

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทย สู่องค์กรดิจิทัล

THAILAND'S ORGANIZATIONS DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES

ญาสินี เกิดผลเสรีฐ

Yasinee Kertpolsert

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

กรุงเทพฯ 10400

Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission,

Bangkok 10400 Thailand

Corresponding E-mail : yasinee.k@nbt.go.th

Received Date September 27, 2023

Revised Date August 14, 2025

Accepted Date August 14, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาความสำคัญและกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล ตลอดจนศึกษาบทบาทของสำนักงาน กสทช. ต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลมีความสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการทำงาน และลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สำหรับกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล องค์กรจะต้องมีเครื่องมือสำคัญประกอบด้วย อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง การประมวลผลแบบคลาวด์ ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีความปลอดภัย บล็อกเชน เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ และสื่อสังคมออนไลน์ นอกจากนี้ หากจะขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ ต้องมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคิดแบบดิจิทัล ทักษะทางดิจิทัล การทำให้เป็นดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ด้านบทบาทที่สำคัญที่สำนักงาน กสทช. ในฐานะองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับดูแลผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตของประเทศในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล คือ การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านกิจการดาวเทียมจากระบบสัมปทานไปสู่ระบบใบอนุญาต การจัดประมูลคลื่นความถี่ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานทางการสื่อสารเพื่อรองรับเทคโนโลยีเพื่อยกระดับกิจการสื่อสารของประเทศไทย

คำสำคัญ: องค์กรดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ประเทศไทย

Abstract

This article explores the significance of digital transformation, its strategies, and the roles of the Office of the NBTC in facilitating the digital transformation of Thai organizations. A review of relevant academic literature reveals that digital transformation is crucial for performance enhancing, as well as reducing work process and errors. Digital transformation strategies involved tools such as Internet of Things (IoT), cloud computing, big data, artificial intelligence, security technology, blockchain, mobile technology, and social media. In addition, four factors that would drive organizations towards being fully digitized included digital mindset, digital skills, digital process, and digital culture. As Thailand's frequency allocator and internet service regulator, the roles of the Office of the NBTC in facilitating the digital transformation were to foster the transition of satellite industry from concession-based to licensing system, and the frequency auction, as well as to support the development of communications infrastructures, which would escalate the overall standards and competitiveness of Thailand's communications sector.

Keywords: digital organization, digital transformation, digital transformation strategies, Thailand

1. บทนำ

สถานการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรยังบริหารจัดการในรูปแบบเดิม อาจไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ บริการ ตลอดจนรูปแบบการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรที่ทันสมัยจำเป็นต้องปรับตัวและวางเป้าหมายการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งการปรับตัวนี้มีความหมายมากกว่าการจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาในองค์กร หากแต่จะต้องมีการคิดสิ่งใหม่และปรับโครงสร้างขององค์กรทั้งหมด รวมถึงการเตรียมบุคลากรเพื่อรับมืออย่างเหมาะสม (Piccinini et al., 2015) ปัจจุบันองค์กรในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชนอยู่ระหว่างขั้นตอนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ของผู้บริหารในแผนการดำเนินงาน รวมทั้งการเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และการคัดสรรบุคลากรเพื่อบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นดิจิทัลได้สำเร็จ (จันทร์จิรา เหลลราช, 2564)

ผลการวิจัยของ MIT Sloan Management Review และมหาวิทยาลัย Deloitte เมื่อ ค.ศ. 2014 (พ.ศ. 2557) พบว่า ธุรกิจที่หยุดชะงัก (disrupted) จากเทคโนโลยีดิจิทัล มีมากถึงร้อยละ 99 (Kane et al., 2015) การอยู่รอดขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองโดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ ปรับปรุงองค์กรในทุกกระบวนการ (Hess et al., 2016) ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างแพลตฟอร์ม เช่น Airbnb บริษัทที่ดำเนินธุรกิจการจัดการที่พักและโรงแรม

และ Uber บริษัทด้านรถยนต์สาธารณะ (Ross & Ross International, 2015) อย่างไรก็ตาม ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เมืองค์กรหลายแห่งไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ส่งผลให้ธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างหนักและต้องปิดตัวลง เช่น Blockbuster บริษัทให้เช่าภาพยนตร์ที่ล้มละลาย บริษัท Washington Post ที่ขายหุ้นทั้งหมดให้กับ Jeff Bezos และผู้ก่อตั้งบริษัท Amazon (Hess et al., 2016) สำหรับประเทศไทย ที่ผ่านมารัฐบาลให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลขององค์กรในประเทศ โดยกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาครัฐ ตลอดจนมีการพระราชบัญญัติ การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ขึ้น เพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน การบริหารงานของภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัลและยกระดับการให้บริการประชาชนให้มีความสะดวกและเปิดเผย มากขึ้น พระราชบัญญัตินี้ยังกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารงาน ภาครัฐและการจัดทำบริการดิจิทัลสาธารณะเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาของประเทศสำหรับการเปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกัน

การจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation) โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งภายในและภายนอก ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนด เป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่าง ๆ และการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้บริโภค (Duran, 2017) การสื่อสาร ของผู้บริหารถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน จะส่งผลให้บุคลากรทุกส่วนเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญ และทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิลาวัลย์ อันมาก, 2557; อรรธรณ น้อยวัฒน์, 2556; อำนาจ วัฒนจินดา, 2560) ดังนั้น กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล จึงเป็นแนวทางที่ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายองค์กร ประกอบด้วย ความคิดแบบ ดิจิทัล (digital mindset) ทักษะทางดิจิทัล (digital skills) การทำให้เป็นดิจิทัล (digital process หรือ digitalization) และวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (digital culture) องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรมีโอกา สในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตลอดจน เพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตอบโจทย์ ทั้งองค์กรและลูกค้า สามารถสร้างกำไรในทางธุรกิจ รวมถึงทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับและดำรงอยู่ได้ในยุค แห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ด้วยความสำคัญดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษานี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญและกลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย รวมถึงศึกษาบทบาทของสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.) ในฐานะองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ ตลอดจนกำกับดูแลผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตของประเทศต่อการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล โดยมุ่งหวังให้การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เป็นเรื่องที่ ทุกภาคส่วนควรตระหนักและให้ความสำคัญ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยสู่การเป็น องค์กรดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และยกระดับการพัฒนาองค์กรของประเทศไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อศึกษาความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล
- 2.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล
- 2.3 เพื่อศึกษาบทบาทของสำนักงาน กสทช. ในฐานะองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกักดูแลผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตของประเทศต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล

3. วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ งานวิจัย บทความทางวิชาการ บทความวิจัย บทวิเคราะห์ บทสัมภาษณ์ รวมถึงผลงานทางวิชาการที่มีข้อมูลเป็นที่ประจักษ์และมีแหล่งอ้างอิงน่าเชื่อถือ จากนั้นนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำเสนอผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ของบทความ

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation) หมายถึง การนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัลเข้ามใช้ในการวางรากฐาน เป้าหมาย การดำเนินธุรกิจ ตลอดจนขั้นตอนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจเอาตัวรอดจากความเปลี่ยนแปลง โดยครอบคลุม 3 มิติ คือ มิติทางกระบวนการธุรกิจขององค์กร มิติทางวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านประสบการณ์ของลูกค้า (Zendesk, 2021)

4.2 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation strategies) หมายถึง วิธีการในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโครงสร้างการทำงานภายในองค์กร ผ่านการนำและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด (competitive advantage) ซึ่งประกอบด้วย ความคิดแบบดิจิทัล ทักษะทางดิจิทัล การทำให้เป็นดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, 2566)

4.3 องค์กรดิจิทัล (digital organization) หมายถึง องค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานองค์กรให้เป็นไปอย่างรวดเร็วต่อเนื่องในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอก โดยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างพื้นฐาน วิธีการดำเนินงาน กระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงาน รูปแบบการแข่งขัน การใช้และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้นไม่ใช่เพียงแค่การจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์เท่านั้น (Hanna, 2022) หากแต่ต้องเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะดิจิทัล (digital capability) และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทุกกระบวนการขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร บุคลากรนำทักษะความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบริษัทยังต้องพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (จันทร์จิรา เหลลาราช, 2564)

4.4 รัฐบาลดิจิทัล (digital government) คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนบูรณาการของกลยุทธ์ การทำให้รัฐบาลมีความทันสมัยและเกิดคุณค่าสาธารณะ โดยจำเป็นต้องอาศัยระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล (digital government ecosystem) ในการสร้างและเข้าถึงข้อมูล (data) บริการ (service) และเนื้อหาต่าง ๆ (content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักประกอบไปด้วย องค์กรภาครัฐ องค์กรนอกภาครัฐ (Non-Governmental Organizations: NGOs) องค์กรภาคเอกชน สมาคมต่าง ๆ และปัจเจกชน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

4.5 กลยุทธ์น่านน้ำหลากสี (ocean strategy) เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด ประกอบด้วย 1) ธุรกิจที่เหมือนกันอยู่แล้วในตลาดและมีการแข่งขันสูง เน้นการแข่งขันด้านโปรโมชั่นหรือราคา เรียกว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (red ocean strategy) 2) ธุรกิจที่ค้นหาเป้าหมายใหม่ หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าที่มีอยู่แล้ว เรียกว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้าหรือสีคราม (blue ocean strategy) 3) ธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เรียกว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว (green ocean strategy) และ 4) ธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานของความคิดดี ศีลธรรม และความยั่งยืน เรียกว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (white ocean strategy) (Zort, 2021)

5. ผลการศึกษาและบทวิเคราะห์

5.1 ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

“digital transformation” หรือ “การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล” ได้มีการนิยามไว้หลากหลายตามบริบทของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ โดย Reis et al. (2018) ได้อธิบายคำจำกัดความไว้ ดังนี้

- 1) บริบททางเทคโนโลยี ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น สื่อสังคม (social media) โทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือสมองกลฝังตัว (embedded system)
- 2) บริบทองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ
- 3) บริบทสังคม ได้แก่ การปรับเปลี่ยนที่มีอิทธิพลต่อทุกแง่มุมของชีวิต เช่น ประสิทธิภาพของผู้บริโภค

เห็นได้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานซึ่งส่งผลต่อวิถีชีวิตของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ อีกนัยหนึ่ง การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลยังเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรดิจิทัลได้สำเร็จ (Matt et al., 2015; Wang et al., 2018) ซึ่งองค์กรดิจิทัลไม่ได้มีความหมายเพียงแค่การมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ในองค์กรเท่านั้น หากแต่เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอก เช่น มีการปรับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ (Hanna, 2022) เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน รูปแบบการแข่งขัน การปฏิสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมถึงความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Osmundsen et al., 2018)

ที่ผ่านมาอาจเคยได้ยินคำว่า “การเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (digital disruption)” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยมีผลจากเทคโนโลยีดิจิทัล บริการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบ และเปลี่ยนแปลงมูลค่าของบริการและสินค้าที่มีอยู่ของอุตสาหกรรมเดิม ซึ่งพลิกโฉมและทำให้ภาคธุรกิจต้อง ประเมินตลาดโดยต้องปรับปรุงสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภคให้มากที่สุด ตัวอย่าง ของเทคโนโลยีหรือสินค้าที่เหนือกว่าเข้ามาแทนที่ธุรกิจแบบเดิมที่เห็นได้ชัด เช่น รถยนต์แทนรถม้า โทรศัพท์ เคลื่อนที่แทนที่โทรศัพท์บ้าน หรือแพลตฟอร์มวิดีโอสตรีมมิง (video streaming platform) ที่เข้ามาแทนที่ ร้านเช่าวิดีโอ (ฐากร ปิยะพันธุ์, 2564) ทำให้องค์กรต้องปรับรูปแบบธุรกิจของพวกเขาเพื่อให้ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงของตลาดผ่านการทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้ว่า การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ในการทำธุรกิจในปัจจุบันตามหลักทฤษฎีกลยุทธ์น้ำน้ำหลากสี่ ธุรกิจที่เหมือนกันอยู่แล้วในตลาด และมีการแข่งขันสูง การจะเอาชนะคู่แข่งด้วยยอดขายผ่านการแข่งขันทางราคา หรือการจัดโปรโมชั่น และการใช้ประโยชน์จากความต้องการ (demand) ที่มีอยู่ ที่เรียกว่ากลยุทธ์น้ำน้ำสี่แดง หรือธุรกิจที่เน้นหา เป้าหมายใหม่ หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าที่มีอยู่แล้ว ที่เรียกว่ากลยุทธ์น้ำน้ำสี่ฟ้าหรือสี่คราม และ ธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เรียกว่ากลยุทธ์น้ำน้ำสี่เขียว รวมถึงธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐาน ของความดี ศีลธรรมและความยั่งยืน ที่เรียกว่า กลยุทธ์น้ำน้ำสี่ขาว จะเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ธุรกิจ อยู่รอดได้ในยุคแห่งดิจิทัลนี้ (Zort, 2021)



ภาพที่ 1 กลยุทธ์น้ำน้ำหลากสี (ocean strategy)

ที่มา: Zort (2021)

ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จจากการเผชิญกับการพลิกผันทางเทคโนโลยี (disruption) เช่น บริษัทเลโก้ (LEGO) ผู้ผลิตของเล่นเด็กที่เคยประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนักจนต้องตัดสินใจพลิกโฉมธุรกิจด้วยการสร้างแบบจำลองธุรกิจ (business model) แบบใหม่ โดยใช้กลยุทธ์นำน้ำสีฟ้าสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าที่มีอยู่แล้ว จากการทำภาพยนตร์ เกม และแอปพลิเคชันโทรศัพท์เคลื่อนที่ (mobile application) จนในที่สุดสามารถสร้างผลกำไรได้มากถึงร้อยละ 37.1 รวมทั้งสร้างรายได้ถึง 468 ล้านดอลลาร์สหรัฐจากการทำภาพยนตร์ โดยใน ค.ศ. 2021 (พ.ศ. 2564) ได้รับการขนานนามว่าเป็น “the Apple of toys” (Bluebik, 2021) อีกตัวอย่างองค์กรที่นำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้อย่างตอบโจทย์และเห็นได้ชัดเจนตามหลักทฤษฎีกลยุทธ์นำน้ำสีฟ้าที่เน้นหาเป้าหมายใหม่ คือ เน็ตฟลิกซ์ (Netflix) ที่มีการกำหนดเครื่องมือที่ช่วยสร้างแผนกลยุทธ์ตามหลักการของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้วยตนเอง (digital transformation canvas) ไว้เป็นอย่างดี จากร้านเช่าวีดีโอสู่บริการสตรีมมิ่งที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแพร่หลาย ในช่วงปลาย ค.ศ. 2019 (พ.ศ. 2562) เน็ตฟลิกซ์มีสมาชิกจำนวน 167.1 ล้านคนทั่วโลก ซึ่งมีผู้ลงทะเบียนบัญชีในสหรัฐอเมริกา 61 ล้านบัญชี และร้อยละ 63 เป็นสมาชิกที่กระจายอยู่ทั่วโลก การสมัครสมาชิกทั่วโลกเพิ่มขึ้นมากกว่าการสมัครสมาชิกในสหรัฐอเมริกาเป็นอย่างมากในช่วงไม่กี่ปี โดยช่วง ค.ศ. 2017 (พ.ศ. 2560) เป็นครั้งแรกที่สมาชิกผู้ใช้งานทั่วโลกมีส่วนเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยตั้งแต่ ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) มีจำนวนผู้ใช้เน็ตฟลิกซ์จากต่างประเทศเพิ่มขึ้นเกือบสี่เท่า ซึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้เน็ตฟลิกซ์ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร อีกทั้งยังมีประเด็นวัฒนธรรม แนวคิดที่กำหนดวิธีการทำงานแบบดิจิทัลที่แตกต่างตามหลักกลยุทธ์นำน้ำสีฟ้า คือ แข่งขันในตลาดที่ไม่มีเคยมีใครทำมาก่อน จึงทำให้เน็ตฟลิกซ์ประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ (Cartoon Tanaporn, 2020)

อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นการผสมผสานทั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ลูกค้า และคุณค่าที่องค์กรนำเสนอต่อลูกค้าเข้าไว้ด้วยกัน สำหรับประเทศไทย ตัวอย่างองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทยที่ได้รับรางวัล Future Enterprise of the Year 2021 (พ.ศ. 2564) คือ ธนาคารกรุงไทย (K-Bank) ที่เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลโดยนำหลักกลยุทธ์นำน้ำสีฟ้ามาใช้ในการสร้างความแตกต่าง ร่วมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุกประเภท เช่น การนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการโอนเงินระหว่างประเทศสำหรับร้านค้าปลีก เพื่อลดวิธีปฏิบัติแบบดั้งเดิมที่ลูกค้าต้องเดินทางไปสาขาและพนักงานต้องตรวจสอบเอกสารทางกายภาพจำนวนมาก โดยวิธีนี้ช่วยอำนวยความสะดวกในการโอนเงินระหว่างประเทศผ่านแอปพลิเคชันมือถือได้ทุกที่ทุกเวลา นอกจากนี้ ธนาคารกรุงไทยยังร่วมมือกับธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในการพัฒนาแพลตฟอร์มการชำระเงินดิจิทัลข้ามพรมแดนทั่วประเทศ ปัจจุบันสามารถโอนได้ 14 สกุลเงินครอบคลุม 32 ประเทศทั่วโลก มีจุดเด่นในด้านความสะดวก รวดเร็ว ค่าธรรมเนียมต่ำ ทำธุรกรรมได้ตามเวลาจริง (real time) ปลายทางได้รับเงินเต็มจำนวน ตอบโจทย์พฤติกรรมลูกค้าหลากหลายกลุ่ม ทั้งครอบครัว การศึกษาต่อต่างประเทศ ธุรกิจค้าขาย และนักท่องเที่ยว และอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์และบริการในการสร้างเสริมให้ลูกค้าเข้าถึงบริการการเงินได้ง่ายขึ้นด้วย คือ การพิสูจน์และยืนยันตัวตนด้วยข้อมูลชีวภาพหรือไบโอเมตริกซ์ (biometrics) ซึ่งทำได้ทั้งใน K-ID Platform และจุดบริการยืนยันตัวตน (K CHECK ID) ลูกค้าไม่ต้องเดินทางไปสาขา สามารถใช้บริการธนาคารได้อย่างสะดวกรวดเร็ว (Thanyarattakul, 2022)

อีกหนึ่งตัวอย่างขององค์กรที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลตามหลักกลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้า ด้วยการสร้างความโดดเด่นและแตกต่างในประเทศไทยจนได้รับรางวัล Best in Future of Digital Innovation ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยได้รับรางวัลจากการพัฒนาแพลตฟอร์มออกพันธบัตรออมทรัพย์ของรัฐบาลด้วยเทคโนโลยีบล็อกเชน (blockchain) ในอดีตการขายพันธบัตรออมทรัพย์ของรัฐบาลเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย และใช้เวลานาน โดยระบบที่ไม่สามารถทำงานได้ตามเวลาจริง อีกทั้งมีขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำซ้อนจึงมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดของข้อมูล ธนาคารแห่งประเทศไทยได้เริ่มแพลตฟอร์มพันธบัตรออมทรัพย์ของรัฐบาลแห่งแรกของโลกที่ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน ซึ่งใน พ.ศ. 2563 อนุญาตให้ธนาคารออกเงินกู้ จำนวน 1.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐได้สำเร็จภายในสองสัปดาห์ การใช้บล็อกเชนบนคลาวด์ (cloud) ที่มีความปลอดภัยสูง ช่วยให้นักลงทุนได้รับประโยชน์จากการออกพันธบัตรอย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ก่อนหน้านี้ใช้เวลา 15 วัน เหลือเพียง 2 วัน นอกจากนี้ นักลงทุนสามารถซื้อพันธบัตรได้ถึงมูลค่าสูงสุดของโควตาที่จัดสรรของแต่ละบุคคลจากธนาคารเดียว ผลประโยชน์และมูลค่าของโครงการนี้ยังได้แบ่งปันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการออกพันธบัตรที่รวดเร็วขึ้นสำหรับนักลงทุน (Thanyarattakul, 2022)

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จดังกล่าวข้างต้น โดยใช้กลยุทธ์น่านน้ำหลากสีเป็นที่น่าสนใจ แต่อาจยังไม่เพียงพอสำหรับยุคดิจิทัล จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ในแต่ละองค์กรจะมีกลยุทธ์ใดอีกบ้างที่ใช้ในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล และมีเครื่องมือสำคัญใดบ้างที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการเป็นองค์กรดิจิทัลจะเพิ่มโอกาสในการไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน อีกทั้งเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตอบโจทย์ทั้งองค์กรและลูกค้า สามารถสร้างกำไรในทางธุรกิจ เป็นที่ยอมรับและอยู่รอดในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนี้

5.2 กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล

นอกจากกลยุทธ์น่านน้ำหลากสีแล้ว ยังมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีสำคัญที่ภาคธุรกิจหรือองค์กรนิยมใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล ซึ่งช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ดังนี้

5.2.1 เครื่องมือที่นิยมใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

จันทร์จิรา เหลลราช (2564) ได้ศึกษาในบทความเรื่อง “การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร” พบว่า เครื่องมือที่องค์กรดิจิทัลนิยมนำมาใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่

1) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoTs) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยอุปกรณ์ต่าง ๆ จะถูกเปิดใช้งานและเชื่อมต่อเข้ากับอินเทอร์เน็ตตามโพรโทคอล (protocol) ที่กำหนดผ่านเซนเซอร์หรืออุปกรณ์ตรวจจับ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคลาวด์ทั้งด้านการวิเคราะห์และการประมวลผล ส่งผลให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงผ่านเครือข่ายและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้องค์กรปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Van Belle & Van Dyk, 2019)

2) การประมวลผลแบบคลาวด์ หรือคลาวด์ คอมพิวติง (cloud computing) คือ แพลตฟอร์มที่ใช้สำหรับจัดเก็บ จัดการ และประมวลผลข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ ได้ตามต้องการโดยไม่จำเป็นต้องติดตั้งระบบหรือดูแลโครงสร้างพื้นฐานเอง เช่น บริการเครือข่าย การจัดเก็บข้อมูล แอปพลิเคชันและบริการอื่น ๆ (ZYMR, 2024) เทคโนโลยีนี้จึงถือเป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2568)

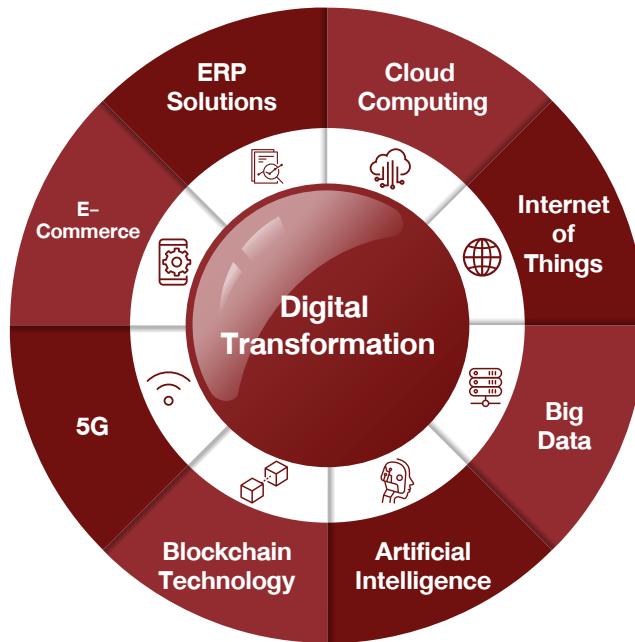
3) ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) คือ การบริหารจัดการข้อมูลปริมาณมหาศาลที่มีความซับซ้อนเกินกว่าจะจัดการด้วยวิธีดั้งเดิม การนำข้อมูลขนาดใหญ่มาช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น (ZYMR, 2024)

4) ปัญญาประดิษฐ์ (เอไอ) (Artificial Intelligence: AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (machine learning) คือ ความสามารถของเครื่องจักรในการเรียนรู้และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง หรือจากการสั่งการโดยมนุษย์ โดยการส่งต่อข้อมูลจากมนุษย์สู่เครื่องจักรเพื่อช่วยให้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (AWARE, 2018)

5) เทคโนโลยีความปลอดภัย (security technology) คือ การผสมผสานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกับอุปกรณ์อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง เพื่อปกป้องเครือข่ายจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เสริมความมั่นคงให้กับข้อมูลขององค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ (Fedirko, 2021)

6) บล็อกเชน (blockchain) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้เก็บและส่งข้อมูลแบบกระจายศูนย์ ใช้ในธุรกิจออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ เพื่อจัดเก็บธุรกรรมหรือข้อมูลทรัพย์สินอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ และช่วยลดโอกาสการปลอมแปลงหรือฉ้อโกงข้อมูล (Fedirko, 2021)

7) เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่และสื่อสังคมออนไลน์ (mobile technology and social media) การเข้าสู่ยุคดิจิทัลทำให้การมีตัวตนบนโลกออนไลน์กลายเป็นสิ่งจำเป็นในการเชื่อมโยงกับลูกค้า การใช้แพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ลิงค์ดอิน (LinkedIn) และบล็อก (blog) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภค ถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ท่ามกลางพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของผู้ใช้สื่อสังคม (Van Belle & Van Dyk, 2019)



ภาพที่ 2 8 เครื่องมือนิยมนำใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลใน ค.ศ. 2019 (พ.ศ. 2562)

ที่มา: ZYMR (2024)

5.2.2 องค์ประกอบของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัล

สำหรับองค์กรภาคธุรกิจ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแบบใหม่ที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรดิจิทัล จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

5.2.2.1 ความคิดแบบดิจิทัล

ความคิดแบบดิจิทัล เป็นชุดความคิดของบุคลากรในองค์กรต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างถูกต้อง เช่น ความรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล ความซื่อสัตย์ สมรรถนะส่วนบุคคล ทักษะการควบคุมอารมณ์ ทักษะการบริหารจัดการเวลา การรู้ดิจิทัล (digital literacy) และจรรยาบรรณในการใช้สื่อในทางที่ถูกต้อง สิ่งสำคัญที่สุดในองค์กรนั้น ต้องเริ่มจากผู้บริหารที่จะต้องไม่แค่แสดงออกเท่านั้น หากแต่จะต้องทำให้เห็นว่าการคิดในเชิงธุรกิจจะต้องเป็นดิจิทัล และการมองเห็นถึงประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยตระหนักว่าเทคโนโลยีช่วยทำให้วิธีการทำงานแบบดั้งเดิม มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

นอกจากนี้ ความคิดแบบดิจิทัลยังรวมถึงการเข้าใจชีวิตในโลกยุควิถีใหม่ที่ต้องพึ่งพาดิจิทัล ต้องเข้าใจว่าดิจิทัลเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่อย่างไร ต้องใช้ชีวิตอย่างมีค่า และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมดิจิทัลได้อย่างมีความสุข สามารถปฏิบัติตัวได้เหมาะสม มีกาลเทศะ มีคุณธรรม มีจริยธรรม สามารถยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่นได้ นอกจากนี้ สิทธิในการกระทำ การแสดงออกในการสื่อสาร หรือเสรีภาพ

ในการนำเสนอต้องมาพร้อมกับความรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม การกระทำต้องไม่เข้าข่ายละเมิดสิทธิผู้อื่น หมิ่นประมาท หรือกระทำความผิดกฎหมาย และต้องมีความรับผิดชอบต่อเมื่อกระทำในพื้นที่สาธารณะ การกระทำการสร้างสื่อและเผยแพร่สื่อต้องไม่ให้ผิดกฎหมาย การใช้สิทธิและเสรีภาพอย่างถูกต้อง พร้อมรับผิดชอบต่อสร้างสังคมที่มีความสงบสุข โดยคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมอันดีงามของสังคม ถือเป็นพื้นฐานที่ทุกคนพึงต้องทราบ เพื่อจะอยู่ในโลกดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงผู้คนจากทุกประเทศ ให้รับรู้ข่าวสารร่วมกันอย่างมีความสุข

5.2.2.2 ทักษะทางดิจิทัล

หมายถึง ทักษะของพลเมืองที่มีความสามารถในการใช้ การบริหารจัดการ ควบคุม กำกับตน รู้ผิดรู้ถูก และรู้เท่าทันในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดและปลอดภัย พลเมืองดิจิทัลที่สมบูรณ์ต้องมีองค์ประกอบ 8 ประการ อันได้แก่

- 1) เอกลักษณ์พลเมืองดิจิทัล
- 2) การบริหารจัดการเวลาบนโลกดิจิทัล
- 3) การจัดการปัญหาการระรานทางไซเบอร์ (cyber bully)
- 4) การจัดการความปลอดภัยบนระบบเครือข่าย
- 5) การจัดการความเป็นส่วนตัว
- 6) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 7) การตระหนักถึงรอยเท้าดิจิทัล (digital footprint)
- 8) ความเห็นอกเห็นใจและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นทางดิจิทัล

ทั้งนี้ หากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เป็นไปอย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย

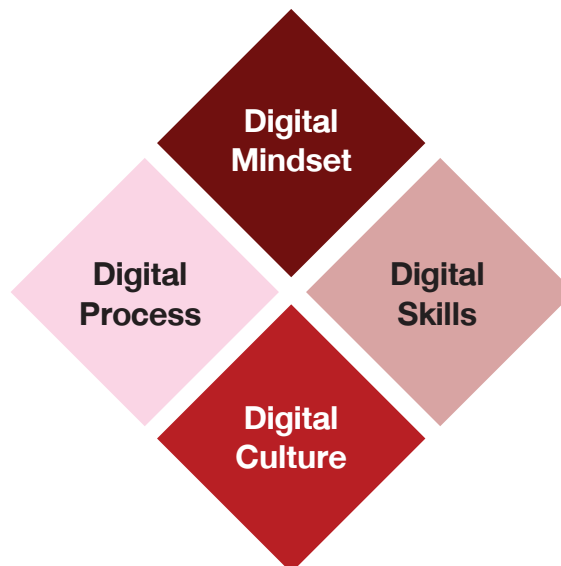
5.2.2.3 การทำให้เป็นดิจิทัล

คือ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับทุกฟังก์ชันในการทำงาน โดยระบบงานและกระบวนการภายในต้องสิ้นไหลแบบไร้รอยต่อ ข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรจะไม่ถูกจัดเก็บแบบต่างคนต่างเก็บ หากแต่อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลางที่เป็นข้อมูลชุดเดียวกัน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อเปลี่ยนองค์กรเข้าสู่การทำงานแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ การทำให้เป็นดิจิทัลเป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

เพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานทางธุรกิจ เพื่อขยายกระบวนการทำงานทางธุรกิจ ซึ่งสามารถเพิ่มโอกาสสร้างรายได้ผ่านช่องทางใหม่ ๆ และสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ เช่น การใช้ระบบ document & data management เพื่อดูแลการจัดเก็บเอกสารและควบคุมขั้นตอนการทำงาน (workflow) และจักรกลสนทนา หรือแชทบอต (chatbot) เพื่อตอบโจทยความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อการทำงานขององค์กรที่จะทำให้ระบบมีความอัตโนมัติและรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5.2.2.4 วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทศนคติและพฤติกรรมร่วมของบุคลากรภายในองค์กรที่ตอบสนองต่อกิจกรรมต่าง ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มหนึ่งหรือทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่องค์กรปรารถนา ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยวัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องมีความคล่องตัว (agility) เท้าทันความต้องการและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้าได้ บุคลากรภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเข้าถึงใจผู้อื่น (empathy) ในขณะที่ต้องสามารถฟื้นคืนพลังให้กับตัวเองได้เร็ว (resilience) รวมถึงเข้าใจและสนุกกับการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง การประมวลผลคอมพิวเตอร์ผ่านระบบคลาวด์ ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีความปลอดภัย บล็อกเชน และเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่และสื่อสังคมออนไลน์ โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้กับองค์กรได้



ภาพที่ 3 องค์ประกอบขององค์กรดิจิทัล

ที่มา: จำลักษ์ณ์ บุณวาลแก้ว (2566)

นอกจากนี้ บริษัท PTT Global Chemical Public Company Limited (GC) ผู้นำในกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ของไทย เชื่อว่า การจะขับเคลื่อนองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานกว่า 5,000 คน คือการทำให้ทั้งองค์กรเดินทางไปในอนาคตในทิศทางเดียวกัน การจะเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต้องสามารถยกระดับและสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร โดย GC มองว่า หัวใจสำคัญที่จะทำให้สำเร็จได้ คือ ต้องส่งเสริมและพัฒนาการศักยภาพของ “บุคลากร” โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร (people transformation) การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลอยู่ภายใต้การดูแลของทีมดิจิทัล (digital academy) โดยเลือกทักษะที่จำเป็นในโลกยุคดิจิทัลและจำเป็นสำหรับองค์กร หลังจากทดสอบแล้วจึงนำผลการทดสอบกลับไปให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (human resource) สร้างเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรให้กับทั้งองค์กร ประกอบด้วย การสร้างกลุ่มพนักงานผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านดิจิทัล (change agent young blood) ให้สามารถเป็นตัวแทนในการสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างยั่งยืนให้แก่แต่ละทีมขององค์กร การสร้างระบบกลางในการบริหารจัดการการเรียนรู้ออนไลน์ (learning management system) ให้พนักงานสามารถเข้าไปเลือกเรียนเพื่อพัฒนาทักษะหรือฝึกฝนเพิ่มเติมทักษะของพนักงาน และวัดประสิทธิภาพการเรียนรู้ได้ กิจกรรมเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดแบบดิจิทัลที่อยากเรียนรู้อยู่เสมอให้สอดคล้องกับโลกในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยที่ผ่านมาสามารถเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้เกิดความคิดแบบดิจิทัลในการเรียนรู้ โดยเฉพาะในช่วงโควิด-19 และสามารถปลูกฝังความคิดการเรียนรู้จากที่ใดก็ได้ (learning anywhere) ซึ่งสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่ต้องการให้องค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (True Digital Academy, 2022)

โดยสรุปแล้ว แนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร บุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ความคิดแบบดิจิทัล ทักษะทางดิจิทัล การทำให้เป็นดิจิทัล และการมีวัฒนธรรมดิจิทัล เพื่อกำกับให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นไปอย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์กร คือ บุคลากรในองค์กรที่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการเสริมสร้างทักษะและพัฒนานตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรพร้อมสู่การปรับเปลี่ยนเข้าสู่การทำงานแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ

5.3 บทบาทของสำนักงาน กสทช. ในฐานะองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ รวมถึงกำกับดูแลผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตของประเทศต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล

สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรอิสระที่มีภารกิจหลักในการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับดูแลกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการโทรคมนาคม กิจการวิทยุคมนาคม และบริหารสิทธิในการเข้าใช้วงโคจรดาวเทียม จึงถือว่าเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาการสื่อสารของประเทศ ประกอบกับในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในทุกมิติทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

และมีความเท่าทันกับพลวัตที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยสำนักงาน กสทช. ได้มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานในการพัฒนาด้านดิจิทัลต่าง ๆ รวมถึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลสำนักงาน กสทช. (พ.ศ. 2565-2570) ซึ่งพัฒนาต่อยอดจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน กสทช. ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการพัฒนาสำนักงาน กสทช. ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างสมบูรณ์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัล สำนักงาน กสทช. (พ.ศ. 2565-2570) ได้สรุปผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน กสทช. ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) และศึกษายุทธศาสตร์ชาติ แผนนโยบายระดับชาติ ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงได้มีการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำมารวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลสำนักงาน กสทช. (พ.ศ. 2565-2570) ให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้สำนักงาน กสทช. เกิดการบูรณาการการทำงานอย่างไร้รอยต่อ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัล สำนักงาน กสทช. (พ.ศ. 2565-2570) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรดิจิทัลชั้นนำของประเทศที่ใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนอย่างมีมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับการให้บริการประชาชนทุกภาคส่วน และสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน” โดยให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data driven organization) มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความมั่นคงปลอดภัย ทันสมัย ครอบคลุม เพียงพอ พร้อมใช้งาน และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ให้เชื่อมโยงกันอย่างไร้รอยต่อ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล และได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้ (สำนักงาน กสทช., 2565)

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาสำนักงาน กสทช. ให้เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้มีความทันสมัย ครอบคลุม เพียงพอ พร้อมใช้งาน และพัฒนาศักยภาพด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (cybersecurity)
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3: บูรณาการระบบดิจิทัล เชื่อมโยงกระบวนการให้เป็นเอกภาพ ยกระดับการทำงาน และคุณภาพการให้บริการประชาชน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กสทช. ให้มีทัศนคติและขีดความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาพบว่า สำนักงาน กสทช. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสำนักงานไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลเป็นอย่างมาก โดยที่ผ่านมา กสทช. ได้ดำเนินการในหลายด้านที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร โดยเฉพาะการจัดประมวลคลื่นความถี่เพื่อเตรียมความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีในยุค 3G, 4G และ 5G ของประเทศไทย ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (digital disruption) ที่เกิดขึ้นทั่วโลก กสทช. ได้มีการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านกิจการดาวเทียมจากระบบสัมปทานไปสู่ระบบใบอนุญาต โดยได้ดำเนินการแล้วเสร็จ ส่งผลให้ภายใน พ.ศ. 2570 ประเทศไทยจะได้รับบริการอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม (broadband satellite) ซึ่งในหลายประเทศได้เริ่มมีการให้บริการแล้ว ทำให้ประชาชนมีทางเลือกมากขึ้นในการสื่อสารโดยเฉพาะประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ป่าเขา เกาะกลางทะเล ที่โครงข่ายภาคพื้นดินไปไม่ถึง สำหรับกิจการกระจายเสียง นับเป็นกิจการสื่อสารสุดท้ายที่ยังคงใช้เทคโนโลยีแอนะล็อก (analog) จึงมีความมุ่งมั่นและผลักดันให้มีการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อไม่ให้เกิดการโดนการพลิกผัน (disruption) จากเทคโนโลยีการสื่อสารอื่นที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ สำนักงาน กสทช. ได้ให้ความสำคัญกับแนวโน้มอนาคตของอุตสาหกรรมโทรทัศน์ภาคพื้นดิน (ทีวีดิจิทัล) เนื่องจากในปัจจุบันแพลตฟอร์ม Over-The-Top (OTT) ได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อห่วงโซ่มูลค่าของกิจการโทรทัศน์ ส่งผลกระทบต่อโมเดลการทำธุรกิจและเงินที่หมุนเวียนในธุรกิจสื่อ ทำให้อุตสาหกรรมโทรทัศน์ต้องปรับตัวอย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการโทรทัศน์ในประเทศที่ปรับตัวได้ดีในช่วงเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ผ่านมามีการสร้างและใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลของตนเองในการเผยแพร่เนื้อหา ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริโภค ทำให้สามารถนำเสนอเนื้อหาได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งมีการกระจายการหารายได้ผ่านช่องทางอื่น ๆ อีกด้วย ซึ่งการดำเนินการที่ผ่านมา กสทช. จึงได้รวบรวมข้อมูลและนำไปประยุกต์ใช้ในการหาแนวทางการกำกับดูแล และส่งเสริมกิจการโทรทัศน์ของไทย รวมถึงร่วมกันสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นในระบบนิเวศการสื่อสาร (media ecosystem) และมีการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่างผู้ประกอบการภายในประเทศ และแพลตฟอร์มระดับโลกต่อไป นอกจากนี้ สำนักงาน กสทช. ยังได้ดำเนินการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดสรรคลื่นความถี่ที่มีความแรงและเสถียรมากยิ่งขึ้น การควบคุมสื่อออนไลน์โดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ การตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาของสื่อ การดำเนินการเพื่อรองรับการสื่อสารในสถานการณ์ภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินผ่านกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ที่ใช้คลื่นความถี่ ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งความท้าทายหลักที่ต้องเร่งผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังจะเห็นได้จากการที่สำนักงาน กสทช. ได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Awards) ประจำปี พ.ศ. 2563 และ พ.ศ. 2564 รวมถึงรางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการใช้ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (data governance) ประจำปี พ.ศ. 2564 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสำนักงาน กสทช. มีการดำเนินการด้านการพัฒนาดิจิทัลในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สำนักงาน กสทช. มีความพร้อมในการสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานทางการสื่อสารรองรับเทคโนโลยีเพื่อยกระดับกิจการสื่อสารของประเทศไทยก้าวสู่มาตรฐานสากล สร้างสรรค์สังคมและเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของประเทศต่อไป

6. ข้อสรุป

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือ กระบวนการในการนำเทคโนโลยีมาสร้างสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าจากการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับธุรกิจในยุคดิจิทัลที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยครอบคลุมทั้ง 3 มิติ คือ มิติด้านกระบวนการธุรกิจขององค์กร มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านประสบการณ์ของลูกค้า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ดี จะสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัลได้ เพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการทำงาน และลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หากทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ดังกล่าว จะช่วยให้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

จากผลกระทบที่โลกกำลังเผชิญอยู่ในทุกวันนี้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจจากเดิมเพื่อให้อยู่รอด แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของแต่ละองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง การประมวลผลคอมพิวเตอร์ผ่านระบบคลาวด์ ข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีความปลอดภัย บล็อกเชน และเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่และสื่อสังคมออนไลน์ ถูกนำมาปรับใช้กับกระบวนการในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามเป้าหมาย หากแต่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวจะสำเร็จไม่ได้เลย หากขาดสิ่งที่สำคัญที่สุด นั่นคือ ทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะ ความเป็นพลเมืองดิจิทัล ดังนั้น ทักษะคติ (mindset) ของทุกคนจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ บุคลากรซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ อันได้แก่ ความคิดแบบดิจิทัล ทักษะทางดิจิทัล การทำให้เป็นดิจิทัล และการมีวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล เพื่อกำกับให้นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นไปอย่างถูกต้อง ดังนั้น การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลระดับสูงสุดสู่ตลาดแรงงานและการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในภาคธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและรองรับกับความต้องการ ซึ่งเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ควรผลักดันโดยเร็ว รวมทั้งควรมีการส่งเสริมจากภาครัฐอย่างจริงจัง เพื่อเร่งให้เกิดการขับเคลื่อนการเติบโตผ่านนโยบายและแผนงานต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพด้านดิจิทัลของประเทศไทยให้กลายเป็นรากฐานสำคัญในการนำสังคมไทยไปสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต สำนักงาน กสทช. ในฐานะผู้กำกับดูแลกิจการสื่อสารของประเทศไทย จึงต้องพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลด้วยการสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานทางการสื่อสารรองรับเทคโนโลยีเพื่อยกระดับกิจการสื่อสารของประเทศไทยก้าวสู่มาตรฐานสากล สร้างสรรค์สังคมและเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของประเทศต่อไป

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะต่อการศึกษาในอนาคต

7.1.1 เสนอแนะให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ความคิดแบบดิจิทัล ทักษะทางดิจิทัล การทำให้เป็นดิจิทัล การมีวัฒนธรรมดิจิทัล และการศึกษาที่ดี ข้อเสนอแนะตลอดจนผลกระทบสำคัญที่อาจเกิดขึ้น หากองค์กรไม่ปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

7.1.2 ส่งเสริมการวิจัยในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับทุกกระบวนการ (function) ในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการทำงาน และลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

7.1.3 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและองค์กรต่าง ๆ โดยอาจถอดบทเรียนจากงานวิจัยหรือผลการศึกษาต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านความฉลาดทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นในสังคมอย่างยั่งยืนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

7.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับกิจการสื่อสารดิจิทัล

7.2.1 เสนอแนะให้สำนักงาน กสทช. ในฐานะองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ และกำกับดูแลผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตของประเทศ มีนโยบายสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยสู่องค์กรดิจิทัล รวมถึงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทของความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดีโดยการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัลและทักษะทางดิจิทัลให้กับประชาชน

7.2.2 เสนอแนะให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนร่วมกันส่งเสริมการพัฒนานโยบายการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

7.2.3 เสนอแนะให้ภาครัฐ สังคม รวมถึงภาคธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดการเรียนรู้ กระบวนการทำงาน และการเสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมร่วมของบุคลากรภายในองค์กรผ่านวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ และการผลิตพลเมืองดิจิทัลสู่สังคม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรดิจิทัลชั้นนำของประเทศต่อไป

รายการเอกสารอ้างอิง

- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2568). *Cloud Computing คืออะไร?* <http://sc2.kku.ac.th/office/sci-it/index.php/29-cloud-computing.html>
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร. *มนุษยศาสตร์สาร*, 22(1), 227-240. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JHUMANS/article/view/243693>
- จำลอง ชุนพลแก้ว. (2566). 4 หัวใจสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization). *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 13(4). <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/colakkujournals/article/view/246201>
- ฐากร ปิยะพันธ์. (2564). *Digital Disruption คืออะไร? เราควรปรับตัวอย่างไร?* Cariber. <https://blog.cariber.co/post/what-is-digital-disruption>
- วิลาวัลย์ อันมาก. (2557). *การศึกษากิจการและการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. <https://ir.swu.ac.th/entities/publication/c8848da8-1682-4007-a175-691c055a0488>
- สำนักงาน กสทช. (2565). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัล สำนักงาน กสทช. (พ.ศ. 2565-2570)*. สำนักงาน กสทช.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2024/04/แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล-ราชกิจจา.pdf>
- อรรธรณ น้อยวัฒน์. (2556). *กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book56_4/km.html
- อำนาจ วัฒนจินดา. (2560). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. HR Center. https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_162857.pdf
- AWARE. (2018). *What is machine learning | How is it different from AI?* <https://www.aware.co.th/what-is-machine-learning-how-is-it-different-from-ai/>
- Bluebik. (2021). *Why Transform? & How to Transform?* ‘คน’ ปัจจัยหลักขับเคลื่อนองค์กรสำเร็จ. <https://bluebik.com/blogs/4697>
- Cartoon Tanaporn. (2020, December 18). *Case study: Netflix สตรีมมิ่งหนังรายใหญ่ของโลกกับกลยุทธ์ระบบหลังบ้านที่เด็ดทะลุปรอท*. The Growth Master. <https://thegrowthmaster.com/case-study/netflix>
- Duran, M. (2017). *Digital Transformation: The final chapter*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-final-chapter-marisa-duran>

- Fedirko, D. (2021). *8 top trends of digital transformation in higher education*. eLearning Industry. <https://elearningindustry.com/digital-transformation-in-higher-education-8-top-trends>
- Hanna, K. T. (2022). *Digital enterprise*. TechTarget. <https://searchcio.techtarget.com/definition/Digital-enterprise>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139. https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategyh
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bendik B. (2018). Digital Transformation: Drivers, success, factors, and implications. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems. MCIS 2018* (pp. 1-15). Corfu. <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37/>
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R. W., & Kolbe, L. (2015). Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations. *International Conference on Information Systems. In ICIS 2015* (pp. 1-20). Fort Worth: USA. https://www.researchgate.net/publication/281855658_Transforming_Industrial_Business_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Automotive_Organizations
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P. (2018). Digital Transformation: A literature review and guidelines for future research. In Rocha, Â., Adeli, H., Reis, L. P., & Costanzo, S. (Eds.), *Trends and advances in information systems and technologies. WorldCIST'18 2018*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- Ross & Ross International. (2015). *Why 40 percent of businesses will die in the next 10 years*. <https://www.rossross.com/blog/40-percent-of-businesses-today-will-die-in-10-years>
- Thanyarattakul, T. (2022). *องค์กรต้นแบบการทรานส์ฟอร์มธุรกิจปี 2021 Digital Transformation — Future Enterprise of the Year*. Medium. <https://thanapongphan.medium.com/digital-transformation-future-enterprise-of-the-year-d1ae34725492>

- True Digital Academy. (2022). *ส่องกลยุทธ์เด็ด...องค์กรชั้นนำของไทย บั่น digital transformation อย่างไร?* <https://www.truedigitalacademy.com/blog/tdaxybg-ep4-thai-organization-digital-transformation-and-impacts>
- Van Belle, J. -P., & Van Dyk, R. (2019). Factors influencing the intended adoption of digital transformation: A South African case study. *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems. FedCSIS* (pp.519-528). <https://doi.org/10.15439/2019F166>
- Wang, Y., Kung, L. A., & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits to healthcare organizations. *Technology Forecasting and Social Change*, 126, 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.019>
- Zendesk. (2021). *Digital transformation คืออะไร สำคัญแค่ไหนต่อการทำธุรกิจ?* DEMETER ICT. <https://www.dmit.co.th/th/zendesk-updates-th/what-is-digital-transformation/>
- Zort. (2021). *Blue Ocean คืออะไร? Red Ocean คืออะไร? ต่างกันยังไง?* <https://zortout.com/blog/blue-ocean-red-ocean>
- ZYMR. (2024). *2021 Top 7 digital transformation trends that will lead the pack.* <https://www.zymr.com/top-8-digital-transformation-trends-of-2019-you-cant-afford-to-miss/>