

พิมพ์นิภา บัวแสง  
Economic Intelligence Center (EIC)

## Digital Transformation: พลิกโฉมธุรกิจด้วยแนวคิดดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ “สื่อนามิเทคโนโลยี” ที่ถาโถมเข้ามาสร้างความท้าทายรุกไล่ธุรกิจดั้งเดิม ควบคู่กับการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัลจนกลายเป็นกระแส “ดิจิทัล ดิสรัปชั่น” ทำให้ “โลกธุรกิจ” ยุคนี้อยู่ในโหมดการปรับ-เปลี่ยนทรานส์ฟอร์มในทุกมิติ เพื่อที่จะให้สามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

ที่มา: ASEAN 100 (2017) หนังสือพิเศษประจำปี โดยประชาชาติธุรกิจ

### Digital Transformation คืออะไร?

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา “Digital Transformation” นับเป็นประเด็นที่เหล่าผู้นำธุรกิจทั่วโลกต่างให้ความสำคัญจากการสำรวจของ Altimeter Group<sup>1</sup> พบว่าธุรกิจกว่า 88% กำลังอยู่ในกระบวนการ Digital Transformation อย่างไรก็ดี มีเพียง 25% เท่านั้นที่เข้าใจความหมายของ Digital Transformation ได้อย่างถูกต้องและทราบว่ากระบวนการ Digital Transformation ต้องทำอย่างไร

Digital Transformation คือกระบวนการที่นำเอา Digital Technology มาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ นับตั้งแต่รากฐานกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงช่วยตอบโจทย์ธุรกิจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Digital Technology เป็นเพียงเครื่องมือ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการนำเอาเข้ามาใช้งานจึงควรเริ่มจากการตั้งเป้าหมายสำหรับอนาคตให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์และนำเอา Digital Technology ที่เหมาะสมมาปรับใช้ตามวิสัยทัศน์นั้นๆ<sup>2</sup>

### ทำไมธุรกิจต้องทำ Digital Transformation?

โลกธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในยุคที่เรียกว่า “Digital Darwinism” ซึ่งหมายถึงยุคที่เทคโนโลยีต่างๆ ถูกพัฒนาขึ้นรวดเร็วกว่าความสามารถที่เหล่าธุรกิจจะปรับตัวตามได้ทัน โดย Disruptive Technology<sup>3</sup> ไม่ว่าจะเป็น ระบบ Cloud, Big Data, Internet of Things (IoT), smart phone, social media และอื่นๆ ได้เปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คน และสร้างธุรกิจแนวใหม่ขึ้นมามากมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ธุรกิจแบบเดิมๆ ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ต้องล้มหายตายจากไป ตัวอย่างเช่น e-Commerce อย่าง Amazon, Alibaba, Lazada ที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมจนต้องปิดตัวไปมากมาย เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคได้มากกว่า ผ่านช่องทางออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมงและไม่จำกัดสถานที่ ขณะที่ Uber และ Airbnb ก็เข้ามาทำให้ธุรกิจรับส่งผู้โดยสารและธุรกิจโรงแรมแบบเดิมๆ ต้องเผชิญการแข่งขันที่ดุเดือด ทั้งนี้ วิกฤตดังกล่าวเกิดขึ้นทั่วโลก รวมถึงไทย และทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกวัน ดังนั้น หากธุรกิจของคุณกำลังเผชิญกับคู่แข่งที่ใช้ประโยชน์จาก Digital Technology ในการแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากคุณได้อย่างสมบูรณ์ หรือสามารถควบคุมต้นทุนของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจของคุณก็ไม่ควรมองข้าม Digital Transformation เช่นกัน

1 Altimeter Group คือบริษัทที่ปรึกษาด้าน Digital Transformation

2 นิยามโดย eMarketer

3 disruptive technology คือนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยี และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิมๆ ล้มหายตายจากไป ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่อาจจะเพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนกระบวนการผลิตแบบเดิมๆ

## ธุรกิจใดบ้างที่ตื่นตัวกับ Digital Transformation?

เนื่องจาก Digital Technology สามารถเข้าไปเพิ่มศักยภาพให้กับทุกองค์ประกอบของธุรกิจได้ ดังนั้น เราจะเห็นว่า Digital Transformation เกิดขึ้นได้ในธุรกิจทุกประเภท อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่ตื่นตัวกับเรื่องนี้มากเป็นพิเศษประกอบด้วย ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์และมีเดีย การผลิต การเงินการธนาคาร การประกันภัย ขนส่งและโลจิสติกส์ สาธารณูปโภค การแพทย์และสุขภาพ เป็นต้น

## ธุรกิจใดในไทยที่เริ่มทำการ Digital Transformation แล้ว?

กลุ่มธุรกิจไทยที่ได้รับแรงสั่นสะเทือนจากพายุ Digital Disruption มากที่สุดในขณะนี้ คือ ธุรกิจค้าปลีกที่ต้องต่อสู้กับกระแส e-Commerce และภาคธนาคารที่ต้องปรับตัวให้ทัน fintech ในด้านของธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะกลุ่มห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ อย่าง Central Group ก็ได้เดินหน้า Digital Transformation เต็มรูปแบบ เพื่อปรับตัวรับกระแส e-Commerce โดยประกาศร่วมลงทุนกับ JD.com ยักษ์ใหญ่ e-Commerce อันดับ 2 ของจีน ด้วยงบลงทุนรวมกว่า 17,500 ล้านบาท เพื่อสร้าง JD.co.th ซึ่งเป็น e-Commerce แพลตฟอร์มที่จะนำสินค้าคุณภาพจากจีนมาขายให้กับผู้บริโภคชาวไทย โดยหวังว่าจะขยายสัดส่วนยอดขายออนไลน์ของกลุ่มเซ็นทรัลจากปัจจุบันที่ 5% เป็น 15% ภายใน 5 ปี ในขณะเดียวกัน ภาคธนาคารก็เร่งเดินหน้าสู่ Digital Banking<sup>4</sup> โดยการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือการพัฒนา Mobile Banking ให้สามารถตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบที่สุด และการทยอยปิดตัวของสาขาธนาคาร ทั้งนี้ ภาคธนาคารต้องเร่ง Digital Transformation เนื่องจากสถาบันการเงินที่มีไชธนาคาร (Non-bank) เช่น Alipay, WeChat Pay, TrueMoney สามารถใช้ประโยชน์จาก fintech เพื่อเข้ามาเป็นผู้ให้บริการทางการเงินแข่งกับธนาคารได้แล้ว หากภาคธนาคารไทยปรับตัวไม่ทัน ก็อาจต้องเสียความเป็นผู้นำตลาด อย่างที่ Alipay และ WeChat Pay สามารถเอาชนะภาคธนาคารของจีนได้สำเร็จมาแล้ว

นอกจากนี้ ธุรกิจรายใหญ่อื่นๆ ของไทยก็ได้วางแนวทางเพื่อปรับตัวรับ Disruptive Technology แล้วเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น ธุรกิจน้ำมัน อย่าง กลุ่ม ปตท. ที่ได้ประกาศตั้งกองทุนมูลค่ากว่า 1,600 ล้านบาท เพื่อลงทุนใน start-ups กลุ่มพลังงาน ดิจิทัล และโรโบติก รวมถึงลงทุนในกองทุนด้านเทคโนโลยีพลังงาน ที่มุ่งเน้นลงทุนในนวัตกรรมพลังงานด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อเปิดประตูสู่ธุรกิจแนวใหม่ เนื่องจากโลกกำลังหันหลังให้กับน้ำมัน และหันไปให้ความสนใจกับพลังงานที่ยั่งยืนกว่า เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ อย่าง Honda Motors ที่ได้ประกาศวิสัยทัศน์ 2030 ด้วยการมุ่งสู่การเป็นผู้นำเทคโนโลยีรถยนต์พลังงานไฟฟ้า รวมถึงเตรียมพัฒนารถยนต์ไร้คนขับที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ควบคุมทุกอย่าง ด้านเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ซึ่งมีเครือข่ายธุรกิจที่ครอบคลุมเกือบทุกวงการ และต้องแข่งกับผู้เล่นระดับโลก ก็มุ่งเน้น Digital Transformation โดยโฟกัสใน 3 ด้าน คือ 1. ไบโอฟู้ด-ไบโอเมดิคอล 2. โรโบติก-เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ 3. เทคโนโลยีคลาวด์ โดยการลงทุนทั้ง 3 ด้านนี้เป็นสิ่งที่ธุรกิจในเครือต้องสร้าง เพื่อต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม และกระโดดข้ามเป็น New S-Curve ต่อไปให้ได้

## กระบวนการ Digital Transformation เป็นอย่างไร?

Altimeter บริษัทที่ปรึกษาด้าน Digital Transformation ได้แบ่งกระบวนการ Digital Transformation ของธุรกิจออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้<sup>5</sup>

4 Digital Banking คือ การให้บริการธุรกรรมทางการเงินของธนาคารผ่านช่องทางออนไลน์ ทำให้ลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาธนาคาร เช่น การให้บริการ Call Center, การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านตู้ ATM, Internet Banking และ Mobile Banking เป็นต้น

5 ที่มา: รายงาน Six Stages of Digital Transformation โดย Altimeter และ <https://kongwiz.com/2017/06/six-stages-digital-transformation/>

1. **Business as Usual:** เป็นระยะที่ธุรกิจยังดำเนินไปในรูปแบบเดิม โดยธุรกิจอาจเริ่มมีความสนใจในดิจิทัล แต่ยังคงมองเป็นอีก Line หนึ่งของธุรกิจ ยังขาดความเชื่อมโยงกับภาพรวมของธุรกิจ โดยผู้นำธุรกิจก็ยังไม่ได้มองว่า Digital Transformation เป็นวาระเร่งด่วน
2. **Present and Active:** ผู้นำธุรกิจเริ่มตระหนักถึง Digital disruption และเริ่มออกจาก comfort zone แล้ว โดยเริ่มที่จะเรียนรู้และมองหาแนวทางสำหรับ Digital Transformation อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ยังทำงานแบบแยกส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลยังไม่ได้ถูกจัดให้เป็นระบบ
3. **Formalized:** เริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และมีกลยุทธ์ที่ตรงจุดมากขึ้น ผู้นำองค์กรกระตุ้นให้มีการลงทุนในคน กระบวนการ และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อไปยังผู้บริหารในองค์กรให้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น จากนั้นจึงนำไปสู่การวางโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับดิจิทัลอย่างเป็นระบบ และมีวิสัยทัศน์
4. **Strategic:** องค์กรได้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นดิจิทัล มีการวางแผนใช้ทรัพยากรอย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขึ้น สามารถเห็นภาพเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ว่าองค์กรจะใช้ดิจิทัลไปในทางใดบ้าง และได้รับการสนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานอย่างเต็มที่
5. **Converged:** Digital Transformation ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ DNA องค์กร และองค์กรก็มีการพัฒนาไอเดียใหม่ๆ ตลอดเวลา มีการลงทุนใน digital initiative ที่เกิดคุณค่า ผู้นำองค์กรเริ่มหายใจเข้าออกเป็น transformation แล้ว รวมถึงมีการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอยู่ตลอดเวลา
6. **Innovative and Adaptive:** องค์กรได้ดูดซับวัฒนธรรมแห่งการสร้างนวัตกรรม และมีการแปลงร่างองค์กรอย่างสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเร่งความเร็วให้กับกระบวนการทำงาน การลงทุน จนสามารถกระโดดเข้าสู่การเติบโตและการแข่งขันใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความยั่งยืนแก่องค์กรอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ กระบวนการ Digital Transformation แท้จริงแล้วไม่มีสูตรตายตัวและแต่ละองค์กรอาจใช้เวลาต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัย และข้อจำกัดที่ต่างกันในแต่ละองค์กร อีกทั้งยังเป็นการกระโดดเข้าสู่เทคโนโลยีใหม่ ซึ่งมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง และไม่รับประกันความสำเร็จ จากการสำรวจของ Forbes พบว่าธุรกิจกว่า 84% ประสบความสำเร็จใน Digital Transformation โดยธุรกิจที่ล้มเหลวส่วนใหญ่ยังขาดปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ อันประกอบไปด้วย 1) ความชัดเจน: ผู้นำองค์กรต้องตอบให้ได้ว่า “ดิจิทัล” มีความสำคัญกับอุตสาหกรรมและธุรกิจของคุณโดยเฉพาะอย่างไร 2) ความเร่งด่วน: ธุรกิจของคุณจะไปต่อได้นานแค่ไหนหากไม่ทำ Digital Transformation 3) การวางแผนที่เหมาะสมและเป็นระบบ และ 4) การปฏิบัติที่ต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ

### ตัวอย่างความสำเร็จใน Digital Transformation

บริษัท LEGO ผู้ผลิตของเล่นเด็ก เคยประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนักจนเกือบล้มละลายในปี 2004 จนกระทั่งตัดสินใจทำ Digital Transformation โดยโฟกัสไปที่แหล่งรายได้ใหม่ๆ เช่น ภาพยนตร์ เกมส์ และ mobile application โดยในปี 2014 LEGO movie ได้สร้างรายได้กว่า 468 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ จากต้นทุนการสร้างเพียง 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เท่านั้น

บริษัท FORD ผู้ผลิตรถยนต์ ในช่วงก่อนปี 2006 มีลักษณะการดำเนินงานที่แยกส่วนกัน (silos) ขาดความร่วมมือและเชื่อมโยงกันในองค์กร จนกระทั่งตัดสินใจปรับเปลี่ยนองค์กร โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ลดความซับซ้อนของสายการผลิต มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมถึงปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความร่วมมือและเชื่อมโยงกัน ในด้านไอที บริษัท FORD ได้ตั้งงบประมาณลงกว่า 30% โดยไม่ได้มีเป้าหมายในการลดค่าใช้จ่าย แต่เป็นการพึ่งพาลายรากฐานของธุรกิจแบบเดิมๆ แล้วเริ่มทุ่มเทให้กับนวัตกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้ FORD กลายเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างว่องไว (agile) และประสบ

ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม อย่าง Ford SYNC และ MyFord Touch ที่ FORD ได้จับมือกับ Microsoft เพื่อพัฒนาอินเตอร์เฟซระหว่างคนกับรถยนต์ ให้ผู้ขับสามารถสั่งการต่างๆได้ด้วยเสียงและระบบสัมผัส

บริษัท Under Armour ไม่อยากเป็นเพียงธุรกิจเสื้อผ้ากีฬา จึงได้พัฒนาแพลตฟอร์ม “connected fitness” ที่สามารถติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลด้านสุขภาพของผู้ใช้งานผ่านสมาร์ทโฟน โดยข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่จำเป็นที่สำคัญที่ทำให้ Under Armour สามารถเข้าถึงเทรนด์ด้านสุขภาพและฟิตเนสของผู้บริโภค เช่น การค้นพบเทรนด์การเดินออกกำลังกายของชาวออสเตรเลียจากแพลตฟอร์ม ช่วยให้ Under Armour สามารถทำการตลาดได้อย่างตรงจุด และเจาะตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง เป็นต้น