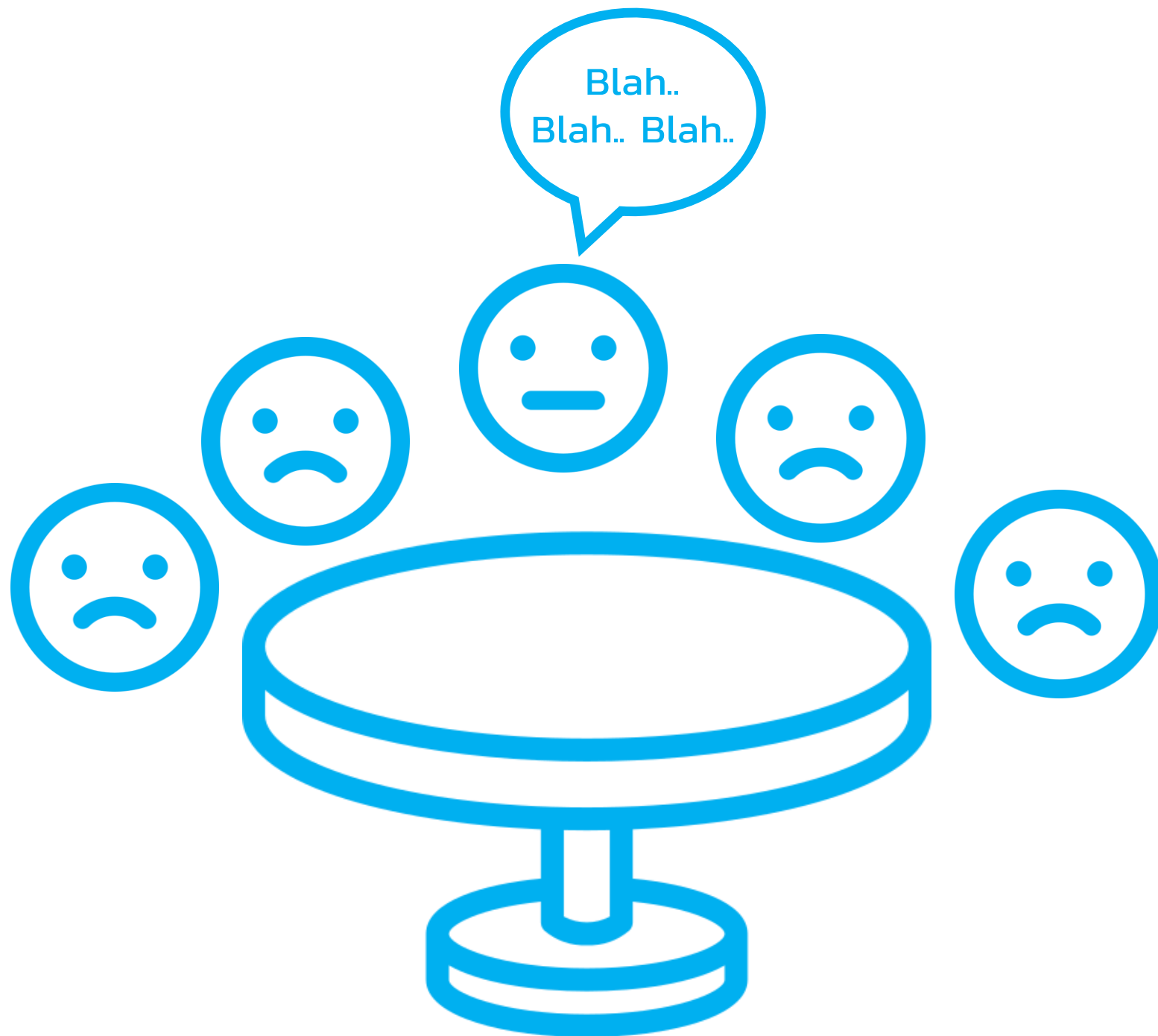


BUSINESS MODEL GENERATION

ดร.ประเมษฐ์ ชุ่มยิ้ม

Senior Advisor, Technology Management Center, NSTDA



What are we doing ?

What you are &
What is your purpose?

How will we do it right ?

- Explore OR Exploit Portfolio Map

-
- Value Proposition Canvas
 - Business Model Canvas
 - Business Environment Map
 - Testing Business Ideas

- Corporate Identity Triangle

-
- The Culture Map
 - Team Alignment Map

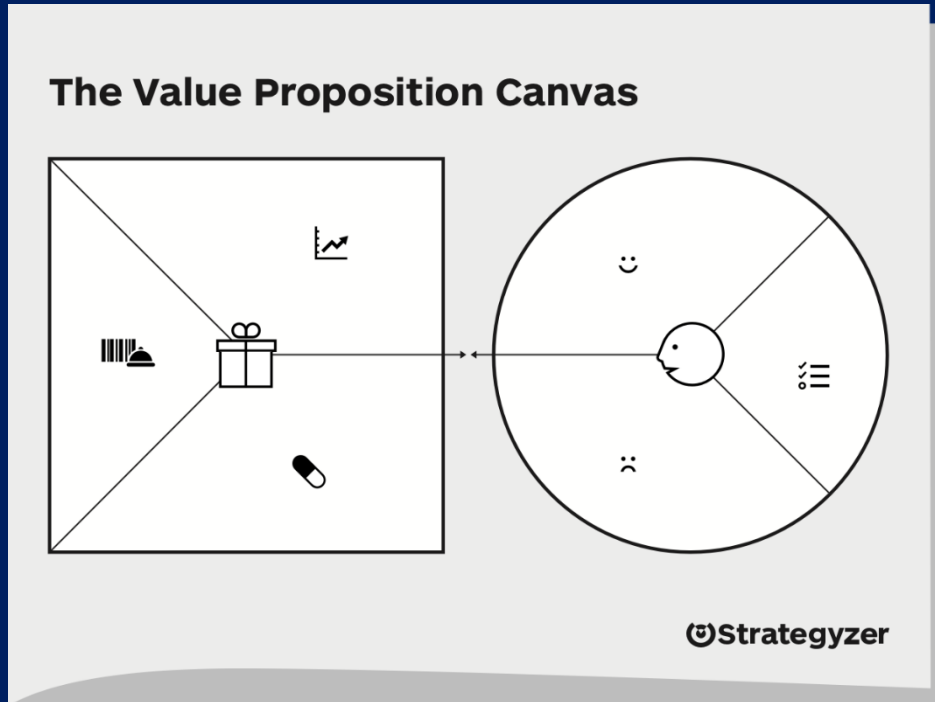
- Explore OR Exploit Portfolio Map

- ***Value Proposition Canvas***

- Business Model Canvas
- Business Environment Map
- Testing Business Ideas

- Corporate Identity Triangle

-
- The Culture Map
 - Team Alignment Map



**ตอบผลลัพธ์ ปัญหา หรือ ประโยชน์
ของลูกค้า**

=

โอกาสของธุรกิจ

เรา “ช่วย” อะไรลูกค้า

ปิดจ๊อบ
ลูกค้าได้
อย่างไร

JOBS

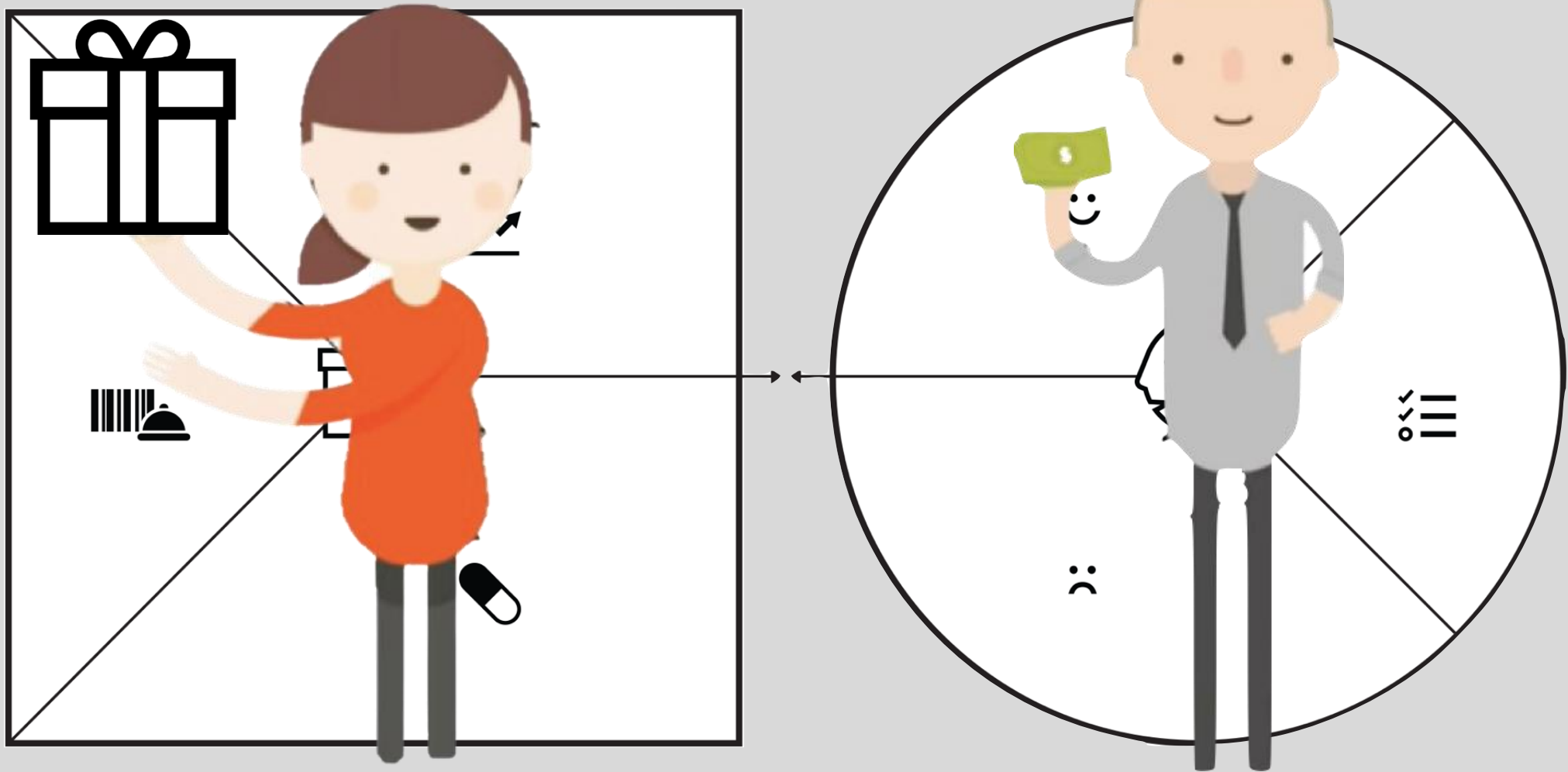
แก้ปัญหา
ลูกค้าได้
อย่างไร

PAINS

เพิ่มประโยชน์ให้
ลูกค้าได้อย่างไร

GAINS

The Value proposition Canvas



พื้นฐาน

=

เราต้องสร้าง

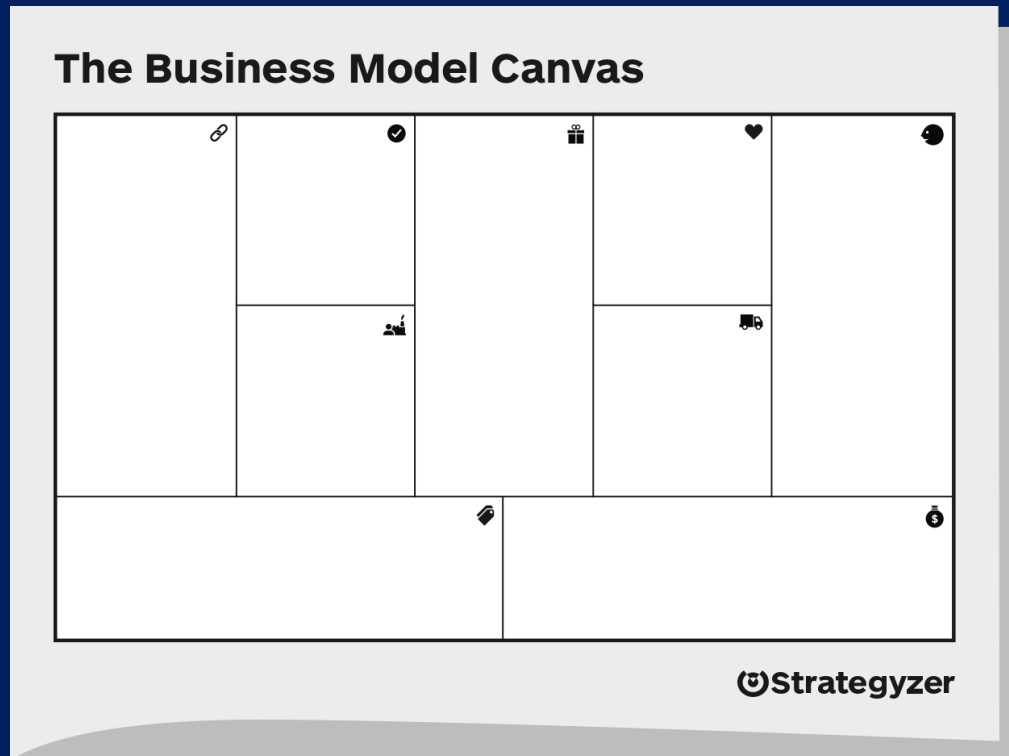
ผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้ารัก

- Explore OR Exploit Portfolio Map

-
- Value Proposition Canvas
 - **Business Model Canvas**
 - Business Environment Map
 - Testing Business Ideas

-
- Corporate Identity Triangle

-
- The Culture Map
 - Team Alignment Map



The Business Model Canvas

Designed for:

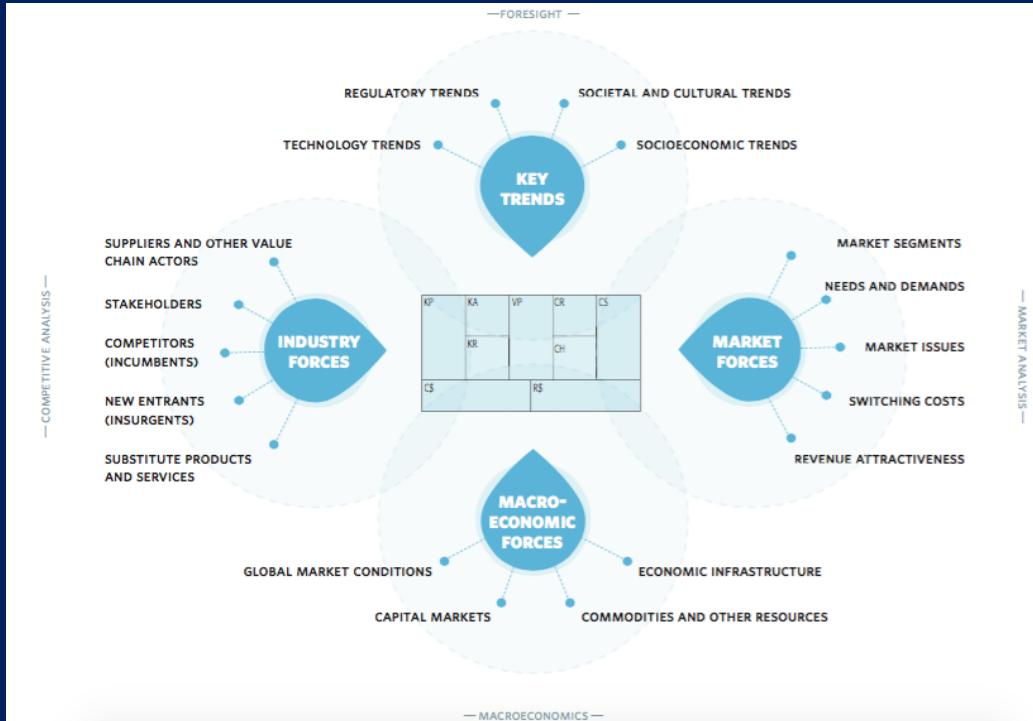
Designed by:

Date:

Version:

Key Partners พันธมิตร	Key Activities กิจกรรมหลัก	Value Propositions คุณค่าสินค้า/ บริการ	Customer Relationships ความสัมพันธ์ กับลูกค้า	Customer Segments กลุ่มลูกค้า
	Key Resources ทรัพยากรหลัก		Channels ช่องทางเข้าถึง ลูกค้า	
Cost Structure โครงสร้างต้นทุน			Revenue Streams รายได้หลัก	

- Explore OR Exploit Portfolio Map



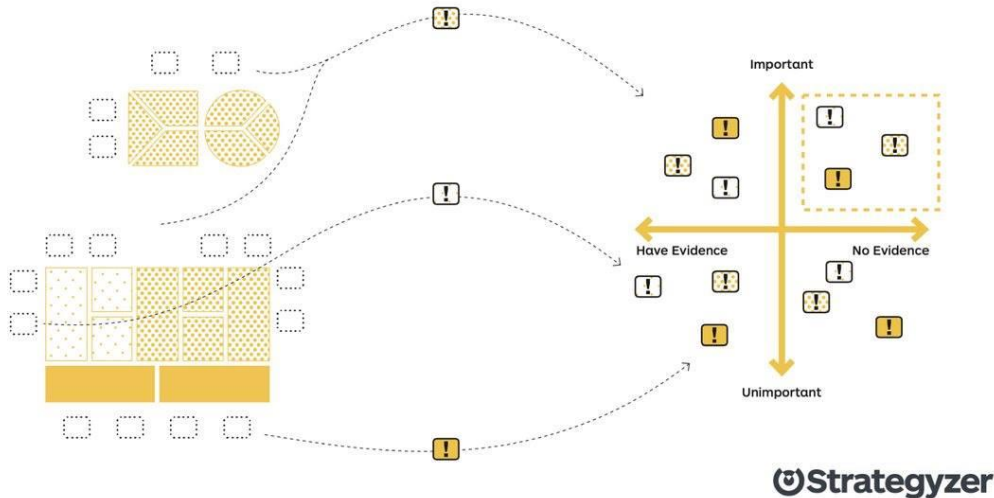
- Value Proposition Canvas
- Business Model Canvas
- **Business Environment Map**
- Testing Business Ideas

- Corporate Identity Triangle

- The Culture Map
- Team Alignment Map

- Explore OR Exploit Portfolio Map

Map Out Your Hypotheses

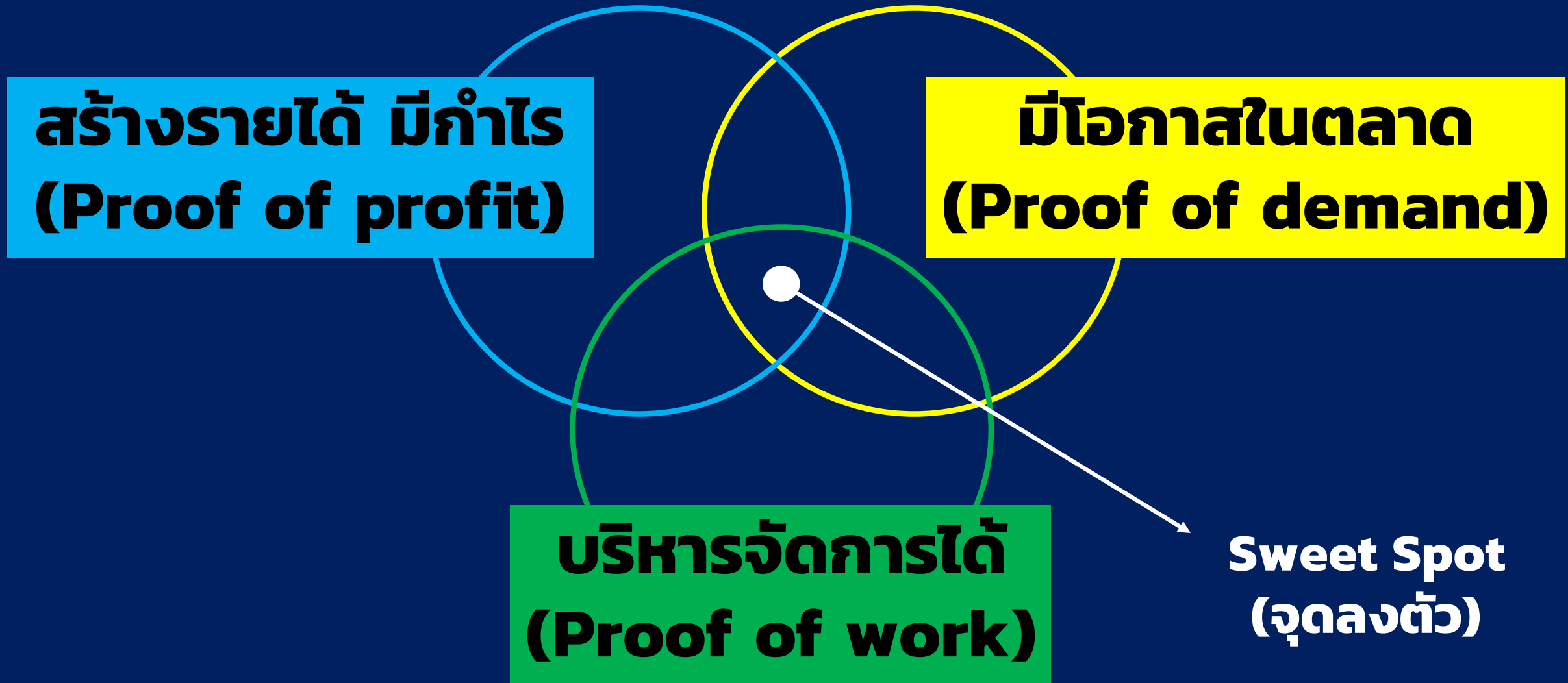


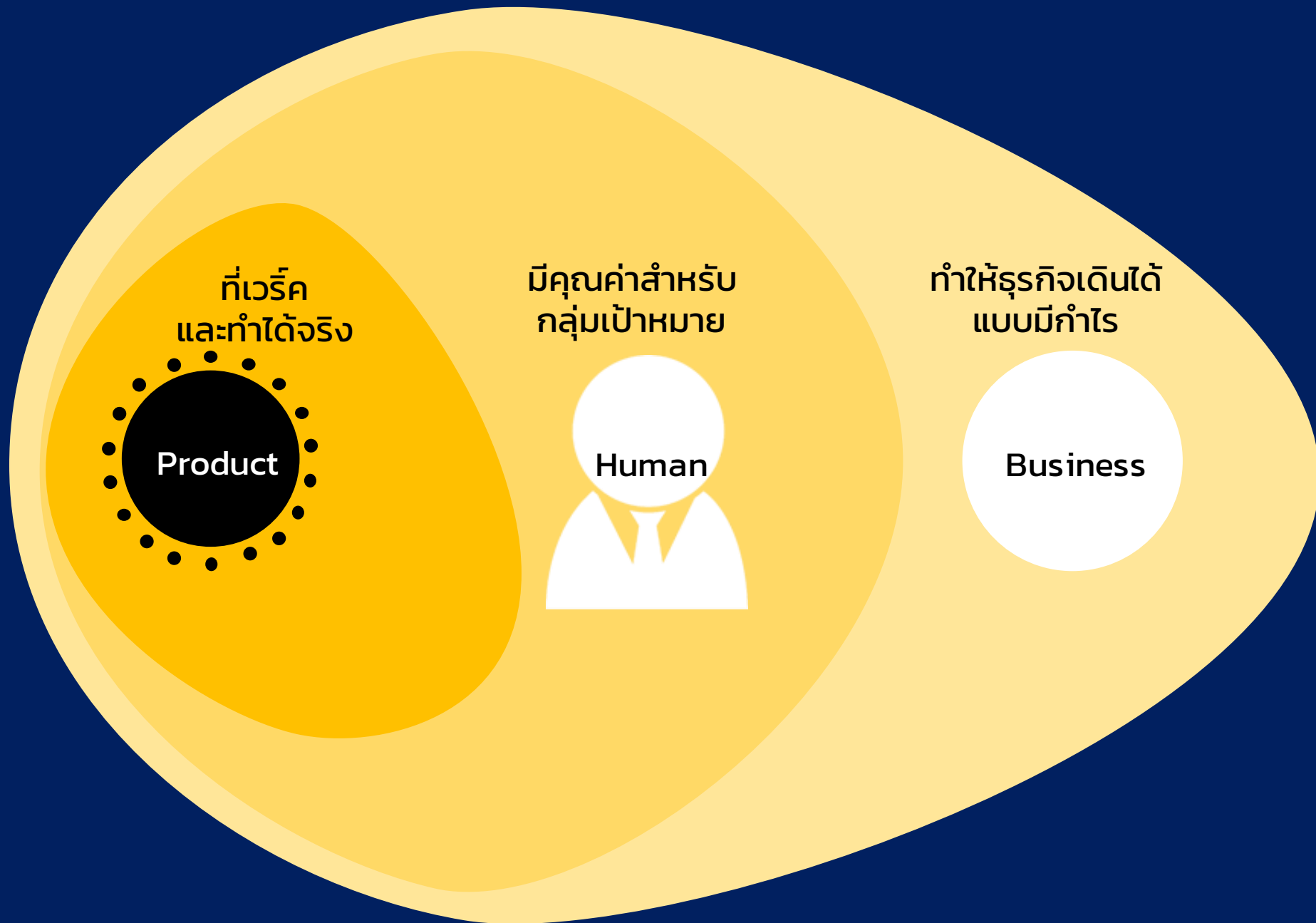
- Value Proposition Canvas
- Business Model Canvas
- Business Environment Map
- ***Testing Business Ideas***

- Corporate Identity Triangle

- The Culture Map
- Team Alignment Map

โครงสร้างหลักในการพัฒนางานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์





แบบจำลองธุรกิจ

Business Model

*ภาษากลางในการสื่อสาร
ทำให้ตัวเองและทีมเข้าใจ
วางแผนร่วมกันได้*

Business Model Canvas

"A LANGUAGE FOR SHARED UNDERSTANDING"

เป็นแผนภาพโมเดลธุรกิจ ที่ช่วยให้

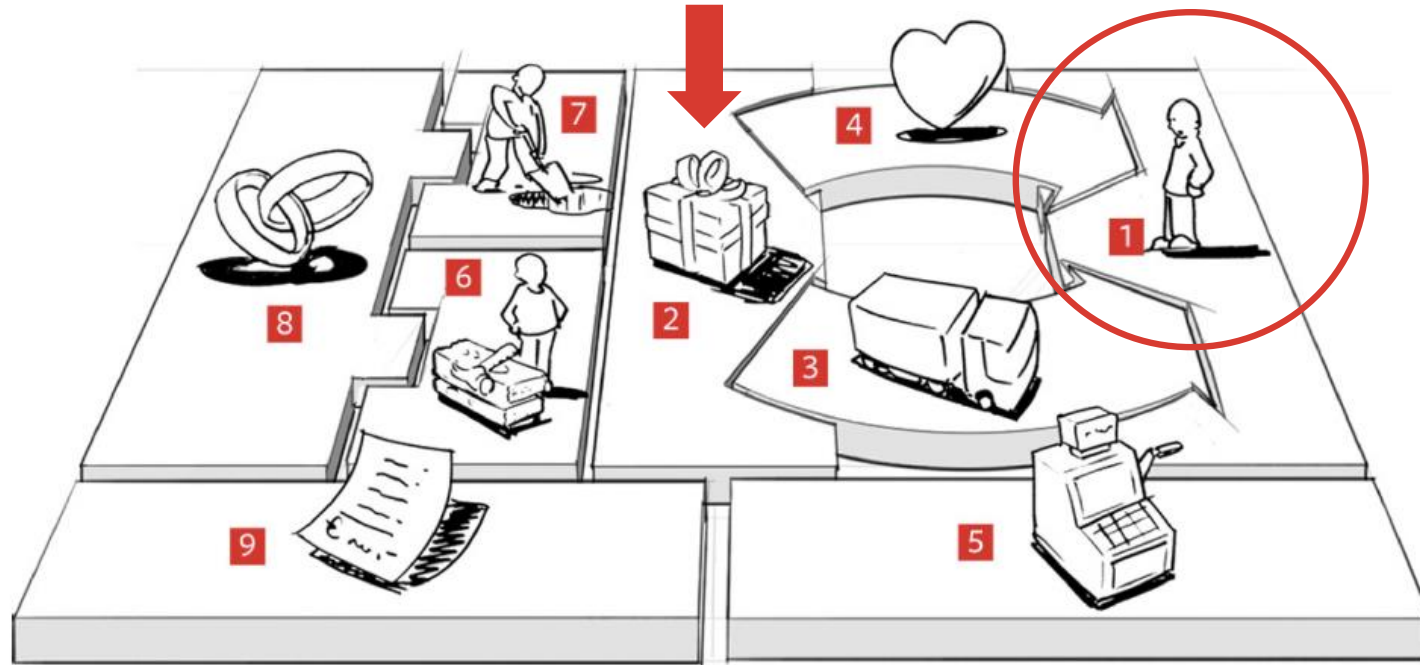
- 1. คนในทีม (หรือคนที่เราต้องการปรึกษา) เข้าใจภาพเดียวกัน**
- 2. เข้าใจง่าย สื่อสารกันรู้เรื่อง**
- 3. หาวิธีการแก้ปัญหาหรือบอกวิธีการต่างๆในแต่ละจุดได้**
- 4. จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำต่อไปได้ง่ายขึ้น**
- 5. ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาไปด้วยกัน**

โมเดลธุรกิจ BUSINESS MODEL

**โมเดลที่บอกว่าเราจะทำธุรกิจอย่างไร
หรือ “ทำ” ในการทำธุรกิจของเราเป็นอย่างไร
HOW TO DO BUSINESS**

**การปรับวิธีการทำธุรกิจ “ให้รอด” คือ
BUSINESS MODEL INNOVATION**

เราจะสอนนักศึกษาและผู้ประกอบการกันอย่างไรให้
สร้างหรือปรับปรุงให้เกิด “คุณค่าใหม่” ที่ลูกค้าต้องการให้ได้
ผ่านการทำความเข้าใจและลงมือเปลี่ยน



1. ลูกค้าคือใคร มีกี่กลุ่ม

4. มีความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบใด

7. ต้องทำอะไรที่สำคัญและเร่งบ้าง

2. ลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ประโยชน์อะไร

5. มีวิธี “สร้างรายได้” ที่วิธี

8. พันธมิตรที่จะทำให้เราโตคือใคร

3. ช่องทางสื่อสารและขายกับลูกค้า

6. ต้องใช้อะไรบ้างในการทำธุรกิจ

9. ต้องจัดการกับต้นทุนอะไรบ้าง

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners
พันธมิตร



Key Activities
กิจกรรมหลัก



Value Propositions
คุณค่าสินค้า/
บริการ



Customer Relationships
ความสัมพันธ์
กับลูกค้า



Customer Segments
กลุ่มลูกค้า



**บริหารจัดการได้
(Proof of works)**

Key Channels
ช่องทางหลัก

**มีโอกาสในตลาด
(Proof of demand)**

Key Channels
ช่องทางเข้าถึง
ลูกค้า

Cost Structure

โครงสร้างต้นทุน



Revenue Streams

**สร้างรายได้ มีกำไร
(Proof of profit)**

รายได้หลัก



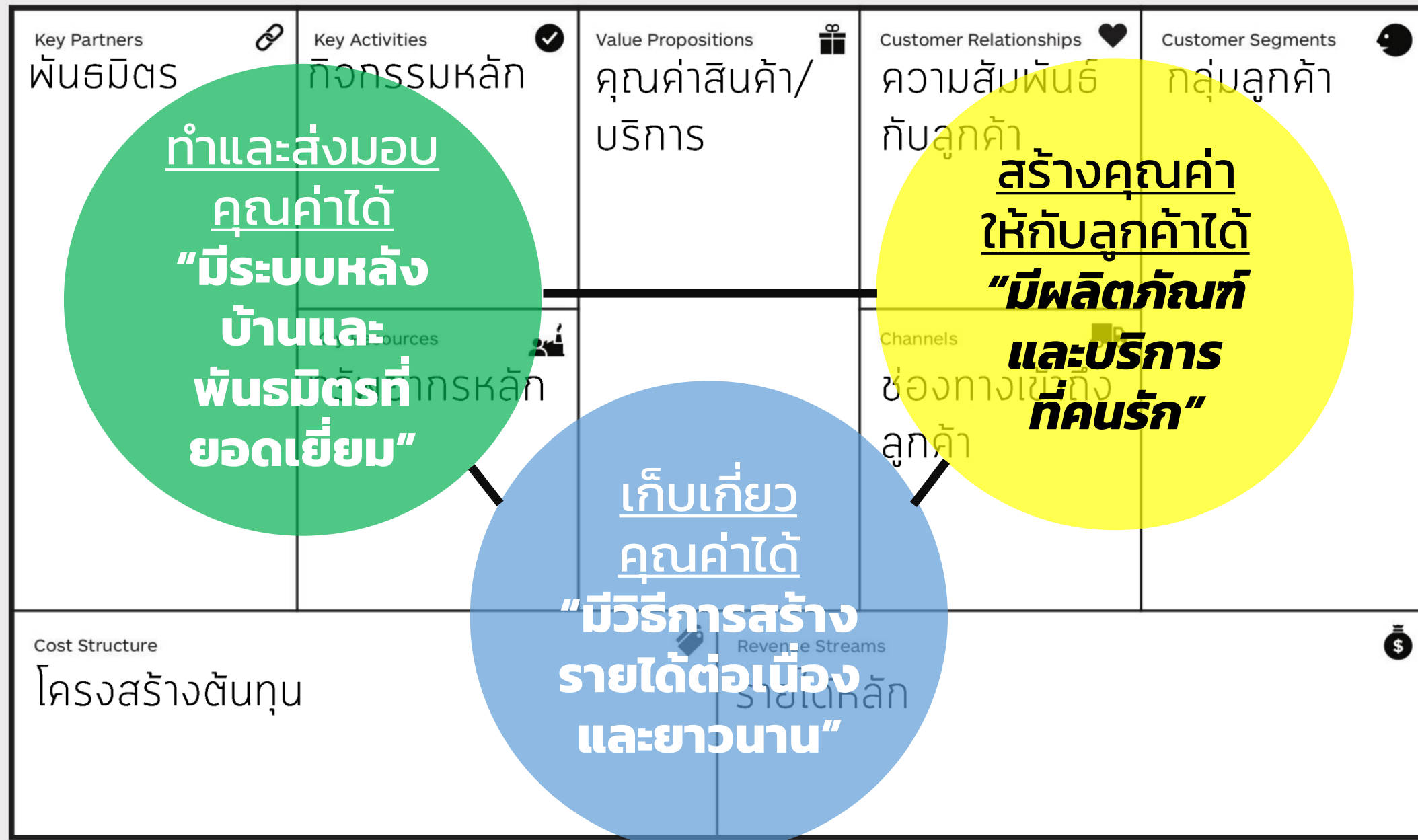
The Business Model Canvas

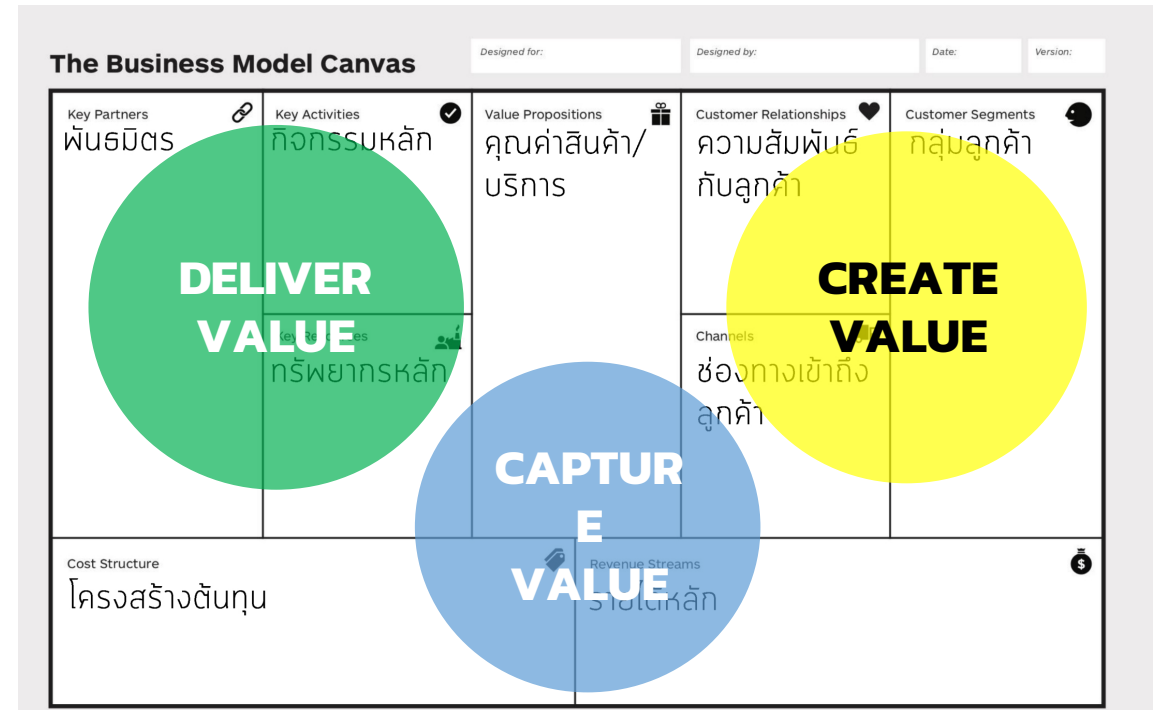
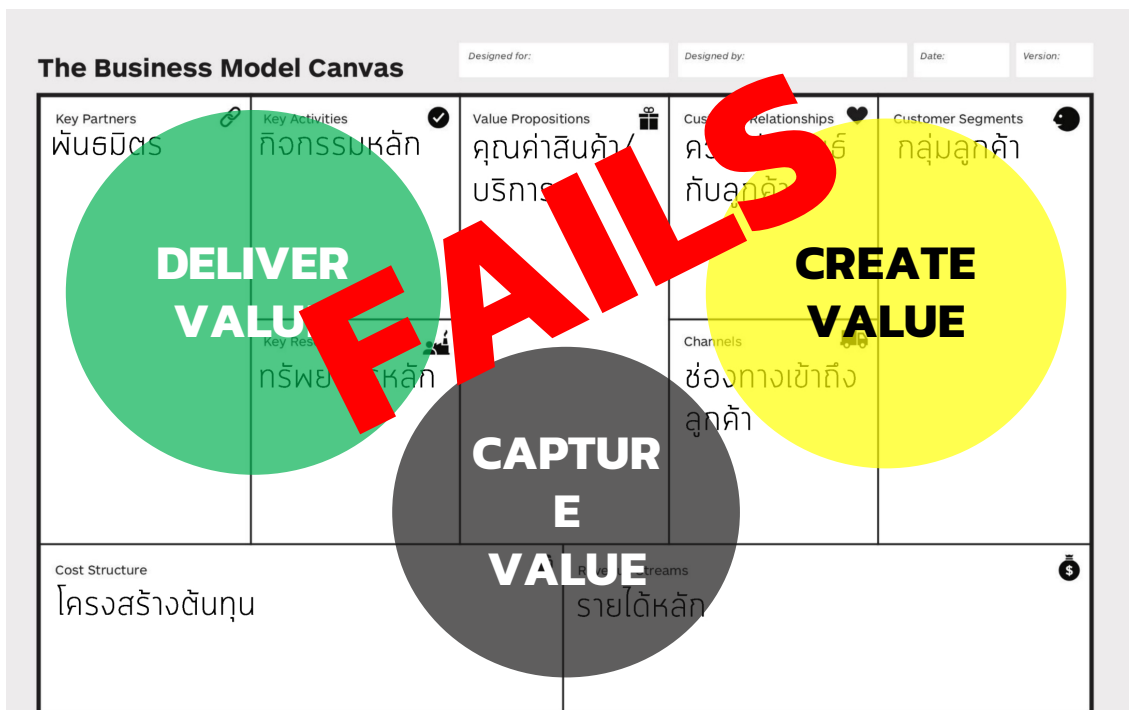
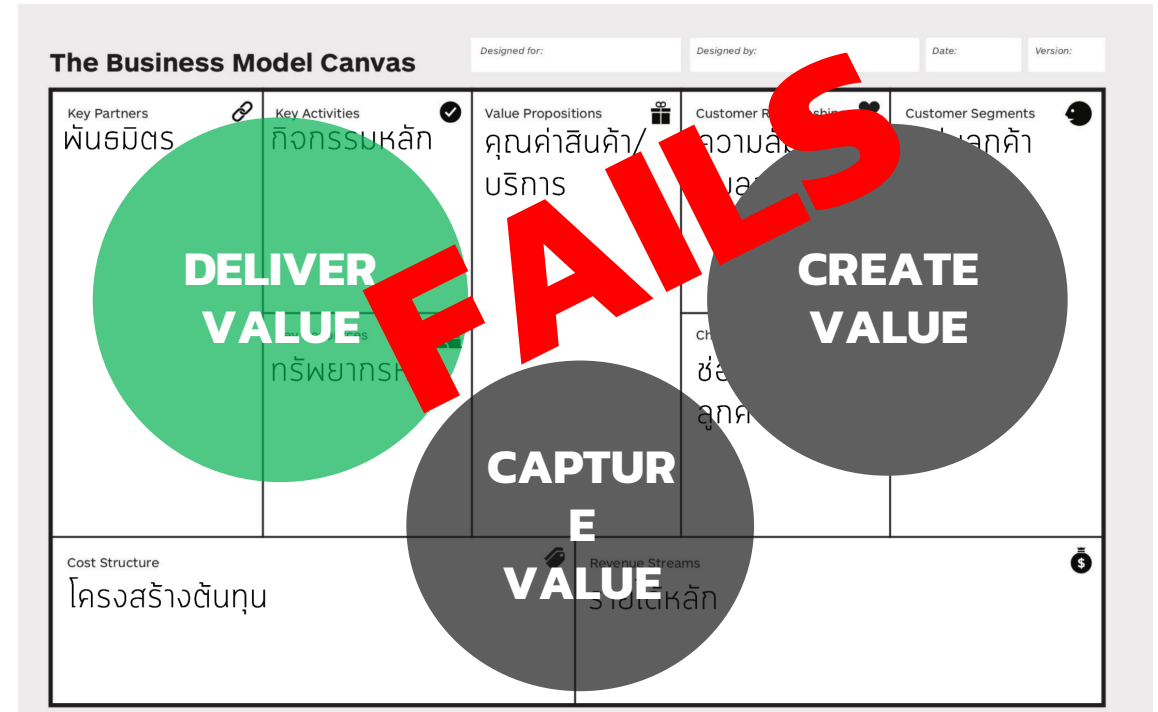
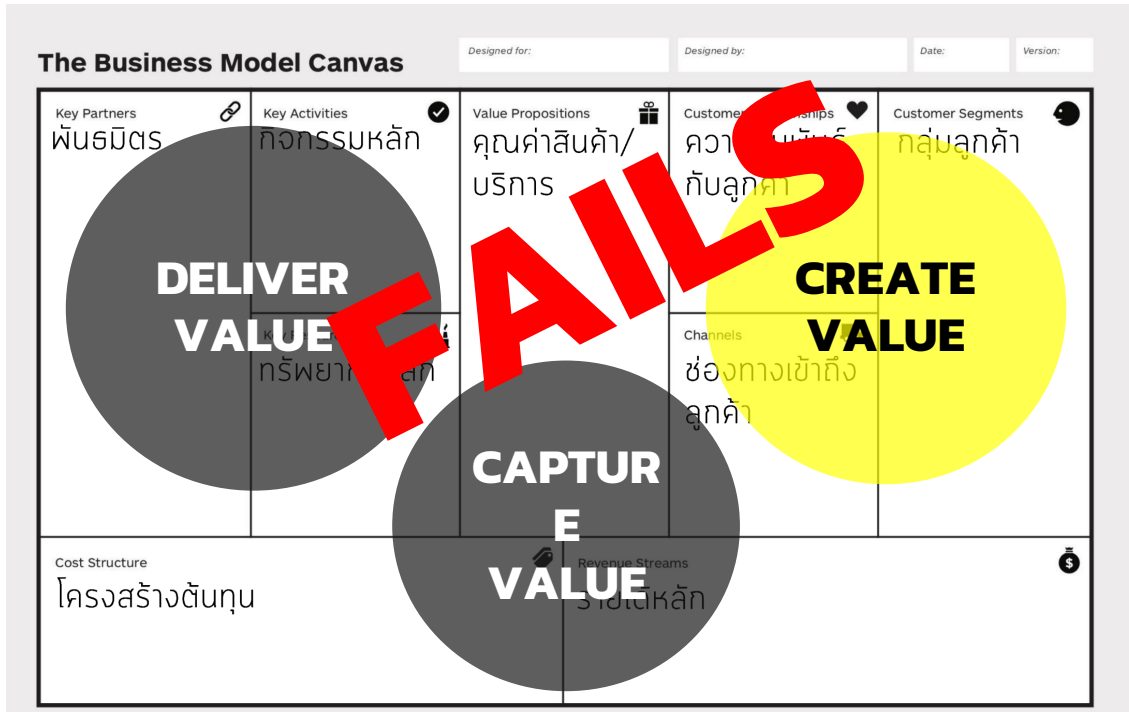
Designed for:

Designed by:

Date:

Version:





Business Model Portfolio

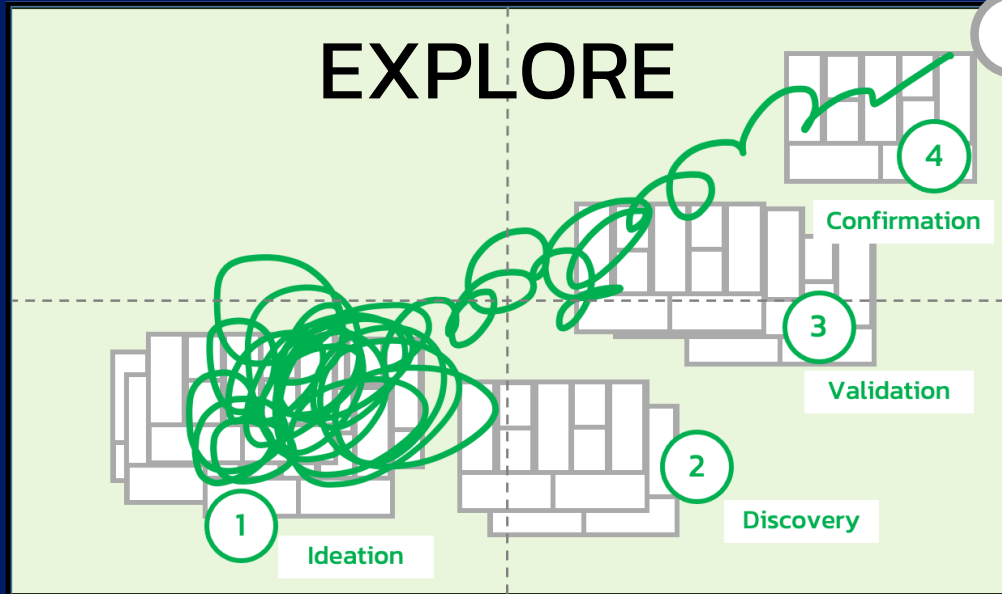
"EVOLUTION"

โมเดลธุรกิจเรามีวิวัฒนาการ
อยู่ในช่วงใดและต้องทำอะไร
เพื่อปรับตัวให้ได้

High
expected Return

Low
expected Return

EXPLORE



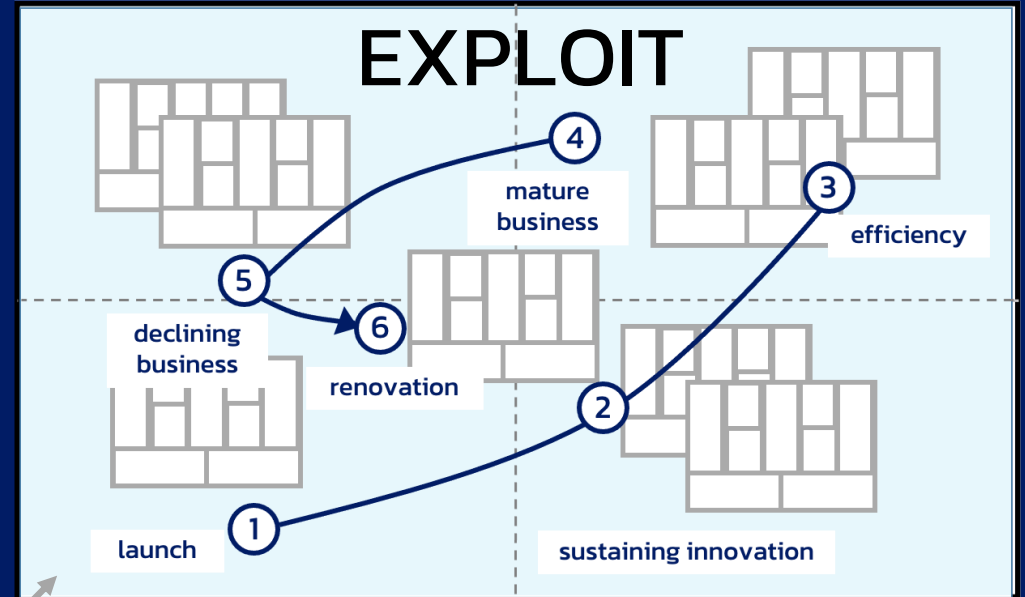
High disruption Risk

Low disruption Risk
(sustainable)

High
expected Return

Low
expected Return

EXPLOIT



High disruption Risk

Low disruption Risk
(sustainable)

Source The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models/Alexander Osterwalder

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners



พันธมิตร

Key Activities



กิจกรรมหลัก

Value Propositions



คุณค่าสินค้า/
บริการ

Customer Relationships



ความสัมพันธ์
กับลูกค้า

Customer Segments



กลุ่มลูกค้า

Key Resources



ทรัพยากรหลัก

Channels



ช่องทาง
ลูกค้า

Cost Structure

โครงสร้างต้นทุน



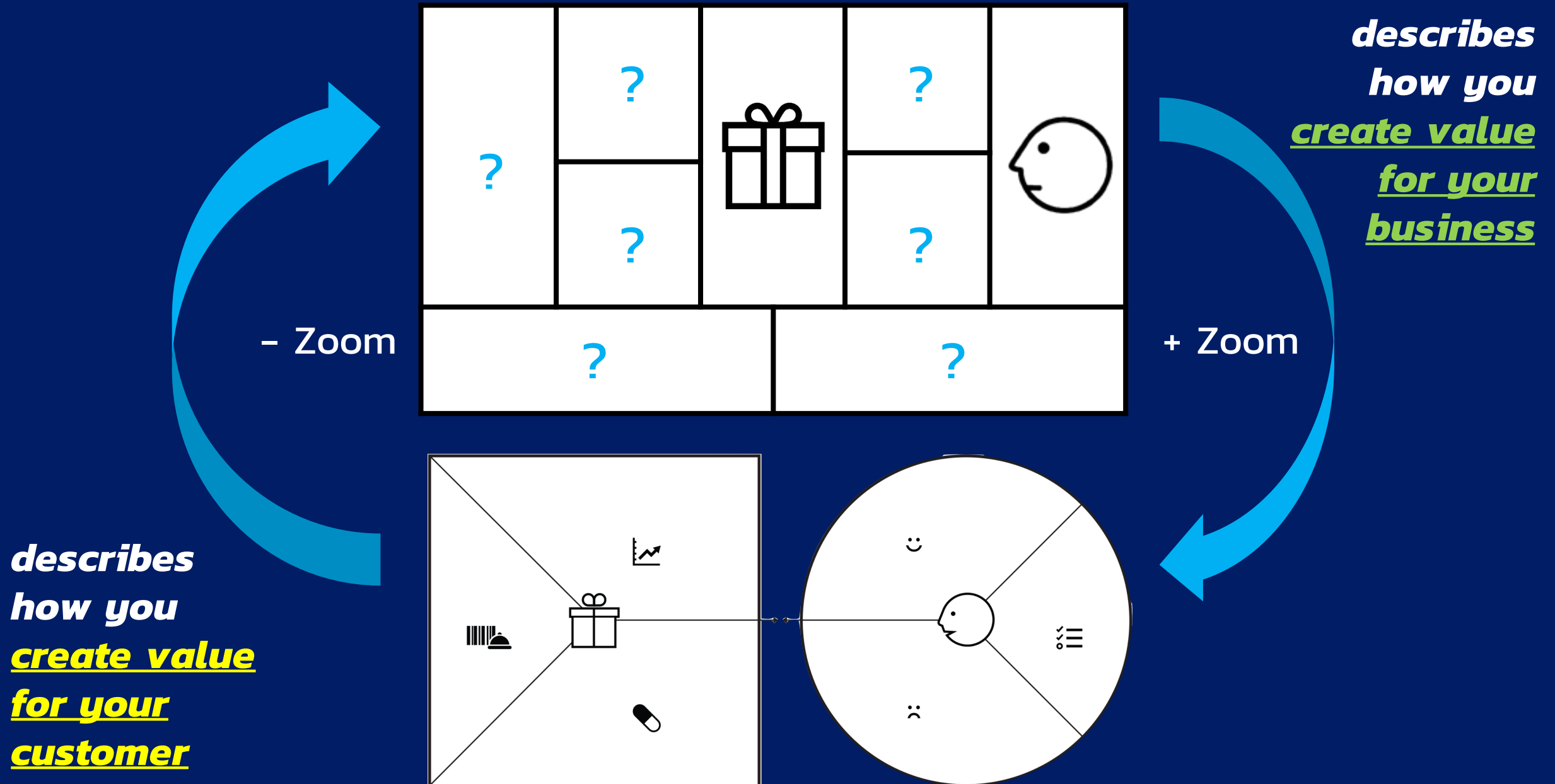
Revenue Streams



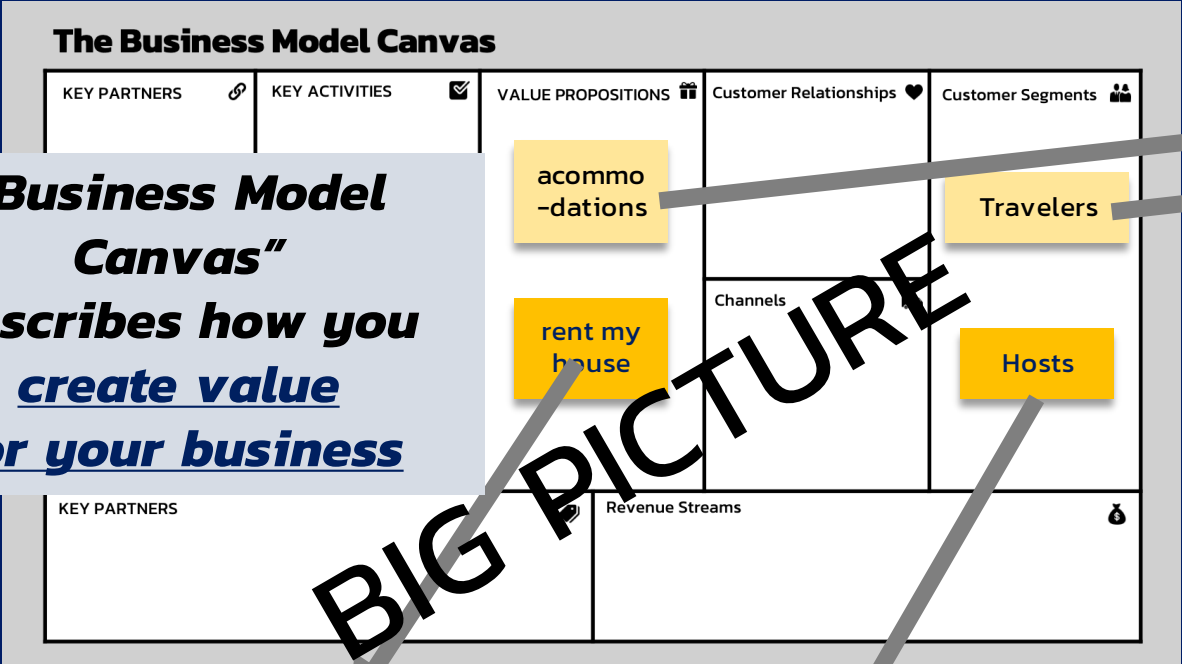
รายได้หลัก

CREATE
SHARED UNDERSTANDING
1. UNIQUE BLUEPRINT
2. KEY DRIVERS
3. KEY LEADING INDICATORS

Relationship between Business Model Design & Value Proposition Design

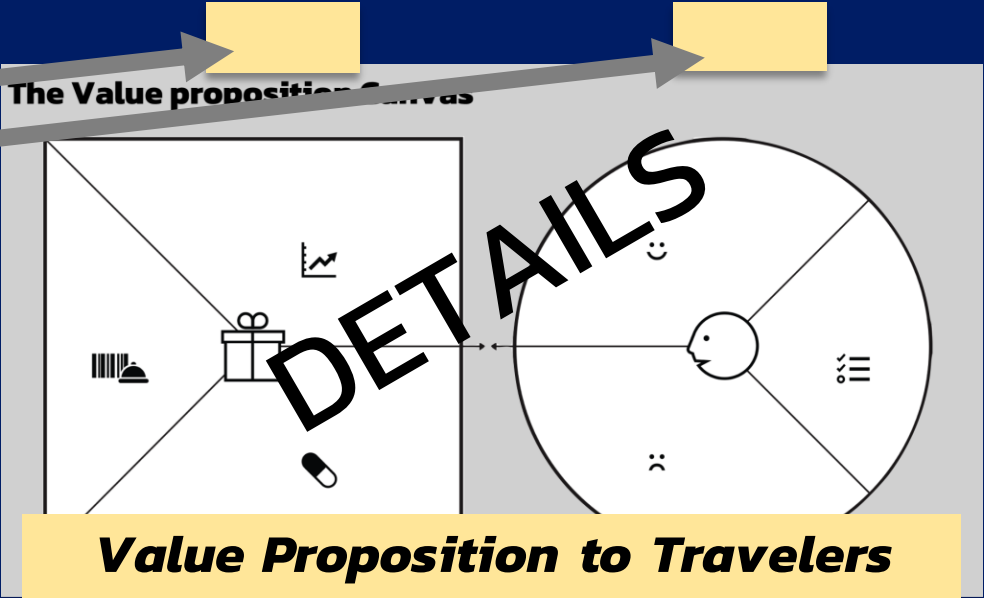


SAMPLE : AIRBNB BUSINESS MODEL CANVAS

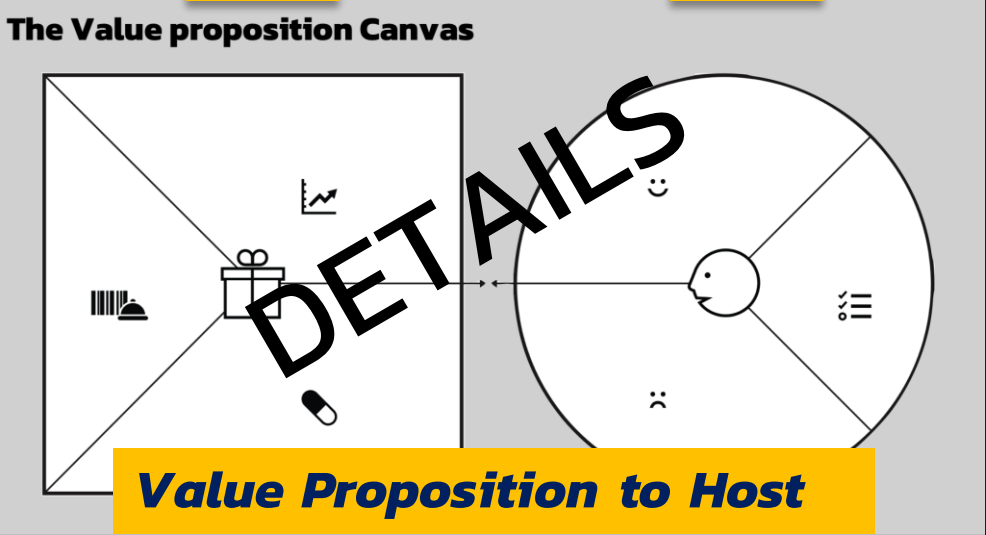


"Business Model Canvas"
describes how you create value for your business

BIG PICTURE



DETAILS

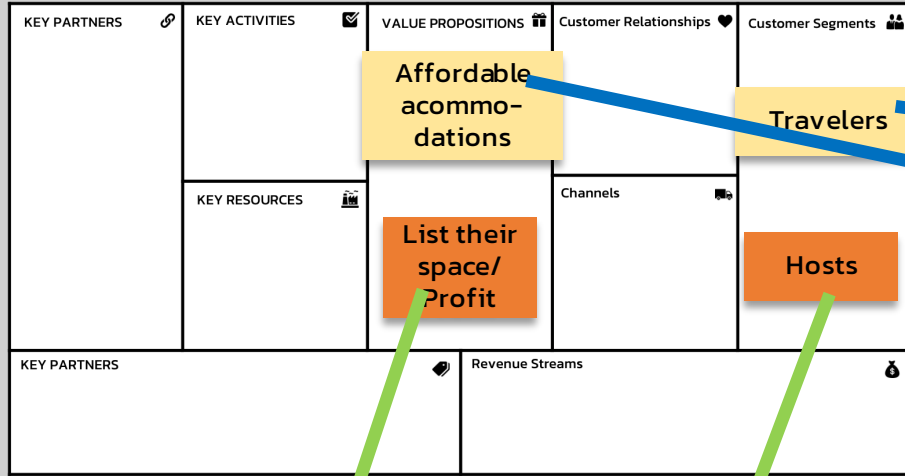


DETAILS

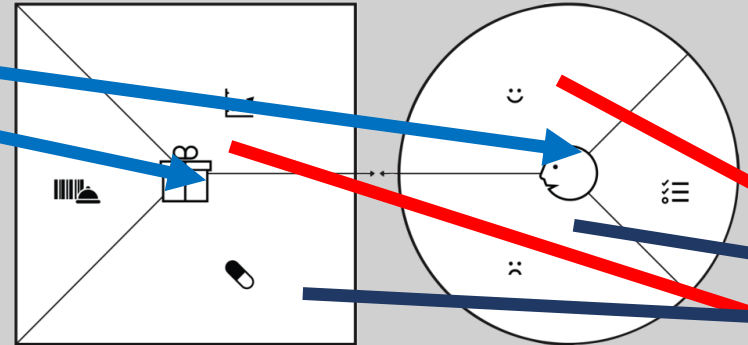
"Value Proposition Canvas"
describes how you create value for your customer

AirBnb Big picture Business Model

The Business Model Canvas



The Value proposition Canvas



Ad-Lib Value Proposition Template

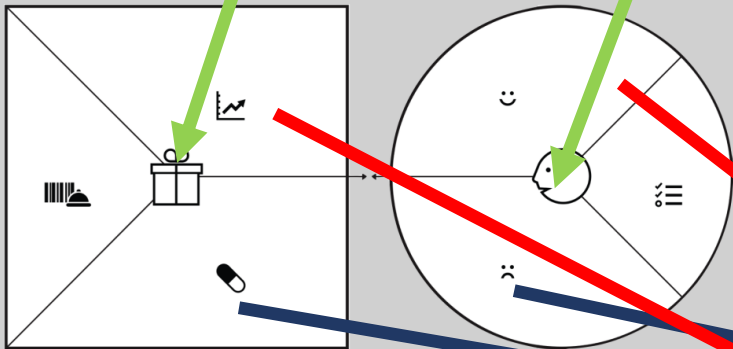
Ad-Libs are a great way to quickly shape alternative directions for your value proposition. They force you to pinpoint how exactly you are going to creating value. Prototype three to five different directions by filling out the blanks in the ad-lib below.

OBJECTIVE: Quickly shape potential value proposition directions
OUTCOME: Alternative prototypes in the form of "pitchable" sentences

Airbnb is a community-based, two-sided online platform

Our help(s) **Travelers** who want to Book affordable accommodations by and (unlike)

The Value proposition Canvas



Ad-Lib Value Proposition Template

Ad-Libs are a great way to quickly shape alternative directions for your value proposition. They force you to pinpoint how exactly you are going to creating value. Prototype three to five different directions by filling out the blanks in the ad-lib below.

OBJECTIVE: Quickly shape potential value proposition directions
OUTCOME: Alternative prototypes in the form of "pitchable" sentences

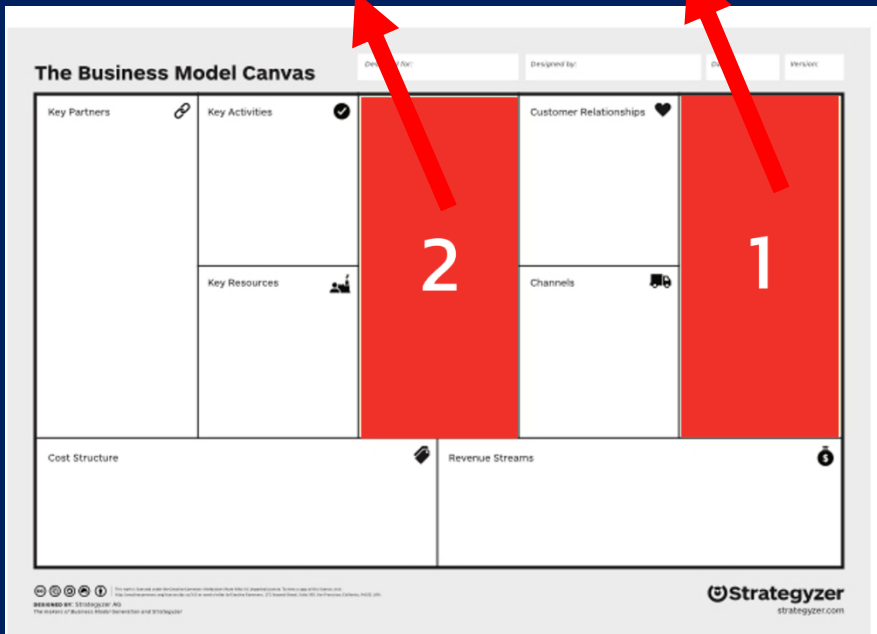
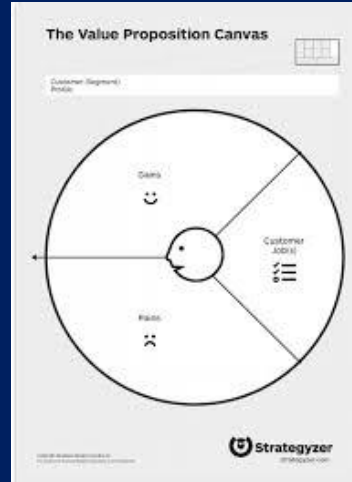
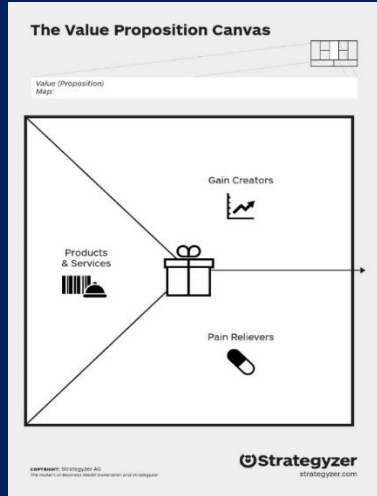
Airbnb is a community-based, two-sided online platform

Our help(s) **Hosts** who want to List their space/ Profit by and (unlike)

Value Proposition & Customer:

Airbnb is a community-based, two-sided online platform that facilitates the process of booking private living spaces for travelers. On the one side it enables owners to list their space and earn rental money. On the other side it provides travelers easy access to renting private homes.

With over 1,500,000 listings in 34,000 cities and 190 countries, its wide coverage enables travelers to rent private homes all over the world. Personal profiles as well as a rating and reviewing system provide information about the host and what is on offer. Vice versa, hosts can choose on their own who to rent out their space to.



Business Model Canvas (BMC)

Ad-Lib Value Proposition Template

Ad-libs are a great way to quickly shape alternative directions for your value proposition. They force you to pinpoint how exactly you are going to creating value. Prototype three to five different directions by filling out the blanks in the ad-lib below.

OBJECTIVE:
Quickly shape potential value proposition directions

OUTCOME:
Alternative prototypes in the form of "pitchable" sentences

Our _____
Products and Services

help(s) _____
Customer Segment

who want to _____

by _____
verb (e.g., reducing, avoiding)

and _____
verb (e.g., increasing, enabling)

(unlike _____
competing value proposition

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer
Produced by strategyzer.com | 383-BM0545

Strategyzer
www.strategyzer.com/vpd

Value Proposition & Customer:

Airbnb is a community-based, two-sided online platform that facilitates the process of booking private living spaces for travelers. On the one side it enables owners to list their space and earn rental money. On the other side it provides travelers easy access to renting private homes.

With over 1,500,000 listings in 34,000 cities and 190 countries, its wide coverage enables travelers to rent private homes all over the world. Personal profiles as well as a rating and reviewing system provide information about the host and what is on offer. Vice versa, hosts can choose on their own who to rent out their space to.

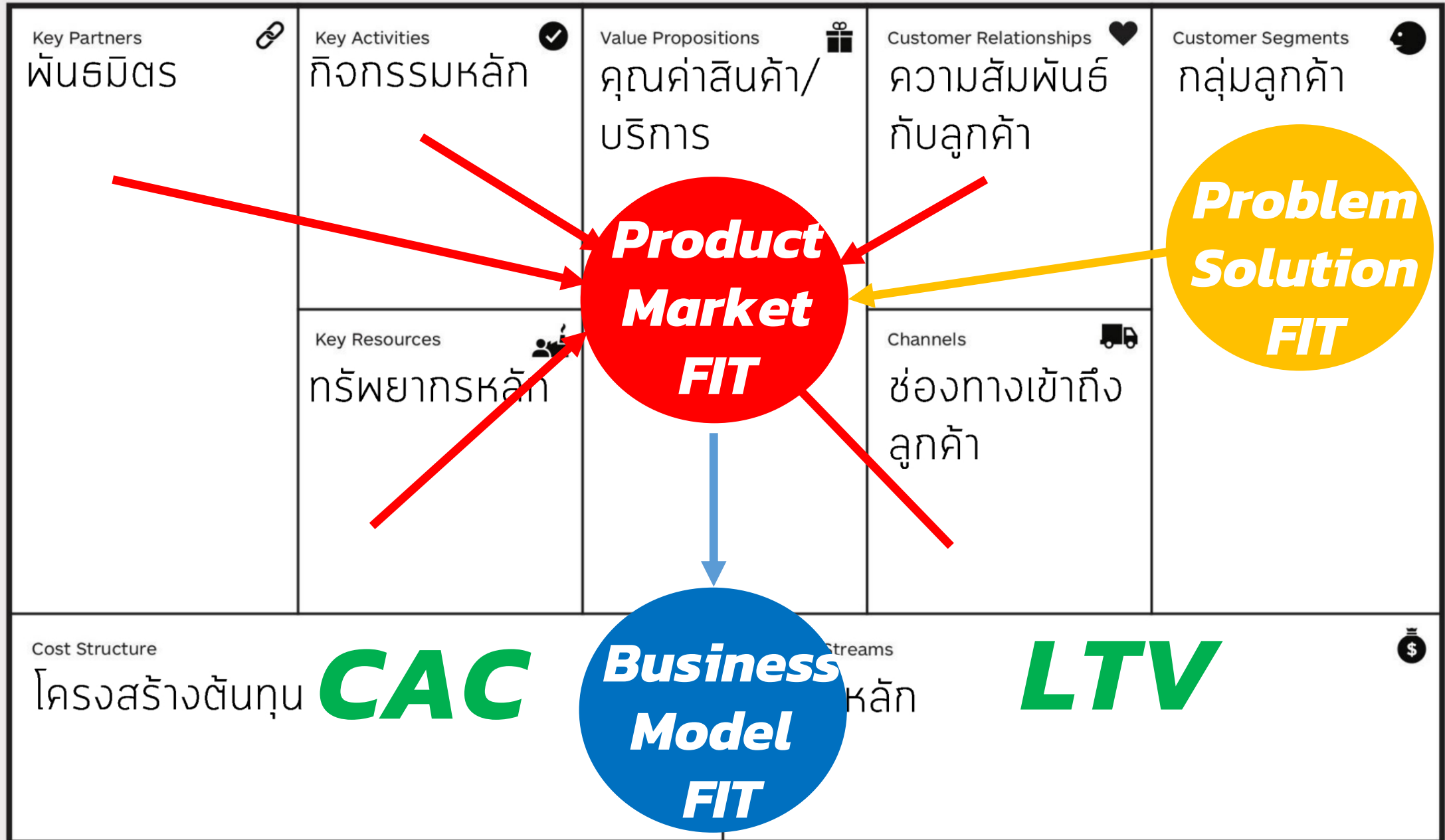
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



Growth

	Pre P/M Fit (ระยะก่อนโปรดักส์ติดตลาด)	Post P/M Fit (ระยะหลังโปรดักส์ติดตลาด)
Goal	Get to P/M fit	Scalable, Repeatable, Predictable Growth
Experiments	Pivot (Product, Messaging, Target Customer)	Optimization, Expansion
Process	Hustle / Non-Scalable Work	Growth SCRUM / Growth Machine
Data	Qualitative + Quantitative	Quantitative + Qualitative
Metric	Engagement & Retention	Growth Rate
Focus	Fast Learning	Fast Learning

Maturity

Business Market Fit

Channel Product Fit

Product Market Fit

Problem Solution FIT

MVP

Searching for Product-Market Fit

FAIL FAST

Searching for Problem-Solution Fit

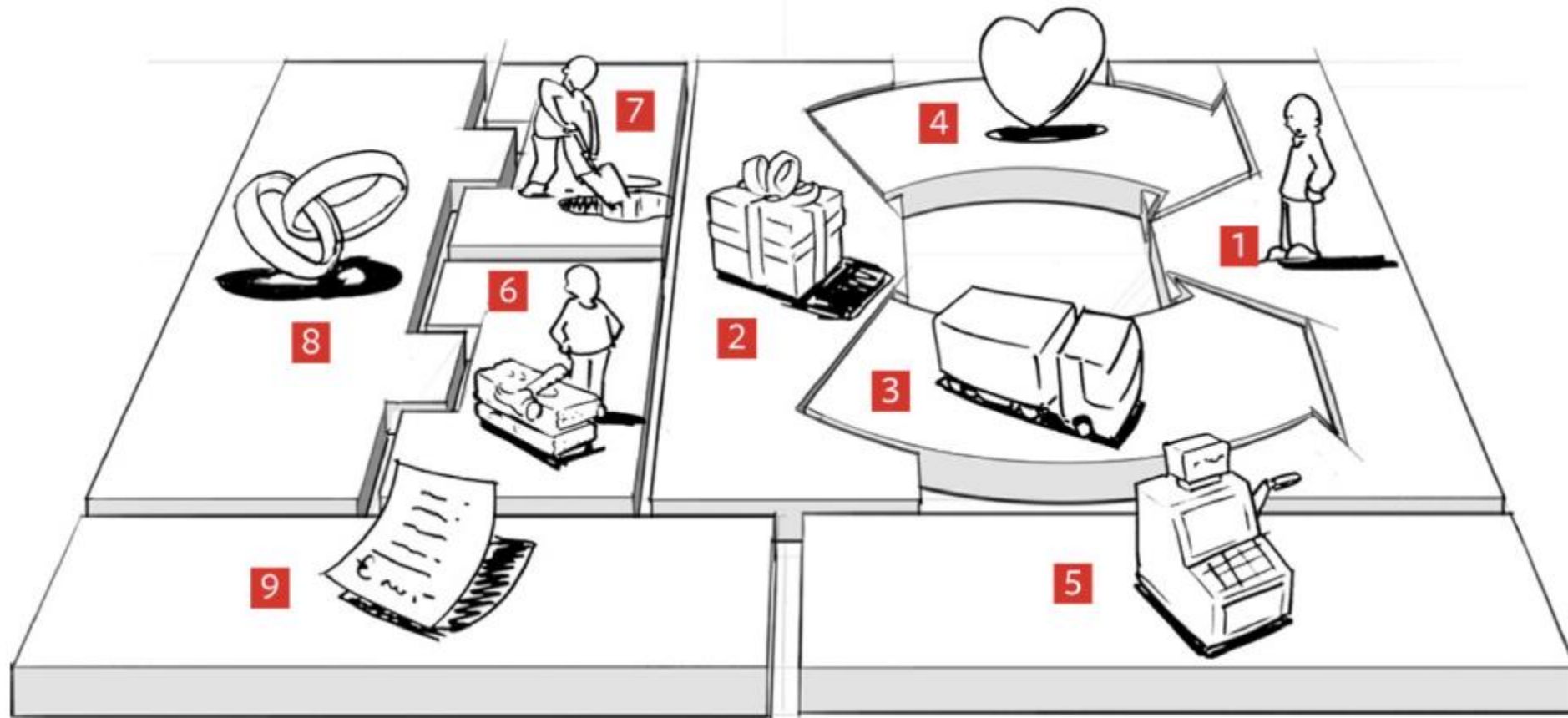
Pour on the Resources for Growth

Grow through acquisition & international

****Your TORQUE****

- Time to Market & Size
- Team (200%)
- Tactics
- Torques

Time



9 Building Blocks

1. Customer Segments
2. Value Proposition
3. Channels
4. Customer Relationships
5. Revenue Streams
6. Key Activities
7. Key Resources
8. Key Partners
9. Cost Structure

Traveling Oral Surgery

KEY PARTNERS

- Practice Administrators provide access to the Dental Clinics
- Dental Clinics provide access to the indigent population and the facilities to provide advanced oral care services
- Oral Surgeons provide the needed skills the
- perform the advanced oral care
- Dental anesthesiologists as required to perform surgeries

KEY ACTIVITIES

- Performing oral surgeries and advanced oral care/procedures
- Billing and submitting claims to Medicaid
- Staffing for performance of surgeries

KEY RESOURCES

VALUE PROPOSITIONS

- Medicaid benefits from the reduction of ongoing costs of oral hygiene by providing preventative care

Customer Relationships

- An arms length, Very impersonal relationship with Medicaid
- A one-to-one personal relationship with dental care

Channels

Customer Segments

- Medicaid
- Dental Clinics
- Indigent Population
- Parents of Children w/ Dental Needs on Medicaid
- Children w/ Dental Needs

Cost Structure

- on and compliance ongoing costs
- Dental facilities in scheduled locations
- Personnel required for operation and procedures
- Dental supplies necessary for surgery and advance care procedures

Revenue Streams

- We will make money by directly submitting claims and billing to Medicaid
- These will be fees for oral surgeon, the anesthesiologist, and the required facilities
- The dental clinics and the indigent population are not actual payers but are fees beneficiaries of the model

Traveling Oral Surgery

KEY PARTNERS

- Practice Administrators provide access to the Dental Clinics
- Dental Clinics provide access to the indigent population and the facilities to provide advanced oral care services
- Oral Surgeons provide the needed skills the
- perform the advanced oral care
- Dental anesthesiologists as required to perform surgeries

KEY ACTIVITIES

- Performing oral surgeries and advanced oral care/procedures
- Billing and submitting claims to Medicaid
- Staffing for performance of surgeries

KEY RESOURCES

VALUE PROPOSITIONS

- Medicaid benefits from the reduction of ongoing costs of oral hygiene by providing preventative care

Customer Relationship

An arms length, Very impersonal relationship with Medicaid
A one-to-one personal relationship with dental care

Customer Segments

- Medicaid
- Dental Clinics
- Indigent Population
- Parents of Children w/ Dental Needs on Medicaid
- Children w/ Dental Needs

Cost Structure

- on and compliance ongoing costs
- Dental facilities in scheduled locations
- Personnel required for operation and procedures
- Dental supplies necessary for surgery and advance care procedures

Channels

- We will make money by directly submitting claims and billing to Medicaid
- These will be fees for oral surgeon, the anesthesiologist, and the required facilities
- The dental clinics and the indigent population are not actual payers but are fees beneficiaries of the model

ไม่เขียนลงไปตรงๆ แบบนี้นั่น CANVAS
ไม่ลงรายละเอียดแบบนี้เพราะ
เราต้องการ "เห็นเป็นภาพใหญ่"

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners พันธมิตร	Key Activities กิจกรรมหลัก	Value Propositions คุณค่าสินค้า/ บริการ Emphasizes fruits, vegetables, whole grains, and fat-free milk and milk products. Includes a variety of protein foods such as seafood, lean meats and poultry, eggs, legumes (beans and peas), soy products, and seeds. Is low in saturated fats, trans fats, cholesterol, salt (sodium), and added sugars.	Customer Relationships ความสัมพันธ์ กับลูกค้า	Customer Segments กลุ่มลูกค้า	
Don't do this		?	Channels	Segment 1	
			ช่องทางเข้าถึง ลูกค้า	Segment 2	
			Segment 3		
Cost Structure โครงสร้างต้นทุน	Revenue Streams รายได้หลัก		Revenue Pattern 1	Revenue Pattern 2	Revenue Pattern 3

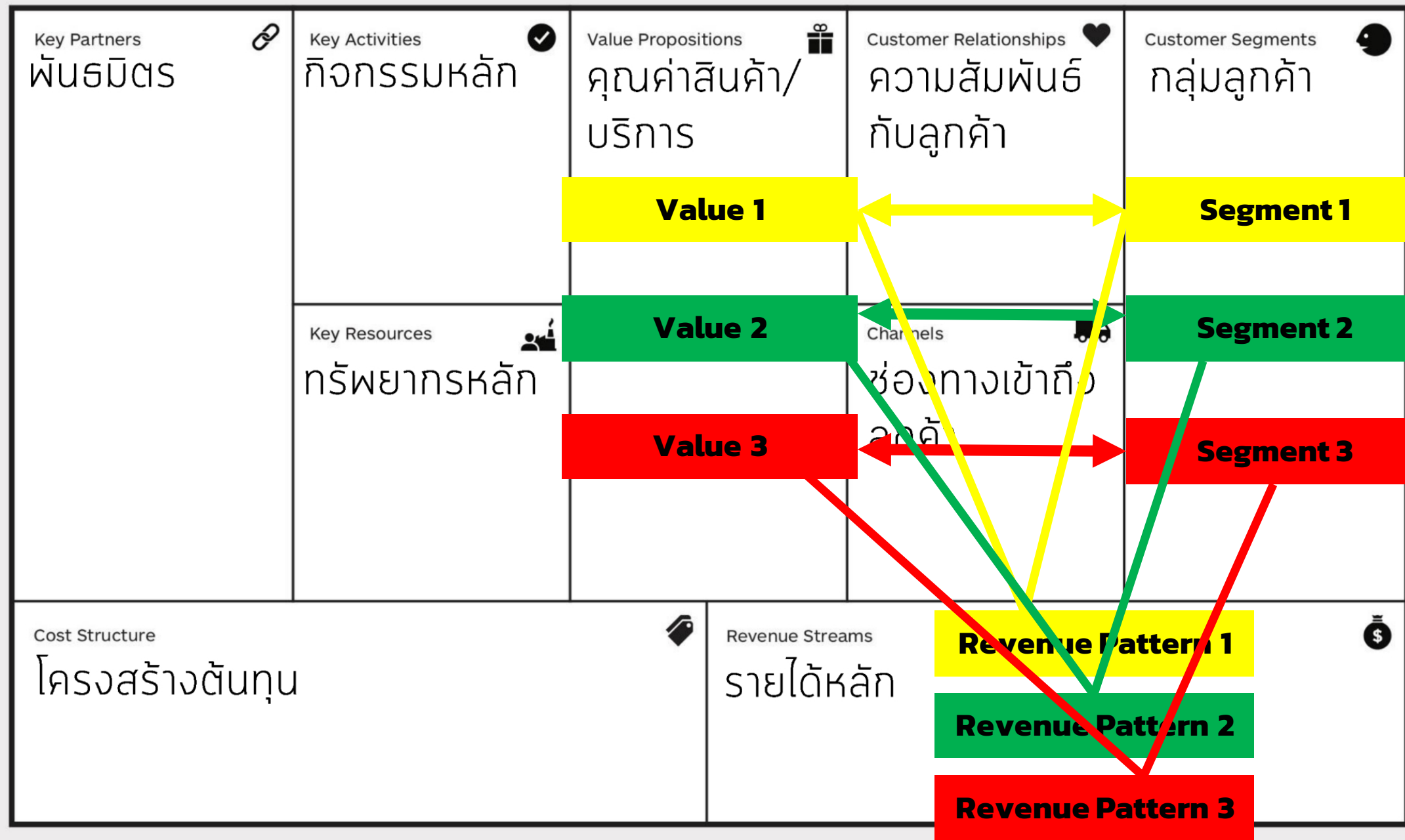
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners พันธมิตร 	Key Activities กิจกรรมหลัก 	Value Propositions คุณค่าสินค้า/ บริการ  เมลอนผลสด อร่อย ปลอดภัย	Customer Relationships ความสัมพันธ์ กับลูกค้า 	Customer Segments กลุ่มลูกค้า  Melon Lovers
	Key Resources ทรัพยากรหลัก 	เมลอนที่ขายได้	หน้าฟาร์ม Social Commerce E-Commerce	ร้านตัวกลาง
Cost Structure โครงสร้างต้นทุน 	Revenue Streams รายได้หลัก 	เมลอนที่ขายได้	Sale Forces	Modern Trade
		Sale Forces		
		Product Sales	Product Sales (ยกลอต)	Product Sales (ยกลอต)

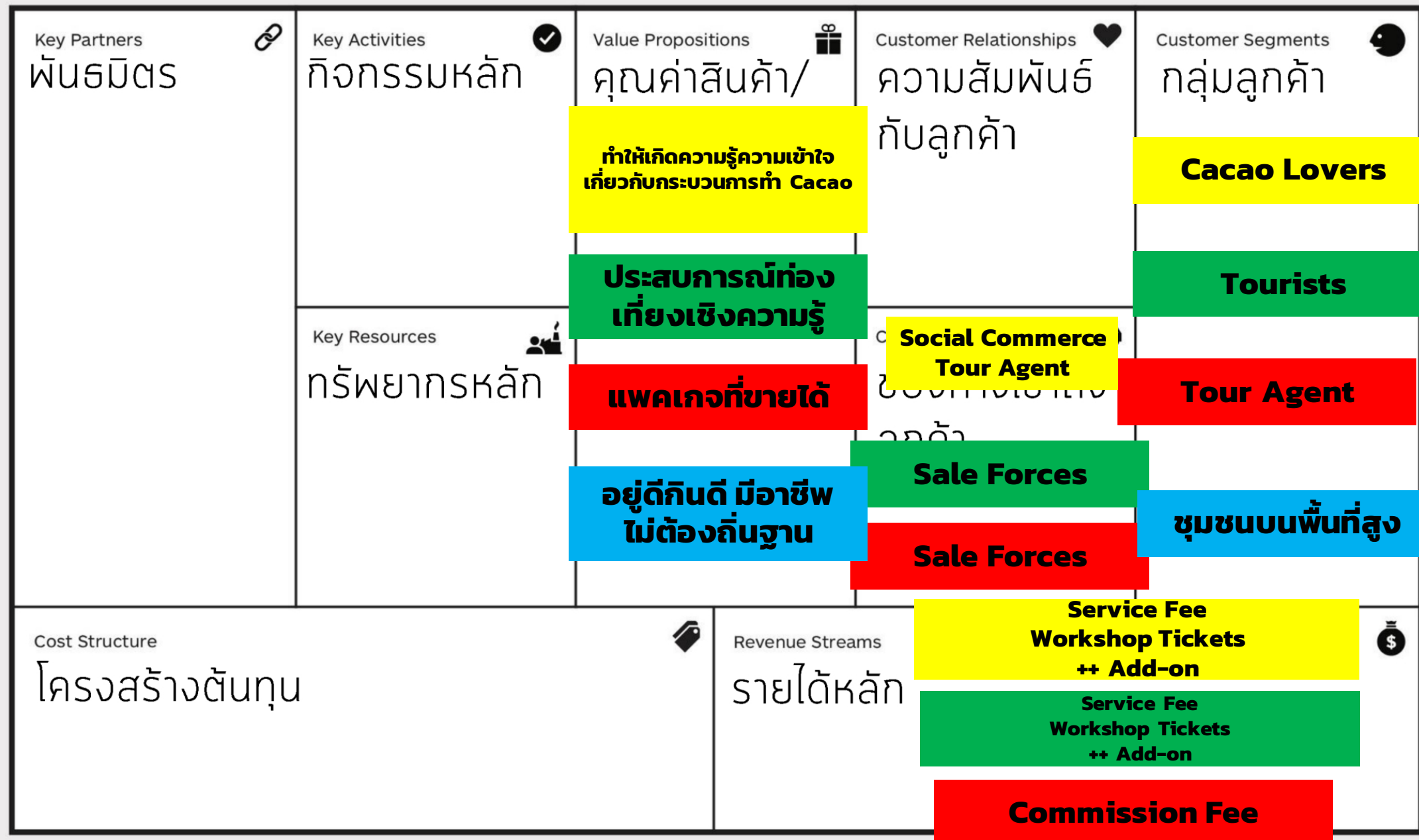
The Business Model Canvas

Designed for:

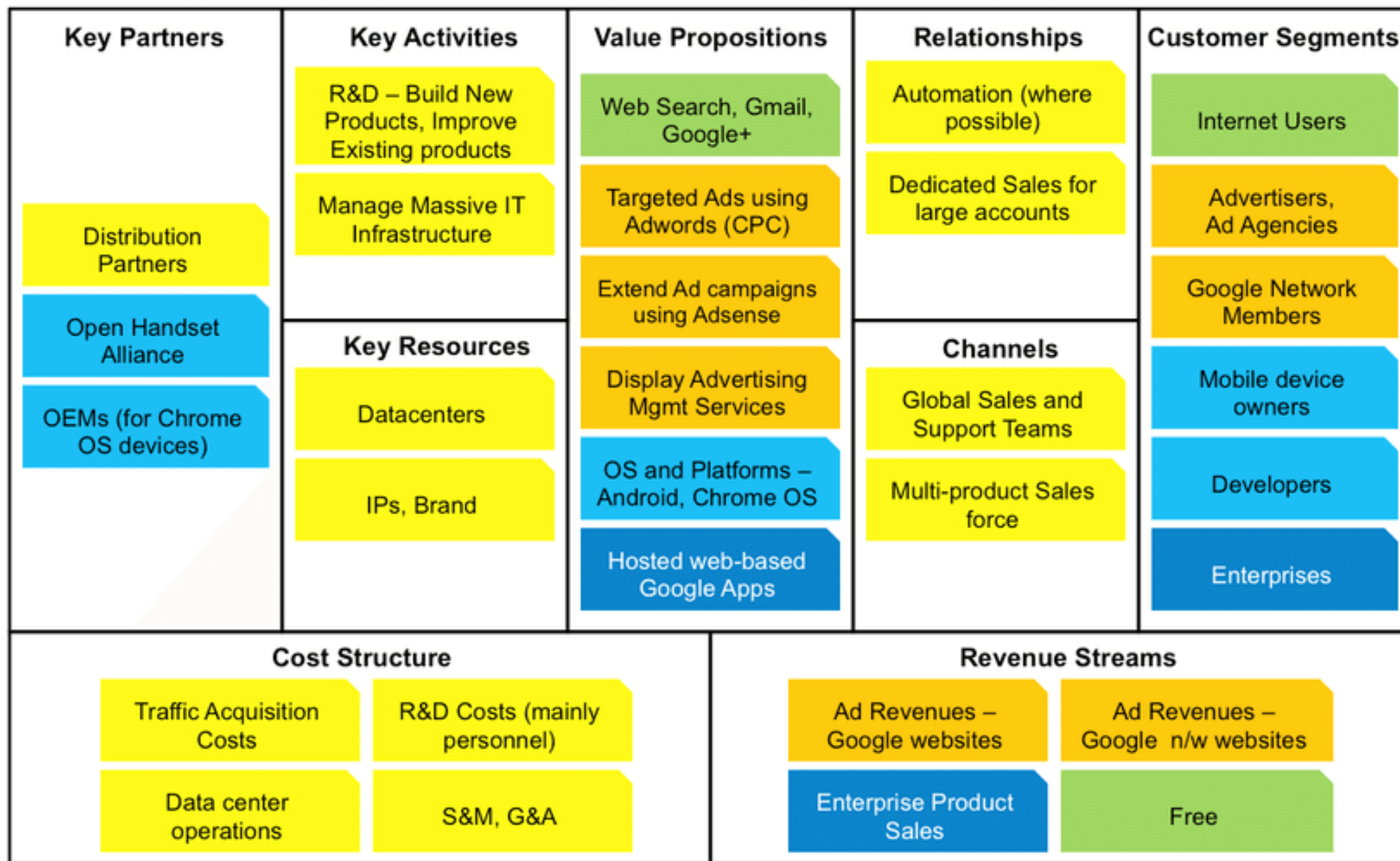
Designed by:

Date:

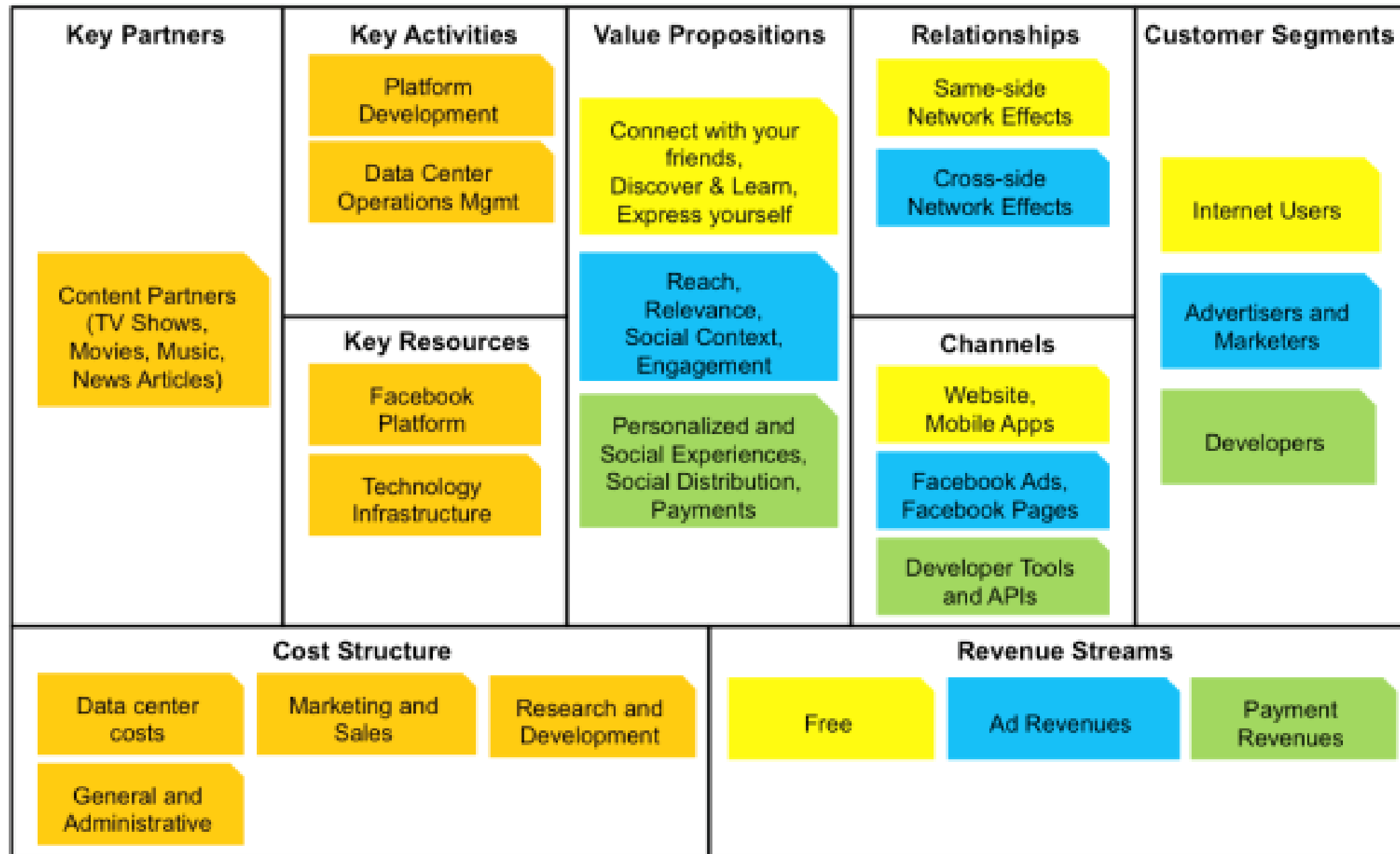
Version:



Google Business Model



Facebook – World's leading Social Networking Site (SNS)



The Business Model Canvas

Designed for:

Date:

Version:

Key Partners
พันธมิตร



Key Activities
กิจกรรมหลัก



Value Propositions
คุณค่าสินค้า/
บริการ



Customer Segments
กลุ่มลูกค้า



Classify by Different "JOBS-TO-BE-DONE"

- ***แบ่งกลุ่มลูกค้าตาม "งานที่ต้องเสร็จ" ที่ไม่เหมือนกัน***
- ***ไม่ลงรายละเอียดเป็น PERSONAS ในนี้***
- ***แบ่งเป็นสี่ จะทำให้เข้าใจง่ายที่สุด***

**ช่องที่ 1
กลุ่มลูกค้า
CS**

กลุ่มที่ 1

กลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 3

Cost Structure

โครงสร้างต้นทุน

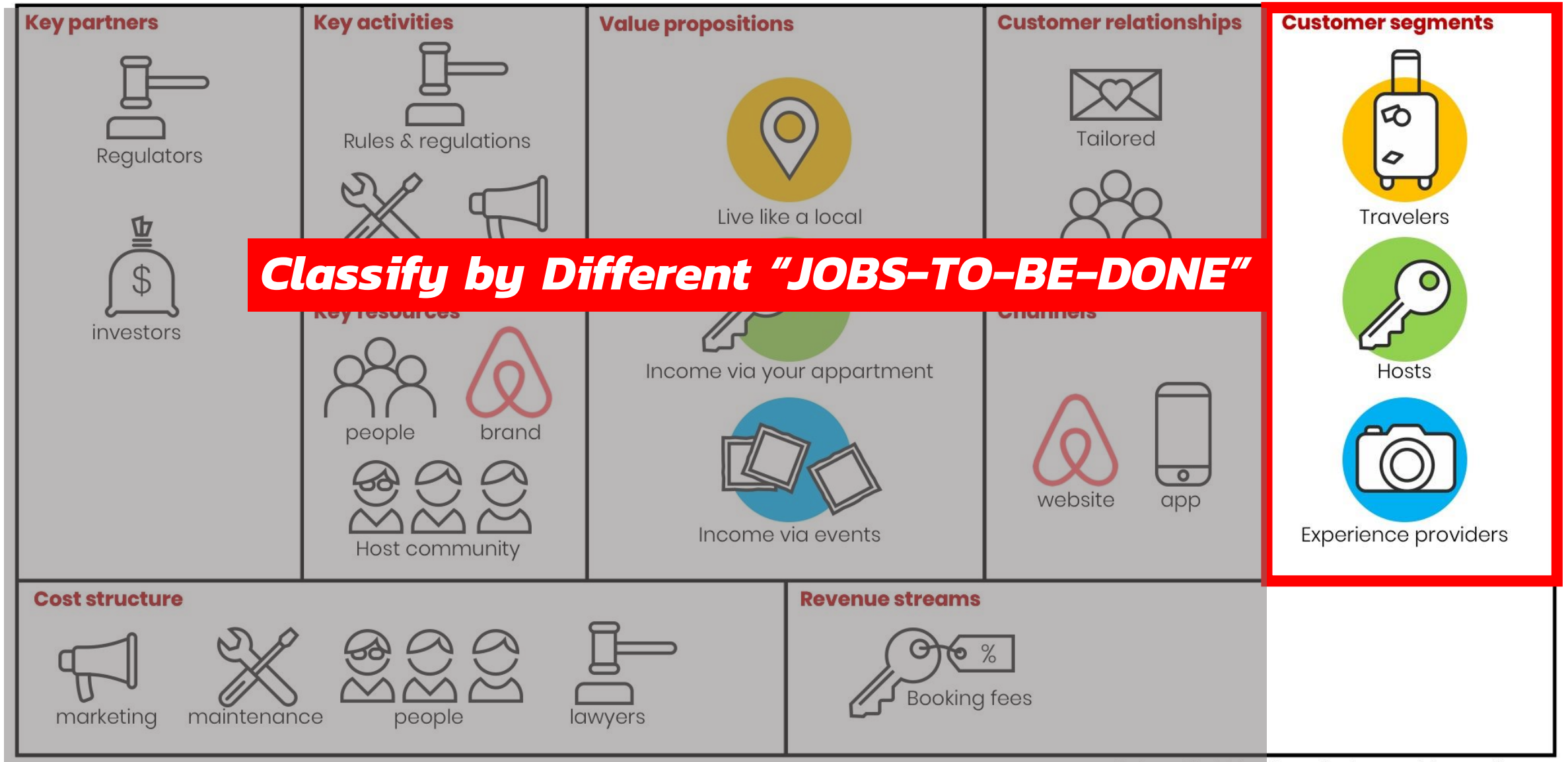


Revenue Streams

รายได้หลัก



BMI • Business model canvas



วิธีการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามหลักของ Business Model Canvas

- **มีความต้องการ (JOBS-to-de-done) แตกต่างกัน**
- **หลายกรณีต้องแยกให้ออกระหว่าง USER และ CUSTOMER**
- **ใช้ช่องทางในการเข้าถึงและบริหารจัดการต่างกัน**

สิ่งที่ไม่จำเป็น

- **การอธิบาย Customer Segments ด้วย PERSONAS**
- **มีความยาวมากเกินไปในการอธิบายกลุ่มลูกค้า**

The Business Model Canvas

Designed for:

Date:

Version:

ช่องที่ 1
กลุ่มลูกค้า
CS

Classify by Different "JOBS-TO-BE-DONE"

- แบ่งกลุ่มลูกค้าตาม "งานที่ต้องเสร็จ" ที่ไม่เหมือนกัน
- ไม่ลงรายละเอียดเป็น PERSONAS ในนี้
- แบ่งเป็นสี่ จะทำให้เข้าใจง่ายที่สุด

Customer Segments

กลุ่มลูกค้า

กลุ่มที่ 1

กลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 3

Key Partners

พันธมิตร

Key Activities

กิจกรรมหลัก

Value Propositions

คุณค่าสินค้า/
บริการ

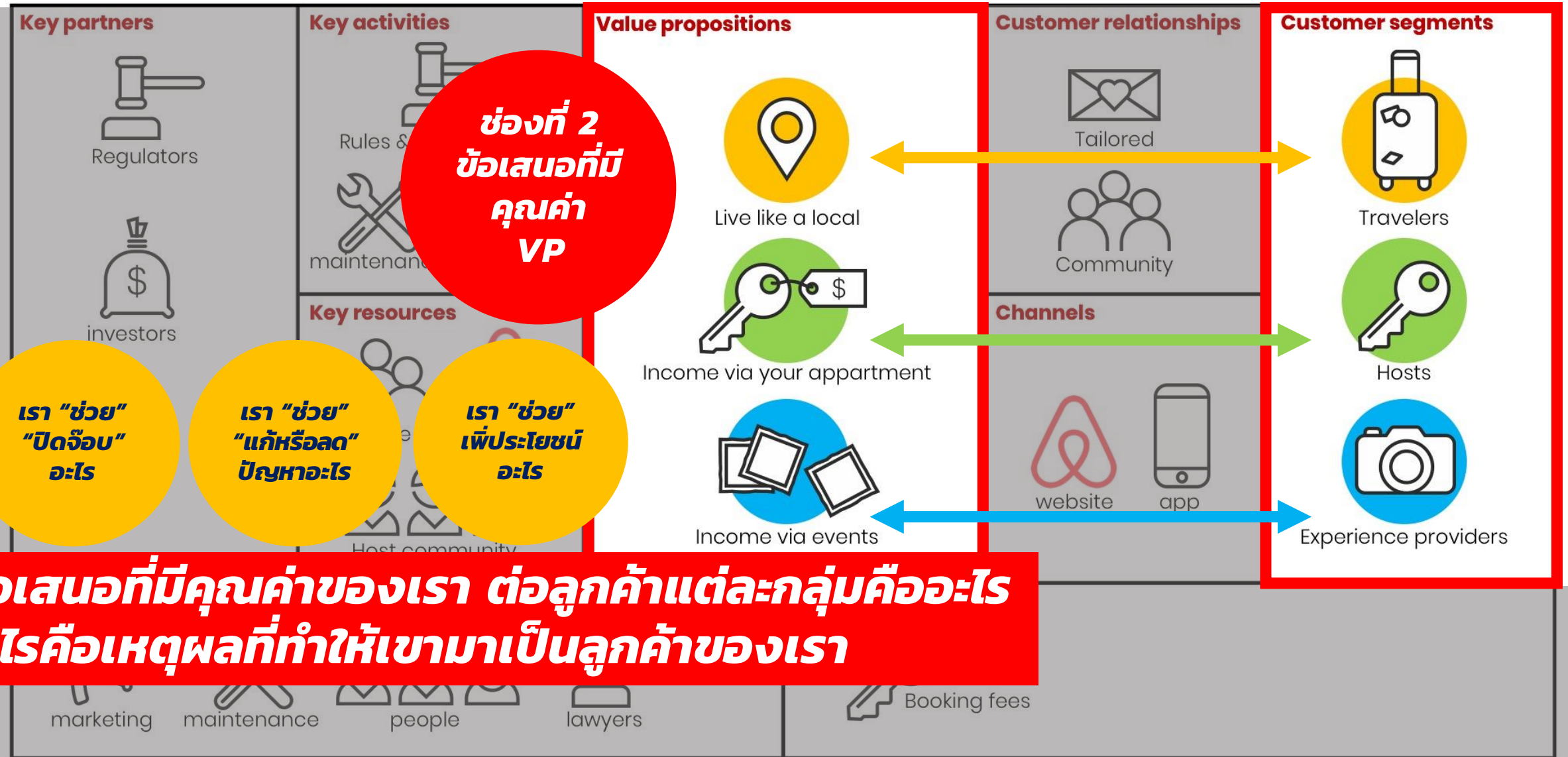
Cost Structure

โครงสร้างต้นทุน

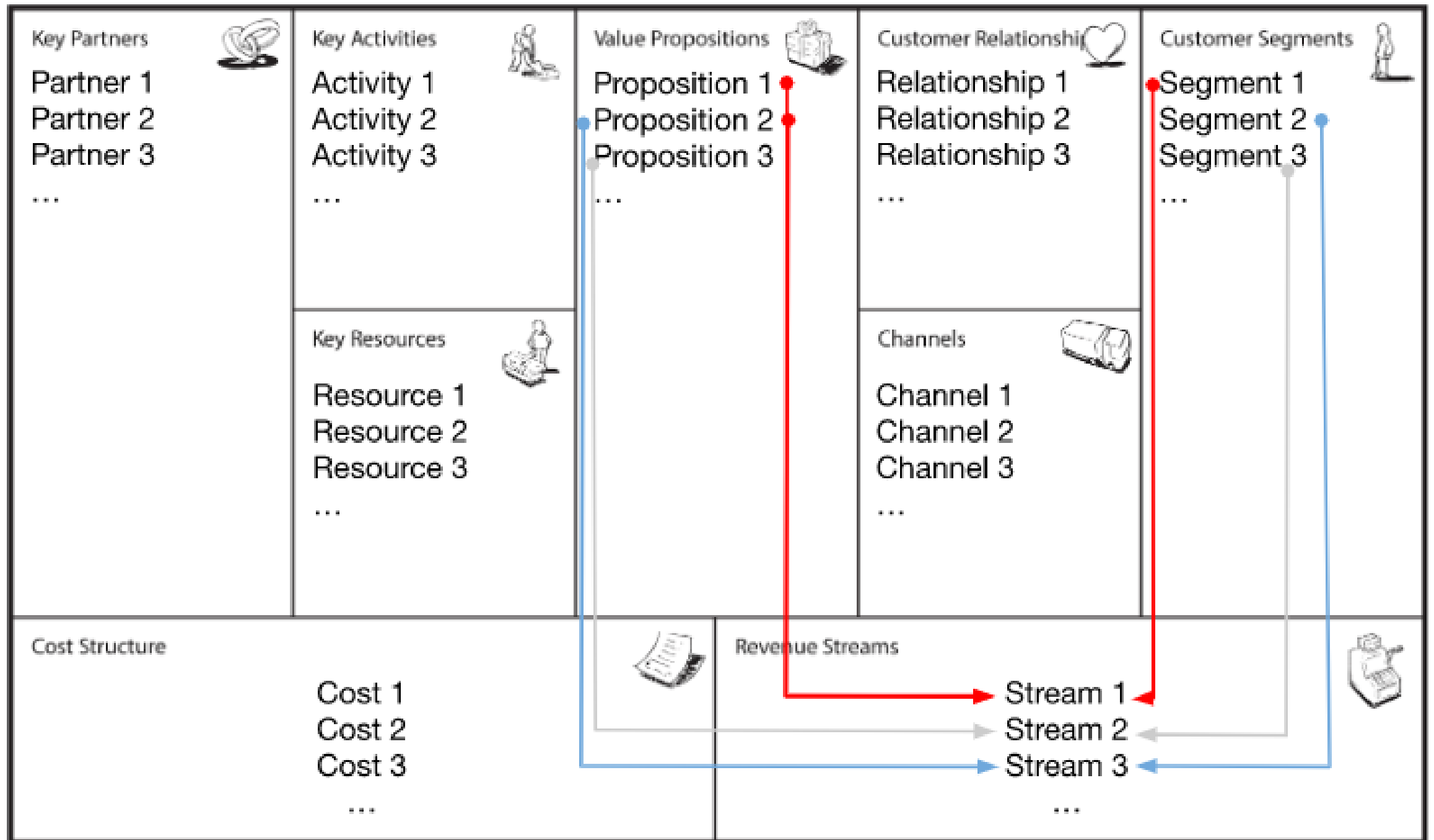
Revenue Streams

รายได้หลัก

BMI • Business model canvas



ข้อเสนอที่มีคุณค่าของเรา ต่อลูกค้าแต่ละกลุ่มคืออะไร
อะไรคือเหตุผลที่ทำให้เขามาเป็นลูกค้าของเรา



“คุณค่า (Value)”

**คนจะให้ ‘ค่า’ ก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นมี ‘คุณ’
กับคนอื่นๆ นั้นในทางใดทางหนึ่ง**

ตามบริบทของเวลา สถานการณ์ และความต้องการ

VALUE PROPOSITION

**“ข้อเสนอที่มีคุณค่า”
ต่อลูกค้า (แต่ละกลุ่ม)**

“อะไรคือเหตุผลที่ลูกค้า มาเป็นลูกค้าของเรา”

VALUE PYRAMID

***ระดับสถานะ
(Status Value)***

***ระดับความรู้สึก
(Emotional Value)***

***ระดับการใช้งาน
(Functional Value)***

EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/entertainment



Attractiveness



Provides access

FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety



Sensory appeal



Informs

The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

SOCIAL IMPACT

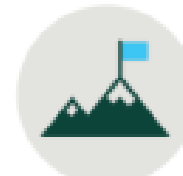


Self-transcendence

LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/
belonging

30 Elements of Value for Consumers*

B2C

Social Impact

- Self-Transcendence

Life Changing

- Provides Hope
- Self-Actualization
- Motivation
- Heirloom
- Affiliation and Belonging

Emotional

- Reduces Anxiety
- Rewards me
- Nostalgia
- Design/Aesthetics
- Badge Value
- Wellness
- Therapeutic Value
- Fun/Entertainment
- Attractiveness
- Provides Access

Functional

- Saves Time
- Simplifies
- Makes Money
- Reduces Risk
- Organizes
- Connects
- Reduces Effort
- Avoids Hassles
- Reduces Cost
- Quality
- Sensory Appeal
- Informs
- Integrates
- Variety

40 B2B Elements of Value*

B2B

Inspirational Value

- Vision
- Hope
- Social Responsibility

Career

- Marketability
- Network Expansion
- Reputational Assurance

Personal

- Design & Aesthetics
- Fun & Perks
- Growth & Development
- Relaxed Anxiety

Productivity

- Time Savings
- Decreased Hassles
- Reduced Effort
- Information
- Transparency

Relationship

- Responsiveness
- Expertise
- Commitment
- Stability
- Culture Fit

Operational

- Connection
- Integration
- Organization
- Simplification

Access

- Availability
- Variety
- Configurability

Strategic

- Risk Reduction
- Reach
- Flexibility
- Component Quality

Ease of Doing Business Value

Economic

- Improved Top Line
- Cost Reduction

Performance

- Product Quality
- Scalability
- Innovation

Functional Value

Table Stakes

- Meets Specifications
- Acceptable Price
- Regulatory Compliance
- Ethical Standards

*Rotman Management

Revenue Streams

รูปแบบของรายได้ที่เหมาะสมกับโมเดลธุรกิจมีแบบใดบ้าง

Asset
Sales

ค่าสินค้า

Service/
Usage Fee

ค่าบริการ

Subscrip-
tion Fee

ค่าสมาชิก

Lending/
Renting

ค่าให้ยืม/
เช่า

Licensing

ค่าอนุญาต
ให้ใช้สิทธิ์

Adver-
Tising

ค่าพื้นที่
โฆษณา

**รูปแบบการทำกำไรของธุรกิจนี้คืออะไร
มีกระแสรายได้จากวิธีการใดบ้าง**

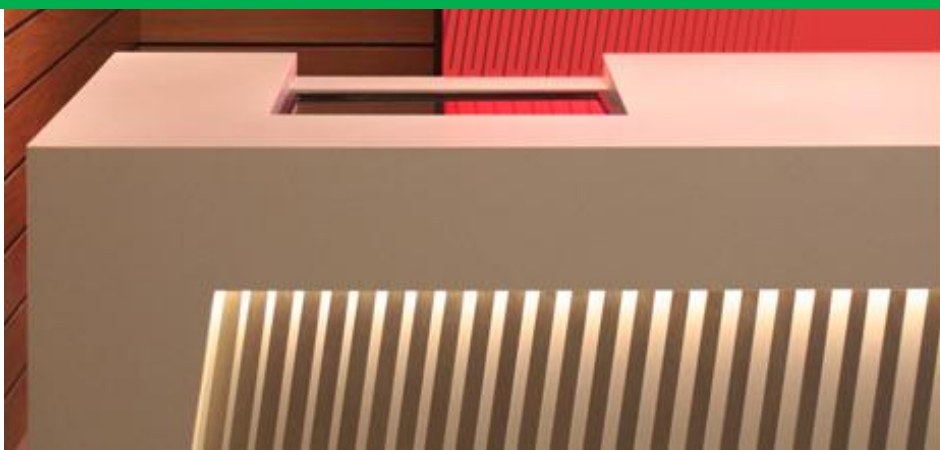


**รูปแบบการทำกำไรของธุรกิจนี้คืออะไร
มีกระแสรายได้จากวิธีการใดบ้าง**





รูปแบบการทำกำไรของธุรกิจนี้คืออะไร
มีกระแสรายได้จากวิธีการใดบ้าง





รูปแบบการทำกำไรของธุรกิจนี้คืออะไร
มีกระแสรายได้จากวิธีการใดบ้าง

รูปแบบการทำกำไรของธุรกิจนี้คืออะไร

มีกระแสรายได้จากวิธีการใดบ้าง



ขั้นตอน 1 จาก 3

เลือกแพ็คเกจที่ตรงกับความต้องการ

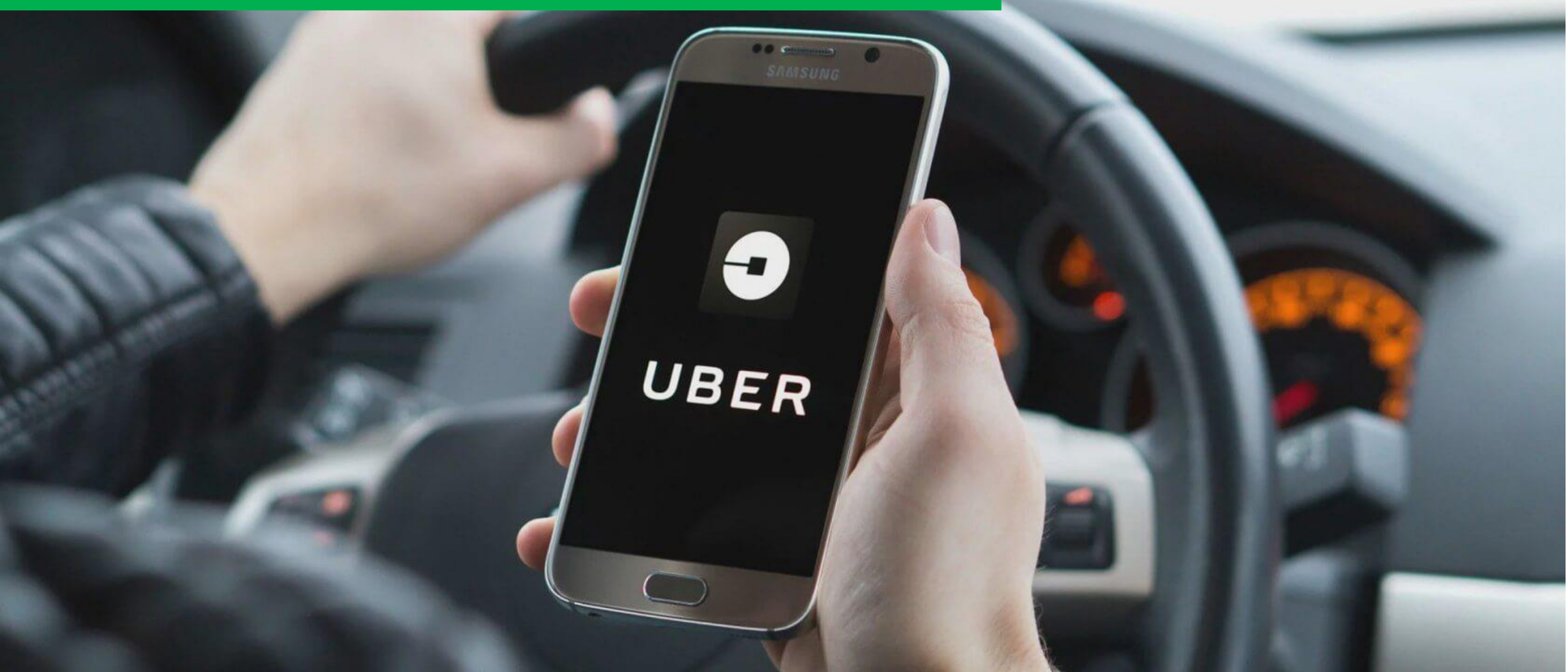
ดาวน์โหลดหรืออัปโหลดได้ทุกเมื่อ

	มือถือ	พื้นฐาน	มาตรฐาน	พรีเมียม
ค่าบริการรายเดือน	99 บาท	279 บาท	349 บาท	419 บาท
รับชมได้ในรูปแบบ HD	×	×	✓	✓
รับชมได้ในรูปแบบ Ultra HD	×	×	×	✓
รับชมในแล็ปท็อปและทีวี	×	✓	✓	✓
รับชมได้ในโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต	✓	✓	✓	✓
จำนวนหน้าจอที่รับชมได้พร้อมกัน	1	1	2	4
ภาพยนตร์และรายการทีวีแบบไม่จำกัด	✓	✓	✓	✓
ยกเลิกได้ทุกเมื่อ	✓	✓	✓	✓

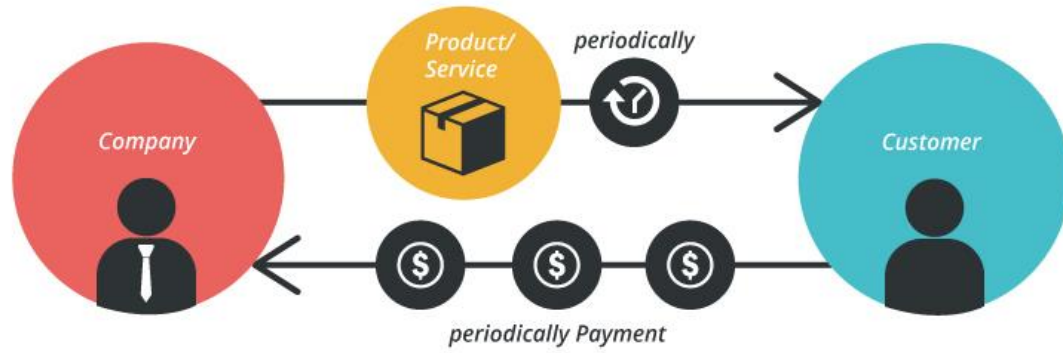
ความพร้อมในการให้บริการในรูปแบบ HD และ Ultra HD ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบริการอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ บางเนื้อหาไม่สามารถรับชมได้ในรูปแบบ HD หรือ Ultra HD ดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่[ข้อกำหนดการใช้งาน](#)

ดำเนินการต่อ

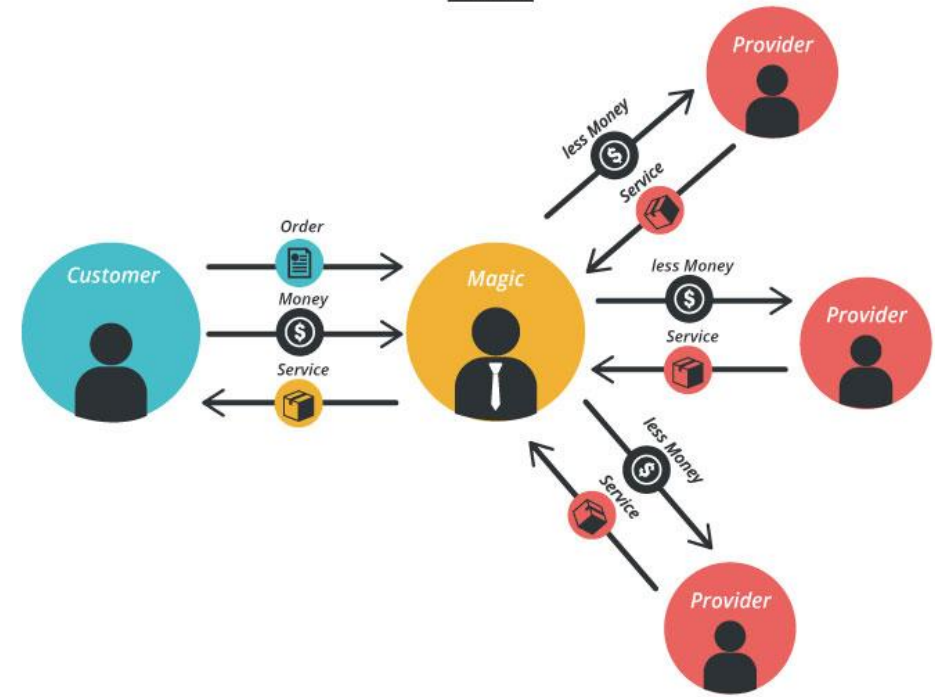
**รูปแบบการทำกำไรของธุรกิจนี้คืออะไร
มีกระแสนายได้จากวิธีการใดบ้าง**



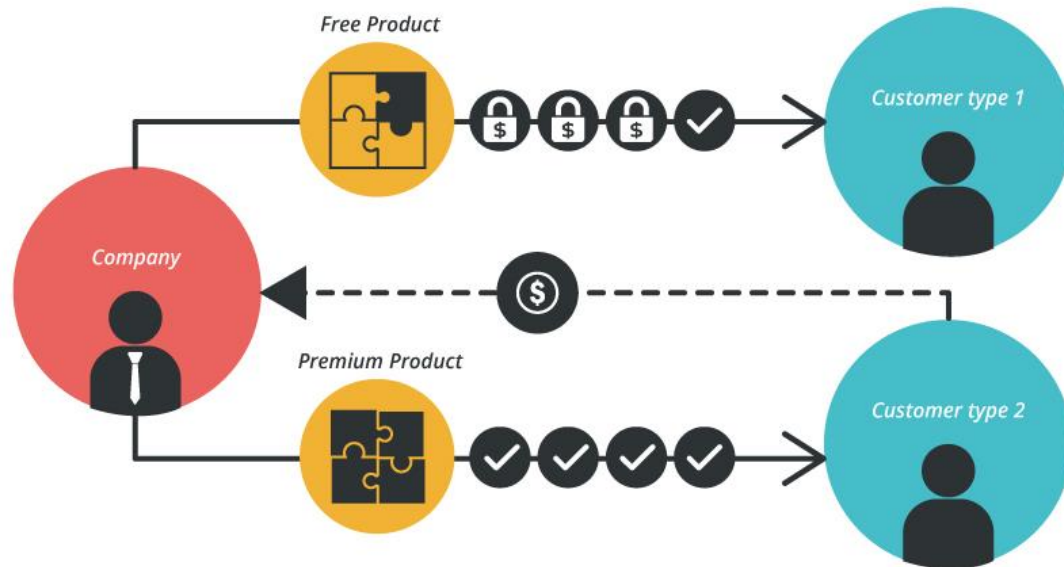
Subscription



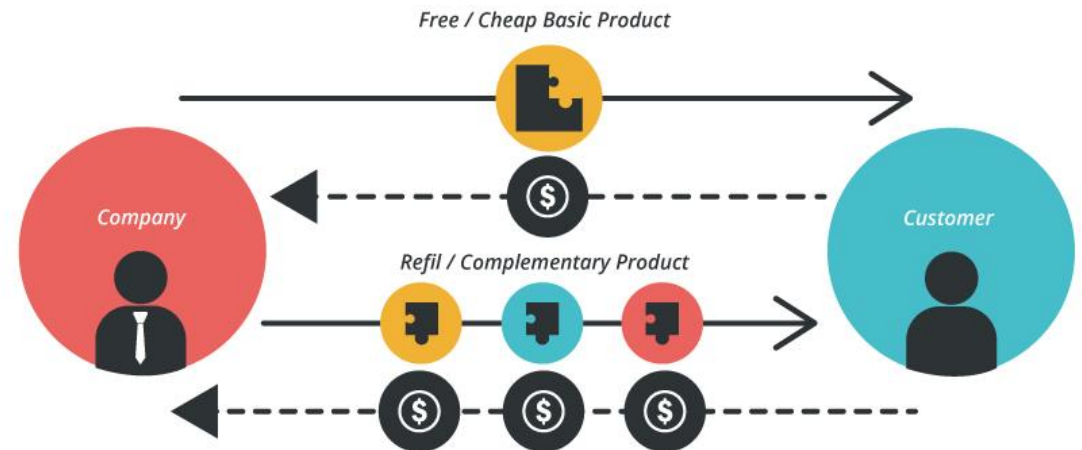
Magic



Freemium



Hook & Bait



WHO : Channels

ช่องทางในชื่อของและช่องทางในการติดต่อสื่อสารลูกค้าแบบไหน

Awareness

ลูกค้าจะรับรู้ถึงสินค้าและบริการของเราได้อย่างไร

Evaluation

ลูกค้าจะมองเห็นคุณค่าและบริการของเราได้ทางใดบ้าง

Purchase

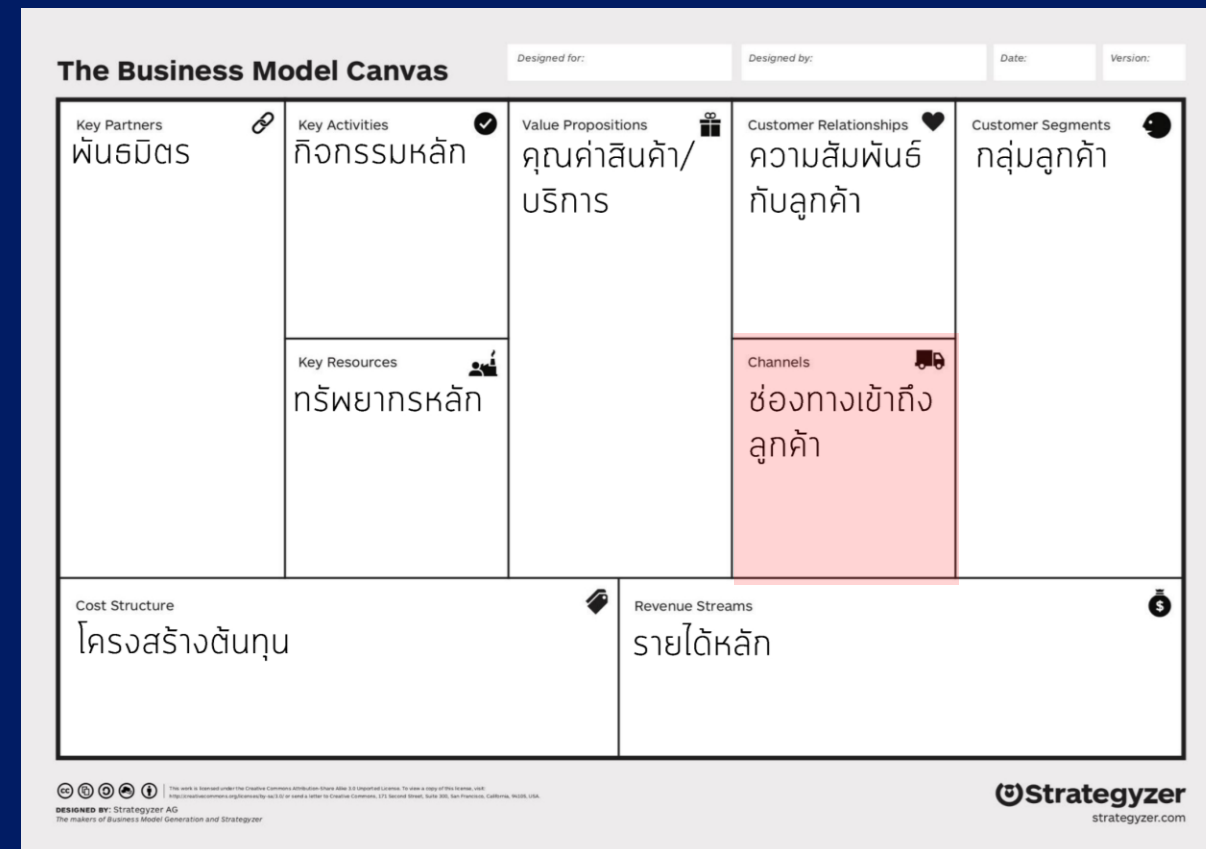
ช่องทางที่ลูกค้าจะสามารถซื้อสินค้าและบริการจากเราได้

Delivery

ช่องทางที่เราส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้า

After-sale

เราดูแลลูกค้าหลังการขายอย่างไร



The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners พันธมิตร	Key Activities กิจกรรมหลัก	Value Propositions คุณค่าสินค้า/บริการ	Customer Relationships ความสัมพันธ์กับลูกค้า	Customer Segments กลุ่มลูกค้า
	Key Resources ทรัพยากรหลัก		Channels ช่องทางเข้าถึงลูกค้า	
Cost Structure โครงสร้างต้นทุน			Revenue Streams รายได้หลัก	

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The creator of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

GET

KEEP

GROW

VIRAL LOOP

- **การให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Personal Assistance)**

การให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล หรือการให้บริการ ปฏิสัมพันธ์แบบ 1-1 ตัวอย่างเช่น Call Center, Live Chat, อีเมล, และ ช่างเทคนิค ช่อมบำรุง หรืออื่นๆ

- **การให้ความช่วยเหลือแบบผู้ช่วยส่วนตัว (Dedicated Personal Assistance)**

การให้ความช่วยเหลือหรือการให้บริการแบบผู้ช่วยส่วนตัว ที่ผู้ให้บริการรู้จักกับลูกค้าเป็นอย่างดี ความสัมพันธ์กับลูกค้าไปอีกระดับ ตัวอย่างเช่น ช่างตัดผม, เซลล์ประกัน, และ ที่ปรึกษา Agency หรือ Specialist ต่างๆ

- **การบริการตนเอง (Self-Service)**

การบริการตนเอง คือการรักษาความสัมพันธ์โดยการมอบสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่างที่จำเป็นต่อลูกค้า ให้ลูกค้าสามารถบริการตนเองได้ ตัวอย่างเช่น บูฟเฟ่ต์โรงแรม, ตู้ ATM, และ เครื่องจ่ายเงิน Self-Service Supermarket

- **การบริการด้วยระบบอัตโนมัติ (Automated Services)**

การบริการด้วยระบบอัตโนมัติ คือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ลูกค้าสามารถบริการตนเองได้เต็มที่ ตัวอย่างเช่น ตู้ Kiosk เช็คอินขึ้นเครื่องบิน, ระบบซื้อขายหุ้น Streaming Pro, และแอปพลิเคชันการเงินของธนาคาร

- **ความสัมพันธ์แบบเครือข่าย (Communities)**

ความสัมพันธ์แบบเครือข่าย หรือที่มาในลักษณะในการให้บริการแบบชุมชน ฟอรัม, กลุ่ม

- **ความสัมพันธ์แบบช่วยกันสร้าง (Co-Creation)**

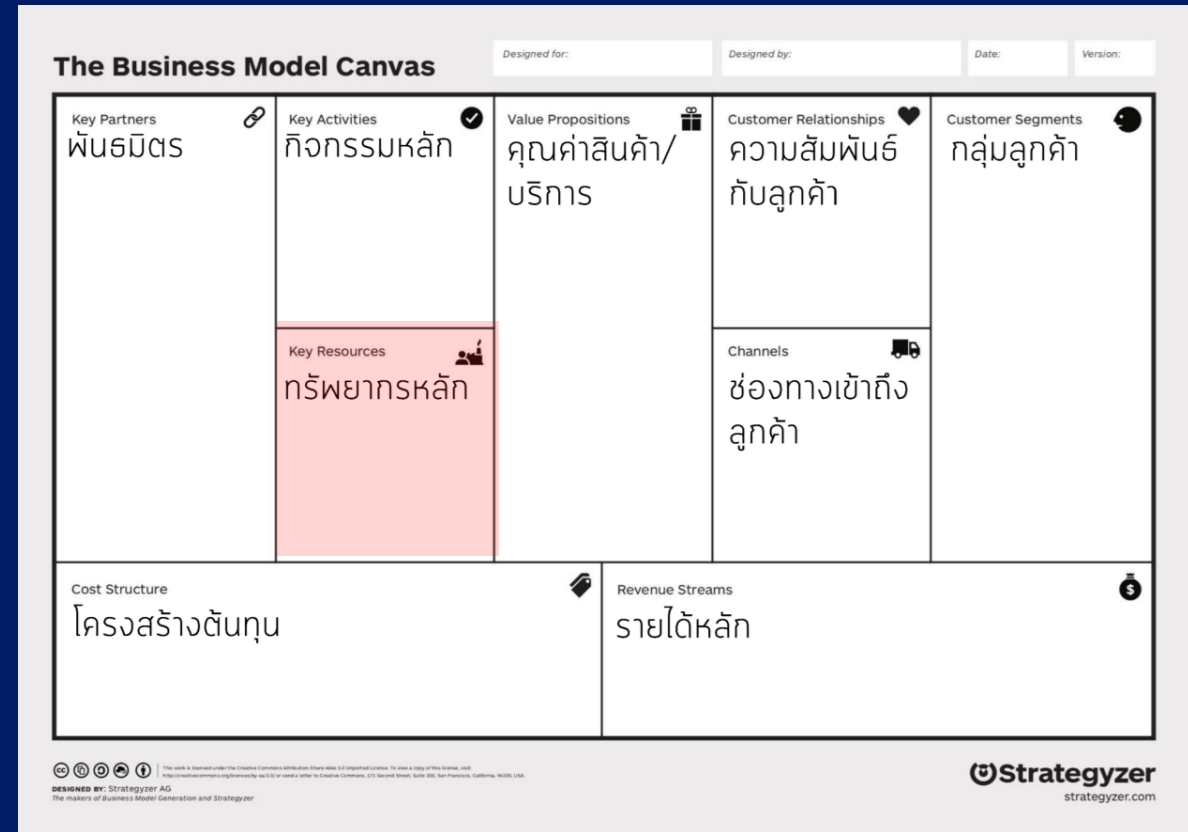
ความสัมพันธ์แบบช่วยกันสร้าง ที่บริษัทอนุญาตและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนหนึ่งสามารถสร้างบริการ สินค้าให้กับลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง ตัวอย่างเช่น Youtube

HOW : Key Resource

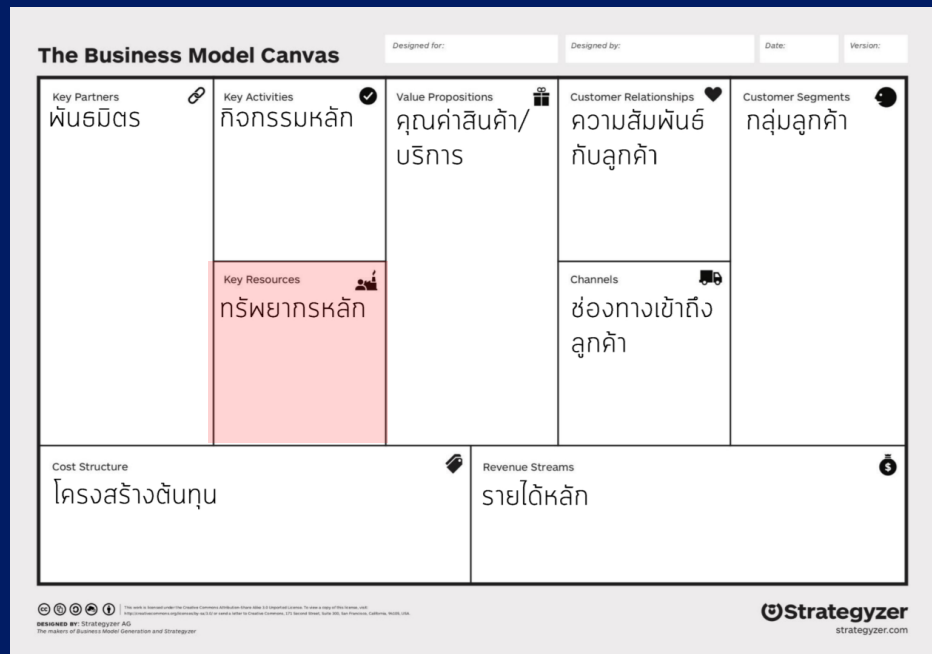
ทรัพยากรที่เราได้อยู่และสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้คืออะไร?

ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม
เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ คนงาน ฯลฯ

ทรัพยากรที่เป็นนามธรรม
เช่น Brand Value ตราสินค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่
จับต้องไม่ได้ แต่มีมูลค่ามหาศาล



ทรัพยากรหลัก (Key Resources)



Money
(เงิน)



Materials
(วัตถุดิบ อุปกรณ์)



Manufacturing
(การผลิต)



Manpower
(กำลังคน)



Knowledge
(ความรู้)



Intellectual
Properties
(ทรัพย์สินทาง
ปัญญา)

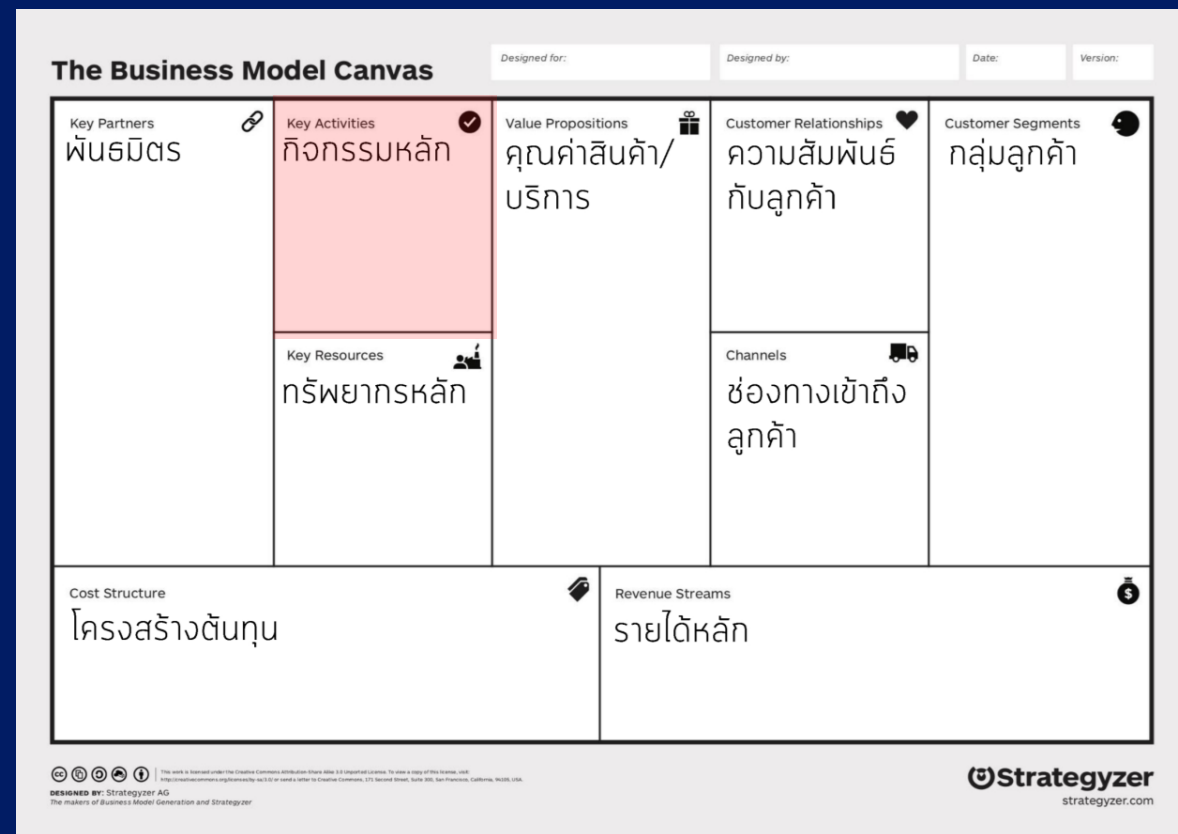


Branding
(แบรนด์ ชื่อเสียง)

HOW : Key Activities

กิจกรรมหลักที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจคืออะไร?

ในธุรกิจของเรา อะไรคือหน้าที่
ที่เราต้องทำบ้างซึ่งแต่ละธุรกิจ
ก็จะมีหน้าที่หลักแตกต่างกันไป



HOW : Key Partners

พันธมิตรทางธุรกิจ สามารถช่วยสนับสนุนธุรกิจของเราได้อย่างไร?

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners พันธมิตร	Key Activities กิจกรรมหลัก	Value Propositions คุณค่าสินค้า/ บริการ	Customer Relationships ความสัมพันธ์ กับลูกค้า	Customer Segments กลุ่มลูกค้า
	Key Resources ทรัพยากรหลัก		Channels ช่องทางเข้าถึง ลูกค้า	
Cost Structure โครงสร้างต้นทุน		Revenue Streams รายได้หลัก		

© 2016 Strategyzer AG. This work is licensed under the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. All rights reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from Strategyzer AG.

Strategyzer
strategyzer.com

สามารถลดความเสี่ยงหรือช่วยเหลือ
ในด้านที่ไม่ถนัดได้

ทำให้เราสามารถโฟกัสในเรื่อง
ที่เราถนัดได้มากยิ่งขึ้น

ในบางครั้งอาจจะกลายเป็น
ผู้ร่วมลงทุนอีกด้วย

KP-ให้หาพันธมิตรที่เข้าถึงแหล่งเงินทุน

KP-พันธมิตรที่ช่วยลดต้นทุน

KP-พันธมิตรที่ช่วยการผลิต

KP-พันธมิตรที่ช่วยการเพิ่มกำไร

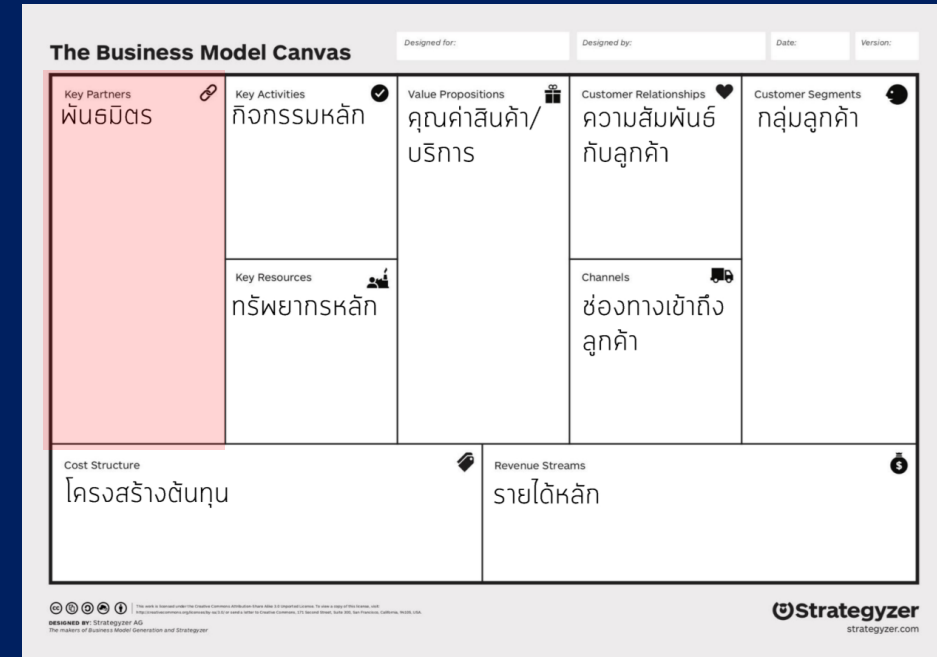
KP-พันธมิตรที่ช่วยให้ความรู้

KP-พันธมิตรที่ช่วยการออกแบบ

KP-พันธมิตรที่ช่วยการกระจายสินค้า

KP-พันธมิตรที่ช่วยสร้างแบรนด์

กลุ่มพันธมิตรหลัก (Key Partners)



Money : Cost Structure

ค่าใช้จ่ายของธุรกิจคืออะไร?

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners พันธมิตร	Key Activities กิจกรรมหลัก	Value Propositions คุณค่าสินค้า/ บริการ	Customer Relationships ความสัมพันธ์ กับลูกค้า	Customer Segments กลุ่มลูกค้า
	Key Resources ทรัพยากรหลัก		Channels ช่องทางเข้าถึง ลูกค้า	
Cost Structure โครงสร้างต้นทุน			Revenue Streams รายได้หลัก	

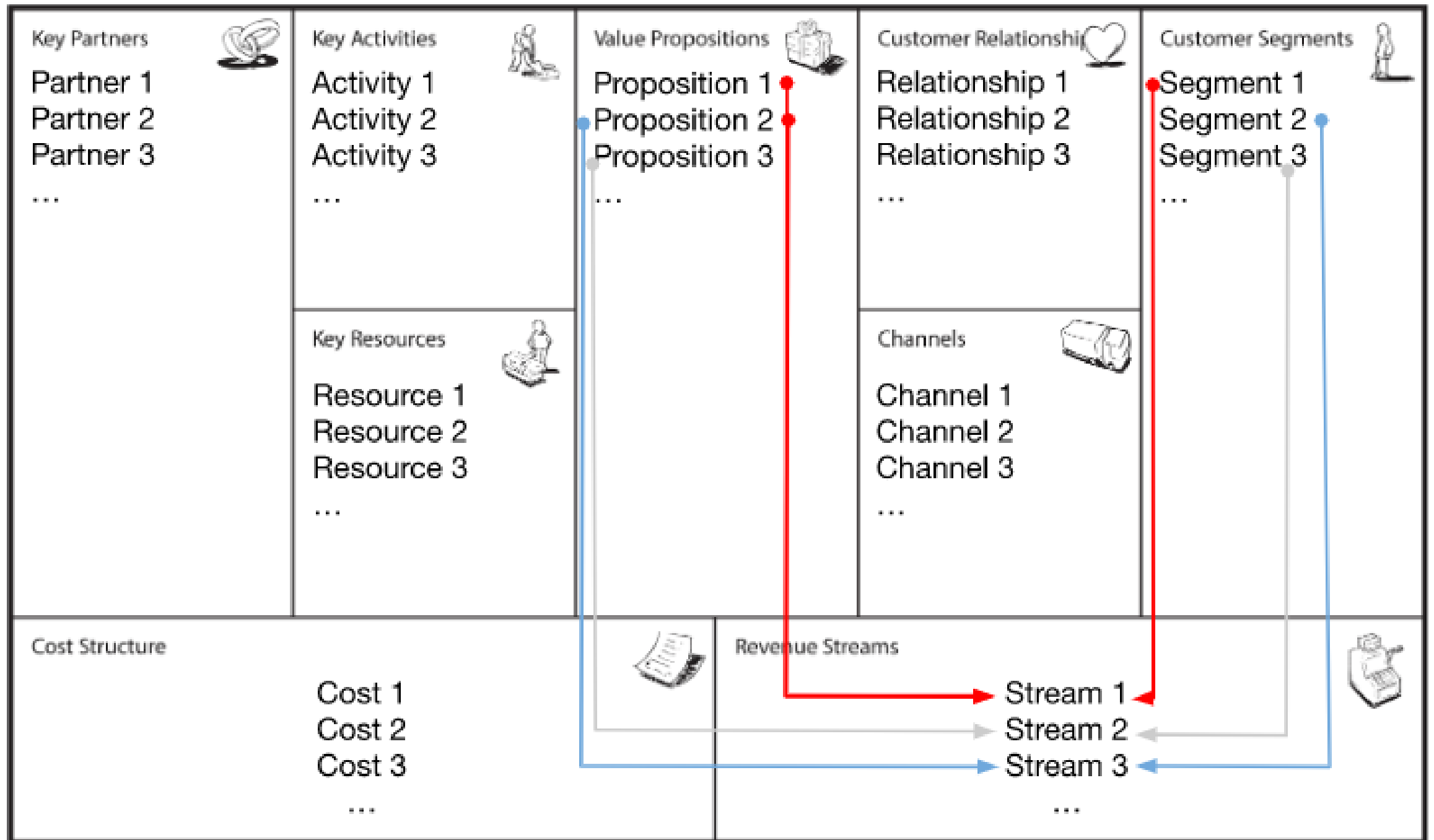
DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

ต้นทุนคงที่(Fixed cost) เป็นรายจ่ายคงที่ จ่ายประจำ เช่น เงินเดือนประจำ ค่าเช่าที่

ต้นทุนผันแปร(Variable cost) จ่ายมากจ่ายน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบ ค่าน้ำมัน





Desirability Risks (ไม่มีคนอยากได้)

Definition "Customer aren't interest in your product/service + You can't get & keep them"

ลูกค้าไม่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เรารักษาลูกค้าไว้ไม่ได้

Feasibility Risks (เราทำไม่ได้)

Definition "You can't build your product/service + You can't manage your engine"

**เราไม่สามารถบริหารจัดการทีม ทรัพยากร
และไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการขึ้นมาได้**

Viability Risks (ขายแล้วเจ๊ง)

Definition "You don't know how to earn money + You can't earn enough"

เราไม่รู้ระบบการสร้างกำไรที่ดี หรือ บริหารจัดการแล้วขาดทุน

Desirability Risks

Definition "Customer aren't interest in your product/service + You can't get & keep them"

ลูกค้าไม่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เรารักษาลูกค้าไว้ไม่ได้

CS-ระบุกลุ่มลูกค้ากว้างเกินไป

CS-กลุ่มลูกค้าอาจจะไม่มีอยู่จริง

CS-กลุ่มลูกค้ามีตัวเลือกที่ดีกว่า

CS-กลุ่มลูกค้าอาจจะไม่ใช่สินค้าและบริการนี้แล้ว

CS-เป็นตลาดที่มาก่อนเวลา (น่าจะต้องรอให้เวลาเหมาะสม)

CS-อาจจะเป็นตลาดที่บริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการไปไม่ถึง



Desirability Risks

Definition "Customer aren't interest in your product/service + You can't get & keep them"

ลูกค้าไม่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เรารักษาลูกค้าไว้ไม่ได้

VP

Value
Proposition

VP-ไม่รู้จักคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการของตัวเอง

VP-มีวิธีวางตำแหน่งคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการของตัวเอง

VP-เป็นคุณค่าที่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์ให้เห็นว่ามีคนใช้และจ่ายเงินให้

VP-เป็นคุณค่าที่ยังไม่พร้อมสำหรับตลาดในเวลานี้ (อาจจะเหมาะกับอนาคต)

VP-เป็นคุณค่าที่ไม่มีโอกาสแล้วสำหรับตลาดในเวลานี้ (ตลาดอาจจะไม่ตอบรับแล้ว)

VP-เป็นคุณค่าที่ทดแทนได้ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการอื่นในตลาด

VP-ขาดคุณค่าที่แตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด

Desirability Risks

Definition "Customer aren't interest in your product/service + You can't get & keep them"

ลูกค้าไม่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เรารักษาลูกค้าไว้ไม่ได้

CR

Relationship

CR-ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือกลยุทธ์ เพื่อการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ได้

CR-ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือกลยุทธ์ เพื่อการรักษาฐานลูกค้าเดิมได้

CR-ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือกลยุทธ์ เพื่อการขยายฐานลูกค้าได้

CH-ช่องทางการนำเสนอสินค้าและบริการไม่เหมาะกับลูกค้า

CH-ช่องทางการนำเสนอสินค้าและบริการยังไม่ชัดเจน

CH

Channel

Feasibility Risks

Definition "You can't build your product/service + You can't manage your engine"

เราไม่สามารถบริหารจัดการทีม ทรัพยากร และไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการขึ้นมาได้

KR

Key
Resources

KR-ขาดวิธีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Finance)

KR-ขาดการเข้าถึงเทคโนโลยี (Technology)

KR-ขาดการเข้าถึง ปกป้อง หรือ การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual properties)

KR-ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกำลังคน (Manpower)

KR-ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการผลิต (Production)

KR-ขาดประสิทธิภาพในการเข้าบริหารจัดการวัตถุดิบ อุปกรณ์ (Materials)

KR-ขาดวิธีการบริหารจัดการแบรนด์ (Branding)

Feasibility Risks

Definition "You can't build your product/service + You can't manage your engine"

เราไม่สามารถบริหารจัดการทีม ทรัพยากร และไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการขึ้นมาได้

KA

Key
Activities

KA-ไม่สามารถระบุกิจกรรมหลักที่บริษัทจะทำให้ชัดเจนได้

KA-กิจกรรมหลักไม่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

KA-กิจกรรมหลักเป็นสิ่งที่เราไม่เชี่ยวชาญ

KP

Key
Partners

KP-ไม่สามารถมองเห็น มองหา และเชื่อมต่อพันธมิตรหลัก
ในการทำธุรกิจได้ครบวงจร

Viability Risks

Definition "You don't know how to earn money + You can't earn enough"

เราไม่รู้วิธีการสร้างรายได้ หรือ บริหารจัดการแล้วขาดทุน

CS

Cost
Structure

CS-ขาดการแสดงผลต้นทุนคงที่อย่างครบถ้วน

CS-ขาดการแสดงผลต้นทุนผันแปรอย่างครบถ้วน

CS-ตั้งราคาสินค้าหรือบริการไม่เป็น

CS-บริหารจัดการต้นทุนไม่ได้ หรือ ต้นทุนอาจจะสูงเกินกว่าจะทำกำไรได้

RS

Revenue
Streams

RS-ขาดการระบุถึงโมเดลทำกำไร หรือ วิธีการได้มาซึ่งรายได้อย่างชัดเจน

RS-อาจจะเป็นโมเดลทำกำไรที่ไม่เหมาะกับสินค้าและบริการประเภทนี้

RS-กระแสรายได้น้อย หรือ ช่องทางการได้มาซึ่งรายได้น้อยเกินไป

RS-พิสูจน์ไม่ได้ว่าสร้างกระแสรายได้ได้จริง

SHAKE WELL เขย่าก่อนดื่ม

INNO
Wellness

โอบ

BETA
GLUCAN
3,800mg

เบต้า-กลูแคน

จากเห็ดกึ่ง
ธรรมชาติ

ทุกคำตักให้ขนาดครึ่ง 1 ช้อน

พลังงาน	โปรตีน	ไขมัน	คาร์โบไฮเดรต
25	6	0	10
กิโลจูล	กรัม	กรัม	กรัม
*1%	*9%	*0%	*1%

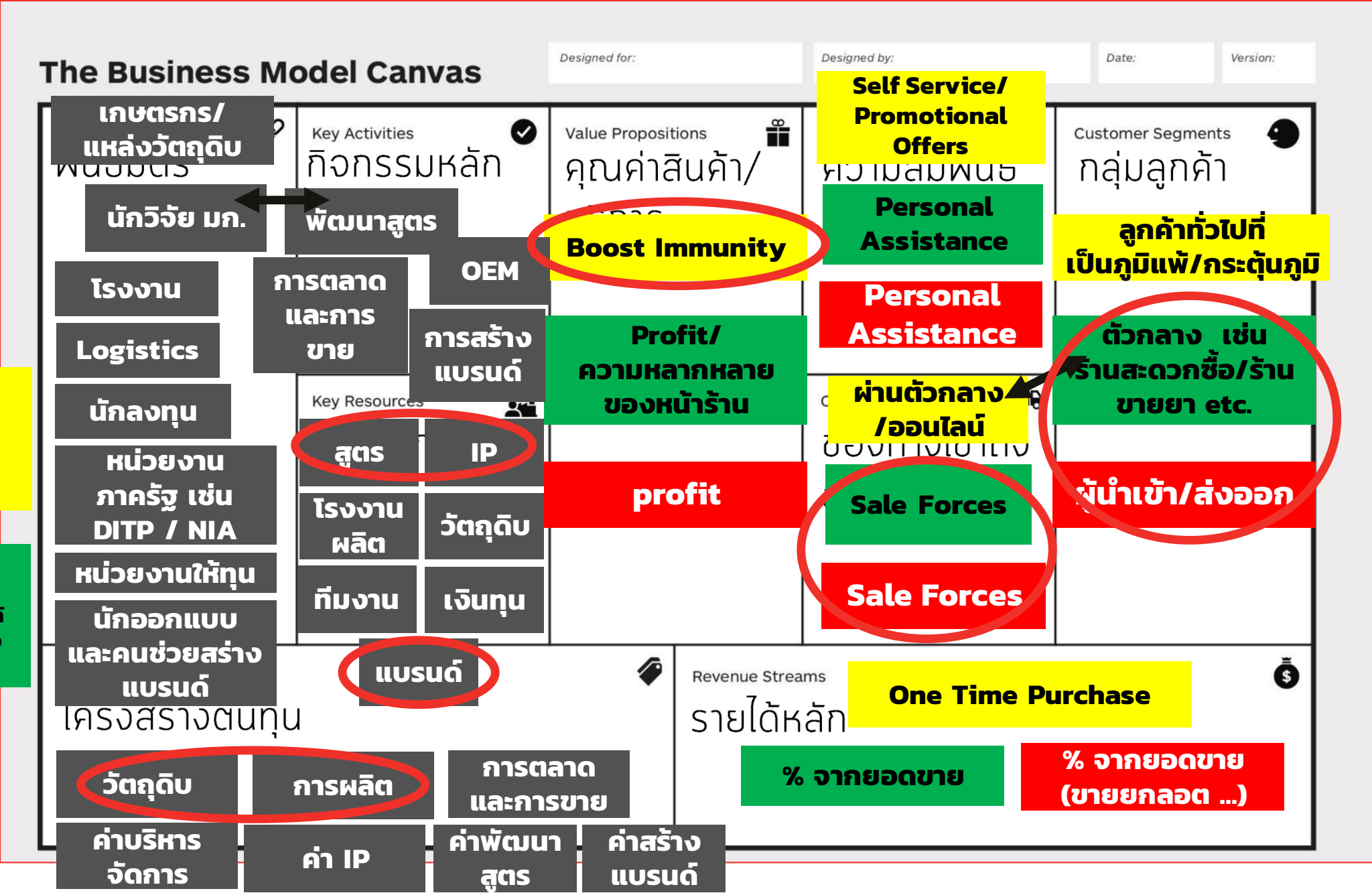
*ค่าเป็นร้อยละของปริมาณที่แนะนำให้บริโภคต่อวัน





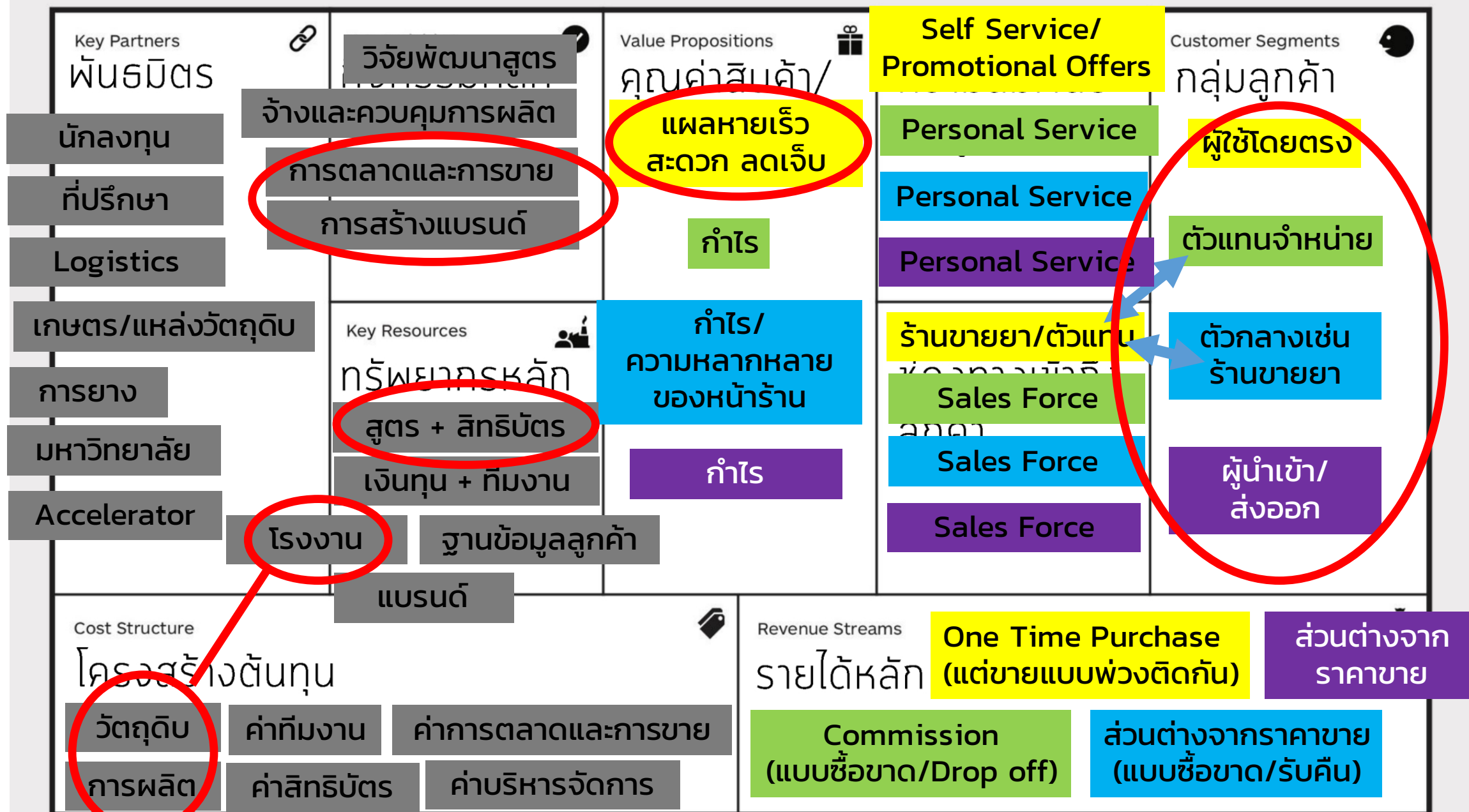
- สีเหลือง**
- ผลิตภัณ์ที่ต้องเวิร์ก
 - ทำให้ลูกค้าซื้อซ้ำ บ่อย นาน
 - ทำให้รู้จักเป็นวงกว้าง
 - หาซื้อได้ง่ายที่สุด

- สีเขียว/แดง**
- ต้องมีทีมตลาดและขายที่เก่ง
 - ต้องบริหารจัดการการผลิตได้
 - ควบคุมต้นทุน/มี Profit จริง
 - เจาะ/ขยายตลาดไปเรื่อยๆ



The Business

1. เวิร์คแบบไม่เคยมีการก่อน 2. หาได้ทุกร้านขายยา 3. รู้คำต้องจำได้และบอกต่ออย่างเต็มใจ



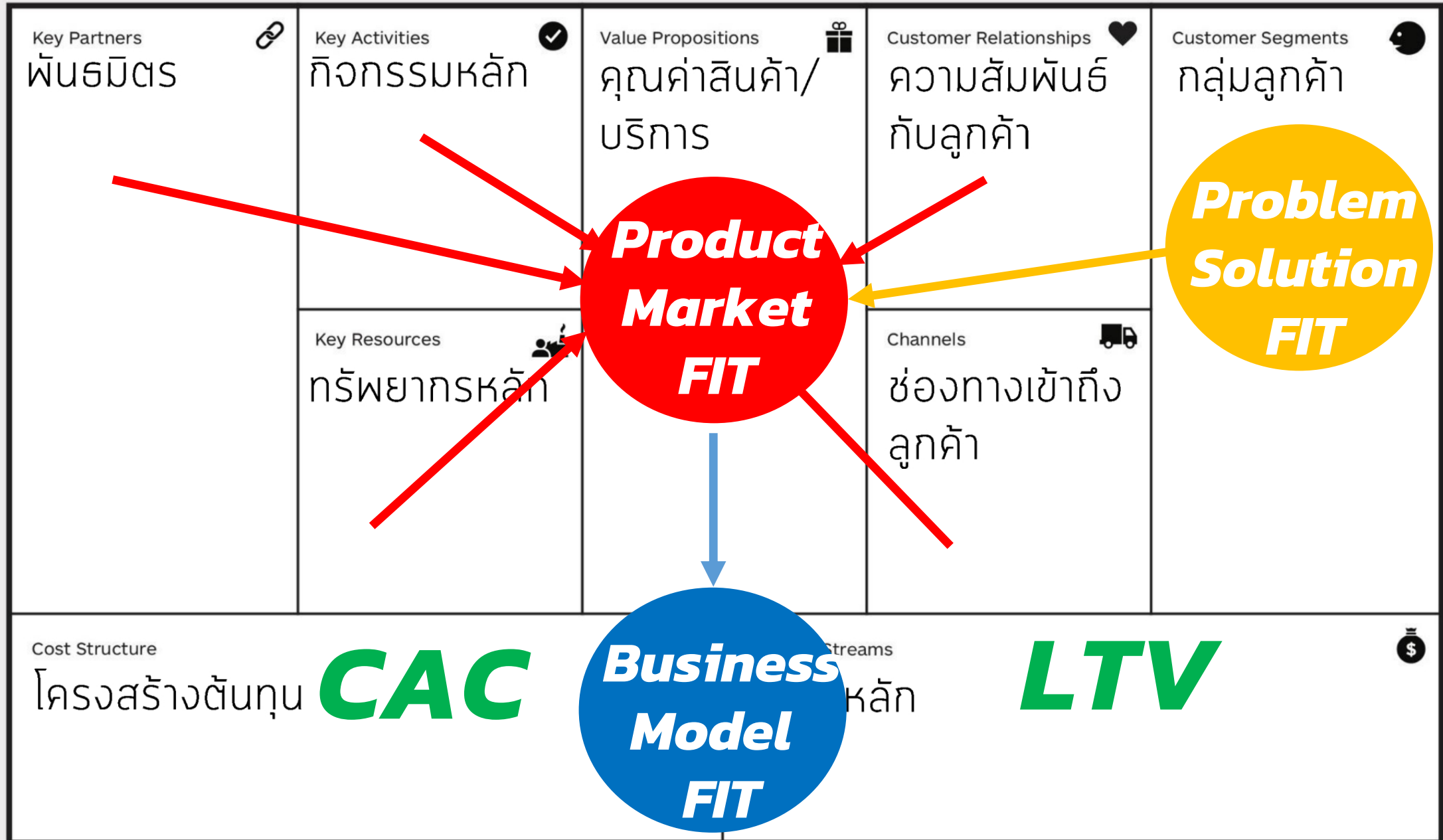
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

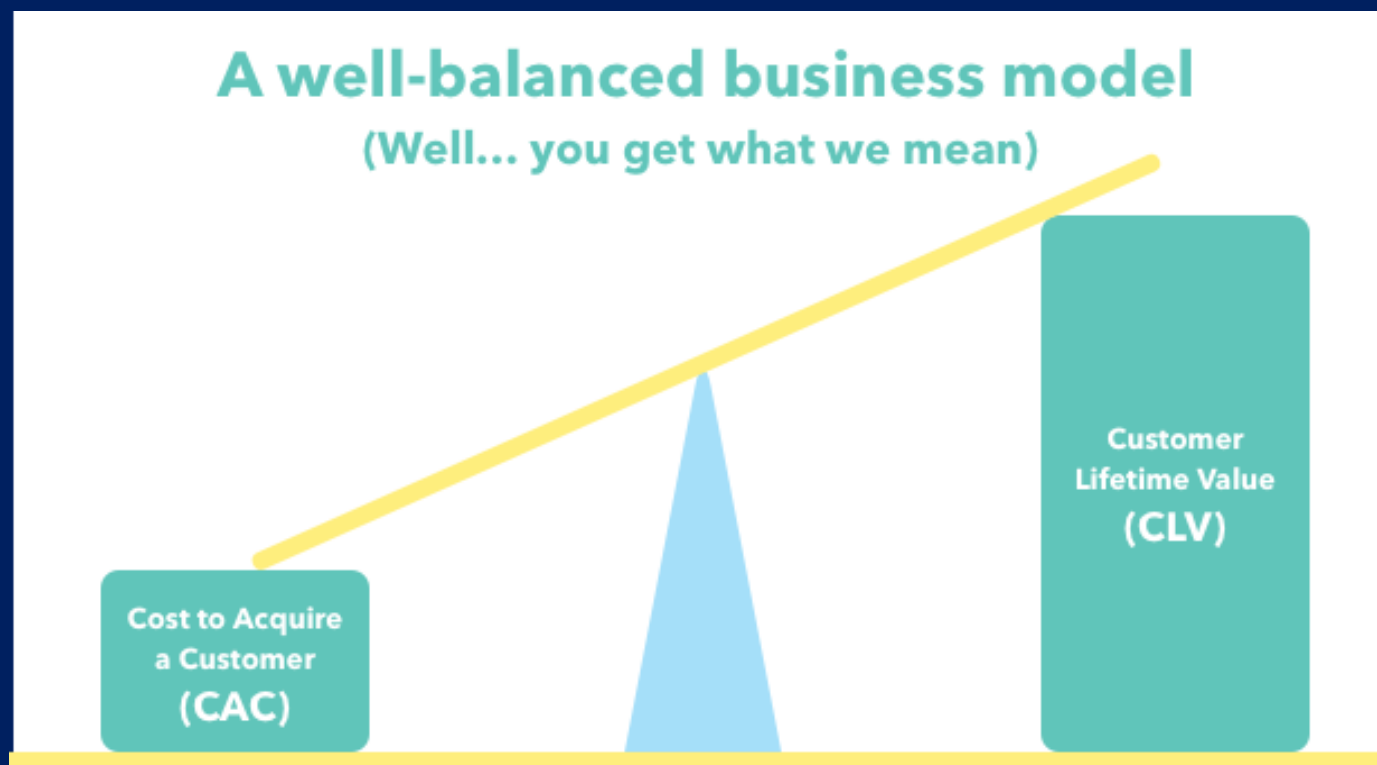
Date:

Version:



การวัดสุขภาพของ Business Model ด้วยค่า LTV และ CAC

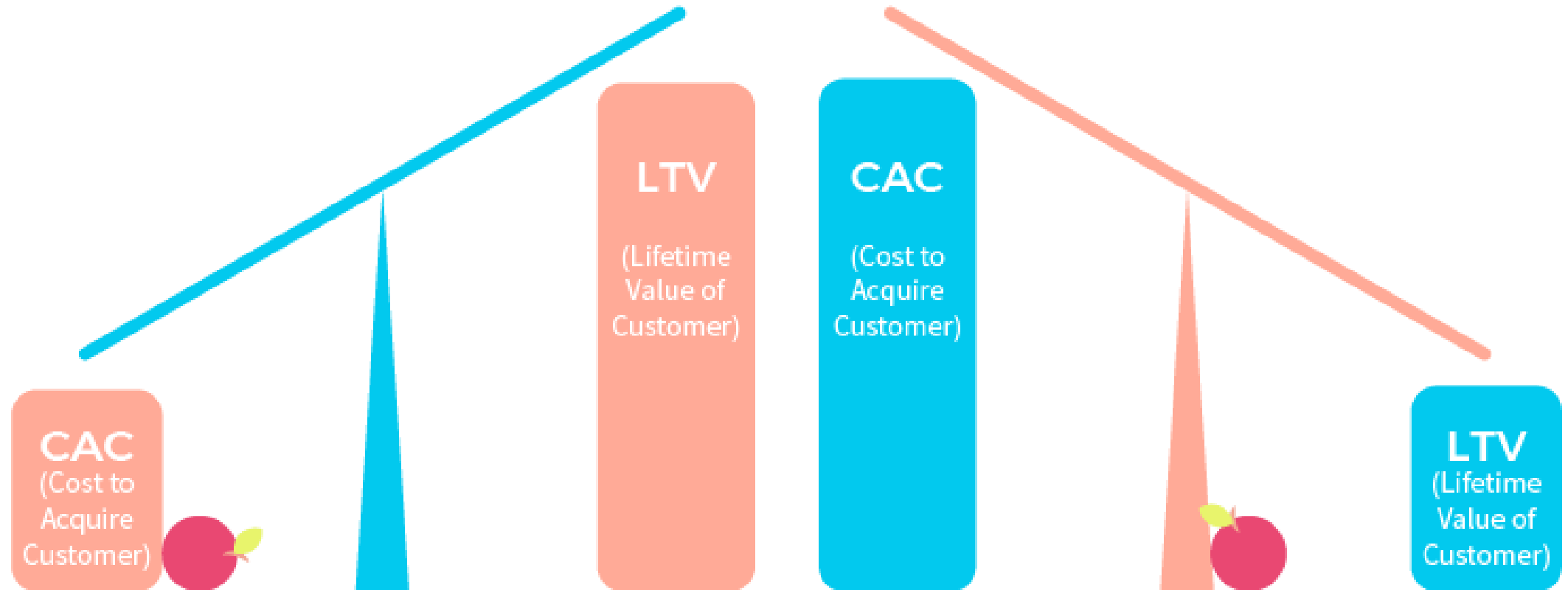
- [] มูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า (Customer Lifetime Value)
- [] ต้นทุนในการหาลูกค้า (Customer Acquisition Cost)



Good Business Model



Poor Business Model



LTV = Customer Lifetime Value

หมายถึง มูลค่าที่ลูกค้าจะอยู่และใช้บริการในช่วงชีวิตของการเป็นลูกค้า

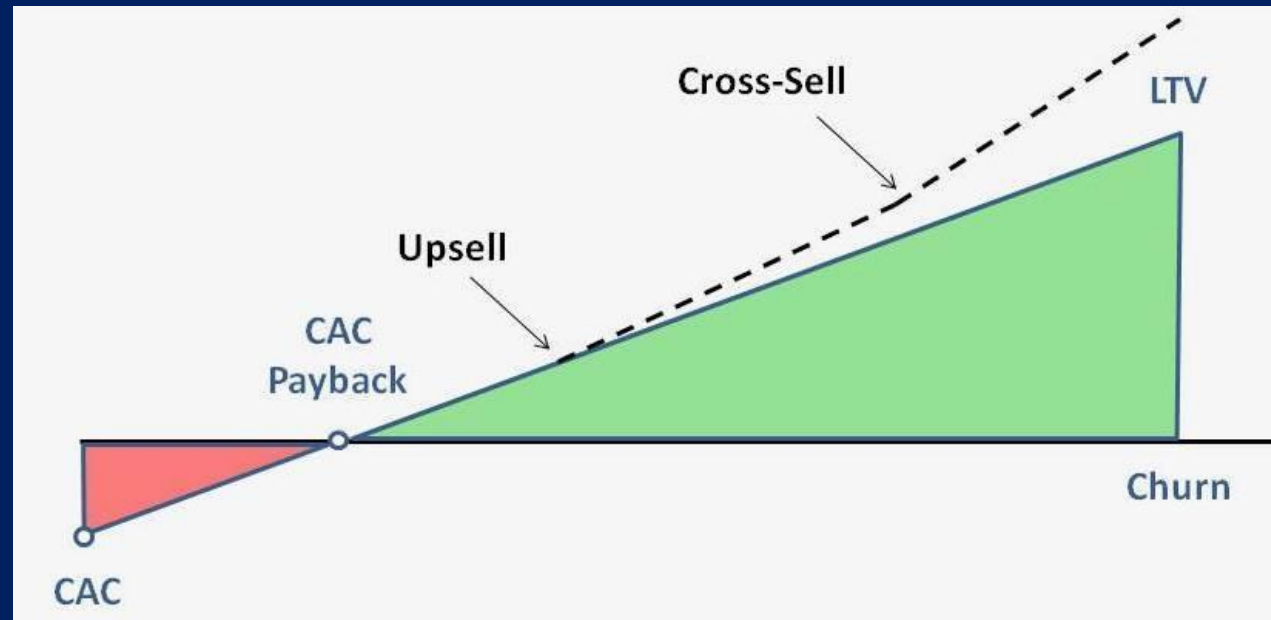
CAC = Customer Acquisition Cost

หมายถึง ค่าเฉลี่ยของการขายหรือเงินที่ต้องจ่ายไปกับการตลาด เพื่อให้ได้ลูกค้าหนึ่งคนมาเป็นลูกค้าของตนเอง

What's Your Customer Acquisition Ratio? (LTV/CAC)

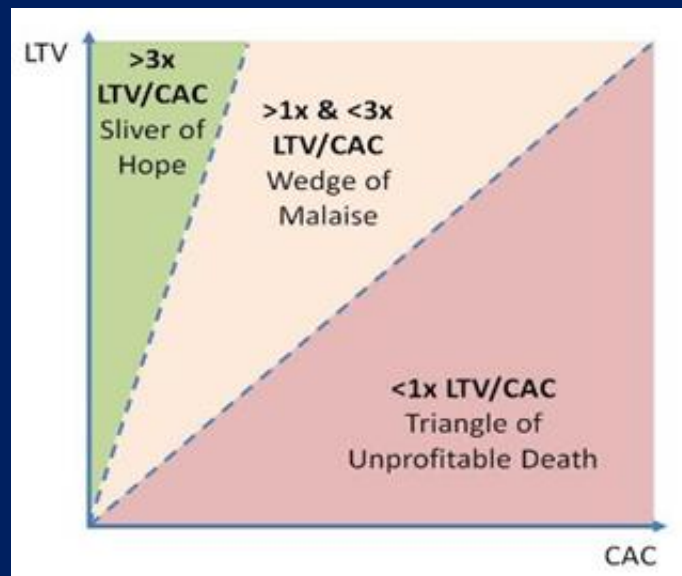
Example of key performance indicators are:

1. LTV/CAC greater than 3X
2. CAC Payback under 12 months



Ideal LTV:CAC Ratio

For growing startup business, should aim for a ratio of 3:1 or higher, as the higher ratio means a higher sales and marketing ROI. However, if the ratio is too high, it could mean that the business is under-spending and is restraining growth.



1:1

Will lose more money the more product is sold

3:1

Good ratio (industry *benchmark*)

4:1

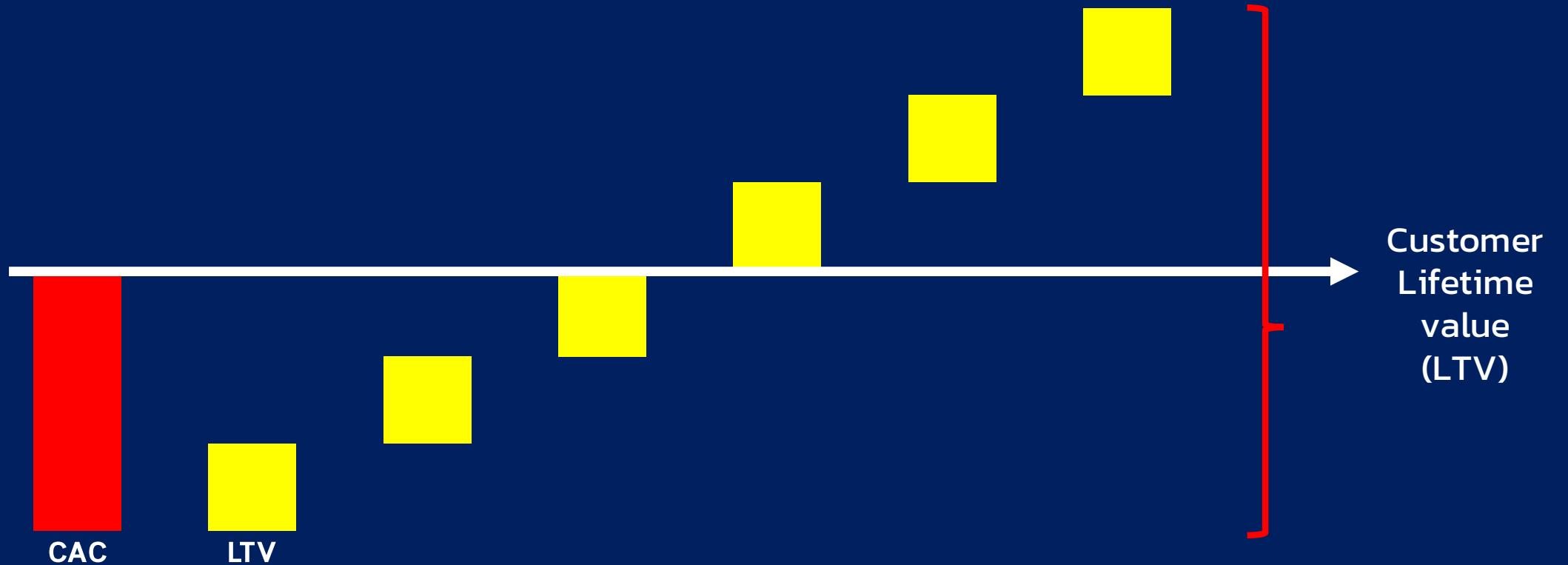
Indicates a good business model

5:1

Likely under-investing in marketing

If the LTV:CAC Ratio is not at least 3X then revisit the model to :

- Raise the price
- Reduce costs



$LTV < CAC$

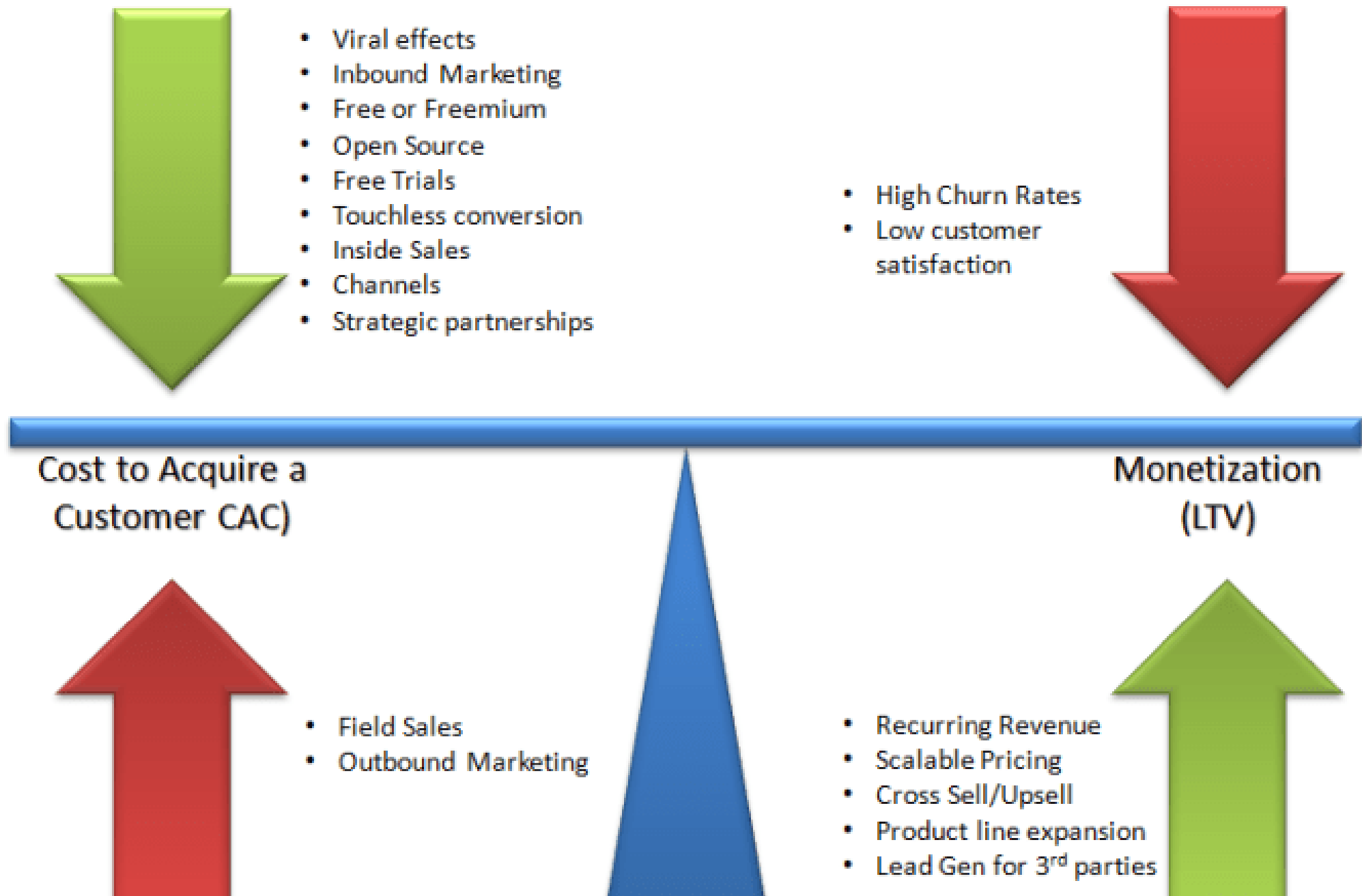
$LTV > CAC$

$LTV/CAC > 3$

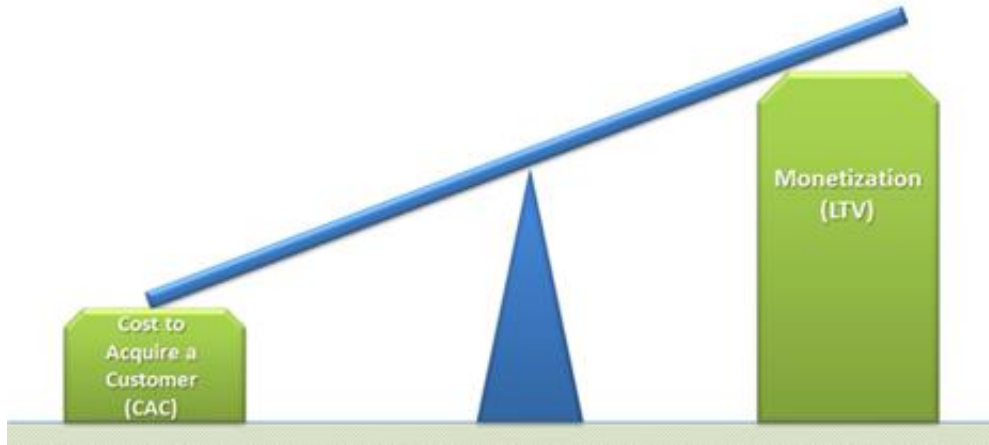
The business will never become profitable

The business might eventually become profitable

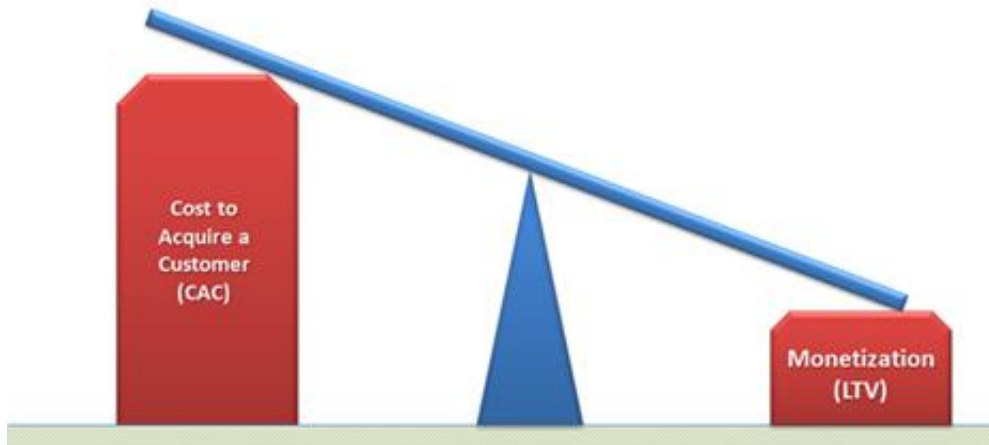
Rough rule of thumb for VC-fundable startups



A well balanced business model



An out of balance business model



What can drive the balance



BUSINESS MODEL CANVAS
WORKSHOP
SAMPLES



**2.2
billion**

iPhones sold as
of November 2018.¹¹¹

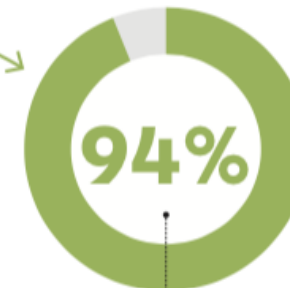
**60–70%
profit margins**

on iPhones in the
past 10 years.



Total
smartphone
sales

Despite only
accounting
for 14.5% of
all sales...

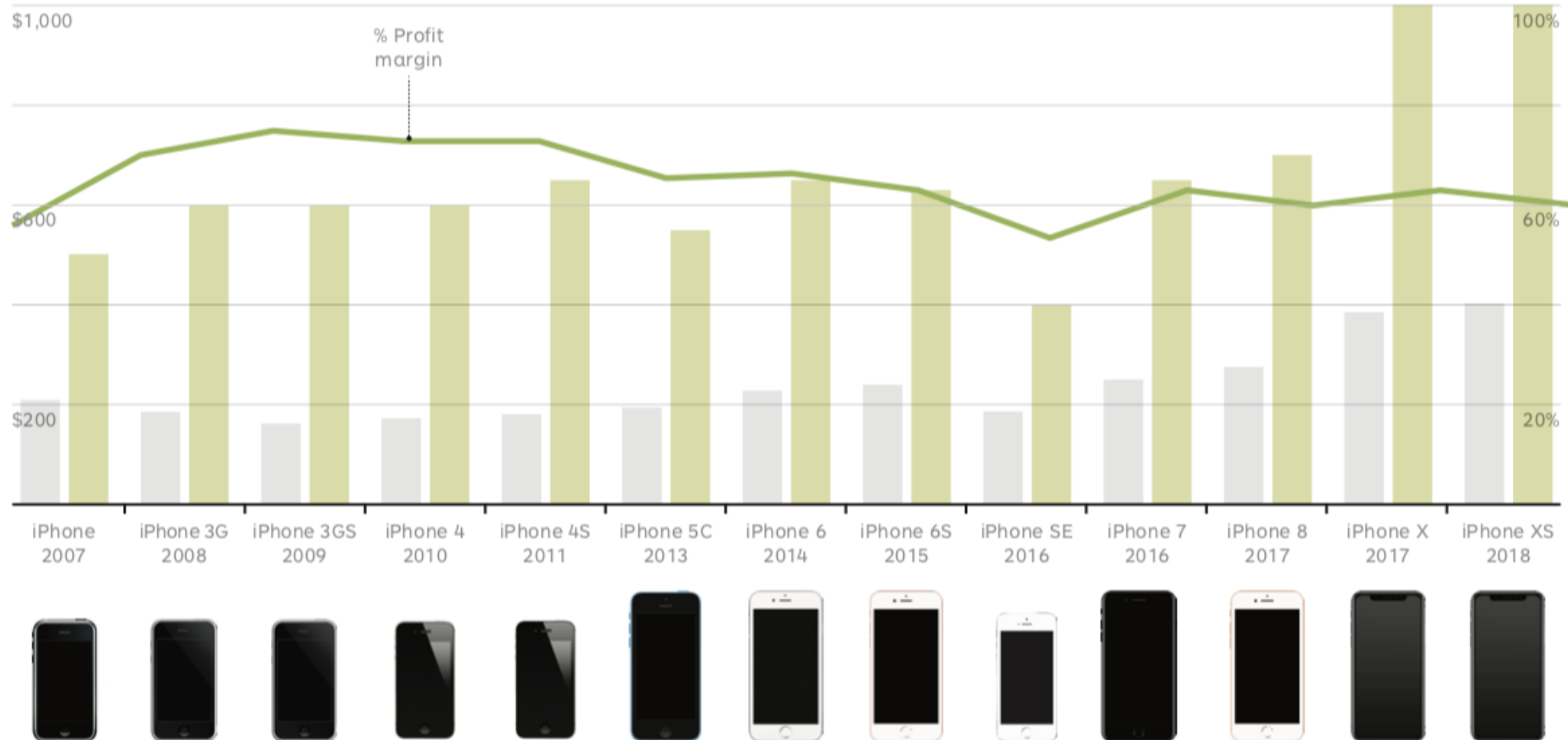


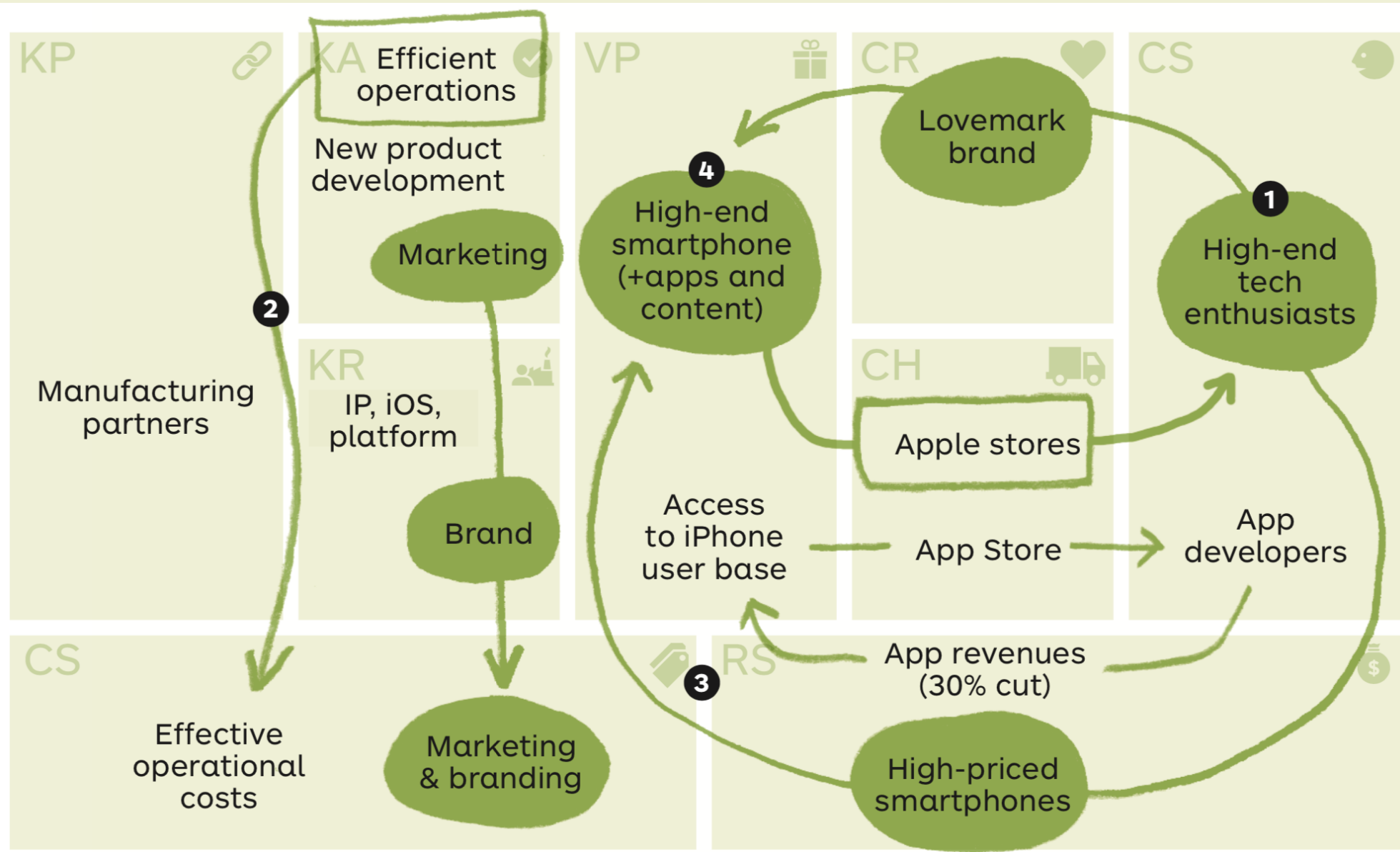
Total
smartphone
profits

...at its peak
in 2015, Apple
captured 94%
of smartphone
profits in the
industry.

The Cost of iPhones (USD)¹⁰⁸

Bill of materials Retail cost





KEY SUCCESS

1. **Delight and Surprise the High End of the Market**
2. **Control Cost**
3. **Maximize Margins and Profits from High End Market Share**
4. **Continuously Reinvent and Surprise the High End of the Market**

+++ **The App Store**



airbnb

+ Lovemark Brand

Airbnb develops a very strong brand for this particular type of travel experience. It deeply changes social norms and habits. While it is commonplace now, in 2008 it is unheard of to be willing to sleep in a stranger's home.

+ The Importance of Community and the Sharing Economy

Airbnb fosters the connection of hosts and travelers on a more personal level than what they'd experience at a hotel, in order to build a global Airbnb community. This type of connectivity gives rise to the sharing economy, also known as collaborative consumption.

7
million global listings

Airbnb indicates 7 million global active listings on its platform in early 2019, which was more rooms than the top 5 hotel rooms combined.⁹¹

2
million+

Average number of people staying in an Airbnb per night in 2019.⁹¹

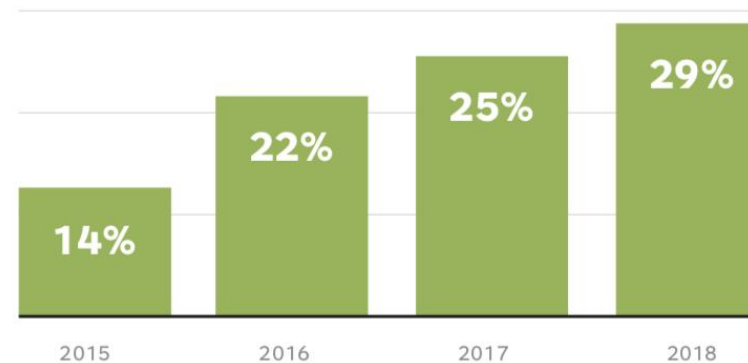
Zero

Number of properties Airbnb owns.

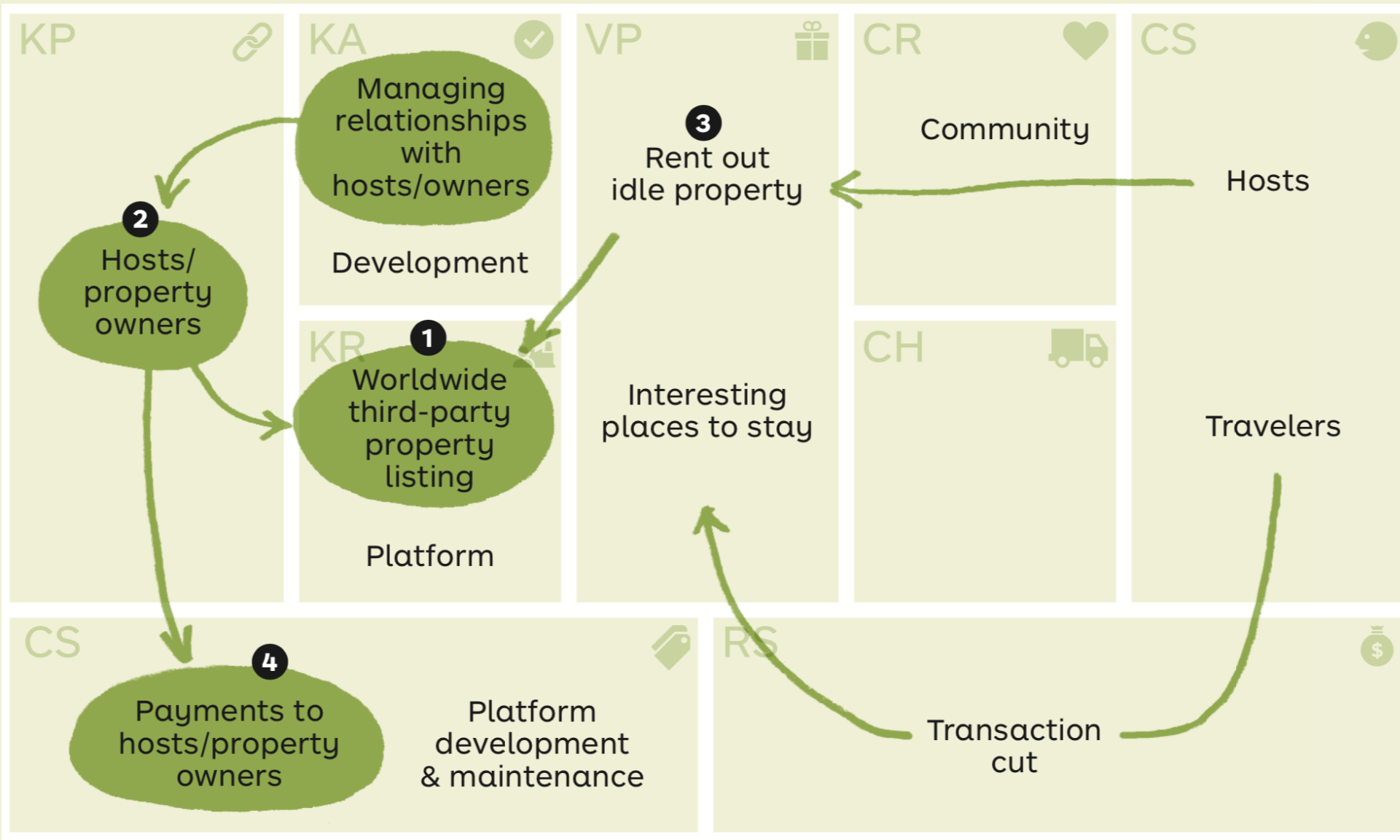


Share of Travelers Using Airbnb⁹²

Percentage of leisure and business travelers in the U.S. and Europe



Airbnb's 2018 percentage of U.S. consumer spending for lodging.⁹³



KEY SUCCESS

- 1. Identify the Most Costly Resource in your Business Model or Industry**
- 2. Identify Asset Owners That Could Provide You with the Required Resource**
- 3. Develop an Innovative Value Proposition to Acquire Resources from Partners**
- 4. Compete on a New Cost Structure**

+++ Double-Sided Platform

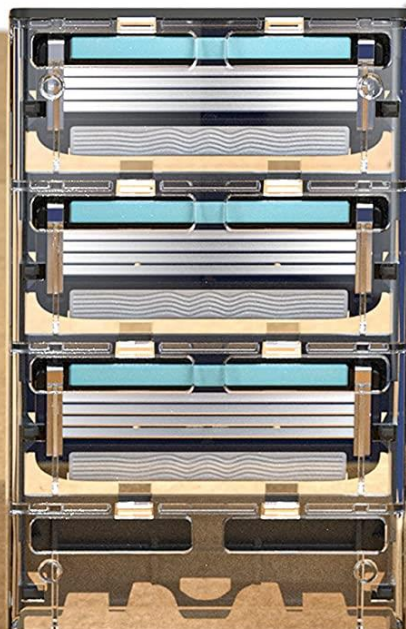


DSC **DOLLAR
SHAVE
CLUB**

— ✂ —

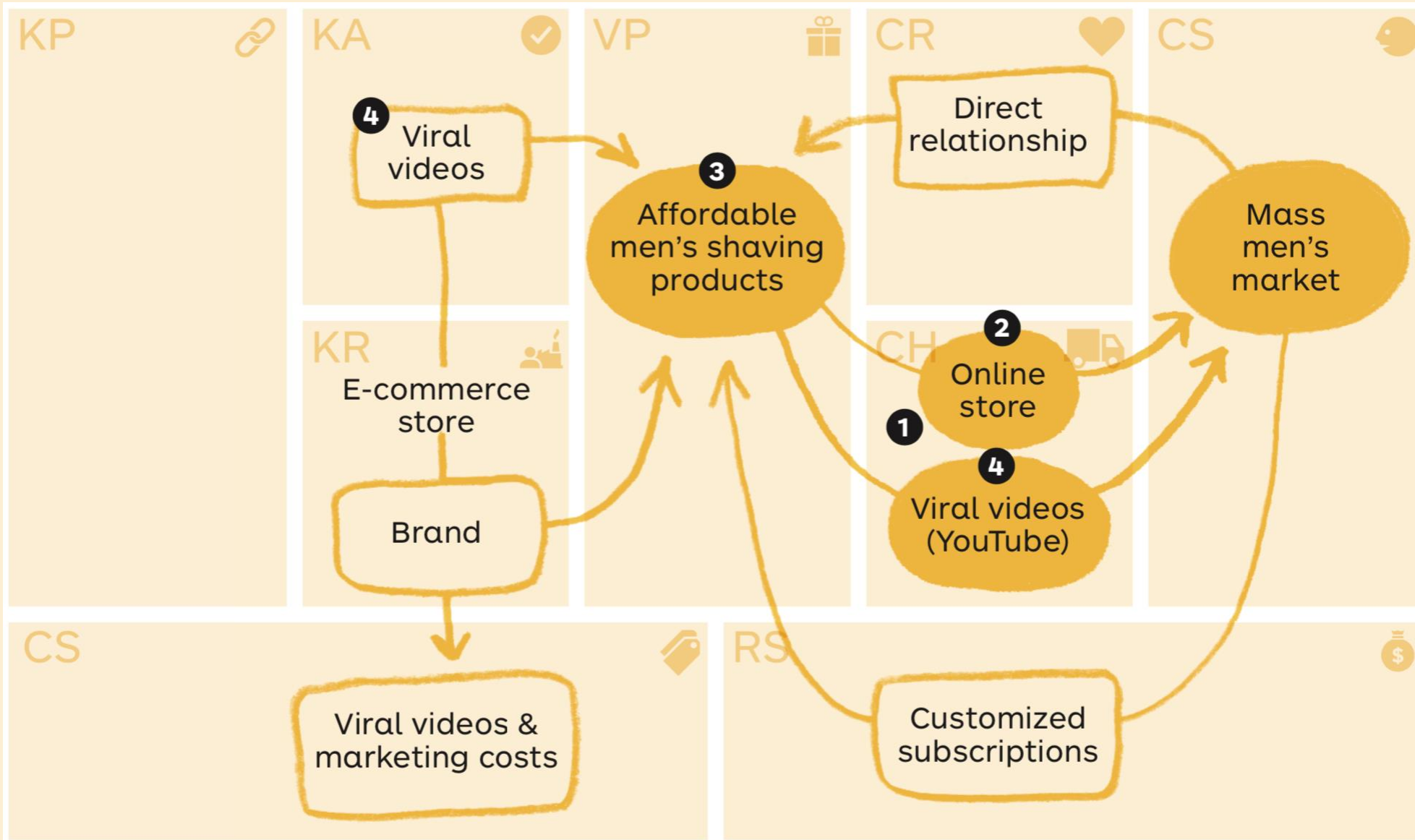
**SHAVE
CREAM**

RICH FOR
EXTRA CUSHION



DSC **DOLLAR
SHAVE
CLUB**

1X SHAVE CREAM (3oz)
1X HANDLE
4X CARTRIDGES

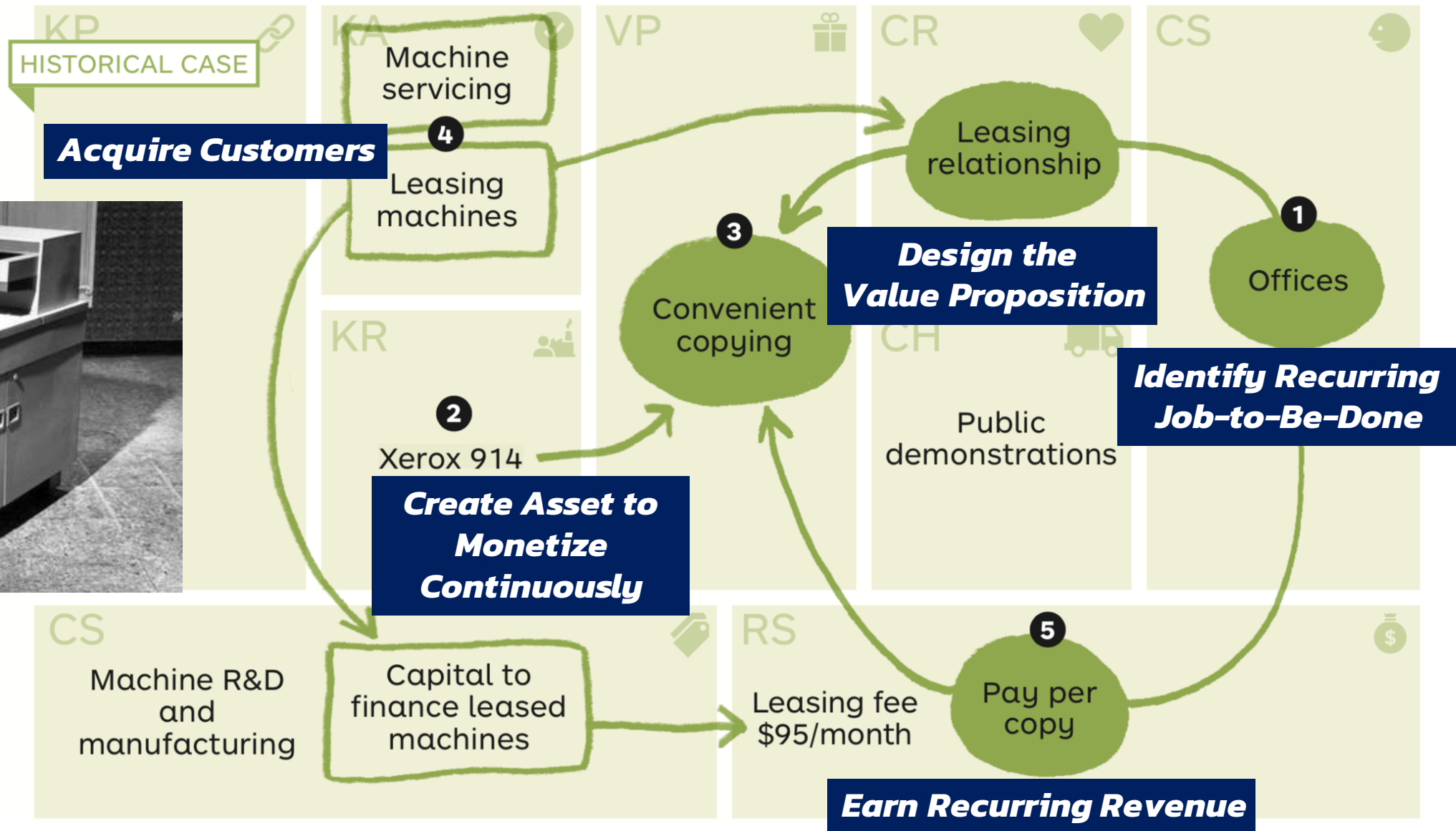


KEY SUCCESS

1. **Eliminate (or Go Around) the Middleman**
2. **Build an Optimized Direct Channel**
3. **Differentiate Your Value Proposition**
4. **Replace the Reach of the "Historic" Middleman with Innovative Marketing**

XEROX 914 MODEL







อาจารย์เก้
ดร.ปรเมษฐ์ ชุ่มยิ้ม



ที่ปรึกษาอาวุโส
เมืองนวัตกรรมอาหาร ประเทศไทย
ผู้จัดการโปรแกรมพัฒนาผู้ประกอบการ
Food Innovation Accelerator (FI-A)

PORRAMATE CHUMYIM
Porramate.ch@gmail.com