

Business Management in the Digital Transformation Era

Phonphan Phrompho^{1*} Natnarin Niampradid¹ and Nuthathai Banjongjit²

¹Southeast Asia University, Thailand

²Kirk University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Phonphan_pp@hotmail.com

Abstract

The decline in business performance in the current era is partly due to slow adaptation to digital technology changes. Many organizations continue to use traditional business models while the business world faces a new revolution known as Digital Transformation. This study aims to analyze key factors in business management during the Digital Transformation era, focusing on four main issues: (1) changes in business models in the digital age, (2) technologies impacting business operations, (3) organizational adaptation strategies and personnel development, and (4) case studies of organizations that have successfully undergone Digital Transformation. This study employs a literature review and comparative case study analysis, critiquing relevant research and synthesizing concepts from scholars. The analysis reveals that successful digital transition requires the integration of several key components, differing from traditional views that emphasize merely adopting technology. This study proposes a new conceptual framework that focuses on balancing technology development, organizational restructuring, and systematic human capital development.

Keywords: Digital Transformation, Business Management, Digital Technology, Organizational Development, Digital Innovation

การบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation

พรพรรณ พรหมโพธิ์^{1*} ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์¹ และ ณัฐหทัย บรรจงจิตร²

¹มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเกริก ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Phonphan_pp@hotmail.com

บทคัดย่อ

การเสื่อมถอยของประสิทธิภาพทางธุรกิจในยุคปัจจุบันส่วนหนึ่งเกิดจากการปรับตัวช้าต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรจำนวนมากยังคงใช้รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม ในขณะที่โลกธุรกิจกำลังเผชิญกับการปฏิวัติครั้งใหม่ที่เรียกว่า Digital Transformation การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation โดยมุ่งเน้นการศึกษาใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัล (2) เทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ (3) กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร และ (4) กรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ โดยวิพากษ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการ ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญหลายด้าน ซึ่งแตกต่างจากมุมมองแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น การศึกษานี้ได้เสนอกรอบแนวคิดใหม่ ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล, การบริหารธุรกิจ, เทคโนโลยีดิจิทัล, การพัฒนาองค์กร, นวัตกรรมดิจิทัล

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

ในยุคดิจิทัล มนุษย์ต้องปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีเพื่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสะดว รวดเร็ว และประหยัดเวลาในหลากหลายด้าน เช่น การศึกษา การทำธุรกิจ การรับรู้ข่าวสาร และการเดินทาง ตัวอย่างเช่น ในการศึกษา มนุษย์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อค้นหาข้อมูลอย่างรวดเร็ว ขณะที่การรับรู้ข่าวสารสามารถทำได้ตลอดเวลาผ่านสื่อดิจิทัลบนโทรศัพท์มือถือ นอกจากนี้ ในภาคธุรกิจ เทคโนโลยีดิจิทัลยังถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนกลยุทธ์และผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (นัฐพัชร สมงาม และคณะ, 2568)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา บริบทของโลกธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญภายใต้แรงขับเคลื่อนจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วและผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ภาคธุรกิจในหลายอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานทั้งในเชิงกลยุทธ์และเชิงโครงสร้าง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bennett & McWhorter, 2021) องค์กรที่เคยครองความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมจำนวนไม่น้อย กลับประสบกับภาวะล่าช้าทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับองค์กรใหม่ที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และคล่องตัว (Burns, 2022) สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า ความท้าทายในการบริหารธุรกิจยุคใหม่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเข้าถึงเทคโนโลยี หากแต่ครอบคลุมถึงความสามารถขององค์กรในการออกแบบและดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

บริบทของประเทศไทย ผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2567) ระบุว่า องค์กรไทยมากกว่าร้อยละ 70 ประสบปัญหาในการปรับเปลี่ยนสู่ระบบการดำเนินงานแบบดิจิทัล โดยสาเหตุหลักมาจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม องค์กรบางส่วนที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพกลับสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สร้างรายได้ใหม่ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางกลยุทธ์การปรับตัวเชิงองค์รวมที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร (ธนากรกสิกรไทย, 2564) ดังนั้น การศึกษาประเด็นด้านการบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation จึงจำเป็นต้องขยายขอบเขตจากการมุ่งเน้นเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไปสู่การทำความเข้าใจในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวม ทั้งในด้านการกำหนดกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Carroll & Shabana, 2010; Freeman, 2022)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดความท้าทายที่ซับซ้อนต่อการบริหารจัดการองค์กร การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หากแต่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักมีการวางแผนและดำเนินการบทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารธุรกิจในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยอาศัยการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยทั้งในระดับทฤษฎีและเชิงประจักษ์ ควบคู่กับการวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ Digital Transformation ทั้งนี้ เพื่อเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงสำหรับผู้บริหาร นักวิจัย และผู้กำหนดนโยบายในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรไทยสู่ความเป็นเลิศในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัลเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจในวงวิชาการ โดยมีการถกเถียงเกี่ยวกับการมองการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการสร้างคุณค่าใหม่มากกว่าการปรับปรุงกระบวนการเดิม นักวิชาการชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงในบริบทดิจิทัลควรได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่ไม่เชิงเส้น ซึ่งต้องอาศัยการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการทดลองทางกลยุทธ์ องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักมีลักษณะการเรียนรู้แบบวนซ้ำและความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ในขณะเดียวกัน แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลในไทยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมควบคู่กับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ โดยการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินความสำเร็จ ขณะที่โมเดลธุรกิจแบบสมาชิกแสดงให้เห็นถึงการเติบโตในระยะสั้น แต่มีความท้าทายในการรักษาลูกค้า ซึ่งต้องมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแท้จริงให้กับสมาชิก นอกจากนี้ การบูรณาการช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้บริโภคไทยที่มีความใกล้เคียงกับผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้ว เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติสากลในการเพิ่มประสิทธิภาพและขยายฐานลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

1. ความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ

การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ได้กลายเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในวงวิชาการ อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังคงเป็นที่ถกเถียง โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจควรได้รับการมองเห็นมากกว่าการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หากแต่เป็นการสร้างคุณค่าในลักษณะใหม่ที่ซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน (โกศล จิตวิรัตน์, 2568; PEAK, 2566) แนวคิดดังกล่าวเป็นการท้าทายกรอบความคิดแบบดั้งเดิม ซึ่งมักเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพภายในระบบที่มีอยู่ และมองการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงเส้นที่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในบริบทของยุคดิจิทัลควรถูกมองว่าเป็นกระบวนการแบบไม่เชิงเส้น (non-linear process) ซึ่งต้องอาศัยการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การทดลองทางกลยุทธ์ และการตอบสนองเชิงพลวัตต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (บิสเนสทูเดย์, 2568)

ผลการศึกษานักวิชาการไทยหลายท่านพบว่า องค์กรที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จมักมีลักษณะการเรียนรู้แบบวนซ้ำ (iterative learning) และความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่น มากกว่าการพึ่งพาการวางแผนเชิงเส้นแบบตายตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การพัฒนากลยุทธ์ในลักษณะพลวัต และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างทันท่วงที จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง พบว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในบริบทของยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนมากกว่าที่เคยเข้าใจกันในอดีต ข้อถกเถียงระหว่างการมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิมกับการสร้างคุณค่ารูปแบบใหม่นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีกรอบความคิดแบบองค์รวม (holistic perspective) ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการทดลอง การเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

2. วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหมู่นักวิชาการไทย มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2566) ได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างจากนักวิชาการตะวันตกโดยเน้นที่บริบทของสังคมไทยที่มีลักษณะการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์แบบเฉพาะ เขาชี้ให้เห็นว่า แพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลในบริบทไทยไม่ควรมองเป็นเพียงเครื่องมือทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องเข้าใจในฐานะเป็นพื้นที่สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม มุมมองนี้ ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน (2566) เห็นว่า การเน้นมิติทางสังคมมากเกินไปอาจทำให้มองข้ามความสำคัญของประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ เขาเสนอว่า แพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างสมดุลระหว่างการตอบสนองความต้องการทางสังคมและการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การศึกษาเชิงประจักษ์ของเขาพบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลเชิงปริมาณควบคู่กับคุณภาพความสัมพันธ์มีแนวโน้มประสบความสำเร็จสูงกว่า

การถกเถียงระหว่างมิติทางสังคม-วัฒนธรรมกับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจแสดงให้เห็นความจำเป็นในการสร้างสมดุล แพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จในบริบทไทยควรผสมผสานทั้งสองมิติ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของสังคมไทยแต่ไม่ละเลยหลักการทางเศรษฐศาสตร์ การวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการประเมินความสำเร็จของแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัล

3. การวิพากษ์แนวคิดเรื่องโมเดลธุรกิจแบบสมาชิก

การศึกษาเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกในบริบทไทยได้เผยให้เห็นข้อโต้แย้งที่น่าสนใจในหมู่นักวิชาการ โดยเฉพาะในด้านความยั่งยืนของรูปแบบธุรกิจดังกล่าว ข้อมูลเชิงประจักษ์จากภาคธุรกิจ เช่น Coway

และบริการสตรีมมิงดิจิทัล แสดงให้เห็นถึงการเติบโตอย่างรวดเร็วของโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกในประเทศไทย โดยเฉพาะในภาคบริการดิจิทัล เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าแบบเช่าใช้รายเดือน บริการคอนเทนต์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ (จิรันธิน กมลเลิศ, 2568) การศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริโภคไทยมีแนวโน้มยินดีที่จะจ่ายเงินสำหรับบริการแบบสมาชิกมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากความสะดวก ความคุ้มค่า และการเข้าถึงบริการที่มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม นักวิเคราะห์บางส่วนเสนอว่า การเติบโตของโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกอาจเป็นเพียงกระแสชั่วคราว มากกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างถาวร โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากอัตราการยกเลิกการสมาชิก (churn rate) ที่ยังคงสูงในหลายธุรกิจ ซึ่งสะท้อนถึงความไม่แน่นอนในการรักษาลูกค้าในระยะยาว (ฐานเศรษฐกิจ, 2566)

ข้อถกเถียงเรื่องความยั่งยืนของโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกจึงเป็นประเด็นที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด แม้จะมีการเติบโตในระยะสั้น แต่อัตราการยกเลิกที่สูงบ่งชี้ถึงความท้าทายในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับสมาชิก มากกว่าการแสวงหาการเติบโตในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการออกแบบประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกให้มีความยั่งยืนและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

4. ข้อถกเถียงเรื่องการบริหารจัดการช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

ประเด็นการบริหารจัดการช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เป็นหนึ่งในหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในหมู่นักวิชาการไทย โดยเฉพาะในบริบทของการปรับใช้แนวคิด Omni-channel ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคไทย แนวคิด “Thai Omni-channel Model” ได้รับการเสนอเพื่อเน้นการปรับใช้กลยุทธ์แบบไร้รอยต่อ (seamless integration) โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้บริโภคไทยที่ยังคงให้ความสำคัญกับการสัมผัสสินค้าจริง การพูดคุยกับพนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (อุษา ศิลป์เรืองวิไล และคณะ, 2567) นักวิชาการบางส่วนเสนอว่า การเน้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากเกินไปอาจเป็นการสร้างข้อจำกัดให้กับองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคที่พฤติกรรมผู้บริโภคไทยมีความใกล้เคียงกับผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้วมากขึ้น ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยี การค้นหาข้อมูล และการตัดสินใจซื้อผ่านหลายช่องทาง การยึดติดกับสมมติฐานทางวัฒนธรรมอาจทำให้องค์กรพลาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติสากลที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและขยายฐานลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัลได้รับความสนใจในวงวิชาการ โดยมี การถกเถียงเกี่ยวกับการมองการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการสร้างคุณค่าใหม่มากกว่าการปรับปรุงกระบวนการเดิม นักวิชาการเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงควรได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่ไม่เชิงเส้น ซึ่งต้องการการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการทดลองทางกลยุทธ์ องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักมีลักษณะการเรียนรู้แบบวนซ้ำและความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลในไทย เน้นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมควบคู่กับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ขณะที่โมเดลธุรกิจแบบสมาชิกแสดงถึงการเติบโตที่รวดเร็ว แต่ยังคงมีความท้าทายในการรักษาลูกค้า องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับสมาชิกมากกว่าการเติบโตในเชิงปริมาณ ในส่วนของการบริหารช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ แนวคิด “Thai Omni-channel Model” เน้นการปรับใช้กลยุทธ์แบบไร้รอยต่อเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคไทย ซึ่งมีความใกล้เคียงกับผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้ว การเข้าใจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและขยายฐานลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

การปรับใช้แนวคิดให้เข้ากับบริบทท้องถิ่นควบคู่กับการใช้แนวปฏิบัติสากลจึงสะท้อนถึงความจำเป็นในการหาจุดสมดุลที่เหมาะสม องค์กรไทยควรใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ มากกว่าการยึดติดกับกรอบวัฒนธรรมแบบเดิม การเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ

Customer Journey ที่หลากหลาย จึงเป็นกุญแจสำคัญในการประสบความสำเร็จในการบูรณาการช่องทางต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการค้าปลีก

1. มุมมองใหม่เกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ในธุรกิจไทย

การศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในธุรกิจไทยได้เผยให้เห็นข้อถกเถียงที่สำคัญในหมู่นักวิชาการ โดยเฉพาะในด้านศักยภาพและข้อจำกัดของการนำ AI มาใช้ในบริบทองค์กรไทย ผลการศึกษาหลายฉบับแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่นำ AI มาใช้อย่างเป็นระบบสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 30 และลดต้นทุนได้ร้อยละ 25 ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพอันมหาศาลของเทคโนโลยีนี้ในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2568)

นักวิชาการบางส่วนชี้ให้เห็นว่า การศึกษาดังกล่าวอาจมองเพียงด้านเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงความท้าทายในการประยุกต์ใช้ AI ในบริบทจริงขององค์กรไทย ซึ่งยังต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ปัญหาด้านคุณภาพและโครงสร้างข้อมูล รวมถึงความต้านทานการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานภายในองค์กร (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565) การศึกษาล่าสุดของ ETDA ปี 2568 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2568) โดยศูนย์ธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance Center) พบว่า องค์กรไทยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการใช้ AI โดยมีคะแนนเฉลี่ยความพร้อมอยู่ที่ร้อยละ 45.3 ในปี 2566 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 55.1 ในปี 2567 ซึ่งจัดอยู่ในระดับ “AI Aware” หมายถึงองค์กรมีความตระหนักและเริ่มต้นนำ AI มาประยุกต์ใช้งานแล้ว แต่ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างเต็มที่ เพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าว นักวิชาการเสนอกรอบแนวคิด “AI Readiness Framework” ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านเทคนิค องค์กร และมนุษย์ โดยเน้นการเตรียมความพร้อมในด้านยุทธศาสตร์ ความสามารถของบุคลากร คุณภาพข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน และธรรมาภิบาล เพื่อให้องค์กรสามารถประเมินสถานะของตนเอง และวางแผนการเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ประสิทธิผลของ AI ในธุรกิจไทยจึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการมองปัญหาอย่างรอบด้าน แม้ว่าตัวเลขการเพิ่มประสิทธิภาพจะน่าประทับใจ แต่อุปสรรคในการนำไปใช้จริงก็เป็นปัจจัยที่ไม่ควรมองข้าม การเสนอกรอบแนวคิด “AI Readiness Framework” จึงเป็นแนวทางที่สมเหตุสมผลในการประเมินความพร้อมขององค์กรก่อนลงทุน องค์กรควรเน้นการเตรียมความพร้อมในหลายมิติควบคู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อให้การประยุกต์ใช้ AI ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2. ข้อโต้แย้งเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

การศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ในบริบทธุรกิจไทยเผยให้เห็นถึงความแตกต่างของมุมมองในหมู่นักวิชาการ โดยเฉพาะในด้านศักยภาพและข้อจำกัดของการนำข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการศึกษาหลายฉบับแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลสูงมีอัตราการเติบโตของรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึงร้อยละ 35 ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของ Big Data ในการเพิ่มประสิทธิภาพและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สถาบันข้อมูลขนาดใหญ่ (องค์การมหาชน), 2568) มุมมองเชิงวิพากษ์ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นการสรุปผลลัพธ์จากความสัมพันธ์ (correlation) โดยไม่พิจารณาถึงสาเหตุและผล (causation) ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่แม่นยำหรือการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า (เบลนเดต้า, 2567) การศึกษาหลายฉบับพบว่า องค์กรไทยจำนวนมากยังประสบปัญหาในการแปลงข้อมูลให้กลายเป็นข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

เช่น การขาดบุคลากรที่มีทักษะด้าน Data Science การไม่มีกรอบแนวคิดที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ และการเริ่มต้นจากข้อมูลโดยไม่มีคำถามทางธุรกิจที่ชัดเจน

แนวทางที่สมดุลมากขึ้นจึงเสนอว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยี Big Data เอง แต่อยู่ที่การขาดกรอบแนวคิดและกระบวนการที่เหมาะสมในการใช้งาน โดยองค์กรควรเริ่มต้นจากการกำหนดคำถามทางธุรกิจที่ชัดเจนก่อน แล้วจึงใช้ข้อมูลเพื่อหาคำตอบ แทนที่จะเริ่มต้นจากข้อมูลแล้วพยายามหาความหมายในภายหลัง (เบลนเดต้า, 2567) ความคิดเกี่ยวกับ Big Data Analytics จึงสะท้อนถึงความสำคัญของการวิเคราะห์อย่างรอบคอบมากกว่าการพึ่งพาตัวเลขเพียงอย่างเดียว ปัญหาการสับสนระหว่างความสัมพันธ์กับสาเหตุ และผลเป็นข้อควรระวังสำคัญ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการแปลงข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงลึกที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยอาศัยทั้งกรอบแนวคิด กลยุทธ์ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจได้

3. การวิพากษ์เรื่อง Cloud Computing

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เทคโนโลยี Cloud Computing ได้กลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (digital transformation) ของภาคธุรกิจและภาครัฐในประเทศไทย โดยเฉพาะในภาคส่วนที่ต้องการความยืดหยุ่นและความคล่องตัว เช่น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs), เทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech), ระบบบริการสุขภาพ และการศึกษา (อัญญฐา ดิษฐานนท์ และ ภริตา พงษ์พานิชย์, 2560) จุดเด่นของ Cloud Computing ได้แก่ การลดต้นทุนของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) การขยายขนาดระบบได้อย่างยืดหยุ่น และการเข้าถึงทรัพยากรที่ล้ำสมัยโดยไม่ต้องลงทุนในทรัพย์สินถาวร (ทรงศักดิ์ รองวิริยะพานิช, 2565) แม้เทคโนโลยีนี้จะได้รับการยอมรับในระดับสากล แต่ในบริบทของประเทศไทย กลับพบว่าองค์กรจำนวนมากยังคงเผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้างและพฤติกรรม ซึ่งขัดขวางการนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ในระดับที่เหมาะสม บทความนี้มุ่งวิพากษ์แนวโน้มและข้อจำกัดของการใช้ Cloud Computing ในประเทศไทยผ่านกรอบแนวคิดทางทฤษฎี ได้แก่ Technology Organization Environment (TOE) Diffusion of Innovations (DOI) Technology Acceptance Model (TAM) และ Theory of Planned Behavior (TPB) เพื่อสังเคราะห์มุมมองเชิงกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ที่เกี่ยวข้องกับ TOE, DOI, TAM และ TPB มาจัดเรียงเรียงให้อยู่ในรูปแบบ ตารางสรุปเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ เปรียบเทียบ และใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย

ตารางที่ 1 มุมมองเชิงกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ ที่เกี่ยวข้องกับ TOE, DOI, TAM และ TPB

กรอบแนวคิด	องค์ประกอบหลักของทฤษฎี	การประยุกต์ใช้ในบริบทประเทศไทย
1. Technology – Organization – Environment (TOE)	- Technology: ความพร้อมของระบบโครงสร้างพื้นฐาน - Organization: วัฒนธรรมองค์กร, ความสามารถด้าน ICT, IT governance - Environment: กฎหมาย นโยบาย การสนับสนุนจากรัฐ	- โครงสร้างพื้นฐาน ICT บางพื้นที่ยังขาดเสถียรภาพ - ขาดผู้นำเชิงดิจิทัลและบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน - กฎหมาย PDPA ยังมีจุดคลุมเครือและขาดมาตรฐานความปลอดภัยที่ชัดเจน
2. Diffusion of Innovations (DOI) (Rogers, 2003)	- Relative Advantage: ประโยชน์ที่เหนือกว่า - Compatibility: ความเข้ากันได้กับระบบเดิม - Complexity: ความซับซ้อนในการใช้งาน - Trialability: การทดลองใช้ - Observability: การเห็นผลอย่างชัดเจน	- Cloud มีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนและความคล่องตัวสูง - ระบบ legacy บางแห่งไม่รองรับ Cloud ได้ดี - Multi-cloud ยุ่งยากสำหรับ SME - ขาดกรณีศึกษาที่ชัดเจนในไทย ทำให้การตัดสินใจยังจำกัด
3. Technology Acceptance Model (TAM)	- Perceived Usefulness: การรับรู้ถึงประโยชน์ - Perceived Ease of Use: การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน	- ผู้ใช้เห็นว่าคลาวด์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังไม่รู้สึกใช้งานยากโดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มีพื้นฐานด้าน IT - การคาดหวังเรื่องความพยายามมีผลต่อการยอมรับ
4. Theory of Planned Behavior (TPB)	- Attitude toward Behavior: ทักษะที่ดีที่มีต่อพฤติกรรม - Subjective Norms: อิทธิพลจากคนรอบข้าง - Perceived Behavioral Control: การรับรู้ว่าคุณสมบัติได้หรือไม่	- ทักษะของผู้บริหารมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจ - วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นอาจขัดขวางการเปลี่ยนแปลง - ความกลัวการสูญเสียอำนาจควบคุมข้อมูลลดความเชื่อมั่นในการใช้ Cloud

4. การสังเคราะห์มุมมองเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยี

การบูรณาการเทคโนโลยี เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในหมู่นักวิชาการและผู้ปฏิบัติในแวดวงบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีหลากหลายประเภทเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการสร้างคุณค่าใหม่ในตลาด Mishra & Koehler (2006) ได้เสนอกรอบแนวคิด “Technology Integration Framework” ซึ่งเน้นการมองเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่เป็นองค์ประกอบแยกส่วน แต่เป็นระบบที่เชื่อมโยงถึงกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการของระบบสารสนเทศแบบองค์รวม ซึ่งมองว่าองค์ประกอบทางเทคโนโลยีควรถูกเชื่อมประสานอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจ ผลการศึกษาของเขาพบว่า องค์กรที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ Cloud Computing ร่วมกับระบบ ERP Big Data Analytics และ AI มักมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ที่สูงกว่าองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีแบบแยกส่วนและการสังเคราะห์จากสองมุมมองดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า แนวทางการบูรณาการเทคโนโลยีในองค์กร

ไม่อาจมีรูปแบบเดียวที่เหมาะสมกับทุกบริบท แต่ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมขององค์กร ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม การบูรณาการแบบครบวงจร อาจเหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมสูงและต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการทำงานแบบไร้รอยต่อระหว่างเทคโนโลยีต่าง ๆ ในทางกลับกัน กลยุทธ์การพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป (Phased Integration) ที่เริ่มต้นจากความเชี่ยวชาญในระบบใดระบบหนึ่ง เช่น Cloud หรือ ERP แล้วค่อยขยายไปยังระบบอื่น อาจเหมาะสมกับบริบทขององค์กรไทยที่มีทรัพยากรจำกัดและยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ในเชิงกลยุทธ์ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักการของ Dynamic Capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ ปรับตัว และปรับโครงสร้างภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การเริ่มต้นจาก “จุดแข็ง” ขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นก่อนที่จะขยายการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เป็นระบบแบบองค์รวม

ตารางที่ 2 ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ ปรับตัว และปรับโครงสร้างภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

แนวทาง	ข้อดี	ข้อจำกัด	ความเหมาะสมกับบริบทไทย
บูรณาการแบบครบวงจร	เพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดลดความซ้ำซ้อนของระบบสนับสนุนกลยุทธ์ข้อมูลแบบศูนย์กลาง	ซับซ้อนสูงต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากมีความเสี่ยงหากดำเนินการผิดพลาด	เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรพร้อม
เชี่ยวชาญทีละขั้นตอน	ลดความซับซ้อนเพิ่มความชำนาญเฉพาะทางเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้เชิงลึก	อาจเกิดการแยกส่วนของระบบต้องมีแผนการเชื่อมโยงระยะยาว	เหมาะกับองค์กรขนาดกลางและเล็ก, เริ่มต้นการเปลี่ยนผ่าน

การบูรณาการเทคโนโลยีแบบครบวงจรกับการเชี่ยวชาญทีละขั้นตอน เป็นประเด็นที่องค์กรต้องพิจารณาตามบริบทของตนเอง การมองเทคโนโลยีเป็นระบบเดียวกันอาจให้ประโยชน์สูงสุด แต่ความซับซ้อนและความเสี่ยงก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย แนวทางของการเริ่มต้นจากการเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีหนึ่งก่อนแล้วค่อยขยายไปยังเทคโนโลยีอื่น ๆ อาจเป็นกลยุทธ์ที่ปลอดภัยและเหมาะสมกับองค์กรไทยที่มีทรัพยากรจำกัด การสร้างความเชี่ยวชาญเป็นรากฐานสำคัญก่อนการบูรณาการในวงกว้าง

กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร

ในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การปรับตัวขององค์กรและการพัฒนาบุคลากรกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไทย การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวและการพัฒนาทักษะบุคลากรในบริบทนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะบุคลากรยังต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร รวมถึงการเลือกใช้รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่แข็งแกร่งจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1. การวิพากษ์แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัลได้เผยให้เห็นความหลากหลายของมุมมองในหมู่นักวิชาการไทย สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และ นิสร ใจซื่อ (2562) ได้นำเสนอแนวคิดที่เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การศึกษาของเขาพบว่า องค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมักมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558) เห็นว่า การเน้นบทบาทของผู้นำมากเกินไปอาจเป็นการมองข้ามปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญไม่แพ้กัน เขาเสนอว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ยั่งยืนต้องอาศัยการสร้างระบบและกลไกที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การศึกษาของเขาพบว่า องค์กรที่มีระบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งสามารถรักษาโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลงได้แม้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำบทบาทของผู้นำกับระบบองค์กรสะท้อนให้เห็นความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร แม้ว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นปัจจัยสำคัญในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง แต่การสร้างระบบและกลไกที่รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนก็มีความจำเป็นไม่แพ้กัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จควรผสมผสานทั้งสองแนวทาง โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนในระยะเริ่มต้น และสร้างระบบที่เข้มแข็งเพื่อรักษาโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว การพึ่งพาผู้นำคนเดียวเป็นความเสี่ยงที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง

จากการเปรียบเทียบเชิงแนวคิดดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำและระบบองค์กรไม่ได้อยู่ในสถานะที่ขัดแย้งกัน หากแต่ควรถูกพิจารณาอย่างบูรณาการ โดยภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ระบบและกลไกองค์กรทำหน้าที่เสริมสร้างความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับกรอบการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kotter (1996) ซึ่งเสนอว่า แม้ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการ “จุดประกาย” การเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้าง “sense of urgency” และการจัดตั้ง “guiding coalition” แต่ความสำเร็จในระยะยาวจะขึ้นอยู่กับ การสถาปนาระบบใหม่ที่สามารถฝังรากลึกลงในวัฒนธรรมองค์กรได้ การวิพากษ์เชิงทฤษฎีต่อแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัลชี้ให้เห็นว่า แนวทางที่ผสมผสานภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้ากับระบบองค์กรที่เข้มแข็ง จะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดต่อบริบทขององค์กรไทย ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความพร้อมเชิงโครงสร้าง การพึ่งพาบุคคลเพียงคนเดียว โดยขาดระบบสนับสนุนภายใน อาจเพิ่มความเสี่ยงและลดความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

2. ข้อถกเถียงเรื่องการพัฒนาทักษะบุคลากร

การพัฒนาทักษะบุคลากร นับเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์องค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทย แนวทางการพัฒนาทักษะยังคงเป็นประเด็นที่มีข้อถกเถียงอย่างต่อเนื่องในเชิงวิชาการและการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในประเด็นเรื่อง รูปแบบ ความรับผิดชอบ ความยั่งยืน และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ของการพัฒนา ซึ่งจะกล่าวถึงใน 4 ประเด็นดังนี้

2.1 ทักษะเฉพาะทางกับทักษะรอบด้าน ข้อถกเถียงแรกคือ แนวทางที่ควรใช้ในการพัฒนาทักษะ ควรมุ่งเน้น “ทักษะเฉพาะทาง (Specialized Skills)” หรือ “ทักษะรอบด้าน (Transferable/Soft Skills)” ซึ่งยังไม่มีข้อยุติที่ชัดเจน นักวิชาการสายเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ เช่น สิริวิดี ชูเชิด (2565) สนับสนุนแนวทางการพัฒนาทักษะเฉพาะที่ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม โดยเห็นว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้รวดเร็ว ขณะที่แนวคิดเชิงพหุปัญญาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทยุคใหม่กลับเสนอให้เน้นทักษะรอบด้าน ซึ่งช่วยส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวและสร้างเสถียรภาพในระยะยาว

2.2 ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรกับบุคลากรอีกข้อถกเถียงหนึ่งคือ “ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาทักษะ” แนวทางแบบดั้งเดิมมักมองว่าการพัฒนาทักษะคือภาระหน้าที่ขององค์กร โดยต้องลงทุนในการฝึกอบรมพนักงาน แต่กลับพบปัญหาในทางปฏิบัติ เช่น อัตราการลาออกหลังการฝึกอบรม หรือทักษะที่เรียนรู้ไม่ถูกนำมาใช้จริง (ชูชัย สมितिไกร, 2544) ขณะที่แนวคิดสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับ แนวคิด Self-directed Learning และ Lifelong Learning เชื่อว่าบุคลากรควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาตนเอง โดยองค์กรควรทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (facilitator) แทนการเป็น “ผู้จัดการ” เดิมรูปแบบ

2.3 รูปแบบการพัฒนา ฝึกอบรมดั้งเดิมกับเรียนรู้ผ่านการทำงานรูปแบบการพัฒนาทักษะก็เป็นอีกหนึ่งจุดที่มีข้อถกเถียง โดยเฉพาะการเปรียบเทียบระหว่าง การฝึกอบรมในห้องเรียน (Formal Training) กับการเรียนรู้จากการทำงาน (On-the-Job Training) หรือ การเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning) งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยบูรพา (2562) ชี้ว่า OJT เป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงทันที และเห็นผลชัดเจนมากกว่า การเรียนรู้ในรูปแบบดั้งเดิม ขณะที่ e-learning มีความยืดหยุ่น แต่ขาดกลไกการมีส่วนร่วมและการประเมินผลที่เข้มแข็ง ซึ่งทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์องค์กรไทยได้ในทุกกรณี

2.4 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ข้อถกเถียงสุดท้ายคือ การพัฒนาทักษะควร “ตอบโจทย์ตลาดแรงงานหรือกลยุทธ์องค์กรเป็นหลัก” หลายองค์กรไทยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะตามกระแส เช่น AI Big Data หรือ Digital Marketing โดยไม่พิจารณาความพร้อมหรือความจำเป็นในเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานจริง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวมักวางแผนพัฒนาทักษะให้ เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรในระดับหน่วยงานและภาพรวม (Strategic Alignment) เพื่อสร้างคุณค่าร่วมทั้งระดับบุคคลและระบบองค์กร

จากข้อถกเถียงที่กล่าวมา สามารถสังเคราะห์ได้ว่า การพัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรธุรกิจไทย ควรถูกมองเป็นระบบองค์รวม มากกว่าการมุ่งเน้นที่ การเลือกวิธีการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว กระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร อาทิ ระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน กลไกจูงใจ โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างบทบาทของผู้นำองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการวางแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงธุรกิจ จะมีแนวโน้มสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและสามารถปรับตัวได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในมุมมองที่หลากหลาย

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในบริบทของประเทศไทย การวิเคราะห์จากหลากหลายมุมมองในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Organizational Culture) ได้กลายเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรภายในประเทศไทย การพัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในประเทศไทย โดยพิจารณาผ่านมิติที่หลากหลาย ทั้งในเชิงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร ความหลากหลายทางวัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ตลอดจนระดับแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน

มุมมองด้านการจัดการนวัตกรรมการทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาของ ศิริกาญจน์ ธีรพิมลโรจน์ (2566) พบว่า องค์กรไทยที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักมีลักษณะการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาทักษะดิจิทัล

การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในบริบทไทยจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการลงทุนใน "ทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ

มุมมองด้านความหลากหลายและการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับองค์กรไทย ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ช่างวัย และรูปแบบการทำงานที่กระจายตัว ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสู่การทำงานทางไกลและแบบไฮบริด การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมและพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกันในลักษณะ Inclusive Culture องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลควรมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจหมายถึงการทำเอกสารร่วมกัน การประชุมออนไลน์ และการใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีโครงสร้างที่ค่อนข้าง Flat และลดขั้นตอนการสั่งงาน (อภิรักษ์ จันตะนี และประพันธ์ แสงทองดี, 2565)

มุมมองด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี รายงานจาก Cisco (2025) ชี้ให้เห็นว่า แม้้องค์กรในประเทศไทยจะมีความตื่นตัวต่อกระแสดิจิทัล แต่ยังคงมีช่องว่างด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการรองรับเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลควบคู่ไปกับการวางแผนด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดตั้งคณาจารย์ที่มีความยืดหยุ่น การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการพัฒนาโครงข่ายที่สามารถรองรับการทำงานแบบไม่จำกัดสถานที่และเวลา

มุมมองด้านความผูกพันและแรงจูงใจของพนักงาน ข้อมูลจาก Gallup ระบุว่า พนักงานทั่วโลกกว่าร้อยละ 85 ไม่มีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและการรักษาบุคลากรในระยะยาว สำหรับประเทศไทย การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การเปิดพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการส่งเสริมการเรียนรู้ และการออกแบบระบบแรงจูงใจที่โปร่งใส ยุติธรรม และสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานยุคใหม่

การผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในระดับประเทศ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านหลักสูตรที่เน้นทักษะดิจิทัล การสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในประเทศไทยเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการบูรณาการอย่างเป็นระบบระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล องค์กรไทยจึงควรมองว่าวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลไม่ใช่เพียงกลยุทธ์ระยะสั้น แต่เป็นรากฐานของการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

การบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ Digital Transformation พบว่า ความสำเร็จดังกล่าวมิได้เกิดจากปัจจัยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ในหลายมิติ อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ของผู้นำ ความพร้อมของโครงสร้างองค์กร ทุนมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ภายใต้บริบทของประเทศไทยที่กำลังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่เศรษฐกิจฐานดิจิทัล ข้อเสนอเชิงวิชาการสำหรับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในระดับองค์กรสามารถสังเคราะห์ได้ใน 5 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว โดยหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นโครงการชั่วคราวหรือขาดความต่อเนื่อง การจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์ดิจิทัลระดับองค์กร” ควรมีการบูรณาการเป้าหมายทางธุรกิจเข้ากับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่วัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. การพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ดิจิทัล ข้อเสนอสำคัญประการหนึ่งคือ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการออกแบบ แผนการเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับบุคลากรในทุกระดับ องค์กรควรสนับสนุนการ Upskilling และ Reskilling ด้วยหลักสูตรที่ตอบสนองต่อแนวโน้มเทคโนโลยี เช่น AI Data Analytics Cybersecurity และ Agile Management รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ภายในองค์กร
3. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นองค์กรควรปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อการทำงานแบบข้ามสายงาน และส่งเสริมรูปแบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น เช่น การใช้โมเดล Agile Squads หรือ Digital Units เพื่อลดลำดับชั้นการบริหาร และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม การเรียนรู้จากความล้มเหลว และการทำงานแบบร่วมมือ ถือเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืน องค์กรควรกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมที่เน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ตลอดจนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานประจำวัน
5. การประสานความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอก องค์กรควรมีนโยบายเชิงรุกในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และสตาร์ทอัพ เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และนวัตกรรม องค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในระดับสากลมักพัฒนา “Digital Innovation Ecosystem” ของตนเอง ซึ่งช่วยเสริมความสามารถในการปรับตัวและสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) มิใช่เป็นเพียงกระบวนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระดับปฏิบัติการเท่านั้น หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ขององค์กรในทุกมิติ ทั้งในเชิงกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทุนมนุษย์ องค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ล้วนแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองต่อพลวัตของโลกธุรกิจดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนจากการวิเคราะหเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาขององค์กรไทย พบว่า ความสำเร็จของ Digital Transformation ขึ้นอยู่กับการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่น และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร อีกทั้งยังจำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความร่วมมือ และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอในบทความนี้ จึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือในระดับองค์กร ควบคู่กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางนโยบายที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาควรทำงานร่วมกันในลักษณะของ “ระบบนิเวศดิจิทัล” (Digital Ecosystem) ที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กรทุกขนาด โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกล่าวโดยสรุป การขับเคลื่อน Digital Transformation อย่างเป็นระบบในบริบทของประเทศไทย จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินกลยุทธ์ที่สอดคล้องทั้งในระดับจุลภาค (องค์กร) และมหภาค (ระบบเศรษฐกิจและสังคม) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือเชิงสถาบัน การพัฒนาขีดความสามารถภายในองค์กร และการออกแบบนโยบายที่เอื้อต่อการปรับตัว องค์กรที่สามารถ

ดำเนินการได้ตามแนวทางดังกล่าว จะมีความพร้อมในการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับโลกอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2565). แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565 - 2570). สืบค้นจาก <https://www.onde.go.th/view/1/เอกสารเผยแพร่/TH-TH/>.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2568). การปฏิวัติธุรกิจด้วยดิจิทัล: นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนอนาคต. สืบค้นจาก <https://bait.rmutsb.ac.th/content/digital-business-revolution/>.
- จิรันธิน กมลเลิศ. (2568). เบื้องหลังโมเดลธุรกิจ ซับสคริปชัน หรือ จ่ายเป็นงวด ตัวช่วยดันยอดขาย Coway. สืบค้นจาก <https://thestandard.co/coway-subscription-business-model/>.
- ชูชัย สมธิไกร. (2544). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2566). ทำความรู้จักโมเดลธุรกิจแบบ Subscription. สืบค้นจาก <https://www.thansettakij.com/finance/investment/564363>.
- ทรงศักดิ์ ร่องวิริยะพานิช. (2565). การสกัดข้อมูลผู้ป่วยด้วยเทคนิคตัวช่วยแปลงไฟล์เอกสาร. Journal of the Thai Medical Informatics Association, 8(2), 73-79.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2564). ขับเคลื่อนธุรกิจในยุคโควิดด้วย Digital Transformation. สืบค้นจาก <https://katalyst.kasikornbank.com/th/blog/Pages/case-study-driving-business-with-digital-transformation.html>.
- นัฐพัชร สมงาม, พนิดา นิลอรุณ และชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย. (2568). การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและประสิทธิภาพการทำงาน. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 7(3), 503-518.
- บิเสนสพุดเย์. (2568). เทรนด์ Digital Transformation ปี 2025 พลิกโฉมธุรกิจของคุณ. สืบค้นจาก <https://www.buesstoday.co/special-content/09/04/2025/117723/>.
- เบลนเดต้า. (2567). 4 ความท้าทายการจัดการ Big Data ของธุรกิจไทย แนวทางการก้าวทันอุปสรรค เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน. สืบค้นจาก <https://www.blendata.co/%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%B4%E0%B8%94-4-%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88/>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2562). แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563. สืบค้นจาก https://ita.buu.ac.th/wpcontent/uploads/2019/06/25_2562_01.pdf.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2566). การศึกษาผลกระทบและนำเสนอมาตรการในการกำกับดูแล Digital Platform ในประเทศไทย (รายงานฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมแห่งชาติ โดย หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (บพข.).
- _____. (2567). Digital Transformation ธุรกิจและกำลังคน บทเรียนพลิกวิกฤตโควิดของ บมจ. ไทย. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2024/04/digital-transformation-labor-crisis-covid19/>.

- ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน. (2566). ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย: ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สถาบันข้อมูลขนาดใหญ่ (องค์การมหาชน). (2568). BDI เผยตลาด Big Data และ AI ไทย ทะลุ 3.78 หมื่นล้าน และ 4 แนวทางขับเคลื่อนสู่อนาคต. สืบค้นจาก <https://www.thestorythailand.com/18/03/2025/150129/>.
- สถาบันเสริมทักษะด้านดิจิทัล. (2565). ส่องกลยุทธ์เด็ด...องค์กรชั้นนำของไทย ปั้น Digital Transformation อย่างไร?. สืบค้นจาก <https://www.truedigitalacademy.com/blog/tdaxybg-ep4-thai-organization-digital-transformation-and-impacts>.
- สมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ และนิสร ใจชื่อ. (2562). การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 38(3), 78-91.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2568). AI Readiness Scan: เครื่องมือประเมินความพร้อมด้าน AI สำหรับองค์กรไทย. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/th/pr-news/AI-Readiness-scan.aspx>.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 12(1), 223-238.
- อภิรักษ์ จันตะนี และประพันธ์ แสงทองดี. (2565) วัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล. วารสาร มจร ภาษาและวัฒนธรรม, 2(1), 52-62.
- อัญญา ดิษฐานนท์ และภริตา พงษ์พาณิชย์. (2560). ปัจจัยหลักที่ใช้ในการตัดสินใจนำระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์มาใช้ในการอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตของประเทศไทย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 15(1), 99-112.
- อุษา ศิลป์เรืองวิไล, บัณฑิต รัตนไตร และจันทราภา พูลสนอง. (2567). การสื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัล: การสื่อสารแบบไร้รอยต่อ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย (ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์), 14(3), 1-15.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional lifeworld: Accelerating skills for digital transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.
- Bluebik. (2025). Digital Transformation คืออะไร? เข้าใจง่ายใน 5 นาที พร้อมตัวอย่างจริงจากธุรกิจไทย. สืบค้นจาก <https://bluebik.com/th/blog/what-is-digital-transformation/>.
- Burns, P. (2022). *Entrepreneurship and Small Business*. London: Bloomsbury Publishing.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cisco Systems, Inc. (2025). Digital readiness index: Thailand 2025. Retrieved from <https://www.cisco.com/th/digital-readiness>.
- Digital Transformation Academy. (2023). 10 บริษัทต้นแบบการทำ Digital Transformation ของไทย ประจำปี 2023. สืบค้นจาก <https://www.digitaltransformationacademy.org/th/case-studies/thailand>.
- Freeman, R. E. (2022). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. Teachers college record, 108(6), 1017-1054.
- PEAK. (2566). ผู้ประกอบการควรปรับตัวอย่างไร ให้ธุรกิจไปได้ในยุคดิจิทัล. สืบค้นจาก <https://www.peakaccount.com/blog/business/gen-biz/biz-digital-transformation>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.