



## การแปลงรูปสู่ธุรกิจดิจิทัลก่อนถูกยุบสลาย Digital Business Transformation before Disruption

ลันทม จอนจวบทรง และณชรกร ธรรมบุญวริศ

สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถ.เทพรัตน์ กม.18 ต.บางโหลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

Lanthom Jonjoubtsong and Nataporn Thammabunwarit

Business Computer Department, Faculty of Business Administration

18/18 Thepparat Road (KM.18), Bang Chalong, Bang Phli district, Samut Prakran province 10510

E-mail Address: lanthomjon@gmail.com

### บทคัดย่อ

ธุรกิจดิจิทัล (Digital business) เป็นธุรกิจที่มุ่งดำเนินการบนระบบดิจิทัลที่มีทรัพยากรทางกายภาพที่น้อย และยังมุ่งเน้นที่มึ่ความสร้างสรรค์ที่นำเสนอสินค้าหรือบริการในรูปแบบ และบนแพลตฟอร์มที่ตรงใจ หรือความต้องการของลูกค้า และดึงดูดลูกค้าและผู้ให้บริการเข้ามาได้มาก ธุรกิจดิจิทัลมีหลายรูปแบบ หลายประเภทของธุรกิจ มีลักษณะเป็นศูนย์รวมของสินค้าและบริการนั้น จนสามารถทำให้ธุรกิจดั้งเดิมนั้นยุบสลาย (Disruption) ได้ ธุรกิจจึงต้องมีการแปลงรูปสู่ธุรกิจดิจิทัล เพื่อไม่ให้ตัวเองต้องยุบสลาย โดยการแปลงรูปธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่ทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าและดึงดูดลูกค้าเข้ามาสู่ธุรกิจให้มากขึ้น โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือการคิดเชิงออกแบบ รูปการพัฒนาระบบงานแบบเร่งด่วน การทำธุรกิจผ่านแพลตฟอร์ม การเลือกใช้เทคโนโลยีเสริมมูลค่าให้ธุรกิจ และการวางแผนการแปลง โดยที่ธุรกิจดิจิทัลต้องมุ่งเน้นที่ความรวดเร็วในการนำเสนอธุรกิจออกมาสู่ลูกค้าด้วยการทำงานแบบเร่งด่วน (Agile business analysis) โดยต้องมีแผนการจัดทำเป็นธุรกิจดิจิทัลที่ชัดเจน ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพพอที่จะครองตลาด และเราจะไม่ถูกทำให้สูญสลายไป

**คำสำคัญ:** ธุรกิจดิจิทัล การแปลงรูปธุรกิจดิจิทัล การยุบสลาย การคิดเชิงออกแบบ การวิเคราะห์ธุรกิจแบบเร่งด่วน

## Abstract

Digital business is focused on operating business processes on digital systems or platforms. It comprises a few physical resources but it is focused on creativity to produce products or services which matches to customers' demand. Furthermore, the digital business model have emerged and become the focal points of certain businesses. Thus, digital businesses could disrupt traditional businesses. Digital transformation for business is focused on transform business from good to great in order to attract more customers. The factors for digital business transformation comprise design thinking, agile business analysis, platform economic businesses, use of digital technologies for value added, and transformation planning. The digital businesses have to focus on rapid emerging with agile business analysis and business planning.

**Keyword:** Digital business, Digital transformation, Disruption, Design thinking, Agile business analysis

## บทนำ

ในยุคดิจิทัลการดำเนินกิจกรรมเกือบทุกกิจกรรมสามารถดำเนินการได้ผ่านระบบดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็น การซื้อขายสินค้า การดูหนัง/ฟังเพลง การศึกษา การเรียกรถโดยสาร หรือการหาผู้ครอง การดำเนินธุรกิจ ต่าง ๆ จึงต้องออกแบบให้ธุรกิจมีการดำเนินบนระบบดิจิทัล หรือปัจจุบันเรียกว่า “ธุรกิจดิจิทัล” และ เป็นการคิดรูปแบบธุรกิจดิจิทัลที่มีรูปแบบที่สามารถยุบธุรกิจอื่นได้ (Disruption) ดังนั้นนอกจากคิดธุรกิจดิจิทัลขึ้นใหม่แล้ว ธุรกิจเดิมจึงต้องแปลงรูปธุรกิจ (Digital business Transformation) เดิมสู่ธุรกิจดิจิทัล ซึ่งเป็นได้ทั้งปรับกระบวนการธุรกิจ (Process digitalisation) หรือปรับรูปแบบแบบธุรกิจใหม่เป็นธุรกิจดิจิทัล หรือปรับสินค้าและบริการเป็นรูปแบบดิจิทัล (Digital innovation) เพื่อไม่ให้ตัวเองต้องถูกทำให้สูญหายไป โดยการแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักที่สำคัญ และการวางแผนการแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลมีหลายรูปแบบ แต่มุ่งเน้นไปที่เป็นธุรกิจในรูปแบบของแพลตฟอร์มที่ดึงดูดลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้มาก เป็นศูนย์รวมบริการของธุรกิจนั้น ๆ ด้วย

## การสูญสลายของธุรกิจ

การสูญสลายของธุรกิจหรือ Disruption ที่เกิดมาจากธุรกิจดิจิทัล หรือเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาแทนที่ผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจเดิม เกิดขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลหรือธุรกิจดิจิทัลมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจลูกค้าได้ มีการนำเสนอรูปแบบธุรกิจที่



ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคได้ หรือออกแบบธุรกิจได้ตรงกับประสบการณ์ ความต้องการ (User experience หรือ UX) ตัวอย่างเรื่องของเทคโนโลยีใหม่ หรือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ มาทดแทนเทคโนโลยีเก่าให้สูญพันธ์ เช่นกล้องดิจิทัลเข้ามาทำให้กล้องและฟิล์มแบบเดิมล้มสลายไป เนื่องจากกล้องดิจิทัลทำให้คนชอบถ่ายรูปถ่ายรูปได้มากได้โดยที่ไม่ได้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม รวมทั้งนำไป ตกแต่งรูปภาพได้เองและพิมพ์ออกมาได้เองอย่างสะดวก หรือส่งต่อให้เพื่อนหรือเพื่อใช้งานได้อย่างง่าย นอกจากการถ่ายภาพยังมีอีกหลายเทคโนโลยี เช่นสื่อเพื่อการสื่อสารเนื้อหา (Content) ที่สื่อดิจิทัลแบบ ออนไลน์มาทำให้สื่อกลางแบบแผ่นแก้วต่าง ๆ ทั้ง ซีดี และดีวีดีล้มสลายไป แต่แทนด้วยบริการออนไลน์ อย่างภาพยนตร์ออนไลน์ของ Netflix ที่วีออนไลน์ หรือ Vblog

ธุรกิจดิจิทัลบางธุรกิจเป็นเพียงธุรกิจเล็กๆ นอกจากล้มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความสำเร็จยาวนานได้ หรือได้สร้างผลกระทบทำให้ธุรกิจใหญ่หลายธุรกิจต้องอยู่ในวิกฤตได้ โดยที่ธุรกิจดิจิทัลนั้นๆ ได้ออกแบบ โมเดลธุรกิจได้ตรงกับความต้องการหรือพฤติกรรมของลูกค้า และดึงดูดภาคส่วนต่างๆ ในธุรกิจนั้นๆ เข้ามาร่วมธุรกิจได้ เช่นบริการสื่อสิ่งพิมพ์หรือโทรทัศน์แบบออนไลน์ ที่มีลักษณะการบริการด้วย บทความหรือคอลัมน์ออนไลน์เล็กๆ หรือคลิปวิดีโอที่ถ่ายทำเองแบบง่ายๆ จากการศึกษาของ ทิพย์อนงค์ จินตวิจิต (2562) พบว่านิยตสารหลายเล่มในประเทศไทยที่มีอายุกว่า 50 ปี ต้องปิดตัวลงในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2561 เช่นนิยตสารสกุลไทย ขวัญเรือน ครีว คู่สร้างคู่สม เป็นต้น ข่าวข้อพิพาทระหว่างแท็กซี มอเตอร์ไซค์รับจ้าง หรือรถแดง (รถบริการสาธารณะในเขตเทศบาลเมืองเชียงใหม่) กับรถที่ให้บริการ ผ่านแอปพลิเคชันออนไลน์อย่าง Uber และ Grab เป็นต้น เนื่องจากธุรกิจดิจิทัลใหม่ที่เข้ามาได้รวมความ เป็นศูนย์กลางของธุรกิจนั้นๆ ได้ด้วยระบบการสร้างธุรกิจแบบเป็นแพลตฟอร์ม (Platform) หรือพื้นที่ ในการนำเสนอสินค้าและบริการให้ถึงลูกค้าในรูปแบบที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ แพลตฟอร์ม จึงเป็นสิ่งสำคัญของการเกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจดิจิทัล ซึ่ง Parker, Van Alstyne และ Ghoudary (2016) ได้กล่าวว่า แพลตฟอร์มคือตัวกลืนกินธุรกิจ (ดั้งเดิม) เช่น Wongnai จะรวมแหล่งร้านอาหาร และการพักผ่อนหย่อนใจไว้บริการผู้ใช้ จึงเป็นที่รวมการค้นหาร้านอาหารและกิจกรรม หรืออีเว้น (Event) ซึ่งธุรกิจดิจิทัลอย่าง Wongnai ก็ได้ยุบสลายคอลัมน์แนะนำร้านอาหารและปฏิทินกิจกรรม ตามหนังสือพิมพ์ หรือนิยตสารไปได้ อีกเหตุผลสำคัญที่ธุรกิจเดิมต้องล้มสลายไปอีกเหตุผลหนึ่ง คือ การยึดติดกับรูปแบบสินค้าแบบเดิมหรือบริการแบบเดิม และกลุ่มลูกค้าเดิมหรือละเลยกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่นการจำหน่ายสินค้าส่งออกกับลูกค้าที่มีการติดต่อกันโดยตรงเท่านั้น โดยไม่มีการขายสินค้าแบบ ออนไลน์ หรืออีคอมเมิร์ซ ทั้งแบบ ธุรกิจต่อธุรกิจ (Business-to-Business หรือ B2B) และการจำหน่าย ปลีกกับลูกค้ารายย่อย (Business-to-Customer หรือ B2C) เป็นต้น ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างธุรกิจใหม่ ที่เกิดขึ้นเพื่อยุบธุรกิจเก่า



### ตารางที่ 1 สรุปการล่มสลายของเทคโนโลยีเก่าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและธุรกิจดิจิทัล

ประเภทธุรกิจ	ธุรกิจแบบเดิม	ธุรกิจใหม่ที่มาขูดธุรกิจเดิม
การสื่อสาร (Communication)	โทรศัพท์บ้าน	- โทรศัพท์มือถือ - โปรแกรมสนทนา (Instant message หรือ Chat)
การขนส่ง (Transportation)	แท็กซี่ มอเตอร์ไซด์รับจ้าง	- Uber, Grab
อาหาร	ร้านอาหาร ภัตตาคาร	- Online order & delivery - Grab food, Line man
ท่องเที่ยว/การโรงแรม/ การจองตั๋วเครื่องบิน	การจองโรงแรมโดยตรง หรือ ศูนย์บริการนักท่องเที่ยว	- Booking broker เช่น Agoda, Booking.com - Airbnb
ห้างสรรพสินค้า	ห้างสรรพสินค้าต่างๆ	- eCommerce เช่น Lazada, Shopee
สื่อ (Media) - สิ่งพิมพ์  - ทีวี  - ภาพยนตร์ - การโฆษณา/ประชาสัมพันธ์	- นิตยสาร หนังสือพิมพ์  - รายการโทรทัศน์  - โรงภาพยนตร์ - สิ่งพิมพ์/ทีวี	- สิ่งพิมพ์ออนไลน์ Blog, Vblog หรือ แพลตฟอร์มการจัดหมวดหมู่ร้านค้า หรือโฆษณา เช่น Wongnai - ทีวีดิจิทัล วีดีโอคลิป Live, Vblog, online channel เช่น Youtube, Vimeo - Netflix, iTunes - Banner, social media, search engine
ธนาคาร	เคาเตอร์ธนาคาร	- i-banking & M-banking - ePayment เช่น PayPal, AliPay, Rabbit pay - Crpto currency เช่น Bit coin
การศึกษา	มหาวิทยาลัย ศูนย์ฝึกอบรม และ หน่วยงานนายหน้าจัดหาที่เรียน	- การเรียนออนไลน์กับสถานศึกษาต่าง - แพลตฟอร์มการเรียนรู้ (Learnin platform เช่น Coursera, Udemy - Online talk เช่น Ted Talk



อีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจดิจิทัลเติบโตอย่างรวดเร็วและขับไล่ธุรกิจดั้งเดิมได้ คือต้นทุนในการดำเนินการธุรกิจดิจิทัล มีต้นทุนที่น้อยกว่าธุรกิจดั้งเดิม ทั้งต้นทุนการดำเนินการ และต้นทุนสินค้าหรือค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ (Chaffey, 2015) หลายธุรกิจดิจิทัล ไม่มีการลงทุนเก็บสินค้าเพื่อการจำหน่าย แต่เป็นการจำหน่ายสินค้าแบบสั่งซื้อล่วงหน้า (Pre-order) ด้วยการแสดงเพียงรูปภาพสินค้า ที่ทางธุรกิจมีข้อตกลงร่วมกับซัพพลายเออร์ และเชื่อมโยงระบบข้อมูลการสั่งซื้อ และซัพพลายเออร์เป็นผู้กระจายสินค้า (Distributor) จัดส่งสินค้าให้ลูกค้า

## ลักษณะของธุรกิจดิจิทัล

ธุรกิจดิจิทัล หรือเดิมจะเรียกว่าธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic business หรือ E-business) คือ การดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมหลักของธุรกิจผ่านระบบออนไลน์หรือระบบอินเทอร์เน็ต (Chaffey, 2015) ซึ่งกิจกรรมหรือกระบวนการหลักที่จะแปลงรูปเป็นการดำเนินแบบดิจิทัล มีตั้งแต่ต้นทางในการเชื่อมโยงกับ ซัพพลายเออร์ การดำเนินการ และปลายทางที่เชื่อมโยงกับลูกค้า โดยการออกแบบรูปแบบของธุรกิจดิจิทัลที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจ ส่วนพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic commerce หรือ E-Commerce) คือการค้าขาย (Trading หรือ buying and selling) ผ่านระบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ต ทั้งโดยตรง หรือผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Lazada, Shopee, Amazon, Ebay และ Alibaba แต่แพลตฟอร์มสำหรับธุรกิจดิจิทัลเป็นได้มากกว่าพื้นที่ค้าขาย หรือตลาด หรือศูนย์การค้า แต่พื้นที่การเรียนรู้ เช่น Coursera และ Udemy เป็นต้น

ธุรกิจดิจิทัลจะมีลักษณะพิเศษ คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพมีจำนวนน้อย 2) เน้นความสร้างสรรค์ 3) ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีเพื่อสร้างความชาญฉลาด และ 4) มีความรวดเร็วในบริการและการปรับตัว

1) ทรัพยากรทางกายภาพ ทั้งอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมนุษย์ มีการใช้จำนวนน้อยลง เนื่องจากการดำเนินการกิจกรรมหลักทางธุรกิจบนระบบออนไลน์ รวมทั้งโมเดลธุรกิจที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทานในการทำงานแบบแบ่งปันมูลค่า (Shared values) ทำให้ธุรกิจไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานขนาดใหญ่สำหรับวัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบหรือสินค้า และพนักงาน การทำงานแบบออนไลน์ที่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และการประมวลผลบนกลุ่มเมฆ (Cloud computing processing) ทำให้ธุรกิจไม่ต้องลงทุนมากในอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยเลือกใช้จำนวนที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง เช่นการใช้เครื่องให้บริการคอมพิวเตอร์ (Server computer) ฮาร์ดดิสก์เพื่อจัดเก็บข้อมูล และซอฟต์แวร์ในการดำเนินธุรกิจ ส่วนเรื่องโมเดลธุรกิจที่แบ่งปันมูลค่ากันในห่วงโซ่อุปทาน ดูรายละเอียดในข้อต่อไป

2) เน้นความสร้างสรรค์ในการคิดรูปแบบของธุรกิจ (Business model) ที่ตรงกับความต้องการหรือพฤติกรรมของผู้คนในยุคดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการดำเนินชีวิตอยู่บนระบบออนไลน์ การแบ่งปันประสบการณ์ และการสร้างชุมชนหรือเครือข่ายสังคม และสะดวกรวดเร็ว เป็นการสร้างภาพลักษณ์ การสร้างสังคม และกิจกรรมทางสังคมเพื่อความสุข ความบันเทิง หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิต และธุรกิจดิจิทัลออกแบบโมเดลธุรกิจที่เป็นศูนย์กลางของธุรกิจนั้น ๆ ได้ (Parker, Van Alstyne and Choudary, 2016) การคิดธุรกิจดิจิทัลจึงต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการออกแบบมากขึ้น การทำธุรกิจดิจิทัลจึงมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยหลักการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)

3) ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีเพื่อสร้างความชาญฉลาด เพื่อเข้าถึงความต้องการ หรือตรงกับพฤติกรรมของลูกค้า เพราะธุรกิจดิจิทัลจะมุ่งเน้นการสร้างธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalised and context-sensitive experience) เป็นหลัก (Marciano, 2016) เทคโนโลยีที่ส่งผลให้ธุรกิจดิจิทัลดำเนินการในส่วนนี้ได้ คือวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data science) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence)

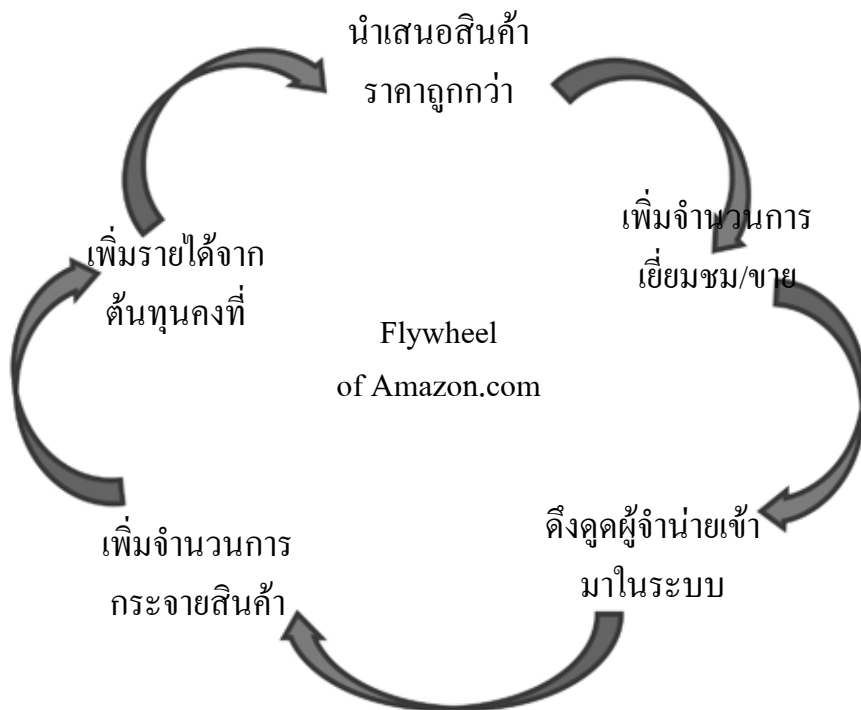
4) มีความรวดเร็วและสะดวกในบริการและการปรับตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว โดยการให้บริการของธุรกิจดิจิทัลเป็นการดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ ที่มุ่งเน้นผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งดำเนินการได้ภายในไม่กี่นาที และสินค้าหรือบริการจะมีการจัดส่งให้ถึงผู้รับได้ตามสถานที่และเวลาที่ลูกค้าสะดวก ดังนั้นการทำงานของธุรกิจดิจิทัลจึงเน้นแบบความเร่งด่วน ที่ปรับลักษณะขององค์กรแบบเร่งด่วน (Agile organization)

## การแปลงรูปธุรกิจสู่ธุรกิจดิจิทัล

นอกจากจะคิดรูปแบบธุรกิจดิจิทัลขึ้นมา ธุรกิจดั้งเดิมก็ต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนให้เป็นธุรกิจดิจิทัล หรือแม้แต่ธุรกิจดิจิทัลเองก็ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองตลอดเวลา เพื่อไม่ให้ธุรกิจใหม่ๆ มาทำให้เราขยับตัวด้วยการปรับเปลี่ยน หรือแปลงรูป (Transformation) การแปลงรูปทางดิจิทัล (Digital transformation) หมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจหรือองค์กร (Westerman, Bonnet and McAfee, 2014) โดยที่ Berghaus และ Back (2016) ได้สรุปว่าการแปลงรูปดิจิทัล (Digital transformation) ขององค์กรแบ่งได้เป็น 2 แบบหลักๆ คือ การแปลงรูปกระบวนการ (Process digitalization) ที่เน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และแบบที่ 2 คือการสร้างสินค้าและบริการแบบดิจิทัล (Digital innovation) ที่เน้นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการนำเสนอสินค้าและบริการ โดยทาง Amazon.com ได้พิจารณาในกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปตัวเองว่าเป็นการสร้างระบบ “จากดีไปสุดดีที่สุด” หรือ “Good to Great” โดยคิดถึงขั้นตอนหรือวงจร



ที่จะกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มความสนใจทั้งจากลูกค้า และจากผู้ร่วมค้า เช่นผู้จัดจำหน่าย (Vender) ซึ่งเรียกว่า “Flywheel” หรือ “วงล้อแห่งการเติบโตของธุรกิจ” ที่เริ่มต้นจาก 1) การออกแบบสินค้าหรือเสนอสินค้าออกมาตรงกับความต้องการของลูกค้า 2) ทำให้ลูกค้าเห็นสินค้าให้มาก มีการเร่งให้ลูกค้าที่เข้ามาเยี่ยมชมสินค้ามากขึ้นด้วยการตั้งราคาต่ำ เพื่อให้มีการซื้อสินค้ามากขึ้น 3) เพิ่มจำนวนผู้เข้ามาจำหน่ายสินค้า (Third-party sellers) ซึ่งทำให้ Amazon มีรายได้เข้ามาช่วยต้นทุนคงที่ที่ได้ลงทุนไป และเร่งการทำงานของวงจรด้วย 4) ขยายคลังสินค้าและการกระจายสินค้า และ 5) เพิ่มยอดการขายจากการมีต้นทุนคงที่เท่าเดิม (Grow revenue หรือ Generate economic of scale) รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีเร่งการทำงานของวงล้อนี้ด้วยปัญญาประดิษฐ์ และการเรียนรู้ของเครื่องกล (Machine learning) ในการติดตามลูกค้า และส่งเสริมการขาย ซึ่งวงล้อแห่งการเติบโตของธุรกิจนี้ จะแตกต่างกันตามแต่ละธุรกิจจะออกแบบ ตัวอย่าง Flywheel ของ Amazon.com ได้ที่รูปที่ 1 (Collins, 2019)



รูปที่ 1 วงล้อแห่งการเติบโตของธุรกิจ (Flywheel) ของ Amazon.com (Collins, 2019)



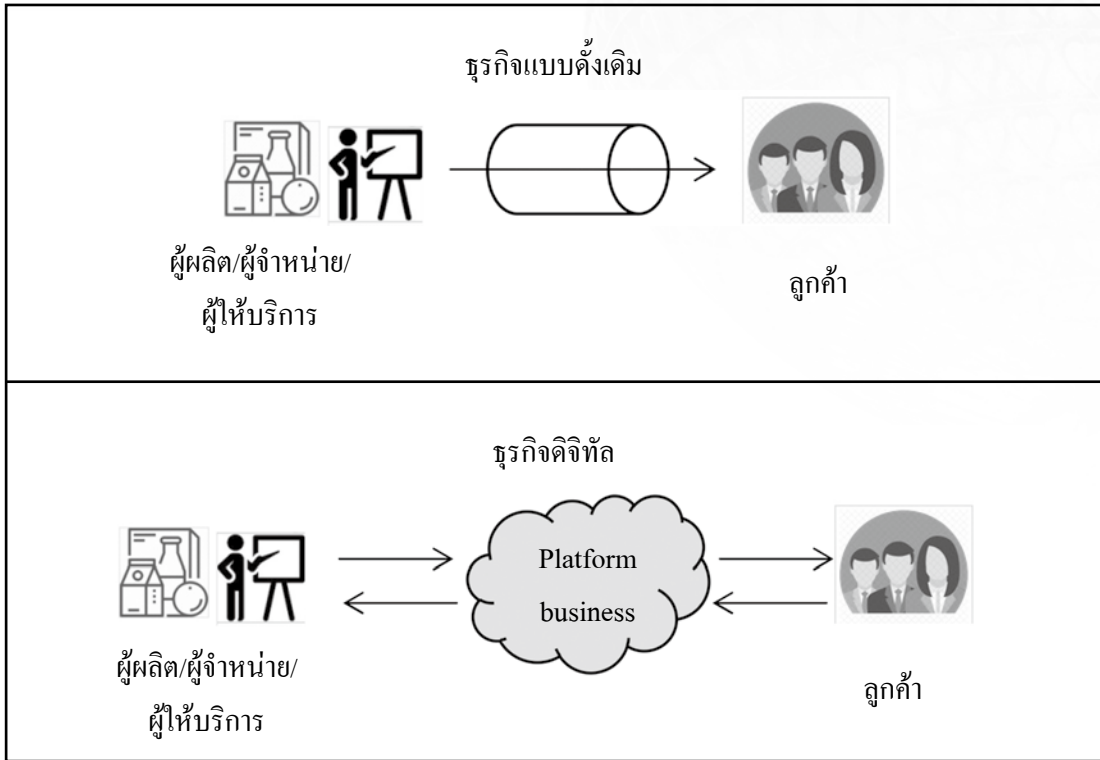
จากวงล้อแห่งการเติบโตของธุรกิจ จะเห็นว่าการคิดสร้างสรรค์เพื่อออกแบบสินค้าหรือบริการ การดึงดูดลูกค้าให้เห็นและซื้อสินค้าที่มากขึ้นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ธุรกิจเติบโต ซึ่งสรุปเป็นปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจแปลงรูปได้ที่สำคัญ คือการคิดเชิงออกแบบ การทำธุรกิจผ่านแพลตฟอร์ม การเลือกใช้เทคโนโลยีเสริมมูลค่าให้ธุรกิจ และการวางแผนการแปลงรูป การพัฒนาระบบงานแบบเร่งด่วน ดังนี้

1. การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) เป็นกระบวนการค้นหาความต้องการของคนหรือลูกค้า และนำเสนอทางออกใหม่ๆ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือ Customer-centred (Kelley and Kelley, 2015) โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การเข้าใจปัญหา (Empathising) 2) การกำหนดความต้องการให้ชัดเจน (Defining) 3) การระดมสมอง (Brainstorming) 4) การสร้างต้นแบบ (Prototyping) และ 5) การทดสอบ (Testing) (ชนพงศ์พรหม รัชญรัตน์ตกุล, 2562) ซึ่งเป็นการค้นหารูปแบบที่เกิดจากสัญชาตญาณ (Intuition) เป็นแรงบันดาลใจ ที่ต้องสอดคล้องกับความเป็นไปได้ จึงเป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสิ่งที่จะเป็นไปได้ต้องเป็นองค์ประกอบที่ลงตัวของ 3 ปัจจัย คือ ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี ความเป็นไปได้ทางธุรกิจหรือรูปแบบทางธุรกิจที่เป็นไปได้ และปัจจัยสุดท้ายคือคน (Human factor) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการมุ่งเน้นออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Kelley and Kelley, 2015) ซึ่งหลักการนี้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบงานแบบเร่งด่วน

2. การพัฒนางานแบบเร่งด่วน หรือ Agile business analysis ที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การระดมสมอง การทำงานแบบความร่วมมือและมีการโต้ตอบ เพื่อช่วยค้นหาความต้องการของระบบ (Requirements) ที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ระบบงานได้อย่างรวดเร็ว และเร่งพัฒนาระบบงานออกมาแบบรวดเร็ว หรือแบบสปринท์ (Sprint) ซึ่งอาจเป็นเจ็ดวันหรือหนึ่งเดือนแทนการพัฒนาระบบงานระยะเวลา 1 ปี (Robinson, 2016) หลักการทำงานของสปринท์ จะมุ่งเน้นที่นำแนวคิดหรือไอเดียที่มีมาทำเป็นต้นแบบ (Prototype) แล้วนำมาทดสอบ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ในช่วงของการดำเนินงานสปринท์งานออกมา (Knapp, 2017) โดยต้นแบบจึงมุ่งเน้นไปที่ต้นแบบแบบดำเนินการได้ (Operational prototype) ที่สามารถนำไปทดลองใช้งานได้จริง และเรียนรู้จากงานที่ได้ เพื่อพัฒนาระบบงานต่อไป

3. แพลตฟอร์มเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจดิจิทัล ที่เป็นการดำเนินการผ่านแพลตฟอร์ม แทนการผ่านช่องทาง (ท่อ) ที่ธุรกิจสร้างขึ้นมาเชื่อมโยงกับลูกค้า ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม (Platform business) ซึ่งแพลตฟอร์มเปรียบเหมือนคนกลางหรือคนอำนวยความสะดวก ที่ไม่ได้เป็นเจ้าของสินค้าหรือบริการ ซึ่งแพลตฟอร์มทำหน้าที่หลักๆ คือสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่นเว็บไซต์ที่เป็นเสมือนตลาดให้เจ้าของสินค้าและบริการได้มาเจอกับผู้บริโภค ได้แก่ Lazada, Shopee, Grab เป็นต้น (ดูรูปที่ 2) ธุรกิจดิจิทัลจึงต้องเลือกแพลตฟอร์มที่ทำให้วงล้อแห่งการเติบโตของธุรกิจไปได้รวดเร็ว นั่นคือดึงดูดทั้งลูกค้า และผู้ร่วมรับมูลค่า (Shared values) เข้ามาทำธุรกิจ





**รูปที่ 2** เปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมและธุรกิจดิจิทัล (ดัดแปลงจาก ชนพงศพรธม ธีญญรัตน์กุล, 2562)

ลักษณะของการใช้แพลตฟอร์มในการสร้างมูลค่ามี 3 ลักษณะเด่น ๆ คือ 1) แพลตฟอร์มที่เปลี่ยนผู้รับมูลค่าไม่ใช่แค่เจ้าของผลิตภัณฑ์ (De-linking assets from values) แต่เป็นการแบ่งปันมูลค่าร่วมกัน เช่นแพลตฟอร์มแบบธุรกิจ Airbnb หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แบบธุรกิจกับลูกค้า (Business-to-Business หรือ B2C) 2) แพลตฟอร์มที่เปลี่ยนคนกลางจากแบบเดิม (Re-intermediation) ที่เป็นพ่อค้าคนกลาง (Middlemen) เป็นคนกลางที่เป็นแพลตฟอร์มแบบออนไลน์ ระบบ และเครื่องมือแบบอัตโนมัติที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการได้ เช่นแพลตฟอร์มแบบตลาดออนไลน์ที่มีอัลกอริทึมแบบชาญฉลาดในการดึงดูดลูกค้าเข้ามาที่สินค้าได้ และ 3) เป็นศูนย์รวมบริการต่าง ๆ (Market aggregation) ที่สามารถรวบรวมผู้ให้บริการสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันไว้ด้วยกัน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการค้นหาสินค้า/บริการ และทำการตัดสินใจเลือกซื้อได้อย่างรวดเร็ว (Parker, Van Alstyne and Choudary, 2016) ตัวอย่างที่ชัดเจนเช่นธุรกิจดิจิทัลในแบบโบกเกอร์ หรือตัวแทน เช่น Agoda.com ที่เป็นแพลตฟอร์มที่เป็นศูนย์รวมโรงแรมหรือที่พัก ที่เป็นคนกลางระหว่างเจ้าของโรงแรมหรือที่พัก และผู้จองที่พัก ที่แบ่งมูลค่าให้กับเจ้าของที่พัก เป็นตัวกลางที่มีเครื่องมือดึงดูดผู้ต้องการจองที่พัก



4) เทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการมุ่งไปสู่ธุรกิจดิจิทัล ตามที่ได้อภิปรายในหัวข้อแพลตฟอร์ม เนื่องจากเป็นตัวเร่งในการทำงานของวงล้อแห่งการเติบโตของธุรกิจ และประสิทธิภาพของแพลตฟอร์มที่จะดึงดูดลูกค้าและลูกค้าเข้ามา เทคโนโลยีหลัก ๆ ที่ช่วยให้คุณลักษณะของธุรกิจดิจิทัลมีประสิทธิภาพ คือการประมวลผลบนกลุ่มเมฆ (Cloud computing) วิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data science) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence)

การประมวลผลบนกลุ่มเมฆเป็นเทคโนโลยีที่ส่งเสริมให้ธุรกิจดิจิทัลลดทรัพยากรทางกายภาพ ลดต้นทุน และเข้าใจลูกค้า การประมวลผลบนกลุ่มเมฆช่วยลดต้นทุนด้านฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ได้อย่างมาก ธุรกิจดิจิทัลหลายธุรกิจเกิดขึ้นได้จากการทำงานบนคอมพิวเตอร์เล็ก ๆ อย่างโน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบสมาร์ตโฟน เพราะธุรกิจดิจิทัลไปใช้บริการคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่ช่วยทำงาน อย่างคอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์ (Server computer) จากผู้ให้บริการประมวลผลบนกลุ่มเมฆ (Cloud service provider) โดยที่เลือกใช้บริการตามขนาดของธุรกิจตนเอง ไม่ต้องลงทุนทั้งเครื่อง รวมทั้งไม่ต้องซื้อซอฟต์แวร์ (ลิขสิทธิ์) และระบบสารสนเทศเพื่อช่วยดำเนินการ แต่เป็นบริการแบบ Software-as-a-Service ที่ไม่ต้องพัฒนาระบบฯ ขนาดใหญ่ขึ้นมาเอง แต่เข้าไปใช้งานตามจำนวนที่ต้องการ ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญของระบบประมวลผลของกลุ่มเมฆ คือเลือกใช้บริการตามขนาดของธุรกิจ หรือ Scalability นอกจากนี้ บริการของการประมวลผลบนกลุ่มเมฆแบบนี้ยังมุ่งเน้นการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ด้วยหลักของวิทยาศาสตร์ข้อมูล เพื่อช่วยให้เข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

วิทยาศาสตร์ข้อมูลมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ข้อมูลกับข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ที่ติดตามลูกค้า เพื่อทำความเข้าใจกับลูกค้า และนำเสนอสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือเรียกว่าระบบการให้คำแนะนำ (Recommendation systems) ซึ่งปัจจุบันธุรกิจดิจิทัลจะต้องเก็บข้อมูลลูกค้าที่เกินกว่าการดำเนินการของกระบวนการทางธุรกิจหลัก เพื่อสร้างความเข้าใจในลูกค้าที่มากขึ้น และค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ที่นำเสนอทางเลือกหรือสินค้าได้เฉพาะกับลูกค้าแต่ละรายมากขึ้น เช่น ธุรกิจรองเท้า Nike ได้เก็บแค่ข้อมูลรายการขาย และที่อยู่ลูกค้าเท่านั้น แต่เก็บข้อมูลการใช้รองเท้าของลูกค้า เช่น ใช้ในกิจกรรมใด เมื่อไร ที่ไหน ด้วยการมีแอปพลิเคชันติดตามลูกค้า ทำให้รู้ว่าลูกค้าใส่รองเท้าเพื่อกิจกรรมใด จึงทำการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการ ด้วยหลักการที่สำคัญ คือการรวบรวมข้อมูลจำนวนมาก (Data ingestion) นำมาถนอมกรองและจัดเก็บ (Data cleaning and storage) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytic) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการค้นหาข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อลูกค้าแบบตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรง และสุดท้าย คือการนำเสนอข้อมูล (Presentation) ซึ่งต้องเน้นในรูปแบบที่ใช้งานง่าย (ธนพงศพรธัม ธีญญรัตน์ตกุล, 2562) ซึ่งในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่การนำเสนอแบบภาพ หรือ Visualisation



ตัวอย่างของการใช้ระบบการให้คำแนะนำ (Recommendation systems) ของระบบจำหน่ายสินค้าออนไลน์ทั้งหลาย ที่ระบบจะเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและช่วยแนะนำสินค้าที่มีอยู่ในระบบที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ให้ลูกค้าให้ลูกค้าได้เลือก โดยระบบคำแนะนำมีวิธีการทำงานหลัก ๆ 2 แบบ คือ 1) ระบบกรองข้อมูล (Content-based filtering systems) ที่จะตรวจสอบข้อมูลจากเข้าชมสินค้า หรือ กดชอบ (Like) ของลูกค้ามาเปรียบเทียบเพื่อค้นหาสินค้ามาแนะนำ และวิธีที่ 2) การกรองข้อมูลแบบความร่วมมือ (Collaborative filtering systems) จะค้นหาข้อมูลจากการให้ความนิยมของผู้ใช้ร่วมกับความสนใจของผู้ค้นหาสินค้า ซึ่งวิธีนี้จะทำงานได้ดีกว่าแบบแรกในการค้นหาสินค้าที่น่าสนใจที่ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อ แต่อย่างไรก็ตามระบบให้คำแนะนำจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อลูกค้ามีการให้คะแนนนิยมสินค้ามากพอ และมีสินค้าจำนวนไม่มาก ดังนั้นจึงมีการใช้วิธีแบบลูกผสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้คำแนะนำ (Ziegler, Lausen, and Schmidt-Thieme, 2004) ระบบคัดกรองอัจฉริยะทำงานได้ดี นำเสนอสินค้าโดยที่ระบบอาจรู้ความต้องการมากกว่าตัวลูกค้าเองด้วยซ้ำ ตัวอย่างธุรกิจที่มีการใช้ระบบแนะนำ เช่น ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ทั้งหลาย เช่น Amazon และ Lazada ที่คอยแนะนำสินค้าที่คิดว่าเราต้องการหรือชอบ Netflix คอยแนะนำภาพยนตร์ที่น่าสนใจที่ตรงกับความต้องการของเรา หรือ เครือข่ายสังคมออนไลน์อย่าง Facebook และ LinkedIn ที่พยายามแนะนำบุคคลที่น่าสนใจให้เรา เป็นต้น

ซึ่งในระบบคำแนะนำเหล่านี้ยังมีตัวช่วยที่เป็นเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่สำคัญในการแปลงรูปสู่ธุรกิจดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ของเครื่องยนต์ (Machine learning) ที่มีทำงานด้วยการเรียนรู้จากแพลตฟอร์มเพิ่มขึ้นเพื่อนำมาประมวลผลในการทำงาน เช่นการเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าบนแพลตฟอร์มเพื่อนำเสนอสินค้าได้ตรงกับความต้องการของแต่ละลูกค้า (Personalisation) เช่นการใช้ระบบการเรียนรู้ของเครื่องยนต์หรือคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการสืบค้นสินค้า ให้ได้สินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อทำให้เพิ่มยอดขาย ตัวอย่างเช่น ร้านขายอุปกรณ์การเดินทางแบบผจญภัย The North Face ที่ใช้เทคโนโลยีนี้ผ่านระบบ IBM Watson Platform เพื่อช่วยค้นหาสินค้าได้ตรงกับความต้องการไปใช้งานในสถานที่ต่าง ๆ ที่มีสภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องยนต์ยังนำมาใช้เพื่อช่วยในการบริหารจัดการธุรกิจดิจิทัลส่วนอื่น ๆ อีก เช่นการตั้งราคาสินค้า (Price optimization) ที่มีการเรียนรู้จากข้อมูลของลูกค้า และสามารถแนะนำเสนอราคาได้ดึงดูดลูกค้าให้ซื้อสินค้า เป็นต้น (Vrabie, 2019)

5) การวางแผนการแปลงรูป เป็นการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ เพื่อให้เกิดธุรกิจดิจิทัลที่เป็นจริง ถึงแม้การแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลเน้นการทดลองทำแบบเร่งด่วน แต่การมีแผนงานทั้งแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยบริษัทบอสตัน คอนเซ็ปต์ กรุ๊ป



(Boston Consultant Group) ได้เสนอว่ายุทธศาสตร์หลักในการแปลงรูปที่สำคัญจะต้องยึดที่มูลค่าที่จะได้รับจากการเป็นธุรกิจดิจิทัล ไม่ใช่การได้มีเทคโนโลยีดิจิทัลใช้ และต้องคิดแบบงานใหญ่และเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่แบบเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ใช้งานในระบบดิจิทัล (Cultural shift) (Wald, Laubier and Charanya, 2019) เช่น Airbnb ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแพลตฟอร์มเพื่อดึงดูดลูกค้าและลูกค้าได้กว้างทั่วโลก และเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจโรงแรมจากการจองที่พักจากโรงแรมเป็นบ้านพักต่างๆ ไป

ถึงแม้การแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลเป็นงานที่ใหญ่แบบคิดขบธุรกิจอื่น แต่การดำเนินงานจะมุ่งเน้นแบบเร่งด่วนในการปล่อยผลงานออกมา ดังนั้นการดำเนินงานจะทำการแบ่งเป็นระยะ (Phases) เพื่อมีงานกิจกรรมทางดิจิทัลออกมา ซึ่งขั้นของการแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลได้มีการนำเสนอว่าไว้แตกต่างกัน แต่จากการเปรียบเทียบกับรูปแบบการเติบโตของธุรกิจดิจิทัล (Digital Maturity Model หรือ DMM) Berghaus และ Back (2016) ได้เสนอระดับของการแปลงรูปธุรกิจเป็น 5 ขั้น คือ 1) ขั้นตอนการส่งเสริมและสนับสนุน (Promote and support) เป็นขั้นตอนของการจัดความสำคัญทางยุทธศาสตร์ และการวางแผนการสนับสนุนการแปลงรูป 2) ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการดิจิทัล (Create and build) เป็นขั้นตอนสำคัญในการมุ่งเน้นไปที่การสร้างนวัตกรรมทางดิจิทัลทั้งการแปลงรูปกระบวนการ (Process digitalization) และการสร้างสินค้าและบริการแบบดิจิทัล (Digital innovation) 3) ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Commit to transform) ซึ่งเป็นขั้นตอนการสื่อสารในองค์กร และการเรียนรู้การทำงานการแปลงรูปที่ได้ดำเนินการ ทั้งด้านที่ประสบความสำเร็จ และด้านที่ล้มเหลว 4) ขั้นตอนการมุ่งเน้นที่ผู้ใช้ (User-centred and elaborated processes) ที่มุ่งเน้นการปรับกระบวนการดิจิทัลไปตามลักษณะของลูกค้า (Personalisation of customer experiences) และ 5) ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนสู่วิสาหกิจเดินหน้าด้วยข้อมูล (Data-driven enterprise development) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ามาปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มความเป็นเฉพาะบุคคลให้ลูกค้า และขยายลูกค้าแบบข้ามช่องทาง แต่ละรูปแบบธุรกิจดิจิทัลจะต้องจัดทำแผนการแปลงรูปให้ชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของแต่ละรูปแบบต่อไป

## รูปแบบธุรกิจดิจิทัล

ลักษณะของการทำธุรกิจดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่การแบ่งปันทางมูลค่า (Shared values or shared economy) และดำเนินการแบบเป็นปัจจุบัน (Live or real market) ดำเนินการบนแพลตฟอร์ม (Platform) ดังนั้นธุรกิจดิจิทัล จะต้องมุ่งเน้นไปที่การมองหาแพลตฟอร์ม หรือการสร้างแพลตฟอร์ม โดยที่แพลตฟอร์มจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือมีหน่วยสร้างมูลค่า (Value creating units) และสามารถดึงดูดผู้ใช้งาน (Attract one set of users) ได้ทั้งฝ่ายผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายและผู้ให้บริการ และลูกค้า ได้มากพอที่จะสร้างมูลค่า (Parker, Van Alstyne and Choudary, 2016) รูปแบบธุรกิจดิจิทัลมีหลายแบบพอจะสรุปได้ ดังนี้



1) โบรกเกอร์โมเดล (Brokerage model) คือการทำธุรกิจเป็นนายหน้าเชื่อมต่อกับลูกค้า ให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายและให้บริการได้ลูกค้า แล้วเรียกเก็บค่านายหน้า ที่มีแพลตฟอร์มแบบ ต่างๆ เช่น

- ตลาดเสมือนจริง (Virtual market หรือ Virtual Mall) สำหรับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แบบต่างๆ เช่น Lazada, Shopee, Tmall และ Taobao เป็นต้น

- นายหน้าประมูลออนไลน์ (Auction Broker) เช่น eBay.com ซึ่งเป็นเว็บประมูลออนไลน์ที่เก่าแก่ที่สุด และเป็นที่ยอมรับอันดับ 1 ของปี ค.ศ.2018 (Collins, 2018)

- ศูนย์รวมความต้องการสินค้าและบริการ (Demand collection system) เช่นแพลตฟอร์มศูนย์รวมโรงแรมหรือบ้านพัก อย่าง Agoda.com และ Airbnb.com เป็นต้น

- นายหน้าทำรายการทางธุรกิจ (Transaction Broker) เช่นตัวแทนการชำระเงินในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น PayPal, Visa card หรือ Alipay

- ตัวแทนกระจายสินค้า (Distributor) ที่ให้บริการผู้จำหน่ายสินค้าออนไลน์ทั้งหลายในการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า เช่น Kerry, DHL, UPS เป็นต้น

- ให้บริการเรียกใช้บริการ (Hailing model) อย่างเช่น LineMan และ Grab เป็นคนกลางให้ระหว่างผู้โดยสารหรือผู้ให้บริการเรียกใช้บริการ กับรถบริการ (แท็กซี่ มอเตอร์ไซด์รับจ้าง เป็นต้น) หรือร้านอาหาร เป็นต้น โดย Grab มีทั้ง GrabTaxi, GrabCar, GrabBike, GrabFood และ GrapExpress เป็นต้น

2) รายการโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์ออนไลน์ (Broadcasting and Publishing) คือธุรกิจรายการวิทยุและโทรทัศน์ออนไลน์ และบริการเนื้อหา (Content) แบบออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มด้านสื่อ เช่น Youtube ที่เป็นแพลตฟอร์มให้ผู้ผลิตรายการทีวี หรือ VBlog ได้นำเสนองานให้ลูกค้า หรือหนังสือพิมพ์ต่างๆ ที่เป็นเหมือนแพลตฟอร์มให้นักเขียนหรือคอลัมน์นิสต์ เช่น Huffington Post เป็นต้น

3) การโฆษณา (Advertising) บนระบบออนไลน์ที่มีรูปแบบการสร้างผ่านแพลตฟอร์มแบบเครื่องมือสืบค้น (Search engine) เว็บท่า (Portal web) หรือเครือข่ายสังคมออนไลน์ ที่เป็นพื้นที่ให้ธุรกิจโฆษณาได้ทำการโฆษณาให้ลูกค้า แทนป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ตามถนน หรือในสื่อสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิม

4) ชุมชนออนไลน์ (Online community) แบบต่างๆ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ แพลตฟอร์มสนทนา ประชุม ต่างๆ เช่น Flickr, Youtube และ Wiki ที่เป็นสื่อกลางให้กับกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกันได้พบกัน เป็นการปูพื้นฐานความเป็นมืออาชีพ การประชาสัมพันธ์ และนำไปสู่การสร้างรายได้ เช่น การเป็นสมาชิก (Subscribe) การติดตาม (Follow)

5) ธุรกิจแบบอรรถประโยชน์ (Utility model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจอื่น ๆ เช่นการใช้พื้นที่เก็บข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต เช่น Dropbox ที่ให้สมาชิกใช้ฟรีในปริมาณหนึ่ง และต้องจ่ายค่าสมาชิกเพื่อให้พื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูล และความปลอดภัยเพิ่มเติม

นอกจากที่สรุปข้างต้น ธุรกิจดิจิทัลจะต้องคิดรูปแบบใหม่ๆ ออกมา ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ตัวเองถูกยุบให้สูญสลายหรือธุรกิจอื่น ต้องคิดรูปแบบและแพลตฟอร์มเพื่อนำเสนอออกมาได้เป็นศูนย์กลางของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ อีกหลายธุรกิจที่ยังไม่ได้กล่าว หรือไม่ได้แปลงรูป เช่นธุรกิจดิจิทัลหรือแพลตฟอร์มสำหรับรวมบริการขนส่งสาธารณะ แพลตฟอร์มสำหรับสุขภาพและสวัสดิการสังคม หรือแพลตฟอร์มสำหรับสังคมผู้สูงอายุ เป็นต้น

แพลตฟอร์มสำหรับรวมบริการขนส่งสาธารณะที่ส่งเสริมให้เกิดเมืองอัจฉริยะ (Smart city) ที่เป็นศูนย์กลางให้บริการขนส่งสาธารณะให้ลูกค้าตรวจสอบเพื่อการเดินทาง เช่นรถโดยสารที่มีบริการในแต่ละเส้นทาง ความพร้อมหรือความพร้อมของรถโดยสาร (รถเสีย รถเต็มไม่สามารถรับผู้โดยสาร) การจองตั๋วหรือซื้อตั๋วโดยสาร ที่สะดวกและมีประสิทธิภาพทั้งด้านเศรษฐกิจและเวลา เป็นต้น

แพลตฟอร์มด้านสุขภาพและประกันสังคม การขอรับบริการทางสุขภาพหน่วยบริการต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการได้กับอาการเจ็บป่วยที่คนไข้เป็น หรือตรงกับเงื่อนไขสิทธิการรับการรักษาพยาบาลของผู้ใช้ ซึ่งมีทั้งประกันสังคม สิทธิประกันสุขภาพ และประกันสุขภาพส่วนตัวกับประกันสุขภาพเอกชน ซึ่งรวมไปทั้งการปรึกษาแพทย์เบื้องต้น และการออกไปส่งยา รวมทั้งการเรียกร้องรับบริการหรือเรียกร้องสินไหมที่อาจมีการร่วมกันมากกว่าหนึ่งบริการได้อย่างสะดวก

แพลตฟอร์มสำหรับสังคมผู้สูงอายุ ที่รวมบริการสำหรับผู้สูงอายุ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุ ทั้งอาหาร บริการสุขภาพผู้สูงอายุ กิจกรรมสันทนาการของผู้สูงอายุ รวมถึงสังคมผู้สูงอายุได้พบเพื่อนวัยเดียวกัน หรือการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันกันระหว่างผู้สูงอายุในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

## บทสรุป

ธุรกิจดั้งเดิมและธุรกิจดิจิทัลเองสามารถถูกยุบตัวได้เสมอ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งเทคโนโลยี (ดิจิทัล) และพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ธุรกิจดั้งเดิมและธุรกิจดิจิทัลต้องแปลงรูปตัวเองอยู่เสมอ ๆ เพื่อดึงลูกค้าเข้ามาสู่ธุรกิจของตนเองและเพื่อให้ธุรกิจหรือหน่วยงานของตนดำเนินต่อไปได้ โดยหลักการแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลต้องมุ่งเน้นไปที่เศรษฐกิจแบบแพลตฟอร์มเพื่อเป็นศูนย์กลางของธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งเกิดขึ้นได้ด้วยการคิดแบบการออกแบบ ที่เข้าใจในมุมมองของลูกค้าที่ชัดเจน มีการใช้



เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ และการพัฒนาระบบงานแบบเร่งด่วนเพื่อปล่อยงานออกมาได้รวดเร็วด้วยหลักการสร้างต้นแบบออกมาให้ทดลองใช้



### บรรณานุกรม

- ทิพย์อนงค์ จินตวิจิต. (2562). การล่มสลายของนิตยสารไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการ วารสารศาสตร์*. 12(2). 237-269.
- ธนพงศ์พรธม ธัญญรัตตกุล. (2562). *Digital transformation in action เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล step by step*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิซ.
- Berghaus, S. and Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. In *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) 2016 Proceeding*.
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and E-commerce management Strategy, implementation and practice*, 6<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson.
- Collins, J. (2018). *The top 10 online auction websites of 2018*. Retrieved 22 August 2018, from <https://www.lifewire.com/online-auction-website-3482641>
- Collins, J. (2019). *Turning the Flywheel A monograph to accompany good to great*. London: Penguin Random House.
- Kelley, T. and Kelley, D. (2015). *Creative confidence Unleashing the creative potential within us all*. London: William Collins.
- Knapp, J. (2016). *Sprint*. Bantam Press.
- Marciano, G. (2016). *Digital enterprises require network transformation*. Retrieved 2 February 2016, from <https://techzine.alcatel-lucent.com/digital-enterprises-require-network-transformation>



- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. and Choudary, S.P. (2016). *Platform revolution How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Company.
- Robinson, P. (2016). *Agile Business Analysis*. Unpublished Training document. Technology Transfer Department and Software Park Thailand.
- Vrabie, R. (2019). *How machine learning will shape the ecommerce industry*. Retrieve 22 July 2017, from <https://www.disruptiveadvertising.com/ppc/ecommerce/machine-learning-ecommerce>
- Wald, D., Laubier, R. de and Charanya, T. (2019). *The five rules of digital strategy*. Retrieved 16 July 2019, from <https://www.bcg.com/publications/2019/five-rules-digital-strategy.aspx>
- Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, January.
- Ziegler, C., Lausen, G. and Schmidt-Thieme, L. (2004). Taxonomy-driven computation of product recommendations. in *Proceedings of the Thirteenth ACM International Conference on Information and Knowledge Management*. Washington, (pp. 406-415). D.C., USA: ACM.

