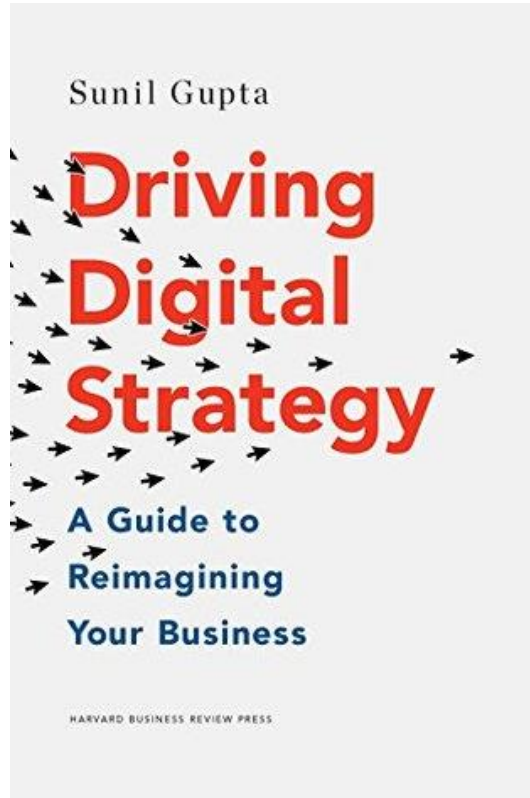


สรุพหนังสือ **Driving Digital Strategy**  
**A Guide to Reimagining Your Business**



ผู้เขียน:

Sunil Gupta

สำนักพิมพ์ Harvard Business Review Press

ปีที่พิมพ์: 2018, ความยาว: 288 หน้า



ผู้สรุป:

นพ.รัฐ ปัญญวัฒน์ (Rath Panyowat, M.D.)

Chief Information Officer

บริษัท โรงพยาบาลราชพฤกษ์ จำกัด (มหาชน)

อีเมล: rath.p@rph.co.th

# สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) .....	1
<b>PART I: Reimagine Your Business</b> .....	<b>4</b>
บทที่ 1: ขอบเขตธุรกิจ (Business Scope) .....	4
บทที่ 2: ต้นแบบธุรกิจ (Business Model) .....	6
บทที่ 3: Platforms และระบบนิเวศน์ (Platforms and Ecosystems) .....	9
<b>PART TWO: Reevaluate Your Value Chain</b> .....	<b>11</b>
บทที่ 4: ลองคิดใหม่เรื่อง R&D และนวัตกรรม (Rethinking R&D and Innovation).....	11
บทที่ 5: ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Operational Excellence) .....	13
บทที่ 6: กลยุทธ์หลายช่องทาง (Omni-channel Strategy) .....	15
<b>PART THREE: Reconnect with Your Customers</b> .....	<b>17</b>
บทที่ 7: การสร้างฐานลูกค้า (Acquiring Customers).....	17
บทที่ 8: การสร้างความผูกพันกับผู้บริโภค (Engaging Consumers).....	20
บทที่ 9: การวัดผลและการปรับงบการตลาดให้เหมาะสม (Measuring and Optimizing Marketing Spend).....	23
<b>PART FOUR: Rebuilding your organization</b> .....	<b>24</b>
บทที่ 10: การจัดการการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Managing Digital Transition) .....	24
บทที่ 11: ออกแบบองค์กรให้พร้อมสำหรับนวัตกรรม (Designing an Organization for Innovation) .....	28
บทที่ 12: ทักษะ, ขีดความสามารถ, และการบริหารจัดการคนเก่ง (Skills, Capability, and Talent Management).....	28

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ถึงแม้ว่า digital disruption มักจะเป็นภัยคุกคามต่อบริษัทแบบดั้งเดิม แต่ก็มียุทธศาสตร์ที่มองเห็นโอกาสใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวได้ หนังสือเล่มนี้เป็นการรวบรวมประสบการณ์กว่า 10 ปีของผู้เขียนในฐานะอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและที่ปรึกษาด้าน digital transformation strategy ให้กับบริษัทต่าง ๆ ได้เห็นเคสมากมายทั้งที่เวิร์คและไม่เวิร์ค

Strategy ที่มักจะ “ไม่เวิร์ค” หรือเวิร์คไม่มาก ได้แก่:

1. สร้างหน่วยเล็ก ๆ หรือ startup ซึ่งเป็นอิสระขึ้นมาหน่วยหนึ่งในองค์กรเพื่อนำการ transformation

- ปัญหาที่พบบ่อยของแนวทางนี้คือ หน่วยเล็ก ๆ เหล่านี้ทำงานได้ดี มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดูน่าจะไปได้ดี แต่เมื่อจะนำสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้เข้ามาสู่บริษัทแม่ กลับเกิดแรงต้านทาน และไม่สามารถเข้ากับ operation ของบริษัทแม่ได้ สุดท้ายก็ล้มเหลวไป ผู้เขียนเปรียบเทียบแนวทางนี้ว่าเหมือนสร้างเรือเร็วเล็ก ๆ มาลากเรือเดินสมุทร ซึ่งมักลากไม่ไป

2. ใช้แนวทาง bottom-up ลองให้แต่ละหน่วยทำโครงการที่เป็น digital experiments ของตนเอง โดยหวังว่าถ้ามีโครงการไหนดูไปได้ดี ก็ขยายผลให้หน่วยอื่น ๆ ใช้บ้าง

- ปัญหาที่พบบ่อยของแนวทางนี้คือ โครงการเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นมักเป็นโครงการที่หวังผลระยะสั้น แก้ปัญหาเล็ก ๆ ของหน่วยตนเอง แต่ไม่สร้าง impact ในระยะยาว และเนื่องจากไม่มีการกำกับดูแล จึงทำให้ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน โครงการที่ออกมาจึงขาดความสอดคล้องซึ่งกันและกัน แถมยังมีโครงการที่ซ้ำซ้อนกันมากมาย สิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กร

3. ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานแบบเดิม แต่ไม่ได้ปรับ workflow ใหม่ให้สอดคล้องกับความเป็น digital

- การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องทำอยู่แล้ว แต่ปัญหาของแนวทางนี้คือมันแค่เปลี่ยนให้ทำสิ่งเดิม ๆ ได้ดีขึ้น แต่ไม่ได้เปลี่ยนถึงระดับรากฐานให้องค์กรได้ทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งหลาย ๆ ครั้งการทำแบบนี้ไม่ได้ช่วยให้หยุดรอด ผู้เขียนเปรียบวิธีนี้เหมือนการใช้ผ้าพันแผลมาอุดแผลลึก เลือดไหลน้อยลง แต่ไม่หาย และไม่รอดเหมือนเดิม

การที่จะทำ digital strategy ที่ประสบความสำเร็จ ต้องผสานความเป็น digital ให้เข้าไปถึง DNA ขององค์กร นำ digital มาใช้ในทุกมิติของธุรกิจ

คุณ Sunil ได้เสนอ framework ในการทำ digital transformation ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ แต่ละบทของหนังสือเล่มนี้ก็คือการอธิบายองค์ประกอบเหล่านี้ ซึ่งประกอบด้วย

1. Reimagine your business
2. Reevaluating your value chain
3. Reconnecting with customers
4. Rebuilding your organization

## **PART I: Reimagine Your Business**

### **บทที่ 1: ขอบเขตธุรกิจ (Business Scope)**

- คู่แข่งของธุรกิจเราจะไม่ได้มาจากขอบเขต (scope) อุตสาหกรรมแบบเดิม ๆ อาจมาจากอุตสาหกรรมอื่นก็ได้ อย่างยึดติดกับขอบเขตเดิมที่มี ควรถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยยกตัวอย่าง Amazon ที่มีธุรกิจหลากหลายมาก แต่ทุกอย่างก็ล้วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน (เกิดเป็น network effect)

### **บทที่ 2: แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)**

- เทคโนโลยีเปลี่ยนทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยน ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักส่งผลกระทบต่อวิธีการหารายได้แบบเดิมของธุรกิจ ธุรกิจต้องหาวิธีการใหม่ในการสร้างรายได้ วิธีใหม่ ๆ เหล่านี้ เช่น
  - พยายามมองว่าอะไรคือสิ่งที่เป็นตัวมีด (razor) และอะไรเป็นใบมีด (blade) ของธุรกิจตนเอง เราอาจสามารถกลับตัวมีดไปเป็นใบมีดได้ในยุคนี้
  - การหาวิธีใหม่ ๆ ในการสร้างรายได้จากสินทรัพย์เดิมที่มีอยู่
  - การสร้างคุณค่าผ่านการสร้างประสบการณ์
  - ลองสร้างธุรกิจที่ไม่ถือครองสินทรัพย์
  - เปลี่ยนธุรกิจไปสู่ Product-as-a-service

### **บทที่ 3: Platforms และระบบนิเวศน์ (Platforms and Ecosystems)**

- การเปลี่ยนธุรกิจไปสู่ธุรกิจประเภท platform เป็น strategy การ transform แบบหนึ่งที่หลายองค์กรใช้และประสบความสำเร็จ เจ้าของธุรกิจควรพิจารณาแนวทางนี้

## **PART TWO: Reevaluate Your Value Chain**

### **บทที่ 4: ลองคิดใหม่เรื่อง R&D และนวัตกรรม (Rethinking R&D and Innovation)**

- นวัตกรรมจากภายในองค์กรอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการเติบโตของธุรกิจอีกต่อไป ธุรกิจควรใช้ประโยชน์จาก open innovation เช่น การจัดการแข่งขัน
- แต่การทำ open innovation ก็มีข้อควรคำนึงถึง เช่น ต้องตั้งปัญหาให้ตีก่อน เป็นระดับที่คนที่ไม่ได้มีทรัพยากรเยอะสามารถแก้ได้ ต้องมีวิธีการประเมินผลที่ชัดเจนเป็นธรรม ต้องหาสมดุของการแข่งให้ดี และต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรให้ยอมรับนวัตกรรมจากภายนอก

### **บทที่ 5: ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Operational Excellence)**

- ธุรกิจควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น IoT, automation, robotic, AI, 3D printing, AR/VR, ฯลฯ มาใช้เพิ่มความ เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

### **บทที่ 6: กลยุทธ์หลายช่องทาง (Omni-channel Strategy)**

- ธุรกิจต้องวาง strategy ให้ช่องทางการขายหลายช่องทางนั้นส่งเสริมซึ่งกันและกัน ต้องออกแบบประสบการณ์ เป็นภาพรวมซึ่งสอดคล้องกันระหว่างช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

## **PART THREE: Reconnect with Your Customers**

### **บทที่ 7: การสร้างฐานลูกค้า (Acquiring Customers)**

- ลูกค้าแต่ละคนมี Customer Lifetime Value (CLV) ไม่เท่ากัน ควรโฟกัสในคนที่ CLV สูง และควรใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการสร้างฐานลูกค้า
- ช่วงท้ายของบทเป็นแนว tip & trick ในการทำการตลาดออนไลน์ต่าง ๆ เช่น การทำ SEO/SEM, การใช้ social media และการ seeding, ข้อควรระวังในการลดราคา, การทำ freemium เป็นต้น

### **บทที่ 8: การสร้างความผูกพันกับผู้บริโภค (Engaging Consumers)**

- การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (customer engagement) ควรคำนึงถึง 3 ประการ 1) การให้คุณค่าแก่ลูกค้า ไม่มุ่งแต่จะยึดเยียดโฆษณาอย่างเดียว 2) การเปลี่ยนจาก storytelling ไปสู่ story-making 3) การตลาดที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ชั่วขณะ (moment-based marketing)
- Moment-based marketing คือการโฟกัสที่ moment เล็ก ๆ ที่เกิดในชีวิตประจำวัน แล้ว offer สินค้า/บริการที่แก้ปัญหา ณ ขณะนั้นได้ เช่น เครื่องดีเลย์ก็อยากได้ที่พักไว้ออ

#### **บทที่ 9: การวัดผลและการปรับงบการตลาดให้เหมาะสม (Measuring and Optimizing Marketing Spend)**

- การวัดความสำเร็จของการทำการตลาดออนไลน์ต้องคำนึงถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย สิ่งที่เกี่ยวข้องกันไม่จำเป็นต้องเป็นสาเหตุซึ่งกันและกัน และการระบุที่มาของยอดขายที่เพิ่มขึ้นว่ามาจากช่องทางใด (attribution) ก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณ

### **PART FOUR: Rebuilding your organization**

#### **บทที่ 10: การจัดการการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Managing Digital Transition)**

- ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ผู้นำต้องหนักแน่นหากทำไรหรือยอดขายจะตกลงในช่วงเปลี่ยนผ่าน และในระหว่างการเปลี่ยนผ่านนี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร

#### **บทที่ 11: ออกแบบองค์กรให้พร้อมสำหรับนวัตกรรม (Designing an Organization for Innovation)**

- การจะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรได้ ไม่สามารถทำได้ด้วยการสร้างหน่วยเล็กที่เป็นอิสระแล้วหวังว่าหน่วยเล็กเหล่านี้จะนำองค์กรให้เปลี่ยน จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมภายในองค์กรด้วย

#### **บทที่ 12: ทักษะ, ขีดความสามารถ, และการบริหารจัดการคนเก่ง (Skills, Capability, and Talent Management)**

- ธุรกิจควรสรรหาคนเก่งที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเข้ามาในองค์กร แต่ในอนาคตงานจำนวนมากจะหายไป ต้องเตรียมคนให้พร้อมทั้งเรื่องนี้ และควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในทุกขั้นของการบริหารจัดการคน ตั้งแต่ การสรรหา, การอบรมและพัฒนา, การประเมิน, และการรักษาคนเก่งไว้

## PART I: Reimagine Your Business

### บทที่ 1: ขอบเขตธุรกิจ (Business Scope)

#### Key message:

คู่แข่งของธุรกิจเราจะไม่ได้มาจากขอบเขต (scope) อุตสาหกรรมแบบเดิม ๆ อาจมาจากอุตสาหกรรมอื่นก็ได้ อย่ายึดติดกับขอบเขตเดิมที่มี ควรถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

Amazon ทำธุรกิจหลากหลายมาก เริ่มจากการเป็นร้านหนังสือ ไปสู่การเป็น platform ที่ให้ผู้ขายรายอื่นเข้ามาขายทุกอย่าง, การเปิดบริการ streaming เพลง, การผลิตภาพยนตร์, การทำ hardware เช่น Kindle และ Echo, การทำโฆษณา, การทำ Cloud platform (Amazon Web Services - AWS) ฯลฯ

คุณ Sunil คิดว่าที่ Amazon ทำเช่นนี้ เพราะ Amazon ไม่ได้นิยามธุรกิจของตนเองว่าอยู่ในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง (ไม่ยึดติดว่าตนอยู่ในค้าปลีก, cloud, สื่อ, โฆษณา, ฯลฯ) แต่ทำธุรกิจโดยถือลูกค้าเป็นศูนย์กลางแล้วสร้างผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ แก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยที่ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ล้วนส่งเสริมกัน (complementary product) จนเกิดเป็น network effect

เช่น การทำบริการ streaming ทำให้ยอดสมัครสมาชิก Amazon Prime สูงขึ้น, การทำ AWS ทำให้ได้ know-how ของบริษัทอื่นมาพัฒนาบริการของตนเอง เป็นต้น

#### การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

- ยกตัวอย่างเคสของบริษัท John Deere ที่ทำเครื่องจักรทางการเกษตร ซึ่งแตกไลน์ธุรกิจของตนเองจากขายเครื่องจักร เป็นขายระบบบริหารจัดการฟาร์มโดยใช้ข้อมูลสภาพอากาศ, เซนเซอร์ต่าง ๆ, ข้อมูลอื่น ๆ มาเพิ่มผลผลิตให้เกษตรกร
- หากจำเป็นต้องทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จำเป็นต้องทำ ตอนที่ John Deere เริ่มทำระบบบริหารจัดการฟาร์ม เขาก็ไม่ได้มีทีม technology ที่เข้มแข็งอะไร
- การ disruption ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมต่าง ๆ จะไม่เกิดเลยถ้าบริษัทใหญ่ ๆ ใส่ใจกับความต้องการของลูกค้าและให้บริการแบบนี้ตั้งแต่แรก ก่อนที่จะมีคนมา disrupt แต่บริษัทใหญ่มักมีความด้อยประสิทธิภาพภายใน ทำให้ไม่สามารถทำอะไรใหม่ ๆ ได้

#### การแข่งขันด้วย network effect

- การทำราคาให้ต่ำกว่า (cheaper) หรือว่าทำผลิตภัณฑ์ให้ดีกว่า (better) ไม่ใช่กลยุทธ์เดียวในการสร้างความได้เปรียบอีกต่อไป การมี network effect ทำให้ถึงแม้มีคู่แข่งที่ถูกลงหรือดีกว่าออกมา switching cost ในการย้ายค่ายก็สูง
- iPhone ที่มีบริการบน ecosystem มากมาย ยังมีลูกค้าเยอะก็ยิ่งทำให้มีบริการอื่น ๆ บน platform มากขึ้น ลูกค้าก็ยิ่งให้คุณค่ากับผลิตภัณฑ์มากขึ้น
- Paytm ที่เริ่มจากการเป็นบริการเติมเงินโทรศัพท์มือถือก็ไปสู่บริการชำระเงินออนไลน์ (e-wallet) ที่ใหญ่ที่สุดในอินเดีย หรือ WeChat ในจีน ซึ่งกลายเป็นแอปที่เอาไว้ทำทุกอย่างได้

ประเด็นอื่น ๆ

- ธุรกิจต้องมีการเก็บและวิเคราะห์ data เพื่อให้เข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ดังประโยคฮิตว่า data is the new oil แต่เป็นน้ำมันที่ไม่มีวันหมด ยิ่งใช้ยิ่งเก็บยิ่งมีแต่จะเพิ่มมูลค่า
- คุณ Sunil ปิดท้ายบทด้วยการตั้งคำถามว่า แล้วขยายธุรกิจออกไปแบบไหนถึงจะไม่ถือว่าหลุดโฟกัส ? โดยยกตัวอย่าง Apple ที่มีข่าวว่ากำลังทำรถยนต์ ซึ่งเรื่องนี้ต้องหามศุลให้ดี

## บทที่ 2: แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)

### Key message:

เทคโนโลยีเปลี่ยนทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยน ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักส่งผลกระทบต่อวิธีการหารายได้แบบเดิมของธุรกิจ ธุรกิจต้องหาวิธีการใหม่ในการสร้างรายได้

Business model หมายถึงวิธีการที่ธุรกิจสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า บทนี้จะพูดถึง business model ใหม่ที่ธุรกิจควรนำมาใช้เพื่ออยู่รอดและเติบโตในยุคดิจิทัล

เปลี่ยนด้ามมีดโกนให้กลายเป็นใบมีด (Convert razor into blade)

- ขยายความโดยผู้สรุป: หมายถึง การที่ด้ามมีดโกน (razor) เป็นสิ่งที่บริษัทมีดโกนขายในราคาถูก เพื่อให้แพร่หลายในผู้บริโภค จากนั้นทำกำไรจากการขายใบมีด (blade)
- ยกตัวอย่างเคสของอุตสาหกรรมเพลงที่เคยเจริญรุ่งเรืองด้วยการขายเทปหรือซีดี ส่วนคอนเสิร์ตเป็นเครื่องมือที่ทำให้ขายอัลบั้มได้มากขึ้น คอนเสิร์ตเป็นด้ามมีด อัลบั้มเป็นใบมีด
- แต่เมื่อถึงยุคดิจิทัล รายได้จากการขายในรูปแบบดิจิทัลหรือการ streaming นั้นน้อยมากเมื่อเทียบกับสมัยก่อน สิ่งที่เปลี่ยนไปคือเพลงแพร่หลายได้ง่ายกว่าเดิมมาก ศิลปินได้ง่าย ชาวคอนเสิร์ตแพร่กระจายได้เร็ว บริษัทเพลงจึงสามารถขายบัตรคอนเสิร์ตราคาแพง ๆ ได้ กลายเป็นรายได้หลัก (ใบมีด) ส่วนอัลบั้มกลายเป็นสิ่งที่แทบจะแจกฟรีเพื่อดึงคนเข้าสู่คอนเสิร์ต (ด้ามมีด)
- ธุรกิจยังสามารถหาใบมีดตัวใหม่จาก complementary product ตัวอย่างเคสนี้คือหนังสือพิมพ์ The New York Times (NYT) แต่เดิมด้ามมีดของ NYT คือหนังสือพิมพ์ที่ขายค่าสมาชิกในราคาถูก (ด้ามมีด) เพื่อขายโฆษณาในราคาแพง (ใบมีด) แต่ยุคดิจิทัลแม้จำนวนผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์จะสูง แต่ค่าโฆษณาออนไลน์ไม่สูงเหมือนยุคสิ่งพิมพ์
- NYT มีแนวคิดที่ว่าถึงแม้ information ที่อยู่บนอินเทอร์เน็ตจะฟรี แต่มักจะคุณภาพต่ำ ผู้บริโภคจะยังยินยอมจ่ายเงินเพื่อเสพสื่อที่มีคุณภาพ ในปี 2011 NYT ตัดสินใจใช้ระบบ Paywall อ่านได้จำกัด ถ้าจะอ่านต่อต้องจ่ายค่าอ่าน ซึ่งประสบความสำเร็จด้วยดี รายได้จากค่าสมาชิกดิจิทัลกลายเป็นรายได้หลัก

ค้นหาหนทางใหม่ในการกักเก็บมูลค่า (Capture value)

- ขยายความโดยผู้สรุป: การกักเก็บมูลค่าคือ ในทุกธุรกิจจะมีการสร้างและส่งมอบคุณค่า (value creation) ให้แก่ลูกค้า ซึ่งในกระบวนการจะมีผู้เกี่ยวข้องมากมาย ทุกคนก็จะกักเก็บมูลค่าส่วนหนึ่งไว้เป็นผลตอบแทนของตน กักเก็บได้มากก็กำไรมาก
- ยกตัวอย่างเคสของ The Weather Channel Company (TWCC) ซึ่งทำธุรกิจผลิตรายการพยากรณ์อากาศทางช่องเคเบิล ซึ่งในยุคดิจิทัลนั้นจำนวนสมาชิกเคเบิลที่ติดตั้งมาก คนก็หาข้อมูลอากาศได้จากอินเทอร์เน็ตได้ง่าย ๆ กระทบต่อรายได้ของ TWCC ซึ่งแม้จะมีแอฟ แต่รายได้จากแอฟก็น้อยมาก
- TWCC ทำการ transform ด้วยแนวคิดว่าจะยังคงเป็นบริษัทสื่อด้านอุตุนิยมวิทยาที่สอดคล้องกับยุคสมัย สิ่งที่ TWCC ทำกับฝั่งผู้บริโภคคือการปรับเว็บไซต์และแอฟใหม่ให้ส่งข้อมูลที่ personalize กับผู้ใช้มากขึ้น และเน้นผลิตสื่อที่มี story ที่น่าสนใจ สิ่งเหล่านี้ทำให้ได้ค่าโฆษณาที่มากขึ้นกว่าแอฟพยากรณ์อากาศธรรมดา ส่วนฝั่งลูกค้าองค์กรก็ใช้ big data ที่บริษัทมีมาทำ platform ชื่อ WeatherFX เพื่อหาข้อมูลเชิงลึก (insight) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศให้แก่ลูกค้า เช่น แพนทีนเลือกแสดงโฆษณา hair products ได้ตรงกับสภาพอากาศ ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น 28% และธุรกิจอื่น ๆ อีกหลายแห่ง จนทำให้ปี 2016 IBM เข้าซื้อกิจการของ TWCC ด้วยมูลค่า 2 พันล้านเหรียญ



- อีกเคสหนึ่งคือร้านค้าอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ Best Buy ซึ่งประสบปัญหากลายเป็นโซว์รูมให้ Amazon คือคนมาดูมาลองของที่ Best Buy แต่ไปซื้อจริงใน Amazon แต่ Best Buy ยังมีจุดแข็งสำคัญคือมีลูกค้าเข้าร้านจำนวนมากทั่วอเมริกา (แม้จะไม่ซื้อ) วิธีการ transform ที่ Best Buy ใช้คือการให้ผู้จัดจำหน่าย เช่น Samsung มาตั้งร้านของตนเองภายใน Best Buy ใช้ทีมจาก Samsung เองเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้ลูกค้า แล้วเก็บเงินจาก Samsung แทน วิธีนี้ประสบความสำเร็จอย่างดีและขยายผลไปยังแบรนด์อื่น ๆ อีกมาก
- Strategy ต่อจากนี้ของ Best Buy คือ “expand what we sell” และ “evolve how we sell” เช่น มีบริการให้คำปรึกษาการทำ smart home ถึงบ้าน

#### สร้างคุณค่าผ่านการสร้างประสบการณ์ (Create value through experiences)

- ถึงเวลาแล้วที่ธุรกิจที่มีหน้าร้าน (brick-and-mortar) ต้องเปลี่ยนจากการขายสินค้า มาเป็นขายประสบการณ์ ซึ่งคุณ Sunil ยกตัวอย่างของร้าน Eataly ซึ่งเป็นการรวมร้านอาหาร, ซูเปอร์มาร์เก็ต, และโรงเรียนสอนทำอาหารมาไว้ที่เดียวกัน ทั้งหมดในธีมอิตาลี
- ประโยชน์ที่ได้คือ 1) ร้านอาหารดึงคนให้เข้ามาในพื้นที่ ก่อให้เกิดการจับจ่าย การได้มาเห็นเซฟทำอาหารให้ดู ทำให้อยากซื้อไปทำบ้าง 2) ประสบการณ์การซื้อที่ unique ทำให้คิดราคาแพงขึ้นได้ 3) การมีร้านอาหารทำให้ใช้สินค้าร่วมกับซูเปอร์มาร์เก็ตได้ โดยเฉพาะพวกอาหารที่มีอายุการเก็บจำกัด
- Eataly ยังทำการตลาดไม่เหมือนที่อื่น เน้นเล่า story ของสินค้า, ไม่เน้นแข่งที่ราคา, เน้นการสร้าง event ดึงดูดให้คนมาที่ร้านเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีประสบการณ์ใหม่ ๆ กับสินค้า, เชิญชวน influencer มาร่วมงาน คนเหล่านี้ก็บอกต่อกันไปเป็นทอด ๆ
- เคสอื่น ๆ เช่น โรงหนังในอเมริกาเริ่มทำที่นั่งที่สบายขึ้นและมีบริการต่าง ๆ เหมือนเครื่องบิน business class แล้วคิดค่าตัวแพงขึ้น, ห้างสรรพสินค้าลดราคาค่าเช่าให้ร้านค้า หรือร้านอาหารที่เป็นแม่เหล็กในการดึงดูดลูกค้ามารับประสบการณ์ใหม่ ๆ

#### สร้างธุรกิจที่ไม่ถือครองสินทรัพย์เป็นของตนเอง (Build an asset-light business)

- ตัวอย่างเคสของข้อนี้คือธุรกิจดีลเลอร์รถยนต์ที่จากสมัยก่อนคนมาหาข้อมูลการซื้อรถที่ดีลเลอร์โดยตรงก่อนจะซื้อรถ แต่ปัจจุบันคนหาข้อมูลจากกูเกิ้ลแล้วก็ไปทดลองขับและซื้อเลย ธุรกิจเหล่านี้อาจไม่จำเป็นต้องมีโซว์รูมใหญ่ ๆ ไว้ให้ลูกค้าดูแล้ว อาจใช้วิธีตั้งโซว์รูมในห้าง (เหมือน Tesla) แล้วโชว์แต่รุ่นสำคัญ, อาจมีการส่งรถไปให้ลูกค้าลองขับที่บ้าน, หรือเปิดให้ลูกค้าได้ปรับแต่งรถเพิ่ม แล้วคิดราคาเพิ่ม เป็นต้น
- บัมมิ่งน้ำมันเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่กำลังมีหลายบริษัทกำลังพยายามปรับรูปแบบ เช่น มีรถมาเติมน้ำมันให้ถึงที่จอดรถ ไม่ต้องขับไปปั๊ม เป็นต้น

#### เปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ Product-as-a-Service

- แทนที่จะขายสินค้าเป็นชิ้นแบบเดิม หลายบริษัทเริ่มเปลี่ยนไปขายเป็นบริการแทน
- ยกตัวอย่างเช่น Phillips ที่ให้บริการ Lighting-as-a-service ที่สนามบินในอัมสเตอร์ดัม โดยแทนที่จะคิดราคาค่าหลอดไฟ เปลี่ยนเป็นคิดค่าบริการจากแสงสว่างที่เกิดขึ้น จะใช้กี่หลอด หลอดจะเสียกี่ครั้ง ลูกค้าไม่ต้องสนใจ ตรวจจับที่อาคารยังมีแสงสว่างตามที่ตกลงกันไว้อยู่ การทำแบบนี้ยังกระตุ้นให้ Phillips พัฒนาหลอดไฟให้ประหยัดมากขึ้นและคงทนมากขึ้น เพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น
- ธุรกิจอื่น ๆ ที่กำลังทำแบบนี้ เช่น Rolls-Royce คิดราคาตามการใช้งานเครื่องยนต์ที่ใช้จริง, Michelin คิดตามระยะทางที่วิ่งได้ เป็นต้น
- สินค้า Luxury ก็เริ่มทำ model แบบนี้เช่นกัน เช่น จ่ายสมาชิกรายเดือนแล้วได้กระเป๋าหรือรุ่นใหม่ไปใช้เรื่อย ๆ, ได้ขับรถหรูโดยไม่ต้องซื้อ

- โมเดลการให้บริการแบบนี้มีข้อดีคือ 1) เป็น outcome-base: จากแต่ก่อนที่ผลประโยชน์ของธุรกิจกับผลประโยชน์ของลูกค้ามักจะสวนทางกัน เช่น ยี่ห้อหลอดไฟเสียบ่อย Phillips ก็ยิ่งขายหลอดไฟได้มาก เปลี่ยนมาคิดราคาแบบนี้ทำให้ incentive ของทั้งสองฝ่ายไปทางเดียวกัน 2) ขยายฐานลูกค้า เพราะค่าแรกเข้าน้อยกว่า เช่น ได้ขับรถหรูโดยไม่ต้องซื้อ

### บทที่ 3: Platforms และระบบนิเวศน์ (Platforms and Ecosystems)

#### Key message:

การเปลี่ยนธุรกิจไปสู่ธุรกิจประเภท platform เป็น strategy หนึ่งที่หลายองค์กรใช้และประสบความสำเร็จ เจ้าของธุรกิจควรพิจารณาแนวทางนี้

#### The platform revolution

- มีบริษัทที่เป็น platform เกิดขึ้นมากมายในยุคนี้เนื่องจากต้นทุนการทำธุรกรรม (transaction cost) ที่ต่ำลงมาก ความหมายคือ สมัยก่อนถ้าอยากรับทำงานฟรีแลนซ์ก็ต้องตื่นมาหาประกาศในหนังสือพิมพ์หรือโทรไปสอบถามตามบริษัท กว่าจะได้งานสักชิ้น สิ่งเหล่านี้คือ transaction cost กว่าจะได้ทำงานนั้นสูง สมัยนี้เปิดอินเทอร์เน็ตก็รับงานฟรีแลนซ์ได้แล้ว
- ตัวอย่างบริษัทเหล่านี้เช่น eBay, Amazon, Airbnb, Uber, Upwork
- หนังสือยกตัวอย่างบริษัท Gelato โดยเริ่มจากว่าธุรกิจ SME มักต้องซื้อเครื่องพิมพ์ขนาดใหญ่มาใช้สำหรับธุรกิจของตน แต่ก็มักมีปัญหาไม่ได้ใช้เครื่องพิมพ์ได้เต็มปริมาณที่รับได้ (capacity) ส่วนธุรกิจขนาดใหญ่ก็มักใช้วิธีมีศูนย์พิมพ์กลางแล้วส่งงานพิมพ์ออกไปให้สาขาทั่วโลก ซึ่งมักมีปัญหาความต่อประสานประสิทธิภาพและ oversupply บริษัท Gelato ได้สร้าง platform ในการแก้ปัญหานี้โดยการจับคู่ผู้ต้องการพิมพ์งานกับบริษัทที่มีเครื่องพิมพ์ที่ไม่ได้ใช้ใน 40 ประเทศทั่วโลก ลูกค้าอัพโหลดงานพิมพ์ขึ้น platform จากนั้นบริษัทที่มีเครื่องพิมพ์ที่อยู่พื้นที่ใกล้ลูกค้าก็รับงานนี้มาพิมพ์แล้วส่งมอบให้ลูกค้า

#### ข้อได้เปรียบของ platform

- มีผู้ขายได้บน platform ได้จำนวนมาก
- ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่าย
- เปิดตลาดใหม่ ก่อให้เกิดอุปสงค์-อุปทานใหม่ เช่น อาชีพคนขับ Uber
- ลงทุนน้อย ลดความจำเป็นถือครองสินทรัพย์ (asset-light)
- สามารถขยายธุรกิจได้ง่าย (scalability)
- เสริมสร้าง innovation เพราะมีผู้ซื้อและผู้ขายจำนวนมาก เกิดการแข่งขัน

#### ความท้าทายของ platform

- Platform นั้นคุณภาพของสินค้า/บริการได้ยากกว่าทำเองทั้งหมด ซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์ของลูกค้าหลาย ๆ บริษัทก็เริ่มใช้แนวทางทำเองหรือผสมกันระหว่าง platform และทำเอง เช่น Amazon, Alibaba, Zappos

#### จากผลิตภัณฑ์สู่ platform

- Platform ไม่จำเป็นต้องเป็น marketplace (เช่น Airbnb, Uber) สินค้าเป็นชิ้น เช่น Nest, Amazon Echo หรือ Tesla ก็เป็น platform ที่ธุรกิจอื่น ๆ มาอยู่บน platform ได้

- คุณ Sunil ยกตัวอย่างบริษัท GE ที่ transform ตนเองจากการผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมและรถยนต์ โดยสร้าง GE digital ซึ่งใช้การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของชิ้นส่วนต่าง ๆ มาเพิ่มประสิทธิภาพ, ลด downtime, ทำนายการซ่อมบำรุง และเปิดให้ธุรกิจอื่น ๆ มาพัฒนาต่อยอดและใช้บริการซอฟต์แวร์นี้ได้ ในปี 2015 GE มีรายได้จาก digital platform นี้กว่า 5,000 ล้านดอลลาร์และเติบโต 20% ทุกปี
- อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Goldman Sachs ที่เปิด platform วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน SIMON ให้แก่บุคคลภายนอก รวมถึงคู่แข่งเข้ามาอยู่บน platform แล้วเก็บคอมมิชชั่นจากการขาย financial product ของคู่แข่ง

#### การสร้างธุรกิจ platform

- ต้องมีผู้เกี่ยวข้องอยู่บนระบบมากพอ ซึ่งสามารถทำได้โดย
  - ชั้นแรกต้องมีบริการ/สินค้าที่ดึงดูดให้คนเข้ามาบน platform ได้ เช่น จะทำเครื่องเกม XBOX ขายก็ต้องสร้างเกมของตัวเองด้วยเพื่อให้ผู้ซื้ออยากซื้อไปเล่น
  - โฟกัสที่ตลาดเล็ก ๆ ในช่วงแรก เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดี เช่น Uber เน้นที่รถหรู, Facebook เน้นที่นักศึกษาฮาร์วาร์ด
  - Subsidize ให้ข้างใดข้างหนึ่งของ platform เช่น Adobe ให้ผู้ใช้โหลดโปรแกรมอ่านไฟล์ PDF ได้ฟรีเพื่อขายโปรแกรมสร้างไฟล์ PDF
  - Freemium model เช่น The New York Times ที่ให้อ่านฟรีส่วนหนึ่ง
- การเข้ามาอยู่บน platform ต้องทำได้ง่าย มี API ให้นักพัฒนาใช้
- การเลือกระหว่าง Open และ Closed system
  - Open (เช่น Android) จะดึงดูดคนมาอยู่บน platform เยอะ มีความหลากหลาย มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลาดใหญ่กว่า
  - Close (เช่น iOS) จะควบคุมประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับได้ง่ายกว่า ทำให้ลูกค้ามักได้ประสบการณ์ที่ดีกว่า

#### ประเด็นอื่น ๆ

- ธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องการการประสานงานกันระหว่างหลากหลายธุรกิจเพื่อส่งมอบสินค้า/บริการที่มีความซับซ้อน เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน เช่น ธนาคารไม่อยากให้ Apple Pay ควบคุมประสบการณ์การจ่ายเงินทั้งหมด แต่ก็ปฏิเสธลูกค้ามหาศาลของ Apple ไม่ได้
- หากการกำกับดูแล platform ไม่ดี ก็อาจเกิดผลเสียเช่นกรณีการใช้ Facebook แทรกแซงการเลือกตั้งอเมริกา โดย Cambridge Analytica

## PART TWO: Reevaluate Your Value Chain

### บทที่ 4: ลองคิดใหม่เรื่อง R&D และนวัตกรรม (Rethinking R&D and Innovation)

#### Key message:

นวัตกรรมจากภายในองค์กรอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการเติบโตของธุรกิจอีกต่อไป ธุรกิจควรใช้ประโยชน์จาก open innovation

#### ประโยชน์ของ open Innovation

- โลกของ corporate R&D (research and development) กำลังเปลี่ยนเข้าสู่ C&D (connect and development) มีองค์กรมากมายที่ใช้ Open innovation หรือ Crowdsourcing ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
  - ในปี 2013 นาซ่าได้จัดให้มีการประกวดออกแบบอัลกอริทึมในการจัดวางแผงโซลาร์เซลล์ของสถานีอวกาศนานาชาติ ผลปรากฏว่ามีผู้ส่งผลงานเข้าประกวดกว่า 2,185 ชิ้น ในระยะเวลาสั้น ๆ ในผลงานเหล่านี้ กว่าครึ่งทำได้ดีกว่าอัลกอริทึมที่นักวิทยาศาสตร์ของนาซ่าคิดขึ้น ทั้ง ๆ ที่เป็นองค์กรที่มีนักวิทยาศาสตร์ระดับหัวกะทียู่มากมาย
  - Harvard Medical School (HMS) เคยจัดการแข่งขันออกแบบอัลกอริทึมทางพันธุศาสตร์เช่นกัน ผลงานหลายกว่า 30 ชิ้นก็ดีกว่าที่ทีมภายในของ HMS ทำเช่นกัน
  - เคสอื่น ๆ อีกหลายเคส
- ลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์คือผู้ที่เข้าใจปัญหาและมักจะเห็นแนวทางในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์มากที่สุด ลูกค้าสมัยนี้มักมีความยินดีจะช่วยธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อแก้ปัญหาให้พวกเขา และเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็เอื้อให้ทำเช่นนั้น
- ผลิตภัณฑ์ที่ต่อยอดมาจาก open innovation มีอัตราการประสบความสำเร็จที่สูงกว่า

#### ทำไม open Innovation ถึงเวิร์ค ?

- เนื่องจากคนภายในองค์กรมักมีมุมมองต่อปัญหาแบบเดียว แต่คนนอกซึ่งมีพื้นเพหลากหลายก็มองปัญหาต่างกันไป จึงเกิดทางแก้ปัญหาที่หลากหลาย อีกอย่างคนที่เข้ามาร่วมแก้ปัญหา ก็มักจะเป็นคนที่สนใจเรื่องเหล่านี้อยู่เดิม จึงมี passion ในการแก้ปัญหา

#### ทำไมผู้คนถึงเข้าร่วม open innovation ?

- เป็นความต้องการส่วนตัว: เช่น เจสัน อดัมส์ ผู้ก่อตั้ง NightScout อุปกรณ์ open-source ที่ใช้ติดตามระดับน้ำตาลของลูกสาวที่เป็นเบาหวาน ชนิดที่ 1 แบบ real-time
- เป็นความสนุกหรือต้องการช่วยผู้อื่น
- เพื่อเงินหรือผลตอบแทน: ส่วนน้อยที่จะทำเพื่อเงินจริง ๆ แต่จำนวนมากอยากได้ผลงานไปประดับ resume ของตนเอง

#### จะสร้าง open Innovation ในองค์กรได้อย่างไร

- ต้องตั้งปัญหาให้ดีกว่าก่อน ต้องเฉพาะเจาะจงว่าจะแก้อะไร ไม่กว้างเกินไป เช่น อะไรคืออนาคตของธนาคาร แบบนี้ไม่เวิร์ค
- ต้องมีวิธีประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นธรรม เช่น วัดประสิทธิภาพด้วยตัวเลขเทียบกับวิธีเดิม
- ต้องหาสมมูลของการแข่งขันให้ดี เช่น ถ้าให้รางวัลเยอะก็อาจดึงดูดคนเก่ง ๆ มาได้ แต่คนทั่ว ๆ ไปก็อาจรู้สึกว่ามีคู่แข่งที่เขาจะชนะได้
- ต้องปรับวัฒนธรรมองค์กร ให้ยอมรับและไม่ต่อต้านนวัตกรรมจากภายนอก หรือบางคนก็อาจกลัวว่าตนจะตกงานถ้า open innovation มีผลงานที่ดีกว่าตน

#### ข้อจำกัดของ open innovation

- นวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ (breakthrough innovation) มักไม่ได้มาจาก open innovation เช่น เราคงไม่สามารถ crowdsource ให้คนออกแบบ iPhone รุ่นใหม่หรือสร้างรถยนต์ไร้คนขับได้ ธุรกิจต้องแตกปัญหาออกมาเป็นเรื่องเล็ก ๆ ในระดับที่คนทั่วไปซึ่งไม่ได้มีทรัพยากรมากมายจะสามารถแก้ได้
- ต้องมีความชัดเจนเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นของใคร อย่างไร

## บทที่ 5: ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Operational Excellence)

### Key message:

ธุรกิจควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น IoT, automation, robotic, AI, 3D printing, AR/VR, ฯลฯ มาใช้เพิ่มความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

ช่วงต้นของบทกล่าวถึงความล้มเหลวในการควบคุมคุณภาพของ Samsung Galaxy Note 7 ที่มีปัญหาแบตเตอรี่ระเบิด จนต้องยกเลิกการขาย

### Industry 4.0

- การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งแรก ช่วงศตวรรษที่ 18 คือการค้นพบเครื่องจักรไอน้ำ ครั้งที่สองช่วงต้นศตวรรษที่ 20 คือการค้นพบไฟฟ้าและการใช้สายพานการผลิต ครั้งที่สามยุค 50s คือการใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาช่วยในการผลิต ส่วนครั้งที่ 4 ยุคปัจจุบัน คือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้
- คุณ Sunil ยกตัวอย่าง smart factory ของ Siemens ที่มีเซนเซอร์ต่าง ๆ, มีระบบอัตโนมัติ, ปัญญาประดิษฐ์ต่าง ๆ มายมายเข้ามาใช้ในการผลิต ทำให้ลดความผิดพลาด ลดการใช้คน แต่ยังคงความยืดหยุ่นเสมือนใช้คนไว้ได้ไม่เหมือนสายพานการผลิตทั่วไป, มีระบบอัตโนมัติในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- ยุคนี้เป็นยุคของ Internet of Things (IoT) ที่อุปกรณ์ต่าง ๆ มีการเชื่อมต่อเข้ากับเครือข่าย ทำให้สามารถตรวจสอบติดตามการทำงาน หรือควบคุมได้จากส่วนกลาง เช่น มีเซ็นเซอร์เสียหายก็สามารถทราบได้เลย นำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์ต่อก็สามารถทำนายการซ่อมบำรุงได้ก่อนเสียหาย ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ สิ่งเหล่านี้มีมูลค่ามหาศาล

### Additive manufacturing (การพิมพ์ 3 มิติ)

- การพิมพ์ 3 มิติกำลังมีการใช้จริงในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งก่อสร้าง, อุปกรณ์การแพทย์-อวัยวะเทียม, การบิน ฯลฯ
- ตัวอย่างประโยชน์ของการพิมพ์ 3 มิติ
  - สามารถใช้สร้างผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนและมีต้นทุนที่ถูกกว่าได้ เช่น อุปกรณ์บางอย่างที่มีชิ้นส่วนย่อยมากมายทำให้ประกอบยาก พิมพ์เอาบางที่สะดวกกว่า
  - สามารถปรับแต่งสินค้าได้อย่างละเอียดตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น สแกนเท้าของตนเองแล้วพิมพ์รองเท้าออกมา
  - สามารถผลิตเมื่อมีความต้องการ (On-demand production) ไม่ต้องผลิตมา stock เก็บไว้ ไม่ต้องมีค่าขนส่ง
- ผลกระทบที่อาจเกิด
  - การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา เช่น ดาวนโหลดโมเดลของเล่น Star Wars มาพิมพ์เอง
  - ความจำเป็นต้องมีโรงงานขนาดใหญ่ลดลง บริษัทขนาดใหญ่อาจย้ายฐานการผลิตออกจากประเทศกำลังพัฒนา เช่น บังกลาเทศ ซึ่งส่งผลต่อการจ้างงานในประเทศเหล่านี้
  - การผลิตด้วยการพิมพ์ 3 มิติหน้าจะยังไม่แทนที่การผลิตแบบเดิมทั้งหมดในเร็ว ๆ นี้ เช่น เราคงยังไม่พิมพ์รถยนต์ทั้งคันจากโรงพิมพ์ใกล้บ้าน
- ปัจจุบันเทคโนโลยีไปถึงการพิมพ์ 4 มิติ คือพิมพ์อุปกรณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากปัจจัยภายนอกได้ เช่น อุณหภูมิหรือความชื้น

### Augmented และ Virtual reality (AR และ VR)

- เป็นเทคโนโลยีสำคัญที่จะเข้ามามีส่วนในการผลิต โดยเฉพาะการออกแบบ และการอบรมพนักงาน

### Digital supply chains

- เทคโนโลยีกำลังเข้ามาเปลี่ยนทั้ง supply chain
- Demand-driven supply chain: ธุรกิจสามารถทราบและทำนาย demand ของสินค้าได้อย่างแม่นยำ เช่น Zara สามารถรู้ได้ทันทีว่าลูกค้าหยิบเสื้อผ้าชิ้นไหนออกจากชั้น เพื่อทำการ stock เท่าที่จำเป็น และเคสอื่น ๆ อีกหลายเคส
- Warehousing, logistics, และ fulfillment: เช่น การใช้หุ่นยนต์เข้ามาจัดการคลังสินค้า, การใช้ RFID มาติดตามชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ, การใช้เทคโนโลยีมาหาเส้นทางการขนส่งที่ประหยัดที่สุด

### Operational excellence ในธุรกิจบริการ

- เทคโนโลยีสามารถมาพัฒนาธุรกิจบริการได้เช่นกัน เช่น Deloitte พัฒนาระบบเก็บข้อมูลจากบริษัทที่ audit ให้มีความ real-time มากขึ้น ไม่ต้องรอเป็นไตรมาส และใช้ปัญญาประดิษฐ์และกระบวนการอัตโนมัติมาใช้ในการ audit มากขึ้น และตัวอย่างเคสอื่น ๆ อีกจำนวนหนึ่ง



## บทที่ 6: กลยุทธ์หลายช่องทาง (Omni-channel Strategy)

### Key message:

ธุรกิจต้องวาง strategy ให้ช่องทางการขายหลายช่องทางนั้นส่งเสริมซึ่งกันและกัน ต้องออกแบบประสบการณ์เป็นภาพรวมซึ่งสอดคล้องกันระหว่างช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

ช่องทางการขาย (channel) หลายช่องทางนั้นทดแทนกันหรือไม่ ?

- บริษัทประกันกล่าวว่าการขายทางออนไลน์จะเป็นการแข่งขันกับการขายผ่านตัวแทน, บริษัทการเงินกล่าวว่าการขาย robo-advising (การให้คำแนะนำการลงทุนอัตโนมัติ) จะทดแทนผู้ให้คำปรึกษาแบบเดิม, บริษัทค้าปลีกกล่าวว่าการขายออนไลน์จะทำให้ยอดขายหน้าร้านลดลง
- เมื่อเกิดช่องทางใหม่ขึ้นมา ผู้บริหารอาจใช้วิธีวาง position ให้แต่ละช่องเป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกัน แทนที่จะเป็นคู่แข่งกัน
- การส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างผลิตภัณฑ์
  - เช่น บริษัทประกันใช้ช่องทางออนไลน์ในการขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ซับซ้อน หรือใช้เป็นช่องทางสื่อสารการตลาด แต่ใช้ตัวแทนประกันในการปิดการขาย หรือขายผลิตภัณฑ์ที่แพงและซับซ้อน
  - หรือบริษัทกระเป๋า VIP Industries ใช้วิธีให้หน้าร้านมีสินค้าไม่กี่ชิ้น เฉพาะที่ขายดีหรือโดดเด่น ส่วนช่องทางออนไลน์มีสินค้าหลากหลายกว่าและสามารถปรับแต่งได้
- การส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มลูกค้า
  - ธนาคาร Finansbank ในตุรกีออกแบรนต์ลูกชื่อว่า Enpara ซึ่งไม่มีหน้าร้าน มีแต่ช่องทางออนไลน์ แต่ให้อัตราดอกเบี้ยที่สูง มาจับกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่
- การส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่าง customer lifecycle
  - แบรนต์เครื่องสำอางค์ Kiehl ซึ่งมีนโยบายไม่โฆษณาแต่ใช้วิธีการขายที่หน้าร้านผ่านการให้คำปรึกษาอย่างละเอียดเป็นหลัก ใช้หน้าร้านเป็นตัวดึงดูดลูกค้าให้เข้ามารู้จักแบรนต์ (acquisition) และใช้ช่องทางออนไลน์ไว้ให้ลูกค้าซื้อซ้ำ (retention) มีระบบ CRM เช่น ขายสินค้าที่น่าจะหมดใน 12 สัปดาห์ ก็ส่งอีเมลที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องไปเมื่อ 2 และ 3 สัปดาห์ และอีเมลถามว่าหมดหรือยังซื้อเพิ่มไหม ที่ 12 สัปดาห์

การจัดการความขัดแย้งระหว่างช่องทาง

- บางครั้งความขัดแย้งระหว่างช่องทางนั้นจัดการได้ยาก เช่น ธุรกิจโรงแรมเช่น Accor มีปัญหาจากความนิยมของ Online travel agencies (OTA) เช่น Booking.com ซึ่ง OTA พวกนี้เป็นทั้งมิตรและศัตรูเพราะยอดจองของโรงแรมหลัก ๆ มาจาก OTA แต่ก็เสียส่วนแบ่งที่สูง และทำให้คนไม่จองตรงกับเว็บไซต์ของทางโรงแรม
- คุณ Sunil เสนอว่าสิ่งที่ Accor ควรทำคือใช้ OTA เป็นตัวสร้าง traffic มาที่โรงแรม แล้วสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าหรือไม่ให้ส่วนลดพิเศษ ต่อไปเมื่อลูกค้าจะพักก็จะอยากจองตรงกับทางโรงแรมมากกว่า

การผสมระหว่าง physical และ digital

- คุณ Sunil มองว่าในการค้าปลีก ลูกค้ามีปัญหาหลัก ๆ อยู่ 4 เรื่องที่อาจใช้เทคโนโลยีมาช่วยได้

- การหาสินค้า: เช่น ร้านขายยีนส์ Hointer ให้ลูกค้าสแกนบาร์โค้ดของสินค้าที่ต้องการแล้วไปที่ห้องลองได้เลย หุ่นยนต์จะนำยีนส์ที่ต้องการมาให้ลอง ถ้าชอบก็รูดบัตรเครดิตจ่ายเงินในห้องลองได้เลย การทำแบบนี้ทำให้เก็บสินค้าไว้ใน stock ได้มากกว่าเพราะไม่ต้องเอาไว้อัปเดตลูกค้า
- การลองสินค้า: เช่น Sephora ทราบว่าลูกค้ามักเชื่อ beauty gurus ในการซื้อสินค้า จึงทำแอปให้ลูกค้าสแกนสินค้าแล้วเข้าถึงคลิปของกูรูเหล่านั้นได้เลย หรือเช่น teamLab ได้ออกแบบไม้แขวนเสื้อที่เมื่อลูกค้าหยิบสินค้าไหน กำแพง LED ข้างหน้าก็จะแสดงภาพของนางแบบหลาย ๆ คนที่สวมสินค้านั้น ๆ อยู่
- การซื้อสินค้า: เช่น Starbucks ให้คนสั่งกาแฟและจ่ายเงินผ่านแอปได้ ไปถึงร้านก็หยิบเลยไม่ต้องต่อคิว
- การคืนสินค้า: หลายบริษัทเริ่มทดลองแนวทาง วางไว้แล้วไปเลย (Drop & Go) เพื่อให้การคืนสินค้าง่ายขึ้น
- จากนั้นยกตัวอย่างเคสของ Disney MagicBand วิธีการทำงานคือลูกค้าซื้อตั๋วเข้า Disney Land ทางออนไลน์ไว้ก่อน จะได้รับสายรัดข้อมือ MagicBand นี้ เมื่อมาถึงก็สแกนสายรัดข้อมือแล้วเข้าสวนสนุกได้เลย ไม่ต้องต่อคิวเพราะในนั้นมี FassPass ไว้หมดแล้ว ทั้งสวนสนุกมีเซนเซอร์ติดไว้จำนวนมาก ถ้าลูกค้าจองร้านอาหารไว้ เมื่อไปถึงใกล้ร้าน ทางร้านก็สามารถเตรียมอาหารที่จองไว้รอได้เลย ถ้าเซนเซอร์ตรวจพบได้ว่ามีคิวยาวที่ตรงไหน ก็สามารถส่งขบวนพาเหรดไปดึงดูความสนใจไว้ก่อนได้
- ปิดท้ายด้วยเคสที่เป็นกรทดลองเปิดร้านแบบออฟไลน์ของ Amazon เพราะเหตุผลคือ 1) คนยังซื้อสินค้าหลาย ๆ อย่าง เช่น เฟอร์นิเจอร์, ร้านสะดวกซื้อ ทางออฟไลน์เป็นหลักอยู่ 2) Amazon เริ่มมีสินค้าอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของตนเอง 3) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้การเป็นสมาชิก Amazon Prime 4) เพื่อทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ให้ธุรกิจค้าปลีก เช่น ทำร้าน Amazon Go เดินไปหยิบสินค้าแล้วเดินออกเลย ตัดเงินให้เองทางออนไลน์

## PART THREE: Reconnect with Your Customers

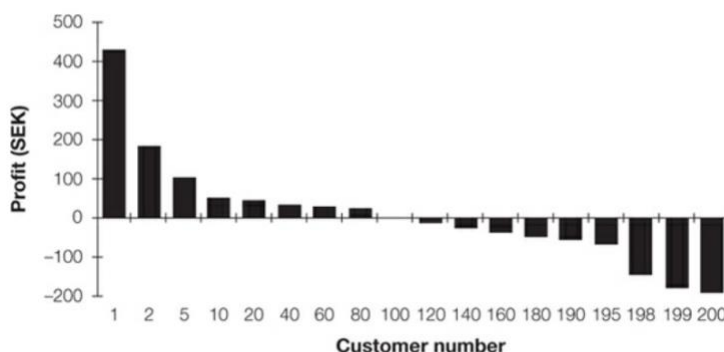
### บทที่ 7: การสร้างฐานลูกค้า (Acquiring Customers)

#### Key message:

ลูกค้าแต่ละคนมี Customer Lifetime Value (CLV) ไม่เท่ากัน ควรโฟกัสในคนที่ CLV สูง และควรใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการสร้างฐานลูกค้า

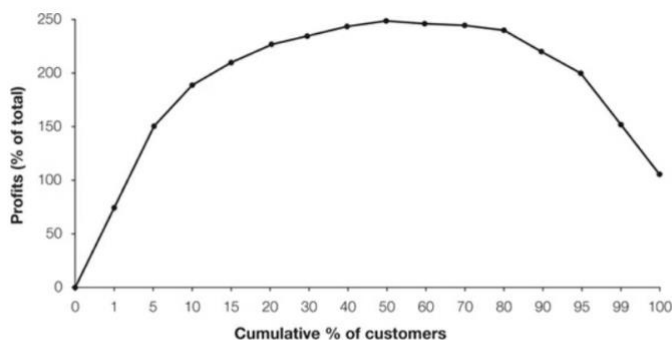
ลูกค้ากลุ่มไหนที่ธุรกิจควรสร้างฐานลูกค้า

- คุณ Sunil ยกตัวอย่างธนาคาร JP Morgan Chase ที่ออกบัตร Sapphire Card ในปี 2016 ซึ่งเป็นบัตรที่ราคาสูงแต่ให้สิทธิประโยชน์มากมายด้านการท่องเที่ยว ผลปรากฏว่าดึงดูดลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ และสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้มากกว่า 90% หลังปีแรก แม้คู่แข่งจะออกบัตรที่คล้ายกันออกมาแข่ง
- Customer acquisition cost (CAC) หรือต้นทุนในการสร้างลูกค้าใหม่เพียงอย่างเดียวไม่ใช่ metric ที่ดีในการวัดคุณภาพของแคมเปญการตลาด ธุรกิจควรวัด Customer Lifetime Value (CLV) หรือคุณค่าของลูกค้าตลอดช่วงที่อยู่กับบริษัทร่วมกับ ธุรกิจที่หาลูกค้าเก่ง มีต้นทุน CAC ถูก แต่ถ้ารักษาลูกค้าไว้ไม่ได้ก็ไม่ยั่งยืน
- งานวิจัยพบว่ากฎ 80-20 นั้นไม่จริงเสมอไป หากธุรกิจเลือกกลุ่มลูกค้าได้ถูก ลูกค้า 20% นั้นสร้างกำไรได้ถึง 200% ของธุรกิจ (200–20 Rule) เพราะว่าลูกค้า 80% ที่เหลืออาจทำให้ธุรกิจขาดทุน
  - ยกตัวอย่างบริษัท Kanthal ผู้ผลิตอุปกรณ์ให้ความร้อนในอุตสาหกรรม มีแค่ลูกค้า 80 คนแรกเท่านั้นที่สร้างกำไรให้ธุรกิจ
  - ลูกค้า 5% แรกของบริษัทสร้างกำไรถึง 150% และมี 40% ที่สร้างกำไร ถ้าสร้างกราฟของกำไรและจำนวนลูกค้าสะสม จึงออกมาเป็นรูปปลาวาฬ (Whale curve) รูปแบบนี้พบในธุรกิจอื่น ๆ อีกมากมาย
- คุณ Sunil สรุปว่าต้องเลือกดี ๆ ที่จะสร้างฐานลูกค้ากลุ่มไหน บางกลุ่มเอาเข้ามายิ่งทำให้ธุรกิจขาดทุนด้วยซ้ำ



Source: Robert S. Kaplan, "Kanthal (A)," Case 190-002  
(Boston: Harvard Business School, 1989, revised 2001).

ภาพจาก: Gupta, Sunil. Driving Digital Strategy. Harvard Business Review Press. Kindle Edition.



Source: Robert S. Kaplan, "Kanthal (A)," Case 190-002  
(Boston: Harvard Business School, 1989, revised 2001).

ภาพจาก: Gupta, Sunil. Driving Digital Strategy. Harvard Business Review Press. Kindle Edition.

- ความยากของการเลือกสร้างฐานลูกค้า
  - หลายธุรกิจจัดโครงสร้างองค์กรตามสินค้าและบริการ ทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบของความสามารถในการทำกำไรของกลุ่มลูกค้าภายในหน่วยที่ต่างกัน
  - ธุรกิจต้องวิเคราะห์ต้นทุนตามกิจกรรม activity-based costing สำหรับลูกค้าแต่ละรายหรือแต่ละ segment
  - ธุรกิจต้องติดตามว่าลูกค้าที่ได้มาจากช่องทางต่าง ๆ ในระยะยาวแล้วมีคุณค่าเท่ากันหรือไม่ เช่น ลูกค้าที่ได้มาจากทางออนไลน์อาจมี retention rate ที่ต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ ถ้าไม่แยกกลุ่มนี้ไว้ดี ๆ อาจทำให้การวิเคราะห์ผิดพลาด

จะสร้างฐานลูกค้าได้อย่างไร

- ธุรกิจต้องคำนึงถึง moment of truth ทั้ง 4 ชั้นในประสบการณ์การซื้อของลูกค้า
  - Zero moment of truth (ZMOT): เมื่อลูกค้าหาข้อมูลสินค้าจากอินเทอร์เน็ต
  - First moment of truth (FMOT): เมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า
  - Second moment of truth (SMOT): เมื่อลูกค้าได้ใช้สินค้าที่ซื้อไป
  - Third moment of truth (TMOT): เมื่อลูกค้าแชร์/รีวิวข้อมูลสินค้า
- ตั้งแต่ ZMOT ถึง FMOT ประกอบด้วย awareness (ความตระหนัก), consideration (การพิจารณา), evaluation (การประเมิน), และ purchase (การซื้อ) ซึ่งทั้ง 4 ชั้นไม่จำเป็นต้องเป็นขั้นตอนต่อกัน เช่น ระหว่างหาข้อมูลรถ BMW อาจไปเจอแบรนด์อื่น เช่น Mercedes
- การทำการตลาด (เช่น การให้ข้อมูลสินค้า) ผ่านทาง search engine (เช่น Google) เรียกว่า search engine marketing (SEM) ส่วนการพยายามทำให้สินค้าของตนอยู่อันดับแรก ๆ ของผลการค้นหา เรียกว่า search engine optimization (SEO)
- ในการทำแคมเปญโฆษณาออนไลน์ควรทำให้เฉพาะเจาะจง (personalize) กับลูกค้าแต่ละราย และควรมีการใช้ retargeting หรือการแสดงผลโฆษณาซ้ำในสื่ออื่น ๆ (เช่น โฆษณาตัวเดิมตามเราไปทุก platform) และในการทำ retargeting นั้น การทำ generic retargeting (แสดงผลโฆษณาของสินค้าประเภทเดียวกัน) ได้ผลดีกว่าการทำ specific retargeting (แสดงผลโฆษณาของสินค้าเดิมซ้ำ ๆ)
- หากต้องการให้ content ที่สร้างมีการแพร่กระจายแบบไวรัลทาง social media ให้ลองใช้เทคนิคการ seed content นั้นกับ audience กลุ่มใหญ่ ๆ แทนที่จะเป็น influencer กลุ่มเล็ก ๆ เรียกว่าการทำ amplifying
- พฤติกรรมของผู้บริโภคบน social media ต่างชนิดกันก็ต่างกัน ต้องทำ content ที่เฉพาะเจาะจงกับสื่อ นั้น ๆ อย่างทำ content ให้ Facebook แต่ไปเผยแพร่ช่องทาง Twitter ด้วย ต้องปรับให้เหมาะกับ Twitter ก่อน

- การสร้างฐานลูกค้าด้วยการลดราคาเป็นสิ่งที่ควรใช้อย่างระมัดระวัง เพราะคนที่เข้ามาด้วยราคามักจะเป็นกลุ่มที่ price sensitive พอราคาไม่ได้ต่ำแล้วก็ออกไปอยู่ดี ควรมีการติดตามกลุ่มที่เข้ามาตอนลดราคาอยู่เสมอ เพราะ CLV อาจไม่เท่ากับกลุ่มที่มาด้วยวิธีอื่น
- การวัดความสำเร็จของแคมเปญการตลาดออนไลน์ด้วยอัตราการคลิก (Click through rates - CTR) เป็นสิ่งที่ควรระวังเช่นกัน เพราะ CLV อาจไม่เท่ากับกลุ่มอื่น เช่น คลิกเข้ามาแต่ไม่ซื้อ หรือซื้อแต่ไม่ซื้อซ้ำ
- ธุรกิจอาจใช้แนวทาง Freemium หรือให้ลองใช้สินค้า/บริการดูก่อน ถ้าชอบค่อยอัปเกรดหรือซื้อ จะได้ผลดีในธุรกิจที่มี network effect สูง ๆ เพื่อให้คนมาอยู่บน platform เยอะ ๆ ธุรกิจยังอาจหาประโยชน์จากข้อมูลการใช้สินค้า/บริการโดยกลุ่มผู้ใช้ฟรีเหล่านี้ เช่น หาฟีเจอร์ที่ผู้ใช้ใช้บ่อยที่สุด
  - การทำ freemium ต้องหาสมดุลดี ๆ ให้ฟรีน้อยไปก็ไม่ดึงดูด ให้เยอะไปคนก็อาจรู้สึกว่าจะไม่ต้องซื้อตัวเต็มก็ได้
- ในแง่การตั้งราคา ธุรกิจสามารถทดลองการตั้งราคาหลาย ๆ แบบที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วเก็บ feedback ที่ได้ได้ เช่น การจองโรงแรมผ่านเว็บในช่วงเวลาต่างกันเห็นราคาที่แตกต่างกัน

## บทที่ 8: การสร้างความผูกพันกับผู้บริโภค (Engaging Consumers)

### Key message:

การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (customer engagement) ควรคำนึงถึง 3 ประการ 1) การให้คุณค่าแก่ลูกค้า ไม่มุ่งแต่จะยึดเยียดโฆษณาอย่างเดียว 2) การเปลี่ยนจาก storytelling ไปสู่ story-making 3) การทำตลาดที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ชั่วขณะ (moment-based marketing)

การโฆษณาเป็นการให้คุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ในปัจจุบัน แม้เทคโนโลยีจะเจริญก้าวหน้า ผู้คนก็ยังรู้สึกว่าโฆษณาคือสิ่งที่น่ารำคาญอยู่ดี

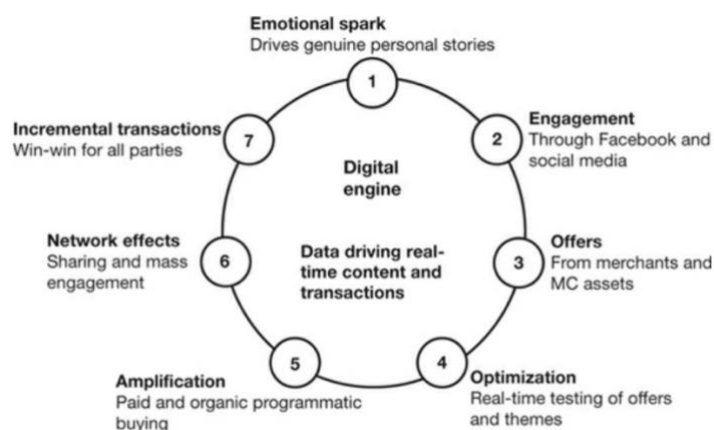
### การให้คุณค่าแก่ลูกค้า

- การทำการตลาดที่ดีนั้นต้องแก้ปัญหาให้ลูกค้า ไม่ใช่การยึดเยียดโฆษณาให้ลูกค้าอย่างเดียว และส่งเสริมธุรกิจไปพร้อม ๆ กัน ถ้าทำได้ ลูกค้าจะยินดีเป็นเป็นฝ่ายที่ขอให้ธุรกิจส่งโฆษณาให้ตนเอง คุณ Sunil ยกตัวอย่าง 2 เคส
- ในปี 2011 ตอนที่ Tesco เข้าสู่ตลาดเกาหลีใต้ ได้ทำชั้นวางสินค้าเสมือนไว้ที่สถานีรถไฟใต้ดิน ชั้นสินค้าเหล่านี้จะมี QR code ติดอยู่ เมื่อลูกค้ากำลังรอขึ้นรถไฟอยู่ก็สามารถสแกน QR code เหล่านี้เพื่อจับจ่ายได้ตกเย็นของก็ไปส่งไว้ให้ที่บ้าน เป็นการเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้า ขณะเดียวกันก็ทำให้ Tesco ซึ่งเป็นผู้ขายรายใหม่ในตลาด ณ ขณะนั้นเป็นที่รู้จักในสังคม
- ในปี 2014 Unilever ต้องการเข้าถึงประชาชนกลุ่มที่มีกำลังซื้อต่ำในอินเดีย ไม่มี smart phone ใช้ มีแค่โทรศัพท์ featured phone ทางบริษัทจึงสร้างสถานีวิทยุออนไลน์ ลูกค้าโทรเข้ามาที่สถานี สถานีจะตัดสาย (เพื่อไม่ให้ลูกค้าเสียเงิน) จากนั้นระบบอัตโนมัติจะโทรกลับเพื่อเล่นรายการบันเทิงให้ฟัง และโฆษณาสินค้าของบริษัทไปด้วย มีคนโทรเข้ามาฟังรายการกว่า 150,000 ครั้งต่อวัน

### จาก Storytelling สู่ Story Making

- คุณ Sunil ยกตัวอย่างเคสของ Mastercard (MC) ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงจากแคมเปญ “Priceless” เมื่อปี 1997 เป็นแคมเปญที่เล่าเรื่องของคนที่ซื้อสินค้าราคาต่าง ๆ แล้วปิดท้ายด้วยคุณค่าที่สินค้าเหล่านั้นมอบให้ “There are some things in life money can't buy. For everything else, there's Mastercard.” (ตัวอย่าง) แต่ทางบริษัทต้องการปรับแคมเปญดังกล่าวให้เหมาะกับยุคสมัยมากขึ้น จึงได้สร้างแนวคิดในการทำแคมเปญที่ชื่อว่า Digital engine
- Digital engine ของ Mastercard
  - จุดประกายด้านอารมณ์ (Emotional spark): ใช้ข้อมูลที่มีมาทำความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และสร้าง message ที่จะทำให้ลูกค้ามีอารมณ์ร่วม เช่น MC ให้ลูกค้าส่งเรื่องของตนเองเข้าประกวดในหัวข้อ “ผู้ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อคุณ” ผู้ชนะจะได้รางวัลเป็นตู้เครื่องบินไปที่ใดก็ได้ในโลกเพื่อพบกับคนสำคัญคนนั้น
  - สร้างความผูกพัน (Engagement): ใช้สื่อต่าง ๆ ในการสร้างความผูกพันกับแคมเปญ เช่น MC ปลอ่ยวิดีโอตัวที่สองที่ให้ Huge Jackman บินไปพบ mentor ของเขาในนิวยอร์ก
  - ยื่นข้อเสนอ (Offers): เช่น เนื่องจาก MC ไม่ได้เป็นผู้ออกบัตรเอง MC จึงต้องการช่วยให้ธนาคารออกบัตรได้ง่ายขึ้นด้วย บริษัทมีข้อมูลว่านักท่องเที่ยวอินเดียนิยมไปสิงคโปร์ในช่วงเวลาที่แคมเปญดำเนินอยู่ จึงได้ร่วมมือกับบริษัทในสิงคโปร์เพื่อยื่นข้อเสนอที่น่าสนใจให้ลูกค้ากลุ่มนี้

- ปรับปรุงแบบเรียลไทม์ (Real-time optimization): ข้อเสนอเหล่านี้มีการปรับปรุงด้วยข้อมูลแบบเรียลไทม์ในประเด็นต่าง ๆ เช่น รายละเอียดข้อเสนอ, ข้อความ, รูปภาพและสี, วิธีการนำเสนอ, งบประมาณ, ฯลฯ
- ขยายผล (Amplification): จากขั้นตอนที่แล้ว ถ้าอันไหนจะเวิร์คก็นำมาขยายผลต่อไป
- ผลกระทบบนเครือข่าย (Network effects): หลังปล่อยแคมเปญออกไป MC เลือกผู้ชนะการประกวดแล้วทำโฆษณาเป็นภาพของคนเหล่านี้ได้ไปพบคนสำคัญของพวกเขา
- ธุรกรรมที่เพิ่มขึ้นทีละนิด (Incremental transactions): สุดท้ายทุกคนในห่วงโซ่ได้ประโยชน์ ธนาคารได้ออกบัตรมากขึ้น ร้านค้ามียอดขายเพิ่มขึ้น MC มีรายได้มากขึ้นจากธุรกรรมที่มากขึ้น



Source: Adapted from company documents.

ภาพจาก: Gupta, Sunil. Driving Digital Strategy. Harvard Business Review Press. Kindle Edition.

- แนวทางการสร้างความผูกพัน (engagement) กับลูกค้า
  - ใช้ message ที่กว้างไปกว่าตัวสินค้าของธุรกิจ เช่น กรณีของ MC ที่เน้นสื่อสารคุณค่าของสิ่งที่ซื้อ มากกว่าวิธีการจ่ายซึ่งเป็นธุรกิจหลักของ MC, หรือแคมเปญ “Real beauty” ของ Dove ที่เน้นสื่อสารมุมมองด้านความงามของสังคม มากกว่าสินค้าของบริษัท การใช้ message ที่กว้างพวกนี้มัก กินใจผู้บริโภคมากกว่า
  - เปลี่ยนจาก storytelling เป็น story making คือมีการสื่อสารกับลูกค้าแบบ 2-way ให้ลูกค้าได้ร่วมสร้าง story ไม่ใช่แค่เล่า story ให้ฟังอย่างเดียว
  - การตลาดต้องสอดคล้องกับแบรนด์ คุณ Sunil ยกตัวอย่างเคสที่ไม่สอดคล้อง เช่น Pepsi ทำแคมเปญเกี่ยวกับการประท้วงของชาวอเมริกันผิวสี ซึ่งผู้บริโภคมองว่า Pepsi ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้เลย จึงเกิดเป็นกระแสลบ
  - การสร้างความผูกพันต้องส่งเสริมธุรกิจ เช่น หากทำวิดีโอที่ดูแล้วสนุก คนสนใจคนแชร์ต่อเยอะ แต่ไม่ได้ทำให้ยอดขายหรืออะไรดีขึ้น แบบนี้ก็ไม่มีประโยชน์

### Moment-Based Marketing

- ปัจจุบันผู้บริโภคหยิบโทรศัพท์มือถือขึ้นมาดูกว่าวันละ 150 ครั้ง ในโอกาสต่าง ๆ ของวัน นักการตลาดไม่จำเป็นต้องรอ Macromoment หรือ event ใหญ่ ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ ฯลฯ แต่ควรให้ความสำคัญกับ Micromoment หรือสิ่งเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เช่น โฆษณาร้านอาหารให้ลูกค้าที่อยู่บนรถในเย็นวันศุกร์, โฆษณา Netflix ให้ลูกค้าที่เครื่องบินดีเลย์, เป็นต้น

- ตัวอย่างเคสในกลุ่มนี้เช่น
  - ร้านเครื่องสำอาง Sephora: ทำแอปให้ลูกค้าที่กำลังเลือกซื้อสินค้าในร้านสามารถสแกนเพื่อดูรีวิวนบนเน็ต
  - โรงแรม Red Roof: ติดตามการดีเลย์ของสายการบินแล้วแสดงโฆษณาที่เกี่ยวข้องกับสายการบินที่ดีเลย์แบบเรียลไทม์บน Billboard ที่สนามบิน “เครื่องบินดีเลย์ใช่ไหม มาพักกับเราสิ”
  - ธนาคาร DBS: ทำแอปประกอบการตัดสินใจของลูกค้าในการเลือกซื้อบ้านในย่านต่าง ๆ
- จะทำการตลาดแบบ micromoments ได้อย่างไร
  - ต้องเข้าใจเจตนาของลูกค้าในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอด customer journey ต้องคิดให้ครอบคลุมไปมากกว่าแค่กิจกรรมที่ทำกับธุรกิจของเรา
  - Google แบ่งประเภทของ micromoments เป็น 4 กลุ่ม ธุรกิจอื่น ๆ อาจแบ่งแบบอื่นได้ แต่ต้องให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับกลุ่มต่าง ๆ
    - ฉันอยากรู้: ธุรกิจต้องให้ข้อมูลที่ลูกค้าอยากทราบ ณ เวลานั้น เช่น กำลังเลือกซื้อเครื่องสำอางก็อยากรู้ความเห็นของคนอื่น ณ ตอนกำลังเลือก
    - ฉันอยากไป: เช่น จะไปซื้อที่ร้าน ธุรกิจต้องทำให้ลูกค้าทราบได้ว่าจะไปอย่างไร
    - ฉันอยากทำ: เช่น อยากรู้อะไร ธุรกิจที่เกี่ยวข้องก็ต้องให้ข้อมูลเหล่านี้
    - ฉันอยากซื้อ: ก็ต้องซื้อได้
  - สร้าง content เล็ก ๆ ที่ย่อยง่าย 1 ใน 3 ของผู้บริโภคโดยเฉลี่ยแล้วหยิบมือถือมาใช้ไม่เกินครั้งละ 1 นาที ธุรกิจต้องนำเสนอเนื้อหาที่เสฟได้โดยเร็ว
  - ความเร็วในการเข้าถึงเนื้อหาที่สำคัญ เข้าเว็บเข้าแอปถ้าโหลดนาน คนก็จะปิด



## บทที่ 9: การวัดผลและการปรับงบการตลาดให้เหมาะสม (Measuring and Optimizing Marketing Spend)

### Key message:



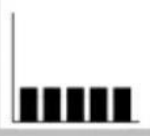




การวัดความสำเร็จของการทำการตลาดออนไลน์ต้องคำนึงถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย สิ่งที่เกี่ยวข้องกันไม่จำเป็นต้องเป็นสาเหตุซึ่งกันและกัน และการระบุที่มาของยอดขายที่เพิ่มขึ้นว่ามาจากช่องทางใดก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณ

### ความเกี่ยวพัน (Correlation) vs. ความเป็นสาเหตุ (Causality)

- สิ่งใดที่เกี่ยวข้องกันไม่จำเป็นต้องเป็นสาเหตุซึ่งกันและกัน (correlation does not imply causation) เช่น อัตราการค้นหาเรื่องการลดน้ำหนักมีความสัมพันธ์กับอัตราการค้นหาบ้านเช่า แต่ทั้งสองเรื่องยากที่จะเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน
- เราจะวัดมูลค่าของการ Like ใน Facebook ได้อย่างไร ?
  - มีการศึกษาพบว่าคนที่ Like เพจ Starbucks มีแนวโน้มจะซื้อ Starbucks มากกว่ากลุ่มอื่น และมีการศึกษาแนวนี้อีกหลายชิ้นที่ตีมูลค่าของการ Like ไว้สูง แต่ความจริงแล้วอาจกลับกัน คนที่ Like เพจจริง ๆ คือคนที่ชอบแบรนด์ Starbucks อยู่แล้วเขาจึง Like (ไม่ใช่ Like ก่อนจึงซื้อ) หลาย ๆ การศึกษาในยุคหลังก็ชี้ว่าการ Like เพจ Facebook ไม่ได้ช่วยเปลี่ยนพฤติกรรมการซื้อของลูกค้าแต่อย่างใด
  - หากจะวัดความสำเร็จของการทำการตลาดบน Facebook การใช้ Like เป็นหลักอาจไม่ใช่ทางที่ดีนัก
- Social contagion (การระบาดทางสังคม) เรามักพบว่าคนอ้วนมักเป็นเพื่อนกับคนอ้วน คนสูบบุหรี่มักเป็นเพื่อนกับคนสูบบุหรี่ คำถามคือเพราะเป็นเพื่อนกับคนอ้วนเลยส่งอิทธิพลให้อีกคนอ้วนด้วย หรือเพราะเขาอ้วนทั้งคู่เขาเลยมาเป็นเพื่อนกัน?
  - การวัดมูลค่าของการคลิกใน search ads ของ Google: การศึกษาโดย eBay พบว่าลูกค้าจำนวนมากที่คลิกโฆษณาของ eBay บน Google search จริง ๆ ก็จะไม่คลิก organic link (ลิงค์ที่ไม่ได้จ่ายเงิน) ไปที่เว็บ eBay อยู่แล้ว แม้ไม่จ่ายเงินซื้อโฆษณา แปลว่าลูกค้าเก่าของ eBay ยังไงก็จะไปเข้าเว็บ eBay อยู่แล้วไม่ว่าจะมีโฆษณาหรือไม่ (แต่ถ้าเป็นลูกค้าใหม่จะได้ผลอยู่) ถ้านักการตลาดสรุปว่าการซื้อโฆษณาทำให้ยอดเข้าเว็บของลูกค้าเก่าสูงขึ้น ก็จะเป็นการสรุปที่ผิด

### การระบุแหล่งที่มาของยอดขาย (Attribution)

- การตลาดออนไลน์ (เช่น search ads) เป็นเพียงช่องทางหนึ่งในการทำการตลาด ลูกค้ายังได้รับการสื่อสารจากช่องทางอื่น ๆ อีกมากมาย เราจะทราบได้อย่างไรว่ายอดขายที่เปลี่ยนไปนั้นเป็นผลงานของช่องทางไหน ซึ่ง Google นำเสนอไว้หลายวิธี แต่วิธีที่เชื่อว่าเที่ยงตรงที่สุดคือการทำการทดลอง (เช่น ทำ A/B testing คือกลุ่มหนึ่งได้รับโฆษณา อีกกลุ่มไม่ได้รับ และวัดความแตกต่าง)
- การระบุแหล่งที่มาของยอดขายให้ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญมากของธุรกิจ เพื่อจะได้จัดสรรงบประมาณได้ถูกช่องทาง คุณ Sunil ยกตัวอย่างเคสของธนาคาร BBVA Compass ที่ทำการทดลองจนได้จัดสรรงบการตลาดในสื่อต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ
  - การติดตามว่าการโฆษณาออนไลน์มีผลต่อการซื้อออฟไลน์หรือไม่ เป็นเรื่องที่ไม่ง่าย
  - ในทางกลับกัน การโฆษณาออฟไลน์ (เช่น สื่อสิ่งพิมพ์) ก็มีผลต่อสื่อออนไลน์เช่นกัน เช่น ทำให้ผู้บริโภคพูดถึงแบรนด์มากขึ้นทาง Twitter
- สื่อในช่องทางต่าง ๆ ยังมีผลต่อผู้บริโภคในระยะเวลาที่ต่างกัน บางอันอาจมีผลต่อการตัดสินใจน้อย แต่ติดอยู่ในความจำของผู้บริโภคนาน การวัดผลต้องคำนึงถึงเรื่องนี้

Attribution model	Description	Comments
	<b>Last interaction</b> Last ad or click accounts for 100% of the sale	<p>Ignores long-term effects of ads earlier in the funnel</p> <p>Overweighs ads that appear frequently</p>
	<b>First interaction</b> First ad or click accounts for 100% of sale	<p>Ignores ads later in the funnel that convert customer</p> <p>Overweighs ads that appear frequently</p>
	<b>Linear</b> All ads or clicks get a uniform weight	<p>Ad hoc allocation</p> <p>Overweighs ads that appear frequently</p>
	<b>Time decay</b> All ads or clicks get some attribution; more recent ads get higher weight	<p>Ad hoc weights (How much decay?)</p> <p>Overweighs ads that appear frequently</p> <p>Unclear why ads later in the funnel should have higher weight</p>
	<b>Position-based</b> Ads get attribution based on position in the path	Ad hoc weights
	<b>Regression- or model-based</b> Attributes weight based on regression- or other model-based approaches	<p>Scientific way to allocate weights to ads along consumer journey path</p> <p>Ignores that some ads are viewed simply because they are on the relevant site (e.g., contextual ads) even if the ads themselves have no impact</p>
	<b>Experiment-based</b> Attribution based on A/B testing	<p>Most accurate way to determine ad effectiveness but difficult to manage across many different ad networks and consumers</p> <p>Difficult or expensive to conduct</p>

Source: Sunil Gupta and Joseph Davin, "Digital Marketing," Core Curriculum: Readings in Marketing, Harvard Business Publishing, and adapted from Google Analytics Help, "Attribution Modeling Overview,"

## PART FOUR: Rebuilding your organization

### บทที่ 10: การจัดการการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Managing Digital Transition)

**Key message:**

ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ผู้นำต้องหนักแน่นหากทำหรือหยุดขายจะตกลงในช่วงเปลี่ยนผ่าน และในระหว่างการเปลี่ยนผ่านนี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร

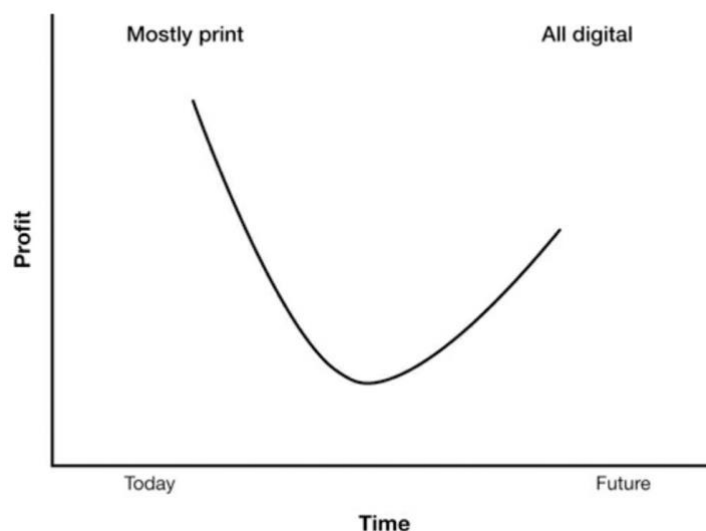
## สร้างวิสัยทัศน์และ road map สำหรับอนาคต

- วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างความเปลี่ยนแปลง
  - บางครั้งทิศทางของบริษัทชัดเจนจากข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ New York Times ที่อยู่แบบเดิมก็ไม่ได้ จะหารายได้จากโฆษณาออนไลน์ก็ไม่ได้ บริษัทจำเป็นต้องสร้างเส้นทางใหม่ (ไม่มีใครกล้าทำ paywall ในสมัยนั้น) เพื่อความอยู่รอด มีคนมากมายบอกว่าแนวทางนี้ผิดแน่ ๆ แต่ NYT พิสูจน์แล้วว่าพวกเขาคิดถูก
  - บางครั้งทิศทางมาจากการมองออกไปนอกขอบเขตธุรกิจแบบเดิม ๆ เช่น Adobe ที่ขยายธุรกิจจากซอฟต์แวร์สำหรับงานสร้างสรรค์ไปสู่การทำตลาดออนไลน์, Amazon ที่ขยายธุรกิจออกไปหลากหลาย
  - การ transform ต้องไม่ใช่การทำตามตลาดอย่างเดียว ทุกธุรกิจมี DNA ของตนเอง เช่น Walmart ไม่ใช่ Amazon จะแข่งก็ต้องใช้จุดแข็งที่ตนมี เช่น เครือข่ายร้านและ logistics ขนาดมหากาฬ
  - ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีภาพที่ชัดเจนในทุกรายละเอียดของทางที่กำลังมุ่งไป มีแค่ภาพกว้าง ๆ พอ และต้องทราบดีว่าเส้นทางนี้จะไม่มีการเป็นเส้นตรง บริษัทจะต้องปรับตัวตลอดเวลา

## การเดินทางผ่านช่วงเวลาอันแสนปั่นป่วน

- การทำ Digital transformation เหมือนการเปลี่ยนเครื่องยนต์ของเครื่องบินขณะกำลังบินอยู่ เครื่องบินมักจะตกลงเล็กน้อยก่อนที่จะพุ่งทะยานกลับขึ้นมาสูงกว่าเดิม ซึ่งตอนที่เครื่องกำลังตกลงมักเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความหวาดผวาและไม่แน่ใจว่าบริษัทกำลังไปถูกทางหรือไม่
- ยกตัวอย่างเคสของ NYT ถึงแม้ทุกคนจะทราบดีว่าอนาคตคือ Digital ทั้งหมด แต่ในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ยังทำทั้งสิ่งพิมพ์และดิจิทัล ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นและกำไรลดลง
- ตอนที่ Adobe เปลี่ยนวิธีการขาย software (เช่น Photoshop) แบบขายขาดที่ทำอยู่เดิม มาเป็นแบบ subscription อย่างที่ทำในปัจจุบัน ก็ประสบปัญหาเดียวกัน เพราะค่าสมาชิกต่อปีที่ต่ำกว่ารายได้แบบซื้อขาด ทำให้ได้กำไรน้อยในปีแรก แต่ต่อมาก็พิสูจน์ได้ว่าวิธีนี้ถูกต้อง กรณีของ Adobe นี้ไม่มีช่วงเปลี่ยนผ่าน ใช้วิธี “ทุบหม้อข้าว” เลิกขายแบบเดิมแล้วขายแบบใหม่ทันที

### Potential profit path of NYT during its digital transformation



ภาพจาก: Gupta, Sunil. Driving Digital Strategy. Harvard Business Review Press. Kindle Edition.

#### ช่วงเปลี่ยนผ่านควรสั้นหรือยาว

- ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านความพร้อมของลูกค้า, สภาพการแข่งขัน, ความพร้อมของตัวบริษัทเอง
- จากประสบการณ์ของคุณ Sunil การเปลี่ยนผ่านมักมี 3 ช่วง
  - ช่วงที่ 1: การใช้เทคโนโลยีเข้ามาลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ
  - ช่วงที่ 2: ธุรกิจเปิดให้ลูกค้าเข้ามาใช้เทคโนโลยีบน platform ของตน
  - ช่วงที่ 3: ธุรกิจเปิดให้ผู้อื่น (แม้แต่คู่แข่ง) เข้ามาอยู่บน platform ของตน

#### ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงานภายใน

- การทำ Digital transformation นั้นต้องกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภายในแน่นอน งานหลาย ๆ อย่างจะเปลี่ยนไป เช่น Goldman Sachs เคยมีห้องที่มี trader กว่า 600 คน ปัจจุบันเหลือ 2 คนแต่กลายเป็นมีวิศวกรซอฟต์แวร์อีก 100 กว่าคนเพิ่มมาแทน
- ยกตัวอย่างเคสของ Adobe ผลกระทบหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้:
  - การพัฒนาผลิตภัณฑ์: แต่เดิมออกเวอร์ชันใหม่ทุก 2 ปี ก่อนเริ่มโครงการก็มานั่งคิดกันว่าจะทำอะไรอีกสองปี ก็กลายเป็นออกถี่กว่านั้น กลายเป็นรับ feedback จากลูกค้าเรื่อย ๆ แล้วก็สร้างฟีเจอร์ใหม่เล็ก ๆ แล้วก็ออกเลย
  - การกระจายสินค้าและการขาย: แต่เดิมขายเป็นกล่องวางตามชั้นวาง ก็กลายเป็นขายทางอินเทอร์เน็ต แต่ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ทิ้งพนักงานขายเดิมที่มีอยู่
  - การโฆษณาและการสื่อสาร: แต่เดิมที่ทุ่มงบมหาศาลทุก 2 ปี ก็กลายเป็นใช้งบเล็ก ๆ ทำการตลาดออนไลน์อยู่ตลอด
  - การจัดการลูกค้า: จากเดิมที่แทบไม่ทราบเลยว่าลูกค้าเป็นใคร (เพราะซื้อกล่องซอฟต์แวร์ตามห้าง) ตอนนี้ทราบหมด
  - การตั้งราคา: จากที่ต้องตั้งราคาเท่ากันหมดไม่ว่าลูกค้าเป็นใคร ตอนนี้ตั้งราคาตามปริมาณการใช้ได้
  - สังคมออนไลน์: เมื่อซอฟต์แวร์เข้าถึงง่ายขึ้น บริษัทก็สามารถมีสังคมผู้ใช้ใหม่ ๆ ได้
  - การจัดการผู้ถือหุ้น: เป็นงานหนักของ CFO ที่จะอธิบายให้ตลาดหุ้นเข้าใจได้ว่าทำไมถึงต้องเปลี่ยน



## บทที่ 11: ออกแบบองค์กรให้พร้อมสำหรับนวัตกรรม (Designing an Organization for Innovation)

### Key message:

การจะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรได้ ไม่สามารถทำได้ด้วยการสร้างหน่วยเล็กที่เป็นอิสระแล้วหวังว่าหน่วยเล็กเหล่านี้จะนำพาองค์กรให้เปลี่ยน จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมภายในองค์กรด้วย

### สร้างท่าจอดเรือ

- ช่วงต้นของบทกล่าวถึงธนาคาร Finansbank ในตุรกีที่แตกแบรนด์ลูกชื่อ Enpara ออกมา โดยให้เป็นธนาคารดิจิทัลเท่านั้น ไม่มีหน้าร้าน ให้อิสระเต็มที่ในการดำเนินงาน ไม่กีดกันยอด ผ่านไป 6 ปี Enpara ประสบความสำเร็จด้วยดี แต่ประสบปัญหาในการควบรวมกลับสู่บริษัทแม่ เหมือนสร้างเรือเร็วเล็กออกมา แต่ไม่ทำที่จอดไว้ให้เขามาจอด
- เปรียบเทียบกับ Mastercard (MC) ซึ่งใช้แนวทางที่ต่างออกไป พวกเขามองว่าทีมนวัตกรรมและสตาร์ทอัพภายนอกที่ทำงานให้บริษัทจะเข้ามาใช้เครื่องยนต์เรือขนาดยักษ์ที่บริษัทมีในการทำให้พวกเขาไปได้เร็วขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็นำพาบริษัทไปสู่สิ่งใหม่ ๆ เช่นกัน แนวทางของ MC มี 5 อย่าง
  - Mastercard Labs: เป็นทีมนวัตกรรมภายในที่มีอิสระในตนเอง ไม่ต้องสน ROI สนแค่สร้างสิ่งใหม่ที่เป็นไปได้ในทางธุรกิจ มีงบเป็นของตนเอง แต่มีอิสระเต็มที่ในการใช้โครงสร้างพื้นฐานของ MC
  - หานวัตกรรมจากภายนอก: โดยการสร้าง 1) incubators และ accelerator (โครงการบ่มเพาะธุรกิจ/สตาร์ทอัพ) ที่พื้นที่ต่าง ๆ ทั่วโลก และให้บริษัทใหม่เหล่านี้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานของ MC ได้ เช่นกัน 2) ลงทุนในธุรกิจร่วมลงทุน (venture capital) เพื่อลงทุนต่อในสตาร์ทอัพกลุ่มที่มีแวว 3) ลงทุนในสตาร์ทอัพที่ได้ดี
    - แนวทางนี้ให้ประโยชน์กับ MC 2 ประการ 1) เข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจจะเป็นภัยคุกคามในอนาคตตั้งแต่เนิ่น ๆ 2) ก่อให้เกิดบรรยากาศด้านนวัตกรรมภายในองค์กร เมื่อคนภายในเห็นอะไรใหม่ ๆ จากภายนอกและอยากทำบ้าง
  - ลงทุนหรือร่วมทุนกับธุรกิจสายนวัตกรรมอื่น ๆ: แม้ว่าบางครั้งบริษัทเหล่านี้จะล้มเหลว
  - สร้าง pipeline การควบคุมกิจการหรือการร่วมมือ: เช่นการซื้อกิจการบริษัท VocaLink ใน UK ที่เชี่ยวชาญเรื่องการจ่ายเงินระหว่างธนาคาร
  - จัดการแข่งขันภายในและ Hackathons: ผลงานที่ทำได้ดี MC จะลงทุนเพื่อตั้งเป็นบริษัทใหม่ขึ้นมาเลย

### สร้างบริษัทใหม่จากภายใน

- กล่าวถึง Goldman Sachs ซึ่งสร้างทีมภายในขึ้นมา 2 ทีม Principal Strategic Investment (PSI) และ Digital Strategies Group (DSG)
  - PSI ทำหน้าที่บริหารกองทุนขนาด 1 พันล้านเหรียญของบริษัท เพื่อลงทุนในนวัตกรรมใหม่ ๆ
  - DSG เป็นการดึงผู้บริหารระดับสูงจากหลายหน่วยของบริษัทเพื่อให้แน่ใจได้ว่าการลงทุนใหม่ ๆ เหล่านี้จะราบรื่นกับการองค์กรในปัจจุบัน

## บทที่ 12: ทักษะ, ขีดความสามารถ, และการบริหารจัดการคนเก่ง (Skills, Capability, and Talent Management)

**Key message:**

ธุรกิจควรสรรหาคนเก่งที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเข้ามาในองค์กร แต่ในอนาคตงานจำนวนมากจะหายไป ต้องเตรียมคนให้พร้อมกับเรื่องนี้ และควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในทุกขั้นของการบริหารจัดการคน ตั้งแต่การสรรหา, การอบรมและพัฒนา, การประเมิน, และการรักษาคนเก่งไว้

เริ่มบทด้วยการกล่าวถึงเกษตรกรรมที่ในปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีเซ็นเซอร์และหุ่นยนต์อัตโนมัติหลายอย่างมาเปลี่ยนวิธีการทำงาน อุตสาหกรรมอื่น ๆ ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เช่นกัน ปัจจุบันบริษัทการเงินอย่าง Goldman Sachs มีพนักงานที่มีจบสาย STEM (science-technology-engineer-math) มากถึง 1 ใน 4 หากเราเชื่อในคำกล่าวที่ว่า data is the new oil เราต้องมีทีมงานที่มีความพร้อมในการขุดเจาะและกลั่นน้ำมันเหล่านี้

## Data Analytics, Machine Learning, และ Artificial Intelligence

- ส่วนนี้เล่าถึงประวัติของ AI และ Machine Learning เป็นหลัก อธิบายว่า Machine Learning ใช้หลักการ pattern recognition ในการสร้าง model ในการทำงานต่าง ๆ (เช่น ทำนายผล, จัดกลุ่ม, สร้างสิ่งใหม่ ๆ) อธิบายความต่างระหว่าง supervised learning (มีตัวอย่าง pattern ให้ AI), unsupervised learning (ไม่มีตัวอย่างให้ ให้ไปหา pattern เอง), และ reinforcement learning (เริ่มด้วย unsupervised แล้วต่อกับ supervised)
- งานจำนวนมากจะหายไป โดยเฉพาะงานที่เป็นขั้นตอนซ้ำ ๆ (routine และ repetitive) ไม่ว่าจะงานนั้นจะเป็นงานใช้แรงงานหรือใช้สมอง (เช่น งานบางส่วนของนักกฎหมายก็อาจโดนทดแทนด้วย AI) แต่คุณ Sunil มองว่าคนอาจไม่ได้ตกงานมาก เพราะคนก็จะไปโฟกัสกับส่วนที่ไม่ซ้ำงานซ้ำ ๆ แทน เหมือนที่การเข้ามาของเครื่อง ATM ไม่ได้ทำให้นายธนาคารตกงาน

## การบริหารจัดการคนเก่ง ในยุคดิจิทัล

- การสรรหา
  - ควรหาใคร? ต้องจ้างคนที่มีความสามารถทางดิจิทัลมากขึ้น
  - ควรหาอย่างไร? การนั่งสัมภาษณ์ยาว ๆ อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด การดูคนที่การศึกษาและปริญญา ก็อาจไม่ได้สำคัญนักในยุคนี้แล้ว คุณ Sunil เสนอให้ลองใช้พวกระบบอัตโนมัติที่วัดทัศนคติ วิธีการแก้ปัญหา หรือแง่มุมอื่น ๆ ของพนักงานได้ ถ้าทำได้ดีในพวกระบบเหล่านี้ ค่อยนัดสัมภาษณ์
- การอบรมและพัฒนา
  - ควรใช้เครื่องมือสมัยใหม่มาช่วย ทำเนื้อหาให้ personalized (เฉพาะเจาะจง) กับผู้เรียนแต่ละคน
  - สำหรับพนักงานอาวุโส บางบริษัทใช้วิธี “reverse mentoring” ที่ให้พนักงานอายุน้อยจับคู่กับพนักงานอายุมาก พนักงานอายุน้อยคอยสอนเรื่องเทคโนโลยีใหม่ ๆ พนักงานอายุมากคอยสอนเรื่องการทำงาน
- การประเมิน
  - คุณ Sunil มองว่าวิธีการประเมินแบบเดิม (เช่น ประเมิน 360 องศา) ที่ทำปีละครั้งหรือไตรมาสละครั้งมีปัญหา 3 ประการ 1) ใช้เวลาเยอะ 2) ไม่มีประสิทธิภาพ มือคดিয়ে 3) แม้จะไตรมาสละครั้งก็ยังไม่ดีเท่าไหร่ บางครั้งถ้าพนักงานได้รับ feedback แต่เนิ่น ๆ กว่านั้นอาจทำให้ผลงานดีขึ้น
  - หลาย ๆ บริษัทได้นำระบบ real-time feedback มาใช้
  - การประเมินควรมีส่วนที่เป็น data-driven เพื่อลดอคติของมนุษย์
- การรักษาคนเก่งไว้
  - อาจใช้ AI มาช่วยพยากรณ์ได้ว่าใครมีแนวโน้มจะออกจากองค์กร

