนวทางการเติบโตในอนาคต
2. การรับรู้ตามบริบท (CONTEXT AWARENESS): รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในสภาพแวดล้อมของคุณ และองค์กรที่อาจเป็นส่วนของคุณบ้าง
3. การรับรู้ถึงความซับซ้อนระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม: เมื่อวิเคราะห์แล้วองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมลักษณะนี้ ต้องมีการปรับตัวอย่างไร

### ความร่วมมือของพันธมิตรสร้างคุณค่าได้อย่างไร?

การสร้างคุณค่าสามารถเกิดขึ้นได้ใน 2 รูปแบบ (Darlan, S. & Dave, P., 2020)

1. เพิ่มคุณค่าให้หุ้นส่วนโดยรวม เริ่มจากการตั้งคำถามว่าในการทำงานร่วมกันครั้งนี้เราจะสามารถส่งมอบคุณค่าให้มากขึ้นอย่างชัดเจนได้อย่างไร
2. ผลประโยชน์หรือคุณค่าที่สร้างขึ้นสำหรับคู่ค้าแต่ละราย แบ่งเป็น
  - ผลประโยชน์ที่ได้รับ จะตอบโจทยกลยุทธ์องค์กร เช่น บริษัทอาจได้รับโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือการเริ่มสร้างความยั่งยืนให้กับห่วงโซ่อุปทาน
  - ผลประโยชน์เชิงทรัพยากร เป็นรูปแบบการระดมทุน หรือ การได้รับทรัพยากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับเงินทุน การลดค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพยากรร่วม หรือ ผลประโยชน์ทางอ้อมหรือในเชิงนามธรรม เช่น ทุนทางสังคม ความน่าเชื่อถือ เครือข่ายและการเข้าถึงพันธมิตรอื่น ๆ ความรู้และการเสริมสร้างศักยภาพนวัตกรรม การรักษาความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

## ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

การสร้างพันธมิตรต้องผ่านการประชุมหลายครั้งเพื่อให้คู่ค้าได้เจรจาและกำหนดรูปแบบของการร่วมมือ โดยเริ่มจากภาพกว้างที่มีวิสัยทัศน์โดยรวมตรงกันและทำความเข้าใจทรัพยากรที่แต่ละฝ่ายจะสามารถนำมาแก้ปัญหาได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากการเห็นประโยชน์ตรงกัน นำไปสู่ตกลงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตรงกัน สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดกิจกรรมร่วมกัน รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากร หน้าที่ ความรับผิดชอบ แล้วจึงลงนามความร่วมมือดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 Partnership Journey to Action  
หมายเหตุ [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG\\_Partnership\\_Guidebook\\_0.95\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf)

ระยะเวลาในการพัฒนาความร่วมมือนี้นับอยู่กับความซับซ้อนของการเป็นหุ้นส่วนและจำนวนคู่ค้าในการพูดคุย เพื่อให้เกิดความร่วมมือ อาจจะอยู่ในรูปแบบที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายฝ่าย เข้าร่วมหรือมีคนกลางที่ช่วยในการเจรจา ก็เป็นได้ การเริ่มต้นกระบวนการผ่านการตกลงในความคาดหวังอย่างชัดเจนจะช่วยให้การสร้างความร่วมมือเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว โดยการดำเนินความสัมพันธ์กับภาคีให้มีคุณภาพต้องอาศัย

- การวางแผนและการทำความเข้าใจภายในองค์กรของเราอย่างถี่ถ้วน
- ก่อนที่จะเริ่มติดต่ออีกฝ่าย องค์กรต้องพิจารณาประเด็นที่ต้องการจากฝ่ายคู่ค้าล่วงหน้า
- วางแผนวิธีการดำเนินการประชุม เพื่อผลักดันในบรรลุเป้าหมายในความร่วมมือ ในขณะที่ยังคงสร้างความไว้วางใจ
- องค์กรยังต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับอีกฝ่ายหลังที่เกิดการประชุมพูดคุย
- กำหนดความคาดหวังที่อยากให้อีกฝ่ายดำเนินการและทางองค์กรของเราควรดำเนินการไปอย่างไร สิ่งใดที่จะส่งผลให้ความสัมพันธ์และความเสมอภาคดีขึ้น หรือสิ่งใดที่จะส่งผลตรงกันข้าม
- องค์กรควรนำปัจจัยเหล่านี้มาพิจารณา ควรมีการบันทึกทุกครั้งที่มีโอกาส พูดคุยเพื่อเตรียมในการถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานหรือคนอื่นในองค์กรของคุณ



**เรื่องน่ารู้:** ความร่วมมือมีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามวัฏจักรที่คล้ายกันมากกับรูปแบบการพัฒนาของ Team "Forming–Storming–Norming–Performing" ซึ่งเสนอโดย Bruce Tuckman (1965) ความท้าทายอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการ การขึ้นและลงของวัฏจักรเป็นเรื่องธรรมดาของการเริ่มความสัมพันธ์ หากคู่ค้าคิดล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของการเริ่มทำงานกับคู่ค้าใหม่ จะทำให้ความรู้สึกผิดหวังผ่านพ้นไปได้ง่ายขึ้น

## NOTE

## เครื่องมือในการวางแผนสร้างความสัมพันธ์

### เครื่องมือที่ 1: วิธีการสำรวจความพร้อมขององค์กรตนเอง

ผู้เข้าร่วมหรือสนใจในความร่วมมือแต่ละฝ่ายต้องดำเนินการสำรวจภายในองค์กรของตนเองให้เสร็จสิ้นก่อน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

- ประเมินผลประโยชน์ที่คาดหวังตามกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ทรัพยากรหรือสิ่งที่องค์กรจะต้องเตรียมลงทุน
- ทำการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะของพันธมิตร
- ทำความเข้าใจความเสี่ยงใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการร่วมมือ
- ทำความเข้าใจกับสาเหตุและผลประโยชน์จากการร่วมมือ
- เตรียมจัดการทรัพยากรภายใน
- เตรียมเอกสารและกระบวนการอนุมัติจากฝ่ายบริหารหรือฝ่ายกฎหมาย

### เครื่องมือที่ 2 : การวางแผนทางความร่วมมือที่เป็นระบบ

สิ่งที่องค์กรควรจะทำคือการสำรวจเป็นขั้นตอนเพื่อให้การร่วมมือมีกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

- คู่ค้าเหมาะสมกับการทำความร่วมมือหลังจากวิเคราะห์สถานะ (Due Diligence)
- คู่ค้าเหมาะสมเนื่องจากกลยุทธ์ที่สอดคล้อง
- คู่ค้าจะนำมาซึ่งผลกระทบเชิงบวกที่มีคุณค่า
- ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับคุ้มค่ากับการลงทุน
- สิ่งที่องค์กรจะต้องทำตามข้อตกลงสามารถดำเนินการได้
- ความเสี่ยงต่ำและมีแผนในการลดความเสี่ยง
- องค์กรสามารถทำตามข้อผูกมัดทางการเงินได้
- องค์กรมีความสามารถและทรัพยากรที่จะดำเนินการต่อได้
- พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจและพร้อมดำเนินการต่อ
- มีวิธีวัดความสำเร็จที่ชัดเจนภายในองค์กร

คำถามเหล่านี้สามารถใช้เป็นหลักในการพูดคุยกับพันธมิตรเมื่อมีการเจรจาเพื่อทำความเข้าใจแผนและความคืบหน้าไปพร้อม ๆ กัน



**เรื่องน่ารู้:** การต่อรองเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้พันธมิตร (Value Maximization Negotiation)

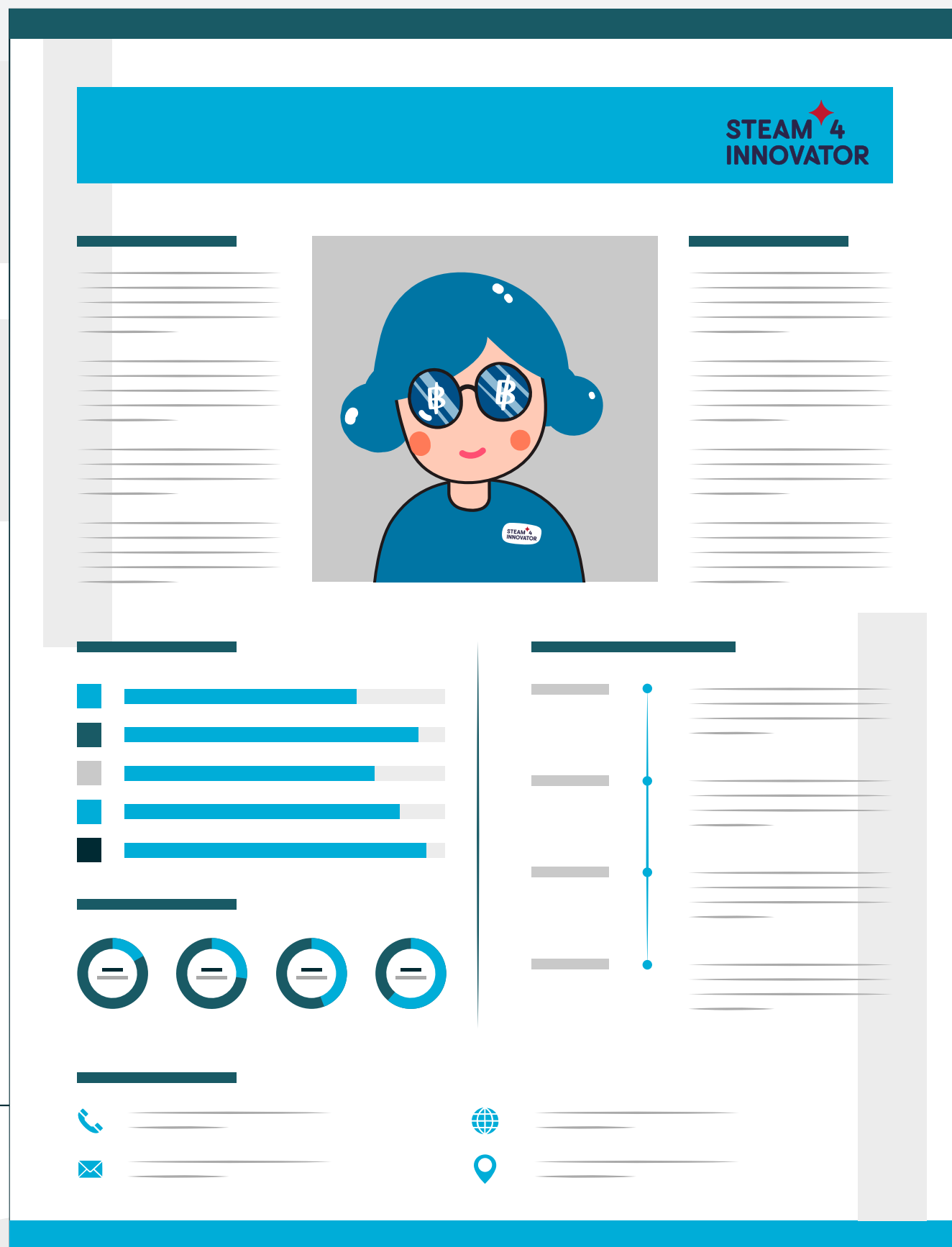
การเจรจาความร่วมมือไม่ใช่ว่าการเจรจาแบบที่ต้องมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ และอีกฝ่ายต้องแพ้ หรือในรูปแบบที่คุณมุ่งแต่พยายามทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์กรของคุณ แต่เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ร่วมกันมากกว่า โดยทุกฝ่ายมุ่งมอบคุณค่าเพิ่มเติมที่ต่อบริษัทคู่ประสงคร่วมกัน เพื่อขยายผลประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายและ "เพิ่มมูลค่าสูงสุด" สิ่งที่พันธมิตรจะต้องถามตัวเองคือจะทำอย่างไรจึงจะขยายส่วนแบ่งสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับทุกคน โดยตารางด้านล่างอธิบายเปรียบเทียบการเจรจาในรูปแบบต่าง ๆ

(United Nation. The SDG Partnership Guidebook. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2564, [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG\\_Partnership\\_Guidebook\\_0.95\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf))

	Adversarial	Interest-Based	Value Maximize
<b>เป้าหมาย</b>	ทำให้องค์กรของเราได้ โดยต้องมีคนอื่นที่เสียผลประโยชน์ (WIN-LOSE)	ทำให้ทุกคนได้ พอที่จะทำตามข้อตกลง (MIN WIN)	หากทำงานร่วมกันให้รอบด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (MAX WIN-WIN)
<b>วิธีการทำงาน</b>	ถกเถียง	พูดคุยและถามไถ่	ระดมสมอง

การเจรจาในรูปแบบนี้ต้องอาศัยการคิดการใหญ่ แนวคิดที่แตกต่างกัน และนอกกรอบเมื่อผ่านการ ประเมิน พัฒนาและกลั่นกรองในกระบวนการซ้ำ ๆ อาจสามารถตอบโจทย์ของทุกฝ่ายได้

ในช่วงเริ่มต้นของการเจรจาพยายามสร้างแนวทางร่วมกับทุกฝ่ายเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าสูงสุด เป็นพื้นฐานสำหรับการอภิปราย สร้างแบบอย่างโดยการให้คำแนะนำว่า "การเป็นหุ้นส่วนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้อื่นได้อย่างไร" สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าและความสำเร็จที่หลากหลาย ขยายขอบเขตของการเจรจาให้กว้างขึ้นนอกเหนือจากประเด็นเฉพาะที่อยู่ในมือ ระดมความคิดอย่างสร้างสรรค์ดูโอกาสที่กว้างที่สุดที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณ คู่ของคุณและวัตถุประสงค์ของการเป็นหุ้นส่วนโดยรวม



# 4

เทคนิคการนำเสนอ  
ตัวเองต่อลูกค้า  
หรือพันธมิตร  
(PRESENTATION  
TECHNIQUE)



# การนำเสนอตัวเองต่อลูกค้า หรือพันธมิตร (รูปแบบกระชับ)

## ผลลัพธ์การเรียนรู้

สามารถเตรียมพร้อมการสื่อสารกับลูกค้าในรูปแบบกระชับสำหรับนักลงทุนและพันธมิตร จุดประสงค์ในการนำเสนอรูปแบบนี้คือเพื่อเปิดโอกาสให้คุณได้เจอลูกค้าที่เหมาะสม หรือลูกค้ามากกว่าการปิดการขาย พื้นที่ที่สามารถใช้วิธีการนี้ คือผ่านรูปแบบกิจกรรม Networking หรือกิจกรรมเครือข่าย แม้แต่การพบนักลงทุนในสถานการณ์ต่าง ๆ สิ่งที่เราควรเตรียม คือ

1. ชื่อบริษัท
2. คำอธิบายสินค้า: บอกถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้กับลูกค้า
3. กลุ่มลูกค้า: อธิบายให้เห็นภาพถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก
4. จุดขาย: เน้นความแตกต่างที่ทำให้คุณโดดเด่นกว่าคู่แข่งหรือตัวเลือกในตลาด
5. สิ่งที่คุณคาดหวัง: ปิดท้ายด้วยสิ่งที่คุณต้องการจากการนำเสนอ

## ตัวอย่างการนำเสนอของธุรกิจ Airbnb แบบกระชับ (อ้างอิง)

นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ที่จองที่พักทางออนไลน์มักให้ความสำคัญกับราคา เพราะโรงแรมเป็นหนึ่งในค่าใช้จ่ายสูงสุดสำหรับการเดินทางในแต่ละทริป ในทางกลับกันแพลตฟอร์ม เช่น Couchsurfing ได้พิสูจน์แล้วว่าผู้คนกว่าครึ่งล้านยินดีที่จะให้ยิมโซฟาหรือห้องนอนสำรอง เราได้สร้างแพลตฟอร์มที่เชื่อมโยงนักเดินทางกับคนในท้องถิ่นที่ยินดีจะปล่อยให้พวกเขาเช่าห้อง นักท่องเที่ยวประหยัดเงิน และคนในท้องถิ่นสามารถสร้างรายได้จากห้องว่างของพวกเขา ส่วนบริษัทของเรารับค่าคอมมิชชัน 10%

## การเตรียมนำเสนอสำหรับนักลงทุน

ประเภทของนักลงทุนที่มีในปัจจุบัน

**1. คนใกล้ชิดตัวเพื่อนและครอบครัวของคุณ** ช่องทางนี้มักเป็นช่องทางแรกสำหรับการระดมทุน เพื่อนและครอบครัวของคุณรู้จักคุณดีที่สุด และเป็นกลุ่มคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวคุณ

**2. Angel Investor** เป็นบุคคลที่มองหาโอกาสการลงทุนในบริษัทขนาดเล็กที่คาดหวัง **1) การเงิน:** เพื่อสร้างรายได้มากขึ้นด้วยการสนับสนุนธุรกิจที่เหมาะสม **2) เห็นแก่ผู้อื่น:** เพื่อตอบแทนอุตสาหกรรมหรือธุรกิจขนาดเล็กโดยทั่วไป และ **3) วิถีชีวิต:** มั่นใจถึงความรู้สึกของตนเองสถานะและจุดประสงค์ของพวกเขา

**3. Venture Capitalist VCs** เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างรายได้เติบโตแบบก้าวกระโดด พวกเขาลงทุนในหลากหลายภาคส่วนในธุรกิจใด ๆ ที่ดูเหมือนว่าจะทำเงินได้มากที่สุด ส่วนใหญ่ VCs สามารถรองรับข้อตกลงที่ใหญ่กว่าได้มาก เพราะมีเงินทุนอยู่มากกว่า

## จุดประสงค์ของนักลงทุน

**1. ทำไมถึงควรลงทุน** ประเด็นนี้นักลงทุนมองหาผลตอบแทนจากการลงทุน ผ่านทางการทำความเข้าใจในประเด็นของปัญหา ขนาดตลาดของคนที่มีปัญหานี้ คำตอบในการแก้ไขปัญหา รวมถึงแผนธุรกิจของบริษัท

**2. ทำไมถึงควรลงทุนกับคุณ** ทีมของคุณมีคุณสมบัติอย่างไรที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาและสร้างบริษัท

**3. ทำไมควรลงทุนตอนนี้** จังหวะในการลงทุนและเทรนด์ตลาดที่ทำให้โอกาสที่น่าจับตามอง

## สิ่งที่เราควรเตรียม 10 Slide โดย Dave McClure (2014)

- **TITLE:** หน้าแรกควรบ่งบอกถึงชื่อบริษัทและคุณค่าหรือวิสัยทัศน์ของบริษัทไว้อย่างชัดเจน เมื่อเปิดสไลด์ นักลงทุนสามารถดูหน้านี้แล้วเข้าใจทันทีว่าสิ่งที่คุณกำลังจะนำเสนอคือผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าแบบไหน

- **PROBLEMS/OPPORTUNITIES:** อธิบายให้เห็นถึงกลุ่มลูกค้าที่มีปัญหานี้ หรือโอกาสในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน วิธีการอธิบายถึงกลุ่มลูกค้าควรทำให้นักลงทุนเห็นภาพว่าคนเหล่านี้คือคนกลุ่มไหน มีความต้องการอย่างไร หรือมีปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ อย่างไร ในส่วนนี้อาจรวมถึงขนาดตลาด หรือจำนวนของคนที่มีปัญหาด้วย

- **VALUE PROPOSITION:** คุณค่าที่เราต้องการเสนอให้กับลูกค้าคืออะไร หรือผลิตภัณฑ์ของคุณช่วยตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างไร

- **SECRET SAUCE:** เทคโนโลยี สิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบของเรา (Unfair Advantage) ที่จะนำเข้ามาช่วยตอบโจทย์หรือแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ โดยการอธิบายด้วยภาพจะทำให้ผู้ฟังเข้าใจสิ่งที่คุณกำลังอธิบายได้ดีที่สุด

- **BUSINESS MODEL:** ส่วนของรายได้ที่จะได้จากโมเดลธุรกิจของคุณคือจากส่วนไหน แล้วใครบ้างที่จะเป็นลูกค้าของคุณ

- **GO-TO-MARKET PLAN:** แผนการตลาดที่จะทำให้คุณเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

- **COMPETITIVE ANALYSIS:** คู่แข่งทางตรงหรือทางอ้อมของคุณคือใครบ้าง และคุณมีสิ่งใดที่จะทำให้แตกต่างหรือสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

- **MANAGEMENT TEAM:** ทีมและที่ปรึกษาของคุณมีความพิเศษอย่างไรที่จะทำให้แผนธุรกิจที่คุณเข้ามาในข้างต้นประสบความสำเร็จได้

- **FINANCIAL PROJECTS AND KEY METRICS:** คุณวัดการเติบโตของธุรกิจในระยะสั้น กลาง ยาวอย่างไร รายได้ที่คุณคาดหวัง

- **CURRENT STATUS ACCOMPLISHMENTS TO DATE, TIMELINE, USE OF FUNDS:** คุณมีแผนจะทำอะไรกับ Funding ที่ทีมต้องการ และใน แผน ที่ทำอยู่ในปัจจุบันเราใกล้เป้าหมายแค่ไหน

## NOTE

## บรรณานุกรม (Bibliography)

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2564). การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ. สืบค้น เมื่อ 1 มิถุนายน 2564, <https://bsc.dip.go.th/th/category/financial-accounting/fs-businessstudy>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). Business Model Canvas. สืบค้น เมื่อ 1 มิถุนายน 2564, จาก <https://www.set.or.th/set/enterprise/html.do?name=bmc>
- เก้าแก้วใหม่. (2016). 3 สุดยอดเครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจก่อนลงทุนธุรกิจอย่างมืออาชีพ. สืบค้น เมื่อ 10 พฤษภาคม 2564, จาก <https://taokaamai.com/3-tools-for-business/>
- ธนพร ชุมภู. (2020). Entrepreneurial Mindset พัฒนาแนวคิดให้เติบโตแบบ ผู้ประกอบการ. สืบค้น เมื่อ 6 พฤษภาคม 2564, จาก <https://thegrowthmaster.com/growth-mindset/entrepreneurial-mindset>
- มาร์เก็ตติ้ง อู๊ปส์. (2015). Business Model Canvas อาวุธอันแยบยล ของคนทำธุรกิจ. สืบค้น เมื่อ 1 มิถุนายน 2564, <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/business-model-canvas/>
- Alexander, O., Yves, P. (2552). Business Model Generation: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Darian, S. and Dave, P. (2020). THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building highimpact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. Retrieved form [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG\\_Partnership\\_Guidebook\\_0.95\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf)
- Jennifer Gueringer. (2017). One Cow Describes Eight Business Models. Retrieved form <https://www.businessbacker.com/blog/one-cow-describes-eight-business-models/>
- United Nation Global Impact. (2013) UN-BUSINESS PARTNERSHIPS: A HANDBOOK. Retrieved form [https://en.unesco.org/system/files/private\\_documents/UNBusinessPartnershipHandbook.pdf](https://en.unesco.org/system/files/private_documents/UNBusinessPartnershipHandbook.pdf)

## คณะผู้จัดทำ

ชื่อ-สกุลจริง	สังกัด	
<b>ผู้เขียนและเรียบเรียง</b>		
ดร.วรัวพรรณ เจริญรูป	อาจารย์ประจำสาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา เชียงราย
นายบุลวิชัย ช่วยชูวงศ์	นักวิชาการอิสระ	
นางสาวพิน เกษมศิริ	ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท แครีเรียวีซ่า (ประเทศไทย) จำกัด	
<b>ผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร STEAM4INNOVATOR</b>		
นางสาวปัทมาวดี พิวพรหมยอด	ผู้จัดการส่งเสริมนวัตกรรม สถาบันวิทยากรนวัตกรรม	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
นางสาวศดานันท์ ล้อเพ็ญภพ	นักส่งเสริมนวัตกรรม สถาบันวิทยากรนวัตกรรม กลุ่มงานเยาวชน	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
นางสาวสาริตา หงษ์ลอย	นักส่งเสริมนวัตกรรม สถาบันวิทยากรนวัตกรรม กลุ่มงานเยาวชน	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
นางสาวธัญญาเรศ ล้อมรัตนพนา	นักส่งเสริมนวัตกรรม สถาบันวิทยากรนวัตกรรม กลุ่มงานเยาวชน	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
นางสาวกนกวรรณ ศรีศุภร	นักส่งเสริมนวัตกรรม สถาบันวิทยากรนวัตกรรม กลุ่มงานเยาวชน	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)
<b>ผู้เรียบเรียง</b>		
นายศุภวิชัย สวงนคัมภรณ์	วิทยากรด้านการออกแบบพัฒนาการเรียนรู้ ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทแบล็คบ็อกซ์ทีม จำกัด	บริษัทแบล็คบ็อกซ์ทีม จำกัด
<b>ผู้พิสูจน์อักษร</b>		
นายธนรัชต์ ไชยรัชต์	เจ้าหน้าที่อาวุโส ฝ่ายฝึกอบรมและสนับสนุน	มูลนิธิ ทีช ฟอว์ ไทยแลนด์

We're  
STEAM4INNOVATOR!





สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ  
(องค์การมหาชน)  
ฝ่ายพัฒนาผู้ประกอบการนวัตกรรม  
(กลุ่มเยาวชน)

73/2 ถนนพระรามที่ 6 แขวงทุ่งพญาไท  
เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

☎ 02-017 5555 📠 02-017 5566

ช่องทางการติดต่อเพิ่มเติม

Facebook : @STEAM4INNOVATOR

IG : @STEAM4INNOVATOR

Line OA : @STEAM4INNOVATOR

Website : steam4i.nia.or.th

Email : steam4innovator@nia.or.th