



รูปแบบของธุรกิจดิจิทัลและระบบนิเวศวิทยาทางดิจิทัล

Digital Business Model and Digital Ecosystem

ลั่นทม จอนจวบทรง และณธกร ธรรมบุญวรวิศ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

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

E-mail Address: lanthomjon@gmail.com

บทนำ

ในยุคของเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าและบริการ เป็นช่องทางการตลาด การเชื่อมโยงกับลูกค้าและคู่ค้า แต่เทคโนโลยีดิจิทัลก็สามารถยุบธุรกิจอื่นได้อย่างฉับพลัน หรือที่เรียกว่า “Digital disruption” การพัฒนารูปแบบธุรกิจดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องเป็นรูปแบบธุรกิจดิจิทัลที่ไม่ถูกยุบอย่างฉับพลัน หรือสามารถยุบคู่แข่งได้อย่างฉับพลัน การค้นหารูปแบบธุรกิจดิจิทัล หรือการแปลงรูปธุรกิจดิจิทัล การพิจารณามูลค่าของธุรกิจดิจิทัล และการสร้างระบบนิเวศวิทยาของธุรกิจดิจิทัลเป็นเรื่องที่สำคัญ

ธุรกิจดิจิทัล

ธุรกิจดิจิทัล คือธุรกิจที่มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจผ่านระบบออนไลน์หรือระบบอินเทอร์เน็ต (Chaffey, 2015) ซึ่งจะมีสินค้าหรือบริการเป็นสินค้าทางดิจิทัล เช่นฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารข้อมูล หรือข้อมูลหรือเนื้อหา (Content) หรือไม่ได้ แต่การดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการหลักเป็นการดำเนินการผ่านระบบดิจิทัลแบบออนไลน์ ซึ่งหากพิจารณาจากห่วงโซ่อุปทาน คือมีกิจกรรมทางธุรกิจทั้งการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์ การดำเนินการ และการเชื่อมโยงกับลูกค้า ผ่านระบบดิจิทัล โดย ลั่นทม จอนจวบทรง และ ณธกร ธรรมบุญวรวิศ (2562) ได้สรุปคุณลักษณะของธุรกิจดิจิทัลไว้ 4 ลักษณะ คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพมีจำนวนน้อย เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจส่วนมากดำเนินการบนระบบดิจิทัล 2) เน้นความคิดสร้างสรรค์ ทั้งในส่วนของสินค้าและบริการ เพื่อตรงกับพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้บริโภค 3) ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีเพื่อสร้างความชาญฉลาด หรือความอัตโนมัติเพื่อให้ธุรกิจนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ด้วยเทคโนโลยีของปัญญาประดิษฐ์ และวิทยาการข้อมูล (Data science) ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ และ 4) ความรวดเร็วในบริการและการปรับตัว เพื่อการไม่ถูกยุบสลายอย่างฉับพลันหรือการยุบสลายคู่แข่ง ดังนั้นการบริหารจัดการในองค์กรจึงมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแบบเร่งด่วน (Agile organisation) และการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) เพื่อการค้นหาลินค้า บริการ หรือการดำเนินงานที่ตรงกับปัญหาจริง ๆ และรู้ถึงความเหมาะสม และความล้มเหลวให้รวดเร็วด้วยหลักการการทำต้นแบบ (Prototype) และการ



ประเมิณผล และลักษณะที่สำคัญของธุรกิจดิจิทัลอีกหนึ่งลักษณะคือการแบ่งปันมูลค่า (Shared values) คือมีการร่วมดำเนินการ ที่มีผู้รับผลประโยชน์หลายฝ่าย โดยส่วนมากมีลักษณะการดำเนินการเป็นแพลตฟอร์มที่เป็นตัวแทนทางธุรกิจด้านต่าง ๆ และมีผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมในการดำเนินธุรกิจ เช่นธุรกิจแบบขับเคลื่อนส่งเอกสารและซื้อของ หรือ Riding and hailing platform เช่นบริการ Grab

รูปแบบธุรกิจดิจิทัล

ปัจจุบันมีรูปแบบธุรกิจดิจิทัลที่เป็นที่นิยมหลัก ๆ 10 รูปแบบ ดังนี้

1) Platform business ซึ่งหลายธุรกิจที่ทำในลักษณะเป็นพื้นที่ดำเนินงานทางธุรกิจแบบต่าง ๆ ที่ให้บุคคลหรือหน่วยงานหลาย ๆ ส่วนเข้ามาดำเนินการ เช่นเป็นตลาด หรือเป็นอีคอมเมิร์ซแพลตฟอร์มที่ให้ผู้ซื้อผู้ขายเข้ามาดำเนินธุรกิจ เป็นแพลตฟอร์มขับเคลื่อนส่งเอกสารและซื้อของ หรือ Riding and hailing platform ตามที่กล่าวข้างต้น หรือแพลตฟอร์มสำหรับการจัดหาที่พักและตัวเครื่องบิน เช่น Acoda.com และ Booking.com เป็นต้น

2) Sharing economy หรือ Orchestra คือธุรกิจที่ต้องมีหลายฝ่ายเข้ามาร่วมกันดำเนินการ และแต่ละฝ่ายมีการได้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น AirBnB หรือ Grab car ที่ผู้เป็นเจ้าของแพลตฟอร์มได้รับประโยชน์ ร่วมกับผู้มีบ้านว่าง หรือรถว่างที่เข้ามาร่วมทำธุรกิจ ปัจจุบันมีสินค้าและบริการที่มีลักษณะของการทำธุรกิจแบบเศรษฐกิจแบ่งปัน เช่นที่จอดรถ

3) Rent instead of buy เป็นการเช่าใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ แทนการซื้อ ซึ่งมีทั้งบ้าน รถยนต์ และทรัพยากรดิจิทัลทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เช่นการเช่าคอมพิวเตอร์ทั้งชนิดเครื่องให้บริการ ในลักษณะของ Virtual server หรือเครื่องส่วนบุคคล และการเช่าใช้ซอฟต์แวร์บนระบบประมวลผลบนกลุ่มเมฆ (Cloud computing) ในบริการแบบ Software-as-a-Service แทนการซื้อซอฟต์แวร์หรือลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์และติดตั้งที่คอมพิวเตอร์ของผู้ใช้

4) Subscription การเป็นสมาชิกตามระยะเวลาต่าง ๆ ซึ่งส่วนมากเป็นธุรกิจพวกเนื้อหา (Content) เช่น Netflix และ TV channel ต่าง ๆ

5) Freemium การให้บริการพื้นฐานแบบฟรี และเรียกเก็บเงินเมื่อต้องการใช้แบบพรีเมียม เช่นได้ฟังก์ชันพิเศษ ได้พื้นที่ทำงานมากขึ้นในพวกให้บริการจัดเก็บข้อมูลบนระบบประมวลผลบนกลุ่มเมฆ (Cloud computing) เช่น Dropbox และ Google drive หรือให้บริการแบบไม่มีโฆษณาในการดูทีวีออนไลน์ เช่น Youtube

6) Free offering เป็นการเปิดบริการให้ใช้ฟรี เช่นเครือข่ายทางสังคม และบริการอีเมล โดยที่ธุรกิจเหล่านี้จะใช้ประโยชน์จากจำนวนผู้ใช้ระบบให้เกิดเป็นเครือข่ายขนาดใหญ่ หรือเรียกว่า มูลค่าจากเครือข่าย



(Network value) เช่นเครือข่ายทางสังคม ที่มีผู้ใช้มาก เมื่อเรียกเก็บค่าบริการโฆษณา หรือเปิดพื้นที่จำหน่ายสินค้า เช่น Facebook page ก็จะมีราคาแพงกว่าเครือข่ายที่มีขนาดเล็ก เป็นต้น

7) Solution provider เป็นการให้บริการแก้ไขปัญหาให้ผู้ใช้งานด้วยระบบดิจิทัลต่าง ๆ เช่นการใช้ปัญญาประดิษฐ์ แบบ Chatbot ช่วยตอบคำถามลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) จากข้อมูลที่มีในแพลตฟอร์ม หรือในบัญชีลูกค้าเพื่อธุรกิจที่ต้องการข้อมูลในการเข้าถึงลูกค้า เป็นต้น

8) User design คือธุรกิจที่ให้บริการออกแบบสินค้าต่าง ๆ โดยผู้ใช้งาน เป็นพื้นที่หรือแพลตฟอร์มให้นักออกแบบสินค้า หรือวัตถุดิบในเชิงเนื้อหา และมีมติเดียว ได้นำมาเสนองานของตนเองให้นักผลิตหรือนักลงทุนเลือกไปใช้ ซึ่งก็เป็นเศรษฐกิจแบบแบ่งปันเช่นกัน หรือลักษณะของธุรกิจดิจิทัลแบบนี้จะเรียกว่า “Crowd source” หรือ “Crowd funding” เช่น Quirky, innocentive, iStock และ Rockey hub เป็นต้น

9) Ecosystem เป็นการดำเนินธุรกิจทางดิจิทัลที่ให้บริการทั้งสินค้าและบริการทางดิจิทัลที่เข้ากับลูกค้าได้ดี เปรียบเสมือนการสร้างสมดุลของระบบนิเวศวิทยา เช่นการให้บริการซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมที่สอดคล้องกับฮาร์ดแวร์ หรือระบบปฏิบัติการคู่ค้า เช่นระบบปฏิบัติการ Android กับโทรศัพท์ซัมซุง เป็นต้น

10) Longtail คือลักษณะของการทำธุรกิจได้ระยะยาว ซึ่งมี 2 ลักษณะ 1) สินค้าที่ผลิตจะไม่หมด และสามารถขายต่อได้เรื่อย ๆ ถึงแม้จะไม่มาก ได้แก่ สินค้าพวกเนื้อหา เช่นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เพลง ภาพยนตร์ มีมติเดียวต่าง ๆ และ 2) การนำเสนอสินค้าติดตามลูกค้าออกไปได้ยาวไกล จากที่ลูกค้ามาเยี่ยมชมสินค้าที่แพลตฟอร์ม สินค้าจะไปนำเสนอต่อยังบริการอื่น ๆ ของลูกค้า เช่นอีเมลล์ สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

การค้นหาธุรกิจและมูลค่าธุรกิจดิจิทัล

ในการค้นหาธุรกิจดิจิทัลเพื่อการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลขึ้นมาใหม่ หรือการแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลให้สอดคล้องกับความพร้อมของธุรกิจ และโอกาสทางธุรกิจ มีหลักพิจารณาค้นหาธุรกิจดิจิทัลได้ตามรูปแบบการสร้างมูลค่าของธุรกิจดิจิทัลเพื่อกำหนดโมเดลธุรกิจดิจิทัล จาก 3 มูลค่า (OECD, 2018)

1) มูลค่าจากห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) โดยพิจารณาธุรกิจดิจิทัลที่เป็นไปได้ตามห่วงโซ่มูลค่า ที่เกิดการแปลงรูปจากวัตถุดิบสู่ผลผลิตและบริการให้ถึงลูกค้า และโมเดลทางธุรกิจจะเป็นไปในลักษณะการเชื่อมโยงกันแบบแนวตั้ง (Vertical integrated firm) ในส่วนของกิจกรรมหลักของห่วงโซ่ฯ จะเป็นการเชื่อมโยงกันของกิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound logistics) และกิจกรรมการผลิตหรือการดำเนินการ (Operations) ซึ่งเป็นธุรกิจทางด้านการเตรียมวัตถุดิบ หรือระบบจัดหาวัตถุดิบ (e-Procurement) หรือเป็นแหล่งวัตถุดิบดิจิทัล e-Sourcer หรือ Crowdsourcing ซึ่งรวมถึงการจัดหาเงินทุน และเป็นการร่วมธุรกิจกันตามรูปแบบธุรกิจแบบนิเวศวิทยา ตามที่อภิปรายข้างต้น ในส่วนของกิจกรรมการกระจายสินค้า (Outbound logistics) และการจำหน่ายและการตลาด (Marketing) จะเป็นธุรกิจการเป็นพื้นที่การจำหน่าย (e-Marketplace) แพลตฟอร์มการจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง หรืออีคอมเมิร์ซแบบต่าง ๆ และ e-Indexer ที่ทำหน้าที่จัดหมวดหมู่ หรือ Classification



เพื่อช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าได้รวดเร็ว และ e-Facilitator ที่เป็นธุรกิจให้บริการกิจกรรมทางด้านการกระจายสินค้า การตลาด เช่นการขนส่งและคลังสินค้า ที่รวมถึงการบริการหยิบสินค้าและบรรจุกล่อง การชำระเงิน ซึ่งจะเห็นว่าปัจจุบันมีธุรกิจการโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer) เพื่อการชำระค่าสินค้าและบริการที่ไม่ใช่ธนาคารมากมาย ทั้งการเงินกับเครือข่ายสังคม เช่น Line pay หรือชำระเงินร่วมกับระบบบริการเครือข่ายโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และกิจกรรมสุดท้ายของห่วงโซ่มูลค่า ได้แก่ งานบริการลูกค้า ซึ่งจะเน้นหนักไปที่รูปแบบธุรกิจของการเป็นผู้แก้ไขปัญหา หรือ Solution provider ช่วยเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล งานบริการด้านข่าวสารและเนื้อหา (e-Content) และบริการงานลูกค้าสัมพันธ์ (e-CRM) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีธุรกิจดิจิทัลในส่วนของกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ของห่วงโซ่มูลค่า ได้แก่งานบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ทั้งงานจัดวัสดุอุปกรณ์ งานจัดหาเทคโนโลยี งานบริหารงานบุคคล และบริการโครงสร้างพื้นฐาน ที่มาในรูปแบบของการให้เช่า หรือบริการในรูปแบบการประมวลผลบนกลุ่มเมฆ เป็นต้น

2) มูลค่าจากร้านค้า (Value shop) คือธุรกิจดิจิทัลที่สร้างมูลค่าจากการเป็นธุรกิจเดี่ยว (Single-side market business) ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก้ปัญหาให้ลูกค้า ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ งานด้านวิเคราะห์ข้อมูล หรือเป็นที่ปรึกษาทางด้านดิจิทัล

3) มูลค่าจากเครือข่าย (Value network) คือธุรกิจที่จะสร้างมูลค่าจากเครือข่าย ซึ่งเป็นโมเดลธุรกิจในลักษณะแพลตฟอร์ม (Multi-side platform business) เช่นธุรกิจเครือข่ายสังคม (Social network) ที่ให้บริการสื่อสังคมออนไลน์แบบฟรีเพื่อสร้างเครือข่ายให้ใหญ่ เพื่อเป็นมูลค่าทางธุรกิจ ทั้งขายพื้นที่โฆษณา พื้นที่การตลาด และข้อมูลของสมาชิกในเครือข่าย แบบข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งธุรกิจเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร ทั้งบริการโครงสร้างพื้นฐาน บริการสัญญาณการสื่อสาร และบริการดูแลระบบเครือข่ายฯ เป็นต้น

ตารางที่ 1 จะแสดงข้อมูลสรุปรูปแบบธุรกิจดิจิทัลและมูลค่าของธุรกิจดิจิทัล เพื่อช่วยในการค้นหาธุรกิจดิจิทัลในการสร้างธุรกิจใหม่ หรือการแปลงรูปธุรกิจเดิมสู่ธุรกิจดิจิทัล ที่อภิปรายข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่าง เพราะธุรกิจดิจิทัลต้องคิดสร้างสรรค์เพื่อนำเสนอให้ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพื่อป้องกันการถูกยุบสลาย หรือเพื่อไปยุบสลายผู้อื่น เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น ๆ

ระบบนิเวศวิทยาธุรกิจดิจิทัล

ธุรกิจดิจิทัลมุ่งเน้นที่การแบ่งปันมูลค่า และการดำเนินธุรกิจร่วมกันหลายส่วน ถึงแม้ธุรกิจดิจิทัลส่วนมากจะเป็นธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม แต่การร่วมกันมีส่วนแบ่งปันมูลค่านำไปสู่การเป็นระบบนิเวศวิทยาธุรกิจดิจิทัล (Digital business ecosystem) คือเครือข่ายขององค์ประกอบต่าง ๆ ทางด้านเทคนิค (Socio-technical network) ในธุรกิจดิจิทัลเพื่อการสร้างมูลค่า และความยั่งยืนของธุรกิจดิจิทัล (Senyo, Liu and Effah, 2019) ระบบนิเวศวิทยาของธุรกิจดิจิทัลเปรียบได้กับระบบนิเวศวิทยาทางธรรมชาติ ที่สิ่งมีชีวิตต่าง ๆ ในห่วงโซ่มีการให้



และรับประโยชน์ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างระบบที่สมดุลของระบบนิเวศวิทยา ทางธุรกิจดิจิทัล “Ecosystem” จะมุ่งเน้นที่ระบบมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic) ของกลุ่มหรือเครือข่ายที่ร่วมดำเนินธุรกิจดิจิทัล หรือแต่ละส่วนในห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจดิจิทัลแต่ละธุรกิจก็เช่นกัน ต้องมีส่วนที่จัดหาให้บริการปัจจัย ส่วนดำเนินการ (ผลิต) การตลาด และบริการและกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ที่ให้เกิดสมดุลกับธุรกิจ หรือไปด้วยกันแบบแบ่งปันมูลค่ากันได้ โดยองค์ประกอบในระบบนิเวศวิทยาทางธุรกิจดิจิทัลที่สำคัญประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ (Grefen, 2016)

ตารางที่ 1 แสดงรูปแบบธุรกิจดิจิทัลและการสร้างมูลค่าแบบต่าง ๆ (OECD, 2018)

คุณลักษณะการสร้างมูลค่า	ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain)	ร้านค้าเดียว (Value shop)	มูลค่าเครือข่าย (Network value)
รูปแบบธุรกิจดิจิทัล/ ตัวอย่างธุรกิจดิจิทัล	1) การร่วมธุรกิจในห่วงโซ่ ตัวอย่าง: - ธุรกิจผลิตคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์ เช่น Apple, Huawei - ธุรกิจซอฟต์แวร์ และเนื้อหา เช่น Microsoft และ Netflix 2) การจัดเตรียมปัจจัยการผลิต เช่น Intel	1) บริการการประมวลผลบนกลุ่มเมฆ แบบต่าง ๆ เช่น IaaS: AWS, Microsoft, Alibaba PaaS: AWS, Microsoft, Alibaba, SAP SaaS: Microsoft 2) Personal services เช่น Data analysis และ IoT consulting	ธุรกิจแพลตฟอร์ม - สินค้าจับต้องได้ เช่น Amazon, AliExpress - สินค้าจับต้องไม่ได้ เช่น Trivago, booking.com, iTunes store - บริการเป็นนายหน้า เช่น Airbnb, Grab - Social network: Facebook, Twitter, LinkedIn - Search engine: Google, Baidu - Online content: SoundCloud, Vimeo - E-payment: Alipay, PayPal

1) เครือข่ายการสื่อสารและโครงสร้างพื้นฐาน เป็นสิ่งสำคัญเพราะธุรกิจดิจิทัลดำเนินการแบบออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ดังนั้นการวางโครงสร้างพื้นฐานทางการสื่อสารและเลือกบริการอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินการของธุรกิจดิจิทัล



2) เครือข่ายมูลค่า (Network value) ที่ธุรกิจจะใช้สร้างมูลค่าของธุรกิจนั้น ๆ ต้องเลือกเครือข่ายที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และตำแหน่งทางการตลาดที่วางไว้ และมั่นใจว่าเครือข่ายนั้นใหญ่พอในการสร้างมูลค่าให้ธุรกิจ

3) ผู้ร่วมระบบนิเวศวิทยา (Participant) หรือผู้ร่วมในระบบนิเวศวิทยาจะเป็นส่วนไหนบ้างที่เข้ามาแบ่งปันมูลค่า และในฐานะใด ซึ่งผู้ที่แบ่งปันมูลค่าในธุรกิจแบบแพลตฟอร์มแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม คือเจ้าของแพลตฟอร์ม ผู้จ่ายเงิน (Payer) ซึ่งก็คือลูกค้าของแพลตฟอร์ม ซึ่งถ้าพิจารณาจากแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ ลูกค้าของแพลตฟอร์มคือผู้นำสินค้าขึ้นมาจำหน่าย ในขณะที่ลูกค้าที่มาซื้อของที่แพลตฟอร์มจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่เรียกว่า “Linchpin” คือกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้กำหนดมูลค่าของเครือข่าย และกลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มลูกค้าที่เรียกว่า “Sweetener” เป็นลูกค้าที่ไม่ได้จ่ายเงินให้เครือข่าย แต่สามารถทำให้เครือข่ายน่าสนใจและดึงดูดกลุ่มลูกค้าสองกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นเข้ามาในเครือข่าย (Parker, Van Alstyne, and Choudary, 2016)

4) วิธีการเข้าร่วมธุรกิจ (Engagement of participant) หรือวิธีการรับผลประโยชน์และวิธีการชำระค่าใช้จ่ายของส่วนต่าง ๆ ทั้งส่วนที่ธุรกิจต้องจ่ายเพื่อเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐาน และส่วนต่าง ๆ ในระบบนิเวศวิทยา

บทสรุป

โดยหลักของธุรกิจมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรทางดิจิทัล การแบ่งปันมูลค่าโดยรวมกันหลายฝ่ายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งไม่จำเป็นที่ทุกธุรกิจดิจิทัลจะเป็นธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม แต่เป็นการแบ่งปันมูลค่าในการร่วมธุรกิจ สิ่งที่สำคัญในการออกแบบธุรกิจคือระบบนิเวศวิทยาที่พิจารณาบทบาทของส่วนต่าง ๆ ในระบบ และจัดสมดุลของระบบนิเวศวิทยาให้กับธุรกิจนั้น ๆ หรือทำให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าได้ตามเป้าหมาย โดยการค้นหารูปแบบของธุรกิจดิจิทัลออกแบบโดยพิจารณารูปแบบการสร้างมูลค่าจาก 3 กลุ่มคือการรวมธุรกิจในห่วงโซ่มูลค่า การสร้างธุรกิจจากมูลค่าของเครือข่าย และธุรกิจเดียวที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า โดยต้องกำหนดรูปแบบธุรกิจให้สร้างสรรค์ตรงพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลให้ทันเพื่อป้องกันการยุบสลาย

บรรณานุกรม

- ล้นทม จอนจบพทรง และ ณธกร ธรรมบุญวิศ. (2562). การแปลงรูปสู่ธุรกิจดิจิทัลก่อนถูกยุบสลาย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*. 11(2). 216-231.
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and E-commerce management Strategy, implementation and practice*, 6th ed. Harlow: Pearson.
- Grefen, P. (2016). *Beyond e-business: Towards networked structures*. New York: Routledge.
- OECD. (2018). TAX CHALLENGES ARISING FROM DIGITALISATION- INTERIM REPORT 2018. OECD.



- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: NORTON & Company.
- Senyo, P.K. Liu, K. and Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for research. *International Journal of Information Management*, 47(2019). 52-64.
- Talin, B. (2021). *9 Disruptive business models for 2021-New opportunities for companies*. Retrieved 13 February 2021, from <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>