

การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล และการเตรียมความพร้อมสู่ไทยแลนด์ 4.0

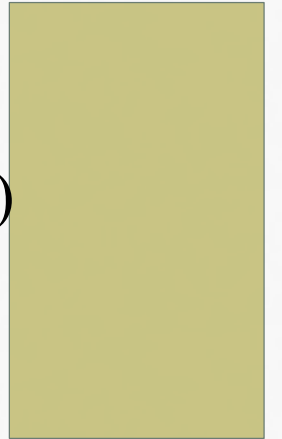
VERSION 1.0

มนู อรดีดลเชษฐ์

หลักสูตรผู้บริหารองค์กรยุคดิจิทัล (DIGITAL LEADERSHIP)

โรงงานยาสูบ

4 JULY 2017



หัวข้อ



- พัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล ผลกระทบ และนวัตกรรมสำคัญ
 - แนวคิดการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีดิจิทัล
 - แนวทางการปรับเปลี่ยน
 - วิธีปรับเปลี่ยน
 - การบริหารจัดการภายใต้ระบบเทคโนโลยี 4.0
 - ความสำคัญของรูปแบบธุรกิจ The 2-Worlds Model
 - Digital Service Innovation
 - การเตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม
 - The Digital Transformation Roadmap
 - ภาวะผู้นำองค์กรดิจิทัล

ความแตกต่างระหว่าง ICT AND DIGITAL

- According to McDonald and Rowsell-Jones of Gartner, Digital Technology refers to digital information and digital equipment that drives customer value.
- IT Technology and ICT Technology are also about Digital Information and Digital Equipment.
 - IT Technology and ICT Technology are Digital Technology but due to the limited **range and density** they are not creating customer value; they help improve efficiency



Source: Google.com

DIGITAL CONVERGENCE

- Media ทุกชนิดรวมตัวกันอยู่ที่เดียวกัน
- ส่งผ่านช่องทางเดียวกัน (Internet)
- แสดงผลบนอุปกรณ์ตัวเดียวกัน (Mobile devices)



Internet



Source: Google.com

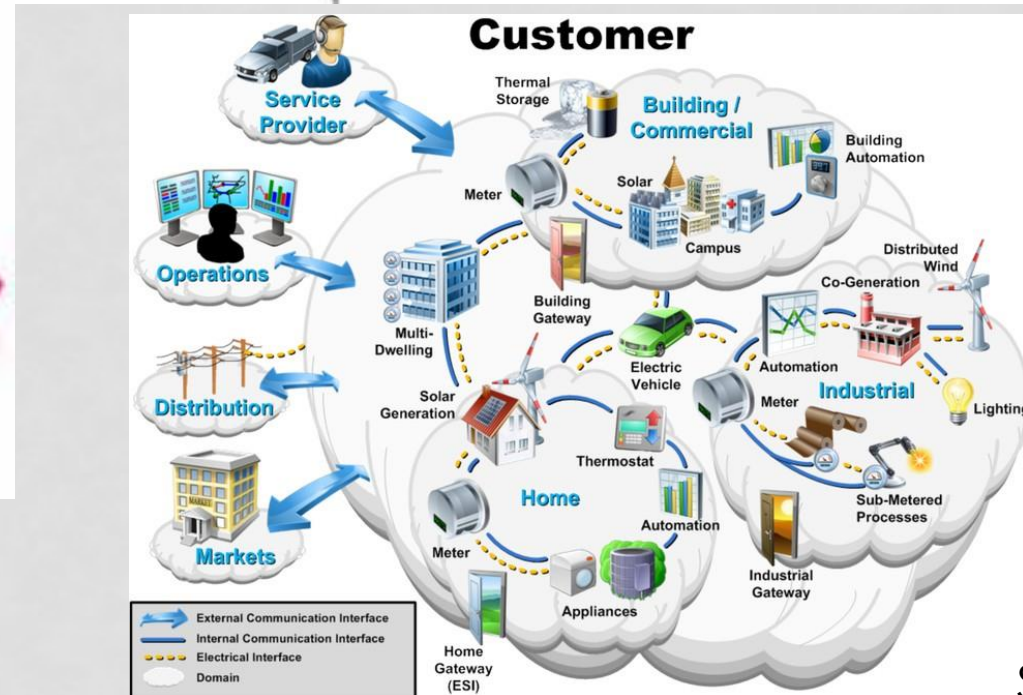
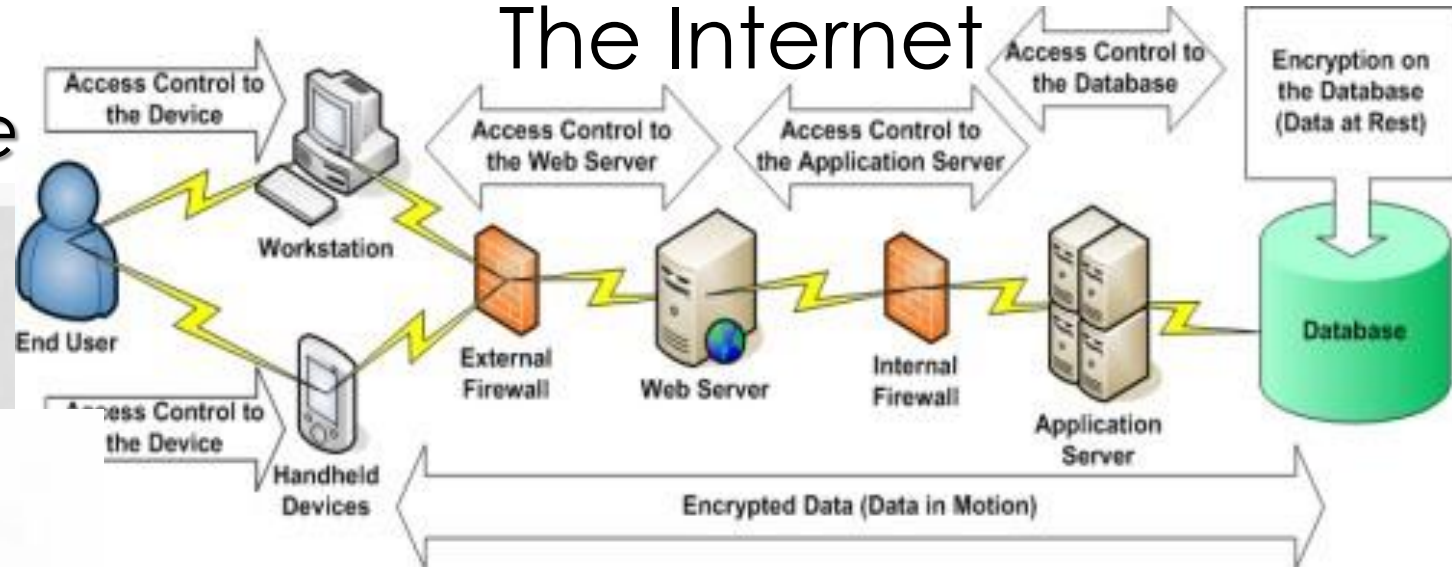
EVERYTHING IS
CONNECTED

Everything is Resource



The Social Network

The Internet

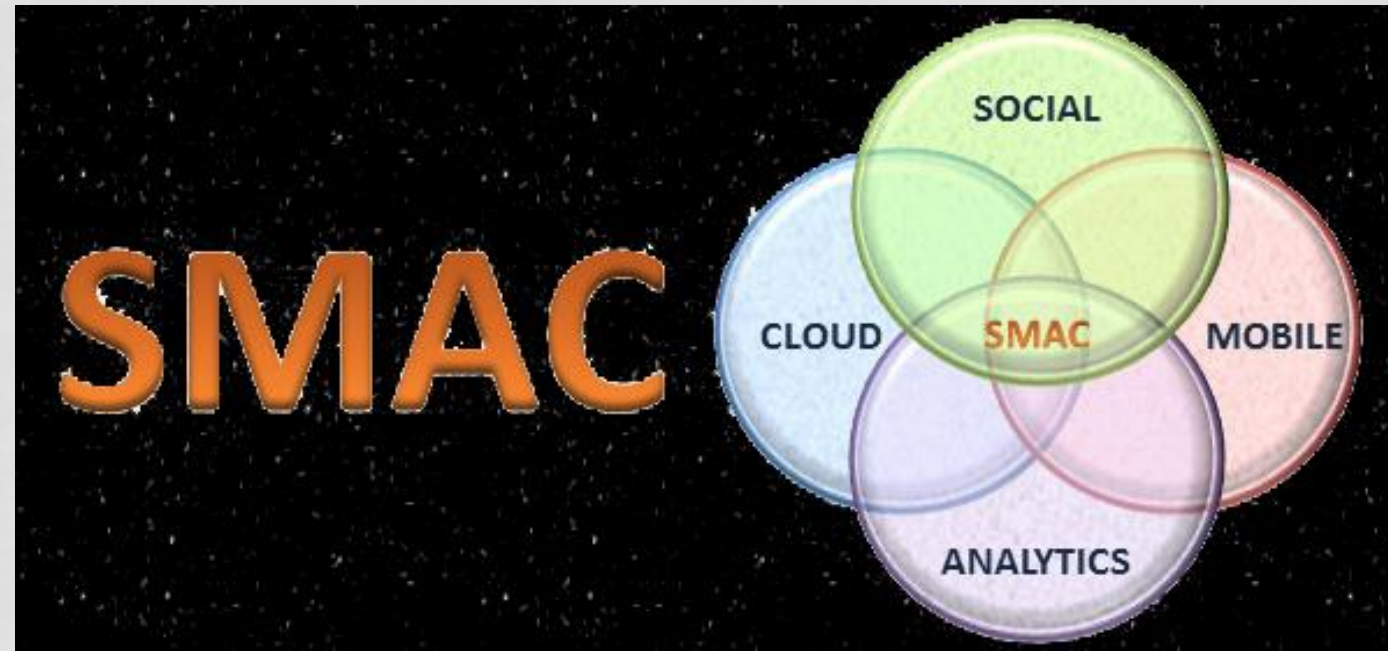


The Internet
of Things

Source: Google.com

GARTNER'S THE NEXUS OF FORCE

- การประสานพลังเกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล 4 กลุ่มได้แก่ Social, Mobile, Cloud, and Information (Analytics)
- Social ทำให้เกิดชุมชน
- Mobile ช่วยให้งานได้ทุกที่ทุกเวลา
- Analytics ทำให้ Smart ทำให้รู้ World Insights
- Cloud ทำให้ธุรกิจรายเล็กไม่เสียเปรียบรายใหญ่ ทำให้เกิด Business Platform/Ecosystems



Source: <http://2.bp.blogspot.com/>



ICT VS DIGITAL

Source: <http://r.search.yahoo.com/>



Information and Communication Technology (ICT)

1. Computing and Information processing
2. Used to improve efficiency
3. Era of product-centric
4. To support Mass production
5. To support “Value chain” operating model
6. On premise ICT infrastructure

Digital Technology

1. Connectivity, People interaction, Offering and digital services to create value
2. Transforming businesses
3. Era of customer-centric
4. To support Mass customization
5. To support “Value Loop/Value Network” model with Value Creation System
6. Cloud computing model, the consumption and utility model

THE WORLD REVERSE AUCTION HOUSE

ธุรกิจกลายเป็นระบบประมูลย้อนกลับระดับโลก

- ลูกค้าจะตรวจสอบราคาจากเครือข่ายสังคม เพื่อหาผู้จำหน่ายที่เสนอราคาต่ำสุดก่อนตัดสินใจซื้อ ไม่ว่าจะเป็น B2C หรือ B2B
- ผลคือทำให้กำไรของผู้ขายลดลง ต่อเนื่อง กลายเป็นธุรกิจที่แข่งขันด้วยการตัดราคา



Source: Google.com

หนทางแก้ไข คือเปลี่ยน BUSINESS LOGIC ใหม่ เน้นที่ VALUE CREATION UBER-IZATION

- New Business Model เกิดขึ้นทุกวัน บางธุรกิจ Disrupt ธุรกิจปัจจุบันจนกลายเป็นปัญหาสังคม เช่นบริการของ Uber
- Uberization มีหลายความหมายในโลกดิจิทัล แต่ที่น่าสนใจ คือหลักคิดของรัฐบาลสิงคโปร์
 - เราจะไม่ใช่วิธีปกป้อง (Protective) แต่จะส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันด้วยการสร้างคุณค่า (Promoting competition through “Value Creation” เราต้องทำให้สามารถสร้าง Value ให้แก่ผู้บริโภคมากกว่า Uber

Source; Uber



DIDI (TITI) เน้นสร้างสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคต้องการจนชนะศึก (แนวคิดของ MASS CUSTOMIZATION)

- ประเทศจีน โดย DiDi ไม่เพียงแต่ไม่ Protective แต่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจนชนะ Uber
- ด้วยนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ สร้างบริการที่มีคุณค่าเฉพาะกลุ่ม (Mass Customization) เช่น บริการ Private car, Hitch, Chauffeur, Bus Test Drive, Enterprise Solution, etc. รวมทั้งมาตรการบริการใหม่ เช่น ป้ายจอดรถ การบริการข้อมูลเพื่อลดเวลารอคอย และอื่น ๆ



Source: DiDi



THAILAND 4.0



- Thailand 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-based Economy” จากผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรมและบริการ
 - ขับเคลื่อนด้วย Technologies, Creativity and Innovation
 - เปลี่ยนฐานจาก Value-added Economy สู่ Value-creation Economy

FROM VALUE-ADDED TO VALUE CREATION

Old Service Logic



Value-added Model : Driver adds value to car
Product-centric model

New Service Logic

Source: Uber



Value Creation Model : Deliver service that
customer wants
Customer-centric model

การผลิตสินค้าแบบ VALUE-ADDED

- Mass production เป็นลักษณะ Add Value เพื่อให้ได้สินค้าที่ต้องการ
- สินค้าที่ผลิตถูกเพิ่ม Cost เข้าไปในตัวสินค้า เมื่อเป็นสินค้าสำเร็จรูป ตัวสินค้ามีมูลค่า (Worth) ตามต้นทุนรวมกัน ถือว่าเป็นคุณค่าภายในตัวสินค้า (Intrinsic Value)
- มูลค่านี้ถูกนำมากำหนดเป็นราคาขายเพื่อใช้แลกเปลี่ยนกรรมสิทธิ์ เรียกว่า “Value In-exchange”



Source: <https://estrategiaparatodos.wordpress.com/posts-in-english/>

Intrinsic Value



Product-centric

Source: <https://assets.hemmings.com/>

Extrinsic Value



สะดวก

ประหยัด

ปลอดภัย

Status
symbol

ทำให้รู้สึกดี

ป็นที่รู้จักทั่วประเทศ

เดินทางได้สบายใจ

Customer-centric

การผลิตสินค้าแบบ VALUE CREATION

- การผลิตสินค้าแบบ “Value Creation” หมายถึง การผลิตที่คำนึงถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการจริง คือลูกค้าได้คุณค่าจริงจากการใช้สินค้าหรือบริการที่ลูกค้าซื้อไป
- Value Creation เกิดจาก Extrinsic Value ที่เป็นข้อเสนอนอกเหนือจากตัวสินค้าและบริการที่มี Intrinsic Value (Value in itself)
- สินค้าเดิมเป็นเพียงกลไกของการบริการเพื่อให้เกิดคุณค่า



Source: <https://media.licdn.com/>

หัวข้อ

- พัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล ผลกระทบ และนวัตกรรมสำคัญ

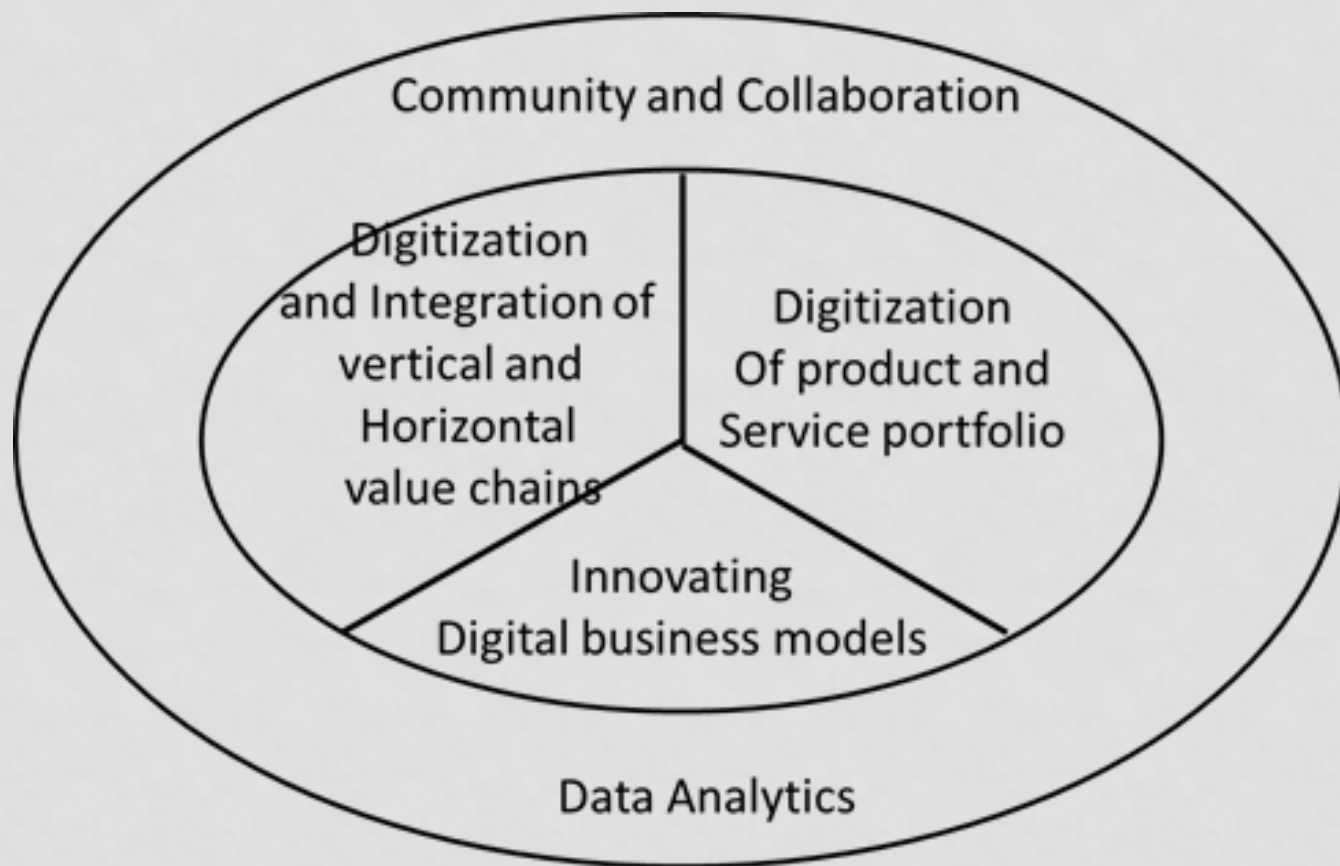


แนวความคิดการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีดิจิทัล

- แนวทางการปรับเปลี่ยน
- วิธีปรับเปลี่ยน
- การบริหารจัดการภายใต้ระบบเทคโนโลยี 4.0
 - ความสำคัญของรูปแบบธุรกิจ The 2-Worlds Model
 - Digital Service Innovation
- การเตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม
 - The Digital Transformation Roadmap
- ภาวะผู้นำองค์กรดิจิทัล

ลักษณะของการปรับเปลี่ยนธุรกิจ

THREE ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION

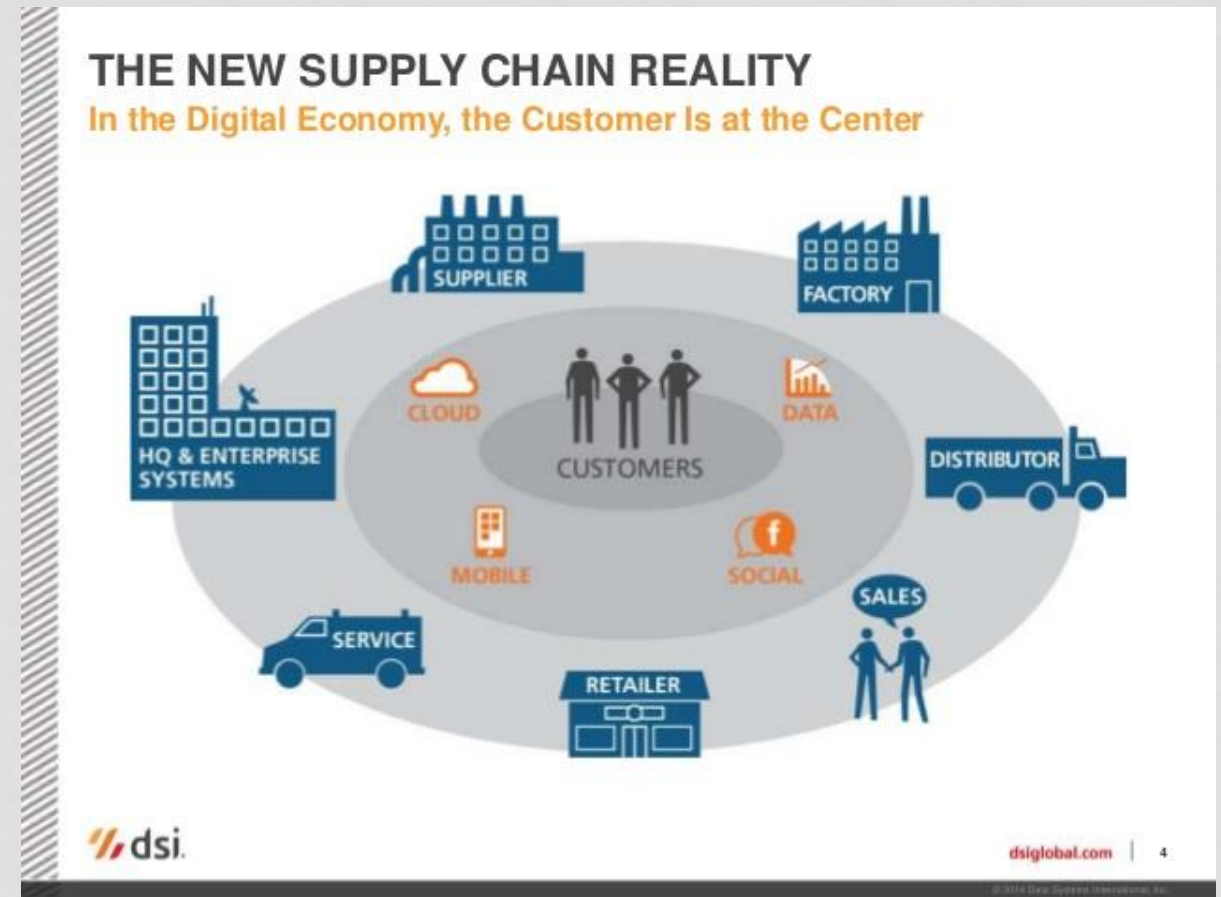


- อาศัยดิจิทัลที่ช่วยสร้างชุมชน ให้เกิดความร่วมมืออย่างใกล้ชิด และมีข้อมูลที่ช่วยให้เกิด Insights การปรับเปลี่ยนสามารถทำได้ 3 ลักษณะ
 - Digitize and integrate core processes of value chain
 - Servitize product and services
 - Innovating digital business models

Source: PricewaterhouseCoopers

Digitize and Integrate Core Processes of Value Chain

- ใช้ดิจิทัลบูรณาการระบบห่วงโซ่คุณค่าทั้งแนวตั้งและแนวนอน เชื่อมโยงงานหลัก ๆ ภายในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่
 - กระบวนการรับคำสั่งซื้อ
 - การวางแผนการผลิต
 - งานสั่งซื้อวัสดุ
 - งานผลิตสินค้า และ
 - งานกระจายสินค้ารวมทั้งบริการหลังการขาย



Source: <http://image.slidesharecdn.com/>

ใช้ดิจิทัลเพื่อปรับรูปแบบสินค้าและบริการ

ต่อยอดสินค้าและบริการที่มีอยู่ให้มีคุณสมบัติโดดเด่นกว่าเดิมด้วยดิจิทัล

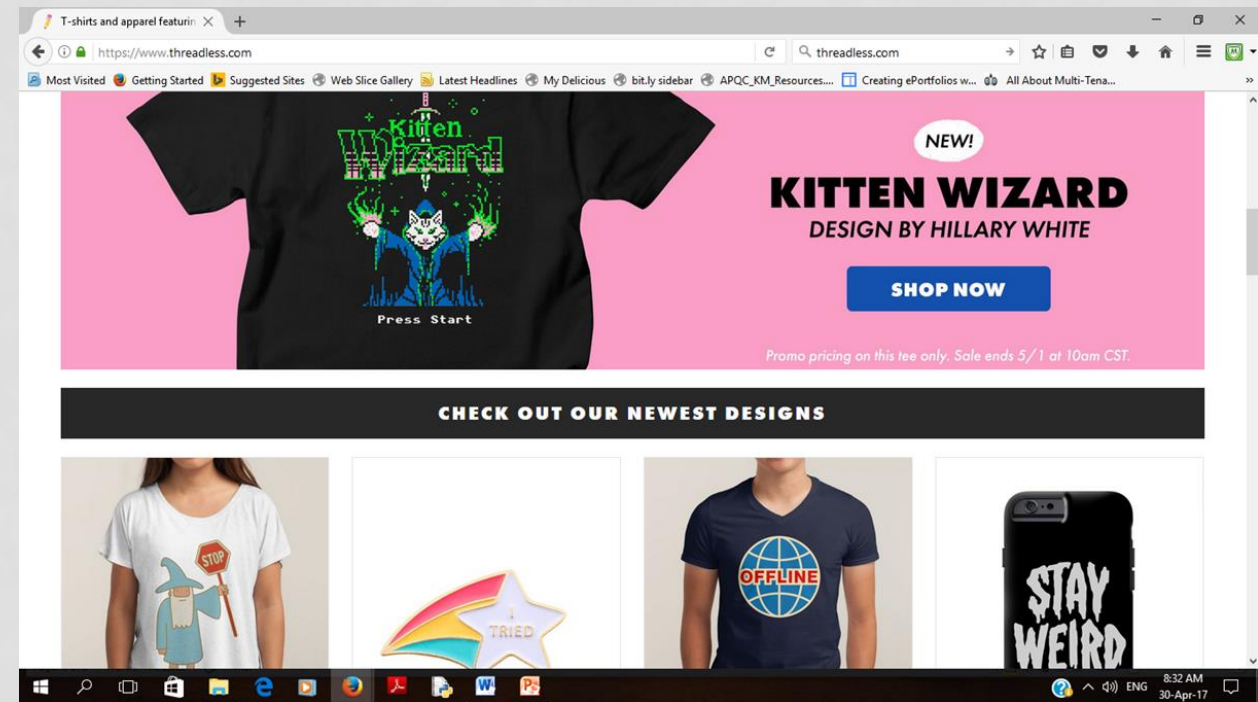
- อาจหมายถึงการปรับรูปแบบจากการจำหน่ายสินค้า กลายเป็นนำสินค้าไปให้บริการแทน
- สร้าง **Digital Service** เสริมให้การใช้สินค้าและบริการเดิมมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น
- ใช้ดิจิทัลอำนวยความสะดวกในเชิงบริการ เพื่อให้ลูกค้าทำธุรกรรมกับเราได้อย่างสะดวก และได้ **Customer Experience** ที่ดี



Source: <http://cdn2.business2community.com/>

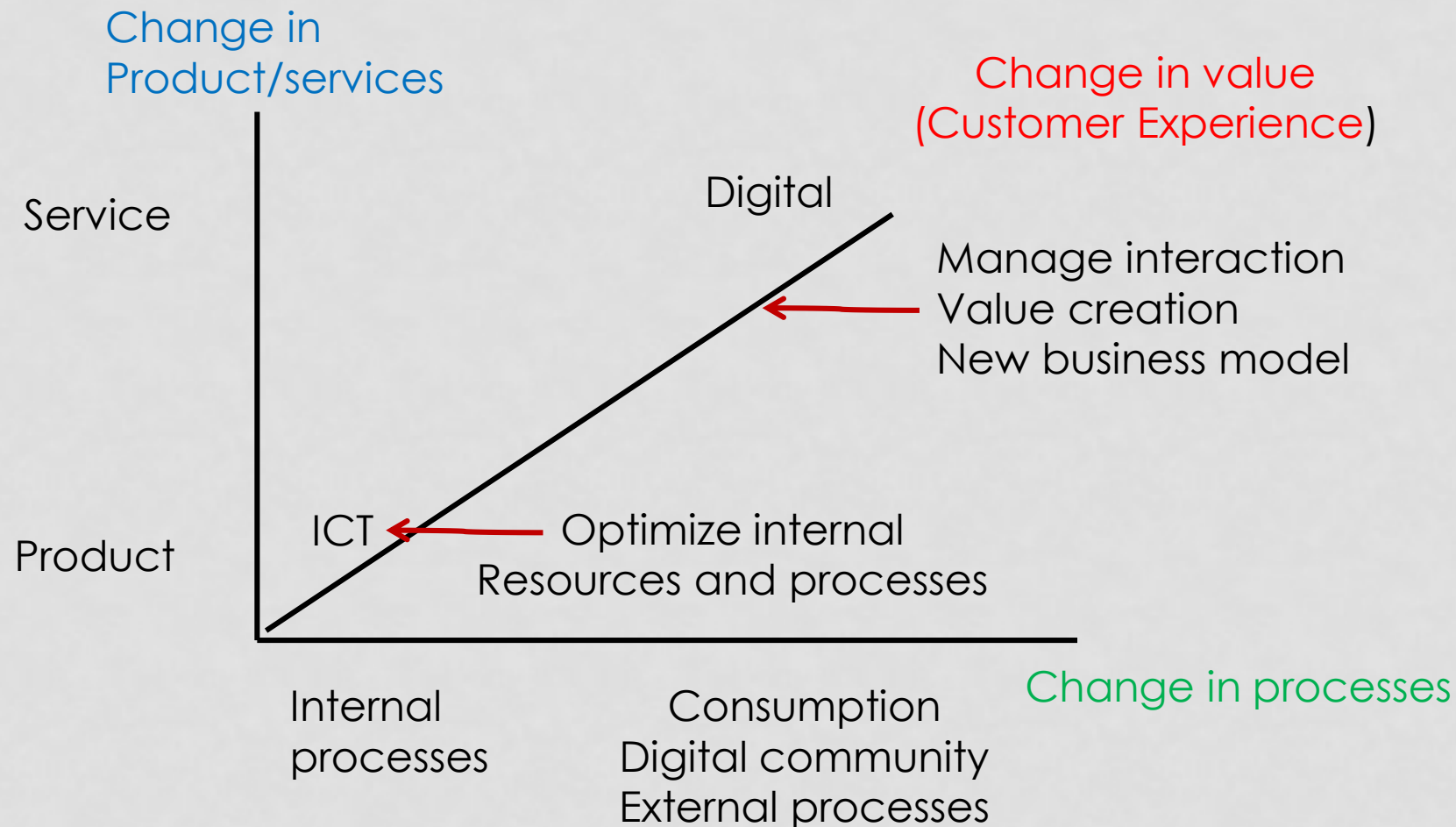
สร้างรูปแบบธุรกิจดิจิทัลเชิงนวัตกรรม

- ดิจิทัลเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากที่เน้นสะสมทรัพยากรและสินค้าเพื่อความสะดวกได้เปรียบมาเป็นการจัดการการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างธุรกิจ พันธมิตร และลูกค้า เพื่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เน้นที่ Value Creation
- ธุรกิจรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะเป็นธุรกิจชุมชน (Community-based Business) ที่มีพันธมิตรจำนวนมาก ต่างคนต่างนำทรัพยากรที่ตนมีมาร่วมกันสร้างข้อเสนอที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าให้ผู้บริโภค ตัวอย่างที่ดี คือ Airbnb, Uber และ Threadless.com



Source: Threadless.com

TRANSFORMATION ALONG THE 3 DIMENSIONS



CLOSED SYSTEM VS OPEN SYSTEM

Closed System	Open System
Rigid organization	Less rigid around roles and processes
Silos structure	Network structure
บริการตามหน้าที่	สร้างข้อเสนอตอบโจทก์ความต้องการของผู้บริโภค
ไม่เอื้อให้สร้างนวัตกรรมได้	สมรรถนะในการสร้างนวัตกรรม
Optimize internal resources	Manage interaction to create value

PRODUCT CENTRIC COMPANY

STRATEGY
CREATE THE BEST

CULTURE
NEW PRODUCTS



PROCESSES
NEW PRODUCT DEVELOPMENT

VS.

CUSTOMER CENTRIC COMPANY

STRATEGY
SOLVE CUSTOMER PROBLEM

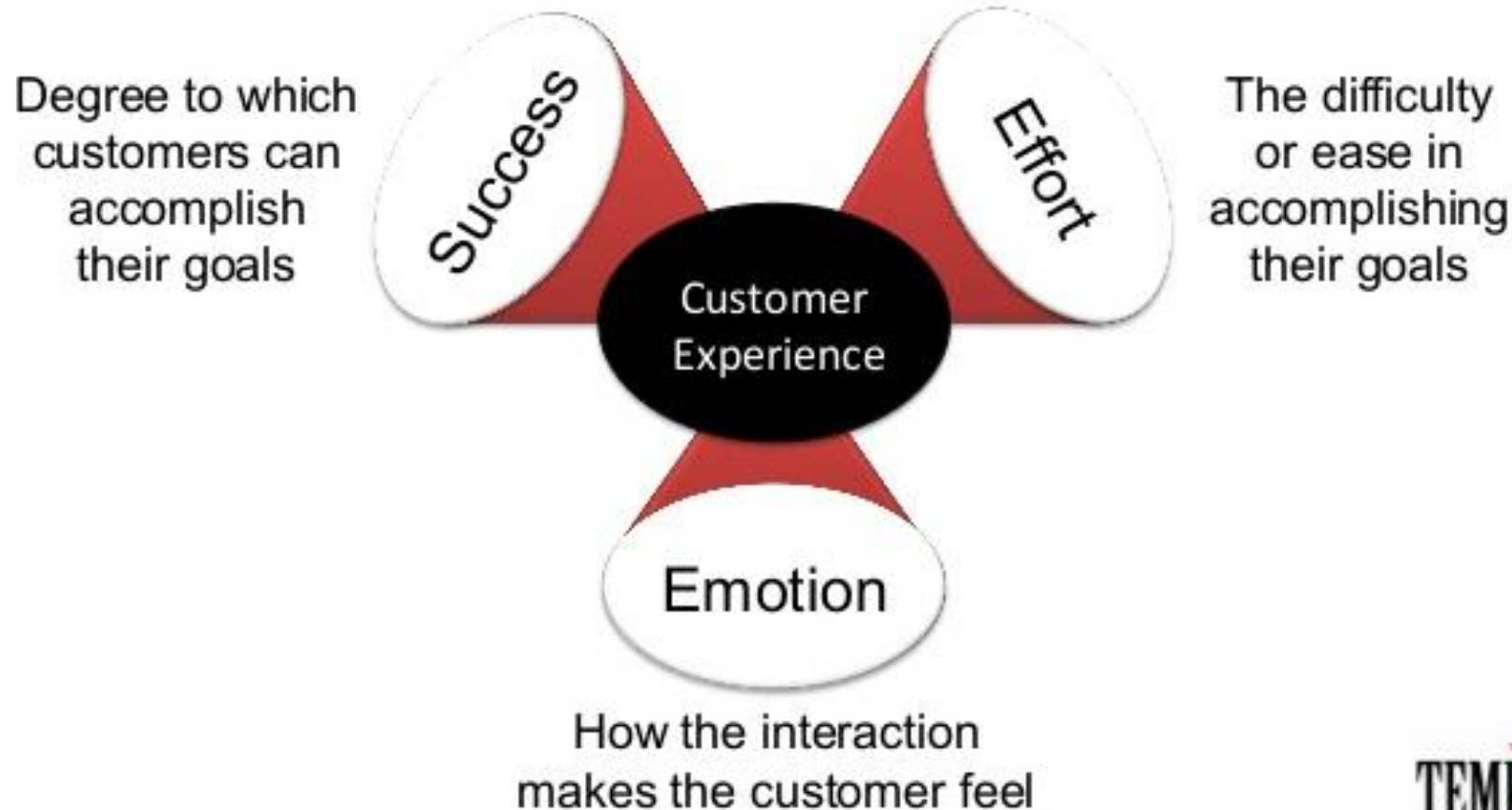
CULTURE
FILL NEEDS + ENGAGE



PROCESSES
GAIN INSIGHT + MANAGE EXPERIENCES

What is customer experience?

The perception that customers have of their interactions with an organization



Copyright ©2014 Temkin Group. All rights reserved.



เป้าหมายการใช้เทคโนโลยีสำหรับธุรกิจ

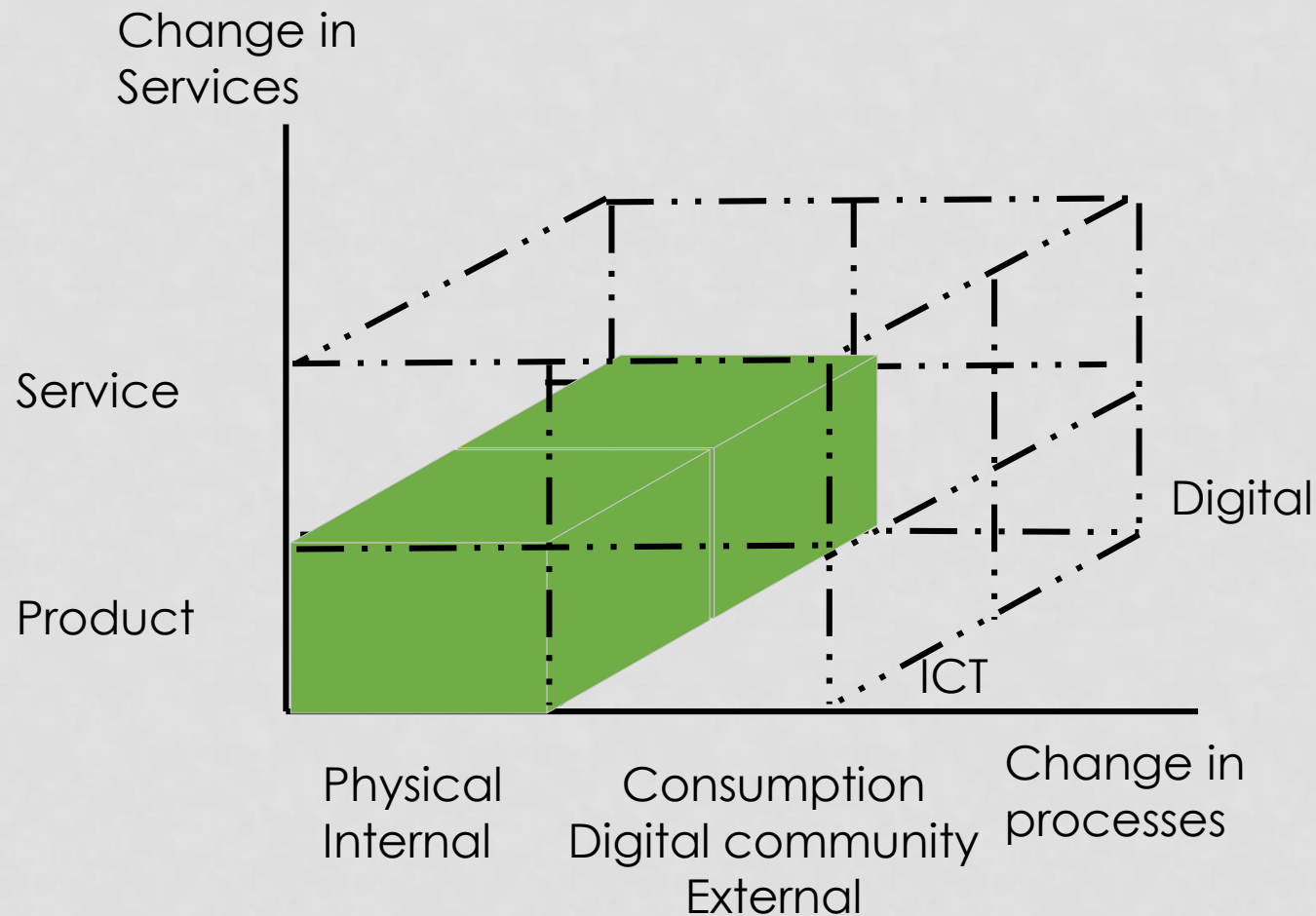
Productivity Improvement

- Digitize กระบวนการทำงานให้กระจับเพื่อลดต้นทุน และทำงานได้รวดเร็วขึ้น เน้นประสิทธิภาพในด้าน
 - การวางแผน
 - การผลิต
 - และการบริการลูกค้าหลังการขาย

Growing Business with New Business Model

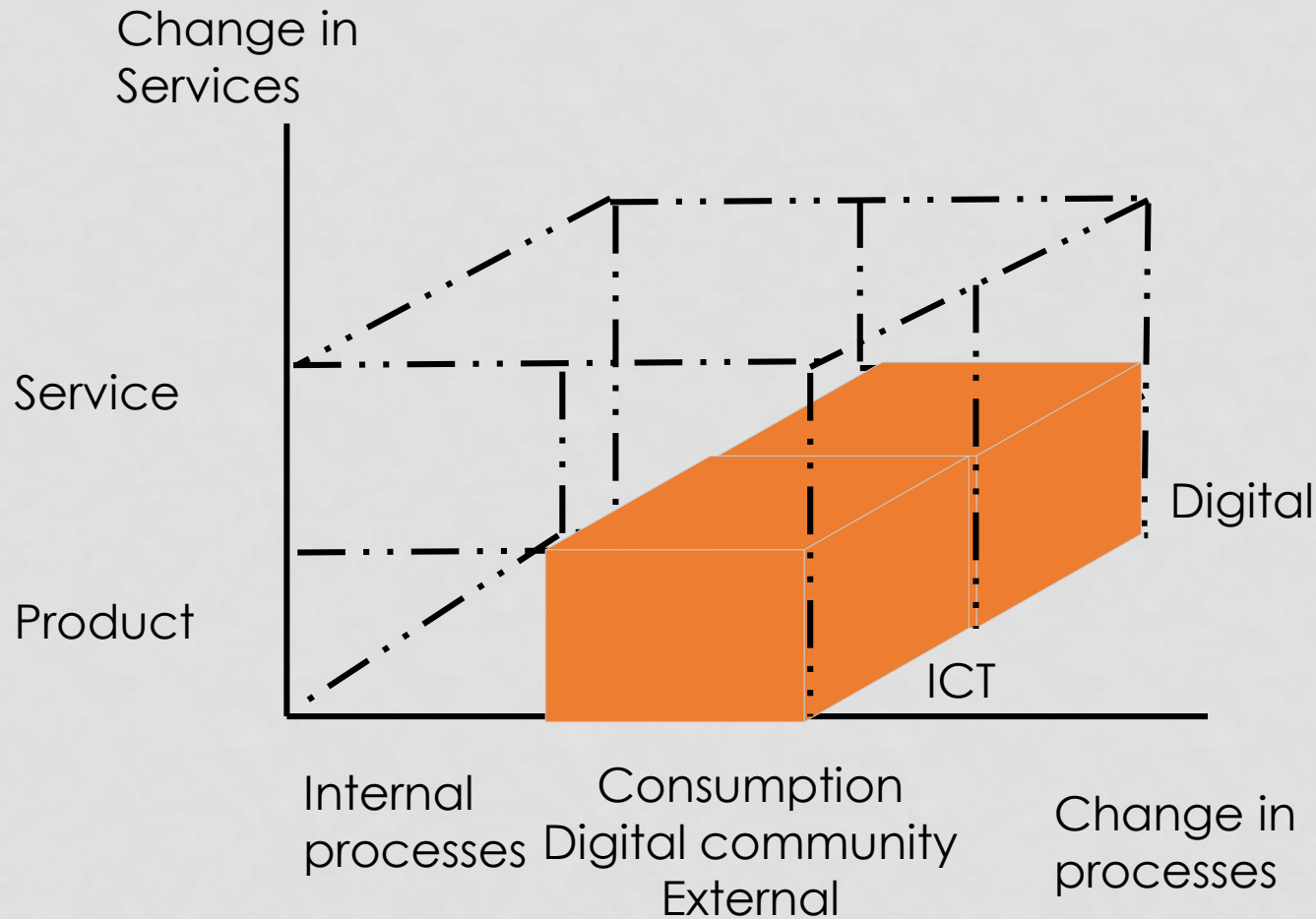
- ปรับเปลี่ยนแนวคิดการแข่งขันทางธุรกิจใหม่ เน้นที่ Value Creation สร้างความแตกต่างในด้าน
 - สินค้าและข้อเสนอ
 - การบริการลูกค้า สร้าง Customer Experience
 - ปรับวัฒนธรรมทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อ Co-production of offering และ Co-creation of value

DIGITALLY VERTICAL INTEGRATION



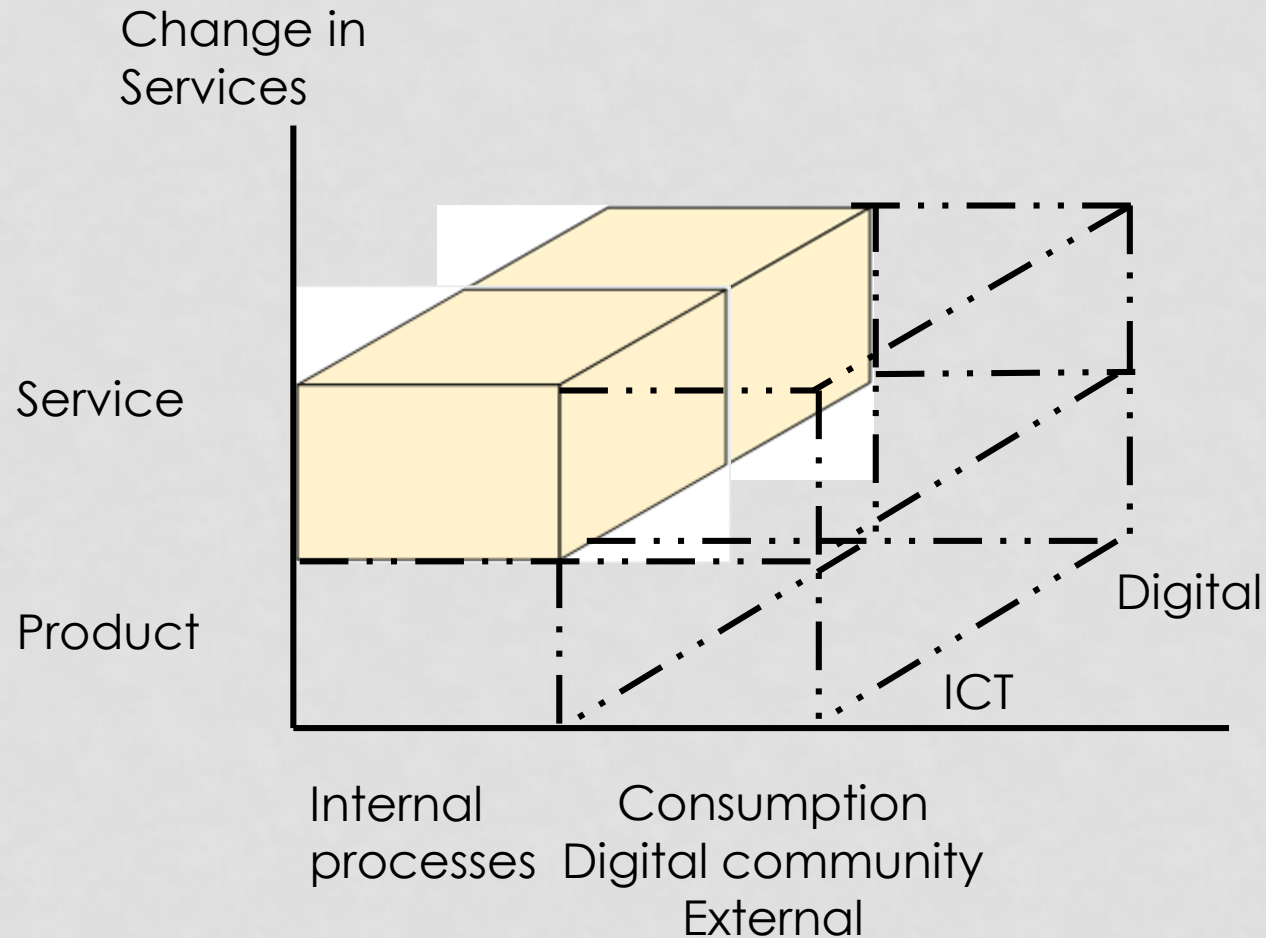
- ธุรกิจยังคงเน้นการผลิตสินค้าเป็นธุรกิจหลัก (Product centric)
- ปรับปรุงด้วยการบูรณาการการทำงานในกลุ่ม Core processes ขององค์กร
- ธุรกิจเป็นแบบ Self-contained ทำทุกอย่างด้วยตัวเอง
- ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

DIGITALLY HORIZONTAL INTEGRATION



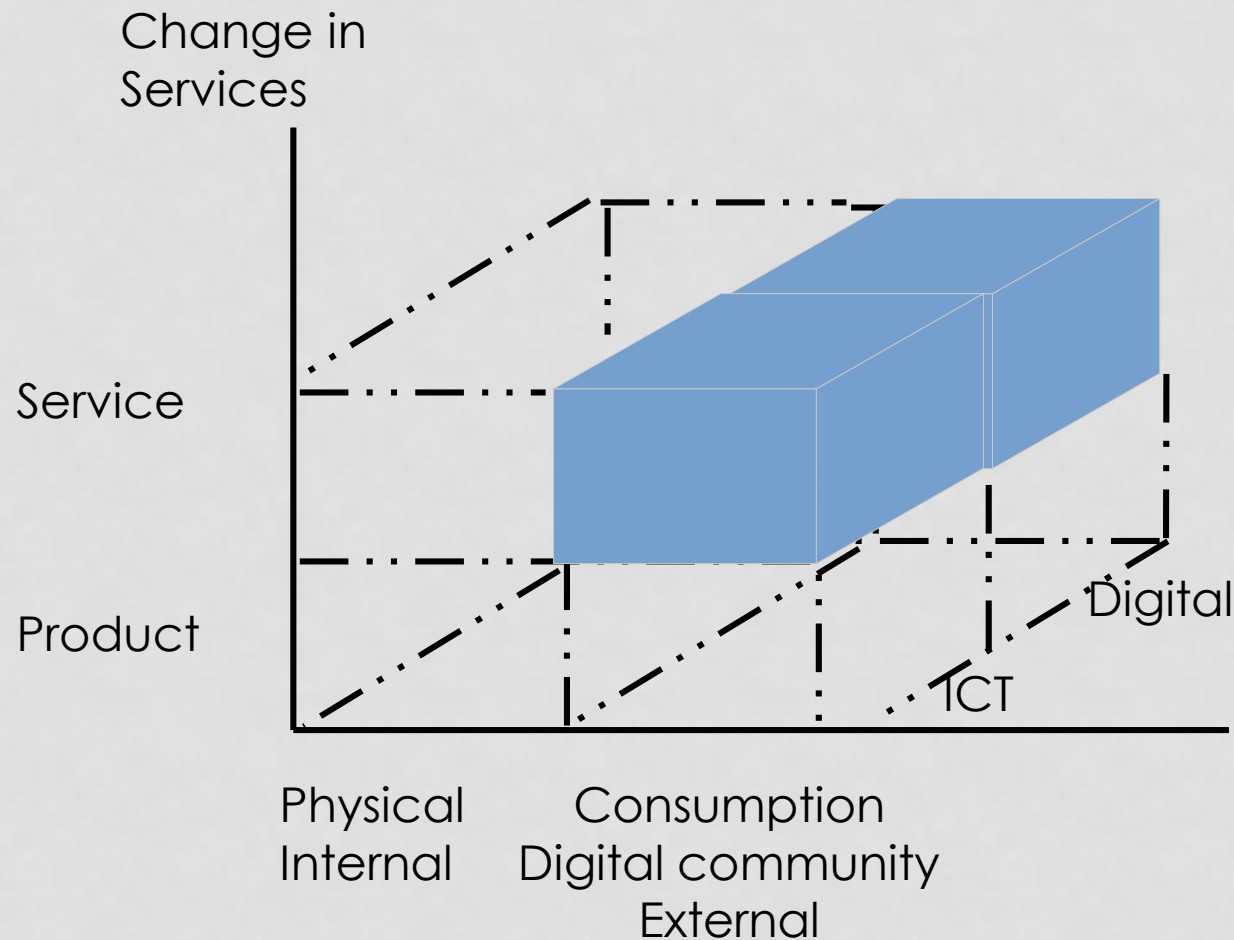
- ธุรกิจยังคงเน้นการผลิตสินค้าเป็นธุรกิจหลัก (Product centric)
- ปรับปรุงด้วยการบูรณาการการทำงานในกลุ่ม Core processes กับพันธมิตรและลูกค้า
- ธุรกิจเป็นแบบเครือข่ายมากขึ้น
- ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Improve Efficiency)

SERVITIZATION



- ธุรกิจให้ความสำคัญกับการ Bundle บริการเข้ากับสินค้า เพื่อให้ลูกค้าได้คุณค่ามากที่สุด
- ให้ความสำคัญกับ Value-creation ให้ได้ Economies of scope จากบริการ
- ธุรกิจเป็นแบบ Self-contained ทำทุกอย่างด้วยตัวเอง
- ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านบริการที่เป็น Digital Services

NEW BUSINESS MODEL: VALUE CREATION



- ธุรกิจปฏิรูปถึงขั้นที่สามารถส่งมอบ Customer Experience อย่างน่าประทับใจ
- ให้ความสำคัญกับ Value-creation ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้จริง
- ธุรกิจให้ความสนใจร่วมมือกับพันธมิตรและลูกค้าในการทำ Co-production และ Co-creation
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อทำงานแบบเครือข่ายในรูปแบบของ Value Creation System

หัวข้อ

- พัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล ผลกระทบ และนวัตกรรมสำคัญ
- แนวคิดการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีดิจิทัล
 - แนวทางการปรับเปลี่ยน
 - วิธีปรับเปลี่ยน



การบริหารจัดการภายใต้ระบบเทคโนโลยี 4.0

- ความสำคัญของรูปแบบธุรกิจ The 2-Worlds Model
- Digital Service Innovation
- การเตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม
 - The Digital Transformation Roadmap
- ภาวะผู้นำองค์กรดิจิทัล

ธุรกิจที่ได้ DIGITIZED แล้วสร้างข้อมูลที่สามารถตอบคำถาม

ธุรกิจที่หลากหลาย

Prescriptive

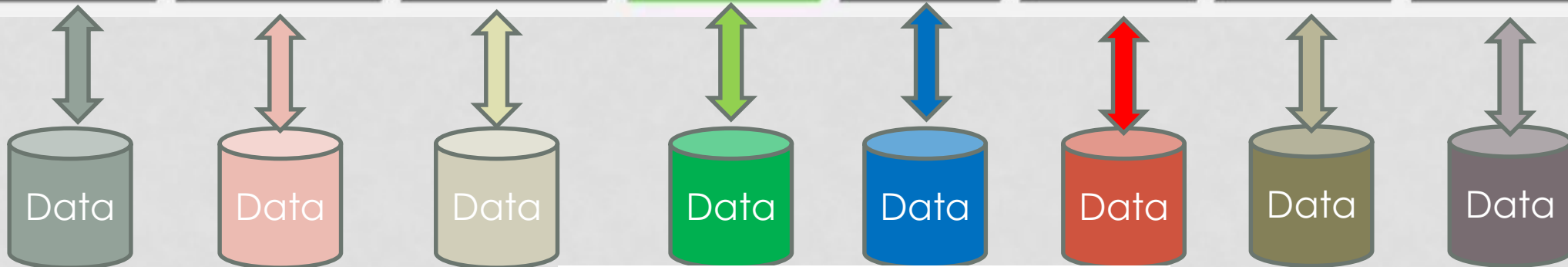
Diagnostic

Predictive

Descriptive

What? How? Where? When? What? Who? Whom? How? Where? Whom? Why? How?

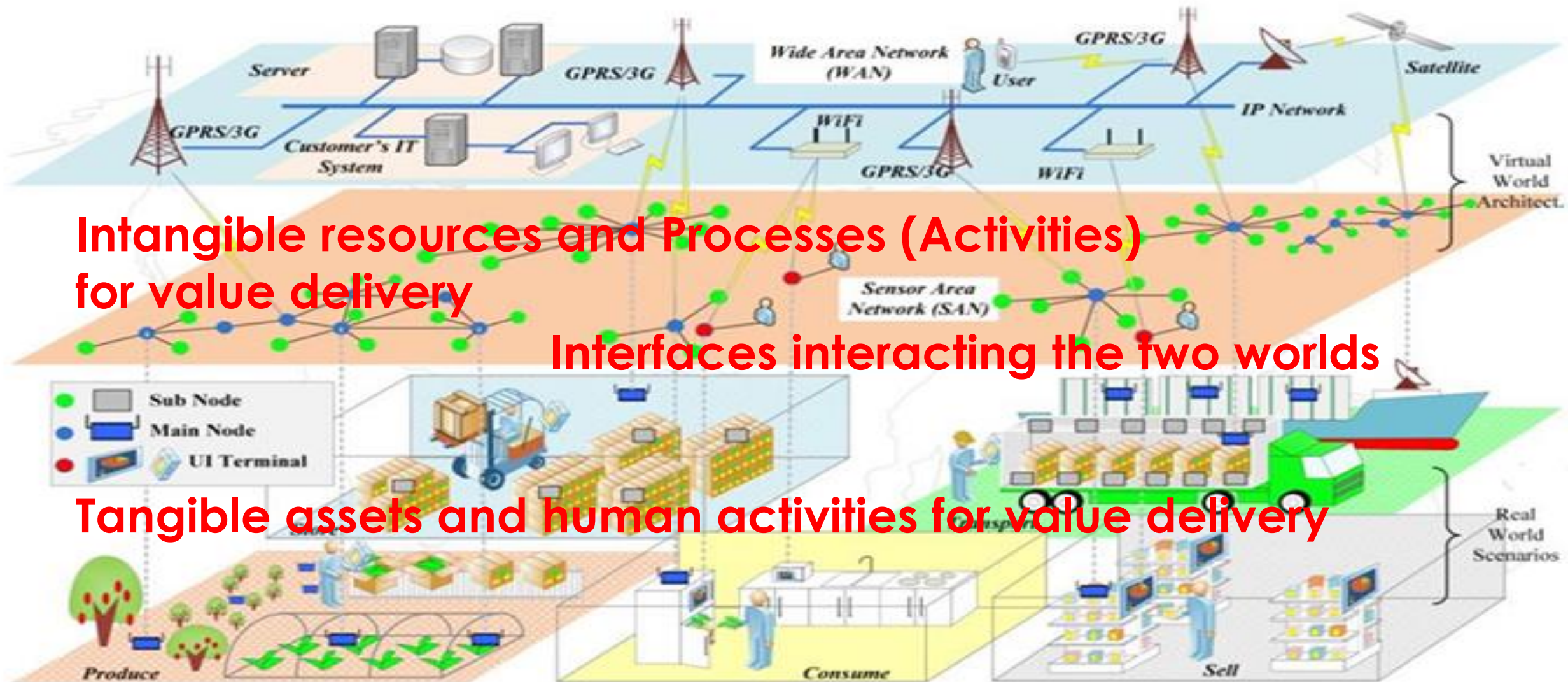
How? Where? What? When? What? Who? Whom? How? Where? Whom? Why? How?



Source: Google.com

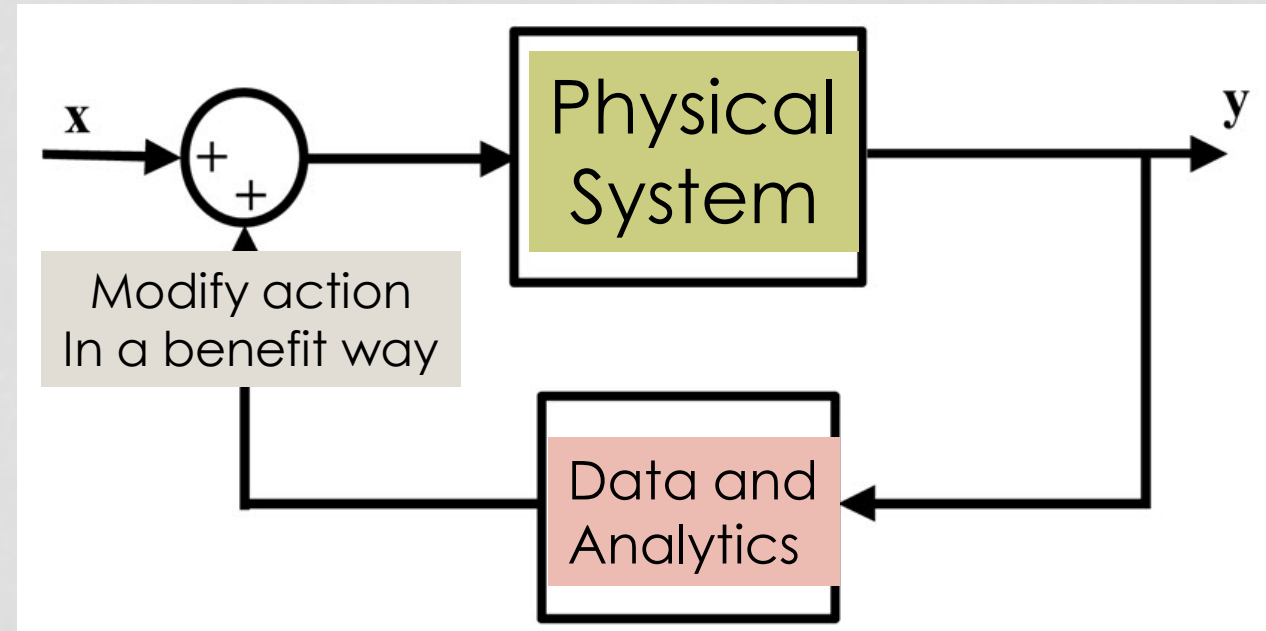
DIGITIZATION กับการทำธุรกิจในโลกสองใบ (CYBER-PHYSICAL SYSTEM)

Source: Springer

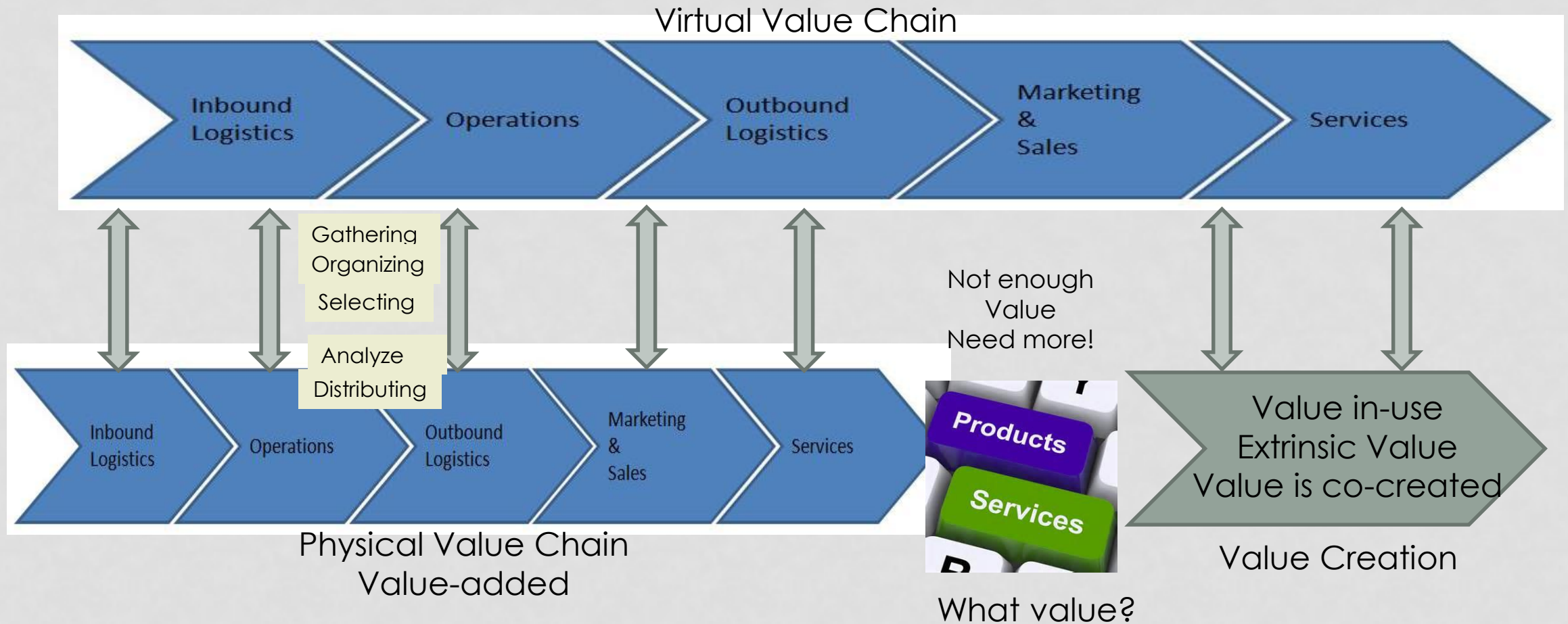


BUSINESS IS A FEEDBACK CONTROL SYSTEM

- Physical value chain creates products and services; value added to product and services พร้อมกับการสร้างข้อมูลเพื่อส่งเข้ากระบวนการวิเคราะห์ผล
- ผลการวิเคราะห์ นำมาสู่การรู้จุดอ่อนจุดแข็ง จุดอ่อนต้องมีการปรับปรุง วนเวียนกันจนทำให้เกิดการทำให้การทำงานดีขึ้นและฉลาดขึ้น

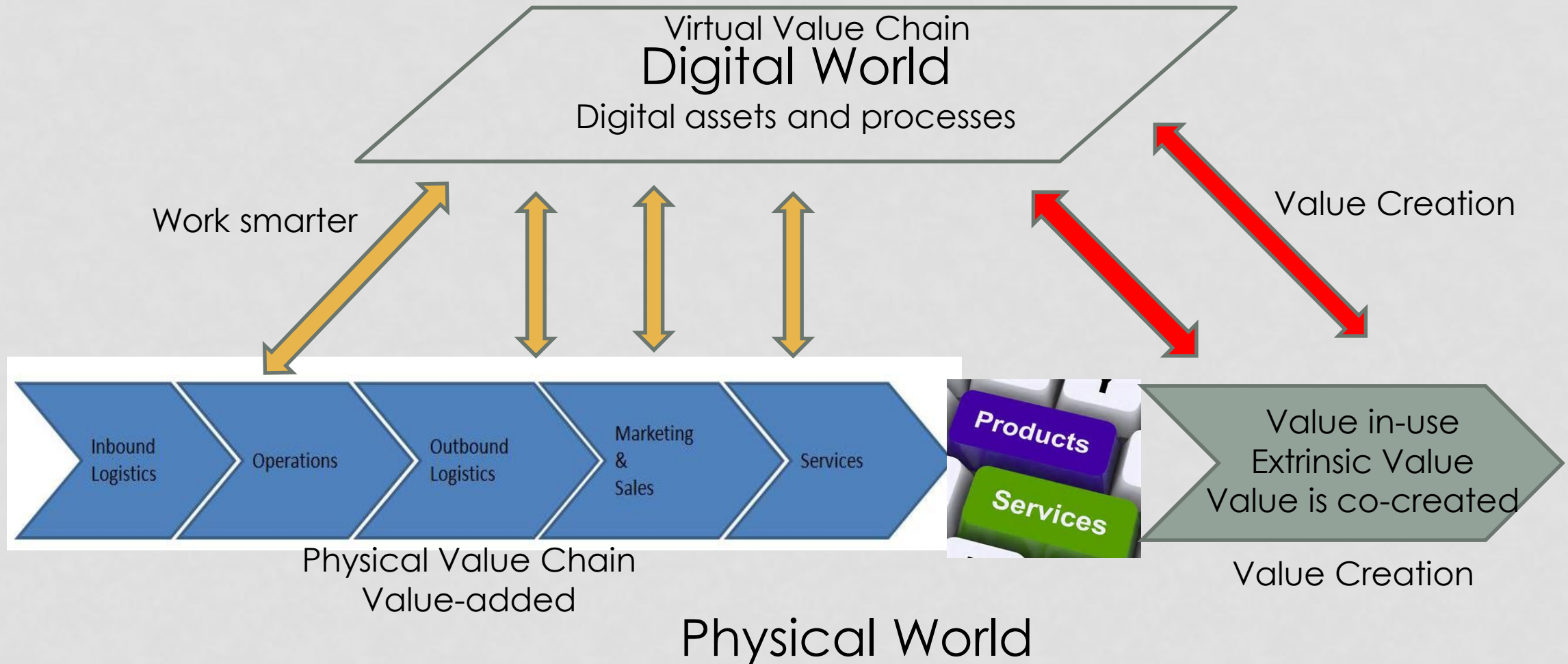


THE VALUE MATRIX: BETWEEN PVC AND VVC THE VALUE LOOP



THE VALUE MATRIX: BETWEEN PVC AND VVC

THE VALUE LOOP



THE VALUE CREATION CONTINUUM

การปรับเปลี่ยนธุรกิจ
(Business Transformation)

Mass
Production

Mass
Customization

Personalization
(In-context)

THE OLD LOGIC: MASS PRODUCTION

- Mass Production เป็นรูปแบบเดิมของโรงงานส่วนใหญ่
 - ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้ามีคุณภาพ ในจำนวนมาก เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ
 - หามาตรการการตลาดเพื่อขายสินค้าที่ผลิตให้มาก
 - ให้ความสำคัญที่ตัวสินค้า คุณค่าอยู่ที่สินค้าที่ขายได้ แต่ไม่ให้ความสำคัญที่คุณค่าที่ผู้ซื้อพึงจะได้รับ
- Mass Production is product-centric strategy



Source: <http://i1.trekearth.com/>

NEW LOGIC: MASS CUSTOMIZATION

- ลูกค้ามีส่วนกำหนดความต้องการ
- Mass Customization เป็นการผลิตสินค้าตามสั่ง ด้วยต้นทุนที่ใกล้เคียงกับ mass production (nearly everyone finds exactly what they want)
- สามารถให้บริการที่เลือกได้เพื่อประโยชน์ของลูกค้า
- Mass customization is customer-centric strategy



Source; MiniCooper

DIGITAL SERVICE INNOVATION

- Digital Service Innovation เป็นการ
สร้างนวัตกรรมบริการ โดยอาศัยดิจิทัล
เน้นที่ให้ลูกค้าและพันธมิตรมีส่วนร่วม
ในการสร้างคุณค่า และต่างได้ประโยชน์
ตามบริบท
- หัวใจสำคัญของธุรกิจในยุคดิจิทัล ความ
ความแตกต่างระหว่างรูปแบบธุรกิจเก่า
และใหม่



THREE MODELS OF DIGITAL SERVICE

- The three models of digital services (Depending on Value



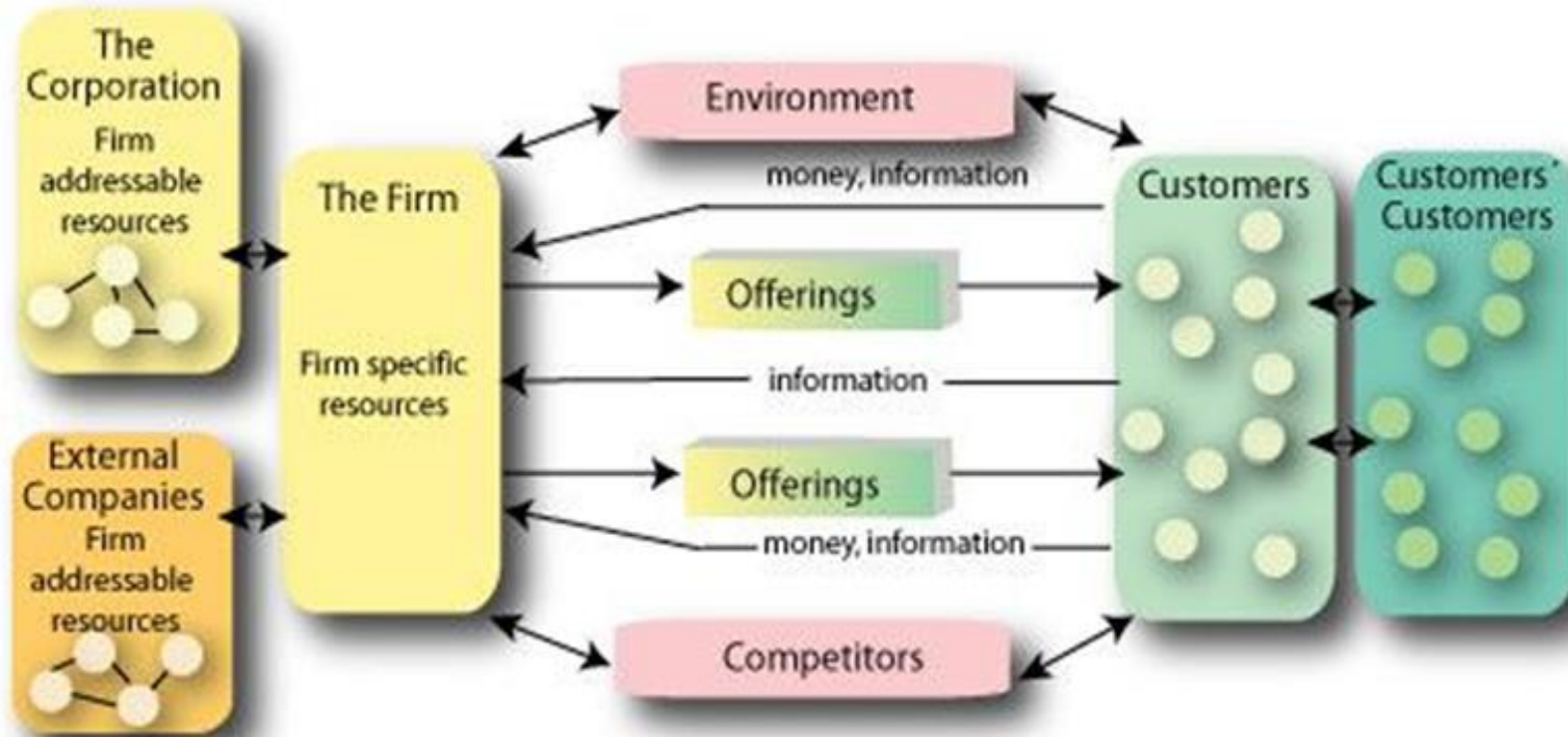
Source: <http://www.pwhtsolutions.com/>

- รูปแบบธุรกิจที่ทำธุรกรรมอยู่ในโลกไซเบอร์ล้วน ๆ เช่น Google
- รูปแบบธุรกิจที่ทำธุรกรรมอยู่ในโลกสองใบ หรือ Cyber-Physical System (CPS) เช่น Uber
- รูปแบบธุรกิจที่ทำธุรกรรมในโลกไซเบอร์พร้อมกับเปลี่ยนตัวสินค้าจากกายภาพเป็นดิจิทัล เช่น Apple iTunes และ Netflix (แผ่นเสียง ตลับเทป และแผ่นซีดีมาเป็นสินค้าที่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบที่อาศัยเทคนิค Streaming ในการให้บริการ)

DIGITAL SERVICE: RELIEVE VS ENABLE

- Relieve หรือรับภาระการทำงานจากคน เป็นบริการที่เป็นซอฟต์แวร์ล้วนๆ
 - ซอฟต์แวร์ทำงานบริการแบบอัตโนมัติ โดยไม่ต้องการคนช่วย เช่น
 - บริการวิเคราะห์การขายของแต่ละร้านค้ารายวันเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติเงินทุนหมุนเวียน
- Enabler หรือสนับสนุนให้คนทำงานได้สะดวกขึ้นและดีขึ้น
 - เป็นบริการของซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้การทำงานของคนที่ดีขึ้นในบางขั้นตอน เช่น
 - ระบบแผนที่นำทาง GPS ช่วยให้คนขับรถนำหาร้านค้าย่อยในซอยเล็กซอยน้อยที่ไม่คุ้นเคยโดยไม่หลงทาง
 - ระบบซอฟต์แวร์ Routing Optimization ช่วยให้คนขับรถวางแผนการเดินทางไปหาร้านค้าย่อยต่าง ๆ ด้วยเส้นทางที่สั้นที่สุดและใช้เวลาน้อยที่สุด

DIGITAL SERVICE INNOVATION



Source: <http://coevolving.com/>

- เป็นการคิดค้นวิธีใหม่ที่จะบริการลูกค้าที่ลูกค้าต้องการ
- ออกแบบวิธีที่จะสนับสนุน Customer's value creation processes รวมทั้ง ของลูกค้า ของลูกค้าด้วย
- คิดหาวิธีใหม่ที่จะ Co-produce ร่วมกับพันธมิตร เพื่อให้ได้ Offering ที่ครอบคลุมที่สุด

คุณลักษณะของ DIGITAL SERVICE

- มีลักษณะของ Service Exchange ระหว่างคนสองคนหรือองค์กรสององค์กรหรือระบบงานสองระบบ (Actor-to-Actor Network) (Value Co-creation)
- เป็นบริการที่อาศัยทรัพยากรดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่า (Liquefied หรือ Digitized Resources) จากทรัพยากรของตัวเองและพันธมิตร Actor ทุกคนถึงเป็น Resource Integrator



Source: <http://www.rcbcbankard.com>

คุณลักษณะของ DIGITAL SERVICE

- ทรัพยากรดิจิทัลใช้ไม่หมด การ Re-combine หรือ Re-bundle ทรัพยากร เกิดทรัพยากรใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ (Novel Resources)
- Digital Service Innovation จึงเป็นการ Re-configure ทรัพยากรดิจิทัล กระบวนการทำงาน และเปลี่ยนบทบาทผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิด Density of Options

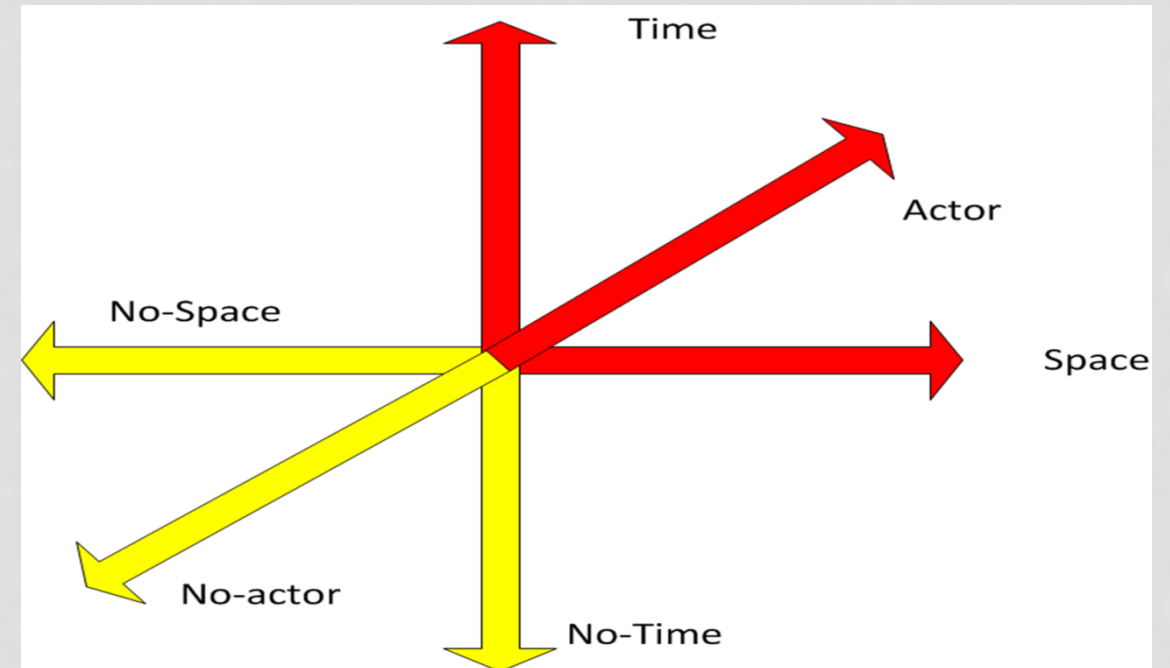


Source: <https://images.search.yahoo.com/>

DENSITY PRINCIPLE สนับสนุน DIGITAL SERVICE INNOVATION

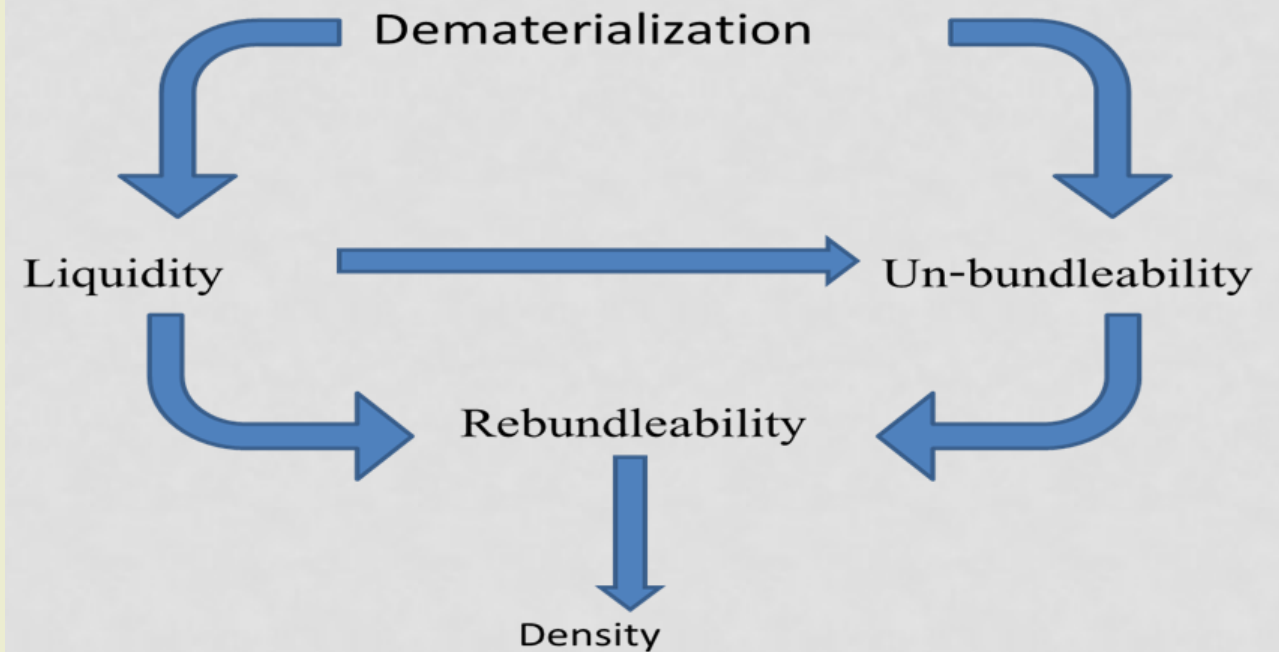
SOURCE: RICHARD NORMANN, 2003

- เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยลดข้อจำกัด (loosening of constraints)
 - เทคโนโลยีช่วยลดข้อจำกัดทางกายภาพ การพึ่งพาคน และเรื่องของเวลา สถาบันการศึกษามีอิสระเพื่อ
 - Constellation—ทำงานกับใครก็ได้
 - Actor—ใครเป็นคนทำงานก็ได้
 - Place ---ทำงานที่ไหน ก็ได้
 - Time ---ทำเมื่อไรก็ได้



MECHANISM TO DEMATERIALIZE

- Dematerialization--free of physical objects
 - There are two dematerialization mechanisms
 - Liquefaction: Separation of information from the physical objects, provide freedom of movement
 - Unbundleability: Separation of activities held together in time and place by actor



Source: Recharad Normann

หลักการความหลากหลาย THE DENSITY PRINCIPLE

SOURCE: RICHARD NORMANN (2003)

- The Density Principle (หลักการความหลากหลาย): การผสมผสานทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (หมายถึงเหมาะสมที่สุดสำหรับลูกค้าคนหนึ่ง ๆ ณ เวลาหนึ่ง ในสถานที่หนึ่ง ๆ (ในบริบทหนึ่ง ๆ)) เพื่อสร้างคุณค่าได้สูงสุดหรือมีความคุ้มค่ามากที่สุด
- The Density Principle The best combination of resources is mobilized for a situation—for a customer at a given time in a given place-independent of location, to create the optimum value/cost result

ตัวอย่าง BUNDLE VS UNBUNDLE

Bundle

- ลูกค้าเลือกผ้าที่ต้องการ
- ลูกค้าเลือกแบบเสื้อ
- ช่างวัดสัดส่วน
- ช่างตัดเย็บตามแบบ
- ลองเสื้อ
- ปรับแก้
- ชำระเงินและรับเสื้อ

Unbundle

- Sub-process 1
 - เลือกผ้า
- Sub-process 2
 - เลือกแบบ และ วัดตัว
- Sub-process 3
 - ตัดเย็บตามแบบ
 - ลองเสื้อและปรับแก้
- Sub-process 4
 - ชำระเงินและรับเสื้อ

ตัวอย่าง DIGITIZE RESOURCES (LIQUEFICATION)



ขนาดวัดตัว คุณนิตยา หาญสกุล (น้องเดือน)

1. ยาวหน้า	15	นิ้ว
2. ยาวหลัง	18	นิ้ว
3. ป่าหน้า	15	นิ้ว
4. ป่าหลัง	17	นิ้ว
5. ไหล่กว้าง	14.5	นิ้ว
6. ยาวไหล่	4.5	นิ้ว
อ	17.5	นิ้ว
ง	8.5	นิ้ว
อก	7.5	นิ้ว
เอว	40	นิ้ว
งกบน	34	นิ้ว
งกล่าง	38	นิ้ว
โคนแขน	40.5	นิ้ว
ต้นแขน	16.5	นิ้ว
ขอก	13	นิ้ว
ข้อมือ	12	นิ้ว
ข้อคอ	8	นิ้ว
รอบข้อศอก (ขณะงอแขน)	11	นิ้ว
ยาว	19	นิ้ว

Source: <http://www.pooltablesuk.co.uk/>

LIQUEFICATION AND UNBUNDLING CREATE NEW DIGITAL SERVICE

Reveal customer's unmet needs.

Bank of America คิดค้นวิธีขยายบัญชีเงินฝากรายย่อย โดยเสนอให้ลูกค้าเครดิตการ์ดที่ชำระหนี้ผ่านธนาคาร บัดเศษเข้าบัญชี เช่นถ้ารายการจ่ายระบุจำนวน 35.34 เหรียญ ให้ชำระเป็น 36.00 เหรียญ ส่วนต่าง 66 cent ถูกโอนเข้าบัญชีเงินฝากของเจ้าของบัตร เมื่อครบปี ธนาคารจะทบให้ 5% ของจำนวนรวมที่เกิดจากการบัดเศษระหว่างปี แต่ไม่เกิน 250 เหรียญต่อปี ให้แก่เจ้าของบัญชี ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี ภายในปีเดียว มีลูกค้าสมัครเข้าร่วมโครงการถึง 2.5 ล้านราย และสามารถรักษาลูกค้าเงินฝากกลุ่มนี้ได้ถึง 99%



Source: Bank of America

LIQUEFICATION AND UNBUNDLING CREATE NEW DIGITAL SERVICE

Source: Google.com

- Liquefy ข้อมูลชำระเงินบัตรเครดิต
- Unbundle กระบวนการเปิดบัญชีและฝากเงินเข้าบัญชี
สะสมทรัพย์
 - คำร้องเปิดบัญชีเงินฝาก
 - อนุมัติให้เปิดบัญชีใหม่
 - การเปิดบัญชีใหม่
- Unbundle กระบวนการรับฝากเงิน
 - แจกเงิน
 - ตรวจสอบการฝากเงิน
 - รับฝากเงิน
 - บันทึกรายการในระบบบัญชีเงินฝาก

The screenshot shows a web form titled 'Savings Accounts' with a sub-header 'Savings Account'. It includes fields for Account Name, Bank Name, Address, Phone, and Account #. A 'Status' dropdown is set to 'Active'. A 'Comments' box contains the text 'Free slab of bacon with every deposit over \$500'. A checkbox for 'Include in Starter File' is present. The 'Starting Balance' is \$124.75 and the 'Minimum Balance' is \$30.00. The 'Current Balance' is \$124.75. The form is dated 10/30/02.

Factory Workers Local 888 2210 Elm Street West Falls, VA 21521			PASSBOOK SAVINGS ACCOUNT #2215608 NATIONAL CITY BANK	
Date	Withdrawal	Deposit	Interest	Balance
11/25/99		\$ 100.00		\$ 720.83
12/15/99		\$ 100.00		\$ 820.83
12/31/99			\$ 17.39	\$ 920.83
01/10/00		\$ 100.00		\$ 938.22
02/15/00		\$ 100.00		\$ 1,038.22
03/15/00		\$ 100.00		\$ 1,138.22
03/31/00			\$ 17.53	\$ 1,238.22
04/15/00		\$ 100.00		\$ 1,255.75
05/15/00		\$ 100.00		\$ 1,355.75
06/16/00		\$ 100.00		\$ 1,455.75
				\$ 1,555.75

หัวข้อ

- พัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล ผลกระทบ และนวัตกรรมสำคัญ
- แนวคิดการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีดิจิทัล
 - แนวทางการปรับเปลี่ยน
 - วิธีปรับเปลี่ยน
- การบริหารจัดการภายใต้ระบบเทคโนโลยี 4.0
 - ความสำคัญของรูปแบบธุรกิจ The 2-Worlds Model
 - Digital Service Innovation

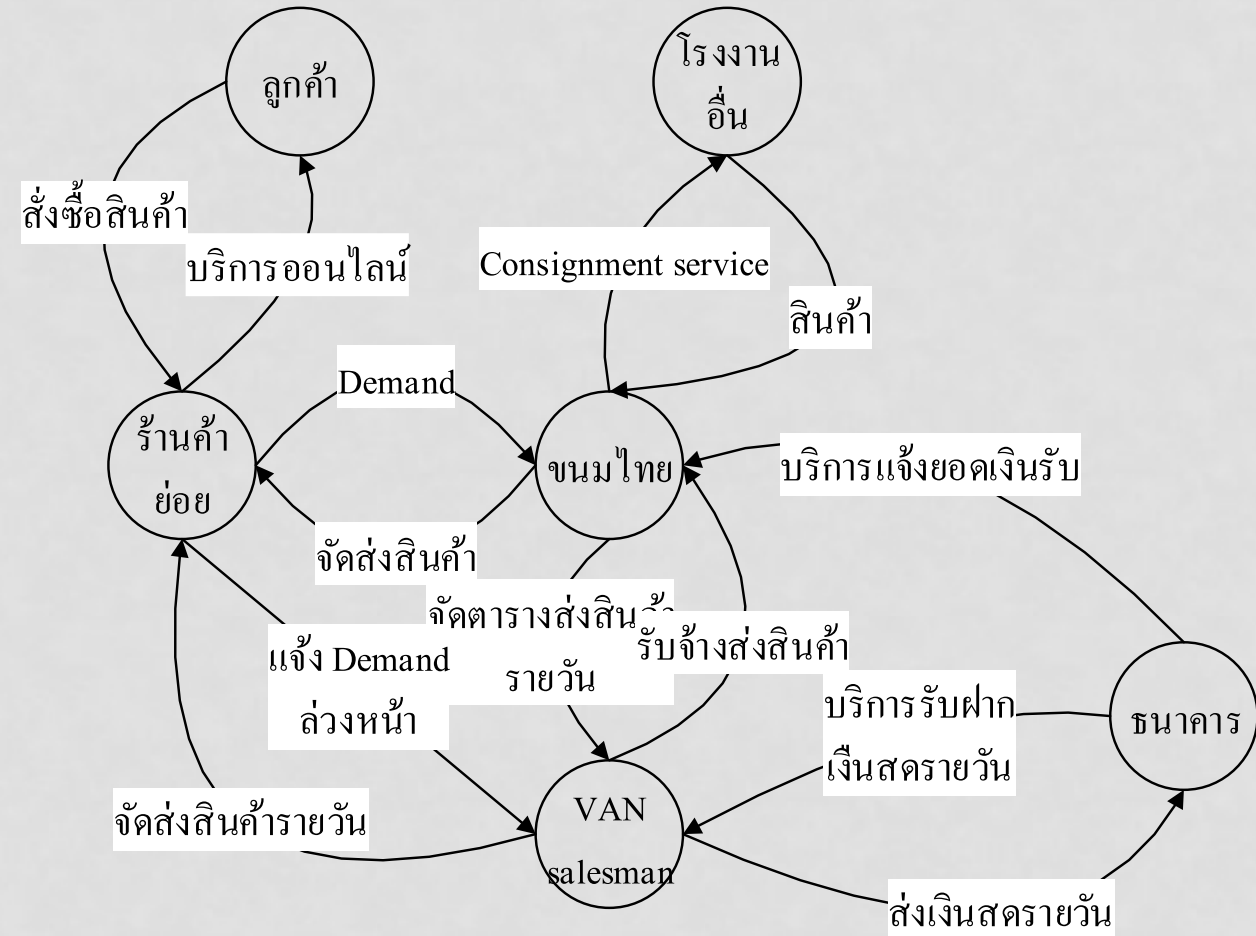


- การเตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม
- The Digital Transformation Roadmap
 - ภาวะผู้นำองค์กรดิจิทัล

DIGITAL SERVICE INNOVATION

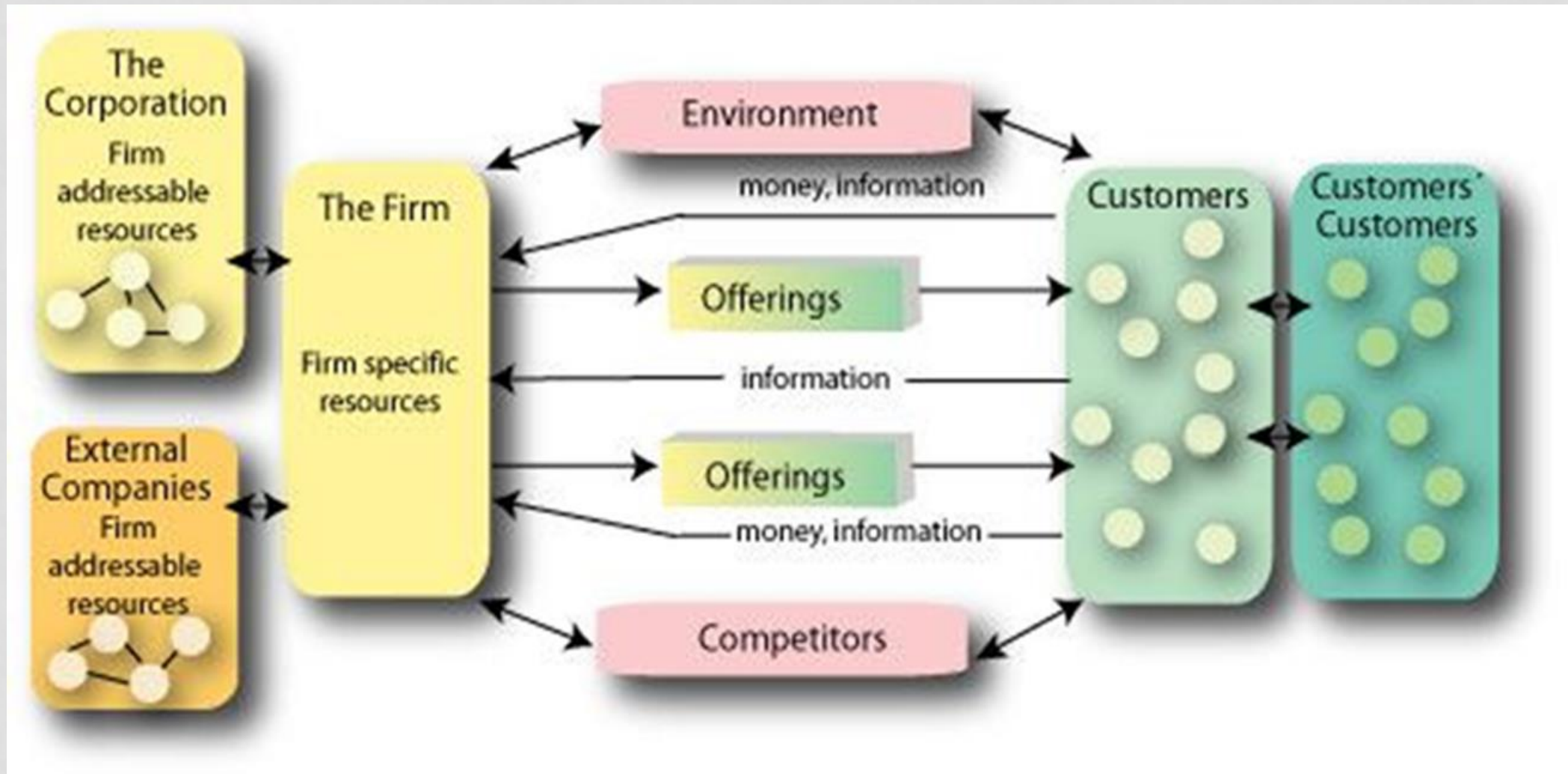
เป็นการสร้าง SERVICE SYSTEM แบบใหม่

- ธุรกิจยุคดิจิทัลเปลี่ยนจาก Static Value Chain เป็น Dynamic Value Network ที่ทำงานร่วมกัน (Value co-creation) ระหว่างกลุ่ม Actors
- ธุรกิจจะสร้าง Service System ใหม่ที่อาศัยดิจิทัล (Value Constellation)

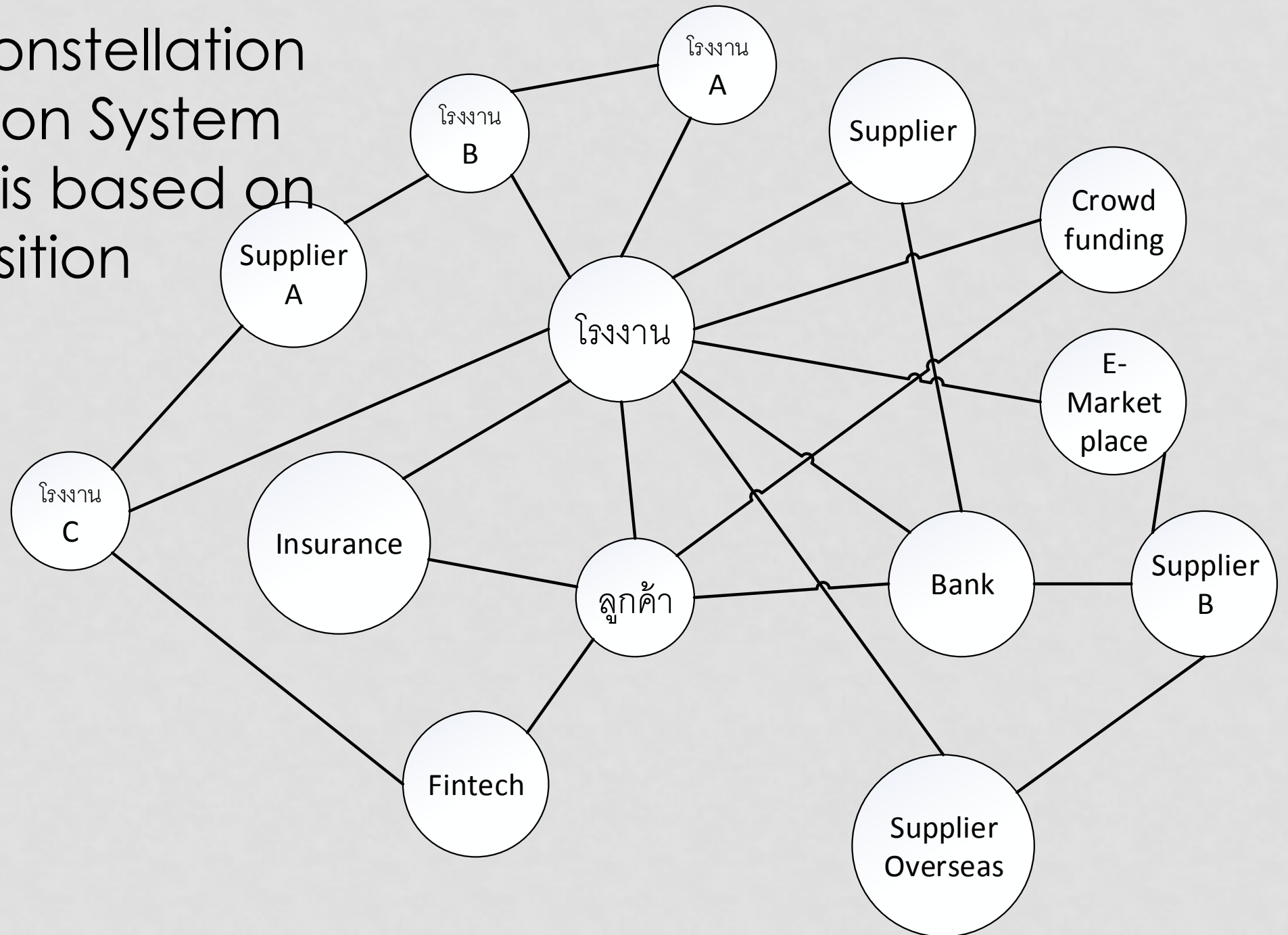


THE NEW SERVICE SYSTEM

Source: <http://coevolving.com/>

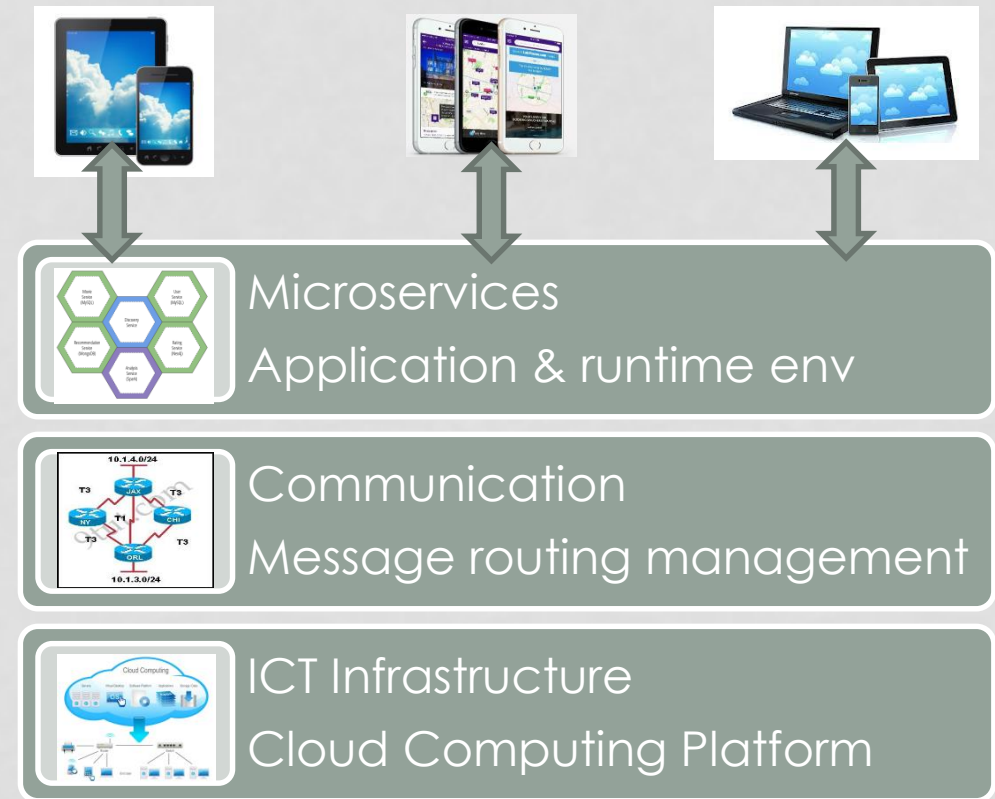


The Value Constellation Value Creation System Relationship is based on Value Proposition



VALUE CREATION SYSTEM IS A PLATFORM

- Value Creation System อาศัย Platform เพื่อการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนกับทรัพยากรดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่า
- ผู้ซื้อและผู้ขายจะใช้ Platform เป็นเวทีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างคุณค่า อาศัยข้อเสนอ Offering จากผู้ขาย โดยมีผู้ซื้อร่วมกัน Co-create ตามกระบวนการที่กำหนด เพื่อได้คุณค่า (Value Co-creation)



Service Ecosystem

Comprised of an Actor-to-Actor Network

Structural Flexibility & Structural
Integrity of Loosely-coupled
actor network (Standards &
Modularity)

Shared Worldview to reduce
Cognitive Distance among actors
(Same Language)

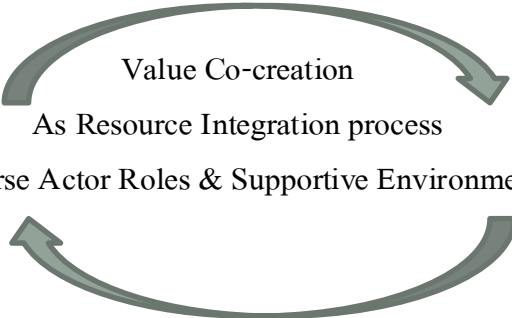
Architecture of Participation to
Coordinate Service Exchange
(Common rules and norms)

Offering as Service Platform
To leverage Resource Liquefaction
and enhance Resource Density

Modular
Architecture

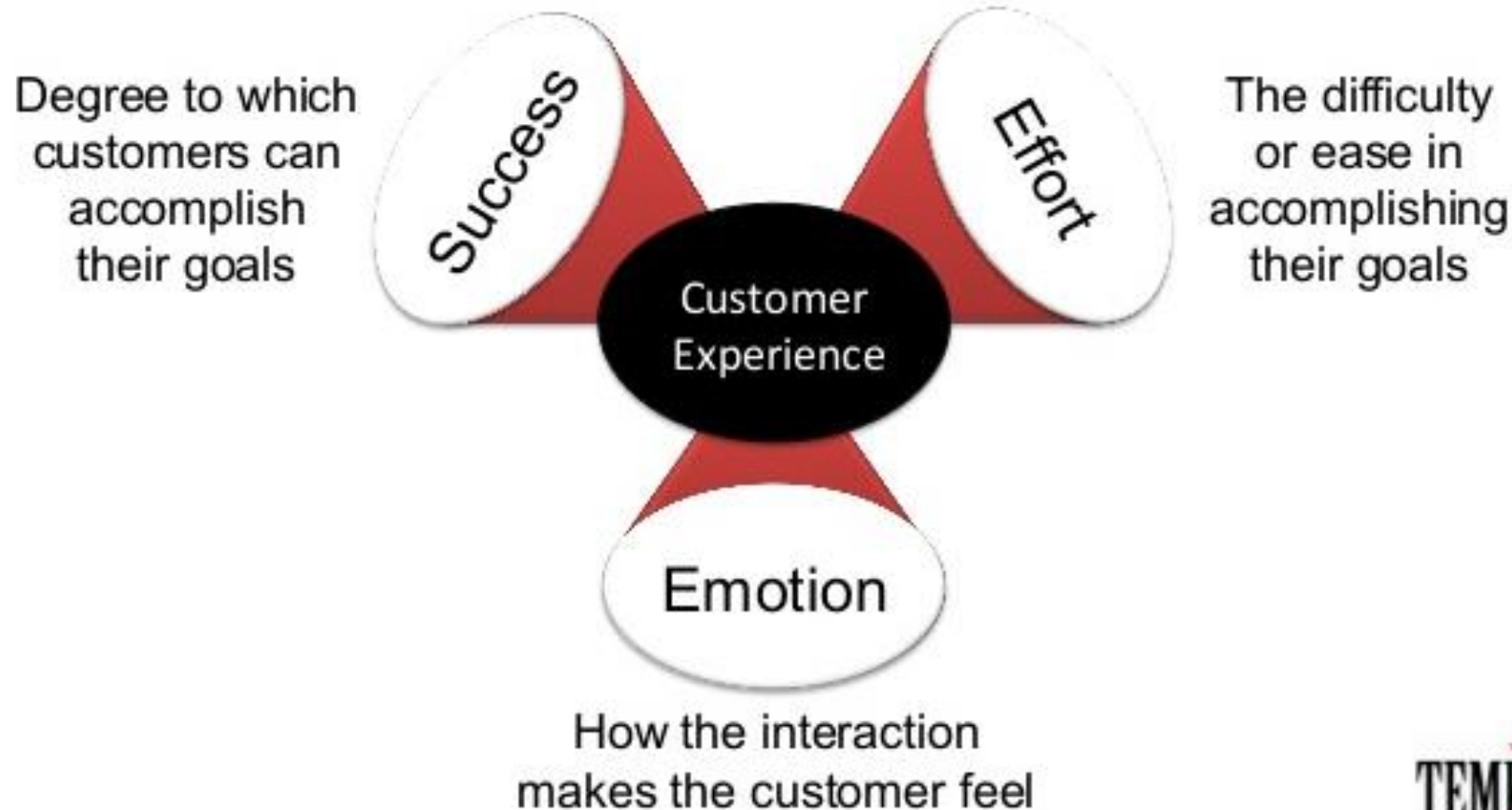
Rules (Protocol) of
Indirect Exchange

Value Co-creation
As Resource Integration process
Diverse Actor Roles & Supportive Environment



What is customer experience?

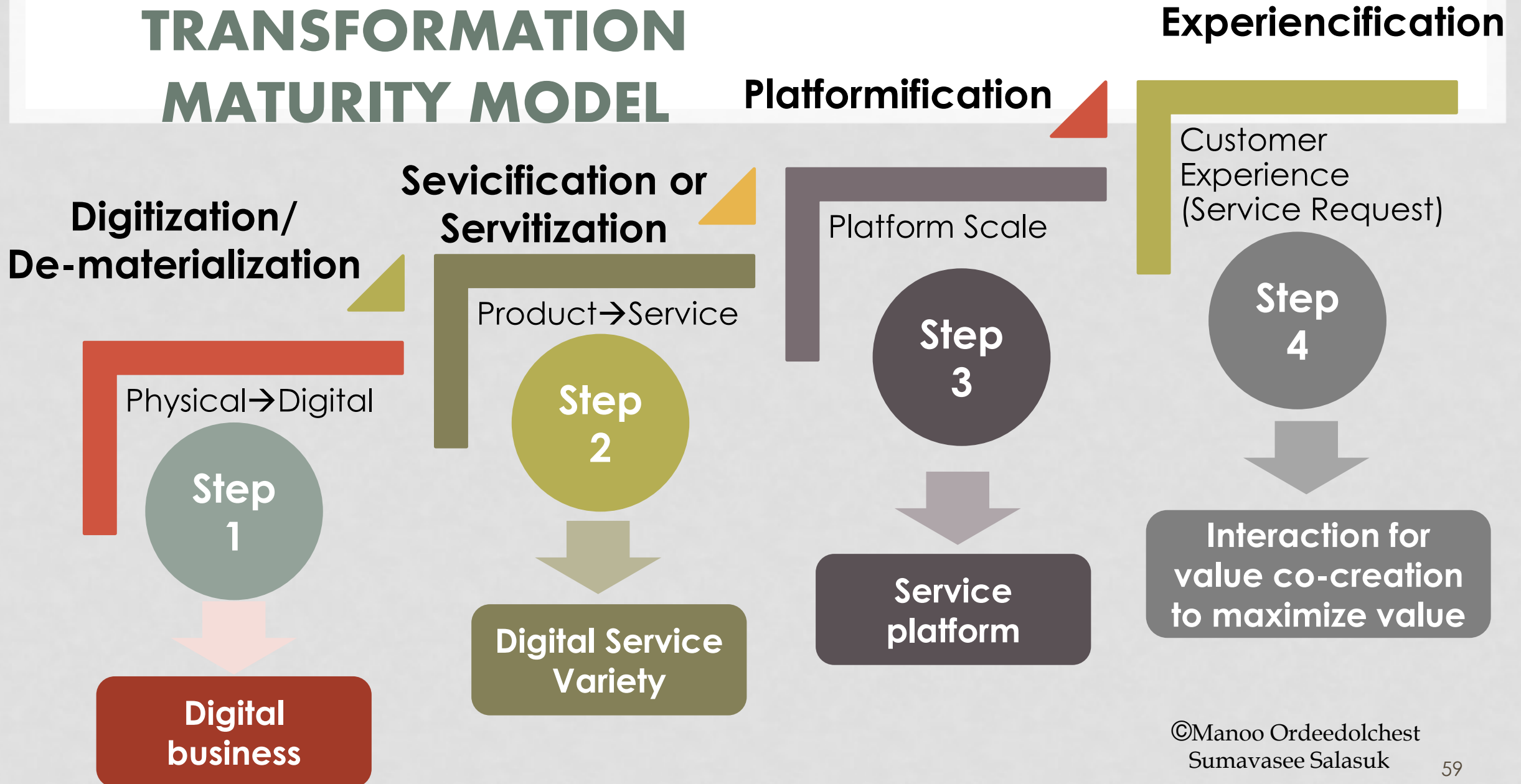
The perception that customers have of their interactions with an organization



Copyright ©2014 Temkin Group. All rights reserved.



SERVICE TRANSFORMATION MATURITY MODEL



SERVICE TRANSFORMATION MATURITY MODEL

- Digital Business

- ธุรกิจปรับสินค้าและบริการให้มี Digital service มากขึ้น
- ธุรกิจปรับกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีการใช้ระบบดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น เช่นการใช้ดิจิทัลเพื่อการตลาด เพื่อการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ที่เชื่อมโยงกับพันธมิตรด้วยระบบดิจิทัล ในลักษณะ Vertical Integration และ Horizontal Integration

- Servitization or Servicification

- เป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างคุณค่าด้วยการเพิ่มบริการร่วมกับสินค้า กลายเป็นข้อเสนอที่เรียกว่า “Product system” หรือ “Product bundle” หรือ “Product-Service System”

SERVICE TRANSFORMATION MATURITY MODEL

- Platformification or Platform Scale

- หมายถึงความสามารถของธุรกิจที่จะสร้างคุณค่าจากการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนบริการโดยอาศัยการเชื่อมโยงกันในระดับ Platform และเป็นระดับ Ecosystem ที่รวมกลุ่ม Platforms ที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งโลก

- Experiencification or Customer Experience

- ประสบการณ์ของลูกค้าเกิดขึ้นจาก Interaction ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ธุรกิจต้องหามาตรการที่เน้น Interaction เพื่อให้ลูกค้าได้คุณค่า หรือได้ Customer Experience มากๆ ด้วยมาตรการเสนอแบบ Mass Customization และ Personalization

หัวข้อ

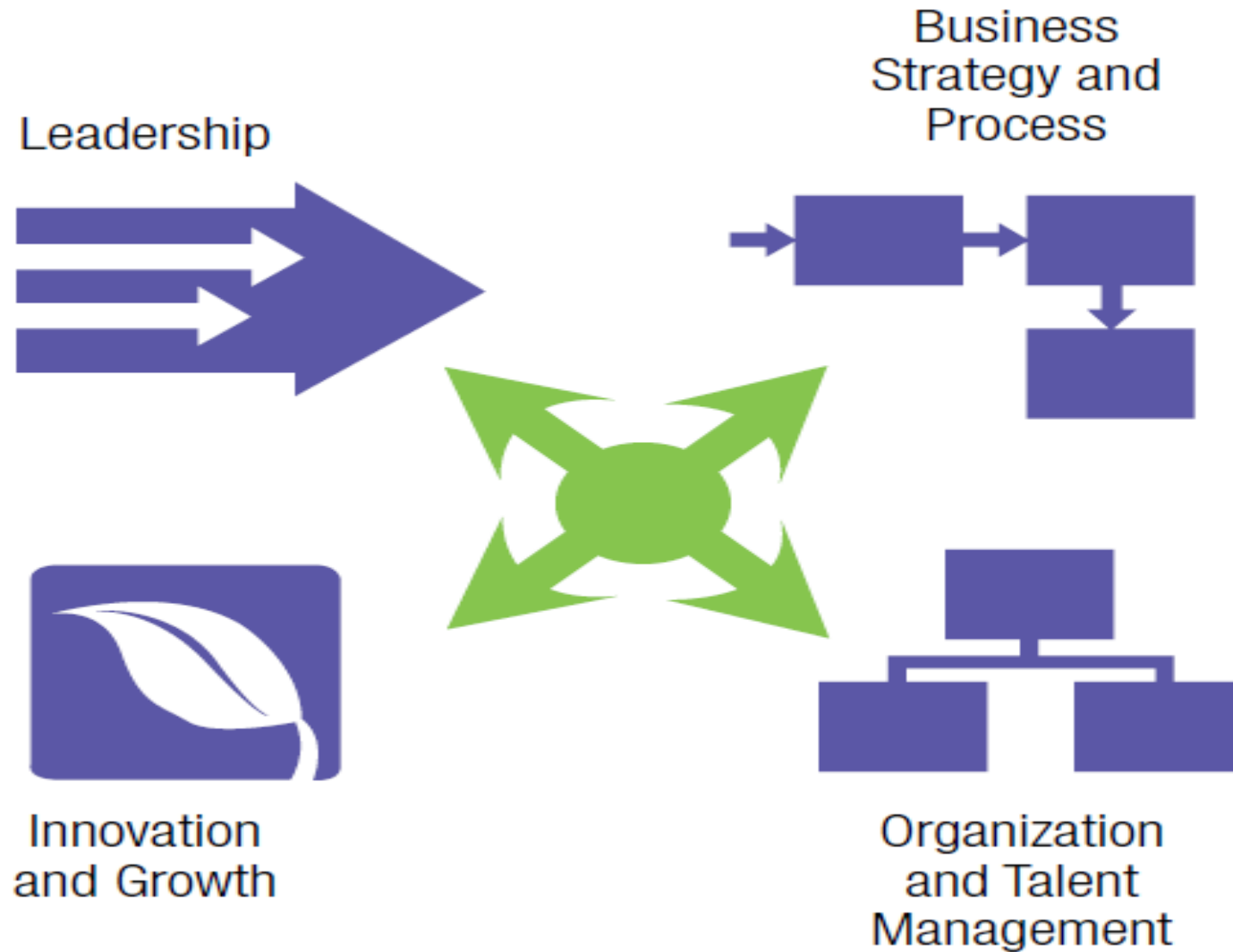
- พัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล ผลกระทบ และนวัตกรรมสำคัญ
- แนวคิดการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีดิจิทัล
 - แนวทางการปรับเปลี่ยน
 - วิธีปรับเปลี่ยน
- การบริหารจัดการภายใต้ระบบเทคโนโลยี 4.0
 - ความสำคัญของรูปแบบธุรกิจ The 2-Worlds Model
 - Digital Service Innovation
- การเตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม
 - The Digital Transformation Roadmap



ภาวะผู้นำองค์กรดิจิทัล

สมรรถนะของผู้นำองค์กรดิจิทัล

SOURCE: IBM, THE CIO PROFESSION: LEADERS OF CHANGE, DRIVERS OF INNOVATION, 2008.



ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP)

1. สามารถแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการนำดิจิทัลมาขับเคลื่อนงานในองค์กร
2. สามารถชี้แนะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนตามวิสัยทัศน์ของตนเอง
3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
4. มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับในยุทธศาสตร์ดิจิทัล
5. สามารถสร้างทีมงานด้านดิจิทัลที่เข้มแข็งและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ยุทธศาสตร์และกระบวนการ (STRATEGY AND PROCESS)

1. มีความเข้าใจในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
2. สามารถนำดิจิทัลมาใช้งานเพื่อสร้างคุณค่าจากต้นจนจบกระบวนการได้ (End-to-End processes)
3. สามารถกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้
4. จัดทำงบประมาณและลงทุนในด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร
5. สามารถกำหนดกฎระเบียบและกระบวนการเพื่อการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นได้

การสร้างนวัตกรรม (INNOVATION)

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบถูกมองว่าเป็นทรัพยากรด้านดิจิทัลที่สำคัญจากภายนอก
2. มีทรัพยากรที่จำเป็นภายในหน่วยงานสำหรับการสร้างนวัตกรรม
3. สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าด้วยดิจิทัล
4. มีความสามารถที่จะสร้างสรรค์ผลงานร่วมกับบุคคลภายนอกอย่างต่อเนื่อง
5. หาโอกาสและสามารถกำหนดมาตรการที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

การจัดการองค์กรและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ (TALENTS)

1. สามารถบริหารทีมงานให้มีสมรรถนะสูงในการสื่อสารกับพันธมิตรภายนอกได้
2. สามารถจัดการพัฒนาทักษะและความสามารถระดับสูงที่จำเป็นแก่บุคลากรของหน่วยงาน
3. เข้าใจชนิดของสมรรถนะที่จำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของหน่วยงาน
4. สามารถประเมินและวัดความสำเร็จในโครงการที่ใช้ดิจิทัลได้
5. สามารถวางแผนล่วงหน้าเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำหรับรับมือกับโครงการที่ท้าทายใหม่ ๆ ได้

End of Presentation
Thank You