



# **DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP**

24 STEPS TO A **SUCCESSFUL STARTUP**

**IN 24 PAGES**

Concluded by  
Sakdipon Juasrikul, Ph.D.  
Assistant Professor in Entrepreneurship  
College of Entrepreneurship  
University of the Thai Chamber of Commerce

## 6 คำถามสำคัญของ 24 Step ที่ต้องรู้

เมื่อผ่านกระบวนการของ Step 0 มาแล้วผู้ประกอบการเริ่มที่จะทราบแล้วว่าไม่มีอะไรในการทำอะไรเพื่อที่จะสร้างคุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้น สำหรับผู้ประกอบการ IDE จะต้องรู้ **6 คำถามที่สำคัญของ 24 ขั้นตอน** โดย

**1. ลูกค้าของคุณคือใคร?** คำถามนี้เป็นการย้ำค้นหาว่าคนที่ต้องการสินค้าของคุณเป็นใคร ตลาดของสินค้าคุณอยู่ตรงไหน ลักษณะของลูกค้าของคุณเป็นอย่างไร รวมไปถึงขนาดของตลาดใหญ่เพียงพอและคุ้มที่จะทำหรือไม่นั่นเอง

**2. คุณจะทำอะไรให้ลูกค้าของคุณได้บ้าง?** เป็นคำถามที่จะต้องทราบถึงวงจรในการใช้สินค้าของลูกค้า การสร้างลักษณะของสินค้าและบริการที่จะส่งมอบถึงลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงคุณค่าของสินค้าและบริการ โดยจะช่วยให้ทราบถึงว่าแกนหลักของธุรกิจเป็นอะไรและตำแหน่งในการแข่งขันอยู่ตรงไหน

**3. ลูกค้าของคุณได้มาซึ่งสินค้าและบริการของคุณได้อย่างไร?** เป็นคำถามที่ค้นหากระบวนการตัดสินใจของลูกค้าที่ยินดีที่จะจ่ายเงินและกระบวนการขายของลูกค้า

**4. คุณทำเงินจากสินค้าและบริการของคุณได้อย่างไร?** ในส่วนนี้จะต้องตอบให้ได้ว่าธุรกิจมีรูปแบบธุรกิจอย่างไร กรอบในการตั้งราคาเป็นอย่างไร รวมไปถึงการคำนวณมูลค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้าและต้นทุนในการหาลูกค้า

**5. คุณออกแบบและผลิตสินค้าของคุณอย่างไร?** มาถึงตรงนี้ก็จึงมาพิจารณาสมมุติฐานต่างๆในตัวสินค้าและบริการเพื่อใช้ในการทดสอบตลอดและพิสูจน์ได้ว่ามีผู้ใช้จริง

**6. คุณขยายธุรกิจของคุณได้อย่างไร?** ซึ่งจะเป็นส่วนในการคำนวณหาขนาดตลาดที่สามารถเข้าถึงได้และทำการเขียนแผนการสร้างสินค้าเพื่อขยายธุรกิจต่อไป

จะเห็นได้ว่าคำถามมากกว่าครึ่งมุ่งเน้นที่จะเข้าใจลูกค้าก่อนโดยยังไม่สนใจว่ารูปแบบของสินค้าหรือบริการจะเป็นอะไร สำหรับผู้ประกอบการ IDE การให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างธุรกิจใหม่

## Step 1: การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

หลังจากผ่านกระบวนการของ Step 0 มาแล้วเราจะต้องเข้าใจว่าหากจะนำไอเดียมาดำเนินการให้ออกมาเป็นธุรกิจ จะต้องเข้าใจว่า **“การจะมีธุรกิจได้ก็ต่อเมื่อมีลูกค้ามาซื้อสินค้าหรือบริการของคุณ”** สิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างโรงงาน การวิจัยผลิตภัณฑ์ การจ้างคนทำงาน การเขียนแผนธุรกิจ เป็นเพียงแค่ส่วนประกอบเท่านั้นแต่ธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีคนมายอมมาจ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการ ด้วยเหตุนี้เองจากฉบับที่แล้วว่าขั้นตอนมากกว่าครึ่งจะเป็นขั้นตอนเพื่อค้นหา ทดสอบและพิสูจน์เกี่ยวกับลูกค้า มากกว่าตัวผลิตภัณฑ์ ด้วยเหตุนี้เองผู้ประกอบการไอทีจะต้องเริ่มต้นด้วยลูกค้า ห้ามเริ่มต้นด้วยผลิตภัณฑ์

ในส่วนของ**การแบ่งส่วนตลาดเป็นขั้นตอนแรกเพื่อที่จะเข้าใจว่าสินค้าและบริการของผู้ประกอบการอยู่ในส่วนใด** ซึ่งเป็นการมองภาพใหญ่ของตลาดและอุตสาหกรรมที่ ผู้ประกอบการ (น่าจะอยู่) ยกตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาหารสด กับอาหารแช่แข็ง เป็นต้น และยังสามารถแบ่งส่วนตลาดได้อีกเช่น อาหารสดอาจจะแบ่งออกเป็น อาหารจำพวกผักผลไม้ เนื้อสัตว์ โดยในการแบ่งส่วนตลาดนี้จะช่วยทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นถึงขอบเขตต่างๆ ของตลาด และเมื่อผู้ประกอบการสามารถที่จะแจจแจงออกมาให้หมดจะสามารถพิจารณาได้ว่าส่วนแบ่งตลาดของเราอยู่ที่ไหน ซึ่งจะทำให้มองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ของตลาด ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการเข้าใจลูกค้าต่อไปและเมื่อเราเก็บข้อมูลจากแต่ละส่วนแบ่งตลาดแล้วยังจะช่วยให้ผู้ประกอบการค่อยๆ ตีวงให้แคบลงเพื่อให้เหมาะสมกับสินค้าและบริการและเป็นที่มาในการให้ผู้ประกอบการสามารถค้นหาตลาดหัวหาดในขั้นที่ 2 ต่อไป

## Step 2: การเลือกตลาดหัวหาด (Select a Beachhead Market)

คำว่า “หัวหาด” หรือ “Beachhead” เป็นคำมาจากทางการทหารในการใช้ยึดพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งในการเข้าโจมตีจากทางทะเล เมื่อยึดพื้นที่นี้ได้แล้วจะเป็นพื้นที่เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการตั้งฐานทัพและส่งเสบียงในการขยายพื้นที่ต่อไปด้วยเหตุนี้เอง จากขั้นตอนที่ 1 ที่ทำการแบ่งส่วนตลาดแล้ว จากนั้นผู้ประกอบการจะต้องเลือกส่วนตลาด (Market Segment) มา 1 ส่วนเท่านั้น โดยจะต้องมีศักยภาพและมีความสำคัญซึ่งส่วนตลาดนั้นจะเรียกว่าตลาดหัวหาด สาเหตุสำคัญที่ต้องเลือกเนื่องจากว่าผู้ประกอบการมีกำลังและทรัพยากรที่มีจำกัด นอกจากนี้การเลือกตลาดหัวหาดจะทำให้ผู้ประกอบการเข้าเจาะตลาดได้ง่ายกว่าและสามารถยึดตำแหน่งทางการตลาด ทั้งนี้ทั้งนั้น **คำถามสำคัญคือ เราเลือกตลาดหัวหาดได้อย่างไร?**

ผู้ประกอบการสามารถตั้งคำถามกับโอกาสทางการตลาดต่างๆ ได้ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีความสามารถในการจ่ายหรือไม่ สามารถในการเข้าถึงการขายของเราอย่างน้อยแค่ไหน หรือมีเหตุผลใดในการซื้อสินค้าหรือบริการของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังต้องพิจารณาถึงคู่แข่งที่เป็นอุปสรรคในตลาดๆนั้น รวมไปถึงหากได้ตลาดหัวหาดแล้วสามารถที่จะช่วยทำให้ยึดตลาดอีกส่วนหนึ่งได้หรือไม่ คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่จะต้องพิจารณาในการเลือก อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญหลายๆ ครั้ง **ไม่ใช่เลือกจากขนาดตลาดที่ใหญ่ว่ามีศักยภาพ หากแต่เป็นตลาดที่สินค้าและบริการของผู้ประกอบการสามารถที่จะส่งคุณค่าหรือเป็นที่ต้องการของตลาดนั้นจริงๆ** จากที่กล่าวมาก่อนว่า “คุณค่าสำหรับใคร” ยังจะต้องเข้ามาพิจารณาอยู่ตลอดนั่นเอง

### Step 3: การสร้างคุณลักษณะของผู้ใช้ (Build an End User Profile)

หลังจากเลือกตลาดหัวหาด (Beachhead Market) สิ่งที่สำคัญคือผู้ใช้หรือลูกค้าที่อยู่ในตลาดหัวหาดนั้นซึ่งก็คือ **“การสร้างคุณลักษณะของผู้ใช้ หรือ Build an End User Profile”** ที่อยู่ในตลาดหัวหาด หรือส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีศักยภาพที่ผู้ประกอบการเลือกขึ้นมา จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการไอทีจะมุ่งเน้นและสร้างความเข้าใจในตัวลูกค้าและมุมมองของลูกค้าก่อน การเข้าใจในขั้นตอนนี้คือการรู้จักสร้างคุณลักษณะด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านรายได้ ด้านครอบครัว อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความหลงใหล สถานที่ในการพักผ่อน และอื่นๆ ที่สะท้อนถึงคุณลักษณะของลูกค้า เพื่อที่จะสามารถมุ่งเน้นและเจาะจงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ แน่ใจว่าจะต้องมีการตรวจสอบว่าคุณลักษณะของลูกค้าที่สร้างขึ้นมานั้นมีอยู่จริงในตลาดหรือไม่ หากไม่มีอาจจะต้องพิจารณากลับไปขั้นตอนที่ 2 ก็ได้ว่าสิ่งที่เลือกมาสมเหตุสมผลหรือไม่ หรือลูกค้าเป้าหมายมีลักษณะเช่นนี้หรือไม่

สาเหตุที่เลือกลูกค้าเป้าหมายและพัฒนาสร้างคุณลักษณะดังกล่าวนั้น เพื่อจะสามารถเจาะจงได้มากพอเพื่อจะสามารถนำไปคำนวณขนาดตลาดที่สามารถบ่งชี้ได้ในขั้นตอนต่อไป และสามารถที่จะเฉพาะเจาะจงไปยังถึงการสร้างตัวละครลูกค้า หรือ Persona ซึ่งดึงมาจากลูกค้าเป้าหมายนี้ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้เข้าใจถึง “หน่วยในการตัดสินใจของลูกค้า” ซึ่งเป็นส่วนในการตัดสินใจในการซื้อสินค้าของลูกค้า เพื่อสามารถที่จะสร้างยุทธวิธีในการเข้าถึงลูกค้าและให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์สร้างความเข้าใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจะเป็นส่วนหนึ่งในการต่อยอดตลาด ลูกค้าในอนาคต และต่อยอดในขั้นตอนต่อไปได้

## Step 4: การคำนวณ TAM ของตลาดหัวหาด

เป็นการประเมินศักยภาพของตลาดหัวหาดที่เราตั้งเป้าไว้ TAM ย่อมาจาก Total Addressable Market คือ จำนวนขนาดของตลาดทั้งหมดที่สามารถวัดได้ ซึ่งสามารถคำนวณได้จาก จำนวนผู้ใช้ตัวจริงที่อยู่ในตลาดหัวหาด คูณกับ รายได้ที่ได้จากผู้ใช้ตัวจริงต่อปี อาจกล่าวง่ายๆ คือการคำนวณรายได้ต่อปีที่ธุรกิจของคุณจะได้รับหากครอบครองตลาดหัวหาดได้ทั้งหมด คำถามที่สำคัญคือ ทำไมเราจะต้องคำนวณ TAM มีเหตุผลที่สำคัญหลายประการในแต่หนึ่งในนั้นคือ สิ่งที่ผู้ประกอบการกำลังจะทำมันคุ้มที่จะทำหรือไม่ สิ่งที่สามารถสร้างผลกระทบที่ใหญ่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจของผู้ประกอบการสามารถที่จะดำเนินต่อไปได้หรือไม่ หากใหญ่ไม่พอ ก็ไม่คุ้มที่จะทำจริง

นอกจากนี้การคำนวณ TAM เป็นการประเมินขีดความสามารถของผู้ประกอบการอีกด้วยเนื่องจากว่าหาก TAM มีขนาดเล็กเกินไปก็ไม่น่าสนใจ ในทางตรงกันข้าม หาก TAM มีตัวเลขที่ขนาดใหญ่เกินไปอาจจะส่งสัญญาณที่อันตรายสำหรับผู้ประกอบการเนื่องจากว่าผู้ประกอบการมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการตอบสนองขนาดตลาดนั้น ด้วยเหตุนี้ **ผู้ประกอบการจะต้องหาจุดที่เรียกว่า “จุดที่เหมาะสม” ไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป** ที่จะสามารถทำได้และสร้างกระแสเงินสดที่เป็นบวกให้แก่ธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นของผู้ประกอบการ แน่นอนว่าการคำนวณ TAM ไม่สามารถทำได้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก แต่สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องพยายามคำนวณจะต้องหาตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุด โดยทำการสำรวจตลาดหัวหาด และมีการปรับตัวเลขเมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าขนาดของตลาดถูกเป้าหมายและมีศักยภาพเพียงพอในการประกอบการธุรกิจ เมื่อได้ขนาด TAM แล้วก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่าควรเดินต่อหรือไม่

## Step 5: ร่างเพอโซน่าในตลาดหัวหาด

ในขั้นตอนนี้ผู้ประกอบการจะต้องเลือกผู้ใช้หรือผู้ที่ **“คิดว่าจะ”** เป็นผู้บริโภคของผู้ประกอบการออกมา จากนั้น จะทำการสร้างรายละเอียดของคนๆ นั้นออกมาว่าชื่ออะไร เป็นผู้ชายหรือผู้หญิง มีการใช้ชีวิตอะไร มีรายได้ต่อเดือนเท่าไร มีครอบครัวหรือยัง มีลูกกี่คน ใช้รถอะไร ชอบทานอาหารประเภทไหน ใช้นาฬิกาข้อมืออะไร โดยเราจะต้องเขียนออกมาให้ ชัดเจนจนสามารถที่จะเห็นได้ว่าเป็นตัวบุคคลที่จับต้องได้จริง การเขียนเพอโซน่า จะช่วยทำให้ผู้ประกอบการ รวมไปถึงคน ในองค์กรสามารถเห็นถึงลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าไปถึงลูกค้า นั้น ได้ เนื่องจากว่าคนที่เป็นเพอโซน่านั้นจะเป็นบุคคลที่เป็นตัวแทนที่ดีที่สุดของตลาดหัวหาดของผู้ประกอบการ

ในการสร้างเพอโซน่าจะช่วยทำให้ผู้ประกอบการสามารถทดสอบสินค้าหรือบริการได้จากการเข้าไปพูดคุยกับคนที่ มี ลักษณะเดียวกับคนที่ร่างออกมาเป็นเพอโซน่านั้นๆ นอกจากนี้ยังมีประโยชน์อีกหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจว่า การยอมรับในสินค้าหรือบริการที่เราสามารถทดสอบได้ก่อน ผู้ประกอบการยังสามารถที่จะเข้าใจได้ว่าจะต้องทำอย่างไร เพื่อให้ได้ลูกค้าที่มีลักษณะนั้นมา และทำอย่างไรถึงจะตอบสนองลูกค้าได้ และท้ายที่สุดจะช่วยทำให้ผู้ประกอบการทราบ ได้ว่าอะไรควรทำ หรือไม่ควรทำ จะเห็นได้จากขั้นตอนที่ 1 ถึง 5 จะเป็นขั้นตอนที่เราพิจารณาถึงขนาดตลาดและลูกค้า จากกว้างในระดับส่วนการตลาด (Market Segment) ลงมาแคบสุดจนเหลือ 1 คน นั่นคือการร่างออกมาเป็นเพอโซน่า **เพื่อเข้าใจให้ได้ว่า “ใครคือลูกค้าของเรา”**

## Step 6: วงจรในการใช้สินค้า

เมื่อผู้ประกอบการเข้าใจและสามารถตอบคำถามว่า “ลูกค้าของคุณคือใคร” ผ่านกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึง 5 แล้ว **คำถามที่สำคัญต่อมาถึง “คุณทำอะไรให้ลูกค้าได้บ้าง”** จะเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการจะต้องยึดลูกค้าเป็นหลักและเข้าใจถึงมุมมองจากลูกค้าตลอดเวลา โดยในขั้นตอนที่ 6-11 (ยกเว้นขั้นตอนที่ 9) จะเป็นกระบวนการในการตอบคำถามดังกล่าว โดยใน **ขั้นตอนที่ 6 คือ วงจรในการใช้สินค้า** เป็นกระบวนการในการค้นหาว่าเพื่อโซนา ที่เราร่างขึ้นมา สามารถที่จะหาสินค้าหรือบริการของเราได้อย่างไร ได้สินค้าหรือบริการของเราอย่างไร ใช้อย่างไร ได้คุณค่าจากสินค้าและบริการอย่างไร ลูกค้าซื้อและชำระค่าสินค้าและบริการอย่างไร มีการซื้อต่ออย่างไร และลูกค้าจะมีการบอกต่อเกี่ยวกับสินค้าหรือไม่อย่างไร บางครั้งเราเรียกสิ่งนี้ว่า **“การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey)”** การเข้าใจความรู้สึกของลูกค้าในแต่ละขั้นตอนโดยละเอียด ไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบ จะช่วยทำให้เราสามารถปรับกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะสิ่งที่เป็นลบน้อยลงและสิ่งที่เป็นบวกมากขึ้น

นอกจากนี้การเข้าใจถึงลูกค้าว่าใช้สินค้าและบริการอย่างไร จะช่วยบอกข้อมูลที่สำคัญให้กับผู้ประกอบการในการเห็นโอกาสและความต้องการของลูกค้าและนำไปสู่การปรับปรุงสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า กระบวนการดังกล่าวจะต้องเข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนามกับลูกค้า โดยการเข้าไปพูดคุยสัมภาษณ์ลูกค้า เพื่อได้คำตอบในคำถามที่ได้ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทั้งนี้การร่างวงจรในการใช้สินค้าและบริการควรเป็นแผนภาพออกมาเพื่อ**ทำให้มองเห็นความรู้สึก ความต้องการ และความสูญเสีย** ของลูกค้า ทั้งก่อน ระหว่าง และหลัง การใช้สินค้าและบริการของผู้ประกอบการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้ดีขึ้น และจะช่วยสร้างไอเดียทางการตลาดได้อีกด้วย



## Step 7: การสร้างภาพร่างสินค้า

เมื่อทราบถึงการเดินทางของลูกค้าจากขั้นตอนการร่างวงจรในการใช้สินค้าแล้ว เราจะมาพูดใน**ขั้นตอนที่ 7 คือการสร้างภาพร่างสินค้า** โดยผู้ประกอบการจะต้องสร้างภาพร่างสินค้าของตนเองออกมาเพื่อสามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ โดยจะต้องมุ่งเน้นถึงประโยชน์ของสินค้านั้นจากส่วนต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าภาพร่างสินค้านั้นมีส่วนที่จะให้คุณค่าแก่กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า และทำให้ทุกคนที่เป็นเป้าหมายลูกค้าได้ตกลงว่าสินค้านั้นคืออะไร มีประโยชน์หรือคุณค่าอะไร ผู้ประกอบการหลายคนคงคิดว่าทำไมขั้นตอนการร่างภาพสินค้าถึงมาช้าเกินไป จริงๆ แล้วจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการในแบบไอทีดี พยายามที่จะ**สร้างความเข้าใจลูกค้าก่อนที่จะเริ่มร่างว่าสินค้าควรมีลักษณะอย่างไร** หากเราออกแบบสินค้าโดยไม่ได้พูดคุยกับลูกค้าหรือเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้ว สินค้าที่ผู้ประกอบการทำจะเป็นสินค้าเพื่อให้ตนเองแทนที่จะทำให้ลูกค้า

กระบวนการสร้างภาพร่างของสินค้าจะส่งเสียงสะท้อนกลับไปมาระหว่างขั้นตอนแรกๆ ที่เราพยายามเข้าใจลูกค้า โดยเมื่อมีภาพที่ค่อนข้างชัดเจนจะช่วยให้ทีมงาน รวมไปถึงเข้าใจถึงต้นทุน กระบวนการผลิตสินค้า รูปแบบ ระยะเวลา วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ซึ่งส่วนต่างๆ เหล่านี้จะสะท้อนย้อนกลับไปว่าสินค้านั้นเกิดประโยชน์ หรือ คุณค่า ให้แก่ลูกค้าหรือไม่ การสร้างภาพร่างสินค้าจะช่วยให้ทีมงานและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสร้างความเข้าใจว่าสินค้านั้นคืออะไรและมีประโยชน์อะไรแก่ลูกค้า ซึ่งทำให้ทุกอย่างอยู่บนหน้ากระดาษแผ่นเดียวกัน และสามารถที่จะทำให้เดินไปข้างหน้าต่อกันได้แน่นอนว่าการร่างภาพสินค้าไม่ใช่แค่ทำเพียงแค่ครั้งเดียวจะสำเร็จตามที่ลูกค้ารวมไปถึงผู้ประกอบการต้องการ หากแต่ต้องทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนกว่าจะตกผลึกความเข้าใจในรูปแบบ คุณค่า ประโยชน์ ของสินค้า

## Step 8: ประเมินคุณค่าที่น่าเสนอ

เราได้พูดถึงการเข้าใจรูปแบบคุณค่า ประโยชน์ของสินค้าและบริการผ่าน “การสร้างภาพร่างสินค้า” แล้วขั้นตอนต่อไปจะเป็น **ขั้นตอนที่ 8 คือการประเมินคุณค่าที่น่าเสนอ (Quantify the Value Proposition)** ซึ่งในขั้นตอนนี้สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องบอกประโยชน์ของสินค้าและบริการในรูปแบบ “คุณค่า” ที่ลูกค้าได้รับรวมไปถึงพยายามคำนวณให้ได้เป็นในรูปแบบตัวเลขเพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือลูกค้าที่เราจะแสดงหรือประเมินคุณค่าให้เห็นนั้นจะต้อง “ไม่ใช่ลูกค้าทั่วไป” แต่เป็น “ลูกค้าที่เป็นคนที่อยู่ในเพอโซนา” ที่เราจะต้องลำดับความสำคัญ แน่ใจว่าสินค้าและบริการของผู้ประกอบการอาจจะสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่คนหมู่มาก หากแต่ว่าสิ่งที่เราจะส่งมอบประโยชน์นี้จะต้องอยู่ในแนวเดียวกับลูกค้าเพอโซนาที่เราได้ทำการร่างขึ้นมาแล้ว หากยังจำได้ คำว่า “คุณค่าสำหรับใคร” **ขั้นตอนนี้เราจะต้องประเมิน “คุณค่า” ออกมาเป็นตัวเลข ที่จะส่งมอบให้กับ “สำหรับใคร” นั่นก็คือ เพอโซนา ที่เราร่างขึ้นมานั่นเอง** สิ่งที่เราจะต้องตอบลูกค้าได้คือ คุณค่าอะไรที่ลูกค้าได้จากสินค้าหรือบริการนี้ ผู้ประกอบการหลายคนมักจะคิดว่าประโยชน์ทั่วไปซึ่งมักจะอยู่ใน 3 ประเภทนี้ได้แก่ “ดีกว่า”, “เร็วกว่า” และ “ถูกกว่า” ซึ่งการประเมินลักษณะนี้ไม่ถูกต้องสิ่งที่เราจะต้องประเมิน**คุณค่าจะต้องเจาะลึก เปรียบเทียบ ให้เห็นออกมาเป็นรูปธรรม**ซึ่งสามารถวัดได้เป็นเชิงปริมาณ (ตัวเลข) ได้และสามารถที่จะเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสิ่งที่มีอยู่ในตลาดได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การประเมินคุณค่าที่น่าเสนอจะต้องทำให้ง่ายที่ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว เช่น การให้บริการของเราจะช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายจากของเสียเนื่องจากการผลิต 45 % ซึ่งจะช่วยทำให้คุณสามารถลดต้นทุนได้ 200,000 บาท/เดือน เป็นต้น

## Step 9: ระบุลูกค้า 10 รายถัดไป

เป็นกระบวนการในการเปิดขยายลูกค้า ที่อยู่ภายใต้ข้อสมมุติฐานพอโซนาที่ได้ร่างไว้ ซึ่งจะเป็นยืนยันระหว่างสิ่ง  
ที่ผู้ประกอบการร่างกับลูกค้าอีก 10 รายได้ต่อไป สาเหตุที่ต้องระบุเพื่อไม่ให้เรายึดกับพอโซนาที่เราสร้างมาจนเกินไป จน  
ไม่สามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าคนอื่น ๆ ต่อไป ด้วยเหตุนี้การระบุลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจะช่วยทำให้  
ผู้ประกอบการทำการประเมินลูกค้าในกลุ่มอื่นๆ ว่ามีความต้องการสินค้าและบริการที่กำลังเสนอคุณค่าหรือไม่ และยังเป็น  
การตรวจสอบขยายผลพอโซนาที่ตนเองร่างขึ้นมาอีกด้วย เมื่อเราสามารถที่จะระบุลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นผู้ประกอบการก็จะ  
มีความมั่นใจกับสินค้าและบริการที่ตนเองกำลังจะเริ่มทำว่ามีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ โดยในการระบุลูกค้า  
ผู้ประกอบการจะทำการสัมภาษณ์กับลูกค้าที่ทำรายชื่อไว้ โดยสอบถามในเรื่องของความต้องการอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบ  
ในการซื้อสินค้า ช่องทางการเข้าไปถึงลูกค้า การบริการหลังการขาย และที่สำคัญมากที่สุดคือ **คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ** ด้วย  
เหตุนี้การระบุลูกค้า 10 รายต่อไป จะเป็นขั้นตอนที่ประเมินข้อสมมุติฐานที่ตั้งไว้ตั้งแต่ขั้นตอนแรก และจะช่วยทำให้ลด  
ความเสี่ยงในการเริ่มต้นธุรกิจ

## Step 10: กำหนดแก่นของธุรกิจ

ในขั้นตอนนี้ผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจว่าสิ่งที่คุณกำลังทำคืออะไร และอะไรนั้นจะทำให้เหนือกว่าคู่แข่งทุกราย และคู่แข่งไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ ในกลุ่มสตาร์ทอัพมักเรียกกันว่า อะไรคือ “Unfair Advantage” หรือ “สิ่งที่คุณได้เปรียบ (อย่างไม่เท่าเทียม)” ซึ่งตามหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีแนวคิดนี้มานานแล้วคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งองค์ประกอบที่สามารถสร้างความเปรียบประกอบไปด้วย คุณค่า (Value) หายาก (Rareness) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitability) และ ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutability) ซึ่งจะเป็น “ซอสสูตรลับ (Secret Sauce)” ที่คู่แข่งไม่สามารถที่จะทำตามคุณได้ ด้วยเหตุนี้การกำหนดแก่นธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดว่า “อะไร” ที่ผู้ประกอบการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจะต้องกำหนดว่า “อะไรคือสิ่งที่คุณทำได้ดีกว่าคนอื่น” ซึ่งการกำหนดแก่นของธุรกิจจะเป็นส่วนสะท้อนกลับไปที่คุณค่าใหม่ที่เรารสร้างและกำหนดไว้นั่นเอง

อย่างไรก็ดีการค้นหาแก่นธุรกิจหลายครั้งมีผู้ประกอบการสับสนทำให้ไม่สามารถกำหนดกรอบการสร้าง ความได้เปรียบได้ เนื่องจากว่าธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมมีความหลากหลายและคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีความหลากหลาย ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการต้องมองจากนอกเข้ามาข้างใน (Outside in) และพิจารณาตัวเองว่าอะไรที่ นอกจากที่ “ทำได้” แล้ว “คนอื่นจะต้องทำไม่ได้” ด้วย อย่างที่กล่าวไว้ คำว่า “แก่น” คือสิ่งที่คุณมีแต่คนอื่นไม่มี จงหาแก่นของธุรกิจให้เจอ และพัฒนาสร้างกำแพงป้องกันแก่นของธุรกิจขึ้นมา เพราะว่า ลูกค้าเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการของคุณแทนที่จะเลือกของคู่แข่งของคุณเพราะว่าคุณมี “อะไรบางอย่าง” ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้านั่นเอง

## Step 11: ระบุตำแหน่งในการแข่งขัน

การระบุตำแหน่งในการแข่งขันเป็นเรื่องที่ผู้ประกอบการจะต้องย้อนกลับไปว่าเรากำลังจะส่ง “คุณค่า” อะไรที่ **สำคัญที่สุด 2 อันดับแรกที่จะส่งให้ “เพอโซน่า”** หรือ “ตัวละคร” ซึ่งจะเป็นคนที่เป็นลูกค้าคนแรกที่ใช้สินค้าหรือบริการของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ยังช่วยทำให้เราสามารถตอบโจทย์และเข้าใจถึงทั้ง “คุณค่า” และ “สำหรับใคร” ได้ว่าจริงๆ แล้วแก่นของธุรกิจของผู้ประกอบการที่จะโดนใจลูกค้าได้มากขนาดไหน ซึ่งเมื่อเราสามารถเลือกคุณค่าได้ 2 อย่างแล้ว เราสามารถที่จะระบุตำแหน่งในการแข่งขันได้ เมื่อเรารู้ตำแหน่งของตัวเองแล้ว เราก็จะต้องรู้ตำแหน่งของคู่แข่งเช่นเดียวกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะสะท้อนให้เห็นถึง **“รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง”** ทั้งนี้สิ่งที่เป็นความท้าทายไม่ว่าจะเป็น “รู้เรา” หรือ “รู้เขา” คือข้อมูลที่ได้มาว่าตำแหน่งที่เรากำลังระบุว่าเป็นเหนือกว่า หรือต่ำกว่า คู่แข่งนั้น เป็นความจริงหรือไม่ หลายๆครั้งเรามักจะ “หลอกตัวเอง” ว่าเราคูณภาพดีกว่า หรือบางทีเรามักจะบอกว่ารสชาติดีกว่า ซึ่งจริงๆ แล้วอาจจะไม่ได้เป็นเช่นนั้น เพราะว่าผู้ประกอบการมักจะหลงใหลในสิ่งที่ตัวเองทำและรู้ว่าคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ตัวเองทำนั้นเป็นอย่างไร จนเรียกว่า “หลงรัก” ของเราจนลืมความจริงที่จะต้องประเมิน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สิ่งที่สำคัญคือ เราทำสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ไม่ได้ทำสินค้าหรือบริการให้กับตัวเอง ดังนั้นข้อมูลที่ได้มาทุกอย่างห้ามถามตัวผู้ประกอบการเอง หากแต่ต้องไปถามลูกค้าในทุกแง่มุม และลูกค้านั้นจะต้องเป็นคนๆเดียวกับที่เราวางเพอโซน่าในขั้นแรกๆ ที่ผู้ประกอบการสร้างขึ้นมามีด้วย เหตุนี้ความจริงเท่านั้นที่จะเป็นตัวแปรสำคัญในการระบุตำแหน่งในการแข่งขัน เพื่อให้เราสามารถวางกลยุทธ์ต่อไปได้

## Step 12: ค้นหาหน่วยการตัดสินใจของลูกค้า

เป็นการเข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจของลูกค้าและองค์ประกอบในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของผู้ประกอบการ จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการหลายคนล้มขั้นตอนนี้ไป ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะตอบได้ว่า “ทำไมลูกค้าซื้อสินค้าของผู้ประกอบการ” และจะทำไมไม่ให้ลูกค้าไปซื้อสินค้าและบริการจากคู่แข่ง โดยในขั้นตอนนี้จะต้องเข้าใจว่า มี “ผู้เล่น” ใครบ้างที่มีส่วนในการประกอบการตัดสินใจของลูกค้า สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงเสมอคือ **“ผู้ใช้สินค้า”** อาจจะไม่ใช่ **“ผู้มีอำนาจซื้อสินค้า”** เหมือนคำกล่าวที่ว่า **“คนใช้ไม่ได้ซื้อ คนซื้อไม่ได้ใช้”** ทั้งนี้ “ผู้เล่น” นั้นไม่ได้มีเพียงแค่ผู้ซื้อสินค้าและผู้ใช้สินค้าเท่านั้น ยังมีบุคคลอีกมากมายที่มีบทบาทในการตัดสินใจซื้อสินค้าไม่ว่าจะเป็น ผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิด ผู้สนับสนุน ส่วนงานที่กำกับดูแล คนที่มีอำนาจยับยั้ง เป็นต้น ผู้อ่านคงเคยเห็นดาราใช้สินค้าและบอกต่อ นั่นก็คือเป็นผู้มีอิทธิพลทางความคิดในการซื้อสินค้าของลูกค้า

เมื่อทราบถึง **“ผู้เล่น”** แล้วต้องเข้าใจถึง **“หน่วยตัดสินใจ”** ซึ่งก็คือ อะไรที่มีอิทธิพลในการซื้อสินค้าและบริการ และแน่นอนว่าในแต่ละผู้เล่น จะมีหน่วยในการตัดสินใจที่อาจจะแตกต่างกันออกไป โดยสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องค้นหา คำตอบของหน่วยตัดสินใจคือจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า **“ผู้เล่นเลือกซื้อสินค้าของเราเพราะอะไร”** โดยเหตุผลในการซื้อจะผสมผสานถ่วงน้ำหนักกันในหมู่ “ผู้เล่น” เพื่อประกอบในการตัดสินใจว่า “ซื้อ” หรือ “ไม่ซื้อ” ออกมา หากสามารถที่จะเขียนออกมาเป็นในเชิงตัวเลขได้ยิ่งดี เช่น สินค้าและบริการเราจะประหยัดเวลาในการทำงานของพนักงานของท่าน 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนในการจ้างแรงงาน 1 คนจะเป็นเท่ากับกี่บาท เป็นต้น

## Step 13: ร่างกระบวนการหาลูกค้า

จะเห็นได้ว่าเราผ่านขั้นตอนมาครั้งหนึ่งแล้วของ 24 ขั้นตอนในการสร้างธุรกิจ หากแต่ยังมุ่งเน้นในการเข้าใจลูกค้า อยู่ **ผู้ประกอบการหลายคนมักจะ “คิดเอาเอง” ว่าสินค้าและบริการของตนเอง “ดีเยี่ยม”** และลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าและบริการของเรา แต่ในความจริงนั้น ไม่ว่าจะลูกค้าจะเป็นบุคคลธรรมดา หรือบริษัทและองค์กร ต่างล้วนแล้วแต่มีกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อสินค้า ซึ่งนอกจาก “ผู้เล่น” แล้วยังมีกระบวนการในการประเมินรายละเอียดต่างๆ ก่อนซื้อสินค้าและบริการ โดยเฉพาะสินค้าและบริการใหม่ลูกค้าจะใช้เวลาพิจารณาและตั้งคำถามมากมาย ไม่ว่าจะ เป็นคุณค่าที่ได้มา กับราคาที่ลูกค้ายอมซื้อและขีดความสามารถที่จะซื้อสินค้านั้น อีกทั้งความยอมรับจาก “ผู้เล่น” ที่เข้ามา มีอิทธิพลในการซื้อ และหากว่าลูกค้าเป็นองค์กรบริษัทๆ ยังมีตัวบทกฎระเบียบซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคในการกระบวนการจัดซื้อ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจกระบวนการดังกล่าว

ถึงแม้ว่าสินค้าและบริการของผู้ประกอบการไม่ใช่สินค้าใหม่แต่กำลังดำเนินการขายและบริการให้กับลูกค้า ผู้ประกอบการจะต้องตรวจประเมินกระบวนการหาลูกค้าด้วย ว่าลูกค้ามี **“ความรู้สึก (Emotion)”** ในกระบวนการได้มาของสินค้าและบริการของผู้ประกอบการอย่างไร สิ่งนี้เรียกว่า **การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey)** ซึ่งจะช่วยให้ประเมินความรู้สึกต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น **“ก่อน-ระหว่าง-หลัง”** การซื้อสินค้าและบริการว่า ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้ประกอบการหรือสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการอย่างไร และรู้สึกอะไร เพื่อที่จะร่างออกมาและสามารถที่จะประเมินและหากระบวนการที่จะทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีกับสินค้าและบริการของผู้ประกอบการ

## Step 14: คำนวณ TAM ของตลาดถัดไป

หากยังจำกันได้ว่าในขั้นตอนที่ 4 ผู้ประกอบการจะต้องคำนวณ TAM (Total Addressable Market) หรือขนาดตลาดที่เข้าถึงได้ เพื่อใช้ในการพิจารณาขนาดตลาดหัวหัดเพื่อพิจารณาอย่างคร่าวๆ ได้ว่าขนาดตลาดของผู้ประกอบการเหมาะสมและใหญ่เพียงพอที่คุ้มที่จะดำเนินการต่อหรือไม่ คำว่า “ตลาดถัดไป” ในที่นี้เพื่อพิจารณาได้ว่าตลาดใดที่ผู้ประกอบการจะขยายต่อไปหลังจากที่ได้ครอบครองตลาดหัวหัดแรกได้แล้ว เพื่อผู้ประกอบการจะสามารถเดินต่อไปได้ทันที หรือมีแผนการและทิศทางที่ขยายตัวต่อทันทีหลังจากที่ได้ตลาดหัวหัดแล้ว

ในการพิจารณาตลาดถัดไปสามารถที่จะพิจารณาได้ **2 ลักษณะที่ผู้ประกอบการสามารถขยายต่อได้ 1) สินค้าและบริการใหม่ (เพิ่มเติม) ให้ลูกค้ากลุ่มเดิม** โดยการขายเพิ่มเติมให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเดิม อะไรที่สามารถขายต่อได้หรือมีการบริการเพิ่มเติม ซึ่งเมื่อเข้าใจว่าคุณค่าของลูกค้ากลุ่มเดิมได้แล้ว มีคุณค่าส่วนเพิ่มอะไรที่เสริมและต่อเติมได้นั้นเอง ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้ช่องทางการขายและการกระจายสินค้าที่มีอยู่เดิมในการขายสินค้าและบริการใหม่ได้ **2) สินค้าและบริการเดิมให้กับตลาดข้างเคียง** โดยพิจารณาถึงตลาดที่มีความใกล้เคียงกับตลาดหัวหัดและอาจทำการปรับแต่งสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ รวมไปถึงการสื่อสารการตลาดให้ตรงกับตลาดใกล้เคียงนั้น ยกตัวอย่างเช่น หากผู้ประกอบการทำครีมกันแดดสำหรับนักท่องเที่ยว เราอาจจะขยายตลาดไปตลาดถัดไปในส่วนของครีมกันแดดสำหรับผู้วัยทางผิวหนัง หรือครีมกันแดดที่สามารถใช้ได้ทุกวัน เป็นต้น ในการคำนวณตลาดถัดไปนั้นจะต้องทำรายการตลาดถัดไปออกมาอย่างน้อย 5-6 ตลาด เพื่อที่จะใช้เป็นทิศทางในการขยายตัวต่อไปในอนาคตเมื่อได้ตลาดแรกแล้ว



## Step 15: การออกแบบโมเดลทางธุรกิจ

เป็นกระบวนการที่ผู้ประกอบการจะคิดถึงรูปแบบในการเก็บเกี่ยวคุณค่าที่ได้สร้างขึ้นมา หลายๆ ครั้ง ผู้ประกอบการใช้เวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างคุณค่าที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และลึ้มคิดถึงเวลาที่ว่าจะเก็บเกี่ยวผลที่ได้หรือรูปแบบในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่ง**โมเดลทางธุรกิจ**เป็น “กรอบในการเก็บเกี่ยวคุณค่า (Value Capture Framework)” แต่อย่างไรก็ดี **โมเดลทางธุรกิจไม่ใช่การกำหนดราคาสินค้าและบริการ** แต่เป็นกระบวนการทั้งหมดที่เราจะส่งมอบคุณค่าและได้มาซึ่งผลตอบแทนให้แก่ผู้ประกอบการ ยกตัวอย่างเช่น หากว่า “ความอึดของร่างกาย” เป็นคุณค่า ท่านอาจจะคิดถึงร้านอาหารที่มีอยู่แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหารตามสั่ง ร้านอาหารบุฟเฟต์ ร้านอาหารข้าวราดแกง ร้านอาหารที่ติลิวอร์ลีเพียงอย่างเดียว หรือร้านอาหารข้างทางรถเข็น จนถึงร้านอาหารสุดหรูในโรงแรม เพียงแค่ร้านอาหาร มีรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายมากมาย ซึ่งในแต่ละโมเดลทางธุรกิจต่างมีคุณค่าที่ผสมผสานเข้าไปนอกเหนือจากความอึดด้วย ไม่ว่าจะเป็นถ้าเป็นอาหารตามสั่ง ก็คือความสดใหม่ของอาหาร เมื่อเปรียบเทียบกับร้านข้าวแกงที่ทำไว้ก่อนเป็นต้น

ปัจจัยสำคัญในการออกแบบโมเดลทางธุรกิจ มี**ปัจจัย 4 ด้าน**ด้วยกัน **1) ลูกค้า** โดยเราต้องทำความเข้าใจว่าสิ่งที่เขาต้องการคืออะไร, **2) การสร้างและเก็บเกี่ยวคุณค่า** ซึ่งเราจะต้องประเมินว่าสินค้าของเราสร้างคุณค่าให้กับลูกค้ามากเพียงใดและคุณค่านั้นเกิดขึ้นตอนไหน, **3) การแข่งขัน** เป็นการค้นหาว่าคู่แข่งของเรากำลังทำอะไรอยู่ และ **4) การกระจายสินค้าและบริการ** ซึ่งเป็นช่องทางในการกระจายสินค้าและบริการว่าจะมีรูปแบบใด ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นเป็นปัจจัยหลักเพื่อพิจารณาว่าผู้ประกอบการจะออกแบบโมเดลทางธุรกิจอย่างไร

## Step 16: กำหนดกรอบการตั้งราคา

**“ราคา คือ สิ่งที่คุณเสียไป คุณค่า คือ สิ่งที่คุณได้มา”** เป็นคำกล่าวที่สะท้อนให้เมื่อลูกไปซื้อสินค้าและบริการ และทุกครั้งที่คุณซื้อสินค้า ลูกก็จะทำการประเมินส่วนได้ที่ลูกได้มา กับส่วนที่ลูกเสียไปเสมอ ด้วยเหตุนี้เองในขั้นตอนที่ 16 ของ 24 ขั้นตอนการสร้างธุรกิจ ฉบับ MIT หรือ Disciplined Entrepreneurship จึงเป็นขั้นตอนในการกำหนดกรอบการตั้งราคา ผู้ประกอบการทุกคนหลายครั้งติดกับดักการตั้งราคาจากความรู้เดิม ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งราคาจากกำไรที่ผู้ประการคาดหวัง เช่น อยากได้กำไร 10% จากสิ่งที่ผู้ประกอบการทำ พอคิดว่าผลิตสินค้าและบริการออกมาแล้วมีต้นทุนในการผลิต 100 บาท เลยตั้งราคา 110 บาท เป็นต้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผิดในการตั้งราคา สำหรับหลักในการตั้งราคาข้อแรกเลยที่ผู้ประกอบการจำต้องจดจำคือ **“อย่าตั้งราคาตามต้นทุน แต่ใช้คุณค่าเป็นตัวกำหนดราคา”** ลองคิดง่ายๆ ทำไมน้ำผลไม้ในโรงแรมสุดหรูสามารถขายได้ในราคาสูง แต่ในตลาดสดขายในราคาแบบโรงแรมไม่ได้

ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจว่าลูกค้ารับรู้คุณค่าจากสิ่งที่คุณผู้ประกอบการส่งมอบเท่าไรและอย่างไร แน่แน่นอนว่าลูกค้าแต่ละคนประเมินคุณค่าจากสิ่งที่ได้รับไม่เหมือนกัน ทำให้จะต้องเข้าใจกลุ่มลูกค้าให้ดี และราคาที่ตั้งจะเป็นส่วนที่เราสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่ได้จากคุณค่าที่เราสร้างขึ้นมาจากนั้นจะต้องคิดถึงหน่วยในการตัดสินใจ และกระบวนการได้มาของลูกค้าว่าเป็นอย่างไรบ้าง ลูกค้าจะอยู่กับเราและกลับมาซื้อซ้ำหรือเปล่า ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะเข้ามาประกอบนอกเหนือจากคุณค่าด้วย แน่แน่นอนว่าคงไม่มีใครขายสินค้าต่ำกว่าต้นทุนอยู่แล้ว แต่จะทำอย่างไรที่จะตั้งราคาที่เป็นไปตามคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ ท้ายที่สุดในการตั้งราคาผู้ประกอบการจะต้องรู้ว่า **“การลดราคาย่ำกว่าการขึ้นราคาเสมอ”** ราคาแรกที่เปิดให้ลูกค้าผู้ประกอบการอาจจะต้องเป็นราคาที่สูงกว่าคุณค่านิดหน่อยเสมอ

## Step 17: คำนวณมูลค่าตลอดชีวิตของลูกค้า

การคำนวณมูลค่าตลอดชีวิตของลูกค้า หรือที่เรียกว่า Lifetime Value หรือ LTV ของลูกค้า เป็นตัวเลขที่ลูกค้าจะยอมจ่ายเงินให้ผู้ประกอบการตลอดชีวิตของพวกเขา หรือเรียกง่าย ๆ ว่ากำไรที่ผู้ประกอบการที่จะได้จากลูกค้านั่นเอง แต่ที่ต้องคิดถึง “ตลอดชีวิต” เนื่องจากว่าผู้ประกอบการจะต้องคิดถึงแนวทางเพื่อให้ได้กำไรจากลูกค้าในมุมมองที่หลากหลาย ไม่เพียงแค่เป็นกำไรเพียงแค่ว่าจ่ายเพียงครั้งเดียวในการได้รับสินค้าหรือบริการนั้น หากแต่เป็นกระแสกำไรที่จะเกิดขึ้นซ้ำ โอกาสของกำไรที่จะได้เพิ่มเติมจากรูปแบบธุรกิจอื่นๆ ที่ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มเติมเข้าไป รวมไปถึง อัตราการคงอยู่ของลูกค้าและอายุของสินค้า สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นส่วนประกอบของ LTV ที่จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบและพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของความยั่งยืนและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ และช่วยในการตัดสินใจได้ว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการกำลังจะทำ “คุ้มที่จะทำ” หรือไม่

สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการเข้าใจผิดเกี่ยวกับการทำธุรกิจหรือคำนวณความเป็นไป แม้กระทั่งผู้ประกอบการที่กำลังทำอยู่ สิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ “รายได้ไม่ใช่กำไร” ผมเคยเห็นผู้ประกอบการรายได้มียอดขายเยอะมาก แต่ท้ายที่สุดขาดทุน หรือที่เรียกว่า “ยิ่งขายได้ยิ่งขาดทุน” แน่นอนว่าผู้ประกอบการหลายคนจะให้เห็นผลว่าต้องเอาเงินมาหมุนก่อนซึ่งเป็นความจำเป็นของสภาพคล่องของธุรกิจที่เกิดขึ้นและเป็นปัญหาของธุรกิจที่ตั้งแล้ว แต่สำหรับผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มธุรกิจใหม่ต้องพิจารณา LTV ซึ่งเกี่ยวข้องกับกำไรไม่ใช่รายได้ และจะต้องนำมาคิดตลอดชีวิตของลูกค้าด้วย เพราะสิ่งสำคัญของการสร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจคือการรักษาลูกค้าที่เข้ามาซื้อซ้ำ

## Step 18: การวางแผนที่ของกระบวนการขายเพื่อได้มาซึ่งลูกค้า

ส่วนสำคัญที่ผู้ประกอบการผิดพลาดคือเส้นทางเดินเพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าคนแรก หลากๆครับ ผู้ประกอบการวางแผนการตลาด การขาย โดยคิดถึงลูกค้าเป็นกลุ่มใหญ่ทันที โดยลืมพิจารณาความสำคัญของลูกค้าคนแรกว่าเป็นอย่างไรทำให้การวางแผนเส้นทางการเดินในการทำการตลาดเพื่อให้ได้ลูกค้ามาผิดพลาด สำหรับขั้นตอนนี้จะพิจารณาถึงแผนในการพัฒนากลยุทธ์ในการขายไม่ว่าจะเป็น ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของสินค้าและบริการของผู้ประกอบการ ทั้งนี้จำเป็นจะต้องรู้จักสิ่งที่เรียกว่า “COCA” หรือ “Cost of Customer Acquisition” ซึ่ง **“COCA” เป็นต้นทุนในการได้ลูกค้ามา** สาเหตุที่เราต้องพิจารณา “COCA” เนื่องจากว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะประเมินการต้นทุนส่วนนี้ต่ำ ซึ่งทำให้การวางแผนในการขายผิดพลาดไป

โดยสาเหตุมี 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ไม่ได้มีการพิจารณาต้นทุนที่แอบแฝงอยู่ในการขายและการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนลูกค้าที่ได้มา 2) ในวงจรการขายระยะยาวมีต้นทุนสูงมากแต่ผู้ประกอบการมักคิดเพียงการขายระยะสั้นเท่านั้น 3) ไม่ใช่ลูกค้าทุกคนที่จะซื้อสินค้าแต่ต้นทุนของการขายและการตลาดเกิดขึ้นสำหรับลูกค้าทุกคนที่เราอยากจะไปหา และ 4) ผู้ประกอบการรายใหม่มีคู่แข่งที่เป็นบริษัทใหญ่ที่ทำให้การเข้าถึงลูกค้าใหม่เป็นไปได้ยาก ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักถึงทุกกระบวนการในการขายตลอดช่วงเวลาของลูกค้า ตั้งแต่การวางเป้าหมายลูกค้า การให้ความรู้ลูกค้าถึงตัวผลิตภัณฑ์ ทำอย่างไรที่จะขายได้ และเก็บเงินลูกค้าได้อย่างไร **สิ่งที่สำคัญกระบวนการขายเปลี่ยนไปตามระยะเวลาดังนี้จะต้องปรับตัวและสร้างการพัฒนาการของกลยุทธ์ในการขายอยู่ตลอดเวลา**

## Step 19: การคำนวณต้นทุนในการหาลูกค้า

“การคำนวณต้นทุนในการหาลูกค้า” หรือการคำนวณ “COCA” ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะคิดว่าและมีนิสัยมองโลกในแง่ดีว่า COCA ของผู้ประกอบการนั้นมีต้นทุนที่ต่ำ หรือมีต้นทุนเพียงแค่เป็นค่าจ้างพนักงานขายเท่านั้น หรือบางครั้งคิดเพียงแค่ค่าการขายเท่านั้น ซึ่งบิดเบือนจากความเป็นจริงอยู่มาก ในความจริงแล้วการคำนวณ COCA นั้นจะต้องคำนึงถึงวงจรชีวิตของสินค้ารวมไปถึงระยะเวลาของธุรกิจที่ได้ทำมาด้วย นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่ายานพาหนะ ค่าเดินทาง ค่าใช้จ่ายดูแลลูกค้า ค่าเบ็ดเตล็ดอื่นๆ ที่มีมากมายเพื่อให้ได้มาเพื่อลูกค้าคนแรก ซึ่งเมื่อเข้าใจกระบวนการขายแล้วจะรู้และคำนวณได้ว่ามีต้นทุนหมกเม็ดอยู่ในกระบวนการใดบ้าง แน่แน่นอนว่าไม่มีทางที่จะคำนวณถูกร้อยเปอร์เซ็นต์แต่ว่าการคำนวณจะทำให้สามารถรู้ได้ว่ามีค่าใช้จ่ายอะไรที่เป็นต้นทุนเกิดขึ้นบ้าง และเมื่อเวลาผ่านไปจำนวนลูกค้าที่ได้มาจะเพิ่มมากขึ้นทำให้ COCA (ต่อลูกค้า 1 คน) ลดลง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาและได้ตรงคือการลด COCA ซึ่งมีหลากหลายแนวทางไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยหาลูกค้า การใช้สื่อออนไลน์ การเพิ่มอัตราการเปลี่ยนให้เป็นลูกค้า หรือปิดการขายได้โดยใช้ระยะเวลาที่สั้นลง การหาวิธีการบอกต่อของผลิตภัณฑ์ให้เกิดเป็นกระแสสังคมออนไลน์ ท้ายที่สุดผู้ประกอบการจะต้องมุ่งเน้นการหาลูกค้าที่มาจากตลาดเป้าหมายที่ได้วางไว้ตั้งแต่ต้น ทั้งนี้ COCA จะต้องประกอบกับ LTV เพื่อใช้ในการพิจารณาว่าคุ้มที่ผู้ประกอบการจะทำต่อหรือไม่ โดยมีเกณฑ์ที่ว่า LTV จะต้องเกิน 3 เท่าของ COCA ถึงจะคุ้มในการทำ

## Step 20: ระบุสมมติฐานหลัก

มาถึงขั้นตอนที่ 20 กันแล้วซึ่งก็คือ การระบุข้อสมมติฐานหลัก ตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นนี้ผู้ประกอบการจะเริ่มเห็นภาพในแต่ละขั้นตอนแล้วว่า ลูกค้าของผู้ประกอบการเป็นใคร และคุณจะทำอะไรให้แก่ลูกค้า และลูกค้าจะครอบครองสินค้าและผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการได้อย่างไร อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้สิ่งที่คุณจะต้องชี้บ่งให้ได้คือ “ข้อสมมติฐานหลัก” ซึ่งจะเป็นประเด็นสำคัญที่สุดที่ผู้ประกอบการจะต้องนำไปทดสอบ โดยหนึ่งในเรื่องที่สำคัญคือ “กำไรขั้นต้น” ไม่ว่าจะรูปแบบทางธุรกิจจะเป็นอย่างไร สิ่งที่จะต้องคำนวณเพื่อให้แน่ใจได้ว่าต้นทุนทุกอย่างได้รวบรวมเข้ามาแล้วราคาขายได้ตั้งตามคุณค่าที่ได้สอบถามลูกค้าเรียบร้อยแล้ว รวมไปถึงประเด็นอื่นๆ ในด้านต้นทุน การได้มาของลูกค้า กระบวนการได้มาของลูกค้า สิ่งต่างๆ เหล่านี้จำเป็นจะต้องระบุออกมาเป็นข้อๆ เพื่อทำการทดสอบ ซึ่งประโยชน์ของ**การระบุข้อสมมติฐานหลักจะช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจแง่มุมต่างๆ ได้ลึกมากยิ่งขึ้น** อย่างไรก็ตามหลายครั้งที่ผู้ประกอบการต่างชอบกระโดดข้ามขั้นตอนนี้ไป เพราะหลงรักและมีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการที่ตนเองกำลังทำ บางครั้งผู้ประกอบการเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของตัวเองและข้อมูลที่คิดเองทำให้ตัดสินใจอย่างบิดเบือนว่าสินค้าและบริการของตนเองจะตรงใจตามตลาด โดยไม่จำเป็นต้องทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวกับธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้า ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักและเข้าใจตลอดเวลาว่า **“ผู้ประกอบการประกอบสินค้าและบริการให้ลูกค้าใช้ ไม่ใช่ให้ผู้ประกอบการใช้”** ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องไม่ยึดติดกับสิ่งที่ตนคิดเองโดยไม่ได้ทำการทดสอบ โดยผู้ประกอบการจะต้องทำการแจกแจงข้อสมมติฐานออกเป็นส่วนๆ อย่างเฉพาะเจาะจงและชัดเจนมากพอเพื่อทำการทดสอบเพื่อให้แน่ใจได้ว่าทุกอย่างเป็นไปตามที่คิดไว้

## Step 21: การทดสอบสมมุติฐานหลัก

ในกระบวนการทางการประกอบการว่าประกอบไปด้วยการค้นหา (Explore) การทดสอบ (Experiment) และการดำเนินการ (Execute) การทำการทดสอบในส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นการทดสอบซึ่งเป็นการพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการคิดและตั้งข้อสมมุติฐานมาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการจ่ายเงิน การจ่ายมัดจำ การใช้งานของผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการไม่สามารถทราบได้ว่าสินค้าและรูปแบบในการนำเสนอคุณค่าของผู้ประกอบการถูกต้องหรือเปล่า ด้วยเหตุนี้จำเป็นจะต้อง **“ออกแบบการทดลองและลงมือทดสอบสมมุติฐาน”** สิ่งที่สำคัญที่สุดในการออกแบบการทดลองคือต้องหาวิธีการในการทดสอบที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อลดความเสี่ยงเมื่อนำออกสู่ตลาดจริง ด้วยเหตุนี้คงเคยได้ยินกับคำว่า **“ล้มเร็ว ล้มถูก (Fail Fast Fail Cheap)”** เกิดขึ้นจากการทดสอบสมมุติฐานต่างๆ โดยจะต้องใช้วิธีการที่เร็วที่สุด ถูกที่สุด และง่ายที่สุด ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือที่ซับซ้อน แต่สามารถใช้หลักเหตุผลในการทดสอบสมมุติฐานต่างๆ ได้ โดยในการทดสอบสมมุติฐานสามารถทำง่ายๆ เช่นการทำโพรซัวร์และนำไปสอบถามและขายให้แก่ลูกค้าเป้าหมายว่าสนใจหรือไม่อย่างไร คิดว่าสิ่งที่เรากำลังจะทำเป็นอย่างไบบ้าง จะเห็นได้ว่าการทำโพรซัวร์และไปคุยกับลูกค้าสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และไม่มีต้นทุนที่สูงเลย ทั้งนี้ในการทดสอบทั้งหมดเพื่อจะตอบผู้ประกอบการว่าเดินมาถูกทางหรือไม่ แน่นอนว่าเราไม่สามารถรู้ได้ทั้งหมด หรือกำจัดความเสี่ยงออกได้ทั้งหมด แต่เราควรลดความเสี่ยงและหาข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ทราบให้ได้มากที่สุดนั่นเอง

## Step 22: นิยามผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นไปได้ (MVBP)

ขั้นตอนที่ 21 ที่ทำการทดสอบสมมติฐานหลักจะเชื่อมโยงกับขั้นตอนที่ 22 คือการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่มีความเป็นไปได้ต่อธุรกิจ (Minimum Viable Business Product: MVBP) ซึ่งจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับแนวทางในการทดสอบสมมติฐานหลัก จะเห็นได้ว่าการเริ่มธุรกิจแบบไต่ขั้นนั้น เราจะไม่กล่าวถึงผลิตภัณฑ์เลยหรือทำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์มาจนกระทั่งขั้นตอนที่ 22 จากขั้นตอนทั้งหมด 24 ขั้นตอน ซึ่งขอเน้นย้ำตรงนี้ว่าการมุ่งเน้น สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวลูกค้าเป็นส่วนสำคัญอย่างมากก่อนการที่จะเริ่มต้นทำการประกอบการ ด้วยว่า **“ธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีลูกค้ามาซื้อสินค้าและบริการ”** และ **“ลูกค้าจะซื้อสินค้าก็ต่อเมื่อลูกค้าได้รับคุณค่ามากกว่ามูลค่า (เงิน) ที่จ่ายไป”** ด้วยเหตุนี้ **“ผู้ประกอบการจะต้องเป็นคนสร้างคุณค่าผ่านตัวสินค้าและบริการ ไม่ใช่ผลผลิตสินค้าและบริการ”** อย่างไรก็ตาม องค์กรประกอบหลักที่สำคัญสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นต้นแบบนี้มี 3 ประการด้วยกัน คือ 1) ลูกค้าจะต้องได้ “คุณค่า” จากผลิตภัณฑ์ต้นแบบนี้, 2) ลูกค้ายอมที่จะจ่ายเงินสำหรับผลิตภัณฑ์ต้นแบบนี้ และ 3) ผลิตภัณฑ์มีความเพียงพอที่ลูกค้าสามารถให้คำแนะนำกลับแก่ผู้ประกอบการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

MVBP ของผู้ประกอบการจะต้องมีความสมดุลระหว่างความง่าย (Simplicity) และเพียงพอ (Sufficiency) ที่จะสามารถทดสอบสมมติฐาน ทั้งนี้ในบางครั้ง MVBP อาจจะไม่ใช่เป็นตัวสินค้าจริงเสมอไปแต่อาจจะเป็นต้นแบบที่ลองทำขึ้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถจับต้องและมองเห็นได้จริง เพื่อสามารถที่จะทดสอบสมมติฐานต่างๆ รวมไปถึงถามข้อเสนอแนะจากลูกค้า ตัวอักษร “V” มาจากคำว่า Viable คือความเป็นไปได้ ผู้ประกอบการอย่าคิดว่าจะต้องทำให้สินค้าสมบูรณ์ หรือ Perfect ก่อนไปเจอลูกค้าเสมอไป สิ่งสำคัญคือทำให้เร็วและเป็นไปได้ เพื่อทดสอบความเป็นไปได้



## Step 23: พิสูจน์ว่าลูกค้าจะซื้อสินค้า

สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำคือการแสดงให้เห็นว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าต้นแบบหรือที่เรียกว่า MVBP ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 23 จากทั้งหมด 24 ขั้นตอนในการสร้างธุรกิจ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการของคุณไปนำเสนอให้แก่ลูกค้าและทดสอบลูกค้าจะซื้อหรือไม่ ถ้าลูกค้าซื้อ สิ่งที่เราตั้งข้อสมมุติฐานที่ผู้ประกอบการตั้งมาทั้งหมดในขั้นตอนอื่นๆ ในตัวสินค้าสามารถใช้ได้ผลในโลกแห่งความเป็นจริง ในการพิสูจน์นี้เป็นส่วนสำคัญมาก ก่อนที่จะดำเนินการผลิตจริง ลองคิดดูว่า หากเราพิสูจน์แล้วลูกค้าไม่ซื้อสินค้า ผู้ประกอบการสามารถที่จะนำผลตอบรับและข้อเสนอแนะจากลูกค้ากลับมาปรับปรุงพัฒนาในตัวสินค้าได้ เนื่องจากว่ายังเป็นสินค้าต้นแบบจึงยังไม่ต้องลงทุนอะไรมากมาย ยังไม่มีการผลิตสินค้าคงคลัง หรือกระจายสินค้าไปสู่ช่องทางทางการจัดจำหน่าย อย่างไรก็ตามก็ดีผู้ประกอบการหลายคนต่างเชื่อมั่นว่าลูกค้าจะตอบรับสินค้าและทำการลงทุนผลิตสินค้าและบริการก่อนทำการพิสูจน์ สุดท้ายแล้วเมื่อลูกค้าไม่ซื้อตามที่ผู้ประกอบการคิดไว้ ก็ส่งผลทำให้เกิดความเสียหายอย่างมาก ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญในการทดสอบ ณ ขั้นตอนนี้มี 3 ส่วนได้แก่ 1) การเข้าถึงตลาด โดยพิสูจน์ได้ว่าผู้ประกอบการสามารถที่จะหาลูกค้าใหม่ได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ 2) กระบวนการขาย โดยพิสูจน์ว่าผู้ประกอบการจะขายให้ลูกค้าที่มีรายได้ที่เหมาะสมหรือไม่ และ 3) การส่งมอบคุณค่า โดยพิสูจน์ว่าผู้ประกอบการจะส่งมอบคุณค่าได้มากกว่าราคาที่ถูกจ่ายมาหรือไม่ ทั้งนี้ใน 3 คำถามนี้ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพิสูจน์ตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ซึ่งสุดท้ายจะพิสูจน์ได้ว่า **“ลูกค้าจะใช้สินค้าและควักกระเป๋าเงินซื้อหรือไม่”** อย่างที่เคยกล่าวตลอดเวลามาว่า **“ธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีลูกค้าคนแรกยอมจ่ายเงินซื้อสินค้า”**

## Step 24: เขียนแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

โดยเมื่อผู้ประกอบการได้ทำการพิสูจน์สินค้าต้นแบบว่ามีลูกค้าสนใจและยอมจ่ายซื้อสินค้าหรือบริการและเริ่มครอบครองตลาดหัวหาด (Beachhead Market) ตามที่ผู้ประกอบการที่สำรวจ ค้นหา และทำการพิสูจน์ตลาดดังกล่าวแล้ว สิ่งต่อมาที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาคือการวางกลยุทธ์ที่สร้างการเติบโตของสินค้าและบริการ โดยพิจารณาตลาดที่ถัดจากตลาดหัวหาด จากขั้นตอนที่ 2 ที่ได้กล่าวถึงการเลือกตลาดหัวหาด เป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้นเท่านั้นในการที่จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะเข้าชนะตลาดแรกและสร้างยอดขายและรายได้ก้อนแรกเท่านั้นเพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ และสิ่งถัดไปคือการสร้างการเติบโต โดยจะต้องพิจารณาตลาดต่อไปที่อาจจะใกล้เคียงกับตลาดหัวหาดโดยการเพิ่มคุณสมบัติต่างๆในตัวสินค้าและบริการ เพื่อสามารถที่จะครอบครองและขยายตลาดต่อไปได้

อย่างไรก็ดีผู้ประกอบการจะต้องพร้อมกับความไม่แน่นอนในแผนต่างๆที่กำลังดำเนินการ โดยจะต้องมีความยืดหยุ่นในแผนอยู่ตลอดเวลาที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและปรับแผนให้เป็นแผนที่มีคุณสมบัติที่เรียกว่า **“วิวัฒนาการ (Evolution)”** ตามสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหลายๆครั้ง ผู้ประกอบการมักติดกับดักของแผนตัวเองจนไม่คิดว่าจะทำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้ประกอบการจะต้องตระหนักว่า ทุกๆ วันคือการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยน และพัฒนาแผนให้ดีขึ้นจึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างตลาดใหม่และสร้างการเติบโต ด้วยเหตุนี้การวางแผนจึงมีมิติของการวิวัฒนาการของแผนงานด้วย