



# การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (DIGITAL TRANSFORMATION BY DESIGN THINKING)

โดย นางสาวณอมขวัญ ทิพวงศ์ นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ กลุ่มวิจัยและพัฒนาการอนุรักษ์ดินและน้ำเพื่อการเกษตร กวจ.

การอบรมด้วยระบบการเรียนออนไลน์ของสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (TDGA) หลักสูตรการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Digital Transformation by Design Thinking) บรรยายโดย ดร.ชนะกัญจน์ ศรีรัตนบัลล์ ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การจัดการนวัตกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจความหมาย ความสำคัญ กระบวนการคิดเชิงออกแบบ การประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล

ผ่าน ๔ หัวข้อการเรียนรู้ ได้แก่



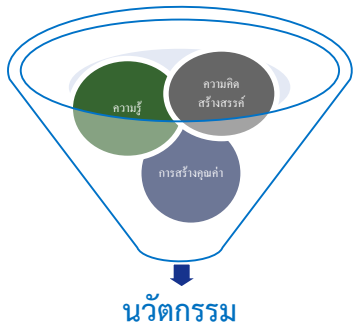
- ๑) Technology Disruption & Trends
- ๒) Creativity and Innovation
- ๓) Design Thinking Process และ
- ๔) Creating Transformation Project Ideas

## ๑) Technology Disruption & Trends

ยุคสังคมพหุวัฒนธรรม ธุรกิจ หรือ องค์กรใด ที่ริเริ่มการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เน้นการให้บริการลูกค้าอย่างชัดเจนจะเป็นผู้นำเทรนด์ ซึ่งเทรนด์เทคโนโลยีทางดิจิทัล ๑๐ อันดับแรก (by Forbes) ที่ใช้กลยุทธ์ Platform-first ตัวอย่างเช่น ๕G, Chatbots, Connected Cloud, Blockchain, AR & VR ฯลฯ



## ๒) Creativity and Innovation



นวัตกรรม คือ การคิดริเริ่มไอเดียใหม่ ๆ การสร้างสรรค์และพัฒนา ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการใหม่ ๆ ที่เกิดจากความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่า สร้างศักยภาพในการแข่งขัน และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร ซึ่งที่มาของนวัตกรรมอาจเกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน กระบวนการที่จำเป็นต้องมี กลุ่มประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ มุมมองและแนวคิดที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ

### ๔ ประเภทนวัตกรรม

#### ๑. นวัตกรรมในรูปแบบผลิตภัณฑ์

- สิ่งใหม่ที่เข้ามาแทนที่หรือพัฒนาต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาด
- สิ่งที่สร้างคุณค่าใหม่

#### ๒. นวัตกรรมในรูปแบบบริการ

- ปรับปรุงกระบวนการให้บริการและการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่สร้างคุณค่าที่มากขึ้น
- ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นและรายได้มากขึ้น

#### ๓. นวัตกรรมในรูปแบบกระบวนการ

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น

#### ๔. นวัตกรรมในรูปแบบโมเดลธุรกิจ

- สร้างโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีความคล่องตัว ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

### S-Curve ของนวัตกรรม



ที่มา : ดร.ชนะกัญจน์ฯ อ้างถึง Cyzerg - Warehouse Technology

นวัตกรรมใหม่ ๆ จะต้องผ่านขั้นตอนการเติบโต องค์กรจะต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิด s-Curve ที่ยั่งยืน ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าหรือผู้รับบริการและเพิ่มผลกำไรองค์กร



๕ ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบที่จำเป็นในยุคดิจิทัล

๒. Define ระบุปัญหา จะได้โปรไฟล์ลูกค้า ประกอบด้วย jobs, Gains สิ่งที่ลูกค้าต้องการ, Pains ปัญหา สิ่งที่ลูกค้าไม่ชอบ

๓. Ideate ระดมความคิด สร้างไอเดีย การจัดหมวดหมู่ไอเดีย

๔. Prototype สร้างโมเดล ผลิตภัณฑ์ สินค้า ตัวอย่าง ยืดหลัก MVP

๕. Test ทดสอบต้นแบบเพื่อพัฒนาต่อ

ปัจจุบัน ธุรกิจได้ประยุกต์ใช้ วิธี Outside-In เพื่อนำความต้องการของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการออกแบบแทน วิธี Inside-Out โดยนำข้อมูลความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับ customer journey ก่อนพัฒนาเป็นสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า

Inside-Out เป็นกระบวนการดั้งเดิม ที่สินค้าหรือบริการจะถูกพัฒนาออกมา ก่อนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและ touch-points เพื่อสอดรับผลิตภัณฑ์หรือบริการในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อออกแบบการแก้ปัญหา (Solution) ที่ดีที่สุด

การประยุกต์ใช้ Design Thinking เพื่อเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล สามารถประยุกต์ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบ Problem-Solution-Fit คือเข้าใจลูกค้า เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่เขาต้องการ ทำให้เห็นปัญหาอย่างแท้จริง

และต้องอาศัยกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา แลกเปลี่ยนไอเดีย เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านนวัตกรรมให้กับองค์กร

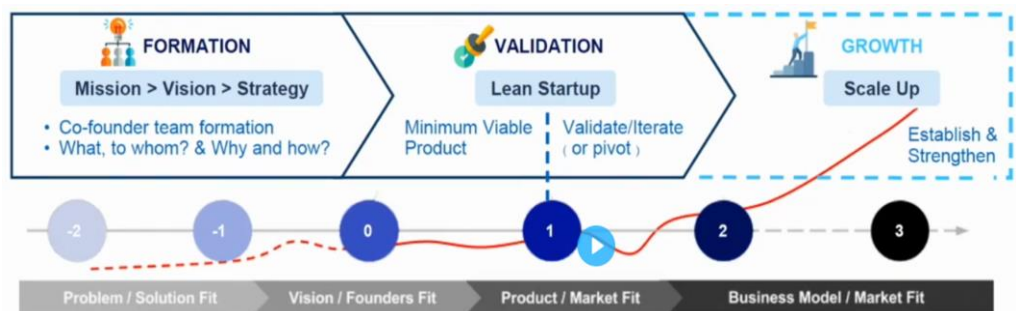
กระบวนการ Design Thinking : Outside-In



ที่มา :หลักสูตร DGA โดย ดร.ชนะกัญญา

๔) Creating Transformation Project Ideas

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการดิจิทัลจะมีความสำคัญกับ “การสร้างกลยุทธ์ดิจิทัล (Formation) และการ ‘ทดสอบ’ ไอเดียและแผนงานว่าเหมาะกับตลาดหรือไม่ (Validation)”



ที่มา :หลักสูตร DGA โดย ดร.ชนะกัญญา

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลด้วย Disruptive Technologies ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน และยกระดับมูลค่าสินค้า หรือ บริการ ตัวอย่าง Digital Technology เพื่อการเกษตร เช่น IoT เทคโนโลยีโดรน เรืออัจฉริยะ การผลิต เช่น รถนำทางอัจฉริยะอัตโนมัติ การดูแลสุขภาพ เช่น รถพยาบาล ๕G การศึกษา เช่น นิทรรศการเสมือนจริง หากหน่วยงานปรับตัวได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ปรับวิสัยทัศน์ ปรับกระบวนการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม ก็จะอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน



## สรุปบทเรียน

### เรื่อง การเปลี่ยนผ่านองค์กรดิจิทัลด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Digital Transformation by Design Thinking)

นางสาวนิสสุตา ทองคำพันธ์

นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ

กลุ่มวิจัยและพัฒนาการจัดการดินเปรี้ยว กวจ.

การมีวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร ส่งผลให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

นวัตกรรม คือ การริเริ่มไอเดียใหม่ๆ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ๆ เกิดจากการสร้างความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างคุณค่า มี 4 ประเภท ได้แก่ (1) นวัตกรรมในรูปแบบผลิตภัณฑ์ (2) การบริการ (3) กระบวนการ และ (4) โมเดลธุรกิจ นวัตกรรมมี 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) นวัตกรรมแบบปิด คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เชื่อว่าเกิดจากองค์กรหรือบุคลากรในองค์กร (2) นวัตกรรมแบบเปิด คือ นวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนไอเดีย เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กร ผ่านกลยุทธ์เชิงธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการแบบดั้งเดิม (Inside-Out) คือ สินค้าหรือบริการจะพัฒนาออกมาก่อน และจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ และลูกค้าจะได้รับสินค้าหรือบริการเป็นขั้นสุดท้าย แต่ปัจจุบันได้ประยุกต์ใช้กระบวนการ Design Thinking แบบ Outside-In คือ การรวบรวมข้อมูลความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อออกแบบนวัตกรรมองค์กรที่เหมาะสมกับ customer journey ก่อนที่จะพัฒนานวัตกรรมเป็นสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

Design Thinking เป็นแนวคิดเพื่อแก้ปัญหาที่ได้รับความนิยมอย่างมากในหมู่ Startups เพื่อให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการ สร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการและช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้อย่างแท้จริงซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) Empathy และ (2) Define เป็นขั้นตอนของการศึกษาและทำความเข้าใจลูกค้า (3) Ideate และ (4) Prototype คือ การสร้างสรรค์ไอเดียเพื่อแก้ปัญหา ตามด้วยขั้นตอน (5) Testing และรับความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อพัฒนาต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

#### (1) Empathy

การทำความเข้าใจประสบการณ์ของลูกค้าหรือผู้บริโภคตลอดทั้งเส้นทาง ตั้งแต่ก่อนการรับรู้ถึงสินค้า/บริการ ระหว่างการบริโภคและหลังการบริโภค ทำให้สามารถเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด สิ่งสำคัญที่สุด คือ การเชื่อมโยงความต้องการและปัญหาของลูกค้าเข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เพื่อหาสมดุลระหว่างผู้บริโภคและผู้ผลิต และนำไปสู่ความสำเร็จของสินค้า บริการ และกระบวนการ

#### (2) Define

การสำรวจไฟล์ลูกค้าจะช่วยระบุความรับผิดชอบ ปัญหา และความคาดหวังของผู้บริโภครวมถึงช่องทางการสร้างความประทับใจและสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้กับผู้บริโภค รายละเอียดของกลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1.1) Customer jobs คือ สิ่งที่ลูกค้าต้องการจะทำ ความต้องการพื้นฐานของลูกค้ามีอะไรบ้าง ทั้งในส่วนที่สามารถจับต้องได้หรือไม่ได้ เปรียบเสมือนเป็นงานของลูกค้า (1.2) Pains คือ

ปัญหาหรือสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการหรือพยายามหลีกเลี่ยงใน Customer jobs รวมถึงความกลัวที่อยู่ในใจของลูกค้าหรือความเชื่อผิดๆ ที่มีต่อสินค้าและบริการ (1.3) Gain คือ สิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือคาดหวังว่าจะได้รับจากสินค้าและบริการ และสิ่งที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า โปรไฟล์ของผู้บริโภคจะช่วยอธิบายกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเฉพาะเจาะจง ช่วยพัฒนารูปแบบธุรกิจตามรายละเอียดความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภค Customer jobs จะเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จหรือแก้ไขสิ่งที่ปัญหาหรือลูกค้าต้องการภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อเสริมอำนาจหรือฐานะที่ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นอย่างไร หรือลูกค้าค้นหาความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น ความรู้สึกดี ความรู้สึกปลอดภัย ส่วน Customer Pains เป็นความเจ็บปวดซึ่งเป็นได้ทั้งฟังก์ชัน สังคม หรือความรู้สึกซึ่งครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่ลูกค้าไม่ชอบ หรือเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางทำให้ลูกค้าไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการหรือทำให้ได้สิ่งของที่ต้องการช้าลง หรือความเสี่ยงที่อาจผิดพลาดได้และมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีตามมา Customer Gain คือ สิ่งความคาดหวังพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการ หรือเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากความคาดหวังจากทางออกที่นำเสนอให้ลูกค้า นอกเหนือความต้องการหรือความปรารถนา ซึ่งหากได้มาจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

### (3) Ideate

ขั้นตอนการสร้างไอเดียต้องให้ความสำคัญกับจำนวนไอเดียมากกว่าคุณภาพของไอเดีย โดยไม่ควรตัดสินไอเดียของผู้อื่น และช่วยกันต่อยอดจากไอเดียของกันและกัน หลังจากนั้นจึงค่อยคัดเลือกไอเดียเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป การสร้างไอเดียมุ่งไปที่การสร้างความคิดและไอเดียการแก้ปัญหาจำนวนมากที่สุดเพื่อให้สามารถคิดหาทางออกของปัญหาที่เหมาะสมมากที่สุด (3.1) การสร้างไอเดียให้ใช้โพสต์อิท เน้นจำนวนไม่เน้นคุณภาพ เน้นความหลากหลายและสร้างสรรค์ ไม่ตัดสินกัน ไม่มีไอเดียที่ไม่ดี ความแปลกใหม่สำคัญกว่าการใช้ได้จริง เปิดรับไอเดียใหม่ๆ และต่อยอดไอเดียของกันและกัน (3.2) จัดหมวดหมู่ไอเดียตามความเร่งด่วนและความเกี่ยวข้องกับปัญหา (3.3) เลือกไอเดียที่สอดคล้องกับเป้าหมาย อธิบายไอเดียให้เห็นภาพ รวมถึงกระบวนการที่จะแก้ไขปัญหา ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ และสรุปไอเดีย

### (4) Prototype

ผลิตภัณฑ์ต้นแบบจะอยู่ในรูปแบบของสินค้าตัวอย่าง โมเดลผลิตภัณฑ์ หรือผลิตภัณฑ์ที่ปล่อยตัวเพื่อทดลองตลาด โดยมีจุดประสงค์หลัก คือ การทดลองสินค้าหรือบริการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ทั้งนี้คุณลักษณะอย่างน้อยที่สุดของผลิตภัณฑ์ ควรมีงบประมาณและเวลาที่ไม่มากเพื่อใช้ในการประเมินตลาด ช่วยให้สามารถเก็บรวบรวมข้อเสนอแนะและใช้ในการปรับปรุงได้อย่างคุ้มค่า

### (5) Testing

ขั้นตอนการทดลองจะเป็นการทดสอบและการระบุข้อควรพัฒนาของสินค้าหรือบริการ ในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นขั้นตอนในการประชาสัมพันธ์ อธิบายขั้นตอนการใช้งาน และเก็บรวบรวมข้อเสนอแนะกลับไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป ได้แก่ (5.1) ขอความคิดเห็น คือ การทดสอบต้นแบบหลายๆเวอร์ชันกับผู้ใช้เพื่อรวบรวมความคิดเห็น (5.2) ถามคำถามที่ถูกต้อง ด้วยการมุ่งเน้นไปที่การค้นหาข้อเสนอแนะเชิงบวกและเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับการใช้งาน (5.3) ปรับตัวในระหว่างการทดสอบ พยายามใช้ความคิดที่ยืดหยุ่นเพื่อให้ได้รับความความคิดเห็นที่ดีที่สุดจากผู้ใช้ (5.4) ทดสอบต้นแบบของคุณกับคนที่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อประโยชน์และความเกี่ยวข้องของข้อเสนอแนะของพวกเขา (5.5) แสดงความคิดเห็นที่เป็นกลางเมื่อนำเสนอไอเดีย เน้นทั้งด้านบวกและด้านลบและอย่าพยายามขายไอเดียของคุณ (5.6) ผู้ใช้เสนอแนวคิดสอบถามผู้ใช่ว่าจะปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ดีขึ้นได้อย่างไร