

ตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

Model of Digital Transformation

จันทร์จิรา เหลาราช¹

Chanchira Laorach

Received: October 3, 2022

Revised: November 10, 2022

Accepted: November 11, 2022

บทคัดย่อ

ความพยายามในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลขององค์กรต่าง ๆ กลายเป็นหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมที่สำคัญ และถูกนำไปอยู่ในวาระการประชุมเกือบร้อยละ 90 ขององค์กรทั่วโลก ซึ่งการได้รับแรงผลักดันให้ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดความท้าทายด้านการแข่งขันอย่างชัดเจน เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบเดิมไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์และบริการได้ องค์กรจึงต้องเปลี่ยนตนเองไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเร่งด่วนเพื่อความอยู่รอด บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการวิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและตัวแบบเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล เพื่อนำเสนอสารสนเทศและองค์ความรู้ดังกล่าว ให้แก่นักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนด และขับเคลื่อนนโยบายด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้ต่อไป

คำสำคัญ: การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล องค์กรดิจิทัล

Abstract

The digital transformation efforts of enterprises have become one of the most important industry transformations and this change has been put on the agenda of nearly 90 percent of global organizations. Regarding the pressure of the digital transformation by introducing modern technology into its operation process, business sectors also have to face the challenges of competitiveness. Since, the traditional corporate management cannot respond to the rapid changes in products and services. Therefore, for survival reason, organizations must urgently transform themselves into digital organizations. This article aims to present of issues related to digital transformation concepts, digital transformation models in order to provide to present information and knowledge to

¹ อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50002 e-mail: laorach.c@gmail.com

educators, researchers, senior executives or other stakeholders those involved in formulating and driving policies on digital transformation to achieve the goals as planned.

Keywords: Digital transformation, Digital transformation model, Digital organization

บทนำ

ปัจจุบันการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital disruption) ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ หน่วยงานด้านการศึกษา องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และกระทบต่อวิถีชีวิตของประชากรทั่วโลก (Hossain, 2019) ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ มีความพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สามารถดำรงอยู่ได้ โดยเริ่มพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อการดำเนินงานของบริษัท เช่น ธุรกิจด้านที่พัก การผลิตรถยนต์ โลจิสติกส์และการผลิตด้านคอมพิวเตอร์ ที่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ด้วยการนำศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อการบริการอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และเฉียบพลัน ในขณะเดียวกัน การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลยังได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจที่มีลักษณะแตกต่างกันอีกด้วย (Schallmo et al., 2018) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 – 2000 (Sukhova, 2016) เห็นได้จากอุตสาหกรรมค้าปลีก สื่อและโฆษณาถือเป็นช่องทางดิจิทัลสำคัญที่จะเข้าถึงผู้บริโภคในยุคดังกล่าว ถึงแม้ว่าลักษณะการซื้อ - ขายสินค้าจะอยู่ในรูปแบบร้านค้าและการใช้เงินสดก็ตาม และตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา อุปกรณ์อัจฉริยะ (Smart device) มีจำนวนมากขึ้น ความสามารถจากการพัฒนาแพลตฟอร์มและสังคมออนไลน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก องค์กรธุรกิจสามารถติดต่อสื่อสารและตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างทันท่วงทีจากหลากหลายช่องทาง การทำธุรกรรมออนไลน์ การซื้อ - ขายสินค้าบนเว็บไซต์จึงถือกำเนิดขึ้น การให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data analytic) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค (Schallmo et al., 2018)

การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง MIT Sloan Management Review และ Deloitte University ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การขับเคลื่อนดิจิทัลโดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและผู้จัดการบริษัทมากกว่า 4,800 คน พบว่า เกือบร้อยละ 99 ของกลุ่มตัวอย่างคาดการณ์ถึงอุตสาหกรรมและธุรกิจของพวกเขาในอนาคตว่าจะถูกพลิกผัน (Disruptive) จากเทคโนโลยีดิจิทัลในไม่ช้า (Kane et al., 2015) และเหตุผลสำคัญที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ส่งผลต่อการแข่งขันด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร คือ การบริหารจัดการองค์กรรูปแบบเดิมไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์และบริการได้ ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งมีการวางกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินธุรกิจ อาจรวมถึงการพัฒนาหรือสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการอัตโนมัติต่าง ๆ ภายในขององค์กร และปรับเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจอย่างครบวงจร (Hess et al., 2016)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ซึ่งผู้เขียนมุ่งให้ได้สารสนเทศและความรู้ทั่วไปด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล

แก่นักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลขององค์กร สำหรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ผู้เขียนจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ พร้อมทั้งนำเสนอสารสนเทศและองค์ความรู้เกี่ยวกับตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่นักวิชาการ หน่วยงานและองค์กรได้พัฒนาขึ้น โดยในส่วนของเนื้อหาผู้เขียนได้จำแนกออกเป็นส่วนของแนวคิด การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เนื้อหา

การสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อให้ได้สารสนเทศ และความรู้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเบื้องต้นของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล และตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital transformation)

แนวคิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้รับความสนใจอย่างสูงจากองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ เนื่องจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลที่แทรกซึมเข้าสู่ทุกภาคส่วน องค์กรหลายแห่งจึงตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในทุกการแข่งขัน ซึ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงานในทุก ๆ พื้นที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญและวางแผนการดำเนินงาน ด้วยการผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในการสร้างแนวคิด (Mindset) ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ [สวทช.], 2563) และสามารถดำเนินงานภายใต้สถานการณ์พลิกผันทางดิจิทัล ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าและส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ และการก้าวไปถึงการเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจขององค์กรให้มีทิศทางในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ได้ (ธนชาติ นุ่มนนท์, 2563, 2565) ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานครั้งใหญ่ขององค์กรที่มีความซับซ้อน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสมในทุกกระบวนการ เนื่องจากองค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงาน จึงควรตรวจสอบอย่างละเอียด และต้องมีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานปรับเปลี่ยนมีประสบการณ์อย่างเพียงพอ (Matt et al, 2015)

ทั้งนี้ ธนชาติ นุ่มนนท์ (2563) กล่าวว่า Boston Consulting Group (BCG) อธิบายถึงองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและแนะนำให้องค์กรต่าง ๆ ตระหนักถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การกำหนดและวางแผนเกี่ยวกับกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร ซึ่งต้องเป็นหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์ดิจิทัลและต้องให้ความสำคัญกับแนวโน้มด้านดิจิทัลที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การตระหนักว่าการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงสินค้าและบริการได้อย่างไร ระบบอัตโนมัติจะส่งผลอย่างไรในการ

ดำเนินงานขององค์กร รวมถึงองค์กรจะพัฒนาและปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการที่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลได้อย่างไร 2) การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีดิจิทัลเป็นแกนหลักเป็นการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลที่จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากขึ้น เช่น การพัฒนาระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management) หรือระบบวางแผนและจัดการองค์กร (Enterprise resource planning) ขณะเดียวกันยังต้องนำระบบดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า 3) การหาผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถเติบโตด้วยดิจิทัลและรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งบางครั้งอาจกระทบต่อการลงทุนธุรกิจรูปแบบเดิม ๆ โดยการลงทุนนั้นอาจต้องสร้างหน่วยธุรกิจใหม่ (Growth hacker) หรือผ่านพันธมิตรในระบบนิเวศขององค์กร 4) ตัวขับเคลื่อนซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่จะช่วยผลักดันการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จได้ คือ บุคลากรและองค์กร ข้อมูลและการวิเคราะห์เทคโนโลยีและระบบนิเวศ เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในยุคปัจจุบันที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนในการองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลนั้นไม่ได้เป็นเพียงแค่นำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเพื่อให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันสมัยเท่านั้น หากแต่จะเน้นไปในส่วนของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital economy) มากกว่า ซึ่งเศรษฐกิจในยุคนี้จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากยุคก่อนในหลายส่วน การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ดิจิทัล ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ หากองค์กรไม่มีกลยุทธ์ดิจิทัลที่จะเป็นแผนในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุคสมัยแล้วอนาคตขององค์กรอาจเสี่ยงต่อการดำรงให้อยู่รอดได้ (Janzik, 2015)

2. ตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital transformation models)

การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร เป็นกลยุทธ์สำหรับใช้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทุกภาคส่วนให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในปัจจุบันพบว่า นักวิชาการ องค์กร หน่วยงานต่างให้ความสำคัญและมีการพัฒนาตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลไว้หลากหลาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 Digital transformation model ของ Laserfiche

บริษัท Laserfiche เป็นผู้ให้บริการซอฟต์แวร์ด้านการจัดการเนื้อหาองค์กรระดับโลกด้านโซลูชันและคลาวด์ภายในองค์กร ทำหน้าที่ในการพัฒนาซอฟต์แวร์ด้านการจัดการเอกสารหรือการจัดการเนื้อหาดิจิทัลด้วยกระบวนการอัตโนมัติ พร้อมทั้งให้บริการแพลตฟอร์มที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร (Nine Peaks Solutions, 2020) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตประสิทธิภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร โดยบริษัท Laserfiche ได้เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีที่เป็นประเด็นหลัก เมื่อมีการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานแบบดิจิทัล ทั้งนี้ตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ที่ถูกพัฒนาโดย Laserfiche จะเป็นแนวทาง

ให้องค์กรธุรกิจมีความเข้าใจ หากต้องการที่จะปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลจะดำเนินการใน 5 ขั้นตอน (Dyk, 2018) Figure 1

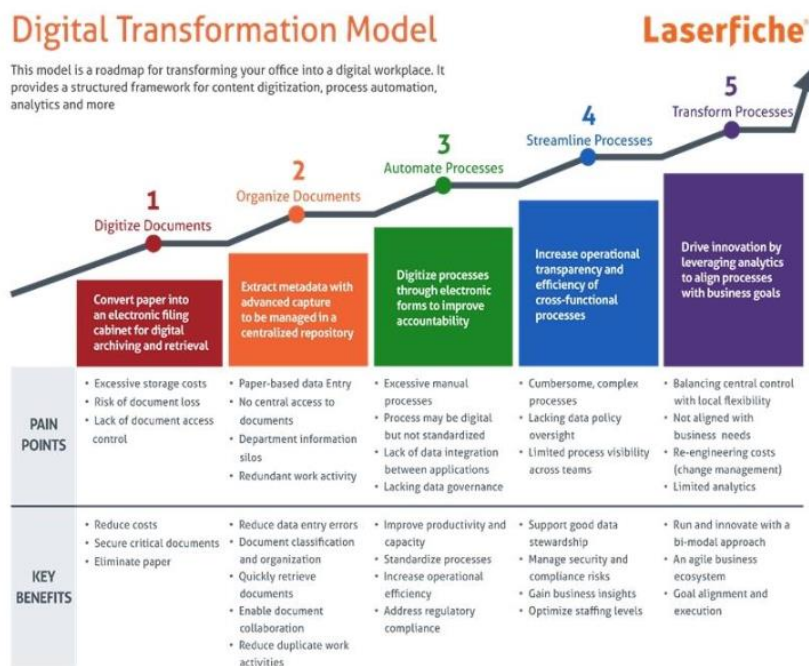


Figure 1 Digital transformation model ของ Laserfiche อ้างถึงใน Dyk (2018)

ขั้นที่หนึ่ง ในระยะเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล จะเป็นการเปลี่ยนถ่ายข้อมูลที่อยู่ในรูปของเอกสารให้อยู่ในรูปดิจิทัล เนื่องจากข้อมูลองค์กรต่างกระจัดกระจายไม่ได้ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถค้นหาได้ง่ายและรวดเร็วตามความต้องการ จึงอาจกล่าวได้ว่า รูปแบบการแปลงข้อมูลดิจิทัล เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ ซึ่งจะเริ่มจากการแปลงเอกสารที่เป็นกระดาษทั้งหมดลงในเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้สามารถอัปโหลดสำหรับจัดเก็บและเผยแพร่เอกสารได้ ไฟล์เอกสารที่เป็นดิจิทัลจะทำหน้าที่เป็นตัวสำรองสำหรับไฟล์ที่สูญหายไม่ว่าจากกรณีใดก็ตาม ไฟล์เหล่านี้จะถูกรวบรวมจากฮาร์ดไดรฟ์ที่แตกต่างกัน หรือโซลูชันของคลาวด์ส่วนบุคคลลงในที่เก็บส่วนกลางซึ่งไม่จำเป็นต้องทำซ้ำข้อมูลซ้ำอีกในครั้งต่อไป ซึ่งจะลดความเสี่ยงของการสูญหายของข้อมูล รวมถึงการจัดการด้านการเข้าถึงเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล

ขั้นที่สอง เป็นการจัดหมวดหมู่ของเอกสาร เป็นการคัดแยกประเภทของเอกสารในองค์กรให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการถูกนำไปใช้ และเป็นการจัดเก็บเอกสารลงในระบบดิจิทัลที่เป็นศูนย์กลาง บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าใช้เอกสารร่วมกันได้จากระบบส่วนกลางอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งเป็นการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการไฟล์เอกสารจะมีความสอดคล้องกันทั้งองค์กร มีความร่วมมือและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือเอกสารที่ได้รับการจัดการจะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรที่ทุกคน

สามารถเข้าถึงและดึงไปใช้ได้ทันที ซึ่งหากองค์กรมีการคัดแยกประเภทของเอกสารดังกล่าวแล้ว จะถือว่าอยู่ในขั้นที่สองของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลแล้ว

ขั้นที่สาม เป็นการลดกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากองค์กร การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานให้เป็นดิจิทัลทั้งหมดและสามารถใช้งานได้ง่ายขึ้น หากองค์กรอยู่ในขั้นตอนนี้มักจะประสบกับปัญหาดังต่อไปนี้ 1) ยังคงมีเอกสารที่เป็นกระดาษ ก่อนที่จะเปลี่ยนให้อยู่ในรูปของดิจิทัล 2) กระบวนการดำเนินงานไม่ได้มาตรฐาน และ 3) ผู้นำองค์กร ขาดความสามารถในการจัดการและตรวจสอบการเข้าถึงข้อมูล เป็นต้น และเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องลดแบบฟอร์มที่เป็นกระดาษเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งแทนที่ ด้วยชุดแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถส่งผ่านระบบอินเทอร์เน็ตร่วมกัน ซึ่งการดำเนินงานสามารถ ส่งตรงถึงผู้จัดการโดยไม่ผ่านขั้นตอนการตรวจสอบและลงนาม จะทำให้องค์กรสามารถลดเวลา และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ไม่มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน

ขั้นที่สี่ ประกอบด้วยกระบวนการที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งหากต้องการ ประเมินว่าองค์กรอยู่ในระดับใดของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล สามารถตรวจสอบได้จากการประสบปัญหา ดังต่อไปนี้ 1) มีการใช้กระบวนการอัตโนมัติแต่บุคลากรในองค์กรไม่มีความเข้าใจอย่างเพียงพอ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2) ไม่มีนโยบายการกำกับดูแลข้อมูลอย่างชัดเจน เนื่องจาก ขาดความสมบูรณ์ของข้อมูล 3) องค์กรไม่สามารถวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ โครงการต่าง ๆ ได้ 4) องค์กรประสบปัญหาในการบูรณาการลูกค้าหรือผู้บริโภคให้เข้ากับกระบวนการ ดำเนินงานขององค์กรได้ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการทั่วไปขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำเอกสารจะต้อง เป็นไปโดยอัตโนมัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานในส่วนที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้กำลังคน กล่าวคือ องค์กรจะต้องลดการทำงานทั่วไป แล้วให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่สำคัญและจำเป็นต้องมี ผู้ดูแลเท่านั้น ในส่วนสุดท้ายของขั้นตอนที่สี่ กระบวนการที่ง่ายจะถูกนำไปใช้อย่างง่ายดายและทั่วถึง องค์กรจะมีข้อมูลที่ครบถ้วนและสอดคล้องกัน พร้อมทั้งสามารถวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของ กิจกรรม หลังจากนั้นองค์กรจะมีความสามารถในการรวบรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ลูกค้า เข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรได้

ขั้นตอนที่ห้า เป็นการลดข้อมูลและเอกสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดการข้อมูล ทั้งหมดในองค์กรให้อยู่ในระบบดิจิทัลที่มีความปลอดภัยและบุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย แต่นั่นไม่ได้ หมายความว่า จะทำให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรประสบความสำเร็จ หากองค์กร ยังประสบปัญหาดังต่อไปนี้ 1) กระบวนการไม่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ 2) ความสามารถ ที่จำกัดในการพัฒนาแผนการในอนาคต และ 3) บุคลากรในองค์กรเพียงแต่ตอบรับแต่ไม่มีการ ดำเนินงานอย่างจริงจังเพื่อปรับเปลี่ยน

2.2 The Digital Transformation pyramid ของ Patrick Turchi

Turchi (2018) เป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นอีกประเด็นที่สำคัญและได้รับความสนใจในวาระการประชุมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่ง Turchi ได้อธิบายถึงกรอบการทำงาน

ของพีระมิดการปรับเปลี่ยนดิจิทัล เพื่อช่วยแนะแนวการจัดทำโครงการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล รวมถึงเพื่อให้องค์กรสร้างความเข้าใจถึงผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งนี้พีระมิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นวิธีที่จะช่วยให้มองเห็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์รูปแบบธุรกิจผ่านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย 3 ระดับที่ต้องดำเนินการภายในองค์กร คือ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) การดำเนินงานขององค์กร (Corporate execution) และการเปิดใช้งานเทคโนโลยี (Enable technology) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทราบว่า ทั้ง 3 ระดับมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์ประกอบอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีกล่องโครงสร้างของพีระมิดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล 5 ด้าน ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ (Business model) รูปแบบการดำเนินงาน (Operating model) การดำเนินงาน (Operations) ด้านการตลาด (Go-to-market) และเทคโนโลยี (Technology) แต่ละองค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องและต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในกิจกรรมการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ซึ่งในความเป็นจริงแล้วรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรล้วนได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยี เช่นเดียวกับการสนับสนุนวิวัฒนาการด้านการตลาด (การจัดการตลาดโดยผ่านช่องทางใหม่ ๆ) ในทำนองเดียวกันการดำเนินงานตามรูปแบบธุรกิจก็จำเป็นต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานและแนวทางการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน ดัง Figure 2

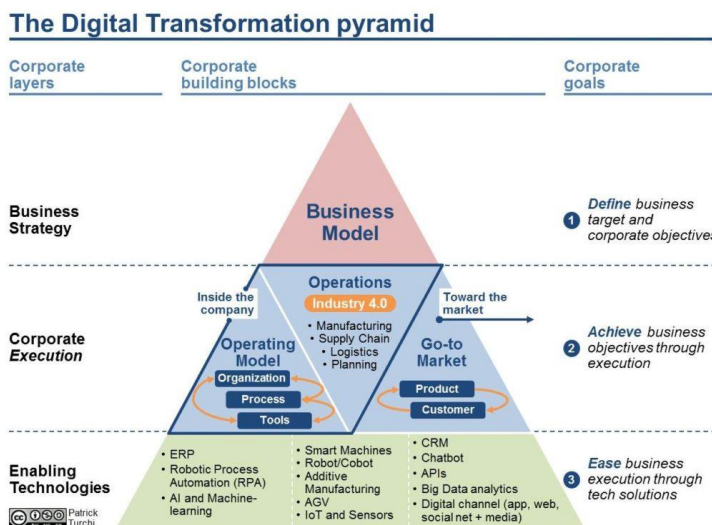


Figure 2 The Digital Transformation pyramid (Turchi, 2018)

2.3 Digital transformation model based on Mader's framework

Mihardjo & Rukmana (2018) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำดิจิทัล และสรุปกรอบตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่ได้ประยุกต์มาจากกรอบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ของ Clemens Mader ในปี 2012 โดยให้รายละเอียดว่า ความเป็นมาของการปรับเปลี่ยน

สู่ดิจิทัลว่า เริ่มต้นจาก 1) ความเป็นผู้นำดิจิทัล (Leadership & vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถพัฒนาได้อย่างโดดเด่น เช่น การพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และการบริหารงานธุรกิจที่จะช่วยลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านนวัตกรรมดิจิทัล เป็นการมุ่งไปที่ความสามารถขององค์กรที่มีความโดดเด่น (Distinctive organizational capability) ไม่ว่าจะเป็นความสามารถด้านข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ รวมถึงมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลขององค์กร 3) ด้านการสนับสนุนทางดิจิทัล จะให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ของลูกค้า การวางแผนทางการตลาดที่สามารถผลักดันประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการผ่านการสนับสนุนทางดิจิทัล ซึ่งส่งผลบวกต่อภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการขององค์กร 4) ด้านเครือข่ายความร่วมมือดิจิทัล เป็นการร่วมมือพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดี รวมถึงคุณภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย และ 5) การบูรณาการดิจิทัล เป็นการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ ทั้งรูปแบบ Inter-disciplinary และ Disciplinary ดัง Figure 3

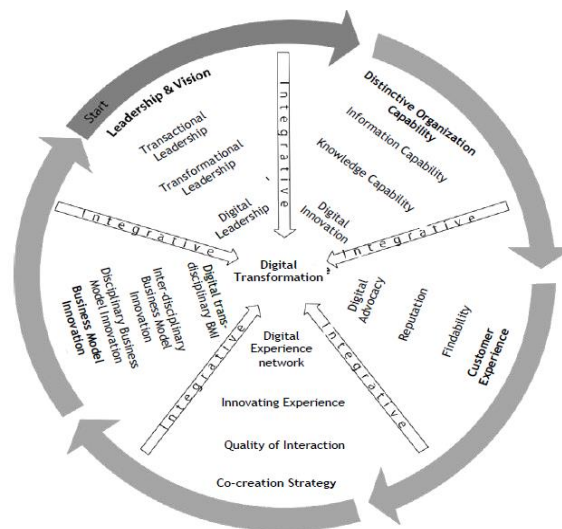


Figure 3 Digital transformation model based on Mader's framework
(Mihardjo & Rukmana, 2018)

2.4 Digital transformation reference model ของ ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี

ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี (2562) ที่ ปรึกษาด้านการวางระบบสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐและเอกชน ได้อธิบายถึงตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลไว้ว่า มีทั้งหมด 5 ส่วนสำคัญ คือ 1) Vision and mission statement เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล 2) Business service and business objective การสร้างสรรค์คุณค่า การบูรณาการบริการอย่างเป็นระบบและมีพลวัตรโดยมีวัตถุประสงค์

หลักคือทำให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า ประกอบด้วย บริการใหม่ บริการที่ต้องปรับปรุงและบริการที่ต้องยกเลิก 3) Digital organization องค์กรดิจิทัล เป็นการกำหนดทรัพยากรด้านบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการบริการ 4) Business process as a service กระบวนการธุรกิจที่ใช้เป็นข้อตกลงหรือหลักในการปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้า ช่องทางธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ 5) Digital platform แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Big data cloud และ Digital security เป็นต้น ดัง Figure 4

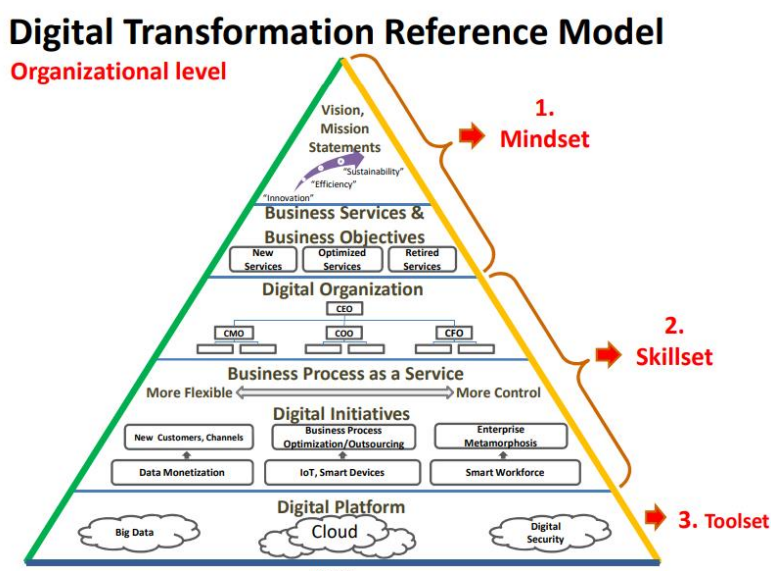


Figure 4 Digital transformation reference model (दनयूरू ङनढीठरररर, 2562)

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจากนักวิชาการ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่า มีตัวแบบที่น่าสนใจหลากหลาย โดยในภาพรวมจะมีลักษณะการนำเสนอแนวคิดหลักของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเหมือนกัน คือ เป็นการบริหารจัดการองค์กร โดยมีกลยุทธ์ดิจิทัลที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทุกภาคส่วน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลของแต่ละตัวแบบจะมีประเด็นที่เน้นและอธิบายแตกต่างกัน ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

ตัวแบบ Digital transformation model ของ Laserfiche อ้างถึงใน Dyk (2018) องค์กรจำเป็นต้องเตรียมการตามลำดับขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการเปลี่ยนถ่ายข้อมูลที่อยู่ในรูปของเอกสารให้เป็นข้อมูลในรูปดิจิทัล เนื่องจากองค์กรมีข้อมูลที่กระจัดกระจายและไม่ได้ถูกจัดเก็บให้เป็นระเบียบที่จะสามารถค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว สำหรับขั้นตอนต่อไปเป็นการจัดหมวดหมู่ของเอกสารเพื่อให้ง่ายต่อการถูกนำไปใช้การจัดเก็บเอกสารลงในระบบดิจิทัลที่มีระบบรักษาความปลอดภัย บุคลากรสามารถเรียกใช้เอกสารร่วมกันจากระบบส่วนกลางได้อย่างรวดเร็ว ในขั้นตอนที่สามจะเป็นการลดกระบวนการ

ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากองค์กร การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานให้เป็นดิจิทัลทั้งหมดและสามารถใช้งานได้ง่ายขึ้น หลังจากนั้นในขั้นตอนที่สี่ เป็นการใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอัตโนมัติและองค์กรมีนโยบายในการกำกับดูแลที่ชัดเจน รวมถึงสามารถวัดและประเมินผลได้ สำหรับขั้นตอนที่ห้าเป็นการผลักดันนวัตกรรมด้วยการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ การทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่ขององค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะดำเนินงานถึงขั้นตอนที่ห้าแล้วก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล หากองค์กรยังประสบปัญหาด้านการวางแผนกระบวนการธุรกิจในอนาคต อาจกล่าวได้ว่า ถึงแม้้องค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว หากแต่ไม่มีการดำเนินงานดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบการแข่งขันหรือยุคสมัยได้ จะไม่อาจกล่าวได้ว่า องค์กรประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

ในขณะที่ The digital transformation pyramid ของ Turchi (2018) ที่เกี่ยวข้องกับ การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของกิจกรรมการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ประกอบด้วยรูปแบบธุรกิจ รูปแบบการดำเนินงาน งานด้านการตลาด และเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบและการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับการสนับสนุนวิวัฒนาการด้านการตลาด ในทำนองเดียวกันการดำเนินงานตามรูปแบบธุรกิจก็จำเป็นต้องมีกิจกรรมทางการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน อีกทั้ง Digital transformation model based on Mader's framework ของ Mihardio & Rukmana (2018) ที่เริ่มต้นกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลด้วยการที่องค์กรมีผู้นำดิจิทัล และให้ความสำคัญกับผู้นำและวิสัยทัศน์องค์กรที่จะช่วยผลักดันขีดความสามารถขององค์กรให้พัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และยังต้องมีการส่งเสริมด้านนวัตกรรมดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นความสามารถด้านข้อมูล สารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กร มีการสนับสนุนทางดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบที่จะให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ที่ดีของผู้บริโภค และยังมีการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย และในที่สุดท้ายองค์กรจะต้องมีการบูรณาการดิจิทัล เพื่อสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจขององค์กร ซึ่งตัวแบบดังกล่าวนี้จะดำเนินงานทีละขั้นตอนเป็นวงกลม กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากองค์กรเริ่มดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลแล้ว จำเป็นต้องดำเนินงานตามขั้นตอนไปจนครบวงจรและยังต้องดำเนินการในรูปแบบเดิมวนลูปต่อไปเรื่อย ๆ เพื่อให้วัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรคงอยู่ตลอดไป และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและยุคสมัย นอกจากนี้แล้ว Digital transformation reference model ของ (दनัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี, 2562) ที่ได้อธิบายถึงระบบสถาปัตยกรรมของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลว่าจะต้องมี 5 ส่วนที่สำคัญคือ การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และการสร้างบริการใหม่เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า การกำหนดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ขั้นตอนของกระบวนการธุรกิจที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ประกอบด้วยไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะมีจุดเน้นของกระบวนการที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่ในทุกตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะกล่าวถึง ส่วนสำคัญที่องค์กรจะต้องตั้งเป้าหมายที่ได้จากการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล นั่นคือการมุ่งหวังที่จะมีรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ที่จะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีของผู้บริโภค ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและมิวจรของการปรับเปลี่ยนองค์กรหมุนเวียนไปไม่มีสิ้นสุด ประกอบด้วย การเปลี่ยนถ่ายข้อมูลที่อยู่ในรูปของเอกสารให้เป็นข้อมูลในรูปดิจิทัล การจัดหมวดหมู่ของเอกสารเพื่อให้ง่ายต่อการถูกนำไปใช้ การลดกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากองค์กร การใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอัตโนมัติ องค์กรมีนโยบายในการกำกับดูแลที่ชัดเจน และการผลักดันนวัตกรรมด้วยการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูล การทำความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่ขององค์กร นอกจากนี้แล้วการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ยังจำเป็นต้องมีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านเทคนิค ที่จะช่วยให้การดำเนินงานดิจิทัลสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมเพื่อการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการเปิดใช้งานดิจิทัล การมีผู้นำและวิสัยทัศน์ดิจิทัล การมีพันธมิตรและกระบวนการจัดหาเพื่อสานสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ การมีบุคลากรและวัฒนธรรมดิจิทัลด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ดัง Figure 5

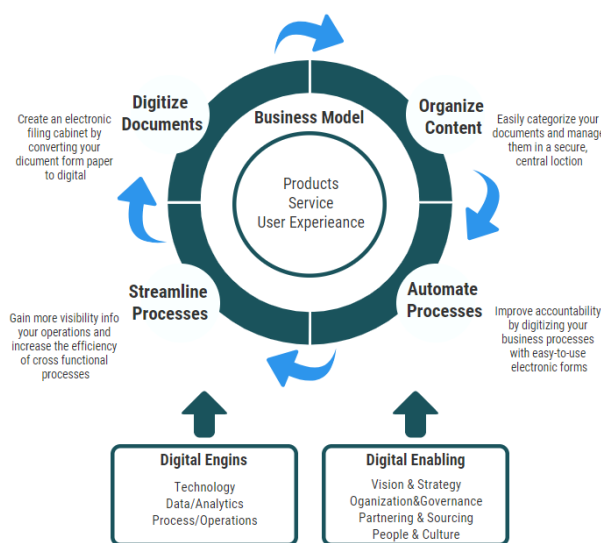


Figure 5 Digital transformation model

จาก Figure 5 แสดงถึงตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ที่มุ่งเน้นถึงการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ (Business model) รูปแบบใหม่ขององค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว โดยการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ (Products) และบริการ (Service) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีของผู้บริโภค (User experience) ด้วยวงจรของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ประกอบด้วย การแปลงเอกสารฉบับพิมพ์ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digitize documents) เพื่อให้สามารถอัปโหลดสำหรับจัดเก็บ

และเผยแพร่เอกสารได้ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ และการจัดหมวดหมู่ (Organize content) เพื่อคัดแยกประเภทของเอกสารในองค์กรให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการถูกนำไปใช้ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและดึงไปใช้ได้ทันที หลังจากนั้นจะเป็นการลดกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากองค์กร ด้วยการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานให้เป็นดิจิทัล (Automate process) ด้วยชุดแบบฟอร์มที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันผ่านระบบและแพลตฟอร์มทั้งองค์กร และในกระบวนการสุดท้ายคือการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปโดยอัตโนมัติที่ส่งผลให้เกิดความคล่องตัว (Streamline Process) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานในส่วนสำคัญที่ต้องใช้ทักษะในการคิดและตัดสินใจ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สามารถดำเนินการแทนได้ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตาม ในวงจรของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลดังกล่าวข้างต้นก็ยังคงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากสองส่วนหลัก ๆ คือ การเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับดิจิทัล (Digital engines) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่และเทคนิค การมีข้อมูลและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินงานแบบดิจิทัล การเปิดใช้งานดิจิทัล (Digital enable) เป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำกับดูแลขององค์กร กระบวนการจัดหาเพื่อประสานความเข้าใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเสริมสร้างบุคลากรและวัฒนธรรมดิจิทัล และเมื่อเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องใช้วิธีการดำเนินงานแบบคู่ขนาน กล่าวคือ มีกระบวนการดำเนินงานรูปแบบเก่าควบคู่ไปกับระบบใหม่ในระยะเริ่มต้น หลังจากนั้นจึงค่อยลดจำนวนลงเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวและไม่มีความตื่นตระหนกจากการปรับเปลี่ยนอย่างกะทันหัน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การพลิกผันทางดิจิทัลส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ หน่วยงานด้านการศึกษา องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและกระทบต่อวิถีชีวิตของประชากรทั่วโลก ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ มีความพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลจึงเป็นกิจกรรมแรกที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ทั้งนี้ในการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยเฉพาะตัวแบบด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจากผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า หากองค์กรจะดำเนินการปรับเปลี่ยนจำเป็นต้องมีเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นเพื่อปรับเปลี่ยนระบบนิเวศน์ขององค์กรทุกภาคส่วน โดยเฉพาะโมเดลธุรกิจที่ยึดแนวคิดดิจิทัลเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ อันจะนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีของผู้บริโภค รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โดยมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เปิดใจยอมรับดิจิทัล และมีแนวคิดเป็นในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นการได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร

องค์กรจึงมีความสำคัญทั้งการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหา เทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ดิจิทัลให้การขับเคลื่อนประสบความสำเร็จซึ่งบทความวิชาการนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง และผู้ดำเนินการหลักในการขับเคลื่อนองค์กรในด้านการ ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลสำหรับการใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแผนการดำเนินงานให้มีความชัดเจน และสามารถชี้แนะให้กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรง่ายและสะดวกขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการ ประเมินผลการดำเนินงาน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี. (2562). *Digital transformation and enterprise architecture*.
https://www.sit.kmutt.ac.th/wp-content/uploads/2019/09/001_DX_Part1_Intro_v1082_DT.pdf
- ธนชาติ นุ่มนนท์. (2563). *Digital transformation: ยุทธศาสตร์ธุรกิจยุคใหม่*. เอสพี แพลท.
- ธนชาติ นุ่มนนท์. (2565, 25 มิถุนายน). *การทำ Digital transformation ระดับอุดมศึกษา*.
<https://www.bangkokbiznews.com/columnist/1012038>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2562, 19 พฤษภาคม). *Digital transformation กับ Digital worker และ Digital workforce*. https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/dx-digital-worker-work/
- Sukhova, M. (2016, December 12). *Digital transformation: History, present, and future trends*. <https://auriga.com/blog/2016/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>
- Dyk, S. V. (2018, June 15). *The digital transformation model*. <https://www.itweb.co.za/content/RgeVDqPoL6XMKJN3>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & WiesBock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Hossain, M. B. (2019). *How technology has changed our day-to-day life*. <https://www.linkedin.com/pulse/how-technology-has-changed-our-day-to-day-life-md-billal-hossain>
- Janzik, L. (2015). *Digital transformation has to become digital evolution*. <http://acadessa.com/digital-transformation-is-digital-evolution/>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/>

fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf

Matt, C., Hell, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information System Engineering*, 57(5), 339–343.

Mihardjo, L. W. W. & Rukmana, R. A. N. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation. *The Journal of Social Sciences Research*. Special issue 2, 832-841.

Nine Peaks Solutions. (2020). *Document management and a whole lot more*. <https://www.ninepeakssolutions.com/technology/laserfiche/whatdoeslaserfichedo/>

Schallmo, D., Williams, C., & Boardman, L. (2018). Digital transformation of business models: Best practice, enables, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17

Turchi, P. (2018, February 1). *The Digital transformation pyramid: A business-driven approach for corporate initiatives*.

<https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation/digital-transformation-pyramid-business-driven-approach-corporate-initiatives/>