

บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)



ภิญญา มากชนะรุ่ง¹

Pinya Magtanaroong¹

ชื่อหนังสือ :	โมเดลทรานส์ฟอร์มธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่ (Digital Transformation Canvas)
ผู้เขียน :	พจ ธนพงศ์พรณ ธิญญรัตน์กุล
สำนักพิมพ์ :	สำนักพิมพ์วิซ (ในเครือบริษัท วิซ กรุ๊ป (ไทยแลนด์) จำกัด
ISBN :	9786168056776
ปีที่พิมพ์ :	พ.ศ. 2563
จำนวนหน้า :	280 หน้า
ราคา :	300 บาท

¹อาจารย์, หัวหน้าสาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทนำ

ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้น และพลวัตทางเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้ธุรกิจมีโอกาสที่จะเติบโตแบบก้าวกระโดด หรือเสี่ยงที่จะถูกแทนที่ได้อย่างคาดไม่ถึง หนังสือ *Digital Transformation Canvas โมเดลทรานส์ฟอร์มธุรกิจ เพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่* นำเสนอแนวทางการวิเคราะห์และการออกแบบการเปลี่ยนผ่านธุรกิจผ่านผืนผ้าใบ Canvas เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อจำกัดของโมเดลธุรกิจเดิม และสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีคิดใหม่ ที่นำไปสู่การสร้างขีดความสามารถหลักรูปแบบใหม่ ผ่านการเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจดิจิทัล (Digital Business) เพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่

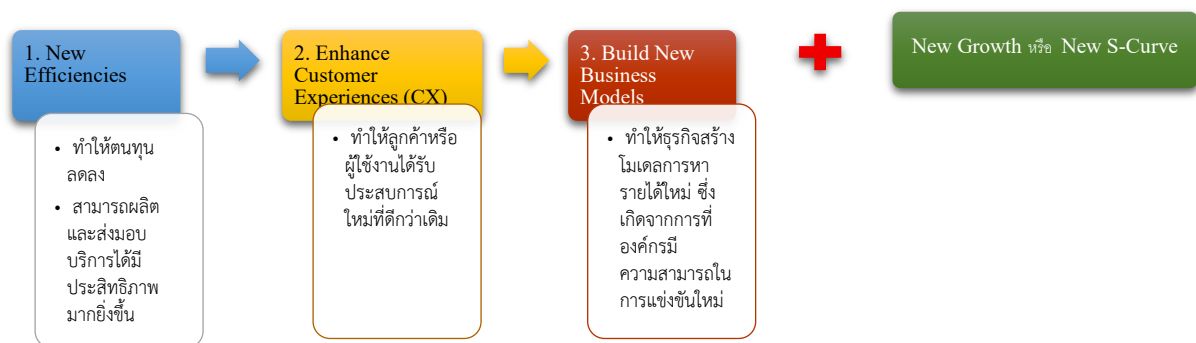
หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาเป็น 4 บท โดยบทที่ 1 วางพื้นฐานองค์ความรู้เกี่ยวกับ Digital Transformation ทั้งในแง่ความหมาย เหตุผลที่องค์กรต้องปรับตัว ความแตกต่างของคำที่เกี่ยวข้อง ไปจนถึงการทำ Digital Transformation ในธุรกิจประเภทต่าง ๆ บทที่ 2 เป็นหัวใจสำคัญของหนังสือ ที่ผู้เขียนนำเสนอเครื่องมือ Digital Transformation Canvas เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านธุรกิจ สำหรับบทที่ 3 และบทส่งท้าย จะเป็นนำเสนอกรณีศึกษา หลักการประยุกต์ใช้โมเดล รวมถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวในการเปลี่ยนผ่านธุรกิจ

บทวิจารณ์

ยุคดิจิทัลทำให้การสร้างโมเดลธุรกิจใหม่เกิดขึ้นได้ง่ายและรวดเร็วกว่าเดิม ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม (Platform Business) Disruptive Technology และ Disruptive Innovation ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากพลวัตทางดิจิทัลแล้ว การยึดติดกับความสำเร็จและกรอบความคิดแบบเดิมยังอาจลดทอนขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มความเสี่ยงต่อการถูกดิสรัปต์ได้ตลอดเวลา Digital Transformation ไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร แต่เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในทุกมิติขององค์กร โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกระดับในการเปลี่ยนผ่านธุรกิจ ตั้งแต่ระดับบุคคล ทั้งบุคลากรเก่า และบุคลากรใหม่ ควรได้รับการส่งเสริมศักยภาพทั้งทักษะและความรู้ความสามารถ ไปจนถึงระดับองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการ วัฒนธรรม ทรัพยากรมนุษย์ และตัวชี้วัดที่ก้าวข้ามการใช้ KPI แบบเดิม ๆ

ก้าวแรกของการเปลี่ยนผ่านองค์กร คือ การทำความเข้าใจหลักการและการวางกลยุทธ์ของ Big Data เพื่อเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นแหล่งสร้างนวัตกรรมหรือโมเดลธุรกิจใหม่ โดยผสานแนวคิดด้านนวัตกรรมหลากหลายรูปแบบมาปรับใช้ เช่น Design Thinking Open Innovation Design Sprint และ Business Model Canvas เป็นต้น เพื่อสร้างวงจรแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ผู้เขียนเสนอสูตร 3+1 ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการทำ Digital Transformation โดยอธิบายผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับเมื่อดำเนินการทำ Digital Transformation อย่างเหมาะสม ผลลัพธ์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) New Efficiencies 2) Enhance Customer Experiences (CX) และ 3) Build New Business Models ก่อนจะนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย (+1) คือ New Growth หรือ New S-Curve (ดูภาพที่ 1) ซึ่งเป็นการสร้างการเติบโตครั้งใหม่ ช่วยทำให้องค์กรสามารถรักษาความเป็นผู้นำ หรือก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้



ภาพที่ 1 สูตร 3+1

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังนำเสนอกรณีศึกษาของธุรกิจจากหลากหลายอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation ตามสูตร 3+1 ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยยกตัวอย่างบริษัทชั้นนำระดับโลก อาทิ Netflix Adobe Amazon Tencent Microsoft และ Alibaba.com เป็นต้น ซึ่งล้วนเปลี่ยนผ่านโมเดลธุรกิจเดิมไปสู่โมเดลธุรกิจใหม่ ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาของ 20 บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation ผู้เขียนนำเสนอ Digital Transformation Canvas ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนธุรกิจเป็นดิจิทัลได้อย่างมีระบบ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ SMEs หรือ Startup ก็ตาม โดยเครื่องมือนี้ช่วยให้สามารถวิเคราะห์ธุรกิจจากรากฐานปัจจุบัน ไปสู่เป้าหมายใหม่ด้านดิจิทัลในอนาคต ช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ ค้นหาข้อเสนอทางคุณค่าใหม่ การสร้างขีดความสามารถใหม่ ด้านดิจิทัล ตลอดจนระดมความคิดในการเปลี่ยนธุรกิจเป็นดิจิทัล และสร้างระบบนิเวศใหม่

Digital Transformation Canvas ประกอบด้วย 9 ช่อง (ดังภาพที่ 2) ดังนี้ 1. การประเมินธุรกิจหลักใหม่ (Define New Core Business) 2. นำเสนอข้อเสนอทางคุณค่าใหม่ของธุรกิจ (New Value Proposition) 3. ออกแบบโมเดลธุรกิจใหม่ (New Business Model) 4. ประเมินขีดความสามารถด้านดิจิทัลในปัจจุบัน (Existing Digital Capabilities) 5. กำหนดขีดความสามารถใหม่ด้านดิจิทัล (New Digital Capabilities) 6. วางแผนและสร้างขีดความสามารถด้านดิจิทัลจากปัจจุบันไปสู่อนาคต (Digital Initiative & Roadmap) 7. ออกแบบการเปลี่ยนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล (Organisational Transformation) 8. เปลี่ยนกลยุทธ์และการดำเนินงานด้วยแนวคิด Agile (Agile Strategy and Planning) 9. สร้างระบบนิเวศใหม่ที่สร้างการมีส่วนร่วมกันระหว่างในและนอกองค์กร (Building Collaborative Ecosystem)



ภาพที่ 2 Digital Transformation Canvas 9 ขั้นตอนในการทรานส์ฟอร์มธุรกิจ

โดยสรุป Digital Transformation Canvas เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางการเปลี่ยนผ่านธุรกิจเป็นดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดทิศทางธุรกิจใหม่ การออกแบบโมเดลธุรกิจ การสร้างขีดความสามารถดิจิทัล หรือการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เครื่องมือชุดนี้ทำให้การทำ Digital Transformation ไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินหรือบริหารธุรกิจ แต่เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยคน กระบวนการ และข้อมูลในองค์กร

อีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับหนังสือเล่มนี้ คือ Digital Transformation Model ซึ่งประกอบด้วย 5D's 1) Define 2) Discover 3) Develop 4) Deliver และ 5) Data โดยในขั้นแรก องค์กรต้อง Define ด้วยการตั้งคำถามก่อนเริ่มการปรับเปลี่ยนธุรกิจ เพื่อทำความเข้าใจองค์กร ลูกค้า คู่แข่ง ข้อเสนอทางคุณค่า (Value Proposition) ใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง หรือ Roadmap ให้การปรับ GPPT (Goal-Process-People-Technology) สอดคล้องกันในทุกมิติ ขั้นที่

สอง Discover มุ่งเน้นการค้นหา ตรวจสอบ และทดลองแนวคิดทางธุรกิจ โดยอาจใช้ Design Thinking และ Design Sprint ถึงแม้แนวคิด โมเดลธุรกิจ หรือสิ่งที่ต้องการทำความเข้าใจมากขึ้น หลังการสร้าง-วัดผล-เรียนรู้ (Build-Measure-Learn) หลายรอบแล้วก็ตาม ในขั้นที่สาม Develop ยังคงต้องดำเนินกระบวนการ สร้าง-วัดผล-เรียนรู้ ต่อไป เนื่องจากองค์ความรู้ในขั้นนี้ยังไม่ใช่ข้อสรุปที่มีความสมบูรณ์ 100% แต่เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการนำไปการพัฒนา ต่อยอด และปรับปรุง หลังจากวัดผล และเรียนรู้จากฟีดแบ็ก (Feedback) แล้ว ลำดับต่อมาคือ ขั้นตอนการ Deliver ซึ่งเป็นการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีและการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ใช้งานกลุ่มใหญ่ขึ้นต่อไป โดยในทุกขั้นตอน Data หรือ ข้อมูล เป็นหัวใจสำคัญที่สอดคล้องกันในขั้นตอนทั้งสี่ก่อนหน้า ดังนั้น ข้อมูลจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา ต่อยอด และปรับเปลี่ยนธุรกิจ

หนังสือเล่มนี้ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านธุรกิจเดิมสู่ธุรกิจดิจิทัล ไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่เป็นการทำความเข้าใจธุรกิจและขีดความสามารถของตนอย่างลึกซึ้ง ผ่านการใช้ข้อมูลเชิงลึก การวิเคราะห์โอกาสในตลาดและคู่แข่ง การประเมินความพร้อมและคุณค่าที่องค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้า การทดลองและทดสอบแนวคิดธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบเหล่านี้เมื่อทำงานร่วมกันภายใต้ Digital Transformation Canvas จะช่วยนำไปสู่โมเดลธุรกิจใหม่ที่ช่วยให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขัน อยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจยุคดิจิทัล