

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ¹, เวทยา ใฝ่ใจดี² และ ปรีyakamol เอื้องอ้าย³

Received: September 27, 2019

Revised: March 3, 2020

Accepted: May 29, 2020

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กร จำเป็นต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่างๆ และการส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ รูปแบบกรณีศึกษาของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกรณีศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาหาความถี่และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้องค์กรกรณีศึกษามีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ได้แก่ ความต้องการเพิ่มความรวดเร็วในทุกกระบวนการจนถึงการส่งมอบให้ลูกค้า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จะได้รับประโยชน์ในด้านการตรวจสอบข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ และมีอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การขาดความร่วมมือระหว่างฝ่าย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการขาดทักษะความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในระดับสากลได้

คำสำคัญ: ดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ความสามารถทางการแข่งขัน ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

¹ อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

(Email: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th)

² ผู้ช่วยวิจัย ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

(ผู้รับผิดชอบบทความ, Email: wethaya15.f@gmail.com)

³ นักบริหารเทคโนโลยีเชิงธุรกิจ ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

(Email: preeyakamon.a@gmail.com)

Digital Transformation to Enhance Enterprise Competitiveness: A Case Study of Food and Beverage Business

Watcharapoj Sapsanguanboon¹, Wethaya Faijaidee² and Preeyakamon Auanguai³

Received: September 27, 2019

Revised: March 3, 2020

Accepted: May 29, 2020

Abstract

Digital transformation starts with shifting paradigm which consists of the foundation, measurement, operations in various parts and delivery value to consumers. It deploys qualitative research method using case study of food and beverage business. In-depth interviews are conducted to collect data from management of case study organizations who involve with strategy formulation, the operations and the use of digital technology. Content analysis is used to analyze the data from the interview by finding keywords with the frequency, and use the results to analyze the research results.

The result finds out that motivation of digital transformation is the need to increase speed in every process until delivery to the customers. While key success factors of digital transformation are management support for changes allowing organizations to benefit in the data validation conveniently, quickly and with accurate information. There are obstacles in the change occurs are lack of cooperation between the parties, resistance and the lack of necessary skills and abilities of the staff. Therefore, the organization should communicate to the staff to understand and realize the importance of implementing digital technology including human resource development for digital literacy to enable the organization to achieve its goals efficiently and able to compete with other organizations at the international level.

Keywords: Digital, Digital Transformation, Competitiveness, Food and Beverage Business

¹Lecturer, Graduate school of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi
(Email: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th)

²Research Assistant, Center of Strategy and Enterprise Competitiveness, King Mongkut's University of Technology Thonburi
(Corresponding author, Email: wethaya15.f@gmail.com)

³Business Oriented Technology Management Officer, Center of Strategy and Enterprise Competitiveness, King Mongkut's University of Technology Thonburi (Email: preeyakamon.a@gmail.com)

บทนำ

ประเทศไทยมีการพัฒนาแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยกำหนดหลักการ แนวทาง และวาระระบบการพัฒนาประเทศเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ และเพื่อยกระดับให้ทุกภาคส่วนก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 (รุ่งนภา สาเรือง และทักษิญา ส่งไยอิน, 2562) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐานการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่างๆ และส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคร (Associates, 2019) โดยเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน การลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากร การลดระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และช่วยให้ลูกค้ามีความสะดวกในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการมากขึ้น (กองสนเทศเศรษฐกิจ, พิฐวรณ กิตติคุณ, 2559 และอนันต์ แก้วร่วมวงศ์, 2560) โดยเฉพาะธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ยร้อยละ 7 ต่อปี ทำให้มีโอกาสด้านธุรกิจใหม่ๆ ในการพัฒนาสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าในประเทศ รวมถึงการขยายสาขาธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มออกสู่ต่างประเทศ เพื่อมุ่งตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภคครัวเรือนต่างประเทศ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2562) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวและขับเคลื่อนธุรกิจให้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งทำให้เกิดตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ รวมถึงคู่แข่งใหม่ๆ (KPMG, 2017, ศิริพงษ์ ฐานมัน, 2562) ที่เป็นการท้าทายขององค์กรในการก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เช่น กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร บุคลากร วิธีการทำงาน การจัดเก็บข้อมูล สภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่มีการเตรียมความพร้อมเบื้องต้นสำหรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอาจทำให้องค์กรมีอุปสรรคมากมายที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยหากผู้บริหารระดับสูงมีเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิระพงศ์ เรืองขุน, อรรวรณ น้อยวัฒน์, 2556, อำนาจ วัดจินดา, 2560)

การวัดความสำเร็จขององค์กรสามารถพิจารณาจากประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนสถานะของการดำเนินงาน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถแก้ไขงานที่มีปัญหาได้ทันเวลา เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในระยะยาว (สมภพ ตั้งกาญจนา เวฬุกุล, 2552) โดยองค์กรสามารถวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่งานการเงิน เพื่อให้เกิดดุลยภาพในด้านอื่นๆ เช่น ด้านการเงิน

ที่อยู่ในรูปของผลประโยชน์ประกอบประกอบไปด้วย การเติบโตของรายได้ และความสามารถในการ ลดต้นทุน ด้านลูกค้า คือ สามารถตอบสนอง ความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร เช่น ระบบการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการกำหนด บทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนงาน การเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อม ที่จะทำงาน รวมถึงด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการสร้างรากฐานที่สำคัญในการสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาความสามารถของพนักงานทั้งใน ตัวบุคคลและภาพรวมทั้งองค์กร การสร้างบรรยากาศ ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน และการมีเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ช่วยให้การทำงานสะดวกและมีประสิทธิภาพ มากขึ้น (ทศพลพร พรพิบูลสมภพ, 2550, นพพร แพทย์รัตน์, 2561, เบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการเปลี่ยนผ่านทาง ดิจิทัลที่ดีจำเป็นจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อให้เกิด ผลสำเร็จต่อองค์กรครอบคลุมรอบด้าน

จากที่กล่าวมาข้างต้น การเปลี่ยนผ่าน ทางดิจิทัลจึงมีความสำคัญกับทุกส่วนในองค์กร การวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความ สำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อสร้าง ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ประโยชน์ จากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร และ อุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร กรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการเปลี่ยน ผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทาง การแข่งขันขององค์กรกรณีศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความ สามารถทางการแข่งขันขององค์กรกรณีศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ประโยชน์จากการเปลี่ยน ผ่านทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษาด้วย Balanced Scorecard
4. เพื่อระบุอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่าน ทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษา

บททวนวรรณกรรม

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ขององค์กร เป็นปรากฏการณ์ใหม่ และไม่มีที่สิ้นสุด ไม่สามารถกำหนดจุดสิ้นสุดไว้ได้ อย่างชัดเจน แต่สามารถเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ขึ้นได้ หากมียุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ซึ่งผู้บริหารควรให้ ความตระหนักถึงสิ่งนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงเป็นการเร่งกิจกรรม กระบวนการ ชีตความสามารถ และรูปแบบ ทางธุรกิจ เพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีในการสร้างโอกาสให้ธุรกิจ สร้างความสามารถทางการแข่งขันภายใต้ สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560)

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เป็นการ เปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยี มาใช้ในองค์กรในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่างๆ

และส่งผลต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค (Associates, 2019) ซึ่งหากมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรจะส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนต่างๆ หลายด้าน ดังที่ วงศ์ผกา กลอนสุด (2561) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยศึกษาปัจจัยความพร้อมการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พบว่าองค์กรที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์มากที่สุด และสิ่งที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ศรีบรรเจียววัฒน์ (2561) ยังได้มีการศึกษาแนวโน้มของ Disruptive Technology และความเป็นไปได้ของรูปแบบธุรกิจในอนาคตของเครื่องถ่ายเอกสารในประเทศไทย พบว่า แนวโน้มการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) จากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการปรับตัวเข้าไปสู่ธุรกิจการให้บริการด้านโซลูชันส์ ในการบริหารจัดการระบบการจัดการงานพิมพ์ด้วยรูปแบบ Managed Print Service (MPS) ขณะที่นวัตกรรมของเครื่องถ่ายเอกสารที่เป็นฮาร์ดแวร์ยังคงเป็นองค์ประกอบหลักในการเสนอขายสินค้าและบริการ

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น นอกจากองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแล้วพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ควรให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ภคพร เปลี่ยนโพธิ์จั่น และมณฑล สรไกรกิติกุล (2562) ได้ศึกษามุมมองการปรับตัวของพนักงานในยุคที่ธนาคารมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น แอปพลิเคชันขอธนาคารหรือบริการการเงินทางดิจิทัล ซึ่งเป็นช่องทางการบริการทางการเงินที่ช่วยอำนวยความสะดวก ประหยัดเวลา

และค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งการมีบริการการเงินทางดิจิทัลนี้ ส่งผลให้ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการให้บริการที่มีความหลากหลาย และเชื่อมโยงกันมากขึ้น รวมทั้งการปรับลดจำนวนสาขาที่ให้บริการ เนื่องจากพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าเปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน พัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่างๆ รวมถึงความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามแผนที่วางไว้ โดยการนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรหรือบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (วิลาวัลย์ อันมาก, 2556) ดังที่ วณาวลัย ดาดี (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านอื่นๆ เช่น การสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ โน้มน้าวใจ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดการนำไปใช้ และสื่อสารเพื่อยืนยันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการย้ำเตือนข่าวสารเชิงบวกด้านความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้าง

บรรยากาศที่ดีและนำไปสู่ทัศนคติเชิงบวกและความเชื่อมั่นของบุคลากรที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ วรพจน์ องค์กรวิมลการ และสุขสวัสดิ์ ญัฏฐวุฒิสิทธิ์ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์ม กรณีศึกษา ธุรกิจฟาร์มเกษตรอัจฉริยะ พบว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ประหยัดเวลา ลดระยะเวลา และช่วยในการวางแผนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรใดที่ไม่สามารถปรับตัวได้ก็จำเป็นต้องล้มเลิกกิจการ ในขณะที่องค์กรใดสามารถดำเนินต่อไปได้ก็จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อความอยู่รอด แต่การปรับตัวย่อมมีกลุ่มบุคคลไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงและเกิดการต่อต้านขึ้น (ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ และคณะ, 2560) โดย กฤตภาส แยมนาม (2560) ได้ศึกษาอุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า อุปสรรคที่พบมากที่สุด คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Skill) ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ การเข้าถึงเทคโนโลยี ขาดความรู้เรื่องผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment: ROI) และผู้บริหารไม่ได้สนับสนุนอย่างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึง คุชโชค นิจสุนกิจ (2561) ที่พบว่า การขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือบุคลากรภายในองค์กรไม่มีคุณสมบัติหรือความสามารถที่เพียงพอในการทำงาน เป็นสาเหตุของความไม่ก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้การศึกษาของ ศิริพงษ์

ฐานมัน (2562) พบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนในการบริหาร การจัดการ การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร การให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำ ปรีกษา หรือเป็นคณะทำงานร่วมวางแผน และดำเนินการ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันขององค์กรได้ ดังนั้น ปัจจัยสนับสนุนเพื่อลดความเสี่ยงในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ และส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2560) ที่พบว่า หลายองค์กรเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวัดผลการดำเนินงาน

ความสำเร็จขององค์กรเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนสถานะของการดำเนินงานหลักขององค์กร รวมถึงเป็นเครื่องมือในการติดตามผลสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปรับปรุงการทำงานได้ทันเวลา เพื่อไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาว (สมภพ ตั้งกาญจนาเวฬุกุล, 2552) ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพรอบด้าน จึงมีการใช้แนวคิดของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานองค์กรในปัจจุบัน

การวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้จำนวนมาก คือ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) (ไตรรงค์ สวัสดิกุล และนภาพรณ พณิกกรกิจ, 2561) ที่ได้แพร่หลาย

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 โดย Robert Kaplan และ David P. Norton ในบทความเรื่อง The Balanced Scorecard: Measures the Drive Performance ซึ่งเป็นเทคนิคการจัดการสมัยใหม่เชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยหลักการวัดและประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (นฤมล กิจไพศาลรัตน์, 2550) การวัดผลเชิงคุณภาพจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจและกำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น (นฤมล กิจไพศาลรัตน์, ทศพลพร พรพิบูลสมภพ, 2550)

หลักการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพขององค์กรจะพิจารณาออกเป็น 4 มุมมองทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช้การเงินแทนการพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกๆ ด้าน ได้แก่ (ทศพลพร พรพิบูลสมภพ, 2550, นพพร แพทย์รัตน์, 2561 และเบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมัลย์รักษ์, 2562)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลจากความสำเร็จในภาพรวมของผลประกอบการ ประกอบไปด้วย การเติบโตของรายได้ ความสามารถในการลดต้นทุน การดำเนินงานภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ และการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงาน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าที่หลากหลาย ซึ่งจะนำสู่ผลตอบแทนทางการเงินในที่สุด ประกอบด้วยความพึงพอใจของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการจนนำมาสู่การกลับมาใช้บริการใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า การพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อดึงดูดความสนใจ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และคุณภาพในการให้บริการ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business Process Perspective)

เป็นการวัดความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ประกอบไปด้วย ระบบการทำงานมีความถูกต้อง ชัดเจน ความพร้อมในการกำหนดบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ในแต่ละงาน การดำเนินงานเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมที่จะทำงาน การจัดการด้านการผลิต

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นการสร้างรากฐานที่สำคัญในการให้การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยพิจารณาจากโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องการเติบโตและปรับปรุงองค์กร ประกอบไปด้วย การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาความสามารถของพนักงานทั้งในส่วนบุคคลและภาพรวมทั้งองค์กร การติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ความสามารถของระบบข้อมูล

แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพขององค์กรนี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติงานด้วยการวัดและประเมินผล ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ (อมรศิริ ดิสสร, 2559) องค์กรส่วนใหญ่ มุ่งเน้นตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ไม่สะท้อนปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่สะท้อนถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ความพึงพอใจ

ของลูกค้า หรือความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (นพพร แพทย์รัตน์, 2561) รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นมิติด้านการเงินเพียงด้านเดียวส่งผลให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ค่านิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างครอบคลุม (วิมล อรรถจนพจน์, 2554)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบของกรณีศึกษาเดี่ยว (Single Case Study) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulate) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Sources) คือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การบริหาร การเปลี่ยนแปลง และการวัดผลการดำเนินงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก หนังสือ บทความวิชาการ รายงานการวิจัย รายงานการประชุม และบทความออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Source) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากรายการคำถามสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกรณีศึกษาที่ประกอบธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำของประเทศ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารฝ่ายกลยุทธ์ ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

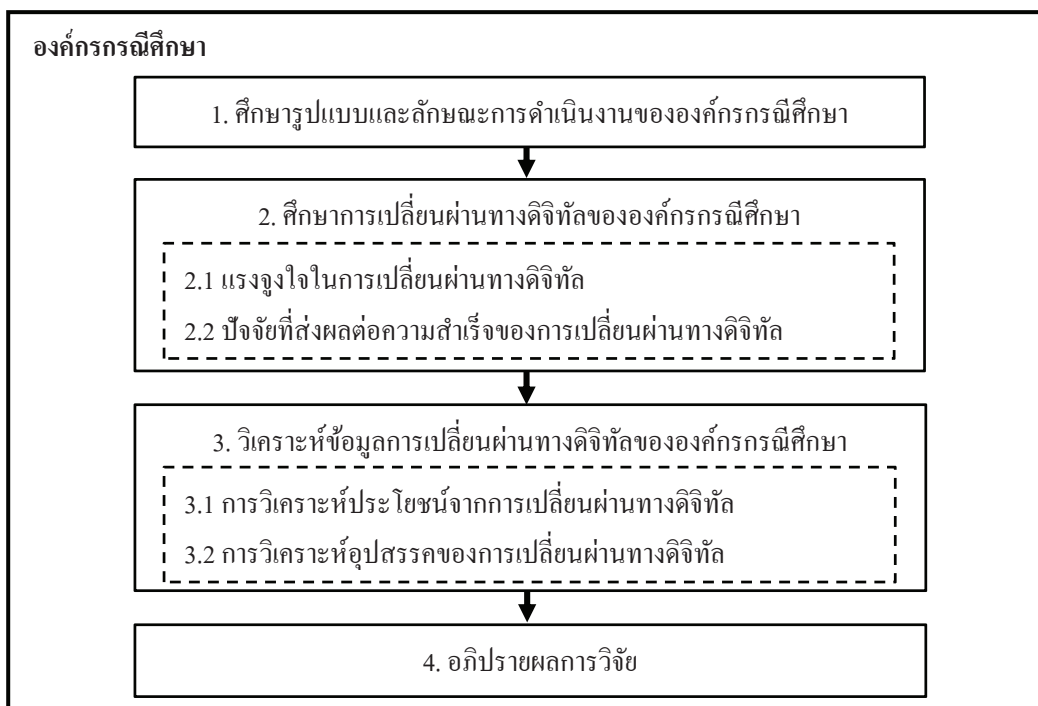
การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยอาศัยการสนทนาซักถาม และโต้ตอบระหว่างผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) กับผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) วิธีนี้ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสสังเกตบุคลิกภาพ พฤติกรรมทางกายและวาจาในขณะ

สัมภาษณ์ ซึ่งอาจใช้เป็นข้อมูลในการตีความหมายของผู้ถูกสัมภาษณ์ประกอบกับคำสัมภาษณ์ วิธีการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบมีระบบ (Structured Interviews) คือ ผู้สัมภาษณ์ได้มีการกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์ รายการคำถามสัมภาษณ์ การกำหนดระยะเวลาการสัมภาษณ์และการตอบคำถามสัมภาษณ์รวม 1 ชั่วโมง และกำหนดสถานที่ คือ สำนักงานขององค์กรกรณีศึกษา เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คุ้นชินกับบรรยากาศ และไม่ตื่นเต้นหรือกังวลในการให้ข้อมูล โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษา มาจากการรวบรวมข้อมูลวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือตามความเป็นจริง (Data Triangulate) โดยระหว่างการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น (Investigation Triangulate) หากพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือยังไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะมีการสอบถามและอธิบายคำถามอีกครั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน พ.ศ. 2562

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อค้นหาคำสำคัญ (Keywords) ที่มีความถี่ในการกล่าวถึงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารฝ่ายกลยุทธ์ ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปอภิปรายผลการวิจัย โดยมีการศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรกรณีศึกษา เพื่อให้เข้าใจการดำเนินงาน

ขององค์กร กรณีศึกษาในภาพรวม ศึกษาแรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อสร้างความสามารถ

ทางการแข่งขันขององค์กร การวิเคราะห์ประโยชน์และอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และการอภิปรายผลการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรกรณีศึกษา

ผลการศึกษา

1. รูปแบบและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรกรณีศึกษา

องค์กรกรณีศึกษา ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2536 โดยเริ่มจากการเป็นร้านกาแฟขนาดเล็กมีการดำเนินธุรกิจแบบเรียบง่าย กระบวนการชงเครื่องดื่มให้ลูกค้าใช้การกะปริมาณของส่วนผสม เพื่อส่งมอบให้ลูกค้าจากประสบการณ์ของผู้ประกอบการเอง ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานแบบดั้งเดิม เนื่องจากไม่มีเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีใดๆ ในระยะแรกของการเปิดธุรกิจนั้นจะมุ่งเน้นไปที่การตกแต่งร้านให้สวยงามเพื่อให้ลูกค้าใช้เป็นที่พักปะสังสรรค์ และเนื่องจาก

ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ทำงานด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ต่างๆ แม้จะไม่สอดคล้องกับธุรกิจร้านกาแฟ แต่การทำงานอยู่ในด้านเทคโนโลยีนี้ทำให้ผู้ประกอบการมีพื้นฐานของการมีความคิดสร้างสรรค์และชอบคิดอะไรใหม่ๆ เสมอ จึงทำให้กิจการรุ่งเรืองและมีการขยายธุรกิจจากร้านกาแฟไปสู่การเป็นธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มชนิดอื่นๆ เป็นลักษณะของบริษัทจำกัด ที่ให้บริการกาแฟคุณภาพสูงและอาหารนานาชาติในรูปแบบที่องค์กรบริหารงานเอง มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน เช่น เครื่องคั่วกาแฟที่ทันสมัย เพื่อรักษาคุณภาพของกาแฟทั้งรสชาติ กลิ่น สี

และความสดใหม่ ทำให้กาแฟขององค์กรกรณีศึกษา มีความเป็นมาตรฐานพร้อมส่งต่อให้ลูกค้าอย่าง มีคุณภาพ ซึ่งในช่วงของการเปลี่ยนผ่านจากการ ไม่เคยใช้เทคโนโลยีใดๆ สู่การมีเครื่องชงกาแฟที่ ทันสมัยทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวและ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างมาก เช่น ต้อง เข้ารับการฝึกอบรมวิธีการใช้เครื่องชงกาแฟ เข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ เกี่ยวกับการชงกาแฟหรือ เครื่องดื่มชนิดอื่นๆ และนำความรู้ที่ได้มาผสมผสาน จนกลายเป็นสูตรเด็ดของทางร้านที่ทำให้ลูกค้า ประทับใจเป็นอย่างมากและธุรกิจสามารถเติบโต ได้จนถึงปัจจุบัน ลักษณะของการบริการเป็นแบบกึ่ง เต็มรูปแบบ (Casual dining) คือ การมีพนักงาน คอยให้บริการลูกค้า ผู้ให้บริการมีความเป็นกันเอง ไม่เคร่งครัดในพิธีรีตองและธรรมเนียมปฏิบัติมากนัก อาหารส่วนมากเป็นประเภทที่ลูกค้ารู้จักดี ไม่ต้องการ คำอธิบายจากผู้ให้บริการ การตกแต่งร้านจะเน้น เพื่อให้เกิดความรู้สึกละสบายและเข้าถึงได้ง่าย เหมาะกับการให้บริการลูกค้าทั่วไปหรือลักษณะครอบครัว (ดวงพร ทรงวิศวะ, 2562) นอกจากนี้ยังมีการขยาย ร้านแบบแฟรนไชส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ องค์กรกรณีศึกษาถือว่าเป็นผู้ประกอบการรายแรก ที่บุกเบิกธุรกิจร้านกาแฟในประเทศไทย

ปัจจุบัน องค์กรกรณีศึกษาขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมั่นคง มีทำเลที่ตั้งทั้งในศูนย์การค้า ชุปเปอร์สโตร์ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สถานี บริการน้ำมัน ศูนย์การประชุมและท่าอากาศยาน ขนาดใหญ่ทั่วประเทศ นอกจากนี้ ยังขยายสาขา ไปในต่างประเทศ อาทิ มาเลเซีย อินโดนีเซีย สหภาพพม่า กัมพูชา สปป.ลาว และฟิลิปปินส์ ถือเป็น แบรนดท์ที่แข็งแกร่งของไทยที่ได้ก้าวไกลสู่ระดับสากล ด้วยพันธมิตรที่จะเสริมกาแฟคุณภาพเยี่ยมและเมนู อาหารอร่อยระดับแชมป์ให้แก่ลูกค้าทุกท่าน

องค์กรกรณีศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำ ธุรกิจร้านกาแฟและอาหารในภูมิภาคเอเชียด้วย การสร้าง พัฒนา และรักษาคุณค่าแก่ลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน สังคมและองค์กร ความสำเร็จ ขององค์กรกรณีศึกษาเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร และระดับนานาชาติ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บาริสต้าและเชฟเข้าร่วมการแข่งขันในเวทีต่างๆ ได้รับรางวัลแชมป์โลกและ แชมป์ประเทศไทยหลากหลายรางวัล ซึ่งเป็น สิ่งยืนยันคุณภาพได้เป็นอย่างดี สิ่งที่องค์กร กรณีศึกษาให้ความสำคัญเสมอ คือ การจัดกิจกรรม การตลาด การตอบแทนสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ร่วมสนับสนุนสังคมไทยให้เข้มแข็ง ซึ่งความสำเร็จ นี้ยังคงมุ่งมั่นรักษาความเป็นหนึ่งในธุรกิจร้านกาแฟ และอาหารคุณภาพเยี่ยม

สินค้า/บริการ ขององค์กรกรณีศึกษา

สินค้าประเภทเครื่องดื่ม ที่สร้างชื่อเสียง มากที่สุด คือ กาแฟ ที่มีคุณภาพและรสชาติที่ ดีเยี่ยมด้วยความเอาใจใส่ในทุกขั้นตอนการผลิต การควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดและการให้บริการ ที่มีมาตรฐาน องค์กรกรณีศึกษาเลือกใช้กาแฟ คุณภาพสูงจากโครงการหลวงและนำเข้าจากแหล่ง ผลิตที่มีชื่อเสียงของโลกผ่านกระบวนการคั่วเมล็ด โดยเครื่องคั่วกาแฟที่ทันสมัยภายใต้การดูแลอย่าง ใกล้ชิดของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรักษากลิ่น สีสรรชาติและ ความสดใหม่ รวมถึงเครื่องดื่มอื่นๆ เช่น ช็อกโกแลต นำเข้าจากยุโรป ชาเขียวมัทฉะคุณภาพสูงจากญี่ปุ่น ชาไทยและน้ำผลไม้ต่างๆ

สินค้าประเภทอาหารคาว ที่เป็นอาหาร หลากหลายรายการทั้งสโตร์ตะวันตก อาทิ ชุป สลัด สเต็ก แซนวิช พาสต้า ใช้เส้นพาสต่านำเข้าจากอิตาลี และมีเมนูอาหารเพื่อสุขภาพ อาทิ เมนูปลาแซลมอน ซึ่งอุดมไปด้วยโปรตีน วิตามินเอ บี และโอเมก้า 3 ตลอดจนผักไฮโดรโปนิคที่สะอาด และปลอดภัย

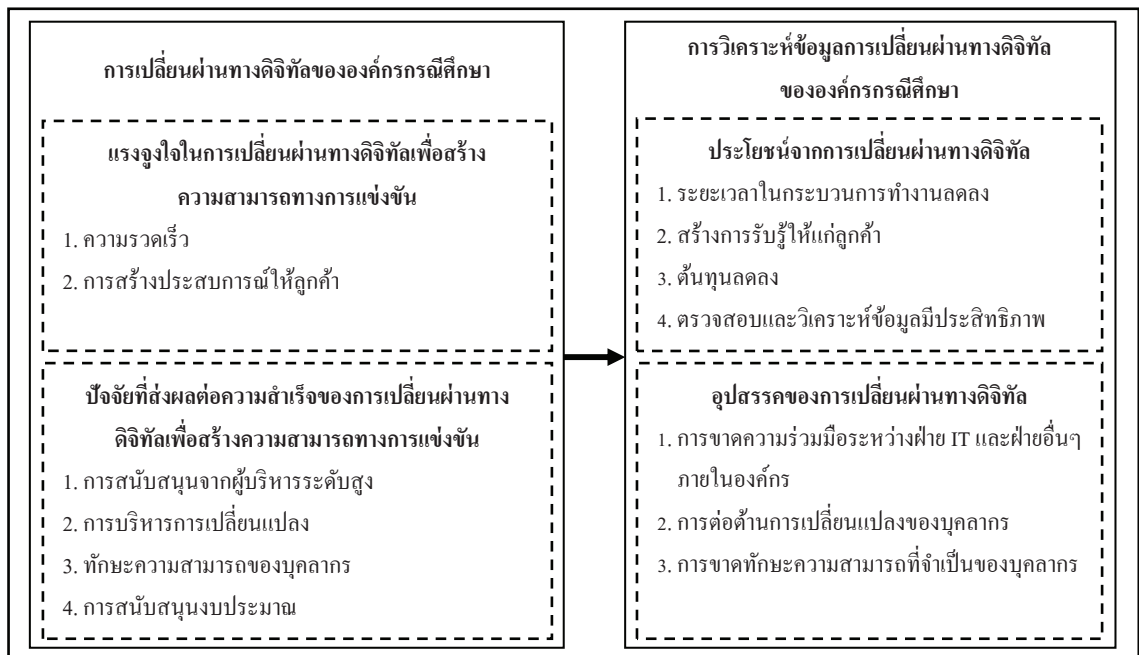
ส่วนอาหารยอดนิยมของชาวเอเชีย อาทิ ข้าวผัด และก๋วยเตี๋ยวต่างๆ รวมทั้งอาหารขึ้นชื่อของไทย อาทิ ต้มยำกุ้งสูตรแชมป์ประเทศไทย ผัดไทย สูตรแชมป์โลก แกงเขียวหวานไก่ และยำต่างๆ รวมถึงศิลปะการผสมผสานอาหารในลักษณะของ Fusion Foods อาทิ พูชิลลีต้มยำกุ้ง เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีสินค้าประเภทอาหารหวาน ได้แก่ เบเกอรี่หลากหลายรายการและไอศกรีมอิตาเลียนเพื่อสุขภาพ ภายใต้มาตรฐานอาหารที่มีคุณภาพ โดยการดำเนินงานขององค์กร ศึกษาศึกษาได้ปรุงสดทุกเลิฟ คำนี้ถึงรสชาติ ความสะอาด และคุณค่าต่อสุขภาพของผู้บริโภค

การให้บริการ องค์กรศึกษาศึกษามีเป้าหมาย ในการสร้างความสุขใจให้ลูกค้า เน้นการบริการ ด้วยหัวใจ ให้นักงานทุกคนเอาใจใส่ในคุณภาพ ของกาแฟทุกแก้วและอาหารทุกจานที่ส่งมอบ

ให้แก่ลูกค้าทั้งการให้บริการในร้านสาขาและจัดเลี้ยง นอกสถานที่ ซึ่งการดำเนินงานขององค์กร ศึกษาศึกษา ในปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาประยุกต์ ใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงาน มีความสะดวก รวดเร็ว สามารถจัดเก็บและตรวจสอบ ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างความ เป็นมาตรฐานให้ธุรกิจในการส่งมอบสินค้าและบริการ ให้ลูกค้าอย่างมีคุณภาพ

การศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของ องค์กรศึกษาศึกษาเกี่ยวกับ แรงจูงใจและปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงประโยชน์และอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่าน ทางดิจิทัลขององค์กร ศึกษาศึกษา สามารถสรุป ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สรุปผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร การศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม สามารถสรุป ผลการศึกษาจากภาพที่ 4 ดังนี้ (1) แรงจูงใจในการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรการศึกษาที่สำคัญ คือ ความรวดเร็ว และการสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่าน ทางดิจิทัล คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์กร และ การสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมสำหรับการ เปลี่ยนแปลง (3) ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เช่น ช่วยลดระยะเวลาของ กระบวนการให้บริการลูกค้า การสื่อสารหรือ ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ข้อมูล ข่าวสาร หรือ โปรโมชันต่างๆ โดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการลงโฆษณา ช่วยลดต้นทุนการพิมพ์เอกสารต่างๆ รวมถึง ผู้บริหารสาขาสามารถตรวจสอบยอดขายประจำวัน ได้อย่างสะดวก ทันเวลา และข้อมูลมีความถูกต้อง และ (4) อุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ การขาดความร่วมมือของฝ่าย IT และฝ่ายอื่นๆ มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร และบุคลากรยังขาดทักษะความสามารถที่จำเป็น พื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี

2. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร การศึกษา

2.1 แรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทาง ดิจิทัลขององค์กรการศึกษา

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและใช้งานเทคโนโลยี ดิจิทัล พบว่า แรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ขององค์กรการศึกษา

(1) **ความรวดเร็ว** ปัจจุบันการดำเนิน ธุรกิจส่วนใหญ่แข่งขันกันด้านความรวดเร็ว ทั้งความ รวดเร็วในกระบวนการทำงาน การประสานงานต่างๆ จนกระทั่งส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ดังนั้น องค์กรจึงต้อง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้เร็ว และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) **การสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า** รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีการพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นถือเป็น กฎเกณฑ์สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ ใช้ยังเป็นการสร้างประสบการณ์การให้บริการที่มี คุณค่าต่อลูกค้า

เทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรการศึกษา นำมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. **E-Payment** ช่วยให้ลูกค้าสามารถ ชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านโทรศัพท์มือถือ ได้อย่างสะดวก และไม่ต้องต่อคิวหรือรอนาน

2. **ระบบ POS** เป็นระบบที่มีการเชื่อมต่อกับธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการจัดส่ง เช่น Line Man Food panda Grab และ Lalamove เป็นต้น ซึ่งระบบนี้ จะมีการแจ้งเตือนข้อมูลให้ลูกค้าทราบว่าจะมีสินค้า ที่ลูกค้าต้องการกำลังอยู่ในขั้นตอนใด รวมถึงสถานะ การจัดส่งตลอดเวลา (Real Time) จนกว่าลูกค้า จะได้รับสินค้า

3. **บัตรสะสมคะแนน (Reward Cards)** เพื่อให้ลูกค้าได้สะสมคะแนนทุกครั้งที่มีการซื้อสินค้า และสามารถใช้จ่ายคะแนนและสินค้าและของรางวัลต่างๆ ได้โดยใช้โทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด ที่สร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้า

4. ระบบบริการข้อมูลออนไลน์

4.1 **ระบบรายงานการขาย** ช่วยให้ ผู้บริหารสาขาสามารถทราบข้อมูลเพื่อตรวจสอบ ยอดขายประจำวันและการบริหารจัดการต่างๆ ได้อย่างสะดวก ทันเวลา และข้อมูลมีความถูกต้อง

4.2 ระบบติดตามการบริการ ร้านค้าที่เป็นสาขาย่อยทั้งในและต่างประเทศ สามารถส่งข้อมูลหรือส่งวัตถุดิบไปที่สำนักงานใหญ่ทันทีผ่านระบบ

4.3 ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลังของแต่ละสาขาย่อยได้ ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนสินค้าได้อย่างเหมาะสม

4.4 ระบบการสั่งซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับสาขา ซึ่งแต่ละสาขาสามารถส่งคำสั่งซื้อวัตถุดิบแบบออนไลน์ไปยังคลังสินค้าและข้อมูลจะถูกโอนไปที่ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System) เพื่อพยากรณ์การสั่งซื้ออย่างแม่นยำ ทำให้สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรและช่วยเพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการทำงานได้

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษา

(1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การที่ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนรับทราบวัตถุประสงค์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้บุคลากรทุกส่วนมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ สามารถลดปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงผลักดันส่งเสริมให้ข้อคิดเห็นแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำไปปฏิบัติงาน และติดตามผลอย่างต่อเนื่องก็จะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเกิดผลสำเร็จ

(2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างหนึ่งไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการดำเนินงาน กระบวนการ

ทำงาน บุคลากร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรล้วนได้รับผลกระทบและต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันที่มีความรุนแรงตลอดเวลา

(3) ทักษะความสามารถของบุคลากร การเลือกสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจะทำให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงานที่ถนัดและสามารถนำความรู้ ความสามารถที่มีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรในการเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง จะช่วยให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุด

(4) การสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าการลงทุนสูง ซึ่งการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอและเหมาะสมจะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงระบบจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้ก้าวทันหรือก้าวหน้ากว่าคู่แข่ง

3. วิเคราะห์ข้อมูลการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3.1 การวิเคราะห์ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษา

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ทำให้องค์กรกรณีศึกษาได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. E-Payment ช่วยลดระยะเวลาของกระบวนการให้บริการลูกค้า สามารถใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานคน ทำให้ประหยัดต้นทุนรวมถึงสามารถลดต้นทุนของวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทำธุรกรรม และการเพิ่มความสะดวกให้ลูกค้านี้ มีส่วนช่วยให้ยอดขายขององค์กรเพิ่มขึ้น

2. ระบบ POS เป็นระบบที่มีการเชื่อมต่อกับธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการจัดส่ง ทำให้องค์กรสามารถจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าได้เร็วขึ้น ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังสามารถใช้ช่องทางนี้ในการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือโปรโมชั่นต่างๆ โดยมีต้นทุนที่ แหล่งอื่นๆ

3. บัตรสะสมคะแนน (Reward Cards) ช่วยลดต้นทุนการพิมพ์เอกสารต่างๆ ได้ เนื่องจากลูกค้าจะสะสมคะแนนผ่านโทรศัพท์มือถือ และใช้เป็นช่องทางในการนำเสนอสินค้าได้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ยอดขายขององค์กรเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสามารถนำเสนอสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด

4. ระบบบริการข้อมูลออนไลน์ ผู้บริหารสาขาสามารถตรวจสอบยอดขายประจำวันได้อย่างสะดวก ทันเวลา และข้อมูลมีความถูกต้อง ช่วยให้ร้านที่เป็นสาขาย่อยสามารถสื่อสารและส่งข้อมูลต่างๆ ให้สำนักงานใหญ่ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ช่วยควบคุมปริมาณวัตถุดิบและสินค้าคงคลังได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการพยากรณ์การสั่งซื้ออย่างแม่นยำ ทำให้สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรและช่วยเพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการทำงานได้

3.2 การวิเคราะห์อุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษา

(1) การขาดความร่วมมือระหว่างฝ่าย IT และหน่วยธุรกิจ (Line of business) อื่นๆ ภายในองค์กร กล่าวคือ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่อยู่ในฝ่าย IT เป็นกำลังสำคัญ โดยฝ่ายอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นที่มีปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยี จำเป็นต้องขอคำปรึกษา

หรือขอข้อมูลบางส่วนจากฝ่าย IT ซึ่งในบางครั้งยังขาดการประสานงานและร่วมมือกันที่ดี ทำให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรยังขาดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

(2) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กร เช่น บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานยาวนาน มีความคุ้นเคยกับรูปแบบหรือวิธีการทำงานแบบเดิม จึงทำให้ไม่ปฏิบัติตามวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือการมีเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยให้กระบวนการทำงานสะดวกมากขึ้น แต่ผู้ใช้งานไม่คุ้นชินหรือยังใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ ไม่คล่อง จึงทำให้เกิดการต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานรูปแบบใหม่ขององค์กรกรณีศึกษา

(3) การขาดทักษะความสามารถที่เป็นของบุคลากร เช่น ด้านการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีอายุค่อนข้างมาก จะขาดความเข้าใจวิธีการทำงานด้วยเทคโนโลยี หรือมีความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีที่ช้า จึงทำให้เกิดอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรกรณีศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

แรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรกรณีศึกษาที่สำคัญ คือ ด้านความรวดเร็วทั้งความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน การประสานงานต่างๆ จนกระทั่งส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ดังนั้น องค์กรจึงต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้เร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ วรพจน์ องค์กรวิมลการ และสุขสวัสดิ์ ญานุวุฒิสิทธิ์ (2561) ที่ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ

องค์กรด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์ม กรณีศึกษา ธุรกิจฟาร์มเกษตรอัจฉริยะ พบว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ประหยัดเวลา ลดระยะเวลา และช่วยในการวางแผนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสร้างประสบการณ์การให้บริการที่มีคุณค่าต่อลูกค้า ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ พิมพ์ลภัส พงศกรรังศิลป์ และคณะ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดกระบี่ พบว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการผ่าน Digital Platform ซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่น่าสนใจ และได้มีโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าต่างชาติได้มากขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรกรณีศึกษาที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากรที่อยู่ในระดับบริหาร โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์ และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนรับทราบวัตถุประสงค์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลพื้นฐานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถนำเทคโนโลยี

ดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา สาเรือง และทัศนญา สง่าโยธิน (2562) ที่พบว่า คุณสมบัติของบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และยกระดับการให้บริการสู่ความเป็นมาตรฐานสากลได้ เช่น บุคลากรในองค์กรมีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาการทำงาน ช่วยในการตัดสินใจ การออกแบบการพัฒนาภารกิจงาน และสร้างความเชื่อมโยงข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง ศิริพงษ์ ฐานมัน (2562) ที่พบว่า ผู้บริหารองค์กรควรศึกษาและทำความเข้าใจองค์ประกอบที่มีผลต่อองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล มี 2 ระดับ คือ ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ โดยระดับนโยบาย เป็นการจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรเพื่อปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนระดับปฏิบัติการ เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในองค์กรได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรองค์กร ซึ่งทรัพยากรทั้ง 3 ประเภทนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกแห่งดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา (2562) ได้ศึกษาทัศนะและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 พบว่า การที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตตามที่องค์กรต้องการ และให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ชัดเจน เป็นมาตรฐาน และสื่อสารความคาดหวังต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ

ตั้งแต่วันแรกที่เริ่มเข้ามาทำงานและเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มุ่งความสำเร็จขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน การเปิดกว้างทางความคิด เน้นการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้คนรุ่นใหม่ (Gen Y) ที่อยู่ในสังคมยุคเทคโนโลยีได้สื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ การมีแนวคิดแห่งการเรียนรู้ โดยให้การสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผลผลิตและเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรกรณีศึกษา เนื่องจากทุกการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับด้านต้นทุนหรืองบประมาณ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ ศุภโชค นิจุสนิก (2561) ที่ศึกษาแนวทางการนำนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติองค์การมหาชน พบว่า ปัญหาสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ คือ การไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ

ทั้งนี้ รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรกรณีศึกษาอีกปัจจัยหนึ่ง เนื่องจากความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมักเกิดจากแรงต้านของบุคลากรในองค์กร สิ่งสำคัญในการลดแรงต่อต้านของบุคลากร คือ การสื่อสารอย่างทั่วถึงและสร้างความเข้าใจที่ดีในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ที่พบว่า การจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงควรมีการสื่อสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง รวมถึงการเสริมสร้างความ

ผูกพันให้แก่บุคลากรโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการพัฒนาทักษะความสามารถ ทักษะคิดที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ วนาวลัย ดาดี (2554) พบว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรควบคู่ไปกับการบริหารจัดการอื่นๆ เนื่องจากการสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ โน้มน้าวใจ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดการนำไปใช้ และสื่อสารเพื่อยืนยันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการย้ำเตือนข่าวสารเชิงบวกด้านความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างบรรยากาศที่ดีไปสู่ทัศนคติเชิงบวกจนนำไปสู่ความเชื่อใจของบุคลากรให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ผลการวิเคราะห์ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรด้วย Balanced Scorecard

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ทำให้องค์กรกรณีศึกษาได้รับประโยชน์หลายด้าน โดยประโยชน์ที่องค์กรกรณีศึกษาได้รับจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ส่งผลให้ผลการดำเนินงานเกิดความสำเร็จตามแนวคิดการวัดความสำเร็จของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กร จากการพัฒนาผลการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานด้านการเงินตามแนวคิดการวัดผลเชิงดุลยภาพ การจัดการต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เห็นได้จากต้นทุนในการทำธุรกรรมลดลง ต้นทุนในการสร้างการรับรู้ให้แก่ลูกค้าลดลง รวมถึงการพัฒนาด้านกระบวนการ

ดำเนินงานภายในขององค์กรจากการพัฒนาช่องทางการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ทำให้ส่วนต่างๆ ภายในองค์กรสามารถสื่อสารและส่งข้อมูลถึงกันได้อย่างสะดวก ถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้และพัฒนาตามหลักการวัดผลเชิงคุณภาพจากการที่องค์กรสามารถติดตาม ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ลดข้อผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรและช่วยเพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน ซึ่งการพัฒนาทั้งด้านกระบวนการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ล้วนส่งผลต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นำเสนอสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าจากการใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ได้เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย จึงส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นให้แก่องค์กร ซึ่งการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเหล่านี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์ และมณฑลสรไกรกิจดิกุล (2562) ที่ได้ศึกษามุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคบริการทางการเงินดิจิทัล พบว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงาน สามารถช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าได้เนื่องจากสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีและไม่ต้องเดินทางเข้ามาทำธุรกรรมที่สาขา ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย อีกทั้ง ยังทำให้มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ

4. ผลการศึกษาอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร

ผลการศึกษาอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ที่สำคัญส่วนใหญ่ คือ ด้านบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรยังขาด

ทักษะความสามารถที่จำเป็น ขาดความร่วมมือกันระหว่างฝ่าย IT และฝ่ายต่างๆ ในองค์กร รวมถึงบุคลากรบางส่วนมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภโชค นิจุสนิก (2561) ที่พบว่า ความขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือบุคลากรภายในองค์กรไม่มีคุณสมบัติหรือความสามารถที่เพียงพอในการทำงาน เป็นสาเหตุของความไม่ก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตภาส แยมนาม (2560) ที่พบว่า อุปสรรคของการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Skills) รวมถึง ศิริพงษ์ สุานมัน (2562) ที่พบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนในการบริหาร การจัดการ การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร การให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำ ปรีक्षा หรือเป็นคณะทำงานร่วมวางแผน และดำเนินการ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ จะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันขององค์กรได้

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ถือเป็นผลกระทบต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก จึงควรพิจารณาและตัดสินใจในการเปลี่ยนผ่านอย่างรอบคอบและถี่ถ้วนด้วยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ปัจจัยที่มีผลต่อการความสำเร็จ ประโยชน์ที่จะได้รับและอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มขององค์กรกรณีศึกษา จึงถือเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะการทำวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาจากองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาจากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจประเภทอื่น เพื่อให้ทราบข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ทั้งแรงจูงใจในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ประโยชน์ที่ได้รับและอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เช่น ปัจจัยที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมขององค์กรในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรอื่นใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมและบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ล้มเหลวจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

3. การวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไป ควรเก็บข้อมูลจากบุคลากรส่วนอื่นๆ ในองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับกลาง พนักงานและเจ้าหน้าที่ เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน อาจทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น รวมถึงบุคลากรภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า หรือคู่ค้าต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรเลือกใช้ สำหรับพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กองสันทนเศรษฐกิจ. (2559). *Digital Thailand*. กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2562). แนวโน้มอุตสาหกรรมและขนาดตลาดธุรกิจอาหาร. สืบค้นจาก <https://bsc.dip.go.th/th/category/quality-control/qstrendsfoodbusiness>
- กฤตภาส แยมนาม. (2560). อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ, คักชัย อรุณรัตน์เรือง, รุ่งฤดี รัตนวิไล และสถาพร ปิ่นเจริญ. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 9(2), 155-172.
- ดวงพร ทรงวิเศษ. (2562). *การจัดบริการในร้านอาหารและภัตตาคาร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- ไตรรงค์ สวัสดิกุล และนภาพร พลนิกรกิจ. (2561). การบริหารต้นทุนแบบญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไทย: กรณีศึกษาการต้นทุนเป้าหมาย. *วารสารเครือข่ายญี่ปุ่นศึกษา ฉบับพิเศษ*, 8(3), 248-264.
- ทศพลพร พรพิบูลสมภพ. (2550). ระบบการวัดสมรรถนะงานบำรุงรักษา โดยประยุกต์ใช้แนวทางของการวัดผลเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านขนส่งมวลชน. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- นฤมล กิจไพศาลรัตน. (2550). การประยุกต์ใช้การวัดผลเชิงดุลยภาพ (*Balanced scorecard*) ในการบริหารจัดการงานห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพร แพทย์รัตน์. (2561). การวัดผลเชิงดุลยภาพกับการประเมินขีดความสามารถของบรรณารักษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ. *วารสารวิจัยมสด*, 14(1), 201-217.
- เบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมัลย์รักษ์. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 12(1), 13-30.
- พิรุณวรรณ กิตติคุณ. (2559). ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล. *เอกสารวิชาการ สำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. 1-16.
- พิมพ์ลภัส พงศกรรังศิลป์, ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ และปิยะ ปานผู้มีทรัพย์. (2562). ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดกระบี่. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, 15(1), 167-186.
- ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2562). มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุควิสาหกิจทางการเงินดิจิทัล. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1), 62-80.
- รุ่งนภา สาเรือง และทักษิญา สง่าโยธิน. (2562). แนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0. *BU Academic Review*, 18(1), 114-131.
- วนาวลัย ดาดี. (2554). การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร. *วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร: วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*, 19(3), 100-107.
- วิลาวลัย อันมาก. (2556). การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2. (สารนิพนธ์ ปริญญาโท). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วิมล อรรถนพณีย์. (2554). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรในภาครัฐ. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 21(3), 710-718.
- วงศ์ภา กลอนสุด. (2561). การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท). วิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วรพจน์ องค์กรวิมลการ และสุขสวัสดิ์ ญัฏฐวุฒิสิทธิ์. (2561). การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์ม กรณีศึกษาธุรกิจฟาร์มเกษตรอัจฉริยะ. *PKRU SciTech Journal*, 2(2), 1-6.
- ศิริพงษ์ ฐานมัน. (2562). การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 เพื่อบริหารองค์การแห่งยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Science)*, 9(1), 146-163.
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา. (2562). ทักษะและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 12(17), 39-54.

- ศรีบวร เอียววัฒน์. (2561). แนวโน้มของ *Disruptive Technology* และความเป็นไปได้ของรูปแบบธุรกิจในอนาคตของเครื่องถ่ายเอกสารในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารธุรกิจ, กรุงเทพฯ.
- ศุภโชค นิจุสกิจ. (2561). แนวทางการนำนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปปฏิบัติขององค์การมหาชน. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 9(2), 37-48.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). *Digital Transformation*. กิจกรรมกระจายเสียง กิจกรรมโทรทัศน์และกิจกรรมโทรคมนาคมแห่งชาติโทรคมนาคม. 1-46.
- สมภพ ตั้งกาญจนาเวศกุล. (2552). การจัดทำดัชนีชี้วัดหลักโดยใช้เทคนิคการวัดผลเชิงคุณภาพในโรงงานผลิตมอเตอร์. *วิศวกรรมสารฉบับวิจัยและพัฒนา*, 20(4), 103-111.
- เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 6(1), 1-16.
- อนันต์ แก้วร่วมวงศ์. (2560). ภาครัฐดิจิทัลเพื่ออนาคตประเทศไทย (Digital Government). *การประชุมประจำปี 2560 ของ สคช. : ขับเคลื่อนแผนฯ 12 สู่อนาคตประเทศไทย*, กรุงเทพฯ.
- อมรศิริ ดิสสร. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 12(1), 59-66.
- อรรณ น้อยวัฒน์. (2556). กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้. สืบค้นจาก https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book56_4/km.html
- อำนาจ วัดจินดา. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_162857.pdf
- KPMG. (2017). Destination (Un) Know. Retrieved from <http://www.kpmg.com/digital>
- Associates, R. R. (2019). *Digital Transformation: The Final Chapter*. An Organizational Roadmap for Digitally Enabled Businesses.