

เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล Step by Step

DIGITAL TRANSFORMATION IN ACTION

จะเป็นผู้ถูก Disrupt
หรือ Transform
เพื่อสร้างโอกาสครั้งใหม่
ฉบับปรับปรุงใหม่ 2022



พจ ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล

Digital Transformation In Action

เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล Step by Step ฉบับปรับปรุงใหม่ ปี 2022

ผู้เขียน

ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์ฤตกุล

ดร.ณัฐพร วิรุฬหการุณ

บรรณาธิการบริหาร

จารุวรรณ เวชตระกูล

บรรณาธิการ

พรเพ็ญ รัตนโพธิ์แสงศรี

พิสูจน์อักษร

ทีมงานคุณภาพสำนักพิมพ์วิซ

ออกแบบปก

The Conclusion Studio

ออกแบบรูปเล่ม

กฤตเมธ เปรมนิยา

กราฟิก

ปรัชญา เปรมนิยา

ISBN

978-616-8056-54-7

พิมพ์ครั้งที่ 1

3 ตุลาคม 2564

ราคา

300 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 และฉบับเพิ่มเติม พ.ศ. 2558

Digital Transformation In Action เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล Step by Step

© 2021 ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์ฤตกุล

โทร. 09-8269-9004 www.thanapongphan.com

จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์วิซ (ในเครือบริษัท วิซ กรุ๊ป (ไทยแลนด์) จำกัด)

421/48 แขวงบางขุนศรี เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทร. 06-3362-8955 www.wishbookmaker.com

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท วิรุฬห์ อินฟินิท โฮลดิ้ง จำกัด

9 อาคารจี ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 บริเวณห้องเลขที่ GN01-04 North Wing ชั้นที่ 29,30,31

ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310

โทร.09-8269-9004 www.viruninfinite.com

ภาพรวมหนังสือชุด DIGITAL TRANSFORMATION ทั้ง 3 เล่ม



1

Empathize

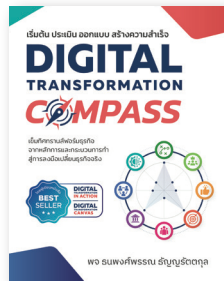
Digital Transformation in Action



2

Assess

Digital Maturity Assessment



3

Design

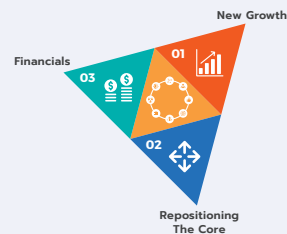
Digital Transformation Roadmap Model



4

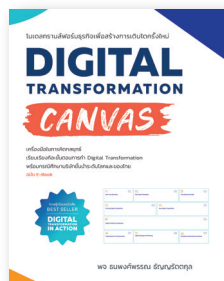
Strengthen

Digital Transformation Metrics



Digital Transformation Canvas

01	02	03
New Core Business	New Value Proposition	New Business Model
04	05	06
Existing Digital Capabilities	New Digital Capabilities	Digital Initiative & Roadmap
07	08	09
Organizational Transformation	Agile Strategy and Planning	Building Collaborative Ecosystem





	คำถามของผู้นำองค์กร	สิ่งที่ต้องการ
หลักการ และแนวคิด	องค์กรต้องรู้และเตรียมตัวอย่างไร ก่อนการทำ Digital Transformation	หลักการและแนวคิดในการทำ <i>Digital Transformation</i>
กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีปฏิบัติ	องค์กรของเรามีความพร้อมมากน้อย แค่ไหน	วิธีการประเมินความพร้อมขององค์กร ในการทำ <i>Digital Transformation</i>
	องค์กรต้องลงมือทำอะไรบ้าง และจะ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง ได้อย่างไร	<i>Roadmap</i> ในการทำ <i>Digital Transformation</i>
	เราจะวัดความสำเร็จในการทำ Digital Transformation อย่างไร	วิธีวัดความสำเร็จในการทำ <i>Digital Transformation</i>
ต้นแบบความ สำเร็จ	จะออกแบบกลยุทธ์และแผนงานในการ ทรานส์ฟอร์มธุรกิจที่ได้อย่างไร	โมเดลและกรณีศึกษาการทรานส์ฟอร์ม ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

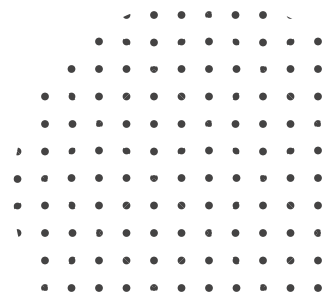
○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○



กระบวนการและเครื่องมือ	หนังสือ
หลักการทั้ง 5 ของ Digital Transformation in Action	<i>Digital Transformation in Action</i>
Digital Maturity Assessment	<i>Digital Transformation Compass</i>
Digital Transformation Roadmap Model	
Digital Transformation Metrics	
9 ช่องของ Digital Transformation Canvas	<i>Digital Transformation Canvas</i>



“

คุณเลือกได้ว่าจะเป็น

ผู้ถูก Disrupt

หรือ

ผู้ Disrupt

ด้วยการปรับตัวและหาโอกาส
จากดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ ๆ
ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

”

ระหว่าง ที่องค์กรของคุณกำลังจะเปลี่ยนแปลงไป ตามสถานการณ์ใหม่ ๆ
ในเวลาเดียวกัน คุณอาจจะเลือกว่า
“จะเป็นผู้ถูก Disrupt” หรือ “จะ Transform เพื่อสร้างโอกาสครั้งใหม่”

Digital Transformation ไม่เปลี่ยน ไม่รอด

ดิจิทัลเข้ามาเปลี่ยนเกมธุรกิจไปแล้ว ผู้เล่นที่อยู่มาก่อน หรือ ธุรกิจแบบดั้งเดิม
หากยังไม่ปรับตัว อาจจะถูก Disrupt ดังนั้น ความสำเร็จในอดีต
จึงไม่ใช่หลักประกันว่าจะเป็นผู้ชนะในวันพรุ่งนี้
การทำ Digital Transformation คือสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คุณพลิกเกมนี้

เมื่อปลายทางสว่าง คุณสามารถสร้างทิศทางที่ชัดเจนได้

จะเริ่มทำ Digital Transformation ต้องเข้าใจบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป
เพราะรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันวัดกันที่แพลตฟอร์ม (Platform)
ไม่ใช่แค่การแข่งขันที่เปลี่ยน ลูกค้าก็เปลี่ยนไป การตลาดย่อมเปลี่ยนตาม

การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับผู้บริโภคด้วยดิจิทัล (Digital Customer Experience)
จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำ Digital Transformation

จะเริ่ม Transform อย่างไร ?

Data เป็นจุดเริ่มต้นของการทำ
Digital Transformation เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยน “Data” เป็น “สินทรัพย์”
แล้วทำ Big Data ด้วยการออกแบบ Data Strategy

เมื่อธุรกิจลงมือทำในสิ่งเหล่านี้แล้ว ก็ถึงเวลาการสร้างนวัตกรรม (Innovation)
ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ที่ไม่ได้มองแค่โมเดลทางธุรกิจในปัจจุบัน

Transformation in Action จะทำ Digital Transformation ให้ประสบความสำเร็จ
องค์กรจำเป็นต้องคิดใหม่ เปลี่ยนคำนิยามและคุณค่าของธุรกิจ แม้แต่คุณเอง
ก็ต้องเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

บทนำ

Digital Transformation ไม่เปลี่ยน ไม่อด

เราอาจคุ้นเคยกับคำว่า Pain Point ซึ่งอธิบายความได้ว่า คือจุดที่ผู้บริโภครู้สึก “ยังไม่พอใจ” หรือ “ยังไม่มีสินค้าหรือบริการอะไรมาเสนอได้ดีกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน และยังไม่มียี่ห้อไหนมาทดแทนได้ หากแต่ Pain Point นั้น มักจะถูกแก้ไขแค่เพียงกลุ่มทุนหรือผู้เล่นดั้งเดิมไม่กี่กลุ่ม ซึ่งมีทั้งทรัพยากรเงิน และทรัพยากรมนุษย์มากพอที่จะลงทุนค้นหาความต้องการที่ลึกลงไปของผู้บริโภค (Consumer Insight) แล้วนำมาพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้นภายใต้สินค้าหรือแบรนด์ใหม่ แต่ยังคงเป็นเกมแบบเก่า เป็นเกมที่ผูกขาดการแพ้-ชนะที่ความใหญ่ของทุน เป็นปลาใหญ่ที่กินปลาเล็ก แล้วปลาเล็กก็กินปลาที่เล็กกว่า

ทว่าดิจิทัลได้ทำให้เกิดกาเหล่านี้เปลี่ยนไป เพราะเทคโนโลยี วิถีชีวิต และความต้องการของมนุษย์ ได้ก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจชนิดใหม่ที่เรียกว่า ธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม (Platform Business) ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นรายใหญ่หรือรายเล็ก องค์กรประกอบเหล่านี้ นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกแล้ว อีกแง่หนึ่งยังเปิดโอกาสให้ผู้เล่นหน้าใหม่เป็นผู้นำเสนอบริการ

เมื่อดิจิทัลเป็นปัจจัยใหม่ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้เล่นหน้าใหม่จึงได้ก้าวเข้ามา แล้วยื่นข้อเสนอให้ผู้บริโภคตัดสินใจไม่แพ้กับผู้เล่นในรูปแบบดั้งเดิม ขณะเดียวกัน กลับกลายเป็นธุรกิจดั้งเดิมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพราะถ้ายังไม่ปรับตัว อาจจะเสี่ยงต่อการถูก Disruption

เพียงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ธุรกิจแบบดั้งเดิมล้วนประสบกับแรงสั่นสะเทือนของ Digital Disruption จากเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบโมเดลธุรกิจใหม่ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจค้าปลีกที่ต้องต่อสู้กับ E-Commerce กลุ่มธุรกิจธนาคารที่ต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีทางการเงิน หรือ FinTech กลุ่มสื่อและโฆษณาที่ต้องไล่ตามฟีเจอรใหม่ ๆ ของ Facebook, Google และ LINE บริการเรียกรถและเดลิเวอรี่ เช่น Uber, Grab หรือแม้แต่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมของ Airbnb ที่ไม่ได้มีเฉพาะบริการจองที่พักมากกว่า 7,000,000 แห่ง สำหรับนักท่องเที่ยวกว่า 191 ประเทศทั่วโลกเท่านั้น

เมื่อคำว่า Disruption เข้ามาเปลี่ยนเกมธุรกิจไปแล้ว ความสำเร็จในอดีตจึงไม่มีหลักประกันว่าจะเป็นผู้ชนะในวันพรุ่งนี้ ดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในไลฟ์สไตล์ประจำวัน และแน่นอนว่าโลกธุรกิจก็เช่นกัน การทำ Digital Transformation คือสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คุณพลิกเกมนี้

ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจหลายท่านอาจมีคำถามว่า ที่ผ่านมา ธุรกิจของเราที่เคยทำ Digital Marketing หรือการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาอย่างเข้มข้น แต่ความจริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้กลับไม่ประสบความสำเร็จเหมือนเคย หรือไม่ได้ผลอย่างที่เราคิดไว้ตั้งแต่แรก สาเหตุสำคัญมาจากการทำการตลาดออนไลน์ หรือการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้โดยไม่ได้อะไรเลย สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ วิธีคิดหรือความเชื่อของผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร

ผลที่ออกมาจึงเป็นเพียงแค่ทำการตลาดดิจิทัล แต่ไม่สามารถสร้างความเหนือกว่าเชิงธุรกิจได้อย่างแท้จริง จนสุดท้ายก็ต้องยอมแพ้หรือถอยออกจากธุรกิจไป

Digital Transformation ไม่ใช่แค่เรื่องการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนวิธีคิดอย่างมีกลยุทธ์ อย่างถึงแก่นจากรากฐานของธุรกิจ ด้วยการ Transform ธุรกิจของคุณเป็น Digital Business ในยุคดิจิทัล เป็นการคิดใหม่ทุกมิติ และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

เมื่อปลายทางสว่าง คุณจะสามารถสร้างทิศทางที่ชัดเจน

ถ้าจะเริ่มทำ Digital Transformation ต้องเข้าใจบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันวัดกันที่แพลตฟอร์ม

ถึงตรงนี้ บางท่านอาจคิดเอาเองว่า ธุรกิจของเรามีโครงการที่เกี่ยวกับดิจิทัลและไอทีมากมาย แล้วเข้าใจผิดคิดว่าธุรกิจของเราเป็นแพลตฟอร์ม ในความเป็นจริงแล้ว สิ่งที่กำลังทำอยู่อาจเป็นเพียงการใช้เครื่องมือ (Tool) ยังไม่ใช่สิ่งที่เรียกว่า ธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม (Platform Business)

ธุรกิจแบบแพลตฟอร์มมีความสำคัญมากในปัจจุบัน เห็นได้จากการเป็นหนึ่งในหัวข้อหลักที่ผู้บริหารและเจ้าของกิจการทุกคนต้องรู้ โดย HBR's 10 Must Reads 2017: The Definitive Management Ideas of the Year from Harvard Business Review กล่าวโดยสรุปคือ การทำธุรกิจแบบแพลตฟอร์มเป็น New Rule of Strategy และเป็นคำตอบว่า ทำไมการทำธุรกิจในรูปแบบของแพลตฟอร์มจึงประสบความสำเร็จกว่าการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม

ไม่ใช่แค่การแข่งขันที่เปลี่ยน ลูกค้าก็เปลี่ยนไป การตลาดย่อมเปลี่ยนตาม

พฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล เปลี่ยนจากโมเดล Mass Marketing เป็น Customer Network เน้นบนว่า Marketing Funnel และ Path to Purchase ของผู้บริโภคย่อมเปลี่ยนไปด้วย การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับผู้บริโภคด้วยดิจิทัล (Digital Customer Experience) และการใช้ MarTech (Marketing Technology) จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำ Digital Transformation

P ตัวที่ 5 ของการตลาด “Personalized”, การมาถึงของ CRM 3.0, การเปลี่ยนจากยุค Mobile First สู่ยุค AI First, กลยุทธ์ OMNI CHANNEL ซึ่งเป็นการผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์อย่างไร้รอยต่อ และกลยุทธ์ O2O (Online-to-Offline) รวมถึงแนวคิด The New Retail จึงกลายเป็นกลยุทธ์ใหม่สำหรับนักการตลาดในยุคดิจิทัล

จะเริ่ม Transform อย่างไร

พฤติกรรมการใช้ข้อมูลแบบเดิม ๆ และดึงพลังของข้อมูลที่ซ่อนอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากพลังของข้อมูล กล่าวได้ว่า การทำ Big Data ด้วยการออกแบบ Data Strategy จึงเป็นจุดเริ่มต้นของ Digital Transformation ของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจเปลี่ยน “Data” เป็น “สินทรัพย์” ที่ช่วยให้ธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้

เมื่อธุรกิจเข้าใจและลงมือทำในสิ่งเหล่านี้แล้ว ก็ถึงเวลาแห่งการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดขึ้น แต่จะอย่างไรให้นวัตกรรมเกิดขึ้นจริงในองค์กร

นวัตกรรม เกิดจากการมีกระบวนการที่ดี + วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

หลายธุรกิจอาจประสบปัญหาในการขับเคลื่อนเรื่องนวัตกรรมในองค์กร สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทัศนคติที่มีต่อการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ โดยการสร้างนวัตกรรมจากการทดลองในสเกลที่เล็กลงและได้ฟีดแบ็กจากลูกค้าเร็วขึ้น จะช่วยลดระยะเวลา บุคลากร ค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงได้มาก แล้วนำแนวคิด Design Thinking และ Design Sprint มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้าง Value Proposition หรือการนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ของธุรกิจที่ไม่ได้มองแค่โมเดลทางธุรกิจในปัจจุบัน ธุรกิจจึงจะสามารถปรับตัวและยังมีคุณค่าต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

Transformation in Action

การทำ Digital Transformation ให้ประสบความสำเร็จ นอกจากจะต้องเข้าใจการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมที่ไม่เหมือนเดิมแล้ว ยังต้องทราบว่าเทคโนโลยีอะไรที่จะเข้ามามีบทบาทและเปลี่ยนรูปแบบในการแข่งขัน และส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไรอีกด้วย

สำหรับองค์กร จำเป็นต้องทบทวนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ใหม่ รวมถึงค่านิยมและคุณค่าของธุรกิจ ให้สอดคล้องและทันกับการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

สุดท้าย แต่เป็นสิ่งที่อาจจะสำคัญที่สุดที่จะต้องคิดใหม่และเปลี่ยนแปลง ก็คือตัวคุณเอง จะต้องเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรและธุรกิจ

ตลอดทั้งเล่มนี้ ผู้อ่านยังจะได้เห็นตัวอย่างของดิจิทัลเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมยุคใหม่ (อาจ) จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ หรือเกิดขึ้นแล้วในต่างประเทศ

ระหว่างที่องค์กรของคุณกำลังจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ใหม่ ขณะเดียวกัน คุณเองจะต้องเลือกว่า “จะเป็นผู้ถูก Disrupt” หรือ “จะ Transform เพื่อสร้างโอกาสครั้งใหม่”

นี่คือภาพรวมของหนังสือ **Digital Transformation in Action** เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัลเล่มนี้ สำหรับผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจ ไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) องค์กรขนาดใหญ่ หรือ Startup ในช่วงวงจรธุรกิจและในอุตสาหกรรมใดก็ตาม จะได้มาสร้างความสำเร็จครั้งใหม่ร่วมกันครับ

พจ สุพงศ์พวรรณ วิทยุรัตตกุล

สารบัญ

01 ภาคที่ 1 : ทำไมต้อง Transform บทที่ 1 : เพราะการแข่งขันเปลี่ยนไป

	หน้า
1.1 Disruption เข้ามาเปลี่ยนเกมธุรกิจไปแล้ว.....	16
Digital Disruption หมายถึงอะไรกันแน่ ?	28
Disruption กับ Digital Technology	38
มาเข้าใจ อดีต ปัจจุบัน และ อนาคต ด้วยเรื่องของ Digital Technology	43
ก้าวสู่ยุค 5G ที่ทุกอย่างจะไม่เหมือนเดิม ยิ่งกว่าที่เคยเกิดขึ้นในยุค 4G	51
Disruptive Innovation คือ	55
Disruptive Innovation กับ โมเดลธุรกิจใหม่ เช่น airbnb	59
1.2 รูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันวัดกันที่ Platform.....	65
Platform Business คือ	68
7 ปี กับรูปแบบ Platform Business และอนาคตของ Grab	76
Platform Business ของ Elon Musk	84
1.3 เมื่อธุรกิจถูก Disrupt จะมีวิธีการรับมืออย่างไร.....	92
โควิด-19 กับ Digital Transformation	96
New Business Normal หลังวิกฤตโควิด-19	100

02

บทที่ 2 : ลูกค้าเปลี่ยนไป การตลาดก็ต้องเปลี่ยนตาม

	หน้า
2.1 Transform ธุรกิจ เริ่มต้นด้วยการเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน.....	104
• วิวัฒนาการของ E-commerce จากยุค 1.0 และ 2.0 สู่ยุค 3.0.....	106
• ไม่แบ่ง Online หรือ Offline จาก Omni-Channel สู่แนวคิด Online-to-Offline (O2O).....	115
• The New Retail.....	120
• Starbucks ผู้นำด้านประสบการณ์ที่ดีในยุคดิจิทัล.....	122
2.2 การตลาดในยุคดิจิทัล.....	129
• P ตัวที่ 5 ของการตลาด “Personalized”.....	132
• การมาถึงของ CRM 3.0.....	133
• จากยุค Mobile First สู่ยุค AI First.....	134
2.3 MarTech (Marketing Technology) Landscape.....	137

03

ภาคที่ 2 : จะเริ่ม Transform อย่างไร บทที่ 3 : Data จุดเริ่มต้นในการทำ Digital Transformation

	หน้า
3.1 ชะนะด้วย Data.....	142
• กับดักของ Big Data.....	143
• เข้าใจหลักการของ Big Data และการวางกลยุทธ์ด้าน Big Data.....	145
• เปลี่ยน Data เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ.....	147
• เริ่มต้นการสร้าง Data-Driven Culture ขององค์กรให้เกิดขึ้น.....	150
3.2 Big Data และการทำ Digital Transformation สำหรับธุรกิจ.....	151
• AirAsia กับการต่อยอด Ecosystem ด้วย Big Data.....	152
• AirAsia VS. Covid-19.....	156
• Alibaba บริษัทเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนด้วย Data แล้วก้าวสู่การเป็นผู้นำด้าน AI.....	162
• Alipay โดย Ant Group ของ Jack Ma เป็นบริษัทที่ระดมทุน (IPO) ที่มีมูลค่ามากที่สุดในโลก.....	165

04

บทที่ 4 : สร้าง Innovation เพื่อการนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ ของธุรกิจที่ไม่ได้มองแค่โมเดลทางธุรกิจในปัจจุบัน

	หน้า
4.1 Apple : The Most Innovative Company.....	170
4.2 ทำอย่างไรเพื่อให้เกิด Innovation ขึ้นจริงในองค์กร.....	180
• ความท้าทายในการสร้าง Innovation.....	182
• กระบวนการและเครื่องมือในการสร้าง Innovation.....	185
4.3 สร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยแนวคิด Design Thinking และ Design Sprint.....	187
• เริ่มต้นสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยแนวคิด Design Thinking.....	187
• Design Sprint กระบวนการออกแบบนวัตกรรมภายใน 5 วัน.....	19
• นำ Design Thinking และ Design Sprint มาใช้ในองค์กรอย่างไร.....	197
4.4 แนวทางในการสร้าง Innovation สำหรับธุรกิจ.....	200
• ขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยการออกแบบ.....	202
• Business Model Canvas เครื่องมือออกแบบโมเดลธุรกิจ.....	204
• แนวทางในการสร้างนวัตกรรมสำหรับธุรกิจ.....	206
4.5 Open Innovation การเปิดกว้างเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรม.....	223

05

ภาคที่ 3 : Transformation in Action

บทที่ 5 : Transform ธุรกิจของคุณเป็น Digital Business ในยุคดิจิทัล

	หน้า
5.1 Transform ธุรกิจของคุณเป็น Digital Business ในยุคดิจิทัล.....	228
5.2 Digital Transformation คือ.....	236
5.3 ถอดรหัสความสำเร็จ ที่ไม่ใช่แค่ Transform แต่เพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่.....	241
5.4 นิยามใหม่ของ “ผู้นำ” ในยุคดิจิทัล.....	245
5.5 ดิจิทัลเทคโนโลยี กับ ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0).....	249
5.6 สร้างต้นแบบความสำเร็จครั้งใหม่ ตั้งแต่ระดับบุคคล องค์กร และอุตสาหกรรมการแข่งขัน.....	256
5.7 Digital Enterprise แนวทางการสร้างองค์กรในยุคดิจิทัล.....	265

ภาคที่ 1 : ทำไมต้อง Transform

บทที่ 1

เพราะการแข่งขันเปลี่ยนไป



1.1 Disruption เข้ามาเปลี่ยนเกมธุรกิจไปแล้ว

RANK	COMPANY	Location	Sector
1	 أرامكو السعودية saudi aramco	Saudi Arabia	Oil & Gas
2		United States	Technology
3	 Microsoft	United States	Technology
4	 amazon	United States	Consumer Services
5	 Alphabet	United States	Technology
6	 facebook	United States	Technology
7	 Tencent	Mainland China	Technology
8	 Alibaba.com Global trade starts here.™	Mainland China	Consumer Services
9	 BERKSHIRE HATHAWAY INC.	United States	Financials
10	 VISA	United States	Financials
11	 Johnson & Johnson	United States	Health Care
12	 Walmart	United States	Consumer Services
13	 Nestle	Switzerland	Consumer Goods
14	 Roche	Switzerland	Health Care
15		United States	Financials

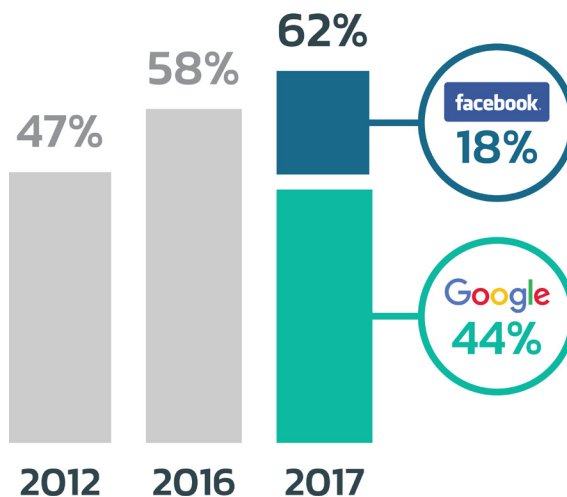
อันดับของธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2563

ที่มา : Bloomberg และ PwC analysis

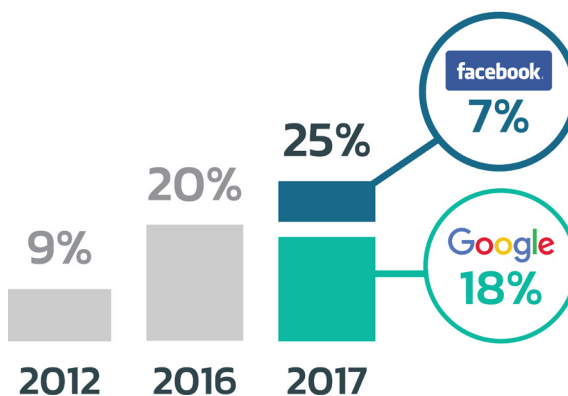
RANK	COMPANY	Location	Sector
16		United States	Consumer Goods
17	J.P.Morgan	United States	Financials
18	UNITEDHEALTH GROUP®	United States	Health Care
19		Taiwan	Technology
20		United States	Consumer Services
21	SAMSUNG	South Korea	Technology
22		Mainland China	Consumer Goods
23	intel	United States	Technology
24	ICBC 	Mainland China	Financials
25	 NVIDIA	United States	Technology
26	verizon✓	United States	Telecommunications
27	LVMH	France	Consumer Goods
28	 AT&T	United States	Telecommunications
29	 NOVARTIS	Switzerland	Health Care
30	 Adobe	United States	Technology

อันดับของธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2563

ที่มา : Bloomberg และ PwC analysis



ส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมมีเดียและโฆษณาแบบออนไลน์



ส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมมีเดียและโฆษณาแบบดั้งเดิม



**แม้คุณจะเคยเป็น
ยักษ์ใหญ่ขนาดไหน
ไม่อาจการันตีได้ว่า
เมื่อเวลาผ่านไป
คุณ仍将คง
ความยิ่งใหญ่
ได้เช่นเดิม**

ทั้ง 2 ภาพ แสดงถึง 15 อันดับธุรกิจแรกที่มีมูลค่ามากที่สุด โดยเปรียบเทียบระหว่างปี 2007 และปี 2017

เปรียบเทียบบริษัทที่ทำเงินสูงสุดใน 2 ช่วง อันดับของผู้นำเกือบทั้งหมดเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยบริษัท 15 อันดับแรกในปี 2007 เมื่อผ่านไป 10 ปี กลับมีเพียง 2 บริษัทเท่านั้นที่ยังคงติดอันดับความสำเร็จ นั่นคือ ExxonMobil Corporation และ Microsoft ขณะเดียวกัน ในปี 2017 กลับมีบริษัทผู้เล่นหน้าใหม่อย่าง Apple, Alphabet, Facebook, Amazon, Alibaba และ Tencent ซึ่งธุรกิจประเภท Tech ติด 10 อันดับแรก มากถึง 7 บริษัท

เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า แม้คุณจะเคยเป็นยักษ์ใหญ่ขนาดไหน แต่ความสำเร็จในอดีตประวัติศาสตร์ของบริษัทที่ยาวนาน ไม่อาจการันตีได้ว่า เมื่อเวลาผ่านไป คุณ仍将คงความยิ่งใหญ่ได้เช่นเดิม

เมื่อมองภาพอันดับธุรกิจในปี 2017 จะเห็นว่า บริษัทประเภท Tech เหล่านี้ ได้ Transform หรือเปลี่ยนแปลงวิธีคิดในการทำธุรกิจไปแล้ว เช่น Alphabet (บริษัทแม่ของ Google) บริการแรกและเป็นหลักของธุรกิจนี้คือ บริการค้นหา (Search Engine) และ Facebook ซึ่งเป็นโซเชียลมีเดีย ทั้ง 2 ธุรกิจได้เข้ามา Disrupt อุตสาหกรรมมีเดียและโฆษณาแบบดั้งเดิม จนทั้ง 2 รายนี้มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมมีเดียและโฆษณาของโลกรวมกันสูงถึง 25% จากมูลค่ารวม USD\$ 534.79 พันล้าน (ประมาณ 18,000,000 ล้านบาท) หรือคิดเป็น 61% ของมูลค่าตลาดโฆษณาออนไลน์ของโลก

**ธุรกิจที่ถูก
Disrupt
ต้องปรับตัว
ลดขนาด
ล้มละลาย
ปิดกิจการ**

ธุรกิจที่ถูก Disrupt จนต้องปรับตัว ลดขนาด ล้มละลาย หรือปิดกิจการไปในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา คือธุรกิจที่ต้องสูญเสียส่วนแบ่งรายได้ เช่น เจ้าของสื่อแบบดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร สื่อมวลชน บริษัทโทรคมนาคม (สูญเสียรายได้จากบริการ Voice และ SMS) มีเดียเอเจนซี เอเจนซีโฆษณา ฯลฯ

ที่สำคัญคือ เพราะเหตุใดบริษัทยักษ์ใหญ่ซึ่งเคยประสบความสำเร็จในอดีต จึงไม่สามารถคงความยิ่งใหญ่ได้เช่นเดิม หรือต้องล้มละลาย หรือปิดกิจการลงไป



- Grab ไม่ได้ Disrupt
แค่อุตสาหกรรมแท็กซี่
และวินมอเตอร์ไซด์

ข้อมูลจากเว็บไซต์ <https://www.grab.com/th/>

พบว่าบริการของ Grab มีหลากหลายบริการในแอปพลิเคชันเดียว



GrabTaxi

ระบบการให้บริการเรียกรถแท็กซี่สำหรับผู้โดยสาร รวมถึงบริการกระจายงาน การเรียกรถแท็กซี่ไปยังคนขับ ผ่านระบบสมาร์ทโฟน



GrabCar

บริการรถยนต์ส่วนตัวที่จะเปลี่ยนประสบการณ์การใช้ท้องถนนจากความยุ่งยากเป็น ความสบายที่คุณคาดไม่ถึง ที่มาพร้อมกับบริการ GrabCar Plus (Premium) สำหรับ ผู้ที่ต้องการความพิเศษกับประเภทรถอีกระดับและบริการที่ประทับใจ และบริการ GrabXL ที่รองรับผู้โดยสารได้ถึง 12 คน



JustGrab

เป็นบริการใหม่ที่รวมเอารถแท็กซี่และรถยนต์ส่วนตัวเข้าไว้ด้วยกัน โดยระบบจะเรียกรถที่อยู่ใกล้คุณที่สุด พร้อมทราบค่าโดยสารที่แน่นอนก่อนการเดินทาง



GrabBike

บริการเรียกวินมอเตอร์ไซด์ที่มาพร้อมกับความสะอาดสบายและราคาที่มาตรฐาน รวมทั้งบริการ GrabBike (Win) ให้บริการรับส่งผู้โดยสารโดยวินมอเตอร์ไซด์



GrabExpress

บริการจัดส่งพัสดุและเอกสารแบบออนไลน์ รวดเร็ว ครอบคลุมทุกประเภทของบริการจาก Grab เข้าไว้ด้วยกัน ทั้งรถจักรยานยนต์ รถยนต์ และรถปิกอัพ เพื่อตอบสนองความต้องการบริการเดลิเวอรี่ที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นจากผู้บริโภคและธุรกิจต่างๆ จะมีการทดลองเปิดให้บริการ GrabMart เพื่อช่วยซื้อสินค้าที่ร้านสะดวกซื้อ จากพาร์ทเนอร์ผู้ส่งสินค้าจาก GrabExpress เป็นผู้รับออเดอร์สินค้าและซื้อของใช้จำเป็นจากร้านสะดวกซื้อ เช่น FamilyMart ฯลฯ ให้กับผู้ใช้ และบริการ GrabFresh ซึ่งเป็นบริการซื้อและส่งสินค้าจากซูเปอร์มาร์เก็ตแบบออนไลน์



GrabFood

แพลตฟอร์มที่รวมร้านอาหารยอดนิยมตามตรอกซอกซอย รวมไปถึงร้านในห้างสรรพสินค้าทั่วกรุงเทพฯ เพียงแค่กดสั่งผ่านแอปพลิเคชัน Grab จะมีพนักงานไปรับอาหารและส่งให้คุณถึงที่



GrabRewards

โปรแกรมสะสมแลกคะแนน GrabRewards สำหรับผู้ใช้งานแอปพลิเคชัน Grab ซึ่งจะได้รับสิทธิประโยชน์มากมายจากพันธมิตรแบรนด์ชั้นนำ ทั้ง S&P, Shopee, Nok Air, Major Cineplex, Sephora ฯลฯ

อย่างที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า Grab ไม่ได้ Disrupt (หรือสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยเชิงขบถ) จากผู้ให้บริการในรูปแบบที่มีอยู่เดิม) แต่อุตสาหกรรมแท็กซี่และฟู้ดเดลิเวอรี่ หากพิจารณาบริการอย่าง GrabCar ธุรกิจไหนอุตสาหกรรมใดอีกบ้างที่จะถูก Disrupt บริการรถขนส่งสาธารณะอื่น ๆ นอกเหนือจากแท็กซี่

- **ลีมูซีน (Limousine)** จากเดิมที่เคยเป็นรายได้หลักให้แก่โรงแรมและสนามบิน
- **บริการรถเช่า** ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า เมื่อมีบริการอย่าง GrabCar แล้ว อาจจะทำให้ผู้ที่ต้องการเช่ารถหันมาใช้บริการของ GrabCar ได้
- **บริการฟลีต (Fleet)** สำหรับธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ เพราะ Grab ก็มีบริการ Grab for Business ด้วยเช่นกัน
- **ค่าบริการที่จอดรถ** จากเดิมที่เคยเป็นรายได้หลักให้กับเจ้าของสถานที่ต่าง ๆ รวมถึงสนามบิน หรือแม้แต่บริษัทลิตรายนต์ เพราะเมื่อมีผู้ใช้บริการนี้เพิ่มขึ้น อาจเป็นไปได้ว่า ความต้องการในการซื้อรถยนต์ลดลง ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร อาจรวมไปถึงความต้องการในการซื้อรถยนต์มือสองลดลง