

การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลกับความท้าทายขององค์กรในยุคดิจิทัล

Digital Transformation Plan with Organizational Challenges in Digital Era

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Assoc. Prof. Dr., School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

E-mail: theppasak.boon@stou.ac.th

Received: 13 February 2023

Revised: 13 April 2023

Accepted: 18 April 2023

บทคัดย่อ

แผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล ถือได้ว่าเป็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่เน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ลูกค้า ผลิตภัณฑ์/บริการ ระบบ และกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น ในการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลสามารถดำเนินการได้ 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ ที่สำคัญ คือ 1) ขั้นการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กรอย่างรอบด้าน 2) ขั้นการกำหนดภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลของธุรกิจหรือองค์กรในอนาคตให้เกิดความชัดเจน 3) ขั้นการระบุช่องว่างระหว่างสภาพแวดล้อมปัจจุบันกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต และ 4) ขั้นการสร้างแผนที่ของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต ปัจจัยสำคัญต่อการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล คือ การที่องค์กรจะต้องจัดทำแผนระยะยาวเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การคิดรูปแบบธุรกิจใหม่ในอนาคต การออกแบบโครงสร้างขององค์กรดิจิทัล ทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร การปรับกระบวนการและการปฏิบัติงานเป็นแบบดิจิทัล ตลอดจนความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น การวางแผนการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล จึงต้องวางแผนออกแบบเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นทั้ง 6 มิติ คือ มิติของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มิติการมองรูปแบบธุรกิจใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต มิติของการออกแบบองค์กรดิจิทัล มิติด้านทักษะของบุคลากรทางดิจิทัล มิติด้านการจัดการดิจิทัล และมิติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

คำสำคัญ: การวางแผน, องค์กรดิจิทัล, ยุคดิจิทัล

Abstract

Organizations can consider a digital transformation plan as a long-term strategic plan focusing on utilizing digital technology to create new value for organizations, customers, products, services, systems, and operational processes and increasing the organization's competitiveness to a higher level. To plan for the digital transformation of an organization, they should take four key steps: start with a comprehensive current state assessment, clearly define a future vision for their digital business, identify gaps between the current state and future vision, and roadmap tracks toward the future. The key factor in transforming into a digital organization is to create a long-term plan for the organization in order to respond to the organization's challenges. Challenges from environmental changes, new business models developing in the future, digital organization structure design, digital workforce skills, digital process and operation, and digital technology development. Therefore, planning to transform into a digital organization must be designed to respond to the challenges that arise in all six dimensions, namely the rapid changes in the environment, new business models in the future, digital organization design, digital workforce skills, digital processes, and digital technology.

Keywords: Planning, Digital Organization, Digital Era

บทนำ

ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคธุรกิจ ล้วนพบกับการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่เข้ามาสู่พฤติกรรมแบบดิจิทัล ความต้องการและความคาดหวังต่อการรับบริการจากทั้งองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจที่มุ่งไปสู่การขอเข้าถึงบริการผ่านแพลตฟอร์มทางดิจิทัลมากขึ้น ทำให้ทุกองค์กรจะต้องมาตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวและปราดเปรียว (agile organization) เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และหนึ่งในกลยุทธ์ที่องค์กรต่าง ๆ มักนำมาใช้ ก็คือ กลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำการพลิกผันเปลี่ยนแปลง (digital disruption) องค์กร ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงเริ่มมาให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรบนพื้นฐานการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัล ด้วยการจัดทำวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลและจัดทำแผนปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากยิ่งขึ้น หรือที่เรียกนิยมในชื่อภาษาอังกฤษว่า digital transformation plan เพื่อให้องค์กรมีเป้าหมาย กรอบทิศทางของการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในยุค 4.0 ที่องค์กรจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะความต้องการและ

ความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการที่มาอยู่บนออนไลน์มากขึ้น ซึ่งถือว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะยาวที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในการพลิกผันเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่าและรูปแบบใหม่การดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการดำเนินงานและการให้บริการแก่ลูกค้าผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม รวมถึงเพื่อช่วยเพิ่มผลิตภาพเพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

เนื้อหา

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล

แผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล (digital transformation plan) ถือได้ว่าเป็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่เน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างสรรคคุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรลูกค้า ผลิตภัณฑ์/ บริการ ระบบและกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น คำว่ายุทธศาสตร์หรือคำว่ากลยุทธ์ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Strategy” มาจากรากศัพท์ของภาษากรีก คือ “Strategos” แปลว่า “ทั่วไป (General)” (Steiss, A. W., 2003, p. 1) โดยเป็นคำที่ถูกใช้กันมากในทางธุรกิจในความหมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายรายได้ไว้ 500 ล้านบาทต่อไป กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ คือ การขยายตลาดใหม่ของธุรกิจ การพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น โดยยุทธศาสตร์ตามมุมมองของ ริชาร์ด เอฟ แวนซิล (Richard F. Vancil) เห็นว่าคำว่ายุทธศาสตร์เป็นเรื่องของ (1) การที่องค์กรได้แสดงเจตจำนงหลักเพื่อนำมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายประสงค์ขององค์กรในระยะยาว (2) การแสดงออกนโยบายอย่างกว้าง ๆ ที่กำหนดขอบเขตกิจกรรมขององค์กร และ (3) การจัดทำแผนที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (อ้างอิงใน Steiss, A. W., 2003, p. 2) เช่นเดียวกันกับ เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ที่มองว่ายุทธศาสตร์มีความหมายครอบคลุมทั้งหมดใน 5 ลักษณะ คือ แผน (Plan) วิธีการ (Ploy) แบบแผน (Pattern) การวางตำแหน่ง (Position) และมุมมอง (Perspective) (Mintzberg, 1987, pp. 11-24) สำหรับประโยชน์ของการจัดทำแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล จะทำให้องค์กรมีเข็มมุ่งไปสู่การสร้างคุณค่าใหม่ทางดิจิทัลให้แก่องค์กรและลูกค้าที่ชัดเจน และเข็มมุ่งใหม่นี้จะทำให้องค์กรจะต้องไปปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งหมดเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Berman, S.J., 2012, pp. 16-24)

2. องค์กรดิจิทัลและระดับการเป็นองค์กรดิจิทัล

ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล กล่าวได้ว่าเป็นเข็มมุ่งที่สำคัญขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาทำหน้าที่ในการช่วยสร้างคุณค่าความสำเร็จใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรอย่างที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาช่วยพลิกผันทั้งวิถีคิด วิธีการบริหาร ตลอดจนรูปแบบและวิธีการดำเนินงานแบบเดิมที่ใช้อยู่ ซึ่งในเรื่องนี้ Nigel Vaz (2021) ได้มองว่า องค์กรดิจิทัลจะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นไปสู่การออกแบบขององค์กรด้วยการสร้างประสบการณ์ใหม่ที่มีการเชื่อมโยงมุมมองของลูกค้า มุมมองขององค์กร และมุมมองของเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งการเป็นองค์กรดิจิทัล สามารถมองได้ใน 2 มุมมอง ได้แก่ องค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล (digital innovation) กับองค์กรที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยน (digital transformation) สำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ก็จะเน้นไปที่การออกแบบนวัตกรรมของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ขณะที่องค์กรที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ก็จะมุ่งเน้นไปที่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาบูรณาการในการใช้งานร่วมกันเพื่อสนับสนุนคุณค่าความสำเร็จในทางธุรกิจขององค์กรให้สูงขึ้น ซึ่ง Alfred Zimmermann, Rainer Schmidt และ Lakhmi C. Jain มองว่าทั้งการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยน จะเป็น 2 เรื่องที่จะถูกคิดและออกแบบในเชิงคู่ขนานตลอดเวลา (Zimmermann et al., 2020, p. 5) ดังนั้น การวางแผนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมองในสองมุมมอง โดยองค์กรที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยน ก็จะต้องศึกษาความก้าวหน้าและทิศทางการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล ควบคู่ไปกับการคิดนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาบูรณาการใช้ร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าความสำเร็จขององค์กรให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับในกรณีของประเทศไทย แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ของประเทศ ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในระยะ 20 ปีไว้ว่า “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” และได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ที่ 4 ที่เน้นไปที่การปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้ให้คำนิยามไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของ หน่วยงาน รัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและ เป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดย สมบูรณ์ โดย ลักษณะ ของ บริ การ ภา ค รั ฐ หรือ บริ การ สา ช า ร ณ ะ จะ อยู่ ใน รู ป แบบ ดิจิทัลที่ขับเคลื่อน โดย ความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดย ไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา และสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะ แปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer To Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและ

เศรษฐกิจ การปกครอง/ บริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ (แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี, หน้า 33)

สำหรับการแบ่งระดับของการเป็นองค์กรดิจิทัล Perkin and Abraham เห็นว่าสามารถแบ่งองค์กรได้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับเริ่มต้น (beginners) โดยองค์กรกลุ่มนี้จะมีขีดความสามารถทางดิจิทัลอยู่ในระดับต่ำ ไม่มองโอกาสใหม่จากเทคโนโลยีดิจิทัล (2) ระดับอนุรักษ์นิยม (conservatives) โดยเป็นองค์กรที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลง โดยยังยึดติดกับความเคยชินกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม องค์กรระดับนี้อาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ แต่ก็ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนทางดิจิทัล (3) ระดับที่มีการทำตามความนิยม (fashionistas) มีการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล มีแพลตฟอร์มการให้บริการเหมือนกับที่องค์กรอื่นทำ แต่ยังขาดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่จะนำไปผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่ธุรกิจหลักหรือพันธกิจหลักขององค์กร และ (4) (digirati) เป็นองค์กรที่มีความเข้าใจในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ สามารถหลอมรวมวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นแก่คน กระบวนการทำงาน และการยกระดับเทคโนโลยี (Perkin and Abraham, 2017, p. 83) ส่วนในกรณีของประเทศไทยได้แบ่งองค์กรดิจิทัลออกเป็น 3 ระดับ (สำนักงาน ก.พ., 2562) คือ (1) องค์กรที่มีพัฒนาการด้านดิจิทัลระยะเริ่มแรก (early stage) โดยเป็น “ผู้กระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล” โดยการทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและแนวทางการให้บริการปรับปรุงเทคโนโลยีและเตรียมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของภาครัฐ ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน และส่งเสริมให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ รวมทั้งเป็นผู้ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย หรือทิศทางองค์กรด้วย (2) องค์กรที่มีพัฒนาการด้านดิจิทัลระยะกำลังพัฒนา (developing level) โดยเป็น “ผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ” ที่สามารถกำหนดนโยบาย และทิศทางขององค์กร รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กรให้มีความทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเป็นผู้ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายหรือทิศทางองค์กร รวมทั้งสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะด้วย และ (3) องค์กรที่มีพัฒนาการด้านดิจิทัลระยะพัฒนาแล้ว (mature level) โดยเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็น “ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลภาครัฐ” ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น (high value jobs) พัฒนางานและการบริการ

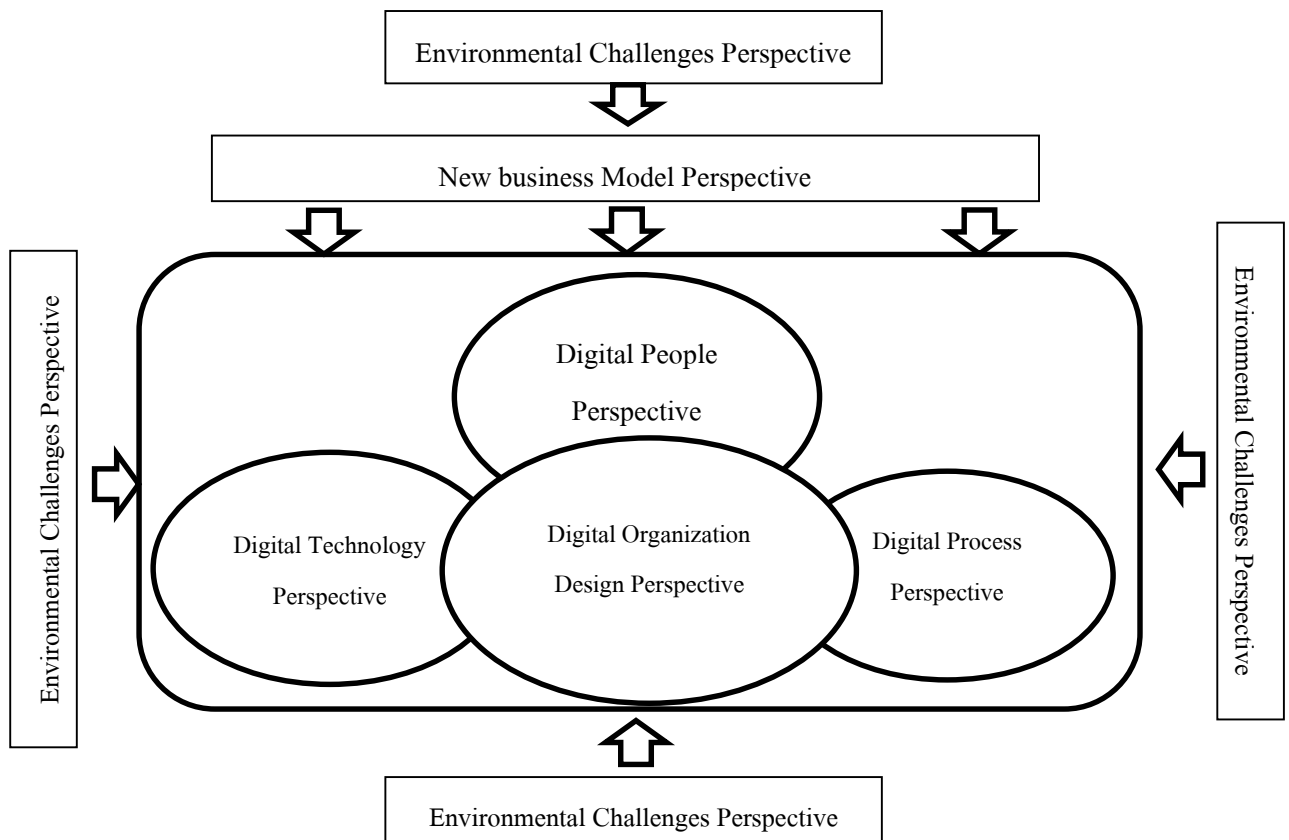
ภาครัฐที่สร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน มีการเชื่อมโยงและบูรณาการภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว เป็นภาครัฐที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การแบ่งระยะของการพัฒนาองค์กรดิจิทัล มีความสำคัญมากต่อทุกองค์กร โดยที่องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินระดับการเป็นองค์กรดิจิทัลขององค์กรตนเองในปัจจุบัน (as is) ว่าอยู่ในระยะใด จากนั้นองค์กรจะต้องมาประเมินศักยภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีเป้าหมายหรือหมุดหมายของการพัฒนาการเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริง

3. ตัวแบบของการจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลกับการตอบสนองความท้าทาย

ในการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลสามารถดำเนินการได้ 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ที่สำคัญคือ (1) ขั้นการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กรอย่างรอบด้าน (start with a comprehensive current state assessment) โดยสามารถนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมปัจจัยสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น SWOT Analysis, Porter 5's Forces Model, Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นต้น (2) ขั้นการกำหนดภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลของธุรกิจหรือองค์กรในอนาคตให้เกิดความชัดเจน (clearly define a future vision for your digital business) โดยในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางดิจิทัลในระยะยาวขององค์กร (3) ขั้นการระบุช่องว่างระหว่างสภาพแวดล้อมปัจจุบันกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต (identify gaps between current state and future vision) โดยขั้นตอนนี้จะทำให้องค์กรเห็นถึงช่องว่างที่เกิดขึ้น เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในแผนเพื่อองค์กรจะได้นำมาใช้ในการลดช่องว่างต่าง ๆ เหล่านี้ให้น้อยลง และ (4) การสร้างแผนที่ของการขับเคลื่อน (roadmap tracks) ไปสู่อนาคต ในขั้นตอนนี้จะครอบคลุมถึงการกำหนดแผนงานและโครงการทางดิจิทัลทั้งหมดที่องค์กรจะนำมาใช้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้น หัวใจสำคัญอยู่ที่จะต้องทำแผนระยะยาวขององค์กรที่จะนำมาใช้เป็นกรอบที่แสดงถึงเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางในการพลิกผันการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลให้เห็นได้ในทุกมิติที่เข้ามาท้าทายองค์กร ได้แก่ มิติความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรส่วนใหญ่จะประสบกับความท้าทายที่พบว่าสภาพแวดล้อมที่มาจากเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่มีอัตราเร่งแบบก้าวกระโดด ทำให้องค์กรต่าง ๆ ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น มิติการมองรูปแบบธุรกิจใหม่ในอนาคตที่องค์กรจะต้องเผชิญกับความท้าทาย คือ รูปแบบการทำงานที่มีมาแต่เดิมที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพของการแข่งขันและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปที่ใช้งานอยู่บนแพลตฟอร์มออนไลน์ มิติของการออกแบบองค์กรดิจิทัลที่องค์กรต้องเผชิญคือ ภายใต้อาคารสร้างขององค์กรที่ใช้สายการบังคับบัญชาและที่มีลักษณะการทำงานแบบแยกส่วน ทำให้การขับเคลื่อนด้านดิจิทัลจะเป็นไปอย่างล่าช้าและขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่นำประชาชนหรือลูกค้าเป็น

ศูนย์กลาง มิติด้านทักษะของบุคลากรทางดิจิทัลที่เข้ามาท้าทายองค์กร คือ บุคลากรขาดวิธีคิดแบบดิจิทัล (digital mindset) รวมถึงทักษะที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับลักษณะและรูปแบบงานแบบใหม่ในอนาคตได้ มิติด้านกระบวนการดิจิทัลที่เข้ามาท้าทายองค์กรก็คือ กระบวนการทำงานที่ยังใช้เอกสารและทำงานแบบแยกส่วน ขณะที่ในโลกการทำงานสมัยใหม่ต้องการกระบวนการที่ปราศเปรียวอยู่บนแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เน้นการส่งต่องานที่รวดเร็ว และในส่วนของมิติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาท้าทายองค์กรก็คือ การที่องค์กรต่างๆ ยังไม่สามารถนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่าง ๆ มาบูรณาการในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น การวางแผนการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล จึงต้องวางแผนออกแบบเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นทั้ง 6 มิติ คือ มิติของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มิติการมองรูปแบบธุรกิจใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต มิติของการออกแบบองค์กรดิจิทัล มิติด้านทักษะของบุคลากรทางดิจิทัล มิติด้านกระบวนการดิจิทัล และมิติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล



ภาพที่ 1 ตัวแบบของวางแผนการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล

ในทุกมิติจะต้องถูกวางแผนออกแบบให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเพื่อปรับการบริหารในทุกมิติขององค์กรให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1) มิติของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในและต่างประเทศ ทั้งที่เป็น โอกาส (opportunities) และภาวะคุกคาม (threats) ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่มาจากเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่มีอัตราเร่งแบบก้าวกระโดด (exponential curve) ถ้าองค์กรใดไม่สามารถจับภาพของอนาคตที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน องค์กรนั้นก็จะพ่ายแพ้หรือ ถูกไล่ล่าจากคู่แข่งทางธุรกิจ โดยเฉพาะจะเกิดขึ้นกับองค์กรที่ไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน แบบใหม่ที่ทำให้มารองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หรืออาจเกิดจากการที่องค์กรไม่ปรับเปลี่ยนด้วยการ สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/ บริการแบบใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการที่มาใช้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจะต้องประเมินความท้าทายการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และหยิบนำมาเป็นโจทย์การบริหารองค์กรที่ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันให้มากขึ้น

2) มิติการมองรูปแบบธุรกิจใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะยาวแล้ว ประเด็นที่สำคัญต่อเนื่องก็คือ การกำหนดรูปแบบธุรกิจใหม่ที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต ในประเด็นนี้ ในรายงานของบริษัทที่ปรึกษาขนาดใหญ่ในยุโรป อย่างเช่น Sopra Steria Consulting Company ได้นำแนวคิดของ Marc Fontaine ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงด้านดิจิทัลขององค์กรระดับโลก อย่างเช่น Airbus Group มานำเสนอในรายงาน โดย Fontaine เห็นว่า การปรับเปลี่ยนทางดิจิทัล มิได้หมายความว่า จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่การที่องค์กรจะต้องนำมากำหนด รูปแบบธุรกิจ (business model) ใหม่ในอนาคตด้วยการที่องค์กรจะต้องสร้างความไว้วางใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (quoted in Sopra Steria Consulting Company Report, 2023, p. 7) โดยการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลจะเป็นโอกาสสำคัญต่อการสร้างรูปแบบธุรกิจแบบใหม่ให้เกิดขึ้น (Berman, S. J., 2012, pp. 16-24) ซึ่งการสร้างรูปแบบธุรกิจแบบดิจิทัลก็คือ การสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร บนพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรค์พัฒนา การใช้ประโยชน์ การกำหนด รูปแบบของธุรกิจใหม่ มีความสำคัญต่อองค์กรในยุคของการพลิกผัน (disruptive era) ที่ต้องมีการแข่งขันสูงเป็นอย่างมาก โดยเข้าไปเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายด้วยการมองอนาคตที่ท้าทายและนำไปสู่การ กำหนดคุณค่าใหม่ขององค์กร (value proposition) ที่ตอบสนองต่อตลาดและความต้องการบนประสบการณ์ การเรียนรู้ของลูกค้า เช่น Grab Taxi ก็ได้กำหนดรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่มาเน้นการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า ก็คือ อยู่ที่ไหน ก็สามารถเรียกแท็กซี่ได้ หรือ Alibaba ที่มีการกำหนดรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่เป็นคุณค่าใหม่ ให้แก่ลูกค้า คือ ไม่มีโรงงาน ก็มีสินค้าทุกอย่างขายบนแพลตฟอร์มออนไลน์ได้ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการกำหนดรูปแบบธุรกิจใหม่ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ไม่เพียงเกิดขึ้นเฉพาะกับองค์กรในภาคธุรกิจเท่านั้น คำว่ารูปแบบธุรกิจใหม่ยังสามารถใช้ได้กับองค์กร

ภาครัฐเช่นเดียวกัน เช่น กรมสรรพากร ได้กำหนดรูปแบบธุรกิจใหม่ที่เป็นเป้าหมายท้าทายว่า ผู้เสียภาษีสามารถชำระภาษี ได้ทุกที่ ทุกเวลา จึงทำให้เกิดรูปแบบภาครัฐใหม่ (new government model) ที่เรียกว่า e-revenue หรือถ้าเป็นภาครัฐทั่วไป ก็มีความท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่การให้บริการแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

3) มิติของการออกแบบองค์กรดิจิทัล จะเกี่ยวข้องกับการออกแบบวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ทางดิจิทัล ที่องค์กรจะต้องกำหนดเข็มมุ่งของการเป็นองค์กรดิจิทัลตลอดจนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่ชัดเจนในระยะยาว โดยเมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลขององค์กรในระยะยาวแล้ว ประเด็นที่สำคัญต่อเนื่องก็คือ การที่องค์กรจะต้องนำมากำหนดรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอนาคตด้วย โดยรูปแบบธุรกิจแบบดิจิทัลก็คือ การสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรบนพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนทางเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้แล้วจะต้องมีการวางแผนออกแบบโครงสร้าง ระบบ กระบวนการทำงาน ตลอดจนการวางแผนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจใหม่และการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ซึ่งในส่วนของการสร้างก็ต้องมาพิจารณาว่าจะออกแบบออกมาเป็นรูปแบบการบริหาร โครงการที่ในรูปแบบที่เป็นทีมขับเคลื่อนดิจิทัลขององค์กร (Digital Team) โดยหลักการสำคัญของทีมขับเคลื่อนดิจิทัลขององค์กร ก็คือ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (agile organization) ซึ่งองค์กรที่จะต้องออกแบบให้เกิดการทำงานบูรณาการข้ามหน่วยงาน โดยมีการมอบอำนาจและอิสระในการคิด ทดลอง การนำไปปฏิบัติ และเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกลไกจะต้องมีความปราดเปรียวสูง (Perkin and Abraham, 2017, p. 232) มากกว่าจะทำงานตามสายงานที่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการล่าช้า

4) มิติด้านทักษะของบุคลากรทางดิจิทัล ประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกระดับและพนักงานขององค์กร ตลอดจนพันธมิตรทางธุรกิจ (business partner) โดยที่การออกแบบองค์กรดิจิทัลจะประสบผลสำเร็จมาก จะต้องผู้บริหารทุกระดับและพนักงานขององค์กรที่เป็นนักคิดออกแบบ (design thinker) โดยมีพื้นฐานการคิดแบบดิจิทัล (digital mindset) โดยเฉพาะที่ต้องมีมาก คือ ผู้บริหารระดับสูง เพราะจะทำให้มีมุมมองของการบริหารจัดการองค์กรที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลเข้าไปเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (disruptive change) ในระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ และจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการเป็นผู้นำดิจิทัลที่สามารถส่งผ่านการเปลี่ยนแปลง (digital transformation leadership) ที่เป็นรูปธรรมด้วยการคลอจและช่วยสนับสนุนให้บุคลากรนำไปเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่ผู้นำระดับสูงองค์กรที่ไม่มีพื้นฐานการคิดแบบดิจิทัล จะยิ่งทำให้เกิดความห่างไกลในการเข้าไปถึงการเป็นองค์กรดิจิทัลมากเท่านั้น นอกจากนี้ องค์กรดิจิทัลจะต้องสร้างกลไกให้เกิดทำงานแบบทีมความร่วมมือดิจิทัล (digital collaborative team) ให้เกิดขึ้นให้ได้ เพราะทีมความร่วมมือดิจิทัลนี้จะช่วยกันสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นแก่องค์กร และที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง คือ การที่องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล (digital culture) ให้เกิดขึ้นจนกลายเป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรการผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล รวมถึงจะต้องวางแผนออกแบบเพื่อสร้างทักษะใหม่ (new skill) ยกระดับทักษะ (upskill) หรือปรับทักษะที่มีอยู่เดิม

(reskill) ทางดิจิทัลให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล รวมถึงจะต้องวางแผนในสรรหาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจากภายนอกเพื่อนำมาเป็นคู่ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาช่วยสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรมีการนำไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความมั่นใจในการลงทุนว่ามีความคุ้มค่ากับจุดมุ่งหมายปลายทางที่มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากยิ่งขึ้น

5) มิติด้านกระบวนการดิจิทัล นอกเหนือจากองค์ประกอบด้านบุคลากรดิจิทัลแล้ว อีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ คือ กระบวนการดิจิทัล ซึ่งกล่าวได้ว่าสิ่งที่เป็นรูปธรรมมากที่สุดที่เห็นการเปลี่ยนแปลงในการเป็นองค์กรดิจิทัลก็คือ การมีระบบและกระบวนการทำงานใหม่ที่ไปทำงานเชื่อมโยงผ่านการส่งต่องานแบบดิจิทัลระหว่างหน่วยงานที่ส่งต่อคุณค่าที่ดีให้แก่ลูกค้า ที่ยึดเอาความต้องการและประสบการณ์ของลูกค้าเป็นที่ตั้ง (user experienced) ทำให้องค์กรที่มุ่งจะเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องให้ความสำคัญต่อการมองแบบองค์รวม (holistic view) โดยนึกถึงห่วงโซ่ของการส่งต่อ (value chain) งานระหว่างหน่วยงานกัน ที่มีความเรียบง่าย (lean) ที่ทำงานบนเทคโนโลยีอัจฉริยะสมัยใหม่ที่องค์กรได้เลือกนำมาใช้ ยิ่งกระบวนการดิจิทัลสามารถถูกออกแบบมาให้ส่งต่องานให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการมากเท่าไร ก็จะสะท้อนกลับไปหาการที่องค์กรจะต้องออกแบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานหลังบ้านระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้อยู่บนกระบวนการดิจิทัลเดียวกัน โดยออกแบบให้มาเป็นกระบวนการทำงานแบบไร้รอยต่อ (seamless process) ทั้งในกระบวนการหลัก (core business process) และกระบวนการสนับสนุน (supporting process) ซึ่งสามารถนำตัวแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่า ที่นำเสนอโดย ไมเคิล พอร์เตอร์ (Porter, M., 2008, p. 37) โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกค้าสัมผัสได้รับผลิตภัณฑ์/บริการด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความรวดเร็วสูง โดยจะนำมาออกแบบให้ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอยู่บนระบบดิจิทัลทั้งหมด ผลลัพธ์ที่ได้คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ ทางดิจิทัลจากองค์กรอย่างตลอดเวลาแบบไร้รอยต่อทั้ง 24 ชั่วโมงตลอด 7 วัน โดยองค์กรดิจิทัลจะต้องปรับเปลี่ยนไปจนถึงให้ลูกค้าและผู้บริการได้เกิดความผูกพันและความประทับใจ หรือที่เรียกกันว่า customer engagement

6) มิติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการขององค์กรในยุคดิจิทัล มีความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีสื่อสารที่มีความเร็วและคุณภาพสูงมาก (new communications technology) ซึ่งต่อไปจะเข้าสู่ยุค 6G เทคโนโลยีอุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบทุกที่ ทุกเวลา (mobile/ wearable computing) เทคโนโลยีการประมวลผลแบบคลาวด์ (cloud computing) ที่เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูล การแชร์และการเข้าถึงได้จากทุกที่ ทุกเวลาและทุกอุปกรณ์เคลื่อนที่ เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Data Analytics) ที่เน้นการเก็บข้อมูลปริมาณมากและนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้งานของผู้ใช้ เทคโนโลยีของการเชื่อมโยงสรรพสิ่ง (Internet of Things) ที่สามารถทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงออนไลน์ระหว่างกันได้ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ที่เน้นการสร้างเครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์หรือ

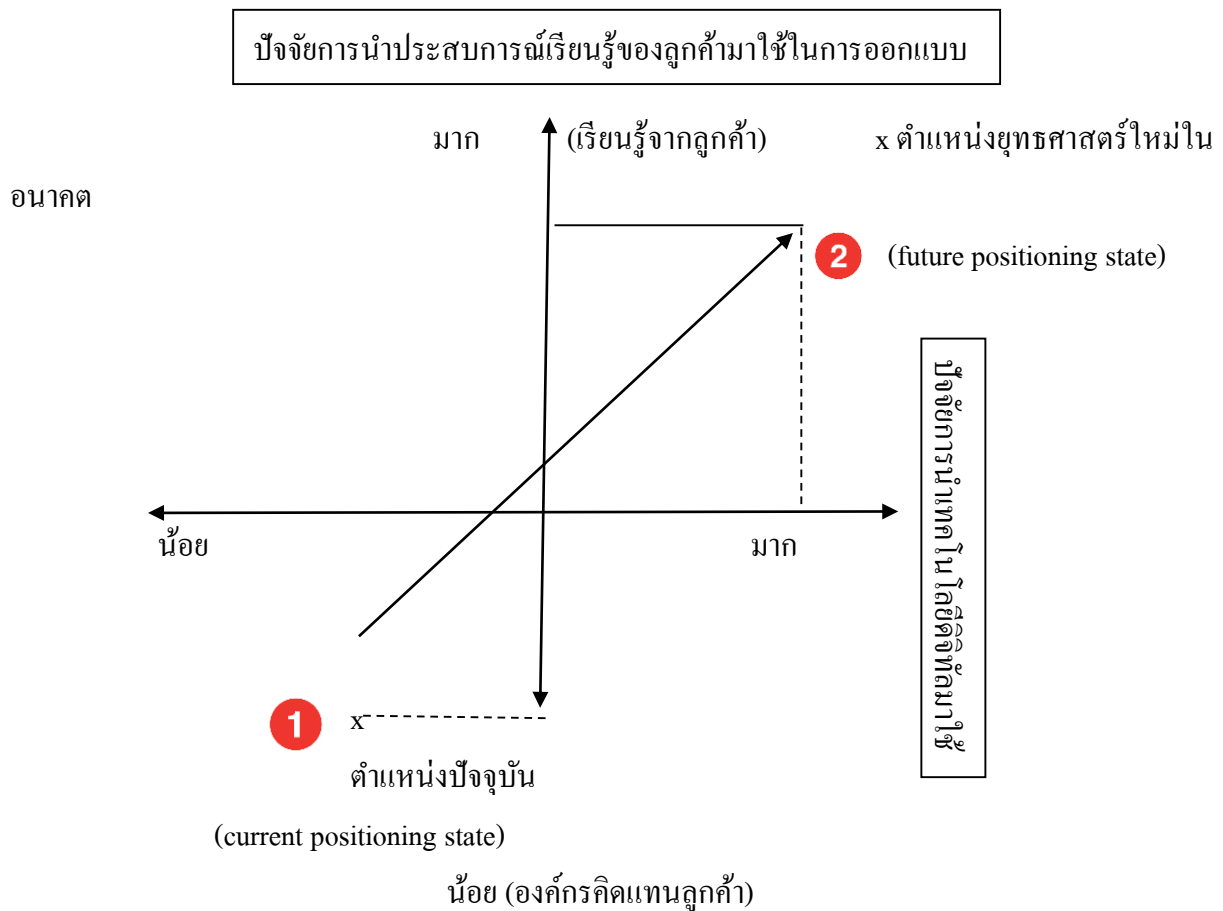
หุ่นยนต์ให้สามารถคิดและทำงานแทนคนได้ เช่น รถยนต์ไร้คนขับ การโต้ตอบกับแอปพลิเคชันอัตโนมัติบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ หุ่นยนต์ที่ทำหน้าที่ประกอบสินค้าหรือการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น โดยทุกองค์กรจะต้องศึกษาประโยชน์และกลไกการทำงานของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและทิศทางในอนาคต โดยองค์กรที่มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลจะต้องศึกษาวิเคราะห์และเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ให้องค์กรมีความทันสมัยและโดดเด่นอยู่เสมอ

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล

เมื่อองค์กรได้มีการประเมินสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านมาจัดทำวิสัยทัศน์ดิจิทัล (digital vision) ในระยะยาวขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะเป็นการที่องค์กรแถลงจุดมุ่งหมายที่ยิ่งใหญ่ในอนาคตที่เป็นผลลัพธ์ทางดิจิทัล (digital outcome) ในระยะยาวขององค์กรตลอดระยะเวลาตามกรอบของแผน เช่น 5 ปี หรือ 10 ปี หรือ 20 ปี เป็นต้น ว่าผลลัพธ์ทางดิจิทัล คืออะไร เช่น ประเทศไทยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำรัฐบาลดิจิทัลในระดับโลก (leader of digital government) ในปี พ.ศ. 2580 หรือ องค์กรอาจมองว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นผู้นำองค์กรที่นำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาใช้ในการสร้างสรรค์มูลค่าทางธุรกิจแบบก้าวกระโดดในอีก 10 ปีข้างหน้า หรือตัวอย่างองค์กรสารสนเทศระดับโลกอย่าง Google ก็ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “การสนับสนุนให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศทั่วโลกด้วยความสะดวก (to provide access to the world’s information in one click)” โดย Perkin และ Abraham ได้ชี้ให้เห็นชัดว่าวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลขององค์กรนั้น จะต้องคิดสร้างความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า/ ผู้รับบริการ (Perkin and Abraham, 2017, p. 174) ดังนั้น วิสัยทัศน์ดิจิทัลขององค์กรจะมีประกาศจุดยืนที่แน่วแน่ในการที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาบูรณาการใช้ร่วมกันในการสร้างการพลิกผันที่ยิ่งใหญ่ เพื่อสร้างรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรแบบใหม่ ตลอดจนนวัตกรรม และการเพิ่มผลิตภาพและขีดความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งความชัดเจนในวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลขององค์กรนี้ จะส่งผลกระทบต่อความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเพื่อขับเคลื่อนเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งจะทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางดิจิทัลขององค์กรขึ้นมาจะต้องรองรับต่อผลลัพธ์ปลายทางด้วย

ภาพที่ชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลในระยะยาว จะส่งผลกระทบต่อเนื้อหาที่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่จะต้องให้รองรับอย่างชัดเจน โดยถ้าเป็นองค์กรภาคเอกชนมักจะใช้คำว่า การกำหนดกลยุทธ์ แต่ถ้าเป็นองค์กรภาครัฐเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีความสลับซับซ้อนมาก องค์กรภาครัฐจึงนิยมที่จะกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issue) ขึ้นมาก่อน โดยที่ยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์จะเป็นการกำหนดจุดมุ่งเน้นหลักใหญ่ ๆ ที่องค์กรพิจารณาเห็นว่าจะเป็นประเด็นที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในลำดับสูง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การกำหนดยุทธศาสตร์

ดิจิทัลเป็นการกำหนดตำแหน่งสำคัญทางดิจิทัลในอนาคตขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลจะต้องนำปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (key success factors) อย่างน้อย 2 ปัจจัยมาวิเคราะห์ร่วมกัน เช่น ปัจจัยด้านลูกค้า และปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นต้น โดยปัจจัยด้านลูกค้า ก็เป็นการวาดภาพที่เริ่มต้นตั้งแต่การที่องค์กรคิดออกแบบบริการทุกอย่างให้แก่ลูกค้าโดยลูกค้ามีหน้าที่ทำตามกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเท่านั้น จนถึงการนำพฤติกรรมที่เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการใช้งานจริงของลูกค้ามาออกแบบให้ตรงกับที่ลูกค้าคาดหวัง ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เริ่มตั้งแต่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการอยู่ในระดับต่ำสุดจนถึงในระดับสูงสุด จากนั้นองค์กรก็ต้องมากำหนดตำแหน่งปัจจุบัน (current positioning state) ที่องค์กรเป็นอยู่จริงในปัจจุบันว่าอยู่ ณ ตำแหน่งใดของกราฟ และจะต้องคิดไปถึงอนาคตข้างหน้าว่าองค์กรจะวางตำแหน่งใหม่ในอนาคต (future positioning state) ไว้ โดยการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลจะให้ความสำคัญว่าองค์กรจะเปลี่ยนไปสู่จุดหมายใด โดยคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดในจุดหมายปลายทางขององค์กร (Greenway, 2021, p. 28) นั่นหมายความว่า องค์กรจะต้องประเมินให้ได้ชัดเจนว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ที่จุดใดและอะไรคือจุดมุ่งหมายด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่องค์กรต้องการในอนาคตหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ต้องการไป ณ ตำแหน่งใดในอนาคต โดยองค์กรจะต้องนำปัจจัยที่สำคัญทางธุรกิจมาพิจารณาร่วมกัน โดยจะขอยกตัวอย่างการกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่นำปัจจัย 2 ปัจจัยมาวิเคราะห์ร่วมกัน คือ ปัจจัยการนำประสบการณ์เรียนรู้ของลูกค้ามาใช้ในการออกแบบ และปัจจัยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ สามารถแสดงได้ ดังภาพ



แกน X แสดงระดับของปัจจัยด้านการนำประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้า (customer experienced) มาใช้
แกน Y แสดงระดับของปัจจัยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

ภาพที่ 2 การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ทางดิจิทัลในอนาคตขององค์กร

จากภาพดังกล่าวข้างต้น การที่องค์กรประกาศตำแหน่งยุทธศาสตร์เมื่อนำปัจจัยที่สำคัญขององค์กรมาวิเคราะห์ร่วมกันแล้ว คือ ปัจจัยด้านการนำประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้ามาใช้ และปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยล้วนเป็นที่ประจักษ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคของการพลิกผันในปัจจุบัน โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกันแล้วจะเห็นว่าพื้นที่ที่เป็น 4 ส่วน คือ (1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระดับน้อย และการคำนึงถึงประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าอยู่ในระดับน้อย (2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระดับน้อย และการคำนึงถึงประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าอยู่ในระดับมาก (3) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระดับมาก แต่การคำนึงถึงประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าอยู่ในระดับมาก และ (4) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระดับมาก และการคำนึงถึงประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิเคราะห์จะทำให้องค์กรสามารถประเมินได้ว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ในสถานภาพใด เช่น ประเมินว่าอยู่ ณ ตำแหน่งหมายเลข 1 คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระดับน้อย

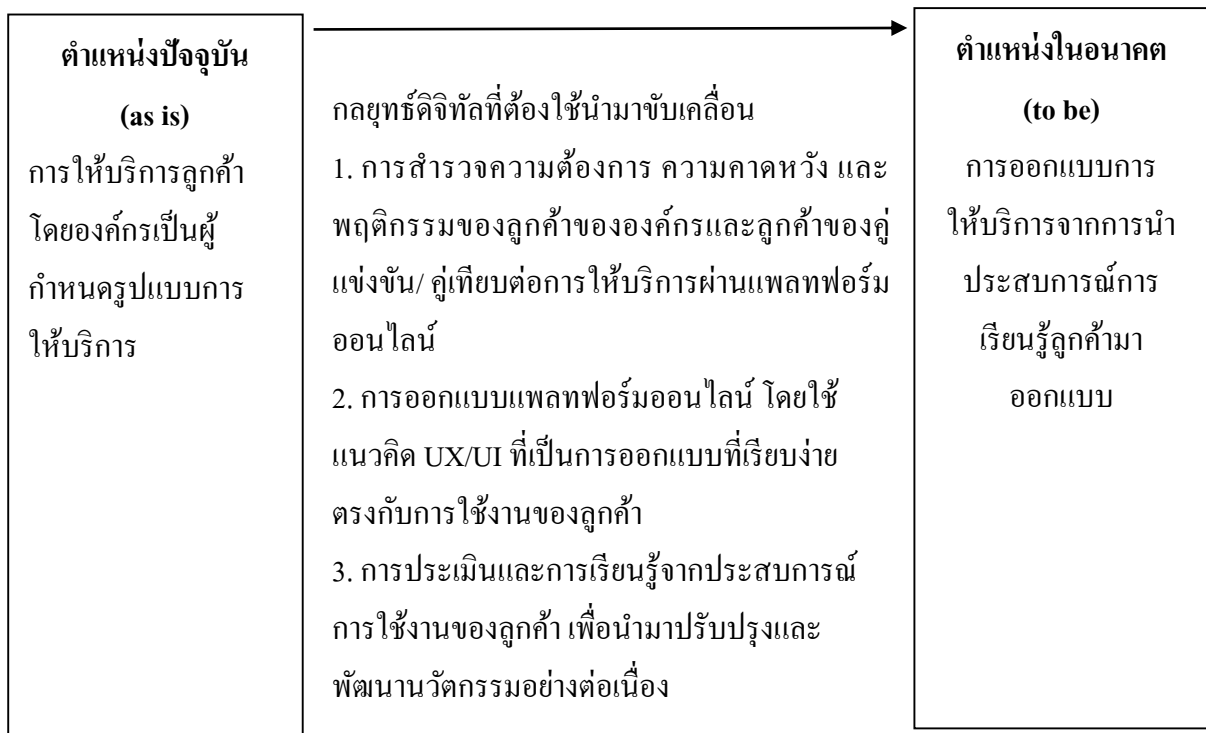
และการคำนึงถึงประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าอยู่ในระดับน้อย แต่องค์กรเห็นว่าทั้ง 2 เรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในลำดับสูงโดยเฉพาะในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน องค์กรจึงเห็นว่าในอนาคตควรวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ใหม่ไปอยู่ในพื้นที่ ๓ ตำแหน่งที่ 2 หรือในส่วนของที่ 4 คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระดับมาก และการคำนึงถึงประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้เกิดยุทธศาสตร์ที่เรียกว่า “ยุทธศาสตร์การตอบสนองประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าบนแพลตฟอร์มดิจิทัล”

พร้อมไปกันนี้ Kaplan & Norton ได้ชี้เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ (strategy-focused organization) ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) เพื่อบอกเข็มมุ่งปลายทางขององค์กรที่ต้องการไปให้ถึง (Kaplan and Norton, 2001) ซึ่งถ้าเป็นในภาครัฐของไทยจะถูกเรียกว่าเป้าประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญต่อการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ถูกให้ความสำคัญไว้ในเครื่องมือ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศที่ถูกนำไปใช้กว่า 70 ประเทศทั่วโลก ที่กำหนดไว้ให้องค์กรจะต้องระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ในหมวด 2 กลยุทธ์เพื่อใช้เป็นจุดมุ่งหมายในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และนอกจากนี้ องค์กรยังสามารถแนวคิดเรื่อง Objective Key Results (OKR) ที่เสนอ โดย John Doerr ใน หนังสือเรื่อง Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs (Doerr, 2018) มาบูรณาการร่วมกันใช้ในการจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ด้วย โดยจะเป็นการกำหนดถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีความท้าทายสูงต่อองค์กรในการบรรลุถึงพร้อมไปกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (key results) ให้เกิดขึ้นในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับลูกค้า/ผู้รับบริการ เช่น วัตถุประสงค์การสร้างประสบการณ์การบริการอย่างเต็มรูปแบบผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล หรือวัตถุประสงค์การสร้างความปลอดภัยด้วยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อรองรับเทคโนโลยีในอนาคต เป็นต้น

5. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่างๆ ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ในการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น องค์กรต้องมีความจำเป็นในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ใหม่ในอนาคตขององค์กรให้เห็นอย่างชัดเจนว่าแล้วองค์กรจะต้องขับเคลื่อนสถานภาพปัจจุบันจากตำแหน่งที่ 1 ซึ่งเป็นตำแหน่งปัจจุบัน (as is positioning) ไปสู่สถานที่เป็นตำแหน่งยุทธศาสตร์ใหม่ในอนาคต คือ ตำแหน่งที่ 2 ซึ่งเป็นตำแหน่งในอนาคต (to be positioning) ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะมีเข็มมุ่งที่เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่ง จากนั้น องค์กรก็จะต้องวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (strategies) ออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าในการขับเคลื่อนองค์กรจากตำแหน่งปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งใหม่ในอนาคตขององค์กรนั้นจะต้องใช้วิธีการหรือกลยุทธ์ใดมาร่วมดำเนินการบ้าง นักวิชาการคนแรก ๆ ที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์อย่างมากที่จะต้องกล่าวถึง ก็คือ Kaplan และ Norton โดยเขาทั้งสองเห็นว่า ภายใต้การที่องค์กรนำเครื่องมือ Balanced

Scorecard มาใช้นั้น กลยุทธ์จะมีความสำคัญโดยตรงต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะถือเป็นจุดศูนย์กลางที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานขององค์กรสมัยใหม่ (Kaplan and Norton, 1992) ทั้งนี้ องค์กรสามารถนำผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไปได้ ไม่ว่าจะเป็นโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น SWOT & TOWS Matrix Analysis, Porter 5's Forces Model ,Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นต้น ซึ่งผลการประเมินสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบจะทำให้องค์กรสามารถนำมากำหนดวิธีการ หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ดังตัวอย่างข้างต้น เมื่อองค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์การตอบสนองประสบการณ์การเรียนรู้ของลูกค้าบนแพลตฟอร์มดิจิทัล โดยมีตำแหน่งปัจจุบัน คือ การให้บริการลูกค้าโดยองค์กรเป็นผู้กำหนดรูปแบบการให้บริการ และมีตำแหน่งในอนาคต คือ การออกแบบการให้บริการจากการนำประสบการณ์การเรียนรู้ลูกค้ามาออกแบบ



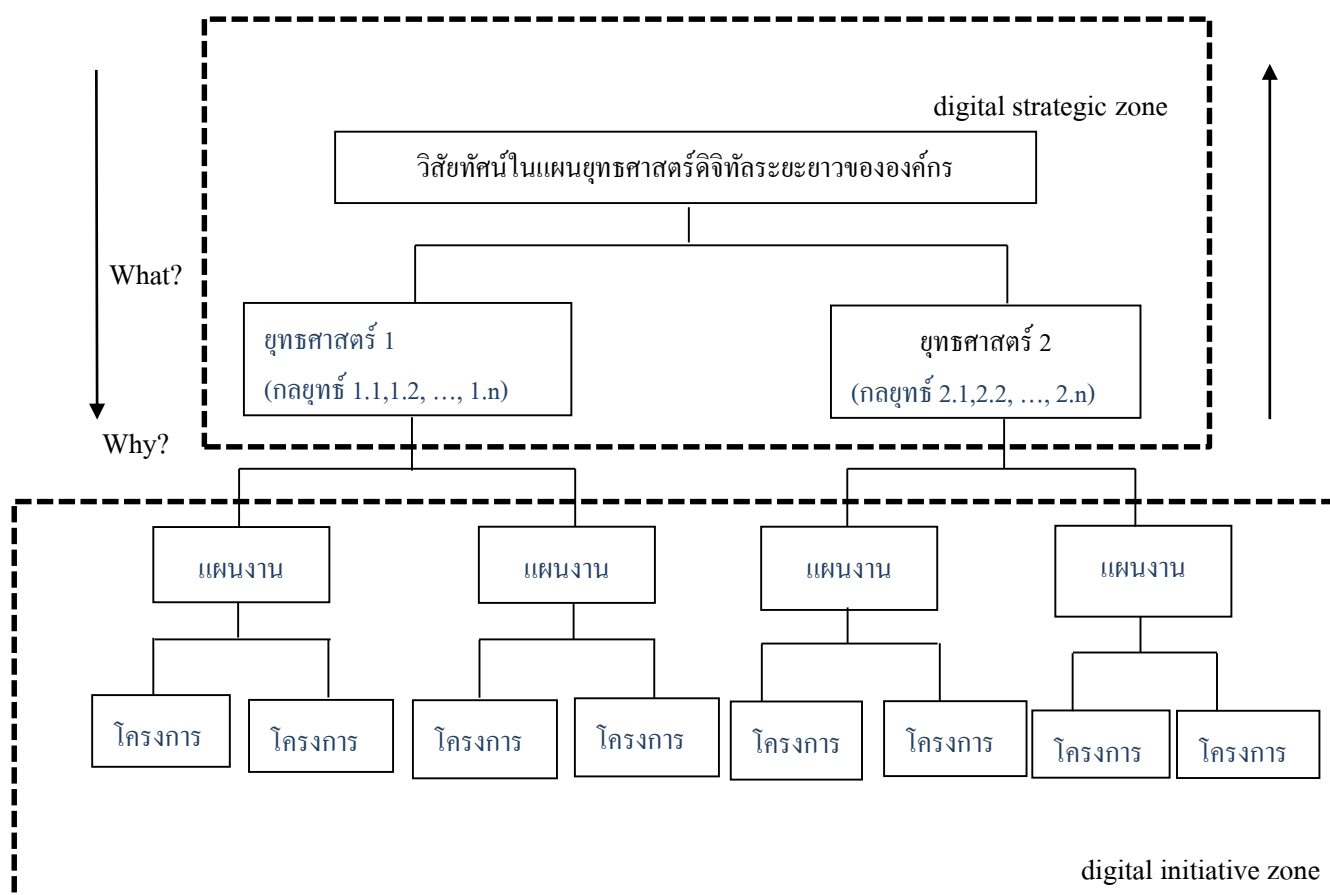
ภาพที่ 3 ตัวอย่างของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดิจิทัลขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

การกำหนดกลยุทธ์ทางดิจิทัลขององค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนให้แผนการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลประสบผลสำเร็จ มิเช่นนั้น การขับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งที่เป็นยุทธศาสตร์ใหม่ทางดิจิทัลขององค์กรจะขาดความชัดเจนและขาดพลังในการผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ชัดเจนและแหลมคม จะช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ทั้งหมดที่ถูกกำหนดขึ้นมาแปลงและกำหนดออกมาเป็นแผนงานและโครงการเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจะทำได้

จะได้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรจะต้องทำโครงการดิจิทัลในแต่ละปีอะไรบ้างทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

6. การกำหนดแผนงานและโครงการเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล

หลังจากที่องค์กรได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางดิจิทัลแล้ว เรื่องที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ที่องค์กรจะต้องดำเนินการก็คือ การแปลงกลยุทธ์ทั้งหมดไปสู่การริเริ่มที่เป็นแผนงาน โครงการที่องค์กรจะต้องดำเนินการ (strategies cascading to initiative) ซึ่ง แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton) เรียกสิ่งนี้ว่า การริเริ่ม (Initiative) กิจกรรมใหม่ ๆ หรือ แผนงานและโครงการต่าง ๆ นั่นเอง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับแผน ถือได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามแนวดิ่ง (vertical linkage) โดยที่จะแปลง กลยุทธ์ให้ออกมาเป็นแผนงาน และ โครงการ แสดงได้ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การแปลงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ออกมาเป็นแผน แผนงาน โครงการทางดิจิทัล

จากภาพที่ 4 ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความเชื่อมโยงสำคัญระหว่างวิสัยทัศน์กับยุทธศาสตร์ดิจิทัลจะเป็นความสัมพันธ์ตามแนวดิ่ง เมื่อพิจารณาจากบนลงล่าง (top-down approach) จะมุ่งเน้นตอบคำถามว่า “อะไร (what?)” จะมีลักษณะความสัมพันธ์ ดังนี้ (1) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลที่องค์กรกำหนดไว้ องค์กรจะต้องทำอะไร คำตอบ คือ จะต้องกำหนดจุดมุ่งเน้น คือ ยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่ชัดเจนและ

แหลมคม ซึ่งจะมีจำนวนยุทธศาสตร์มาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับขอบเขตของวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่องค์กรกำหนดขึ้น (2) เพื่อให้แต่ละยุทธศาสตร์ดิจิทัลประสบผลสำเร็จ องค์กรจะต้องแปลงยุทธศาสตร์ออกมาให้เห็นเป็นกลยุทธ์ดิจิทัลหรือวิธีการอะไรบ้าง คำตอบ คือ จะต้องกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อมาช่วยผลักดันให้แต่ละยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ โดยที่ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์จะมีกลยุทธ์ย่อย ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดิจิทัลเหล่านั้นให้บรรลุผล โดยที่กลยุทธ์ดิจิทัลต่าง ๆ จะได้มาจากผลการประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง แต่ละยุทธศาสตร์ดิจิทัลจะประกอบไปด้วยชุดของกลยุทธ์ดิจิทัลที่ประกอบรวมขึ้นมาเพื่อมาช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดิจิทัลในภาคปฏิบัตินั่นเอง และ (3) เพื่อให้การนำกลยุทธ์ดิจิทัลต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) ที่เป็นรูปธรรม องค์กรก็จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาดำเนินการอะไรบ้าง คำตอบ คือ จะต้องแปลงเป็นการริเริ่มงาน (initiative) ในรูปของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมทางดิจิทัลทั้งหมดที่จะนำมาใช้ ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรก็จะริเริ่มออกมาในรูปแบบของโครงการ จากนั้นก็นำโครงการต่าง ๆ ที่มีลักษณะประเภทเดียวกันมาจัดกลุ่มเข้าด้วยกันเป็นแผนงาน (program) เพื่อให้แต่ละแผนงานมีความชัดเจนไปทิศทางเดียวกัน เช่น แผนงานโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล แผนงานการพัฒนา Business Solution แผนงานการให้บริการลูกค้าอัจฉริยะ แผนงานการพัฒนาทักษะทางดิจิทัล เป็นต้น โดยที่แต่ละแผนงานก็จะประกอบไปด้วยโครงการต่างๆ ที่ถูกนำมาบริหารจัดการภายใต้กลุ่มแผนงานเดียวกัน เช่น แผนงานโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล ประกอบไปด้วยโครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูล โครงการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านไซเบอร์ โครงการจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยี เป็นต้น

นอกจากนี้ถ้ามองความสัมพันธ์ในเชิงแนวคิดจากล่างขึ้นบน (bottom-up approach) จะเน้นตอบคำถามว่า “ทำไม (why?)” กล่าวคือ (1) ทำไมองค์กรต้องทำโครงการดิจิทัลต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จ คำตอบคือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมของแต่ละแผนงานดิจิทัลขององค์กร (2) ทำไมองค์กรต้องทำแต่ละแผนงานดิจิทัลให้ประสบผลสำเร็จ คำตอบคือ เพื่อให้กลยุทธ์ดิจิทัลต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาประสบผลสำเร็จ (3) ทำไมต้องนำกลยุทธ์ดิจิทัลต่างๆ ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ คำตอบคือ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดิจิทัลแต่ละยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และ (4) ทำไมถึงต้องทำให้แต่ละยุทธศาสตร์ดิจิทัลประสบผลสำเร็จ คำตอบคือ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลที่องค์กรได้กำหนดไว้ในระยะยาวนั่นเอง

การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลหรือวางแผนยุทธศาสตร์ทางดิจิทัลขององค์กร จะมีพื้นที่สำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ พื้นที่ยุทธศาสตร์ทางดิจิทัล (digital strategic zone) และพื้นที่การริเริ่มทางดิจิทัล (digital initiative zone) โดยที่องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ค้นหาโอกาสและกำหนดพื้นที่ยุทธศาสตร์ที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจน ซึ่งส่วนบนนี้เปรียบเสมือนเป็นหัวสมองขององค์กรในการคิดมององค์กรด้วยวิธีคิดแบบดิจิทัล (digital mindset) ในการนำองค์กรไปในอนาคตระยะยาว จากนั้นภาพของความชัดเจนของพื้นที่ยุทธศาสตร์ทางดิจิทัลขององค์กร จะต้องถูกคิดแปลงหรือถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งก็จะกลายมาเป็นพื้นที่การริเริ่มทางดิจิทัล ที่ประกอบไปด้วย

แผนงาน โครงการ และกิจกรรมดิจิทัลต่าง ๆ โดยในพื้นที่นี้ก็จะต้องระบุกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานให้เห็นอย่างชัดเจนในมิติของระยะเวลาเช่นกัน ว่าแต่ละแผนงาน โครงการ และกิจกรรมทางดิจิทัลต่าง ๆ จะกำหนดกรอบระยะเวลา (time frame) ว่าเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด ผู้รับผิดชอบ (accountable) เป็นหน่วยงานใด รวมถึงต้องใช้ทรัพยากรหลัก (key resources) อะไรบ้างในการดำเนินงาน นอกจากนี้บริษัทที่ปรึกษาระดับโลก อย่างเช่น บริษัท Garner Group เห็นว่าโครงการดิจิทัลขององค์กรควรแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ (1) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการคิดออกแบบใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรแบบใหม่ (reinventing the business model project) (2) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร (transforming the operation model project) (3) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้กระบวนการหลักขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด (optimizing the business process project) (4) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อสนับสนุนให้ทั้งองค์กรเป็นการทำงานแบบดิจิทัล (digitalisation project) และ (5) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในองค์กร (managing digital operation project)

กล่าวโดยสรุป ในการจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลขององค์กร จะมีคำถามพื้นฐานที่สำคัญอยู่ 3 ประการที่ทุกองค์กรจะต้องนำมาตอบคำถามนี้ให้เกิดความชัดเจน คือ **ประการแรก** สภาพปัจจุบันทางดิจิทัลขององค์กรเป็นเช่นใด หรือเป็นการตอบคำถาม “as is” โดยเป็นการประเมินสภาพปัจจุบันทางดิจิทัลที่เป็นอยู่ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรมีจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) และภาวะคุกคาม (threats) ทางดิจิทัลอะไรบ้าง ทั้งนี้การประเมินจะมีใช่เป็นการประเมินเฉพาะในส่วนที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี หรืออุปกรณ์เท่านั้น แต่การประเมินจะต้องเป็นการประเมินที่มองแบบองค์รวมที่มองทางดิจิทัลที่เข้าไปสนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม โดยมององค์กรเป็นหน่วยวิเคราะห์ในภาพรวม (entity) โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะไปช่วยพลิกผัน (disruption) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรูปแบบธุรกิจแบบใหม่ การพัฒนานวัตกรรมของสินค้าและบริการ การพัฒนานวัตกรรมการส่งต่อการให้บริการแก่ลูกค้าบนประสบการณ์การเรียนรู้แบบใหม่ การพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ โดยทั้งหมดจะเป็นการวิเคราะห์บนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยมาปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งในการประเมินสภาพปัจจุบันทางดิจิทัลขององค์กร มีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องวางกรอบการประเมินทางดิจิทัลที่ชัดเจน เช่น มิติด้านคน (people perspective) มิติด้านกระบวนการ (process perspective) มิติด้านเทคโนโลยี (technology perspective) และมิติด้านข้อมูลและสารสนเทศ (data & information perspective) โดยที่ในแต่ละมิติดังกล่าว ก็จะต้องมีการประเมินให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันทางดิจิทัลขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เป้าหมายของการพัฒนาดิจิทัลขององค์กรในแต่ละมิติคืออะไร และอะไรคือช่องว่างทางดิจิทัลที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับเป้าหมายทางดิจิทัลที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง การวิเคราะห์ช่องว่างทางดิจิทัลในแต่ละมิติ จะทำให้องค์กรเห็นภาพของการปรับเปลี่ยนดิจิทัลที่ชัดเจนว่าควรริเริ่มโครงการใดบ้าง (digital initiative) **ประการที่สอง** องค์กรต้องการจะมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ใด หรือเป็นการ

ตอบคำถาม “to be” ซึ่งอาจเป็นระยะ 5 ปี หรือระยะ 20 ปี โดยที่องค์กรจะค้นหาโอกาสที่ยิ่งใหญ่ (big opportunities) ขององค์กรในอนาคตจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (digital government) การบริการลูกค้าบนประสบการณ์การเรียนรู้แบบดิจิทัล (digital customer experience) การปรับกระบวนการทางธุรกิจให้เป็นห่วงโซ่ที่มีคุณค่า (digital core business) โดยการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสที่ยิ่งใหญ่ จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ท้าทายทางดิจิทัลขององค์กรในท้ายสุด เช่น Google มองเห็นโอกาสที่ยิ่งใหญ่ในการพัฒนาธุรกิจต่างๆ บนประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ใช้ในโลกยุคดิจิทัล จึงทำให้เกิด Google Services มากมายที่ตอบสนองผ่านแพลตฟอร์มทางธุรกิจต่างๆ มากมาย หรือ Alibaba ที่พัฒนาธุรกิจ e-commerce บนแพลตฟอร์มของตนเอง ก็เกิดจากการเห็นโอกาสในการขายแบบออนไลน์และโอกาสของการนำความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมาใช้ในทางธุรกิจ เป็นต้น และ **ประการที่สาม** องค์กรจะต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนในเรื่องใดบ้าง จากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่จริงไปสู่วิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายดิจิทัลสุดท้าย หรือเป็นการตอบคำถาม ได้แก่ “what is the gap?” และ “how to’s” ทั้งนี้การตอบคำถาม “what is the gap?” ก็เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะระบุได้ว่า ช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ กับ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็น การวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) จะทำให้องค์กรได้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์กรยังมีความแตกต่างทางดิจิทัลระหว่างปัจจุบันและอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นในเรื่องใดบ้าง จากนั้นก็มาวิเคราะห์ “how to’s” หรือทำอย่างไร ซึ่งก็จะเกี่ยวข้องกับการระบุแผนงาน โครงการที่แสดงถึงการริเริ่มในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การที่จะเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้นจะต้องอาศัยแผนการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลที่มองทั้งปัจจุบันและอนาคต มาสู่การกำหนดความท้าทายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนโครงการดิจิทัลที่สำคัญหรือที่เรียกว่า Quick Win Project ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งคนที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องวิเคราะห์และสามารถวาดแบบสถาปัตยกรรมดิจิทัลขององค์กรในอนาคตให้เห็นอย่างชัดเจนในระยะต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของไทยควรจะนำแนวคิดของการวางแผนการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมีจุดหมายปลายทางของการเป็นประเทศพัฒนาแล้วที่มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลอัจฉริยะมาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาประเทศ

รายการอ้างอิง

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579). กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Berman, S. J. (2012), Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio.
- Greenway, A. et al. (2021). *Digital Transformation at Scale: Why the Strategy Is Delivery*. London: Publishing Partnership.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. *Harvard Business Review*, 71(5), 2–16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept: Five Ps for Strategy*. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building the Agile Business through Digital Transformation*. London: Koganpage.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. London: Free Press.
- Sopra Steria Consulting Company Report. (2023). *How to succeed and accelerate your digital transformation Project*.
- Steiss, A. W., (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker, Inc.

- Vaz, N. (2021). *Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage From Now to Next*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Wiley.
- Zimmermann, A. et al. (2020). *Architecting the Digital Transformation: Digital Business, Technology, Decision Support, Management*. Manhattan, New York: Springer International Publishing.