



DIGITAL TRANSFORMATION **COMPASS**

เข็มทิศการนำพอร์มธุรกิจ

ผู้เขียน
รณพงศ์พรรณ รัญญรัตตกุล

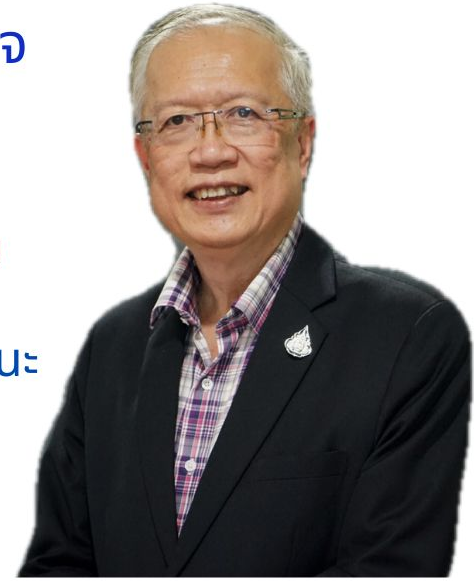
นำมาบรรยาย โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รณพล ก่อฐานะ

Tel : 081-840-6444

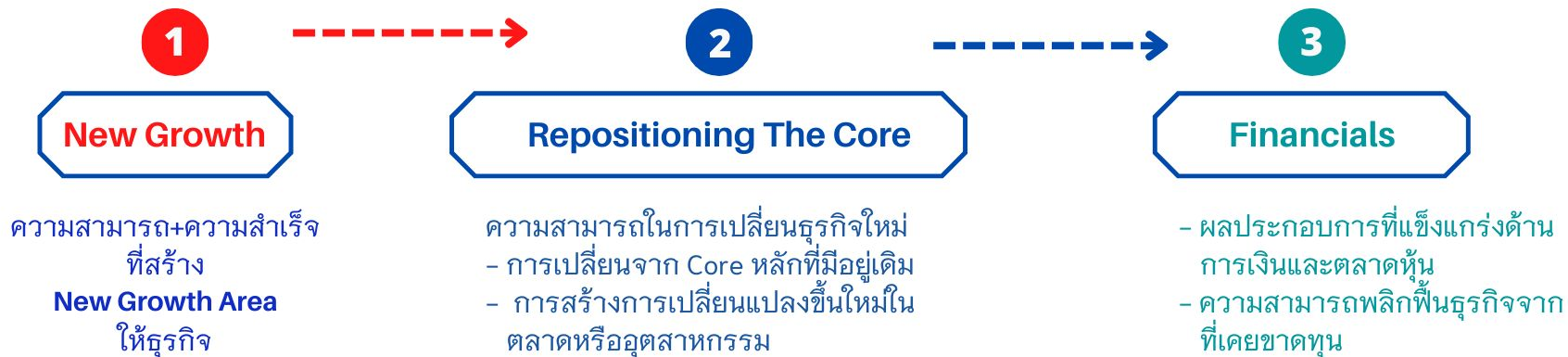
E-mail : tanapol.ko@ssru.ac.th/

tanapolkortana@yahoo.com



The Top 20 Business Transformations of the Last Decade (Harvard Business Review, 24/09/2019)

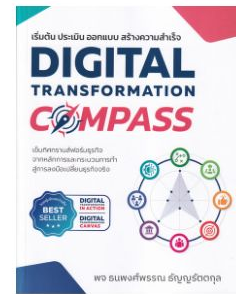
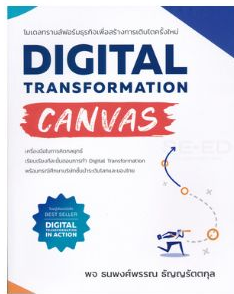
ปัจจัยที่นำมาใช้พิจารณาในการจัดอันดับ 20 บริษัท ที่ทำ Digital Transformation ที่ดีที่สุดในรอบ 10 ปี
ที่ผ่านมา ประกอบด้วย



ไม่เปลี่ยน ไม่รอด

Digital Disruption เข้ามาเปลี่ยนเกมธุรกิจไปแล้ว

การทำ **Digital Transformation** คือ สิ่งสำคัญที่จะช่วยพลิกเกมนี้



จากหลักการทั้ง 5 และกระบวนการทำ **Digital Transformation 9 ขั้นตอน**



สู่การลงมือเปลี่ยนธุรกิจจริงด้วย **Digital Transformation Compass**

- The Competition
- Customer Experience
- Winning with Data
- Innovation
- Transformation in Action

01	02	03
New Core Business	New Value Proposition	New Business Model
04		05
Existing Digital Capabilities		New Digital Capabilities
06		
Digital Initiative & Roadmap		
07	08	09
Organisational Transformation	Agile Strategy and Planning	Building Collaborative Ecosystem

วิธีการลงมือปฏิบัติจริงด้วย “เข็มทิศทรานส์ฟอร์มธุรกิจ” ทั้ง 4 ได้แก่

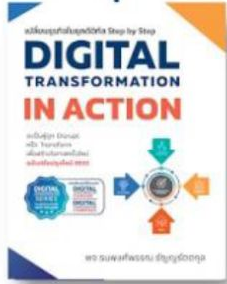
- เริ่มต้น
- ประเมิน
- ออกแบบ
- สร้างต้นแบบความสำเร็จ

ตาม 3 แนวทางหลัก

- Digital Maturity Assessment
- Digital Transformation Roadmap Model
- Digital Transportation Metrics

ឧបសគ្គឆ្នាំ 2022

1



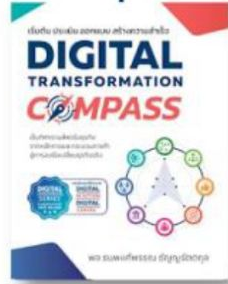
Digital Transformation in Action

1. Empathize



NEW

2



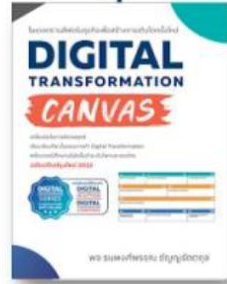
Digital Transformation Roadmap Model

3. Design



ឧបសគ្គឆ្នាំ 2022

3



Digital Transformation Metrics

Digital Transformation Canvas

4. Strengthen



	01	02	03
Customer Success	01	02	03
Working Capital Optimization	04	05	06
Operational Efficiency & Resilience	07	08	09
Operational Excellence	10	11	12

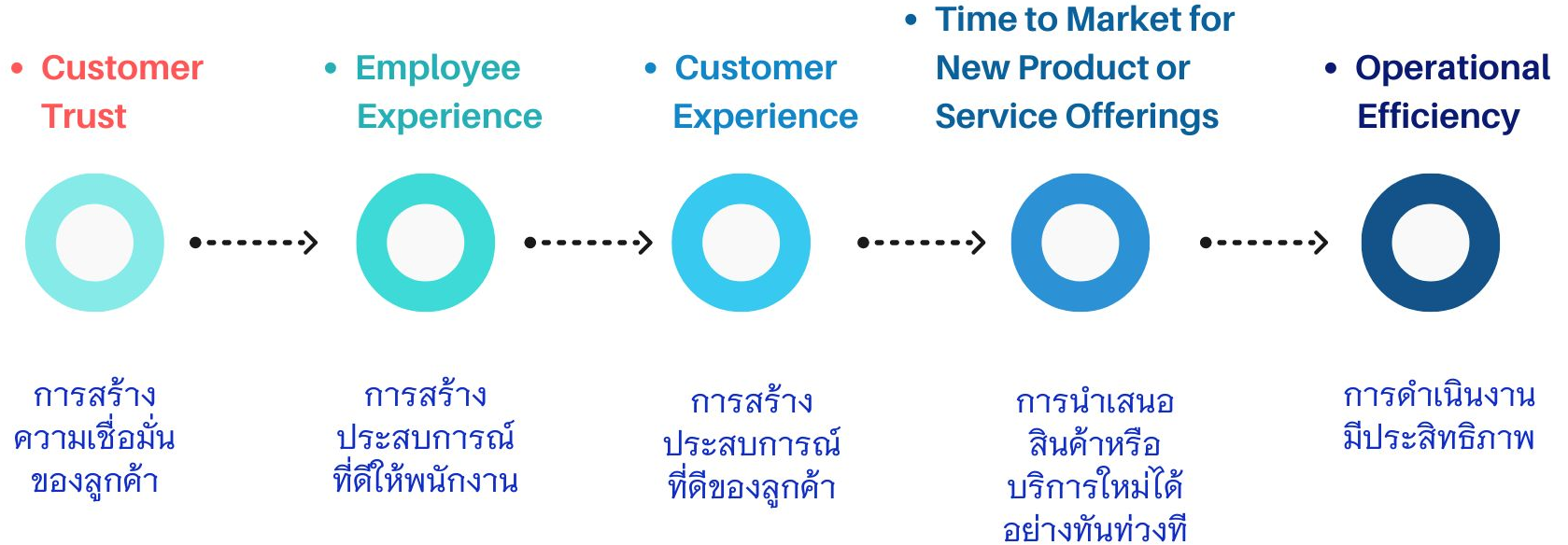


เริ่มต้น

ทรานส์ฟอร์มธุรกิจด้วยความเข้าใจ

- *Digital Strategy Framework*
- เริ่มต้นทำ Digital Transformation ด้วย
กลยุทธ์ดิจิทัล

องค์กรที่ทรานส์ฟอร์มสำเร็จ ต้องมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนี้:



องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ *Digital Transformation*



มีผลประกอบการและความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่า



มีความสามารถในการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีและมีวิธการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสบการณ์ของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น



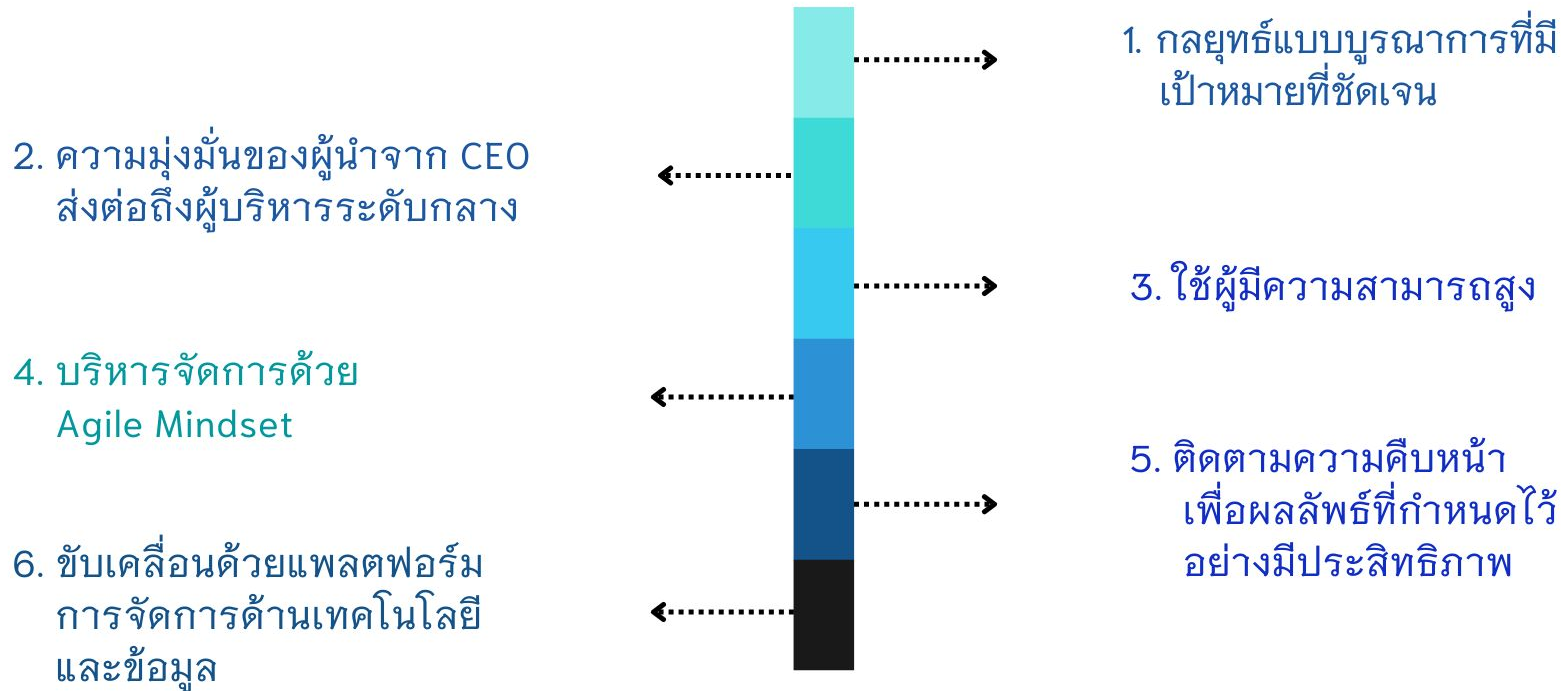
สามารถสร้างโอกาสในการเติบโตครั้งใหม่และมีนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ
Digital Transformation
เป็นองค์กรที่สามารถสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน



- โดยองค์กรเหล่านี้จะไม่ต้องทำ *Digital Transformation* อีก เพราะมีความสามารถและเชี่ยวชาญในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

6 คุณลักษณะ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation จากรายงานของ Boston Consulting Group



6 คุณลักษณะ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation จากรายงานของ Boston Consulting Group

- มีความสัมพันธ์ที่ดี
- บริหารจัดการไปทิศทางเดียวกัน
- มีความเป็นเจ้าของ

- ผู้นำจัดการกับอุปสรรคและปรับให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

- สนับสนุน Fail-Fast-Learn

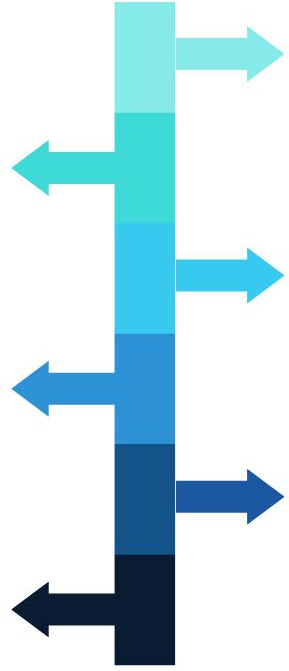
- มีการออกแบบสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์



2. ความมุ่งมั่นของผู้นำ จาก CEO ส่งต่อถึงผู้บริหารระดับกลาง

4. บริหารจัดการด้วย Agile Mindset

6. ขับเคลื่อนด้วยแพลตฟอร์มการจัดการด้านเทคโนโลยีและข้อมูล



1. กลยุทธ์แบบบูรณาการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

3. ใช้ผู้มีความสามารถสูง

5. ติดตามความคืบหน้าเพื่อผลลัพธ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



อธิบายถึงเหตุผล อะไร ใดๆ ใดๆ

ระบุและจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูงขับเคลื่อนดำเนินงาน

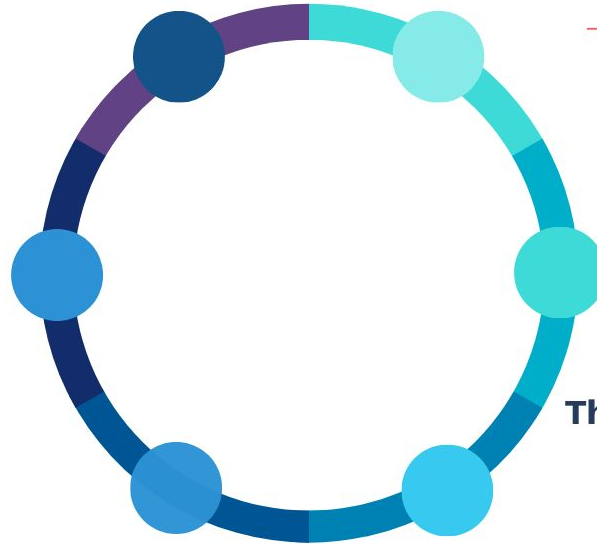
- กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
- เข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพและมากพอ

6 สัญญาณหลัก ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

1 Learning From the Future
เรียนรู้จากอนาคต

2 Pushed to the Edge
ผลักดันให้สุดขอบ

3 Sustainable Purpose
เป้าหมายที่ยั่งยืน



Supply Unbounded

อุปทานที่ไร้ขอบเขต

- เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าอย่างมาก&เติบโตอย่างรวดเร็ว

4

Real Virtualities

ระบบเสมือนจริง

- สร้างคุณค่าใหม่ให้องค์กร&ผู้ใช้งาน
- ปรับปรุงการปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน&ลูกค้า

5

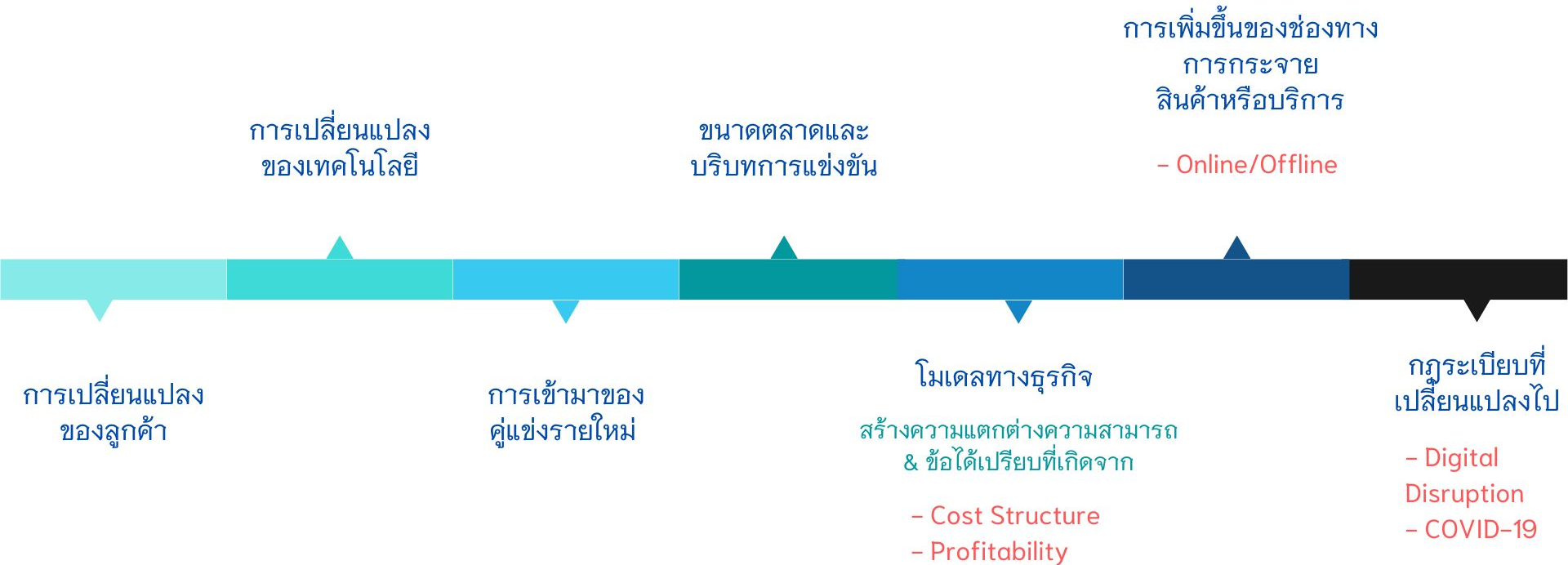
The New Scientific Method

วิธีการทางวิทยาศาสตร์ใหม่

- การใช้ AI

6

สัญญาณที่บอกว่าเราต้องทรานส์ฟอร์ม



10 สัญญาณ ที่ได้สร้างผลกระทบต่อธุรกิจแล้วในปัจจุบัน (1/2)

1

Skilling at Speed



ทุกองค์กรกำลังสร้างทักษะใหม่ ๆ ทำให้รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม เช่น พนักงานแคชเชียร์ กำลังจะหมดไป

2

From Places to Spaces



องค์กรต่างทบทวนการจัดการด้านทรัพย์สินทางกายภาพของตนใหม่ เพื่อรองรับพฤติกรรมใหม่ของผู้คนที่เกิดขึ้น เช่น การทำงานทางไกล ส่งผลต่อการใช้สถานที่ตั้งจริง เช่น สำนักงาน ร้านค้า ที่เปลี่ยนไป

3

Tell Me More



องค์กรมีความโปร่งใสมากขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงาน เช่น การจัดหาผลิตภัณฑ์ความปลอดภัย ในขณะที่ผู้คนต่างแสวงหาความชัดเจนและความมั่นใจจากองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย

4

CEO as Stateperson



CEO ต่างตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการมีส่วนร่วมในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental Social Governance - ESG)

5

Doubling Down on Diversity



องค์กรสนับสนุนการจ้างงานและความเป็นผู้นำในกลุ่มผู้ด้อยโอกาส โดยตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายและการดำรงชีวิตร่วมกันในสังคม

10 สัญญาณ ที่ได้สร้างผลกระทบต่อธุรกิจแล้วในปัจจุบัน (2/2)

6

The Return of Problem-Solving Generalist



เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่ยืดหยุ่นและหลากหลายเพิ่มขึ้นมากกว่าพนักงานที่มีทักษะความสามารถทางเทคนิคเฉพาะเจาะจงในบางเรื่อง

7

Fair-Trade Data



องค์กรตอบสนองต่อความต้องการความเป็นส่วนตัวของลูกค้าด้วยการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ที่กำหนดการใช้ข้อมูลของลูกค้า และบอกกล่าวผลตอบแทนที่ชัดเจนสำหรับข้อมูลที่พวกเขาใช้

8

Company as Caregiver



องค์กรได้ขยายวิธีการให้รางวัลแก่พนักงานที่ไม่เพียงให้แค่ผลตอบแทนทางการเงิน แต่ยังรวมถึงความต้องการที่เกี่ยวกับสุขภาพกาย สุขภาพจิต เป้าหมายชีวิต และเงื่อนไขในการจ้างงาน

9

The Zero Fixed-Cost Economy



องค์กรใช้ประโยชน์จากดิจิทัล โดยใช้โมเดลธุรกิจ “as a service “ เพื่อลดหรือแทนที่ต้นทุนคงที่ด้วยต้นทุนผันแปร

10

The Peak Performance Workforce



องค์กรหันมาลงทุนในเทคโนโลยีที่เพิ่มความรู้ความเข้าใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในผลผลิตที่เกิดขึ้น

Digital Strategy Framework



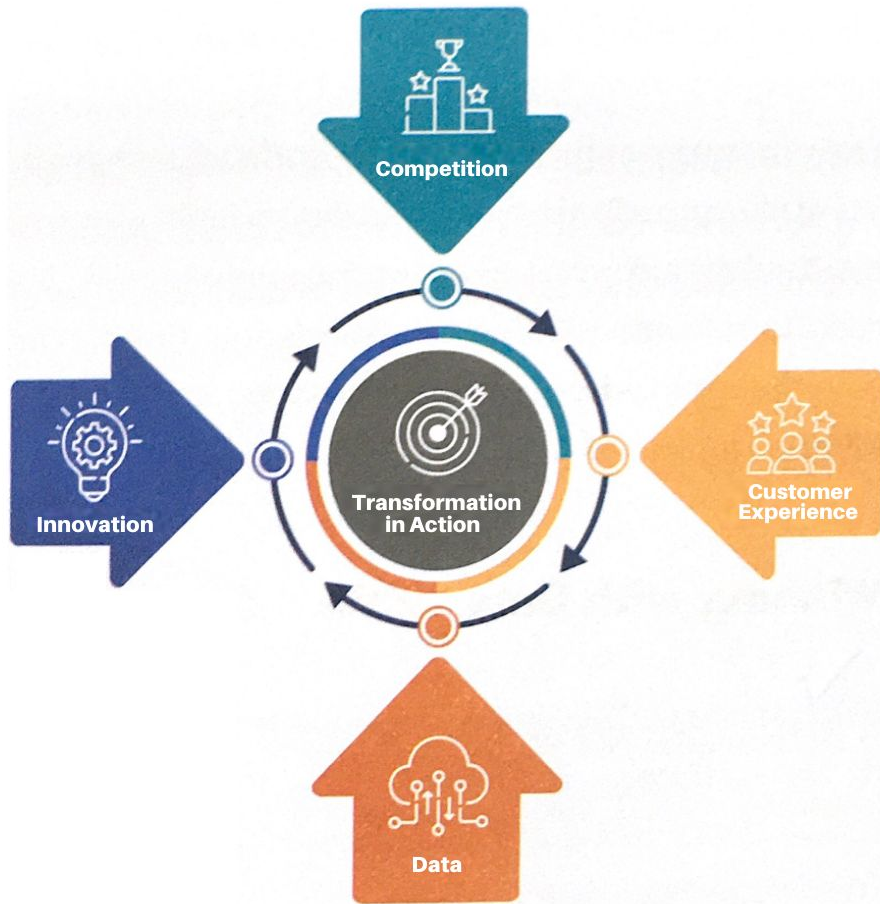
Empathize

เริ่มต้น ทรานส์ฟอร์มธุรกิจด้วยความเข้าใจ
กลยุทธ์ดิจิทัลที่ดีเริ่มด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

ด้วยแนวคิดและหลักการทั้ง 5 มิติ ในการทำ

Digital Transformation

- The Competition
- Customer Experience
- Winning with Data
- Innovation
- Transformation in Action



Assess

ประเมินความพร้อมก่อนทำ
Digital Transformation 9 ขั้นตอน

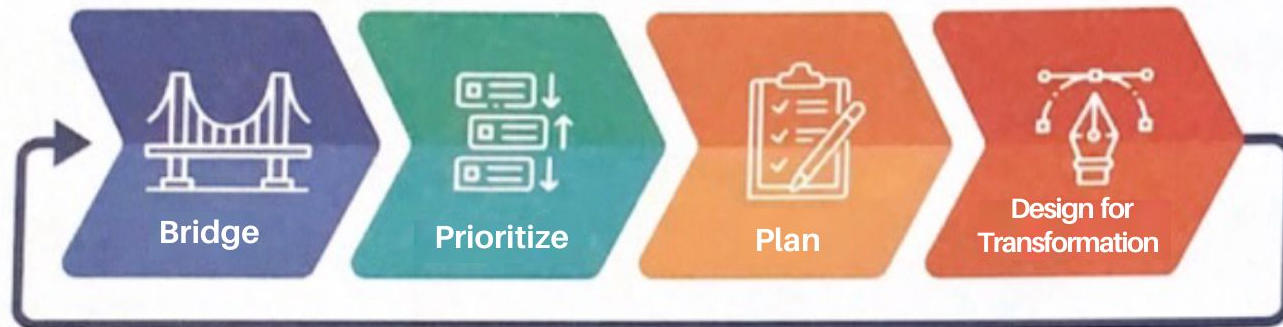
ประเมินความพร้อมขององค์กร
ด้วยการวัด Digital Maturity Level



Design

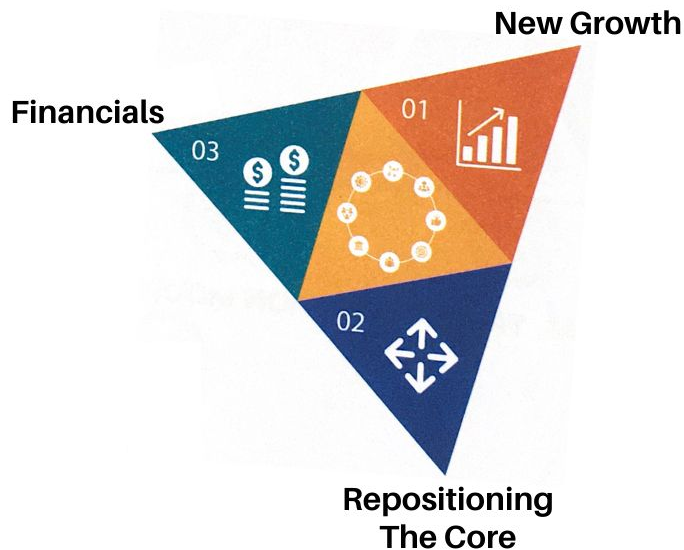
ออกแบบ Roadmap ในการทำ
Digital Transformation ด้วย

Digital Tranformation Roadmap Model



Strengthen

สร้างต้นแบบความสำเร็จ
ลงมือทรานส์ฟอร์ม วัตถุประสงค์ เรียนรู้



01	02	03
New Core Business	New Value Proposition	New Business Model
04	05	
Existing Digital Capabilities	New Digital Capabilities	
06		
Digital Initiative & Roadmap		
07	08	09
Organisational Transformation	Agile Strategy and Planning	Building Collaborative Ecosystem

Digital Transformation Metrics

เป็นวิธีวัดความสำเร็จ
ในการทำ
Digital Transformation

ตามโมเดลทรานส์ฟอร์ม
ด้วยเครื่องมือ

9 ช่องของ
Digital Transformation Canvas



ประเมิน

ความพร้อมก่อนทำ
Digital Transformation

DIGITAL MATURITY ASSESSMENT

- Digital Maturity Model
- 4 Levels of Digital Maturity
- 8 Dimensions Determine Digital Maturity

เมื่อเข้าใจ
การทำ Digital
Transformation แล้ว
“แล้วจะเริ่มอย่างไร”

การเริ่มต้นทำสิ่งใด

เราจำเป็นต้องทราบสถานะของตนเองว่า

ตอนนี้ เราอยู่ที่จุดไหน ในเรื่องราวนั้น ๆ

องค์กรควรเริ่มต้นจากการประเมิน

เพื่อให้ทราบถึง

”ระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัล” ก่อน

”ความพร้อมทางดิจิทัล”

- Digital Maturity Level

วุฒิภาวะทางดิจิทัล



- Digital Readiness

ความพร้อมทางดิจิทัล

เกณฑ์การระบุว่า
องค์กรมีวุฒิภาวะทางดิจิทัล
อยู่ในระดับใด
เพื่อจะช่วยแนะนำสิ่งที่
องค์กรควรปรับปรุงต่อไป



ความพร้อมขององค์กร
ในการนำดิจิทัลมาใช้ให้
วิถีชีวิตและการทำงาน
เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

Digital Maturity Level



- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Drive Competitive Strategy



- สร้างความพลั้วไหวในการดำเนินงาน

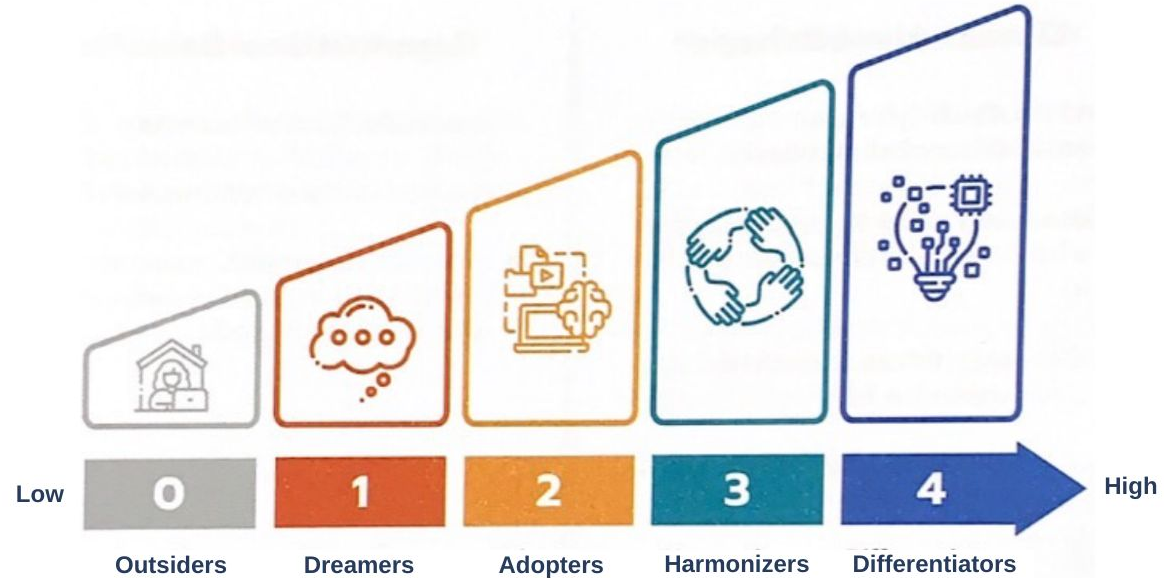
Create Operational Agility



- สร้างประสบการณ์อันยอดเยี่ยมให้ลูกค้า

Enable Excellent Customer Experiences

4 Levels of Digital Maturity



Level of Maturity



Level 0



Outsiders

องค์กรดั้งเดิม

Business As Usual

Characteristic Behavior

- ไม่ทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

Organizational Behavior

- องค์กรที่อยู่ในระดับนี้มักจะมีการดำเนินงานในรูปแบบเดิม โดยเชื่อว่าของเดิมยังสามารถใช้ได้อยู่



Level 1



Dreamers

องค์กรช่างฝัน

Willingness & Active

Characteristic Behavior

- เริ่มพิจารณา วิเคราะห์ ทรัพยากรที่มีอยู่
- ทำความเข้าใจกับธุรกิจในยุคอุตสาหกรรม
- คิดถึงจุดที่อยากจะทำให้ไปถึง

Organizational Behavior

- องค์กรที่อยู่ระดับนี้มักจะมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (External Experts) และพันธมิตรต่าง ๆ ทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันนำเสนอถึงผลที่อาจเกิดขึ้น ความเป็นไปได้และ Best Practices ต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน



Level 2



Adopters
องค์กรหัวก้าวหน้า
Formalized

Characteristic Behavior

- เริ่มขวนขวาย ลงทุนลงแรง หาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโลกดิจิทัลเพิ่มเติมให้กับสมาชิกองค์กร
- ปรับปรุง ยกเครื่อง โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ขององค์กรใหม่ เพื่อให้รองรับกับสิ่งที่ได้วาดฝันไว้

Organizational Behavior

- องค์กรที่อยู่ในระดับนี้มักจะมีจัดการอบรมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในแขนงที่เกี่ยวข้องกับการทำ Digital Transformation และปรับรูปแบบการทำงานมาเป็นดิจิทัลอย่างมาก



Level 3



Harmonizers

องค์กรรวมพลัง

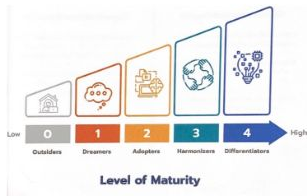
Strategic & Converged

Characteristic Behavior

- สามารถกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการได้
- สามารถทราบถึงเทคโนโลยีที่จำเป็นที่จะช่วยให้ฝันเป็นจริงได้
- พังทลาย Traditional Silos ให้พังราบคาบ

Organizational Behavior

- องค์กรที่อยู่ในระดับนี้มักจะเริ่มกำหนดเทคโนโลยีและขีดความสามารถ (Capability) ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนเป้าหมายที่ได้คิดเอาไว้ในระดับก่อนหน้า
- วางแผนเชิงกลยุทธ์และสร้างความสอดคล้องในกระบวนการ การวิเคราะห์ถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- สามารถใช้ดิจิทัลมาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้



Level 4



Differentiators

องค์กรผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

Innovative & Adaptive

Characteristic Behavior

- สร้างเสริมให้ทุกอณูขององค์กรมีคุณสมบัติรอบด้านที่เพียงพอเหมาะสม
- ประเมินความเสี่ยง และเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้
- มี Project ที่ชัดเจน สามารถทำในยุคอุตสาหกรรมที่ 4 ได้
- นำข้อมูล (Data) มาใช้เพื่อสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องลุ่มหลง (Customer Obsession)

Organizational Behavior

- องค์กรที่อยู่ในระดับนี้จะมีการลงมือทำจริง ควบคู่ไปกับการเร่งเสริมสร้างคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็น
- องค์กรมีความสามารถในการผสมผสานโลกดิจิทัลและโลกแห่งความเป็นจริงเข้าด้วยกันได้อย่างลงตัว

8 Dimensions Determine Digital Maturity

สามารถวัดวุฒิภาวะทางดิจิทัลได้
จากการพิจารณา 8 มิติ





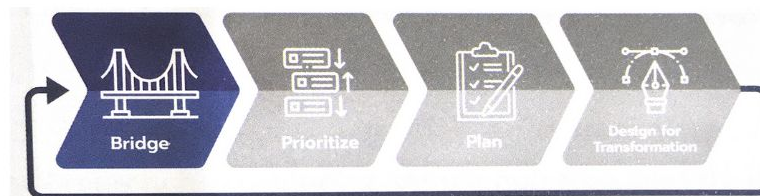
ออกแบบ

Roadmap ในการทำ
Digital Transformation

Digital Transformation Roadmap Model



Digital Transformation Roadmap Model



Bridge



- พิจารณาจากผลการประเมิน Digital Maturity 8 มิติ เพื่อประเมินช่องว่าง (Gap) ของระดับ Digital Maturity ในแต่ละมิติ ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงในปัจจุบัน และเป้าหมายใหม่ในอนาคตตามแผนที่กำหนดไว้



เพื่อยกระดับ
Digital Maturity
ในแต่ละมิติให้
เกิดขึ้นจริง

Prioritize

- จัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนากระดับ Digital Maturity
- คำนึงถึงการเพิ่มขีดความสามารถ
 - การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า
 - โมเดลการปฏิบัติการใหม่ ๆ (Operating Model)
- วางแผน
 - การปรับเปลี่ยนทรัพยากรบุคคล กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี
 - ข้อจำกัดด้านทรัพยากร (บุคคล เวลา และงบประมาณ)

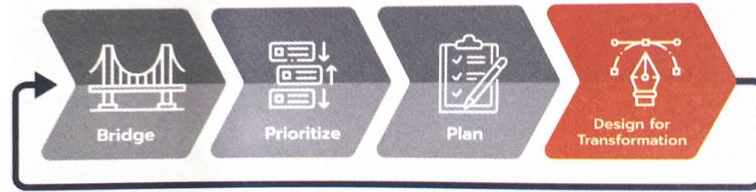


Plan

เพื่อเพิ่มระดับ Digital Maturity จากข้อ 2 Prioritize ให้ก้าวหน้ามากขึ้น

คิดแผนการดำเนินงานจากปัจจุบันไปสู่อนาคต และ
วัตถุประสงค์ที่จะทำให้สำเร็จในแต่ละกรอบระยะเวลาการ
ดำเนินการ ด้วยการ

- ริเริ่มโครงการต่าง ๆ ในแต่ละกรณีการใช้งานของธุรกิจ
(Business Use Case)



Design for Transformation

Purpose

- สร้างแรงบันดาลใจและวัตถุประสงค์ร่วมของทุกคน

Human

- บริหารจัดการบุคคลด้วยความเข้าใจอย่างมีศิลปะ

Collaboration

- สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมที่ต้องการ

Enabler

- ปัจจัยร่วมในการสนับสนุน

Barrier

- คาดการณ์สิ่งที่เป็นอุปสรรค และวางแผนในการจัดการหรือกำจัดสิ่งนั้น

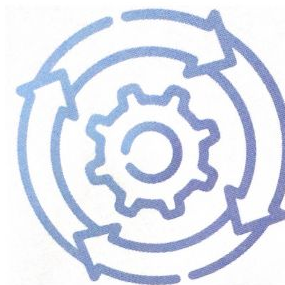
สร้างต้นแบบ
ความสำเร็จ

ลงมือทรานส์ฟอร์ม วัดผล เรียนรู้

- *Transform - Measure - Learn*
- *Digital Transformation Metrics*
- *Digital Transformation Canvas*

- **Transform - Measure - Learn**

ลงมือทรานส์ฟอร์ม - วัดผล - เรียนรู้



การทำ Digital Transformation เป็นกระบวนการที่ต้องทำซ้ำวนลูป (Loop) อย่างต่อเนื่อง

Transform

- เมื่อลงมือทำการทรานส์ฟอร์มแล้ว

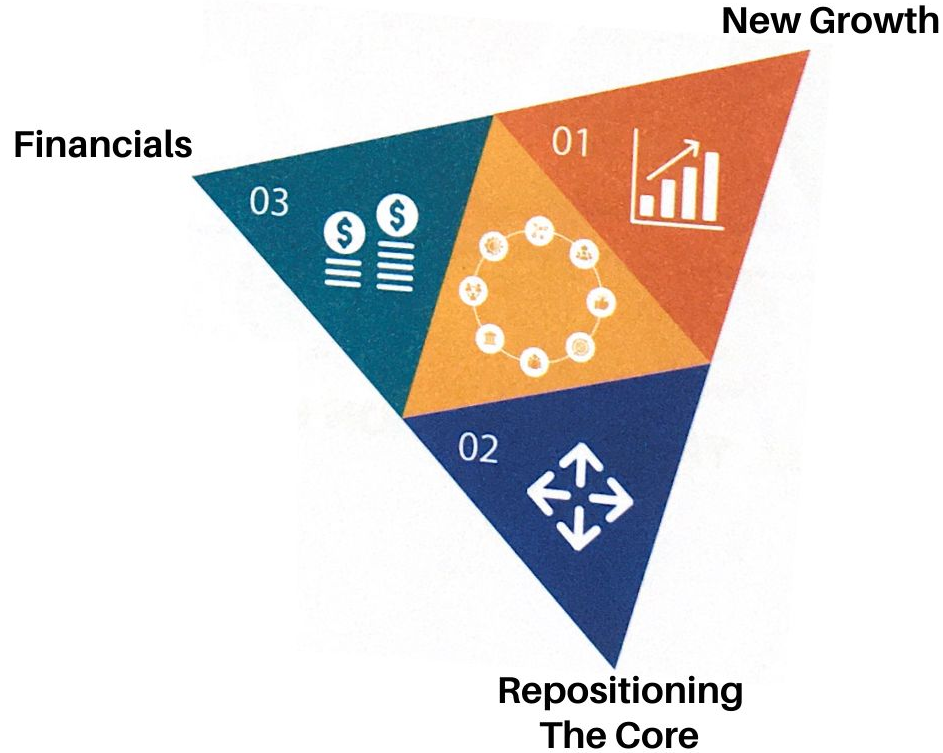
Measure

- จะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินผล

Learn

- เรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน

- Digital Transformation Metrics



3+1 คือ หัวใจหลักในการทำ Digital Transformation

3



New Efficiencies

+

Enhance Customer Experience (CX)

+

Build New Business Model



1



การสร้างการเติบโตครั้งใหม่ หรือ

New Growth หรือ **New S-Curve**

ให้กับธุรกิจ

Digital Transformation Canvas

 01	 02	 03
New Core Business การประเมินธุรกิจหลักใหม่	New Value Proposition นำเสนอข้อเสนอทาง คุณค่าใหม่ของธุรกิจ	New Business Model ออกแบบโมเดลธุรกิจใหม่
 04	 05	
Existing Digital Capabilities ประเมินขีดความสามารถด้วยดิจิทัลในปัจจุบัน	New Digital Capabilities กำหนดขีดความสามารถใหม่ด้านดิจิทัล	
 06		
Digital Initiative & Roadmap วางแผนและสร้างขีดความสามารถด้วยดิจิทัลในปัจจุบันไปสู่อนาคต		
 07	 08	 09
Organisational Transformation ออกแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล	Agile Strategy and Planning เปลี่ยนกลยุทธ์และการดำเนินงาน ต่แนวคิด Agile	Building Collaborative Ecosystem สร้างระบบนิเวศใหม่ที่สร้างการมีส่วนร่วมกัน ระหว่างในและนอกองค์กร



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล ก่อฐานะ

ปริญญาเอก นวัตกรรมจัดการปรัชญาดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

- วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ที่ปรึกษา

- สมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวไทย (สธทท.)
- สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย
- บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)
- บริษัท วันลิงค์ เทคโนโลยี จำกัด

กรรมการ/เลขาธิการและเหรียญก

- มูลนิธินวัตกรรมจัดการเพื่อเสริมสร้าง
ศักยภาพทุนมนุษย์

Tel : 081-840-6444

E-mail : tanapol.ko@ssru.ac.th/
tanapolkortana@yahoo.com

ขอขอบพระคุณผู้เขียน

Digital Transformation Compass

ท่านอาจารย์รณพงศ์พรรณ รัญญรัตน์กุล

Thank you

