

SAMPLE

บริษัทที่ไม่มีใครคบได้

คือองค์กรที่ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องและไม่ยอมปล่อย
ให้ตัวเองตกยุค บริษัทที่ไม่มีใครโค่นได้จะสำรวจอนาคต
และใช้งานเงื่อนไขในปัจจุบันได้อย่างยอดเยี่ยม
นอกจากนั้นยังคอยบ่มเพาะให้การสร้างนวัตกรรม
และการลงมือทำฝังรากลึกจนกลายเป็นวัฒนธรรม
ประจำองค์กรที่ทำงานประสานกันได้อย่างลงตัว
บริษัทที่ไม่มีใครโค่นได้จะแข่งขันด้วยโมเดลธุรกิจที่เหนือชั้น
และก้าวข้ามขอบเขตของแวดวงธุรกิจที่มีอยู่



ต้องทำอย่างไรถึงจะเป็น
บริษัทที่ไม่มีใครโค่นได้...

ปรับเปลี่ยนตัวเอง อย่างต่อเนื่อง

แข่งขันด้วยโมเดลธุรกิจ ที่เหนือชั้น

ก้าวข้ามขอบเขต ของแวดวงธุรกิจ

คุณต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องถึงจะสามารถ
นำหน้าคนอื่นและเอาชนะการสั่นสะเทือน (disruption)
ครั้งใหญ่ได้ ทุกวันนี้โมเดลธุรกิจล้ำสมัยเร็วกว่าที่เคยเป็นมา
และแน่นอนว่าคุณคงไม่อยากตกยุคไปพร้อมกับมัน นอกจากนี้
คู่แข่งหน้าเก่าแล้ว คุณยังต้องเจอกับคู่แข่งที่คาดไม่ถึง
อย่างสตาร์ทอัพเจ้าใหม่ ๆ ดาหน้าเข้ามามากขึ้นเรื่อย ๆ
บริษัทที่ไม่มีใครโค่นได้จึงต้องเป็นบริษัทที่หมั่นปรับเปลี่ยน
ไม่ว่าจะเป็นตัวเอง ตลาด หรือวิธีที่ใช้ในการแข่งขัน

การแข่งขันไม่ว่าจะในแง่สินค้า บริการ ราคา
ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ กำลังดุเดือดมากขึ้นทุกที
หากอยากทิ้งห่างคู่แข่ง คุณต้องเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้
ตัวเอง ตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้า และ
นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในโมเดลธุรกิจ คุณต้อง
ออกแบบ ทดสอบ และสร้างโมเดลธุรกิจที่เหนือชั้น
ที่สามารถสั่นสะเทือนคนอื่นแต่ยากที่จะถูกคนอื่นสั่นสะเทือน

องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุดไม่จำกัดตัวเองอยู่ใน
ขอบเขตหรือแรงกดดันของแวดวงธุรกิจที่ทำ อันที่จริง
องค์กรเหล่านี้มักก้าวข้ามขอบเขตและเป็นตัวการสร้างความ
สั่นสะเทือนขึ้นในแวดวงธุรกิจนั้น ๆ โมเดลธุรกิจ
หรือพอร์ตโฟลิโอของพวกเขาไม่ได้เป็นผลจากการแค่
ทำธุรกิจไปตามน้ำ แต่เกิดจากการสำรวจหาแนวทาง
ใหม่ ๆ ในการสร้างคุณค่าอยู่เสมอโดยอาศัยโอกาส
ที่แวดวงธุรกิจนั้นมีให้

*ค้นหาวิธีบริหารจัดการที่เหมาะสม ปรับปรุง
สิ่งที่มีอยู่ จากนั้นลองสำรวจอนาคต
ด้วยพอร์ตโฟลิโอโมเดลธุรกิจ*

*ออกแบบวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม
จากนั้นนำไปใช้และบริหารจัดการ
ให้พัฒนาไปสู่การเป็นกรวยกรองนวัตกรรม
(innovation funnel) ซึ่งจะช่วยให้บริษัท
คงความสำคัญในตลาดได้อย่างต่อเนื่อง*

*ค้นหาวิธีออกแบบ ทดสอบ และบริหารจัดการ
โมเดลธุรกิจที่เหนือชั้น*

*ใช้โมเดลธุรกิจหลายรูปแบบเพื่อเก็บเกี่ยว
ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจ เทคโนโลยี
ใหม่ ๆ รวมถึงนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ
ให้มากที่สุด*

*ค้นหาวิธีสร้างและบริหารจัดการองค์กร
ที่เก็กรอบด้าน ซึ่งสามารถช่วยคุณพัฒนา
ธุรกิจหลักที่ทำอยู่ และช่วยในการสำรวจ
หาโอกาสใหม่ ๆ ที่กว้างไกลกว่าขอบเขตของ
แวดวงธุรกิจเดิม ๆ*

*เรียนรู้ว่าบริษัทสัญชาติจีนอย่างมิงอัน
ทำอย่างไรถึงสามารถพาตัวเองจากการเป็น
กลุ่มธุรกิจธนาคารและประกันภัยแบบดั้งเดิม
มาเป็นกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญ
ในแวดวงธุรกิจถึง 5 วงการ และกลายมาเป็น
หนึ่งในบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลก*

SAMPLE

...และสร้างคุณค่าได้มากขึ้น

สำหรับสังคม

บริษัททั้งเล็กและใหญ่ที่ปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนืองนั้นส่งผลดีอย่างยิ่งต่อสังคม เพราะมันกระตุ้นให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สำคัญ บริษัทที่ดีที่สุดในกลุ่มนี้ยังพยายามทำให้โลกเราดีขึ้นด้วยการใส่ใจเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในทางกลับกัน เมื่อบริษัทต่างๆ ตกอยู่ในภาวะซบเซาหรือล้มหายตายจากไป ความเสื่อมถอยทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นตามมาอาจส่งผลเสียต่อเมืองทั้งเมืองหรือภูมิภาคทั้งภูมิภาคได้เลยทีเดียว

สำหรับลูกค้า

บริษัทที่หมั่นสร้างนวัตกรรมและสำรวจโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ จะสามารถสร้างการเสนอคุณค่าใหม่ ๆ ที่ดีกว่าในราคาที่ดีกว่าได้อย่างต่อเนื่อง จริงอยู่ว่านวัตกรรมบางอย่างก็ไม่มีอะไรน่าตื่นเต้น และมีผลแค่กระตุ้นให้เกิดการบริโภคมากขึ้น แต่นวัตกรรมหลายอย่างก็สามารถส่งมอบคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ให้กับลูกค้าได้ ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของความสะดวกสบาย ความบันเทิง ความเป็นอยู่ที่ดี หรือความอิมเมจ

สำหรับทีมงาน

บริษัทที่ไม่มีใครคนใดจะเป็นบริษัทที่อยู่รอดอย่างมั่นคงได้ยาวนานนับศตวรรษ ส่งผลให้พนักงานมีความมั่นคงทางอาชีพในระยะยาว ส่วนบริษัทที่ไม่ปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอจะลงเอยด้วยการต้องเลิกจ้างพนักงานหลายพันคน บริษัทที่ไม่มีใครคนใดได้เป็นแหล่งรวมบุคลากรเปี่ยมความสามารถทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรมและการลงมือทำ รวมถึงมีโครงสร้างและระบบต่าง ๆ ที่พร้อมรับมือกับความท้าทายของศตวรรษที่ 21

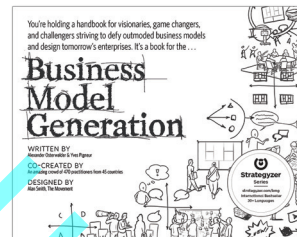
สำหรับเจ้าของ

เจ้าของบริษัทที่ไม่มีใครคนใดช่วยได้ประโยชน์จากการเติบโตในระยะยาว ความเสี่ยงที่น้อยลงของการถูกสั่งระงับโดยนวัตกรรมใหม่ ๆ และการเป็นแหล่งดึงดูดบุคลากรเปี่ยมความสามารถทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรมและการลงมือทำจากทั่วโลก บริษัทที่ไม่มีใครคนใดจะช่วยพยุงยืนยาว เพราะมันสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตจากการบริหารจัดการในปัจจุบันไปพร้อมกับหว่านเมล็ดพันธุ์สำหรับอนาคต ความสามารถนี้ช่วยลดความเสี่ยงในการถูกสั่งระงับจนกลายเป็นบริษัทที่ตกยุคได้เป็นอย่างดี

จากการสร้างโมเดลธุรกิจ สู่บริษัทที่ไม่มีใครโค่นได้

หนังสือเล่มนี้เป็นเล่มที่สี่จากหนังสือชุด “Strategyzer” อาจพูดได้ว่ามันเป็นเล่มที่จะมาเติมเต็มเนื้อหาของเล่มก่อน ๆ โดยจะพูดถึงสิ่งที่ทีมสร้างนวัตกรรม ผู้ประกอบการ และผู้นำระดับสูงขององค์กรต้องทำให้สำเร็จ เนื้อหาใหม่ของหนังสือเล่มนี้ได้มาจากสิ่งที่เราได้เรียนรู้จากการทำงานกับองค์กรชั้นนำทั่วโลกและการศึกษาบริษัทที่ไม่มีใครโค่นได้ระดับโลกซึ่งมีอยู่เพียงไม่กี่แห่ง

strategyzer.com/books



	สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ	คำถามหลัก	เครื่องมือและกระบวนการหลัก	หนังสือ
สร้างนวัตกรรมและออกแบบ <i>สร้างและปรับปรุง</i>	กำหนดธุรกิจ ไอเดีย หรือนวัตกรรม	ทำอะไรถึงจะสร้างอะไรและคุณค่าอันยั่งยืนให้กับองค์กรได้	ผ้าใบโมเดลธุรกิจ หรือผ้าใบโมเดลพันธมิตร	<i>Business Model Generation</i> (2009)
	กำหนดสินค้าและบริการ	ทำอะไรถึงจะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้	ผ้าใบการเสนอคุณค่า	<i>Value Proposition Design</i> (2014)
	สร้างโอกาสให้ตัวเองให้ได้มากที่สุด และใช้โมเดลธุรกิจในการแข่งขัน	ทำอะไรถึงจะเพิ่มโอกาสได้มากที่สุดและปรับปรุงธุรกิจด้วยรูปแบบโมเดลธุรกิจที่ดีที่สุดได้	โมเดลธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ (รูปแบบเพื่อสร้างและรูปแบบเพื่อปรับเปลี่ยน)	<i>The Invincible Company</i> (2020) <i>Business Model Generation</i> (2009)
ทดสอบและลดความเสี่ยง	ทดสอบและลดความเสี่ยงของไอเดีย	ทำอะไรถึงจะลดความเสี่ยงที่จะเลือกไอเดียธุรกิจผิดให้น้อยลงได้	การพัฒนาลูกค้า (สตีฟ แบลงก์) และการพัฒนาแบบโจล์ / แนวคิดสิบสตาร์ทอัพ (เอริก รีส) บัตรทดสอบ บัตรเรียนรู้	<i>The Startup Owner's Manual</i> (สตีฟ แบลงก์, 2012) <i>Lean Startup</i> (เอริก รีส, 2011) <i>Value Proposition Design</i> (2014)
	ทดสอบไอเดียโดยการทดลองที่เหมาะสม	อะไรคือการทดลองที่เหมาะสมที่สุด	คลังการทดลอง	<i>Testing Business Ideas</i> (2019)
	ประเมินว่าสามารถลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนได้มากแค่ไหน	ถามตัวเองว่ากำลังเปลี่ยนไอเดียให้กลายเป็นโมเดลธุรกิจที่ทำได้จริงอยู่หรือไม่	ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมของ Strategyzer	<i>The Invincible Company</i> (2020)
ออกแบบวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมและบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอ	นำหน้าคู่แข่งและกลายเป็นบริษัทที่ไม่มีใครโค่นได้	ทำอะไรถึงจะป้องกันบริษัทจากการล้มละลายครั้งใหญ่และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องได้	แผนภาพพอร์ตโฟลิโอ กระบวนการในพอร์ตโฟลิโอ	<i>The Invincible Company</i> (2020)
	สร้างวัฒนธรรม (การสร้างนวัตกรรม)	จะออกแบบ ทดสอบ และบริหารจัดการวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมอย่างไร	แผนภาพวัฒนธรรม การประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม	<i>The Invincible Company</i> (2020)
	ลงทุนกับไอเดียที่ดีที่สุด	คิดว่าควรลงทุนกับไอเดียและทีมงานไหน	กรวยกรองนวัตกรรม บัตรบันทึกคะแนนวัดผลโปรเจกต์สร้างนวัตกรรม	<i>The Invincible Company</i> (2020)
	สร้างความสอดคล้องในทีม (สร้างนวัตกรรม)	ต้องทำอะไรงานถึงจะสำเร็จและทำให้ทีมต่าง ๆ ทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี	แผนภาพการสร้างความสอดคล้องในทีม	<i>The Team Alignment Map</i> (2020)

วิธีอ่าน หนังสือเล่มนี้



ผู้นำระดับสูง



ผู้นำการสร้างนวัตกรรม
และทีม



ผู้ประกอบการ

ในฐานะผู้นำธุรกิจ คุณต้องเป็นคนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานและการเติบโตขององค์กร จำไว้ว่าองค์กรต้องมีความโปร่งใสคุณถึงจะรู้ว่าจุดไหนมีศักยภาพในการเติบโต จุดไหนต้องแก้ไข และจุดไหนเสี่ยงต่อการถูกสั่งระงับอย่างหนัก คุณต้องรู้ว่าการริเริ่มคิดหรือลงมือทำแบบไหนมีส่วนในการกำหนดทิศทางของธุรกิจในอนาคต และคุณต้องรู้จักลงทุนเพื่ออนาคตไปพร้อม ๆ กับให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

ในฐานะผู้นำการสร้างนวัตกรรมและส่วนหนึ่งของทีม คุณต้องนำไอเดียที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปลงมือทำ และพยายามลดความเสี่ยงลงให้ได้มากที่สุด ซึ่งทำได้โดยกำหนดเครื่องมือ กระบวนการ และตัวชี้วัดในการบริหารจัดการนวัตกรรม คุณต้องรู้ว่า จะสร้างความสัมพันธ์ในวงการหรือปรับปรุงโมเดลธุรกิจที่ล้ำสมัยของคุณด้วยการผสมผสานโอกาสทางนวัตกรรมเข้าไปในโมเดลธุรกิจได้อย่างไร

ในฐานะผู้ประกอบการ เป้าหมายเพียงหนึ่งเดียวของคุณคือการลดความเสี่ยงของไอเดียและทำให้มันกลายเป็นธุรกิจจริง คุณรู้ว่าความยากลำบากของการเป็นผู้ประกอบการคือการทดสอบและปรับเปลี่ยนไอเดียอย่างต่อเนื่องโดยยึดข้อมูลหลักฐานจากโลกความเป็นจริง และยังรู้ด้วยว่าสิ่งที่ช่วยให้คุณสร้างความสัมพันธ์ครั้งใหญ่และธุรกิจที่ยั่งยืนได้คือโมเดลธุรกิจที่เหนือชั้น ไม่ใช่แค่นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว



ใช้แผนภาพพอร์ตโฟลิโอ (หน้า 10) เพื่อออกแบบ ทดสอบ และบริหารจัดการ (หน้า 49) ธุรกิจของคุณ กำหนดแนวทาง เพื่อนำทีมไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีความโปร่งใสเพื่อให้ทุกคนสามารถบริหารจัดการปัจจุบัน และลงทุนเพื่ออนาคตได้



ใช้คลังรูปแบบ (หน้า 130) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรม รวมถึงนำโมเดลธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบโมเดลธุรกิจที่เหนือชั้น



ใช้แผนภาพสำรวจ (หน้า 18) เพื่อให้เห็นภาพว่าไอเดียใด มีศักยภาพสูงสุดและมีความเสี่ยงต่ำสุด และใช้การทดสอบและตัวชี้วัด การสร้างนวัตกรรม (หน้า 88) เพื่อประเมินความก้าวหน้า ในการเปลี่ยนไอเดียให้กลายเป็นธุรกิจ



สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม (หน้า 306) เสริมทัพวัฒนธรรมการลงมือทำของคุณ ด้วยวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมที่ดีที่สุด



ใช้แผนภาพพอร์ตโฟลิโอ (หน้า 42) เพื่อสร้างความโปร่งใส ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจ ลงทุนอย่างชาญฉลาดของบรรดาผู้นำระดับสูง รวมทั้งระบุว่าโอกาสอยู่ตรงไหนและเรียนรู้วิธีบริหารจัดการ (หน้า 49) พอร์ตโฟลิโอของธุรกิจคุณ



ใช้คลังรูปแบบ (หน้า 130) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรม รวมถึงนำโมเดลธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบโมเดลธุรกิจที่เหนือชั้น



ใช้คำถามเพื่อประเมินสำหรับผู้นำ (หน้า 212) ในการถามคำถาม ที่ถูกต้องเพื่อช่วยทีมของคุณ สำรวจหาโอกาสใหม่ ๆ และแข่งขันด้วยโมเดลธุรกิจที่เหนือชั้น



ช่วยผู้นำระดับสูงของคุณ นำวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม (หน้า 296) ไปใช้ รู้ว่าปัจจัยหลักที่ส่งเสริมและขัดขวางการสร้างนวัตกรรม มีอะไรบ้าง



สร้างผู้นำและทีมที่มีความเป็นผู้ประกอบการ (หน้า 338) ซึ่งจะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จ และรู้ว่าอะไรคือคุณสมบัติของทีม ที่คว้าชัยชนะได้เสมอ

สารบัญ

SAMPLE



1

Tool เครื่องมือ

แผนภาพพอร์ตโฟลิโอ
หน้า 10

สำรวจ
หน้า 14

ใช้งาน
หน้า 27

พอร์ตโฟลิโอสำรวจ
และพอร์ตโฟลิโอใช้งาน
หน้า 37



2

Manage บริหารจัดการ

แนวทาง
หน้า 50

สำรวจ
หน้า 70

ใช้งาน
หน้า 109



3

Invent สร้าง

การสันเสเทือน
ในส่วนหน้าบ้าน
หน้า 142

การสันเสเทือน
ในส่วนหลังบ้าน
หน้า 162

การสันเสเทือน
ในสูตรการกำกับ
หน้า 188

คำถามเพื่อประเมิน
สำหรับผู้นำ
หน้า 212



4

Improve ปรับปรุง

การปรับเปลี่ยน
การเสนอคุณค่า
หน้า 230

การปรับเปลี่ยนที่ได้รับ
แรงผลักดันจากส่วนหน้าบ้าน
หน้า 242

การปรับเปลี่ยนที่ได้รับ
แรงผลักดันจากส่วนหลังบ้าน
หน้า 254

การปรับเปลี่ยนที่ได้รับ
แรงผลักดันจากสูตรการกำกับ
หน้า 266

คำถามสำหรับผู้นำ
หน้า 280



5

Culture วัฒนธรรม

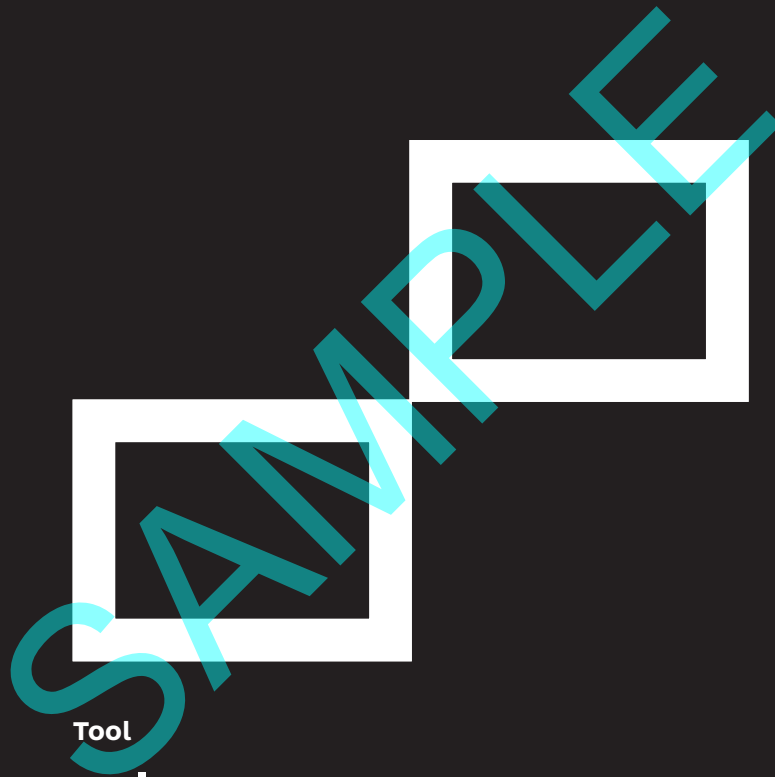
แผนภาพวัฒนธรรม
หน้า 296

การออกแบบวัฒนธรรม
การสำรวจ
หน้า 308

การประเมินวัฒนธรรม
การสร้างนวัตกรรม
หน้า 314

1

SAMPLE



Tool

เครื่องมือ

SAMPLE

พอร์ตโฟลิโอโมเดลธุรกิจ

แหล่งรวมโมเดลธุรกิจทุกรูปแบบที่บริษัท
กำลังใช้งานอยู่ ตลอดจนโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ
ที่บริษัทกำลังสำรวจเพื่อนำมาใช้หลีกเลี่ยง
การถูกสิ้นสະเทือนและรักษาความยั่งยืน

เข้าใกล้ ความไม่มีใครโค่นได้

ไม่มีบริษัทใดที่ไม่มีใครโค่นได้อย่างแท้จริง แต่บริษัทที่สามารถพาตัวเองเข้าใกล้ความไม่มีใครโค่นได้มากที่สุดคือบริษัทที่ปรับเปลี่ยนอย่างไม่หยุดยั้งทุกครั้งที่เผชิญกับการสิ้นสະเพื่อน บริษัทเหล่านี้ล้วนให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและพัฒนาพอร์ตโฟลิโอโมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ พร้อมกันนั้นก็สร้างและบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มกลไกในการเติบโตอย่างเป็นระบบ



แผนภาพพอร์ตโฟลิโอ

คือเครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้คุณเห็นภาพ วิเคราะห์ และบริหารจัดการโมเดลธุรกิจที่กำลังปรับปรุงและพัฒนาอยู่ได้ง่ายขึ้น ทั้งยังสามารถนำไปใช้กับโมเดลธุรกิจสำหรับอนาคตที่คุณกำลังเสาะหา และทดสอบอยู่ได้ด้วยเช่นกัน



สองข้อตรงข้ามของพอร์ตโฟลิโอ

เราเชื่อว่าพอร์ตโฟลิโอโมเดลธุรกิจชั้นเลิศประกอบด้วยสองข้อตรงข้ามที่ตั้งอยู่บนฐานคิดที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง สองข้อที่ว่านี้คือพอร์ตโฟลิโอใช้งานกับพอร์ตโฟลิโอสำรวจ พอร์ตโฟลิโอใช้งานประกอบด้วยธุรกิจที่คุณทำอยู่ การเสนอคุณค่า สินค้าและบริการในปัจจุบันของคุณ ส่วนพอร์ตโฟลิโอสำรวจประกอบด้วยโปรเจกต์สร้างนวัตกรรมทั้งหมดของคุณ โมเดลธุรกิจ การเสนอคุณค่า ตลอดจนสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่คุณกำลังทดสอบอยู่

บริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอ

การออกแบบพอร์ตโฟลิโอโมเดลธุรกิจที่ยอดเยี่ยม และรักษาความยอดเยี่ยมของมันเอาไว้ต้องพึ่งพา 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ ทำให้เห็นภาพ วิเคราะห์ และบริหารจัดการ



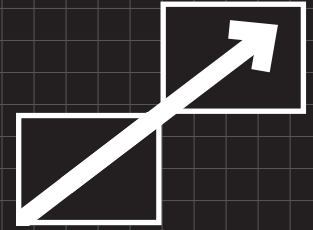
ทำให้เห็นภาพ

จุดเริ่มต้นที่ดีในการพูดคุย ประชุม หรือสัมมนาเกี่ยวกับพอร์ตโฟลิโอ โมเดลธุรกิจคือการมีภาษาร่วม ที่ทุกคนเข้าใจตรงกันเพื่อให้ เห็นภาพได้อย่างง่ายดาย คุณต้องสร้างความเข้าใจร่วมกัน ให้ได้ว่าโมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ตอนนี้ มีอะไรบ้าง และโมเดลธุรกิจไหน ที่กำลังอยู่ในขั้นตอนสำรวจ



วิเคราะห์

เมื่อทุกคนมีความเข้าใจ เรื่องพอร์ตโฟลิโอโมเดลธุรกิจ ร่วมกันแล้ว คุณจะสามารถชี้ชัด ลงไปได้ว่าตอนนี้ธุรกิจตกอยู่ใน ความเสี่ยงต่อการถูกสั่นสะเทือน หรือไม่ และคุณได้ทำการยับยั้ง มันอย่างมีประสิทธิภาพพอแล้ว หรือยัง การวิเคราะห์นี้ยังรวมถึง การดูว่าโมเดลธุรกิจไหนที่ใช้อยู่ ทำกำไรได้สูงสุด เสี่ยงที่สุด และโมเดลธุรกิจไหนที่กำลังสำรวจอยู่



บริหารจัดการ

การบริหารจัดการที่ดีคือการออกแบบ และรักษาสมดุลของพอร์ตโฟลิโอ โมเดลธุรกิจที่ปกป้องตัวคุณ จากการถูกสั่นสะเทือนได้ ซึ่งหมายความว่า你需要ค่อย พัฒนาโมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ โดยพร้อมจะโยกโมเดลที่ล้าสมัยทิ้ง ไปใช้โมเดลใหม่ที่เหมาะสมกว่า รักษาโมเดลที่ยังใช้การได้ และ กล้าที่จะลองสำรวจหาโมเดลใหม่ ที่ต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง แน่แน่นอนว่าหลายครั้งโมเดลใหม่ เหล่านี้ก็ล้มเหลว แต่บางโมเดล ก็ให้ผลตอบแทนที่มากพอ จะรับประกันอนาคตของธุรกิจ คุณได้

Explore

สำรวจ

SAMPLE





Exploit

ใช้งาน

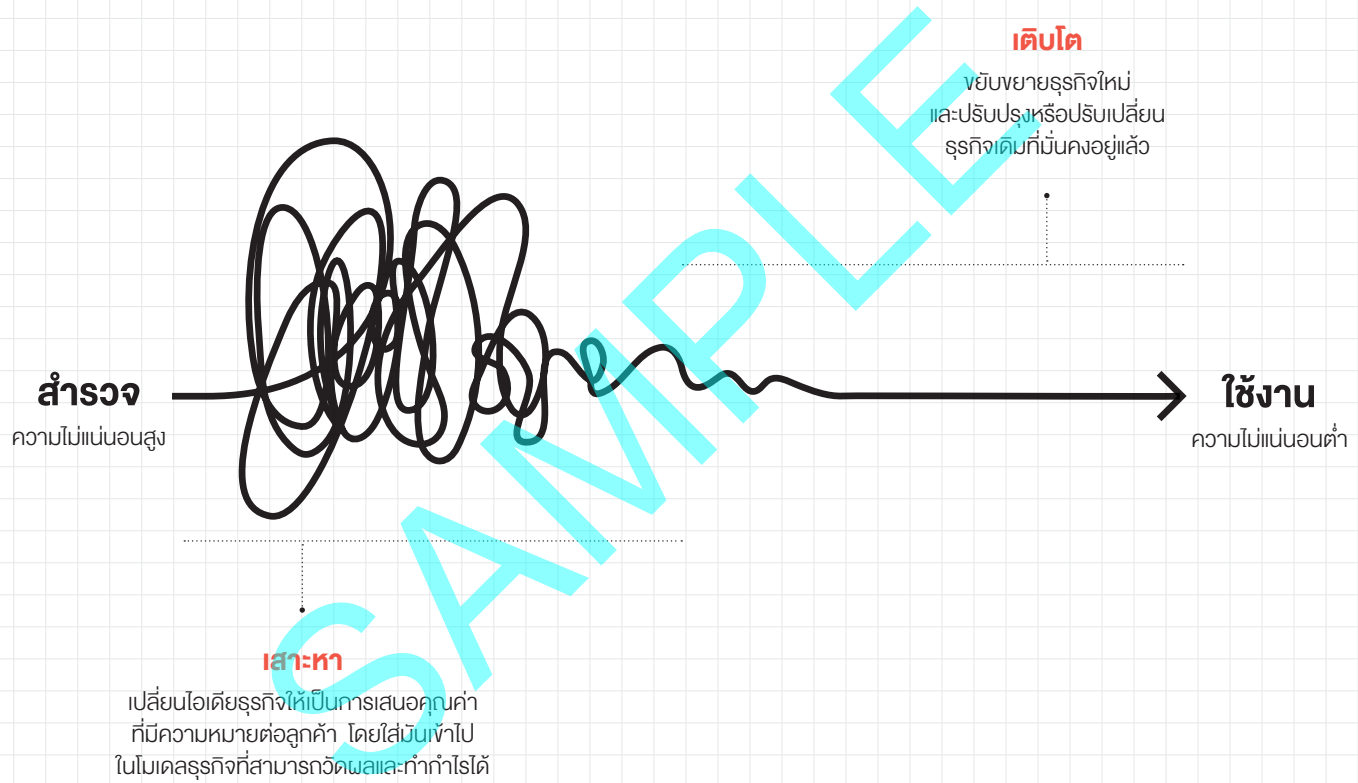
SAMPLE

ความเป็นเนื้อเดียวกัน ของการสำรวจ / การใช้งาน

บริษัทที่ไม่มีใครค้นได้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการใช้งานเหนือกว่าการสำรวจ พวกเขาบริหารจัดการทั้งสองสิ่งควบคู่กันไปเสมือนเป็นเนื้อเดียวกันได้อย่างเชี่ยวชาญ บริษัทเหล่านี้ยึดมั่นในวัฒนธรรม “วันแรก” ซึ่งก็คือการรักษาจิตวิญญาณของสตาร์ทอัพให้คงอยู่ไม่สูญหายไป ในขณะที่เดียวกันก็บริหารจัดการบุคลากรที่นับพันนับแสนคนและธุรกิจมูลค่าหลายพันล้านดอลลาร์ไปด้วยได้

ปัจจุบันทักษะในการบริหารจัดการการใช้งานและการสำรวจไปพร้อม ๆ กันไม่ได้จำเป็นแค่กับบริษัทยักษ์ใหญ่อีกต่อไป ในโลกที่โมเดลธุรกิจมีอายุขัยสั้นลงเรื่อย ๆ แม้แต่ในหมู่ธุรกิจขนาดเล็กและสตาร์ทอัพเองก็ต้องฝึกฝนทักษะนี้เอาไว้เช่นกัน

สำรวจ	↔	ใช้งาน
เสาะหาและค้นพบ อย่างยิ่งใหญ่	จุดสนใจ	ประสิทธิภาพ และการเติบโต
สูง	ความไม่แน่นอน	ต่ำ
กล้าได้กล้าเสีย แบบการทำธุรกิจร่วมลงทุน หวังชัยชนะใหญ่ ๆ ไม่กี่ครั้ง	หลักคิดด้านการเงิน	พื้นที่ปลอดภัย ซึ่งให้ผลตอบแทน และผลกำไรสม่ำเสมอ
ทดลองซ้ำ ๆ เน้นความเร็ว ยอมรับความล้มเหลว เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และปรับตัวอย่างรวดเร็ว	วัฒนธรรม และกระบวนการ	ลงมือทำแบบเป็นขั้นเป็นตอน ให้ความสำคัญกับการวางแผน เน้นความคาดเดาได้ พยายาม จำกัดความล้มเหลวให้ต่ำที่สุด
นักสำรวจที่ทำงานได้ดีในสถานการณ์ ที่ปราศจากความแน่นอน เก่งเรื่องการหารูปแบบ (pattern recognition) และสามารถทำงานสลับมุมมอง ระหว่างภาพใหญ่กับรายละเอียด	บุคลิกและทักษะ	นักบริหารที่เก่งเรื่อง จัดระเบียบและวางแผน สามารถออกแบบขั้นตอน การลงมือทำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา และอยู่ในงบที่ตั้งไว้ได้



แผนภาพพอร์ตโฟลิโอ

เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้คุณเห็นภาพ วิเคราะห์ และบริหารจัดการโมเดลธุรกิจที่กำลังปรับปรุงและพัฒนาอยู่ไปพร้อมกัน ทั้งยังสามารถนำไปใช้กับโมเดลธุรกิจสำหรับอนาคตที่คุณกำลังเสาะหา และทดสอบอยู่ได้ด้วยเช่นกัน



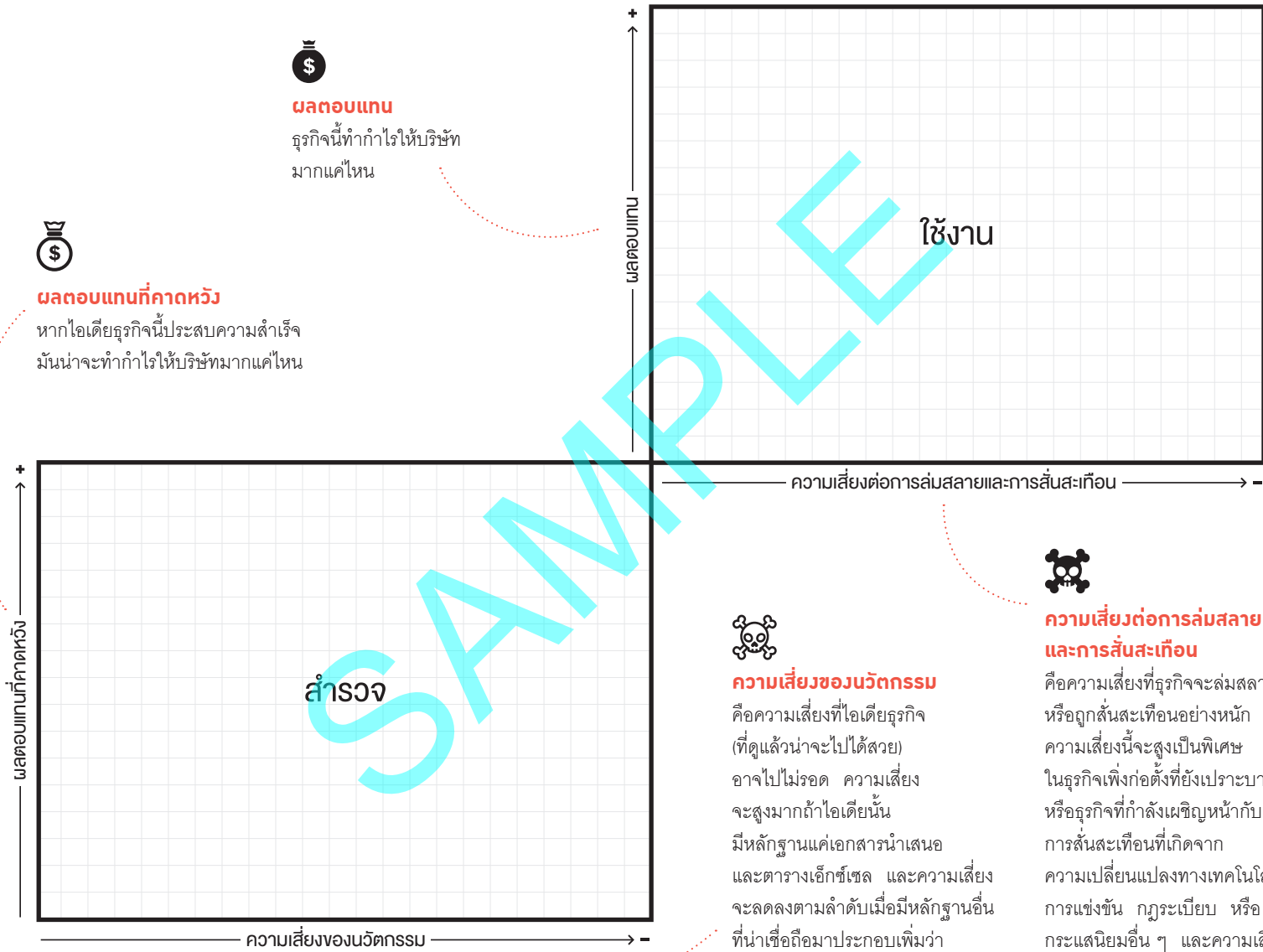
พอร์ตโฟลิโอสำรวจ

พอร์ตโฟลิโอที่รวบรวมโปรเจกต์ทั้งหมด โมเดลธุรกิจ การเสนอคุณค่า ตลอดจนสินค้าและบริการใหม่ ๆ ของคุณ การดำเนินงานในส่วนนี้จะให้ความสำคัญกับ **ผลตอบแทนที่คาดหวังและความเสี่ยงของนวัตกรรม** เป็นหลัก



พอร์ตโฟลิโอใช้งาน

พอร์ตโฟลิโอที่รวบรวมธุรกิจ การเสนอคุณค่า สินค้า และบริการในปัจจุบันของคุณ การดำเนินงานในส่วนนี้จะให้ความสำคัญกับ **ผลตอบแทนและความเสี่ยงต่อการล้มสลายและการสิ้นสละ** เป็นหลัก



ผลตอบแทนที่คาดหวัง

หากไอดีธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ
มันน่าจะทำการให้บริษัทมากแค่ไหน



ผลตอบแทน

ธุรกิจนี้ทำการให้บริษัท
มากแค่ไหน

ผลตอบแทนที่คาดหวัง

ความเสี่ยงของนวัตกรรม

สำรวจ

ใช้งาน



ความเสี่ยงของนวัตกรรม

คือความเสี่ยงที่ไอดีธุรกิจ
(ที่ดูแล้วน่าจะไปได้สวย)
อาจไปไม่รอด ความเสี่ยง
จะสูงมากถ้าไอดีนั้น
มีหลักฐานแค่เอกสารนำเสนอ
และตารางเอ็กซ์เซล และความเสี่ยง
จะลดลงตามลำดับเมื่อมีหลักฐานอื่น
ที่น่าเชื่อถือมาประกอบเพิ่มว่า
ไอดีนั้นเป็นที่ต้องการ เป็นไปได้
อยู่รอดได้ และปรับตัวได้



ความเสี่ยงต่อการล้มสลายและการสิ้นสະเทื้อน

คือความเสี่ยงที่ธุรกิจจะล้มสลาย
หรือถูกสิ้นสະเทื้อนอย่างหนัก
ความเสี่ยงนี้จะสูงเป็นพิเศษ
ในธุรกิจเพิ่งก่อตั้งที่ยังเปราะบาง
หรือธุรกิจที่กำลังเผชิญหน้ากับ
การสิ้นสະเทื้อนที่เกิดจาก
ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
การแข่งขัน กฎระเบียบ หรือ
กระแสนิยมอื่น ๆ และความเสี่ยง
จะลดลงเมื่อคุณคิดหามาตรการ
มาป้องกัน

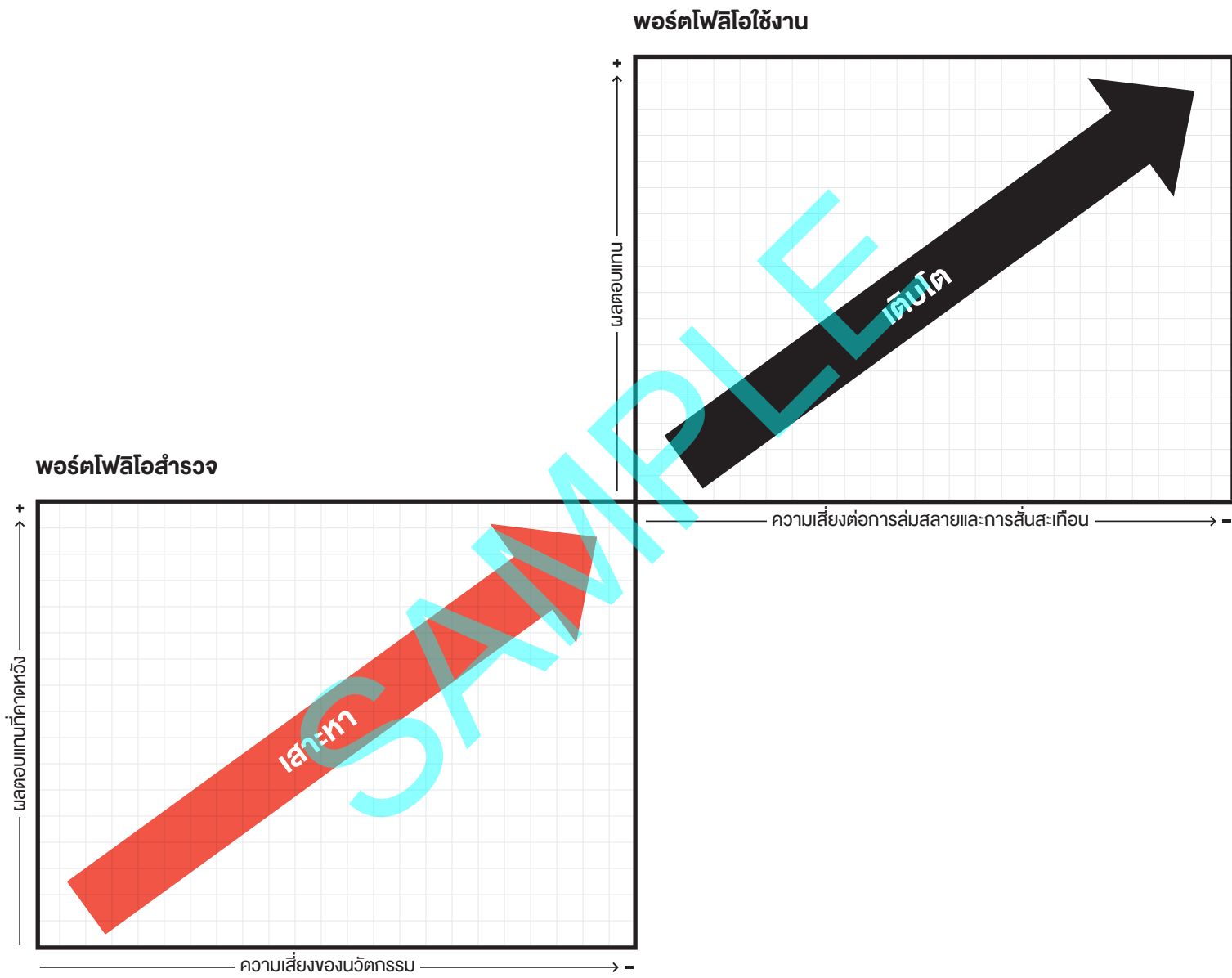
การบริหารจัดการ พอร์ตโฟลิโอ

สำรวจ : เสาะหา

พอร์ตโฟลิโอสำรวจเป็นเรื่องของการเสาะหา
ไอเดีย การเสนอคุณค่า และโมเดลธุรกิจ
ใหม่ ๆ เพื่อเป็นหลักประกันให้กับอนาคต
ของบริษัท การเสาะหาประกอบด้วยการ
เพิ่มผลตอบแทนที่คาดหวังให้มากที่สุด
ผ่านการออกแบบโมเดลธุรกิจ และ
การลดความเสี่ยงของนวัตกรรมด้วยการ
ทดสอบและปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

ใช้งาน : เติบโต

พอร์ตโฟลิโอใช้งานเป็นเรื่องของการรักษา
โมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ให้เติบโตต่อไปได้
ประกอบด้วยการขายการเติบโตของ
โมเดลธุรกิจที่มีแววรุ่ง ปรับปรุงโมเดลธุรกิจ
ที่เริ่มล่าช้า และปกป้องโมเดลธุรกิจ
ที่ประสบความสำเร็จเอาไว้ คุณสามารถ
สร้างการเติบโตได้โดยเพิ่มผลตอบแทนให้สูงขึ้น
และลดความเสี่ยงต่อการล้มละลายที่ลดลง
ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือการทิ้งโมเดลธุรกิจที่ล่าช้าลงไป
แล้วหันมาใช้โมเดลที่แข็งแกร่งกว่าแทน



Explore

สำรวจ

SAMPLE

เส้นทางการสร้างนวัตกรรม



สำรวจ

5 มายาคติ เกี่ยวกับเส้นทาง การสร้างนวัตกรรม

เส้นทางการสำรวจไอเดียธุรกิจใหม่ ๆ ไม่ใช่
ทางราบเรียบ แถมยังแตกต่างจากการบริหาร
ธุรกิจที่มีอยู่แล้วอย่างสิ้นเชิง ต่อไปนี้คือ
5 มายาคติเกี่ยวกับเส้นทางการสร้างนวัตกรรมและ
การเป็นผู้ประกอบการที่คนส่วนใหญ่มักเชื่อกัน
ซึ่งอาจขัดขวางคุณจากการเปลี่ยนไอเดีย
ให้กลายเป็นธุรกิจจริง

**มายาคติเรื่องที่ 1 : สิ่งที่สำคัญที่สุดในเส้นทางการสร้าง
นวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการคือการค้นหา
ไอเดียที่สมบูรณ์แบบแล้วลงมือทำ**

ความจริง : เส้นทางการสร้างนวัตกรรมและการเป็น
ผู้ประกอบการที่แท้จริงคือการเปลี่ยนไอเดีย
ให้กลายเป็นการเสนอคุณค่าที่ลูกค้าสนใจ
และโมเดลธุรกิจที่ต่อยอดได้
ไอเดียเป็นส่วนที่ง่ายและเป็นแค่จุดเริ่มต้นเท่านั้น ส่วนที่
ยากคือการทดสอบและปรับเปลี่ยนไอเดียที่ดูดีบนกระดาษ
อย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีหลักฐานมากพอว่ามันน่าจะ
ประสบความสำเร็จได้ในโลกความเป็นจริง เส้นทาง
การสำรวจจึงหมายถึงการปรับเปลี่ยนไอเดียครั้งแล้ว
ครั้งเล่าจนกว่าจะค้นพบการเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ
จริง ๆ และโมเดลธุรกิจที่สามารถทำกำไรได้

**มายาคติเรื่องที่ 2 : หากทดสอบไอเดียอย่างเป็นระบบ
หลักฐานต่าง ๆ จะช่วยให้เห็นเส้นทางข้างหน้าทีควร
ก้าวต่อไปอย่างชัดเจน ขอแค่ทดสอบและปรับเปลี่ยน
ไอเดียให้มากพอ วิธีแก้ปัญหาก็จะปรากฏขึ้นมา
อย่างน่ามหัศจรรย์**

ความจริง : เรื่องหลัก ๆ ที่ต้องทำในการสร้าง
นวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการคือการตัดสินใจ
จากหลักฐานข้อมูลทั้งที่ไม่ครบถ้วนและขัดแย้งกันเอง
บางครั้งการโยนไอเดียทิ้งไปเลยก็เป็นเรื่องที่ดีกว่า
การเปลี่ยนไอเดียให้กลายเป็นธุรกิจเป็นเรื่องของศิลปะ
ดังนั้นทำให้ทดสอบไอเดียอย่างเข้มข้นแค่ไหนก็ไม่อาจรู้ได้
แน่ชัดว่าหนทางข้างหน้าจะเป็นอย่างไรต่อไป หลักฐาน
ต่าง ๆ แค่อช่วยให้คุณมองเห็นรูปแบบและสามารถตัดสินใจ
โดยมีข้อมูลเป็นฐาน ซึ่งเสี่ยงน้อยกว่าการตัดสินใจ
โดยอาศัยความเห็นส่วนตัวล้วน ๆ แต่คุณต้องหมั่นเตือน
ตัวเองไม่ให้ยึดติดกับการทดสอบหรือการวิเคราะห์หลักฐาน
จนเกินไป แล้วหันมาให้ความสำคัญกับการทำต่อ
ปรับเปลี่ยน หรือโยนไอเดียทิ้งไปเมื่อหลักฐานที่ได้บอกว่
ควรทำเช่นนั้น

**มายาคติเรื่องที่ 3 : การเติมพินครั้งใหญ่ไม่ครั้ง
จะนำไปสู่ผลตอบแทนมหาศาล**

ความจริง : การสำรวจต้องอาศัยการเติมพินเล็ก ๆ
หลายครั้งแล้วค่อย ๆ ลดจำนวนลงโดยพิจารณา
จากหลักฐานที่ได้
ในช่วงแรก ๆ ของการสร้างนวัตกรรม เราไม่อาจรู้ได้ว่า
ไอเดียไหนจะสำเร็จ ไอเดียไหนจะล้มเหลว เราจึงต้อง
เริ่มต้นด้วยการนำเงินกับเวลาจำนวนไม่มากไปลงทุน
ในหลาย ๆ ไอเดีย หากไอเดียไหนดูแล้วพอมีผู้ทาง
ประสบความสำเร็จก็ค่อยลงทุนกับมันต่อ เมื่อทำแบบนี้
อย่างเป็นระบบไปเรื่อย ๆ ไอเดียกับทีมงานที่สร้าง
ผลตอบแทนได้สูงสุดจะเริ่มปรากฏให้เห็น

**มายาคติเรื่องที่ 4 : ทักษะที่ใช้ในการสำรวจธุรกิจใหม่
กับทักษะที่ใช้ในการบริหารธุรกิจปัจจุบันนั้น
ไม่ต่างกันมาก เพราะสุดท้ายธุรกิจก็คือธุรกิจ
ความจริง :** การสำรวจกับการใช้งานเป็นคนละเรื่องกัน
อย่างสิ้นเชิง ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้
ก็เป็นคนละชุดกัน

การทดสอบและการปรับเปลี่ยนไอเดียธุรกิจจนกว่า
จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยทักษะที่แตกต่างจาก
การบริหารธุรกิจอย่างสิ้นเชิง ในการสร้างนวัตกรรม
และการเป็นผู้ประกอบการ เรื่องหลัก ๆ ที่ต้องทำคือ
รับมือกับความไม่แน่นอน มองหารูปแบบในข้อมูลที่ได้
จากการทดสอบแล้วเปลี่ยนให้กลายเป็นสิ่งที่ทำกำไรได้
ยังมีประสบการณ์ในการสำรวจมากเท่าไรคุณก็จะยิ่ง
เชี่ยวชาญในเรื่องนี้มากขึ้น เหมือนกับทักษะ
การบริหารจัดการที่ยังทำก็ยิ่งเก่งขึ้นเรื่อย ๆ

**มายาคติเรื่องที่ 5 : ทีมสร้างนวัตกรรมคือกบฏหรือ
พวกแหกคอกที่ต้องการสิ้นสุดกิจการรูปแบบเก่า
คนกลุ่มนี้ต้องทำงานแบบหลบ ๆ ซ่อน ๆ
เพื่อเอาตัวรอดในองค์กร**

ความจริง : เราต้องมองนักสร้างนวัตกรรมว่าเป็น
พาร์ตเนอร์ที่สำคัญต่ออนาคตของบริษัท ไม่เช่นนั้น
นวัตกรรมที่มีคุณค่าจะไม่อาจแพร่หลายในวงกว้าง
ได้เลย
ทีมสร้างนวัตกรรมที่ถูกมองว่าเป็นกบฏจะประสบปัญหา
ในการเข้าถึงทรัพยากรของบริษัทอย่างลูกค้า แปรนด์
การสร้างตัวต้นแบบ และอื่น ๆ พูดได้ว่าพวกเขา
จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้รับการยอมรับ
ว่าเป็นพาร์ตเนอร์ที่มีหน้าที่ในการสร้างอนาคตของบริษัท