



# โมเดลธุรกิจ 4.0

ชัยทวี เสนะวงศ์

Chaitaweew@gmail.com

จากอดีตสู่ปัจจุบันที่ประเทศไทยใช้กระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจในลักษณะทำมาค้าได้น้อยด้วยการนำทรัพยากรพื้นฐานมาเพิ่มมูลค่า (Value Added) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น แรงงานราคาถูก วัตถุดิบราคาถูก ท่าเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ การยกเว้นจัดเก็บภาษี (บางประเภท) หรือจัดเก็บในอัตราที่ถูกลง เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มมูลค่าจากทรัพยากรเหล่านี้ นับวันจะเป็นไปได้ยากขึ้นเรื่อยๆ และนับวันทรัพยากรก็จะหมดลง ผลพวงจากการพัฒนาเศรษฐกิจดังกล่าวทำให้ประเทศไทยติดกับดักปัญหาใหญ่ๆ 4 ด้าน คือ กับดักรายได้ปานกลาง กับดักด้านความเหลื่อมล้ำ กับดักด้านประสิทธิภาพ และกับดักด้านการคอร์รัปชัน การจะหลุดพ้นจากกับดักเหล่านี้ไปได้จะต้องมีการพลิกโฉมกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเสียใหม่ โดยนับจากปัจจุบันเป็นต้นไป รัฐบาลกำลังรณรงค์ส่งเสริม ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ของประเทศ เพื่อค่อยๆ พัฒนาเศรษฐกิจลักษณะใหม่ที่เรียกว่า “ไทยแลนด์ 4.0” เป็นระบอบเศรษฐกิจลักษณะทำมาค้าได้น้อยได้มาก ด้วยการนำความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาสร้างมูลค่า (Value Creation) เช่น เศรษฐกิจบนพื้นฐาน



ของการใช้ความรู้ (Knowledge Economy) เศรษฐกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มาสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative Economy) เศรษฐกิจที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต (Digital Economy) เศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Sharing Economy) เป็นต้น การพัฒนาเศรษฐกิจในโมเดลการสร้างมูลค่าต่างๆ นี้ มีความจำเป็นที่องค์กรธุรกิจทั้งที่มีอยู่แล้ว และที่จะเกิดขึ้นมาใหม่ (Startup) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือแปลงโฉมโมเดลธุรกิจ

(Business Model Transformation) ขององค์กร เพราะสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการปฏิบัติงาน อันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการประกอบธุรกิจ และผลกระทบของเทคโนโลยีประเภท Digital Technology ที่องค์กรจะต้องมีการนำหรือประยุกต์ใช้ (Digital Transformation) ในการเข้าถึงผู้บริโภคการพัฒนาศักยภาพพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการสร้างสรรค์นวัตกรรม



## ความหมายของโมเดลธุรกิจ :

ก่อนที่จะกล่าวถึงการแปลงโฉมโมเดลธุรกิจ ขอทำความเข้าใจร่วมกันก่อนว่าโมเดลธุรกิจนั้นมีความหมายอย่างไร ในความหมายพื้นฐานง่ายๆ ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจ โมเดลธุรกิจ (แบบจำลองทางธุรกิจ) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรที่เจ้าของกิจการ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร พนักงาน จะต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประเด็นต่างๆ เหล่านี้

**1 เราคือใคร ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย :** เป็นการรู้เขารู้เรา รู้เราในที่นี้คือต้องทำความเข้าใจว่าเราเป็นองค์กรประเภทไหนอยู่ในธุรกิจประเภทอะไร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร รู้เขาก็คือการรู้จักลูกค้ากลุ่มเป้าหมายขององค์กรคือใคร และเขามีพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตอย่างไร อะไรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของลูกค้ากับคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการขององค์กร

**2 คุณค่าอะไรที่มอบให้ลูกค้าอย่างมีความหมาย :** เป็นลักษณะเด่นของสินค้าหรือบริการ ความแตกต่าง อรรถประโยชน์ที่ให้กับลูกค้า ราคาที่องค์กรนำเสนอให้กับลูกค้าอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรนั้นๆ มีคุณค่ามากพอที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ และสร้างความผูกใจจากลูกค้า (Customer Engagement) ในระยะยาว

**3 องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างไร :** เป็นการออกแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าคุณค่าของสินค้าหรือบริการ ที่เป็นลักษณะเด่น มีความแตกต่างที่ส่งมอบให้ผู้บริโภคจะมีความมั่นคง สม่าเสมอ และจะมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ ในระยะยาว

**4 กระบวนการสร้างรายได้ :** องค์กรมีช่องทางในการสร้างรายได้ช่องทางใดบ้าง และมูลค่าของรายได้เมื่อมาเปรียบเทียบกับต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร มีความสามารถ มีความเป็นธรรมในการทำกำไรที่เหมาะสมหรือไม่ และองค์กรมีโอกาสในการสร้างรายได้ในช่องทางอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่

**5 การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน :** โดยภาพรวมโมเดลธุรกิจที่ดีจะต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างผลตอบแทนอย่างสมดุลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เรียกว่า Triple Bottom Line (Profit, People และ Planet) ได้อย่างไร และด้วยวิธีการใด





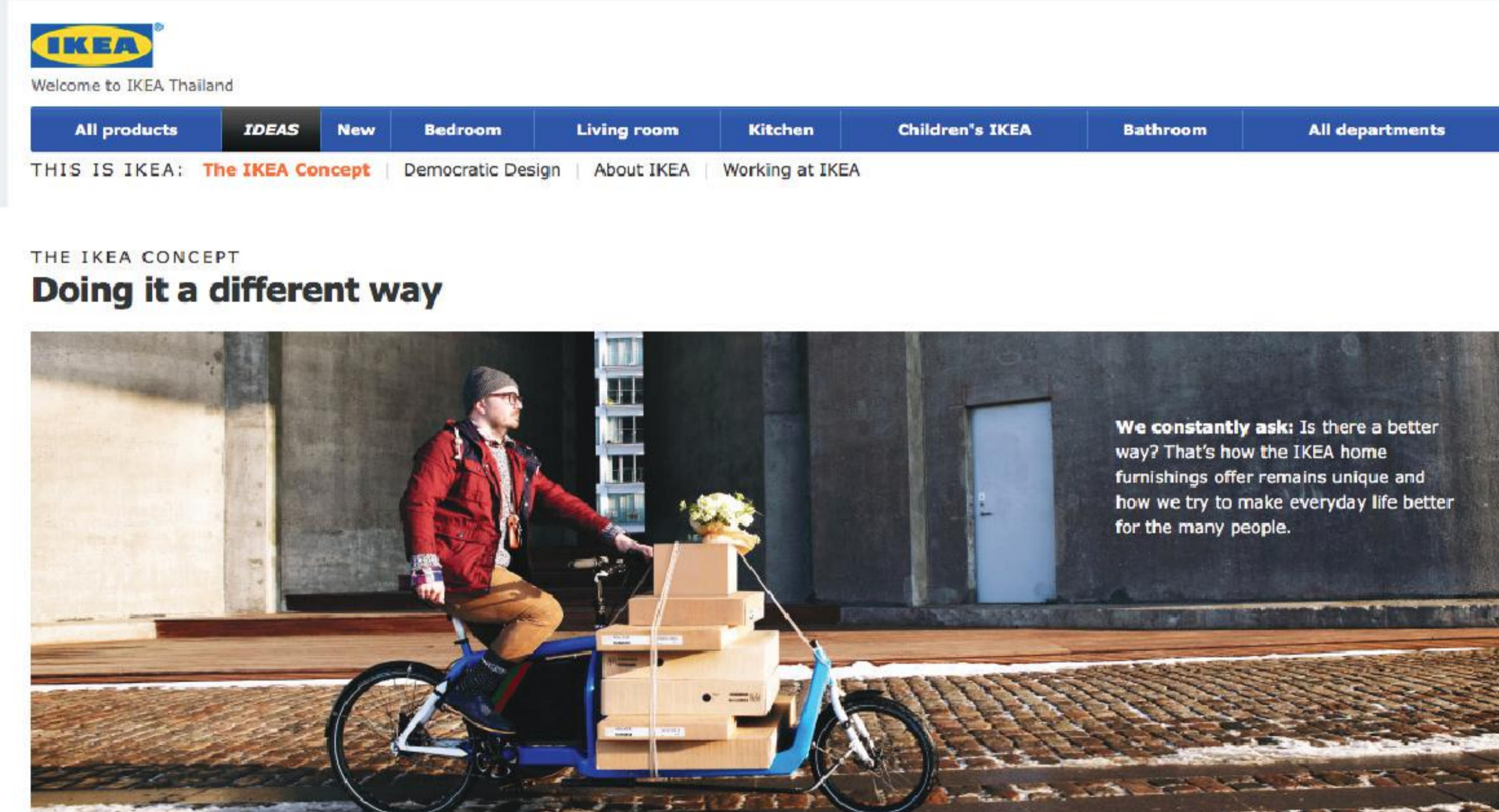
## ► โมเดลธุรกิจโฉมใหม่ (4.0) :

สืบเนื่องจากการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จากโมเดล Value Added มาสู่โมเดล Value Creation องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน น่าจะถือว่าเป็นโอกาสที่จะได้มีการทบทวน โมเดลธุรกิจของตนเอง ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม วิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน แล้วแปลงโฉมโมเดลธุรกิจ และสำหรับธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นใหม่ (Startup) ก็ควรที่จะออกแบบ โมเดลธุรกิจของตนเองให้สอดคล้องกับ โมเดลไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งโมเดลธุรกิจ (4.0) ควรจะมีลักษณะเฉพาะที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโฉมใหม่ พฤติกรรมผู้บริโภครุ่นใหม่ ดังนี้



## 1 สินค้าและบริการจะต้องตอบโจทย์ ความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalized) :

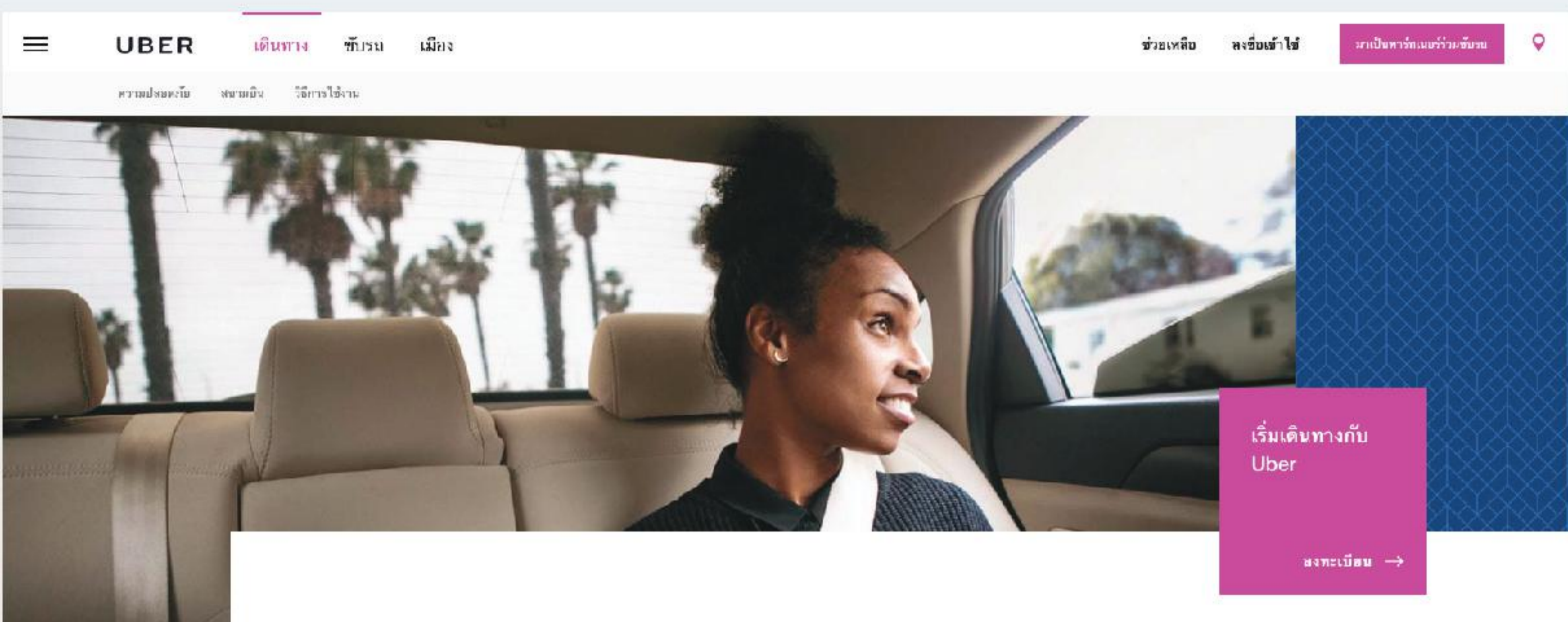
ผู้บริโภครุ่นใหม่มีพฤติกรรมที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความต้องการที่หลากหลายเฉพาะเจาะจง ไม่ต้องการใช้สินค้าและบริการแบบเหมาโหล และต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วเฉพาะ ฉะนั้นโมเดลธุรกิจโฉมใหม่จะต้องตอบโจทย์ดังกล่าว องค์กรต้องมีการปรับกระบวนการผลิตสินค้าและออกแบบกระบวนการให้บริการที่ต้องตอบสนองความต้องการเฉพาะเจาะจงของผู้บริโภค ด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับปรุงปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การผลิตโรงงานก็ต้องเป็นโรงงานประเภท Smart Factory ที่จะผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ (ซึ่งไม่ใช่การผลิตแบบ Mass Production) การบริการต้องคิดที่จะออกแบบการบริการให้ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะรายด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ประเภท AI, VR หรือ หุ่นยนต์เข้ามาเสริมกับการบริการด้วยมนุษย์ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น Startup ของไทยชื่อ WashBox 24 เป็นธุรกิจให้บริการซักเสื้อผ้าสำหรับคนที่มีเวลาว่างไม่เหมือนคนอื่น WashBox 24 ออกแบบโมเดลธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความ Personalized ของลูกค้า ด้วยการให้บริการที่ลูกค้าด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Application) เมื่อต้องการที่จะส่งเสื้อผ้า มาซัก รีด และรับเสื้อผ้าที่ซัก รีด เรียบร้อยแล้ว เมื่อไหร่ ที่ไหน ก็ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นต้น



## 2 กระบวนการปฏิบัติงานต้องสะท้อน ความเป็นตัวตนขององค์กร (Closed-loop Process) :

โมเดลธุรกิจเดิมๆ อาจจะเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานเป็นส่วนๆ การผลิต จำหน่าย ส่งมอบ เก็บเงิน เท่านั้น ไม่ได้ตอบโจทย์ความเป็นตัวตนขององค์กร ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลต่อความผูกใจในองค์กรของลูกค้า โมเดลธุรกิจยุคใหม่จะต้องออกแบบเน้นให้ลูกค้านึกถึงองค์กรในภาพรวมว่าเราเป็นใครควมคู่ไปด้วย เช่น IKEA เป็นองค์กรที่ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ประเภท Do it by yourself (DIY) ที่ราคาถูก ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม โมเดลธุรกิจของ IKEA จะเน้นความเป็น IKEA ตั้งแต่ตัวสินค้าที่ต้องมีความสะดวก ง่าย ในการประกอบ ติดตั้ง ใช้งาน ด้วยตัวของลูกค้าเอง วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ ก็จะต้องเน้นความเป็นธรรมชาติ ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม และมีราคาที่ไม่แพงมากนัก (เมื่อเปรียบเทียบกับเฟอร์นิเจอร์ประเภทการจ้างช่างทำ) เป็นต้น

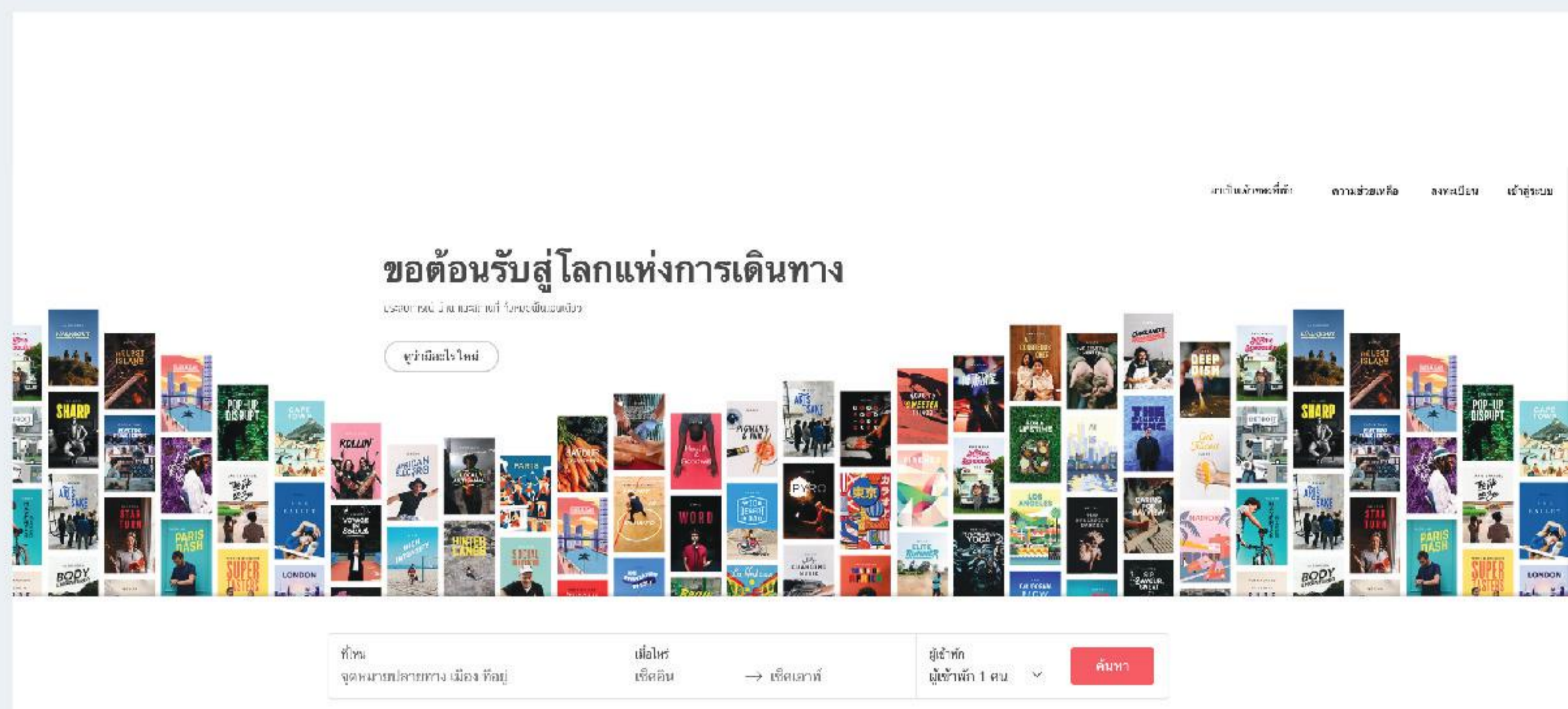
ภาพจาก : <https://www.washbox24.com/web/index.php>  
[http://www.ikea.com/ms/en\\_TH/this-is-ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_TH/this-is-ikea/index.html)



รับการเดินทางตามที่คุณต้องการเสมอ  
วิธีที่ดีที่สุดในการเดินทางไปที่ที่คุณ  
กำลังไป

### 3 ใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์ร่วมกัน (Asset Sharing) :

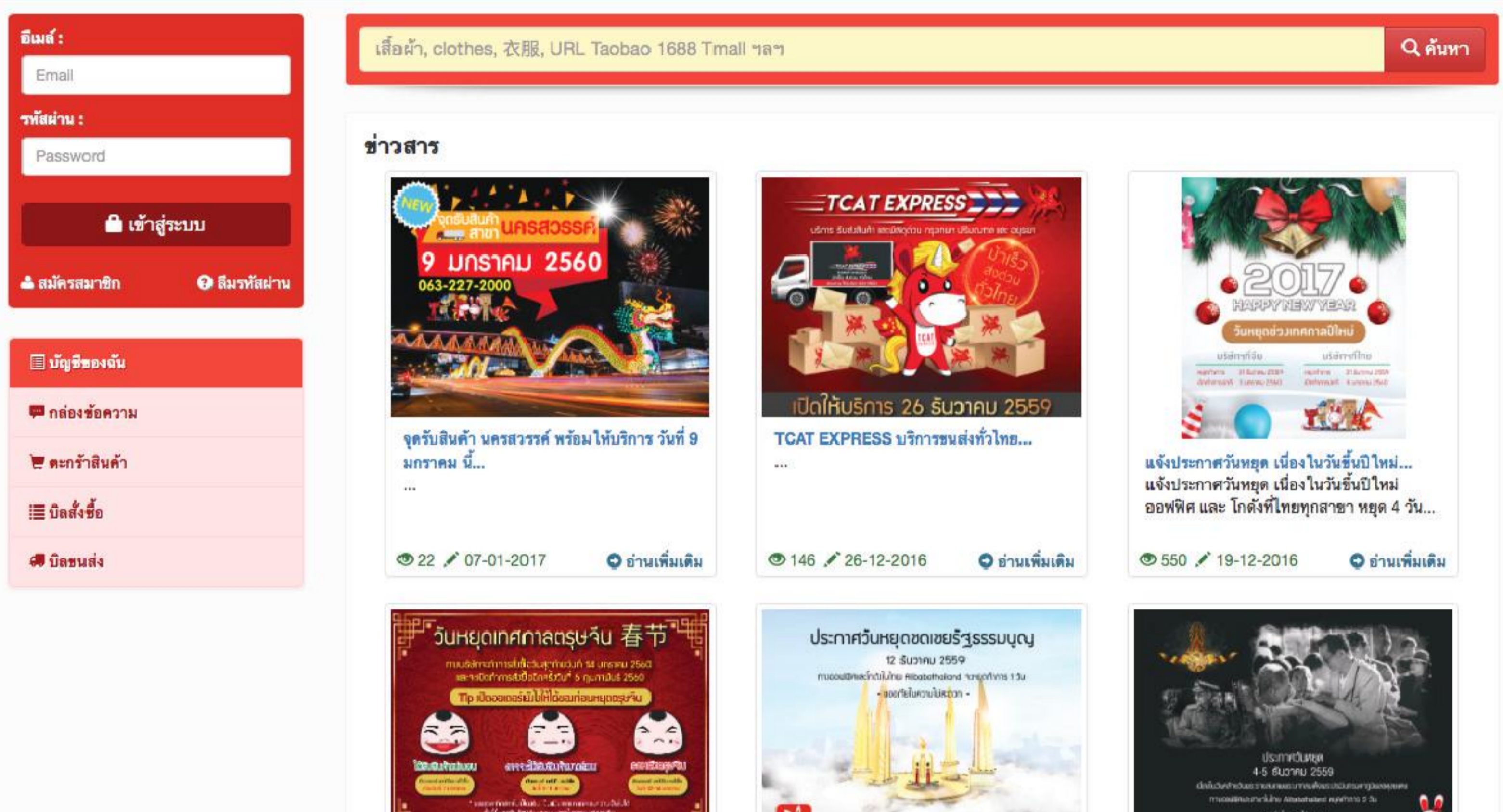
ปัจจุบันมีระบบเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่ง  
ที่เรียกว่า Sharing Economy ที่ผู้ประกอบการมี  
พฤติกรรมที่จะซื้อบริการมากกว่าครอบครอง  
สินทรัพย์ และเจ้าของสินทรัพย์ค่านึงถึงประโยชน์  
สูงสุดของค่าใช้จ่ายในการครอบครองสินทรัพย์  
มากขึ้น โมเดลธุรกิจในระบบเศรษฐกิจประเภทนี้  
จะเป็นโมเดลธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการใช้  
ประโยชน์ร่วมกันในสินทรัพย์ เช่น Uber  
(บริษัทที่ให้บริการรถ Taxi) ซึ่งไม่มีรถ Taxi ของ  
ตนเองเลย แต่เปิดโอกาสให้เจ้าของรถส่วนตัว  
นำรถของตนเองมาให้บริการในช่วงเวลาที่เขามี  
เวลาว่าง และไม่ได้ใช้รถ Airbnb (บริษัทจัดหา  
ที่พักอาศัยให้เช่า) ไม่มีโรงแรม บ้าน คอนโดมิเนียม  
ที่ดิน เป็นของตนเองเลย แต่มีโมเดลธุรกิจที่เป็น  
ตัวกลางในการจัดสรรความต้องการของผู้มีความ  
ต้องการใช้ให้ลงตัว กับเจ้าของทรัพย์สินในช่วงเวลา  
นั้นๆ เขาไม่ได้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินเหล่านั้น  
เป็นต้น



### 4 การคิดราคาเมื่อใช้ (Usage-based Pricing) :

สืบเนื่องจากว่าผู้บริโภคยุคใหม่ไม่นิยม  
ครอบครองสินทรัพย์ และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด  
ของการจ่ายเงินเมื่อซื้อสินค้าหรือบริการมากขึ้น  
เพราะฉะนั้นถ้าเป็นไปได้โมเดลธุรกิจควรสร้าง  
รายได้ที่มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาของการใช้งาน  
ในตัวสินค้า หรือบริการ เช่น การคิดราคา  
ค่าเบี้ยประกันรถยนต์ตามระยะทางที่ใช้  
ค่าอินเทอร์เน็ตตามเวลาที่ใช้ ค่าบริการ Taxi  
ของ Uber ค่าบริการของ Airbnb ค่าบริการ  
เครื่องถ่ายเอกสารตามจำนวนที่ใช้งาน เป็นต้น

ภาพจาก : <https://www.uber.com/th/ride/>  
<https://th.airbnb.com>



## 5 คำนี้ถึงความสมดุลของระบบนิเวศน์ (Collaborative Ecosystem) :

ด้วยสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันกำลังเผชิญกับปัญหาในเรื่องระบบนิเวศน์ โดยเฉพาะปัญหาภาวะโลกร้อน (Global Warming) โดยข้อตกลงที่กรุงปารีส (Cop 21) ที่ประเทศส่วนใหญ่ให้สัตยาบรรณร่วมกันว่าจะช่วยกันลดอุณหภูมิโลกลง 2 องศาเซลเซียส และที่ประชุม Cop 22 ที่กรุงบราซเวเลีย ประเทศบราซิล (เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2559) กำลังหารือกันในมาตรการที่จะทุกประเทศจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรธุรกิจยุคใหม่จึงต้องนำประเด็นในเรื่องของระบบนิเวศน์มาออกแบบโมเดลธุรกิจ ที่จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของมวลมนุษยชาติที่จะต้องให้ความร่วมมือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในการทำนุบำรุง รักษา ระบบนิเวศน์ไว้ให้คนรุ่นหลังที่อย่างน้อยก็ไม่ให้เลวร้ายไปกว่าเดิม เช่น Alibaba เป็นธุรกิจ E-Commerce ออกแบบกระบวนการซื้อ ขาย สินค้า บริการ ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ประหยัดเวลาในการเดินทางในการซื้อ และ ขาย ช่วยลดการใช้พลังงานในแง่การเดินทางได้ หรือถ้าองค์กรอยู่ในธุรกิจการเกษตร ก็ควรออกแบบโมเดลธุรกิจให้เป็นการเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น

## 6 ต้องมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลง (Agile and Adaptive Organization) :

ด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน มีความผันผวน สลับซับซ้อน ไม่แน่นอน มีความกำกวมสูง สร้างปรากฏการณ์ในลักษณะ New normal อยู่ตลอดเวลา และเทคโนโลยีสมัยใหม่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรที่จะอยู่รอดในภาวะการณ์เช่นนี้จะต้องมีโมเดลธุรกิจที่มีความคล่องตัวสูง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เพราะสิ่งที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันจะต้องเจอก็คือการที่ต้องแข่งขันกับ Startup ใหม่ ๆ และ Startup เหล่านี้จะเป็นภัยคุกคามองค์กรที่สามารถทำลาย (Disrupt) องค์กรที่ช้าหรือไม่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ โอกาส

ภาพจาก : <https://www.alibabathailand.com/news>



จากโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ที่ได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์ของโลกที่เชื่อมต่อถึงกัน (Digitization) และกระแสความเป็นสังคมเมือง (Urbanization) เพิ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้สังคมไทย เป็นสังคมที่มีความมั่งคั่ง และมีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมเป็นสังคมที่มีคุณภาพ มีความหวัง มีความสุขและสมานฉันท์อย่างมั่นคง ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับกระแสโลกเรื่องวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030 (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่ผู้นำประเทศ 193 ประเทศ (รวมประเทศไทย) ลงนามรองรับไว้ โดยมีเป้าหมาย (SDGs) หลักๆ ที่คนทั้งโลกอยากให้โลกเป็นโลกที่ปราศจากความยากจนในทุกรูปแบบ ทุกพื้นที่ โลกที่คนมีสุขภาพดี โลกที่มีการศึกษาอย่างมีคุณภาพเท่าเทียมกัน มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต โลกที่มีความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ โลกที่ทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืนในราคาที่เป็นธรรม โลกที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน โลกที่มีความไม่เสมอภาคในด้านต่างๆ ลดลง โลกที่มีภูมิคุ้มกันต่อภัยพิบัติ โลกที่การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โลกที่ทุกประเทศ ทุกภาคส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ฯลฯ นับว่าเป็นโอกาสที่ดีของ

(Startup) ควรกลับมาคิดทบทวนปรับปรุง (Think Globally) ออกแบบโมเดลธุรกิจขององค์กร (Act Locally) พัฒนาระบบการปฏิบัติงานพัฒนาคนขององค์กรอย่างไร ให้ไปในทิศทางเดียวกับโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ทำให้องค์กรเผชิญกับภัยคุกคามใหม่นี้ได้อย่างอยู่รอดปลอดภัย และมีความมั่งคั่งในท้ายที่สุด ซึ่งผู้เขียนขอเสนอแนะแนวคิดอันหนึ่งว่า สังคมไทยมีสิ่งที่ดีมากๆ สิ่งหนึ่งแต่องค์กรธุรกิจอาจจะเลยหรือไม่ค่อยให้ความสำคัญ คือ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ที่มีความหมายถึงการพัฒนาองค์กรให้ดำเนินไปในทางสายกลาง ในการก้าวให้ทันโลกยุคโลกาภิวัตน์อย่างพอเพียง ด้วยพื้นฐานของความพอประมาณ ความมีเหตุผล และความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีต่อผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก โดยมีเงื่อนไขของการตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ให้อยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ และความมีสำนึกในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการทำงาน มาเป็นพื้นฐานของแนวคิดในการพลิกโฉม หรือออกแบบโมเดลธุรกิจใหม่ เป็นการสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์กร เชื่อมโยงกับไทยแลนด์ 4.0 เชื่อมโยงกับโลก ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรก็จะมีมากขึ้น การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนก็คงอยู่แค่เอื้อมครับ