

เปลี่ยนให้โต

GO! ให้สุด

ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล

Driving Digital Strategy

Sunil Gupta



Driving Digital Strategy

เปลี่ยนให้โต Go! ให้สุด ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล

สุนิล คูปตะ : เขียน

ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ : แปล

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ ISBN 978-616-515-749-0

พิมพ์ครั้งแรก ธันวาคม 2562

Thai language translation copyright © 2019 by Nation International Edutainment Public Company Limited

Copyright © 2018 Sunil Gupta

All rights reserved.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

คูปตะ, สุนิล.

เปลี่ยนให้โต Go! ให้สุด ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล

แปลมาจากเรื่อง Driving Digital Strategy... กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์, 2562.

288 หน้า.

1. การบริหารธุรกิจ. 2. การจัดการธุรกิจ. I. ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-616-515-749-0

เจ้าของผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน)



ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พนา จันทรวชิโรจน์

กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่สายงานการเงิน วรพจน์ จรรย์โกมล

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ อู๊ดกานต์ ธนาโอฬาร

บรรณาธิการต้นฉบับ ดร.ณอมวงศ์ ล้ำอุดมรรคมล

บรรณาธิการเล่ม วัชรวิษณุ

ปก วรเทพ เสริมธนะพิตกุล

รูปเล่ม สุมณฑา นันทรักษ์

พิสูจน์อักษร พรวิมล สุพัฒน์กิจกุล

ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ณัฐชานันท์ เจริญภัทรเกียรติ

ฝ่ายขายและการตลาด จารุวรรณ นาคบำรุง สุภาพร แซ่ลือ ชญาณุดกัณฑ์ กันทอน ลภัสราดา สารไทย ภาคภูมิ ยินดี

สำนักงาน อาคารเล่าเป้งวัน 1 ชั้นที่ 24 เลขที่ 333 ซอยเฉยพ่วง ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

โทรศัพท์ 0-2091-5900 โทรสาร 0-2091-5928 www.necvu.com, www.fccebook.com, [www.nec.gov](http://nec.gov), www.fccebook.com/NationBooksFanPage

พิมพ์ที่ บริษัท เอช. เอ็น. กรุ๊ป จำกัด 496 ซอยโชคชัยจางเจริญ ถ.สาธุประดิษฐ์ แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2806-6344

ราคา 295 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน)

ทุกเล่มและส่วนส่วนที่ส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งสารบัญฉบับต่างๆ ไม่อาจนำมาเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหาเนื้อที่ เนื้อสี เนื้อขาว หน้าชำรุด หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้ฟรีถ้าอ่านที่ร้านซื้อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2091-5900

แต่

คามาล สำหรับความรักและแรงบันดาลใจ

และ

ดารุณกับคุณาล ที่นำความเบิกบานและความสุขมาสู่ชีวิตผม

ตัวอย่าง

“ผมช่วยบริษัทหลายแห่งพลิกโฉมธุรกิจสู่ดิจิทัล จึงตื่นตื่นยินดีที่ได้เห็นกรอบแนวคิดรัดกุมเรื่องวิธีสู่ความสำเร็จของสุนิล คุปตะ เขาชี้แจงชัดเจนถึงความท้าทาย ประเด็นลึกๆ ที่ต้องจัดการ และประเด็นสู่การเติบโต ขณะนี้ผมอยู่ในธุรกิจสุขภาพ จึงได้เห็นความจริงทุกเรื่องที่คุณบรรยาย รวมทั้งความสำคัญของวิธีที่มุ่งสุดตัวของเขา”

– เดวิด เอเดลแมน ประธานเจ้าหน้าที่การตลาด เลิศนำ

“น่าสนใจมากและเข้าประเด็นที่สุด เปลี่ยนให้โต Go! ให้สุด ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล เป็นหนังสือจำเป็นสำหรับผู้หน้าที่เผชิญความท้าทายและโอกาสมากมายเพื่อเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล”

– ไฮเวิร์ด เอส. อับราฮัมเซน ซีอีโอ พีดับบลิวซี นอร์เวย์

“สุนิล คุปตะ แนะนำอย่างละเอียดถี่ถ้วนให้เข้าใจ ออกแบบ และขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านดิจิทัล ชวนเชิญให้ลงมือทำอย่างฉลาด สร้างแรงบันดาลใจ และน่าสนใจ”

– โทเรน โรซเซล หัวหน้าศูนย์แห่งความเป็นเลิศด้านการศึกษาสำหรับผู้บริหารระดับโลกของพีดับบลิวซี

“ในโลกที่เทคโนโลยีและบริษัทยุคใหม่ล้วนคลอนอกอุตสาหกรรมและธุรกิจเกือบทุกวงการ ทุกธุรกิจจำเป็นต้องมุ่งสุดตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลให้แข่งขันได้และประสบความสำเร็จได้ เปลี่ยนให้โต Go! ให้สุด ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล เป็นคู่มือสำคัญที่จะทำให้การพลิกโฉมนั้นบรรลุผล”

– วิชัย เซคาร์ ชาร์มา ผู้ก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพย์ทีเอ็ม

เปลี่ยนให้โต

GO! ให้สุด

ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล

Driving Digital Strategy

สารบัญ

บทนำ กรอบแนวคิดเพื่อคิดค้นธุรกิจรูปแบบใหม่	1
--	---

ตอนที่หนึ่ง

สร้างจินตภาพใหม่ให้ธุรกิจ

1 ขอบเขตธุรกิจ	15
2 โมเดลธุรกิจ	36
3 แพลตฟอร์มและระบบนิเวศทางธุรกิจ	71

ตอนที่สอง

ประเมินห่วงโซ่คุณค่าด้วยวิธีใหม่

4 ทบทวนการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม	101
5 ความเป็นเลิศด้านการดำเนินงาน	117
6 กลยุทธ์ช่องทางผสมผสาน	141

ตอนที่สาม

ผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอีกครั้ง

7 การหาลูกค้า	161
8 การเข้าถึงใจลูกค้า	185
9 การวัดและปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้จ่ายด้านการตลาด	208

ตอนที่สี่

ปรับรูปแบบองค์กรใหม่

10 การจัดการการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล	227
11 ออกแบบองค์กรเพื่อนวัตกรรม	243
12 ทักษะ ความสามารถ และการบริหารคน	254
คำขอบคุณ	273
เกี่ยวกับผู้เขียน	278

คำนำสำนักพิมพ์

โลกเปลี่ยนไปทุกวัน 4G มาไม่ทันไร เราก็จะได้ใช้ 5G อีกแล้ว กระนั้นก็ยัง
มีผู้คนอีกมากมายที่อยู่มาอย่างไรก็มีความสุขอยู่กับวิถีชีวิตแบบเดิมๆ
อย่างนั้น ชีวิตหนึ่งสงบ สบายๆ แม้ว่าเป็นที่ปรารถนา แต่หากคนยุคดิจิทัล
ยังอยู่อย่างนั้นก็จะกลายเป็นคนอยู่ไม่เป็น กลายเป็นคนตกยุค เพราะคนยุคนี้
ต้องอยู่ได้ดี มีความสุขแบบสมัยใหม่ และแข่งขันได้ชนะที่สังคมปั่นป่วน
สิ้นคลอน ดังที่เราใช้คำทับศัพท์ว่า ดิสรัปชัน (Disruption)

นักเศรษฐศาสตร์และนักธุรกิจเป็นคนกลุ่มแรกที่เป็นผู้สร้างความ
ปั่นป่วน แต่ขณะนี้ผู้คนทุกวงการ ไม่ว่าจะมืออาชีพใด อยู่ที่ไหนในโลก ทั้งที่
เป็นผู้ขายสินค้าและบริการ ก็เป็นผู้บริโภคด้วย ทุกคนมีส่วนร่วมได้และส่วนเสีย
(จ่าย) เพื่อให้ได้สิ่งของ บริการ ความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความ
พอใจ ดังนั้น จึงต้องปรับตัวเร็วจึงจะรอด ต้องปรับเปลี่ยนทั้งนโยบายและ
กลยุทธ์ ต้องรู้เขารู้เรา บางโอกาสก็อยู่ลำบากไม่ได้ ต้องร่วมมือทำงานกับศัตรู
คู่แข่งเพื่อให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กัน และแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ได้ด้วย

ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทุกวงการยอมลงทุนเพื่อความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์
ที่เลิศเลอ ก็คือกลยุทธ์ดิจิทัล

การขับเคลื่อนบริษัทหรือองค์กรด้วยกลยุทธ์ดิจิทัลมีเทคนิคมากมาย ผู้มีความรู้ลึก รู้กว้าง รู้จริง กล่าวหาญที่จะเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีที่ปรึกษาดี ก็จะมีทั้งที่ปรึกษาดี ก็จะวิ่งทันหรือวิ่งนำหน้าคนอื่นได้ หนังสือ *เปลี่ยนให้โต Go! ให้สุด* ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล คือที่ปรึกษาเล่มสำคัญซึ่งผู้อ่านจะลงทุนน้อยที่สุด ก่อนจะตัดสินใจก้าวต่อไปอย่างมั่นใจ ว่าควรเปลี่ยนแปลงไปทางไหนอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้เสียงน้อยที่สุดในยุคสังคมดิจิทัล

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์มั่นใจว่า ไม่ว่าจะผู้อ่านจะเป็นสมาชิกส่วนใดในสังคมนี้ มีส่วนได้หรือส่วนเสีย หรือแม้แต่เป็นผู้ดู-ผู้สังเกตการณ์ ก็จะได้ประโยชน์แก่สติปัญญา ส่วนจะปรับตัวได้มากน้อยเพียงใดและรวดเร็วเพียงใด ท่านและองค์กรจะตัดสินใจได้ดีที่สุดเมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้จบลง

โปรดระลึกเสมอว่า คำว่า "โชค" อาจจะใช้ไม่ได้ในการทำธุรกิจยุคสังคมปั่นป่วน แต่ความรู้และกรใช้กลยุทธ์ดิจิทัลอย่างชาญฉลาดช่วยได้แน่นอน

ด้วย

ด้วยความปรารถนาดี

เนชั่นบุ๊คส์

บทนำ

กรอบแนวคิด เพื่อคิดค้นธุรกิจรูปแบบใหม่

ปัจจุบันกระแสการสิ้นคลอนและการพลิกโฉมทางธุรกิจมาแรงเห็นถนัด เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบต่อโลกอย่างรุนแรง สิ้นคลอนอุตสาหกรรม ทั้งวงการ แต่ก็ทำให้บริษัทหลายแห่งอย่างเพชบุรีและแอมะซอนเติบโต รวดเร็วได้ ผู้ทำธุรกิจเดิมต้องเตือนตัวเองไว้ก่อนว่าเมื่อผู้ทำธุรกิจหน้าใหม่ที่ คล่องแคล่วเกิดขึ้นพร้อมโมเดลธุรกิจแนวใหม่ ที่สำคัญกว่านั้นก็คือ ถึงแม้ ดิจิทัลคุกคามกลุ่มที่ยึดติดแนวคิดเดิมๆ และจะเป็นต่อไป แต่ก็ยังสร้าง โอกาสเหลือคณานับให้บริษัทจากอุตสาหกรรมดั้งเดิมต่างๆ ด้วย

เดอแวนเธอร์คอมพานีเป็นตัวอย่างชัดเจน เมื่อผู้บริหารเปลี่ยนจากการดูที่กำไรสุทธิที่เคลื่อนไหว แต่ดูอยู่ไม่นานพอที่จะให้บริษัทมีรายได้จาก โฆษณา ผู้บริหารจึงหันเหทิศทางการไปสร้างบริการชื่อเวเธอร์เอฟเอ็กซ์ ซึ่ง ใช้ข้อมูลจากแอปมาช่วยธุรกิจค้าปลีกพยากรณ์ว่าสภาพอากาศมีผล ต่อพฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของผู้บริโภคอย่างไร บริษัทอื่นๆ ก็ประสบความสำเร็จ เช่นกัน เมื่อมีผู้บอกรับหนังสือพิมพ์กระดาษน้อยลง และสูญเสีย

รายได้จากโฆษณาบ่อย นิตยสาร*ไทมส์* จึงสร้างธุรกิจบอกรับหนังสือพิมพ์แบบดิจิทัลซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยมีสมาชิกมากกว่าสองล้านห้าแสนราย และคาดว่าจะสร้างรายได้จากธุรกิจดิจิทัล 800 ล้านดอลลาร์สหรัฐได้ในปี 2020 บริษัทรถยนต์ต่างๆ เช่น คาคิลแลค ก็กำลังทดลองให้บริการแบบบอกรับสมาชิก เชฟราและธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ ใช้แอปเสริมประสบการณ์ในร้านค้า ส่วนโกลด์แมนแซคส์ก็สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ (และยังชวนคู่แข่งมาร่วมทำด้วยกัน)

ในฐานะผู้นำธุรกิจ คุณย่อมต้องคิดเรื่อง “ดิจิทัล” มาสักพักแล้ว คุณอาจจะเริ่มแนวคิดใหม่ๆ และทดลองบางอย่างในธุรกิจเพื่อ “เข้าสู่ดิจิทัล” บ้างแล้ว ซึ่งบางอย่างอาจจะได้ผลดี แต่ถ้าคุณเป็นอย่างผู้บริหารที่ผมคลุกคลีด้วย คุณก็อาจจะอยากสร้างผลกระทบแบบพลิกโฉมมากกว่านั้น แต่จะทำอย่างไรละ ถ้าบริษัทคุณไม่มีดีเอ็นเอดิจิทัลกับความคล่องตัวแบบสตาร์ทอัพ คุณจะเห็นโอกาสพิเศษซึ่งยุคดิจิทัลหยิบยื่นให้เหล่านี้ได้อย่างไร

ผมเป็นอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมาสิบกว่าปีแล้ว ผมได้ศึกษากลยุทธ์ดิจิทัลและร่วมมือกับบริษัทหลายแห่งพลิกโฉมธุรกิจ จึงได้เห็นชัดเจนว่าอะไรได้ผลดีที่สุดและอะไรไม่ได้ผล อีกทั้งยังได้เรียนรู้ว่า ผู้นำที่พลิกโฉมธุรกิจได้ผลนั้นทุ่มสุดตัวเรื่องดิจิทัล หมายความว่าพวกเขาไม่ได้แยกกลยุทธ์ดิจิทัลออกจากกลยุทธ์โดยรวม แต่กลับนำองค์กรด้วยแนวคิดที่ดิจิทัลมาก่อน และจัดการให้ทุกด้านขององค์กรใช้กลยุทธ์ดิจิทัล การพลิกโฉมธุรกิจสู่ดิจิทัลจำเป็นต้องทำให้แกนกลางแข็งแกร่งขึ้น และสร้างเพื่ออนาคตไปพร้อมๆ กัน

หนังสือเล่มนี้จะบอกรับวิธีการโดยใช้ตัวอย่างที่หลากหลาย มีทั้งกรณีศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจากบริษัทต่างๆ ที่ได้คิดค้นธุรกิจรูปแบบใหม่ และให้กรอบแนวคิดที่จะช่วยคุณสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลแบบครบวงจรในขณะที่น่าทั้งองค์กรไปสู่กระบวนการพลิกโฉมธุรกิจ

บริษัทพลาตตรงไหนด

เพื่อบรรเทาผลกระทบจากการถูกดิจิทัลส์คลื่นคลอนในขณะที่แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ไปด้วย บริษัทมักใช้สามกลยุทธ์เหล่านี้ผสมผสานกัน นั่นคือ สร้างหน่วยงานอิสระขนาดเล็กหรือสตาร์ทอัพเล็กๆ ขึ้นในองค์กรใหญ่ ทดลองด้านดิจิทัลหลายรูปแบบ และ/หรือใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้วการทำแบบนี้มักประสบความสำเร็จได้ไม่เต็มที่

บริษัทขนาดใหญ่เกือบทุกแห่งมักตั้งหน่วยงานดิจิทัลเป็นเอกเทศ หรือมีด่านหน้าอยู่ในซิลิคอน วาลเลย์ โดยหวังว่าผู้ประกอบการหนุ่มสาวเพียงไม่กี่คนจะจุดประกายนวัตกรรมให้บริษัทได้ ยกตัวอย่างเตเลโฟนิกา บริษัทโทรคมนาคมยักษ์ใหญ่ของสเปนที่ตั้งเตเลโฟนิกาดิจิทัลเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นในเดือนกันยายน ปี 2011 ขณะที่บริษัทแม่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในมาดริด หน่วยงานดิจิทัลใหม่นั้นตั้งอยู่ในลอนดอน โดยมีซีอีโอและงบประมาณแยกต่างหาก เช่นเดียวกับบริษัทโทรคมนาคมส่วนใหญ่ เตเลโฟนิกาลาดโอกาสได้ประโยชน์จากการปฏิวัติมือถือ ทั้งยังถูกผู้ทำธุรกิจใหม่อย่างสไกป์และวอท์สแอปเริ่มคุกคามธุรกิจหลักอีกด้วย ผู้บริหารของเตเลโฟนิกาวางว่ากลุ่มงานดิจิทัลจะมีแนวคิดใหม่ๆ เชิงนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตให้บริษัทได้

ด้วยเป้าหมายที่ตั้งไว้สูง มีอิสระในการดำเนินงาน และงบประมาณจำนวนมาก ทีมเตเลโฟนิกาดิจิทัลเริ่มเสนอแนวคิดต่างๆ แล้วก็ป็นตั้งคาคคือมีแนวคิดมากมายใหม่่มากสำหรับบริษัทโทรคมนาคมในขณะนั้น หลังจากพัฒนา ทดสอบ และทดลองแล้ว กลุ่มงานดิจิทัลก็ส่งแนวคิดที่น่าจะใช้ได้ผลไปยังสำนักงานใหญ่ที่มาดริดเพื่อจะให้ใช้งานทั่วโลก ทว่าเตเลโฟนิกากลับเผชิญการขัดแย้งจากผู้จัดการประจำหลายประเทศที่

ไม่เชื่อถือแนวคิดเหล่านี้ หรือไม่มีความสามารถในการนำไปปฏิบัติ หลังจากทดลองแบบนี้สามปี บริษัทก็ปิดหน่วยดิจิทัลในลอนดอน แล้วย้ายกิจกรรมทุกอย่างกลับมามาตริต

การสร้างหน่วยงานอิสระก็เหมือนการใช้เรือเร็วลากจูงเรือใหญ่ บ่อยครั้งที่เรือเร็วออกตัวได้ แต่ทบขยับเรือใหญ่ไม่ได้เลย

ต่อไป บริษัทมักจะทำการทดลองต่างๆ ซึ่งสมเหตุสมผล ในเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็วและอนาคตก็ไม่แน่นอน เส้นทางนี้มักเริ่มต้นด้วยการทดลองเชิงยุทธวิธีบางอย่าง ซึ่งมักทำในฝ่ายการตลาดที่พนักงานทดลองใช้เครื่องมือโซเชียลมีเดียใหม่ๆ หรือแพลตฟอร์มใหม่ๆ บนมือถือได้อย่างรวดเร็ว เมื่อความตื่นตันทันกับดิจิทัลกระจายไปทั่วองค์กร การริเริ่มต่างๆ ก็เกิดขึ้นไปทั่วบริษัทและมีมากขึ้นจนล้นเกิน ในปี 2012 แคลสเบอร์ รอร์สเต็ด ซีอีโอของเฮงเค็ลในตอนนั้นตระหนักดีถึงเรื่องนี้ เมื่อขอให้หัวหน้าระดับสูงของทีมหนึ่งทำรายการแผนงานด้านดิจิทัลใหม่ๆ ของเฮงเค็ลทั้งหมด เขาตกตะลึงที่รู้ว่าทั้งบริษัทมีแผนงานด้านนี้กว่า 150 รายการ หลายรายการเริ่มจากการทดลองเล็กๆ ที่ออกแบบเพื่อแก้ปัญหาในฝ่ายหรือประเทศใดประเทศหนึ่ง โดยเฉพาะ ไม่นานการริเริ่มที่หลากหลายก็เริ่มผุดขึ้นมาจนทั่วบริษัทแบบที่รอร์สเต็ดเรียกว่า “ร้อยพรรณมฤปผา”

เมื่อรู้ว่าการมีมากขึ้นจนล้นเกินแบบนี้ไม่มีการรวมกำลังกัน บริษัทต่างๆ ก็มักเริ่มรวบรวมบรรดาแผนงานที่กระจัดกระจาย มีทีมหัวหน้ามาเก็บรวบรวมโครงการดิจิทัลมากมายจากหลายฝ่าย หลายแบรนด์ หลายหน่วยธุรกิจ และหลายภูมิภาค เพื่อหาทางจัดหมวดหมู่และรวบรวม บ่อยครั้งที่มีการตั้งหน่วยงานกำกับทำหน้าที่อนุมัติโครงการด้านดิจิทัลในอนาคต ถึงขั้นนี้โครงการที่เคยอยู่ระดับภูมิภาคก็อาจกลายเป็นระดับโลก และโครงการสำหรับแบรนด์เดียวก็อาจขยายขอบเขตครอบคลุมหลายแบรนด์

แต่ละช่วงของเส้นทางนี้อาจเป็นประโยชน์หรือจำเป็นด้วยซ้ำในบางขณะ

การทดลองทำให้บริษัทได้ทดสอบแนวคิดใหม่ๆ และสำรวจแนวโน้มในอนาคต แนวคิดที่มีมากขึ้นทั่วทุกหน่วยธุรกิจบ่งบอกความเป็นผู้ประกอบการและความกระตือรือร้น การรวมแผนงานเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นวิธีจัดหมวดหมู่กระบวนการและจัดสรรทรัพยากรอย่างได้ผล อย่างไรก็ตาม การทดลองโดยไม่มีแผนหรือทำอย่างไรก็ตามก็อาจสร้างภาพความสำเร็จลงๆ ในระยะสั้นโดยไม่ได้สร้างผลลัพธ์ระยะยาว และแนวคิดที่เพิ่มจำนวนขึ้นโดยไม่มีมีการขยายผลก็มีแต่จะทำให้เสียเวลาและทรัพยากรอันมีค่ายิ่งกว่านั้น วิธีการจากล่างขึ้นบนแบบนี้ดูจะเป็นวิธีเชิงยุทธวิธี ซึ่งไม่ได้จัดการปัญหาเชิงกลยุทธ์พื้นฐานอย่างที่บริษัทควรคำนึงถึง

วิธีที่สามคือการนำเทคโนโลยีมาใช้ลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น ธนาคารปิดสาขาเนื่องจากลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการธนาคารออนไลน์และทำธุรกรรมบนมือถือ ร้านค้าปลีกลดพื้นที่จำหน่ายและปิดสาขาที่ไม่สำคัญ มีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ และนำดิจิทัลมาใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ ออกแบบงานภายในหลายอย่างใหม่ให้ลูกค้าบริการตนเองได้ ซึ่งช่วยลดต้นทุนด้านแรงงาน

บริษัทต่างๆ ควรพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพและลดต้นทุนอยู่เสมอ แต่ถ้าพึ่งพาแต่วิธีการนี้ คุณก็ฟันธงไปแล้วว่าเทคโนโลยีจะไม่มีทางเปลี่ยนรากฐานทางธุรกิจของคุณได้ คุณก็ทักท้วงว่าธนาคารจะยังดำเนินธุรกิจแบบเดิม และบริษัทฟินเทคทั้งหลายก็จะไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจธนาคาร เป็นต้น ในหลายกรณีอาจเป็นการสรุปที่ผิด อย่างกองทุนเฮอริคเป่าของอาลีบาบาที่ตั้งขึ้นเพื่อเก็บเงินที่เหลือจากการใช้จ่ายออนไลน์ของลูกค้ามาสี่ปีแล้วกลายเป็นกองทุนรวมตลาดเงินที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยจัดการสินทรัพย์ 165,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มากกว่ากองทุนรวมตลาดเงินของเจพีมอร์แกนซึ่งมี 150,000 ล้านดอลลาร์

ที่จริงแล้วการริเริ่มเหล่านี้เปรียบเหมือนการใช้พลาสเตอร์ปิดแผลลึก

หากจะทำให้สำเร็จ คุณจะแค่สร้างหน่วยดิจิทัลแยกออกมา หรือทำการทดลอง หรือใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้ แต่ต้องทำให้กลยุทธ์ดิจิทัลหลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจโดยรวม นั่นคือ แทนที่จะถือว่ากลยุทธ์ดิจิทัลเป็นอีกงานหนึ่ง คุณต้องใส่เข้าไปในการดำเนินธุรกิจและดีเอ็นเอขององค์กรเพื่อให้สัมผัสทุกด้านของธุรกิจ

การสร้างมุมมองเชิงกลยุทธ์ กรอบแนวคิดสำหรับคิดค้นธุรกิจรูปแบบใหม่

หนังสือเล่มนี้ใช้ตัวอย่างจำนวนมากจากหลายอุตสาหกรรมเพื่อให้กรอบแนวคิดสำหรับคิดค้นธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งจะช่วยให้คุณใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มี และระบุส่วนที่จะต้องพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ขึ้น

กรอบแนวคิดมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ:

1. สร้างจินตภาพใหม่ให้ธุรกิจ
2. ประเมินห่วงโซ่คุณค่าด้วยวิธีใหม่
3. ผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอีกครั้ง
4. ปรับรูปแบบองค์กรใหม่

ในหนังสือเล่มนี้ ผมจะลงรายละเอียดเรื่ององค์ประกอบหลักทั้งสี่ของกรอบแนวคิดนี้ คุณต้องทุ่มสุดตัวทุกส่วน หากต้องการประสบความสำเร็จ คุณจะสนใจเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ คุณจะได้เห็นจากกรณีศึกษามากมายที่เราจะมาพิจารณากันว่า ทางเลือกในการพลิกโฉมธุรกิจมีหลากหลาย ยืดหยุ่น และเป็นแบบปลายเปิด ในเมื่อไม่มีทางออกที่พิเศษเพียงทางเดียว หนังสือเล่มนี้จึงให้แนวทางการพลิกโฉมธุรกิจด้วยดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

มาดูกรอบแนวคิดกันคร่าวๆ ทีละส่วน

ภาพ I-1

กรอบแนวคิดเพื่อความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล



สร้างจินตภาพใหม่ให้ธุรกิจ

เนื่องจากดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง คุณจึงจำเป็นต้องตรึงตรองสาระสำคัญของธุรกิจ โดยพิจารณาองค์ประกอบสามประการคือ ขอบเขต โมเดลธุรกิจ และระบบนิเวศทางธุรกิจ

เมื่อพิจารณาขอบเขต คุณต้องตั้งคำถามพื้นฐานคือ “เราทำธุรกิจอะไรอยู่” ลองคิดเกี่ยวกับแอมะซอนซึ่งเริ่มจากเป็นผู้ค้าปลีกออนไลน์ แต่

ตอนนี้ไม่ได้เป็นแค่ผู้ค้าปลีกออนไลน์แล้ว ในปี 2017 คาดว่าแอมะซอนจะสร้างรายได้มากกว่า 3,500 ล้านดอลลาร์จากโฆษณาเพียงอย่างเดียว โดยอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ของแอมะซอนอย่างเคคโคก็รุกเข้าสู่บ้านเรือนมากมาย กูเกิลกำลังเข้าสู่ธุรกิจยานยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติ ส่วนแอปเปิ้ลที่ทำธุรกิจฮาร์ดแวร์เป็นหลักมานานหลายปี ก็กำลังลงทุนอย่างมากในการสร้างคอนเทนต์ แล้วคุณล่ะ ควรลงทุนอะไร

คู่แข่งหน้าใหม่ในยุคดิจิทัลมักมานอกกรอบ คุณจึงจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตธุรกิจใหม่เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จในอนาคต คุณต้องระมัดระวังรักษาสสมดุลระหว่างการขยายขอบเขตธุรกิจกับการใช้ความสามารถหลักของตนเอง บทที่ 1 กล่าวถึงขอบเขตธุรกิจและแสดงให้เห็นว่ากฎการแข่งขันกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และคุณต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ยังคงแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียังเป็นเหตุให้ต้องทบทวนโมเดลธุรกิจด้วยว่า คุณจะสร้างสรรค์และเน้นคุณค่าอย่างไร ยกตัวอย่างเมื่อไอจูนส์เปลี่ยนอุตสาหกรรมเพลงด้วยการเลิกขายยกอัลบั้ม ทำให้รายได้จากการขายเพลงบันทึกเสียงลดลงอย่างมาก อุตสาหกรรมต้องปรับไปเน้นรายได้หลักจากการแสดงสด เมื่อธุรกิจโฆษณาย่อยตกต่ำ อุตสาหกรรมสำนักพิมพ์และสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งหมดถูกบีบให้ทบทวนว่าโมเดลธุรกิจที่อาศัยค่าโฆษณาเป็นหลักยังจะเหมาะสมหรือไม่ในอนาคต บทที่ 2 อธิบายนวัตกรรมโมเดลธุรกิจแบบต่างๆ และเรื่องของบริษัทของคุณจะเรียนรู้ได้จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้น

เมื่อโมเดลธุรกิจเปลี่ยนไปและการแข่งขันใหม่ๆ จากหลายอุตสาหกรรมเริ่มกระทบธุรกิจ คุณอาจตระหนักได้ว่าจะประสบความสำเร็จโดยลำพังไม่ได้ ในกรณีนี้คุณอาจจะต้องขยับไปเป็นแพลตฟอร์ม ทำให้ต้องบริหารจัดการระบบนิเวศของบรรดาผู้ทำธุรกิจทั้งพันธมิตรและคู่แข่ง หรือ “คนที่

เป็นทั้งเพื่อนและศัตรู” บริษัทหลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างสูงจากการสร้างแพลตฟอร์ม ซึ่งทำให้ต้องกำหนดวิธีคิดเรื่องการแข่งขันใหม่

เมื่อโกลด์แมนแซกส์เริ่มทำธุรกิจหุ้นกู้อนุพันธ์บนแพลตฟอร์มชื่อโซมออน ก็ได้ทำให้โลกตะลึงด้วยการชวนคู่แข่งมาขายผลิตภัณฑ์บนแพลตฟอร์มนั้น กลยุทธ์นี้ทำให้โกลด์แมนแซกส์กลายเป็นผู้ออกหุ้นกู้อนุพันธ์รายใหญ่เป็นอันดับสองภายในสองสามปี การเปลี่ยนจากขายผลิตภัณฑ์เป็นการสร้างแพลตฟอร์มต้องใช้วิธีคิดและกลยุทธ์ที่ต่างไปมาก ดังที่อธิบายไว้ในบทที่ 3

ประเมินห่วงโซ่คุณค่าด้วยวิธีใหม่

เทคโนโลยีดิจิทัลปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในห่วงโซ่คุณค่าของคุณได้หลายส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีโมเดลวิจัยและพัฒนา รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น บริษัทอย่างจีอี พีแอนด์จี และซีเมนส์ นำนวัตกรรมแบบเปิดมาใช้ปรับเปลี่ยนกระบวนการวิจัยและพัฒนา บทที่ 4 จะอธิบายว่าทำไมนวัตกรรมแบบเปิดจึงได้ผล และได้ผลเมื่อไร คุณจะออกแบบนวัตกรรมแบบเปิดในองค์กรได้อย่างไร และอะไรที่ขัดขวางความสำเร็จเมื่อองค์กรใช้แนวทางใหม่

เทคโนโลยีดิจิทัลยังนำเข้าสู่ยุคใหม่ของอุตสาหกรรม 4.0 อีกด้วย นวัตกรรมอย่างเทคโนโลยีการผลิตดิจิทัล เทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน และความเป็นจริงเสริม การพิมพ์สามมิติ และห่วงโซ่อุปทานดิจิทัลกำลังเข้ามาพัฒนาความเป็นเลิศด้านการดำเนินงาน บทที่ 5 จะอธิบายว่าบริษัททั่วโลกนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านี้มาใช้ปรับปรุงความสามารถในการผลิตลดอัตราการหยุดทำงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกันอย่างไร

ธุรกิจหน้าใหม่มักใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทานเดิม โดยเฉพาะการกระจายสินค้า ในยุคอินเทอร์เน็ตคลื่นลูกแรก ธุรกิจหน้าใหม่ตัดคนกลางในหลายอุตสาหกรรม อย่างเช่น อุตสาหกรรมตัวแทนท่องเที่ยว

กระบวนการนี้ยังคงดำเนินต่อไป และปัจจุบันตัวแทนจำหน่ายรถยนต์กับร้านค้าแบบดั้งเดิมถูกกดดันมากขึ้นเพราะผู้ผลิตเริ่มมีช่องทางอีคอมเมิร์ซของตนเอง ความท้าทายของผู้ผลิตคือการบริหารการขัดผลประโยชน์กันของช่องทางต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากสถานการณ์นี้ ตอนนี้ทุกบริษัทต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ช่องทางผสมผสานที่จะช่วยเสริมพลังกันระหว่างช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ หัวข้อนี้จะกล่าวถึงในบทที่ 6

ผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอีกครั้ง

เทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนวิธีที่ผู้บริโภคหาข้อมูลและซื้อสินค้า ทำให้บริษัทต่างๆ เก็บข้อมูลเส้นทางการตัดสินใจของลูกค้าหรือเส้นทางการซื้อได้ครบถ้วน เปิดโอกาสให้คุณหาลูกค้าได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้บริโภคค้นหาข้อมูลบนมือถือก่อนจะซื้อรถสักคัน ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรถยนต์เข้าใจความชอบและใจผู้บริโภคได้ อีกไม่นานเซ็นเซอร์ในเครื่องซักผ้าจะทำให้เวิร์ลพูลเข้าใจพฤติกรรมการใช้งานของผู้ใช้เครื่อง ทั้งยังให้ข้อมูลการใช้ผลิตภัณฑ์ซักผ้าซึ่งเป็นข้อมูลมีค่าแก่พีแอนด์จีได้ด้วย และเนื่องจากผู้บริโภคพึ่งการรีวิวออนไลน์และคำแนะนำของเพื่อนกันมากขึ้น คุณจึงเฝ้าสังเกตโซเชียลมีเดียเพื่อศึกษาว่าจะทำให้เพื่อนและนักรีวิวทั้งหลายเหล่านี้กลายเป็นผู้สนับสนุนแบรนด์อย่างไรได้ด้วย บทที่ 7 จะอธิบายว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเปิดช่องทางใหม่ในการหาลูกค้าอย่างไรบ้าง

แม้การตลาดดิจิทัลจะพัฒนาไปมาก แต่อัตราคลิกโฆษณาาก็ยังต่ำกว่า 1 เปอร์เซ็นต์ ทุกแบรนด์ต้องการเข้าถึงใจผู้บริโภค แต่ผู้บริโภคยังไม่มีเหตุผลใจเพียงพอจะซื้อหาสินค้าอย่างสบู่ น้ำอัดลม หรือเปียร์ แล้วคุณจะเข้าถึงใจผู้บริโภคในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงแบบนี้ได้อย่างไร บทที่ 8 แสดงให้เห็นว่าคำพังแค่เทคโนโลยีและข้อมูลไม่ใช่คำตอบ แต่ขึ้นอยู่กับการหาวิธีใหม่ๆ เพื่อนำเสนอคุณค่าพิเศษเฉพาะมากกว่า อย่างที่เทสโก้ทำในเกาหลีได้

ยูนิลีเวอร์ทำในอินเดีย และมาสเตอร์การ์ดทำในสิงคโปร์

เทคโนโลยีดิจิทัลควรจะทำให้โฆษณาวัดผลได้และอธิบายได้ แต่ก็ยังมีอุปสรรคมากมาย เช่น การระบุแหล่งที่มา ซึ่งทำให้วัดผลของโฆษณาได้ยาก แล้วคุณจะวัดผลและกำหนดการใช้จ่ายด้านการตลาดอย่างไรให้เหมาะสมที่สุด บทที่ 9 อธิบายงานวิจัยใหม่ที่บอกทิศทางที่เป็นประโยชน์ ซึ่งจะช่วยบริษัทต่างๆ ในงานสำคัญนี้ได้

ปรับรูปแบบองค์กรใหม่

การจัดการการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรขนาดใหญ่ไม่ใช่งานเล็กๆ ในขณะที่หาทางเสริมความแข็งแกร่งให้ธุรกิจหลักพร้อมกับปรับตัวรับอนาคต คุณจะเผชิญความท้าทายเหมือนกับบริหารสององค์กรพร้อมกัน ผลก็คือรายได้และกำไรมักลดลงในช่วงเปลี่ยนผ่านก่อนที่จะฟื้นตัวได้ ซึ่งแม้แต่ซีไอโอผู้มั่นใจที่สุดก็อาจจะหวั่นไหวได้ บทที่ 10 กล่าวถึงความท้าทายในการจัดการการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และเน้นว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จ เช่น อะโอดีบี ดำเนินการจนประสบความสำเร็จได้อย่างไร

คุณจะออกแบบองค์กรเพื่อรองรับนวัตกรรมอย่างไร ก็ดังที่ผมบอกไว้แล้วว่า การสร้างกลุ่มผู้ประกอบการแยกต่างหากเพื่อนำนวัตกรรมดิจิทัลสู่บริษัทดั้งเดิมก็เหมือนการเอาเรือเร็วไปลากจูงเรือใหญ่ ดังนั้น แทนที่จะใช้เรือเร็ว คุณต้องสร้าง “ท่าเทียบเรือ” ให้แนวคิดใหม่ๆ หรือเรือเร็วเข้าเทียบ ใช้กำลังของเรือใหญ่ และช่วยเปลี่ยนทิศทางไปตามเวลา เราจะกล่าวถึงเรื่องนี้ในบทที่ 11

ข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ และการเรียนรู้ของเครื่องเป็นงานเชิงฮาร์ดโนเมดิที่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งงาน ทักษะ และความสามารถที่บริษัทจะต้องการในอนาคต เทคโนโลยียังช่วยให้บริษัทมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลมากขึ้น และลดการใช้ความคิดเห็นในการบริหารพนักงานลง เริ่มมีวิธีใหม่ๆ

เชิงนวัตกรรมในการจ้างงานและบริหารพนักงานมากขึ้น บทที่ 12 จะกล่าวถึงหัวข้อเหล่านี้และอธิบายว่าแนค ซึ่งเป็นบริษัทในซานฟรานซิสโก ใช้เกมในมือถือช่วยลูกค้าสรรหาพนักงานได้อย่างไร เกม 10 นาทีแต่ละเกมให้ข้อมูลนับพันกับแนคเกี่ยวกับวิธีที่คนประมวลผลข้อมูล รับมือความท้าทาย และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด วิธีเชิงนวัตกรรมของแนคทำให้บริษัทมีแฟน ๆ เหนียวแน่นและทำให้ได้ลูกค้าทรงอิทธิพลหลายรายอย่าง แอ็กซ่า บีซีจี เนสท์เล่ และซีดีกรุ๊ป

ตอนท้ายของหนังสือเล่มนี้จะกล่าวถึงการพลิกโฉมธุรกิจดิจิทัลสี่ด้านหลัก ดังที่แสดงไว้ในภาพ 1-1 แต่ละบทจะอธิบายหัวข้อสามหัวข้อในแต่ละด้านโดยละเอียด โดยแสดงแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ และตอบคำถามบางส่วนที่ตั้งไว้ข้างต้น

ตัวอย่าง