

1. Canvas

พื้นผ้าใบ

- 1.1 แผนภาพคุณลักษณะ-ของลูกค้า 10
- 1.2 แผนภาพคุณค่า 26
- 1.3 จุดลงตัว 40

2. Design

ออกแบบ

- 2.1 สร้างแบบจำลอง 74
- 2.2 จุดเริ่มต้น 86
- 2.3 ทำความเข้าใจลูกค้า 104
- 2.4 ตัดสินใจ 120
- 2.5 ค้นหาโมเดลธุรกิจที่เหมาะสม 142
- 2.6 การออกแบบในองค์กรที่มั่นคงแล้ว 158



3. Test

ทดสอบ

- 3.1 ทดสอบอะไรบ้าง 188
- 3.2 ทดสอบทีละขั้นตอน 196
- 3.3 คลังการทดลอง 214
- 3.4 รวมทั้งหมดเข้าด้วยกัน 238

4. Evolve

พัฒนา

- สร้างความสอดคล้อง 260
- วัดผลและติดตาม 262
- พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง 264
- ยกระดับตัวเองอย่างต่อเนื่อง 266
- เกาะเป่า : ยกระดับอีคอมเมิร์ซ 268

- คำศัพท์ 276
- ทีมงานหลัก 278
- ผู้อ่านกลุ่มแรก 279
- ประวัติผู้เขียน 280

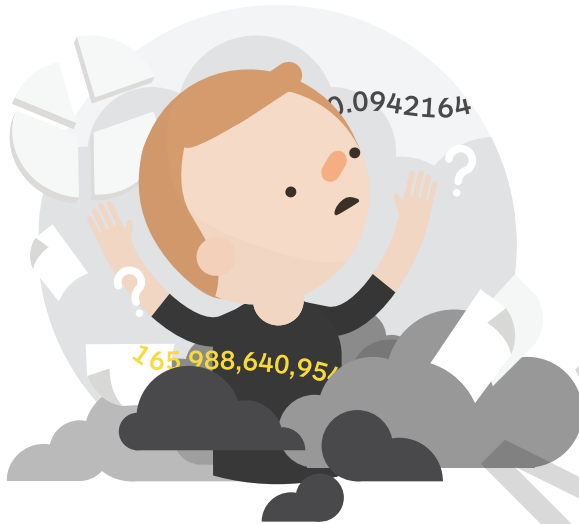


คุณจะถูกใจหนังสือเล่มนี้ถ้าคุณ...



VI

STRATEGYZER.COM / TH / VPD / INTRO



รู้ดีกว่าการสร้างคุณค่าช่วงยากเย็นเหลือเกิน

บางครั้งคุณก็รู้สึกว่...

- น่าจะมีเครื่องมือที่ช่วยให้คุณสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและธุรกิจของตัวเอง ได้ดีกว่านี้
- ไม่รู้ว่าตัวเองทำอะไรอยู่ และไม่แน่ใจว่าควรทำอย่างไรต่อไป
- การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเป็นเรื่องยากมาก
- ข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีมากเกินไป และคุณไม่รู้ว่า จะจัดระเบียบมันอย่างไรดี
- มันเป็นเรื่องท้าทายที่จะเข้าใจว่าการสร้างคุณค่าไม่ใช่แค่เรื่องของ ผลิตภัณฑ์และคุณสมบัติต่าง ๆ เท่านั้น
- มองไม่เห็นภาพรวมว่าเมื่อประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้วมันจะมีหน้าตาอย่างไร

หงุดหงิดกับการประชุมที่ไม่ได้อะไร และทีมงานที่ทำงานไม่เข้าหากัน

คุณเคยเจอกับทีมงานที่...

- ขาดภาษากลางและความเข้าใจร่วมกันในเรื่องการสร้างคุณค่าสำหรับ ลูกค้า
- ติดแหง็กอยู่ในการประชุมที่ทุกคนพูดเรื่องนั้นเรื่องนี้ แต่สุดท้าย ก็ไม่ได้อะไร
- ทำงานโดยขาดกระบวนการและเครื่องมือที่ชัดเจน
- สนใจแต่เรื่องเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และคุณสมบัติต่าง ๆ แทนที่จะ จดจ่อกับลูกค้าเป็นหลัก
- ประชุมกันจนหมดแรงแต่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจน
- ทำงานไปคนละทิศละทาง



ต้องเห็นโครงการสุดเจ๋งกลับกลายเป็นเจ๊ง

คุณเคยเจอโครงการที่...

- เป็นเดิมพันครั้งใหญ่แต่กลับลงเอยด้วยความล้มเหลวและสูญเงินมหาศาล
- ทุ่มเทกับการปรับแต่งแผนธุรกิจมากเสียจนที่มงานหลงคิดไปว่าแค่นั้นก็พอแล้ว
- ใช้เวลามากมายกับการทำตารางตัวเลขประมาณการต่าง ๆ ที่คิดเองเออเอง และสุดท้ายก็พบว่ามันผิดถนัด
- ใช้เวลามากขึ้นไปอีกกับการพัฒนาและถกเถียงเรื่องแนวคิดต่าง ๆ แทนที่จะนำไปทดสอบกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปล่อยให้ความคิดเห็นอยู่เหนือข้อเท็จจริงจากภาคสนาม
- ขาดกระบวนการและเครื่องมือที่ชัดเจนสำหรับลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด
- ใช้กระบวนการที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจมากกว่าการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ



ผิดหวังที่แนวคิดดี ๆ ลงเอยด้วยความล้มเหลว

๕ เข้าไปรับไปสเตอร์ “จากรุ่งรังเป็นรุ่งโรจน์”



หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณ...



VIII

STRATEGYZER.COM / TH / VPD / INTRO



เข้าใจรูปแบบของการสร้างคุณค่า

จัดระเบียบข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าให้อยู่ในรูปแบบที่เห็นภาพง่ายขึ้น ผลก็คือ คุณสามารถออกแบบการเสนอคุณค่าและโมเดลธุรกิจที่ทำกำไรได้ดีขึ้น โดยพุ่งเป้าไปยังประเด็นที่เร่งด่วนและสำคัญที่สุดของลูกค้า

เกิดความชัดเจน



ดึงประสบการณ์และความสามารถของทีมงานออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

ทีมงานของคุณจะมีภาษากลางซึ่งช่วยลดการ “พูดไปเรื่อย” ทำให้การสนทนามีทิศทางมากขึ้น และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน นอกจากนี้ มันยังเหมาะสำหรับใช้ในการฝึกคิดสร้างสรรค์อีกด้วย ทั้งหมดนั้นจะช่วยให้การประชุมสั้นไหลกว่าเดิม เต็มเปี่ยมด้วยความกระตือรือร้นและได้ข้อสรุปที่นำไปทำได้จริง ทั้งยังมองให้ลึกกว่าแค่ตัวสินค้าหรือบริการ โดยหันไปจดจ่อกับการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้าและธุรกิจของคุณแทน

ทำให้ทีมงานมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน



ไม่ต้องเสียเวลากับแนวคิดที่ใช้ไม่ได้ผล

ทดสอบสมมุติฐานหลักที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดทางธุรกิจของคุณอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงที่จะล้มเหลว คุณจะได้สามารถทำตามแนวคิดที่แหวกแนวโดยไม่ต้องขาดทุนย่อยยับ คุณจะมีกระบวนการปรับแต่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่ใช้ได้จริงและช่วยส่งเสริมกระบวนการเดิมที่ใช้อยู่

ลดความเสี่ยงที่จะล้มเหลว



ออกแบบ ทดสอบ
และส่งมอบสิ่งที่
ลูกค้าต้องการ

📌 เข้าไปปรับไปสเตอร์ “จากรุ่งเริ่มเป็นรุ่งโรจน์”



คุณค่าที่เราเสนอให้กับคุณ

ลิงก์ที่คุณเห็นอยู่ด้านข้าง
ของแต่ละหน้า
จะพาคุณไปพบกับ
คู่มือออนไลน์

คอยสังเกต

🕒 โลโก้ Strategyzer

และเข้าไปตามลิงก์เพื่อพบกับ

🏃 แบบฝึกหัดออนไลน์

👉 เครื่องมือ / แม่แบบ

📁 โปสเตอร์ และอื่น ๆ อีกมากมาย

หมายเหตุ : ขอให้เตรียมหนังสือไว้ใกล้ ๆ มือ เพราะคุณต้องตอบคำถาม
นิดหน่อยเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นเจ้าของหนังสือเล่มนี้จริงๆ จึงจะสามารถเข้าถึงเนื้อหา
ออนไลน์ได้



หนังสือ

+

คู่มือออนไลน์



แอปพลิเคชัน + หลักสูตรออนไลน์

ก้าวไปอีกขั้นด้วยเครื่องมือและหลักสูตรระดับมืออาชีพ

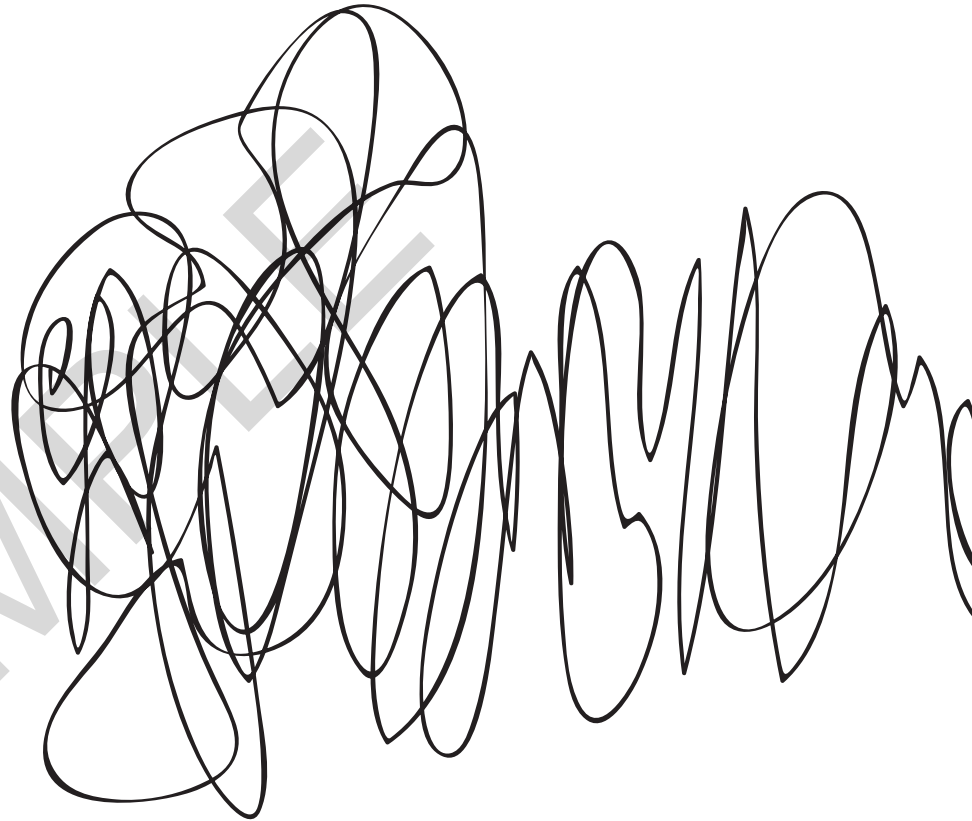
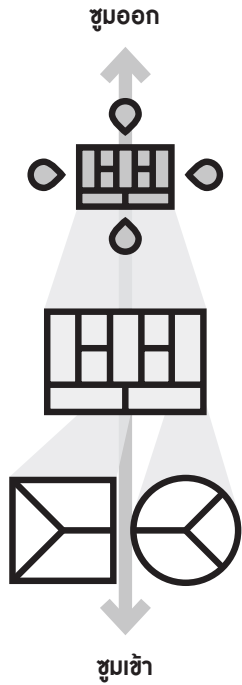
ประยุกต์ใช้



เครื่องมือและกระบวนการในหนังสือ

XII

STRATEGYZER.COM / TH / VPD / INTRO



ผืนผ้าใบ

เครื่องมือ

ออกแบบ / ทดสอบ

ค้นหา



จุดมุ่งหมายของหนังสือเล่มนี้คือการประยุกต์ใช้**เครื่องมือ**ต่าง ๆ เพื่อ**ค้นหา**การเสนอคุณค่าที่ตรงใจลูกค้าซึ่งเป็นกระบวนการที่สุดแสนจะยุ่งเหยิง รวมถึงการดูแลให้มันยังคงสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดในช่วง**ลงมือปฏิบัติ**

ภายในเล่มคุณจะได้เรียนรู้วิธีใช้**ฟันฝ่า**ในการ**เสนอคุณค่า**เพื่อ**ออกแบบ**และ**ทดสอบ**แนวคิดที่น่าสนใจด้วยการค้นหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างต่อเนื่อง นี่เป็นกระบวนการที่ไม่มีวันจบ เพราะคุณต้อง**พัฒนา**การเสนอคุณค่าของคุณไปเรื่อย ๆ เพื่อให้มันสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

คืบหน้า

จัดการกับกระบวนการออกแบบการเสนอคุณค่าอันยุ่งเหยิงและไม่เป็นเส้นตรง พร้อมทั้งลดความเสี่ยงโดยประยุกต์ใช้เครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ ที่เหมาะสม

พัฒนา

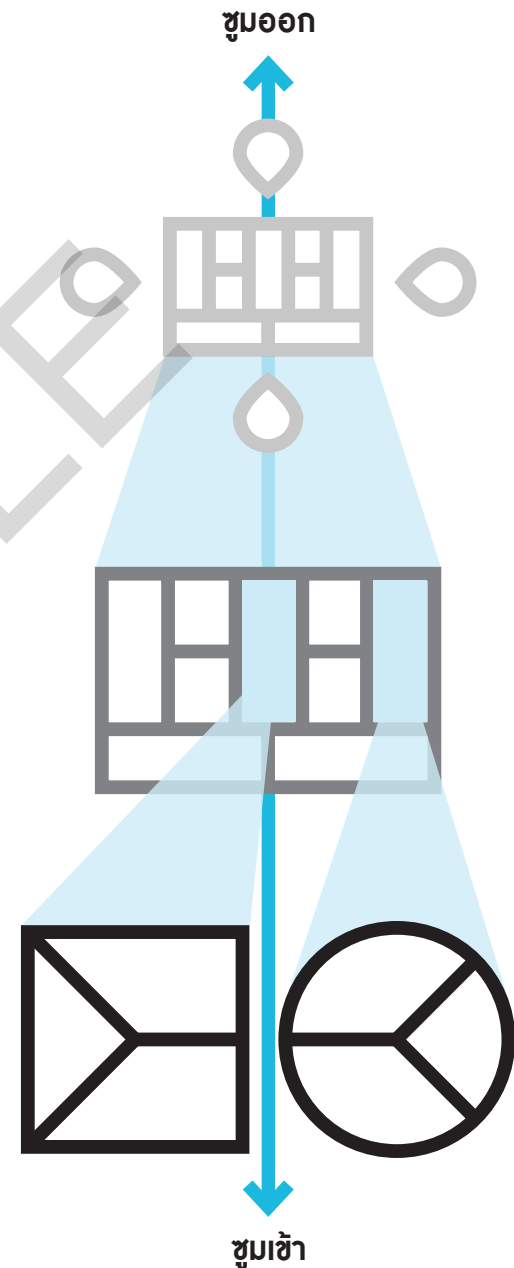
ลงมือปฏิบัติ

ชุดเครื่องมือสำหรับคุณ

หัวใจของหนังสือเล่มนี้คือ “แผ่นผ้าใบการเสนอคุณค่า (Value Proposition Canvas)” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การเสนอคุณค่าจับต้องได้และมองเห็นได้ง่ายขึ้น

จึงสะดวกต่อการพูดคุยและจัดการ คุณสามารถนำเครื่องมือนี้ไปใช้ร่วมกับแผ่นผ้าใบโมเดลธุรกิจ และแผนภาพสภาพแวดล้อม (ซึ่งอธิบายไว้อย่างละเอียดในหนังสือ *Business Model Generation** ที่ออกมาก่อนหน้านี้) ได้อย่างลงตัว ทั้งหมดนั้นจะกลายเป็นรากฐานให้กับชุดเครื่องมือทางธุรกิจของคุณ

แผ่นผ้าใบการเสนอคุณค่าจะเจาะลึกองค์ประกอบ 2 ส่วนในแผ่นผ้าใบโมเดลธุรกิจ



แผนภาพสภาพแวดล้อม

ช่วยให้คุณเข้าใจบริบทในการสร้างโมเดลธุรกิจ

พิมพ์ใบโมเดลธุรกิจ

ช่วยในการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจของคุณ

พิมพ์ใบการเสนอคุณค่า

ช่วยในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า



บททวน : ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ

เพื่อเก็บเกี่ยวคุณค่าให้กับองค์กร คุณจำเป็นต้องมีโมเดลธุรกิจและการเสนอคุณค่าที่เหมาะสม เพื่อการนั้นคุณสามารถใช้ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการอธิบายว่าองค์กรของคุณสร้างส่งมอบ และเก็บเกี่ยวคุณค่าอย่างไร ในขณะที่ผืนผ้าใบการเสนอคุณค่าจะเป็นส่วนเสริมสำหรับผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ โดยช่วยเจาะลึกว่าคุณสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างไร

ถ้าฟังการบททวนเกี่ยวกับผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจในหน้านี้ก็เพียงพอแล้วสำหรับการทำความเข้าใจเนื้อหาในหนังสือและการออกแบบการเสนอคุณค่าที่ยอดเยี่ยม แต่ถ้าหากสนใจเพิ่มเติม คุณอาจลองเข้าไปที่เว็บไซต์ของเราหรือซื้อหนังสือ *Business Model Generation**

กลุ่มลูกค้า

หมายถึงกลุ่มคนหรือองค์กรที่บริษัทมุ่งที่จะเข้าถึงและสร้างคุณค่าให้

การเสนอคุณค่า

เกิดจากชุดของสินค้าและบริการที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ช่องทาง

หมายถึงวิธีสื่อสารและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าผ่านช่องทางการสื่อสาร การกระจายสินค้า และการขาย

ความสัมพันธ์กับลูกค้า

อธิบายว่าบริษัทมีความสัมพันธ์แบบไหนกับลูกค้า รวมถึงบอกวิธีการหาลูกค้าและรักษาเอาไว้

กระแสรายได้

เป็นผลจากการเสนอคุณค่าที่ประสบความสำเร็จ บริษัทจึงได้เก็บเกี่ยวคุณค่าในราคาที่ลูกค้ายอมจ่าย

ทรัพยากรหลัก

คือสิ่งที่ต้องใช้เพื่อเสนอและส่งมอบส่วนประกอบต่าง ๆ ที่พูดถึงก่อนหน้านี้

กิจกรรมหลัก

คือกิจกรรมที่มีความสำคัญสูงสุดที่บริษัทต้องทำให้ดี

พันธมิตรหลัก

หมายถึงเครือข่ายซัพพลายเออร์ และพันธมิตรที่นำทรัพยากรและกิจกรรมจากภายนอกเข้ามา

โครงสร้างต้นทุน

คือต้นทุนทั้งหมดที่ใช้ในการดำเนินงานตามโมเดลธุรกิจ

กำไร

คำนวณโดยนำผลรวมของต้นทุนทั้งหมดในโครงสร้างต้นทุนไปลบออกจากผลรวมของกระแสรายได้ทั้งหมด

* *Business Model Generation, Osterwalder and Pigneur, 2010.*

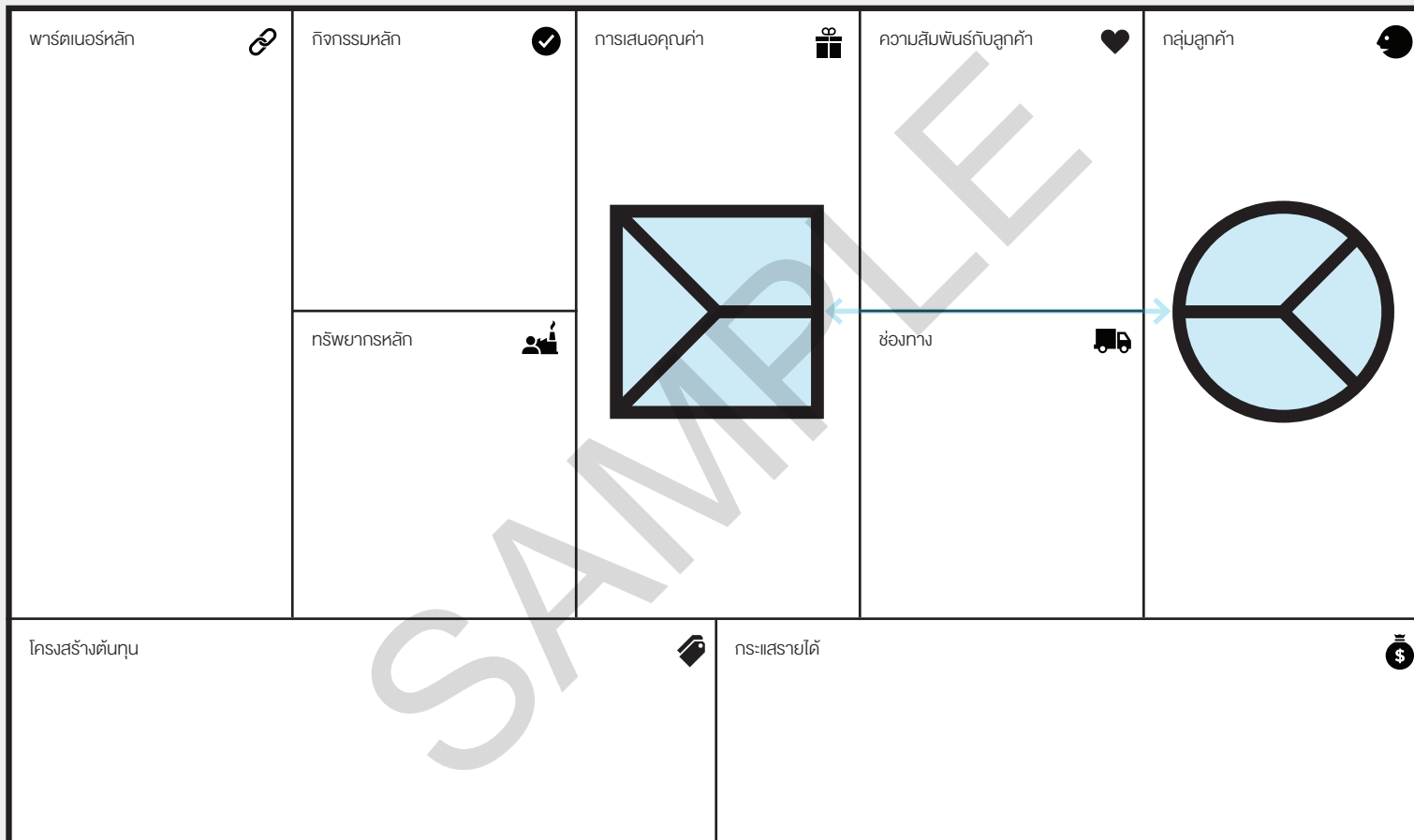
พิมพ์ใบโมเดลธุรกิจ

สำหรับ :

ออกแบบโดย :

วันที่ :

เวอร์ชัน :



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

 **Strategyzer**
strategyzer.com



XVII

STRATEGYZER.COM / TH / VPD / INTRO

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับ...

ก่อนอื่นให้ถามตัวเองว่า คุณกำลังบุกเบิกธุรกิจของตัวเองหรือว่าอยู่ในองค์กรที่มั่นคงแล้ว แน่แน่นอนว่าสนามที่คุณลงเล่นทำให้มีความยากง่ายแตกต่างกัน

ผู้ประกอบการของบริษัทตั้งใหม่เผชิญกับข้อจำกัดที่ต่างจากของหัวหน้าโครงการในบริษัทที่มั่นคงแล้ว แต่เครื่องมือในหนังสือเล่มนี้ก็เหมาะกับสถานการณ์ทั้งสองแบบ โดยคุณสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับตัวเอง เพื่อดึงดูดเชิงออกมาให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเอาชนะอุปสรรคที่แตกต่างกันได้

ความท้าทายที่สำคัญ

- การหาหลักฐานพิสูจน์ว่าแนวคิดของคุณสามารถทำได้จริงด้วยงบประมาณอันจำกัด
- การจัดการบทบาทของนักลงทุน (ในกรณีที่มีการระดมทุนเพื่อขยายธุรกิจ)
- ความเสี่ยงที่เงินจะหมดก่อนที่คุณจะค้นพบการเสนอคุณค่าและโมเดลธุรกิจที่เหมาะสม

บริษัทตั้งใหม่

หมายถึงคนหรือกลุ่มคนที่ตั้งใจจะออกแบบการเสนอคุณค่าและโมเดลธุรกิจที่ยอดเยี่ยม โดยเริ่มต้นจากศูนย์

โอกาสที่สำคัญ

- ใช้การตัดสินใจที่รวดเร็วและความคล่องตัวให้เป็นประโยชน์
- มีแรงจูงใจในฐานะเจ้าของกิจการเป็นตัวผลักดันความสำเร็จ



XVIII



องค์กรที่มั่นคงแล้ว

ทีมงานในบริษัทที่มั่นคงแล้ว
ปรารถนาจะพัฒนาการเสนอ
คุณค่าและโมเดลธุรกิจเดิม
หรือไม่ก็คิดค้นขึ้นมาใหม่

๓ เข้าไปรับโปสเตอร์ “การสร้าง
นวัตกรรมในองค์กรที่มั่นคงแล้ว”

โอกาสที่สำคัญ

- สามารถต่อยอดจากการเสนอ
คุณค่าและโมเดลธุรกิจที่มีอยู่เดิม
- ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว
(การขาย ช่องทาง แปรนติ ฯลฯ)
- มีโมเดลธุรกิจและการเสนอ
คุณค่าที่หลากหลายยิ่งขึ้น



ความท้าทายที่สำคัญ

- การโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูง
เห็นชอบ
- การเข้าถึงทรัพยากรที่มีอยู่
- การจัดการเรื่องการแย่งตลาดของตัวเอง
- การกลัวความเสี่ยง
- กระบวนการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่น
และล่าช้า
- การต้องประสบความสำเร็จอย่าง
ยิ่งใหญ่เพียงเพื่อให้โครงการดูมีภาษี
ขึ้นมาบ้าง
- หน้าที่การงานของเจ้าของแนวคิด
อาจตกอยู่ในความเสี่ยง

