

หน่วยที่ 3 การจัดทำ Business Model Canvas และนำเสนอแผนธุรกิจสีเขียว

การเปลี่ยนผ่านของระบบเศรษฐกิจโลกในศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ดได้ผลักดันให้ภาคธุรกิจต้องทบทวนกระบวนการตัดสินใจในการสร้างความเติบโต จากเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการสร้างผลกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ไปสู่การบูรณาการมิติความยั่งยืนที่ครอบคลุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) เข้าเป็นแกนกลางของยุทธศาสตร์องค์กร โมเดลธุรกิจสีเขียว (Green Business Model) จึงไม่ใช่เพียงทางเลือกเชิงภาพลักษณ์อีกต่อไป แต่เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการอยู่รอด การสร้างนวัตกรรม และการดึงดูดเม็ดเงินลงทุนในยุคเศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ รายงานการวิจัยฉบับนี้แนะนำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ Business Model Canvas สำหรับธุรกิจสีเขียว การตรวจสอบสมมติฐานและความเป็นไปได้ การจัดทำแผนธุรกิจและการออกแบบสื่อนำเสนอ (Pitch Deck) ตลอดจนยุทธศาสตร์ในการประเมิน ปรับปรุง และต่อยอดธุรกิจสู่การได้รับการรับรองมาตรฐานระดับชาติและสากล เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3.1 การจัดทำ Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) ซึ่งได้รับการคิดค้นโดย Alexander Osterwalder และ Yves Pigneur เป็นกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการใช้อธิบาย ออกแบบ และประเมินกลไกการสร้างมูลค่าขององค์กร โครงสร้างของ BMC ถูกออกแบบมาเพื่อหลายข้อจำกัดของแผนธุรกิจแบบดั้งเดิมที่มีความยาวหลายสิบหน้าและขาดความยืดหยุ่น โดยนำเสนอภาพรวมของธุรกิจผ่านการจัดวางองค์ประกอบบนกระดาษแผ่นเดียว อย่างไรก็ตาม เมื่อบริบทของความยั่งยืนทวีความสำคัญขึ้น BMC รูปแบบมาตรฐานจึงถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าละเลยมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อยอดเป็น Sustainable Business Model Canvas หรือ Green Business Model Canvas ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักในการบูรณาการหลักการกอบกู้ระบบนิเวศและเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เข้ากับกลไกการแสวงหารายได้

3.1.1 การจัดทำ Business Model Canvas ฉบับสมบูรณ์

การจัดทำโมเดลธุรกิจสีเขียวฉบับสมบูรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาผลลัพธ์แบบภาคีสามส่วน หรือ Triple Bottom Line (ผลกำไร สังคม และสิ่งแวดล้อม) โดยองค์ประกอบดั้งเดิมทั้งเก้าด้านจะถูกนิยามใหม่ให้ครอบคลุมคุณค่าด้านความยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มองค์ประกอบด้านผลกระทบภายนอก (Externalities) เข้ามาเพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ องค์ประกอบที่ได้รับการปรับปรุงเชิงลึกประกอบด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

การกำหนดคุณค่าที่นำเสนอสีเขียว (Green Value Propositions) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการจัดทำแผนธุรกิจในธุรกิจสีเขียว องค์กรต้องสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าสินค้าหรือบริการของตนสามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้า พร้อมทั้งลดผลกระทบเชิงลบต่อระบบนิเวศได้อย่างไร นวัตกรรมคุณค่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของการใช้วัสดุที่ย่อยสลายได้ทางชีวภาพ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก หรือการเปลี่ยนรูปแบบการบริโภคไปสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน เช่น การใช้ซ้ำ การรีไซเคิล หรือการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้เป็นบริการ (Product-as-a-Service) กรณีศึกษาของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเต้าหู้ที่ประสบปัญหาการจัดการ

ขยะ แสดงให้เห็นว่าหากคุณค่าที่นำเสนอจำกัดอยู่เพียงการขายสินค้า โดยปราศจากการจัดการกากแก้ว เหลืองและน้ำเสีย ธุรกิจย่อมขาดความยั่งยืน การปรับปรุงคุณค่าโดยการนำกากแก้วเหลืองไปแปรรูปเป็น ผลิตภัณฑ์พลอยได้ (By-products) จึงถือเป็นการสร้างคุณค่าสีเขียวที่เพิ่มทั้งรายได้และลดผลกระทบทาง สิ่งแวดล้อม

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) ต้องถูกวิเคราะห์อย่างรัดกุม โดยไม่จำกัดเพียง ข้อมูลประชากรศาสตร์ แต่ต้องเจาะลึกถึงพฤติกรรมและความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มเป้าหมาย องค์กรต้องระบุกลุ่มผู้บริโภคที่พร้อมจะจ่ายเงิน (Willingness to pay) สำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม หรือกลุ่มธุรกิจ (B2B) ที่มีนโยบายจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement) จากนั้น องค์กร ต้องออกแบบช่องทางการเข้าถึง (Green Channels) ที่ส่งเสริมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตลอด กระบวนการ เช่น การใช้ระบบโลจิสติกส์พลังงานสะอาด การเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ ใหม่ได้ หรือการพัฒนาระบบการสื่อสารทางดิจิทัลเพื่อลดการใช้กระดาษ ควบคู่ไปกับการรักษา ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Green Customer Relationships) ซึ่งในบริบทสีเขียวมักหมายถึงการสร้างการมี ส่วนร่วมกับชุมชน (Communities) การสื่อสารอย่างโปร่งใสเพื่อป้องกันข้อครหาเรื่องการฟอกเขียว (Greenwashing) และการให้ความรู้ด้านการบริโภคอย่างยั่งยืน

โครงสร้างด้านการสร้างคุณค่าต้องอาศัยทรัพยากรหลัก (Green Resources) กิจกรรมหลัก (Green Activities) และพันธมิตรหลัก (Green Partnerships) ที่แข็งแกร่ง ทรัพยากรหลักในที่นี้ครอบคลุม ถึงเทคโนโลยีพลังงานสะอาด ทรัพยากรทางปัญญาด้านการออกแบบเชิงนิเวศ (Eco-design) และบุคลากรที่ มีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม กิจกรรมหลักจะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การประเมินวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Life Cycle Assessment) และการลดของเสียให้เป็นศูนย์ (Zero Waste) เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจสีเขียวมีความซับซ้อนสูง องค์กรจึงไม่สามารถดำเนินการเพียง ลำพังได้ พันธมิตรหลักจึงเป็นพันธมิตรที่ขาดไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ขยะ สถาบันวิจัย องค์กรเอกชน หรือแม้กระทั่งการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างคู่แข่งเพื่อพัฒนา มาตรฐานอุตสาหกรรมร่วมกัน

ประการสุดท้ายคือการพิจารณาโครงสร้างทางการเงินและการบัญชีต้นทุนสิ่งแวดล้อม โครงสร้าง ต้นทุน (Green Cost Structure) ต้องสะท้อนถึงการลงทุนด้านความยั่งยืน เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับรอง มาตรฐานสิ่งแวดล้อม ต้นทุนเทคโนโลยี และค่าปรับทางนิเวศ (หากมี) ขณะที่กระแสรายได้ (Green Revenue Streams) จะต้องมีความหลากหลายและมาจากคุณค่าเชิงบวกที่องค์กรสร้างขึ้น ทั้งจากการขาย ผลิตภัณฑ์สีเขียว ค่าลิขสิทธิ์เทคโนโลยี หรือแม้แต่รายได้จากการขายคาร์บอนเครดิต⁶ นอกจากนี้ โมเดลสี เขียวที่สมบูรณ์ยังผลักดันให้ผู้ประกอบการประเมินผลกระทบภายนอกเชิงบวก (Eco-Social Benefits) และผลกระทบภายนอกเชิงลบ (Eco-Social Costs) ที่เกิดขึ้นต่อสังคมในวงกว้าง เพื่อประเมินความคุ้มค่า ของการดำเนินงานอย่างแท้จริง

3.1.2 การเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 9 ด้านของ BMC

ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดในการจัดทำ Business Model Canvas คือการมองแต่ละองค์ประกอบแยกส่วนกันเหมือนการเติมคำในช่องว่าง ในความเป็นจริง ประสิทธิภาพของโมเดลธุรกิจเกิดจากการเชื่อมโยง (Interconnection) อย่างเป็นพลวัตของทุกโครงสร้าง เพื่อให้เกิดวงจรการสร้างคุณค่าที่สมบูรณ์ การประเมินความเชื่อมโยงสามารถแบ่งโครงสร้างบนผืนผ้าใบออกเป็นสามมิติหลัก ได้แก่ มิติด้านความพึงปรารถนาของตลาด มิติด้านความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติการ และมิติด้านความยั่งยืนทางการเงิน

มิติด้านความพึงปรารถนา (Desirability) ตั้งอยู่บนพื้นที่ฝั่งขวาของผืนผ้าใบ ซึ่งประกอบด้วยการทำความเข้าใจปัญหาและงานที่ลูกค้าต้องการทำให้สำเร็จ (Customer Jobs) ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นำไปสู่การออกแบบนวัตกรรมคุณค่าที่สามารถแก้ปัญหาและบรรเทาความเจ็บปวด (Pains) ของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ คุณค่านี้อาจถูกสื่อสารและส่งมอบผ่านช่องทางที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและยั่งยืน การเชื่อมโยงฝั่งขวานี้เป็นตัวกำหนดว่าตลาดมีความต้องการในสิ่งที่ธุรกิจกำลังจะสร้างหรือไม่

มิติด้านความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติการ (Feasibility) หรือพื้นที่ฝั่งซ้ายของผืนผ้าใบ จะทำหน้าที่ตอบคำถามว่าองค์กรมีศักยภาพในการผลิตและส่งมอบคุณค่านั้นจริงหรือไม่ การเชื่อมโยงเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่าการสร้างนวัตกรรมคุณค่าสี่เขียวนั้น ต้องอาศัยกิจกรรมหลักใดบ้าง และกิจกรรมเหล่านั้นต้องใช้ทรัพยากรหลักประเภทใด หากองค์กรวิเคราะห์แล้วพบว่าตนเองขาดแคลนทรัพยากรที่สำคัญ หรือมีข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมบางอย่าง องค์กรจะต้องสร้างการเชื่อมโยงไปยังพันธมิตรหลักเพื่ออุดช่องโหว่ดังกล่าว การเชื่อมโยงที่ล้มเหลวในฝั่งซ้ายจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า

มิติด้านความยั่งยืนทางการเงิน (Viability) คือพื้นที่ด้านล่างสุดของผืนผ้าใบ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อนผลลัพธ์จากการดำเนินการทั้งหมด ทรัพยากร กิจกรรม และพันธมิตรทางฝั่งซ้ายจะสร้างโครงสร้างต้นทุนที่ไหลออก ในขณะที่คุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าทางฝั่งขวาจะสร้างกระแสรายได้ที่ไหลเข้า การเชื่อมโยงที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารสามารถพิสูจน์ได้ว่า รูปแบบการหารายได้นั้นสามารถครอบคลุมโครงสร้างต้นทุนทั้งทางตรง ทางอ้อม และต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน และก่อให้เกิดผลกำไรที่เพียงพอต่อการขยายกิจการในอนาคต

3.1.3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลธุรกิจ

การเขียนโมเดลธุรกิจบนผืนผ้าใบเป็นเพียงการตั้งสมมติฐานทางธุรกิจ (Business Hypothesis) ซึ่งเต็มไปด้วยความเสี่ยงและความไม่แน่นอน กระบวนการที่ขาดไม่ได้คือการนำสมมติฐานเหล่านี้ไปทดสอบความถูกต้องกับตลาดจริง แนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระบบนิเวศนวัตกรรมคือกระบวนการ Lean Startup ซึ่งถูกคิดค้นโดย Eric Ries และต่อยอดด้วยเครื่องมือ Lean Canvas โดย Ash Maurya หลักการนี้มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงและการหลีกเลี่ยงการสูญเสียทรัพยากรในการพัฒนาสิ่งที่ไม่มีผู้ใดต้องการ

การตรวจสอบความเป็นไปได้เริ่มต้นจากการประเมินจุดเสี่ยงสูงสุดบน BMC ซึ่งมักเป็นเรื่องของการระบุปัญหาที่แท้จริงของลูกค้า องค์กรจะทำการแปลงสมมติฐานไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Minimum Viable Product - MVP) ซึ่งเป็นชิ้นงานหรือกระบวนการบริการที่มีฟังก์ชันพื้นฐานที่สุด แต่เพียงพอที่จะสะท้อนคุณค่าหลักของแบรนด์ เพื่อนำไปทดสอบกับลูกค้ากลุ่มแรกเริ่ม (Early Adopters หรือ Earlyvangelists)²² กระบวนการนี้ตั้งอยู่บนวงจร "สร้าง-วัดผล-เรียนรู้" (Build-Measure-Learn) ซึ่งผู้ประกอบการต้องทำการเก็บข้อมูลจากปฏิกิริยาของลูกค้าจริงอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาลูกค้า (Customer Development) ในโมเดลธุรกิจนวัตกรรม แบ่งออกเป็นสี่ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกัน ขั้นตอนแรกคือการค้นพบลูกค้า (Customer Discovery) เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่ธุรกิจต้องการแก้ไชนั้นมีอยู่จริง และลูกค้ายินดีรับทางออกนั้น ถัดมาคือการตรวจสอบลูกค้า (Customer Validation) ซึ่งเป็นการนำเสนอการขายจริงด้วยผลิตภัณฑ์ต้นแบบ เพื่อดูว่าผู้คนจะซื้อหรือยอมจ่ายเงินหรือไม่ หากผลการทดสอบชี้ว่าสมมติฐานผิดพลาด องค์กรจะต้องทำการปรับเปลี่ยนทิศทาง (Pivot) อย่างรวดเร็ว แต่หากสมมติฐานได้รับการยืนยัน องค์กรจึงจะดำเนินการต่อไปยังขั้นตอนการสร้างลูกค้า (Customer Creation) เพื่อขยายฐานการตลาด และขั้นตอนการสร้างบริษัท (Company Building) เพื่อวางโครงสร้างองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป⁵ สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้น การใช้ Lean Canvas ที่ปรับเปลี่ยนบล็อกบางส่วนให้มุ่งเน้นที่ปัญหา (Problem) ทางออก (Solution) ตัวชี้วัดหลัก (Key Metrics) และความได้เปรียบที่เลียนแบบไม่ได้ (Unfair Advantage) อาจมีความเหมาะสมต่อการทดสอบสมมติฐานที่รวดเร็วกว่าการใช้ BMC แบบดั้งเดิม