

# การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Digital Transformation by Design Thinking)

โดย นางสาวธฤชวรรณ ศรีปัญญา  
นายช่างศิลปอาวุโส

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)
๒. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Digital Thinking)
๓. เพื่อให้สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

## สรุปเนื้อหา

ยุคปัจจุบัน Digital Transformation เข้ามาเป็นบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Digital Transformation by Design Thinking) แบ่งเป็น ๔ ระดับ

### ๑. TECHNOLOGY DISRUPTION & TRENDES

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในปัจจุบันเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและแนวโน้มใหม่ ๆ ที่เข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการขององค์กร จึงเกิดเป็น ๑๐ Digital Trends สำคัญที่องค์กรควรติดตามและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ดังนี้



ภาพที่ ๑ เทรน ๑๐ เทรนอันดับแรกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล  
ที่มา : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (องค์การมหาชน) : การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Data Driven Digital Government Transformation)

เช่น อุตสาหกรรมโดยเฉพาะ (Industry Verticals) ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเพื่อส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันและยกระดับการสร้างความคุ้มค่าให้กับลูกค้าด้วย Disruptive Technologies



ภาพที่ ๒ อุตสาหกรรม (Industry Verticals) ด้านดิจิทัลเพื่อส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความคุ้มค่า  
ที่มา : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (องค์การมหาชน) : การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Data Driven Digital Government Transformation)

## ๒. CREATIVITY AND INNOVATION

S - Curve ของนวัตกรรม นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งหมดจะต้องผ่านขั้นตอนการเติบโตและผลการดำเนินการ ๔ ขั้นตอนหลัก ๆ และแนวโน้มของการเติบโตเหล่านั้นจะช่วยให้การวางแผนธุรกิจ การตัดสินใจ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยพัฒนานวัตกรรมใหม่เข้ามาต่อยอดการเติบโตของธุรกิจและองค์กร องค์กรจะต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิด S - Curve ที่มีความยั่งยืน การมีวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร ส่งผลให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

**นวัตกรรม** คือการคิดริเริ่มไอเดียใหม่ ๆ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ ๆ โดยมักเกิดจากการสร้างความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างคุณค่า

ประเภทของนวัตกรรม แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

- ๑) นวัตกรรมในรูปแบบผลิตภัณฑ์
- ๒) นวัตกรรมในรูปแบบบริการ
- ๓) นวัตกรรมในรูปแบบกระบวนการ
- ๔) นวัตกรรมในรูปแบบโมเดลธุรกิจ

ข้อแตกต่างที่โดดเด่นระหว่างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) และนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation)

**กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบเปิด** เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร กระบวนแลกเปลี่ยนไอเดียนวัตกรรมมีการเปิดกว้าง เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านนวัตกรรมให้กับองค์กรผ่านการใช้กลยุทธ์เชิงธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบปิด** เชื่อว่านวัตกรรมเกิดจากการสร้างสรรค์และพัฒนาไอเดียจากภายในองค์กรเท่านั้น การแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับนวัตกรรม การพัฒนาและการวางแผนการตลาดล้วนเกิดขึ้นโดยบุคลากรขององค์กร ในขอบเขตขององค์กรเท่านั้น

นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ลึกซึ้ง และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะคงอยู่และก่อให้เกิดผลกระทบอย่างกว้างขวาง คือ ๗ แหล่งที่มาของโอกาสทางด้านนวัตกรรม

๑. เหตุการณ์ไม่คาดฝัน นวัตกรรมอาจเกิดขึ้นจากความบังเอิญ เหตุการณ์ที่ไม่ได้มีการวางแผนหรือความไม่ได้ตั้งใจ

๒. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรม รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ การขนส่งและการแลกเปลี่ยนใหม่ ๆ รวมไปถึงการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ ๆ

๓. กระบวนการที่จำเป็นต้องมี บางครั้งนวัตกรรมอาจเกิดขึ้นจากคอขวดของกระบวนการ หรือจุดเสี่ยงของกระบวนการ

๔. ความไม่สอดคล้องกัน การที่ “สิ่งที่ควรจะเป็น” กับ “สิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบัน” ไม่สอดคล้องกันทำให้เกิดนวัตกรรมเข้ามาตอบโจทย์เหล่านั้น

๕. กลุ่มประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นหนึ่งในสาเหตุของการเกิดนวัตกรรม

๖. มุมมองและแนวคิดที่เปลี่ยนแปลง การที่ผู้คนเชื่อและมีความคิดที่เปลี่ยนไป ทำให้เกิดนวัตกรรม

๗. ความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมักจะเกิดขึ้นจากพัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

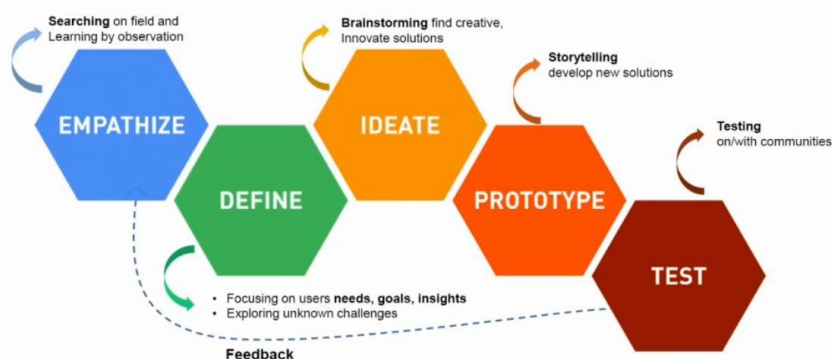
## ๓. DESIGN THINKING PROCESS

ในปัจจุบัน ธุรกิจได้ประยุกต์ใช้วิธี “Outside - In” เพื่อนำความต้องการของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการออกแบบแทนการใช้วิธีการแบบ “Inside - Out”

กระบวนการแบบดั้งเดิม “Inside – Out” สินค้าหรือบริการจะถูกพัฒนาออกมาก่อนและจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและ touch – points เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ และลูกค้าจะได้รับสินค้าหรือบริการเป็นขั้นสุดท้าย แนวคิด Inside – Out ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่จะสร้างสรรค์ “สิ่งที่ลูกค้าต้องการ” แต่ยังเอาใจใส่และเข้าใจลูกค้าตั้งแต่ปัญหาความต้องการ และพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อออกแบบการแก้ปัญหา (Solution) ที่ดีที่สุด

กระบวนการ Design Thinking “Outside – In” รวบรวมข้อมูลความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับ customer journey ก่อนที่จะพัฒนานวัตกรรมเป็นสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

“Design Thinking” เป็นแนวความคิดเพื่อแก้ปัญหาที่ได้รับความนิยมอย่างมากในหมู่ Startups เพื่อให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการ สร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการและช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ ๑. EMPATHIZE ๒. DEFINE ๓. IDEATE ๔. PROTOTYPE ๕. TEST



ภาพที่ ๓ แนวคิด Design Thinking

ที่มา : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (องค์การมหาชน) : การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Data Driven Digital Government Transformation)

๑. EMPATHIZE การเข้าใจและรู้สึกถึงความรู้สึกผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อคนอื่นเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก Empathy Map คือแผนผังที่แสดงถึงการศึกษาและทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ทั้งความสนใจ ทักษะความสามารถไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตเพื่อเข้าถึงมุมมองความคิด ทักษะคติ ความต้องการ และการกระทำของผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง

Empathy Map เป็นเครื่องมือ Collaborative Tool ที่ใช้รวบรวมและทำความเข้าใจข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้าหรือบริโภคนสามารถใช้ Empathy Map การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ (Customer Segment) Empathy Map ถูกพัฒนาขึ้นโดย Dave Gray โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และได้รับความนิยมมากขึ้นในด้าน Agile

ขั้นตอน Empathize และ Define เป็นขั้นตอนของการศึกษาและทำความเข้าใจลูกค้า ส่วน Ideate และ Prototype คือการสร้างสรรค์ไอเดียเพื่อแก้ปัญหา ตามด้วยขั้นตอน Testing และความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อพัฒนาต่อไป

๒. DEFINE การสร้างโปรไฟล์ผู้บริโภคจะช่วยระบุความรับผิดชอบ ปัญหา และความคาดหวังของผู้บริโภค รวมถึงช่องทางการสร้างความประทับใจและสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้กับผู้บริโภค The Customer Profile หรือ โปรไฟล์ลูกค้า กลุ่มลูกค้า (Customer Segment) ในโมเดลธุรกิจจะแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน

๑) Customer Jobs ระบุว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะทำ ความต้องการพื้นฐานของลูกค้ามีอะไรบ้าง ทั้งในส่วนที่สามารถจับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ถูกเปรียบเสมือนเป็นงาน (Jobs) ของลูกค้านั่นเอง

๒) Gains ส่วนต่อขยายจาก Customer Jobs ซึ่งก็คือสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือคาดหวังว่าจะได้รับจากสินค้าบริการ และสิ่งที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า

๓) Pains คือปัญหา สิ่งทีลูกค้าไม่ชอบไม่ต้องการหรือพยายามหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่จะต้องเผชิญใน Customer Job รวมไปถึงความกลัวที่อยู่ในใจลูกค้า หรือความเชื่อผิด ๆ ที่มีต่อสินค้าและบริการ

๓. IDEATE ในขั้นตอนการสร้างไอเดียจะต้องให้ความสำคัญกับจำนวนไอเดียมากกว่าคุณภาพไอเดีย โดยไม่ควรตัดสินไอเดียของผู้อื่น และควรจะช่วยกันต่อยอดจากไอเดียของกันและกัน หลังจากนั้นจึงค่อยคัดเลือกไอเดียเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป การสร้างไอเดีย “Ideate” มุ่งไปที่การสร้างความคิดและไอเดียการแก้ปัญหาจำนวนมากที่สุด เพื่อให้สามารถคิดทางออกของปัญหาที่เหมาะสมมากที่สุด

๑) การสร้างไอเดีย ใช้โพสตอิท (Sticky notes), เน้น “จำนวน” ไม่เน้น “คุณภาพ”, เน้นความหลากหลายและความสร้างสรรค์, ไม่ตัดสินกัน, ไม่มี “ไอเดียที่ไม่ดี”, มี “ความแปลกใหม่” สำคัญกว่า “การใช้ได้จริง”, เปิดรับไอเดียบ้า ๆ, ต่อยอดไอเดียของกันและกัน “Yes, and...”

๒) การจัดหมวดหมู่ไอเดีย จัดหมวดหมู่ตามความเร่งด่วนและความเกี่ยวข้องกับปัญหา

๓) การเลือกไอเดีย เลือกไอเดียที่สอดคล้องไปกับเป้าหมาย, อธิบายไอเดียให้เห็นภาพ รวมถึงกระบวนการที่จะแก้ไขปัญห ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ, สรุปไอเดีย

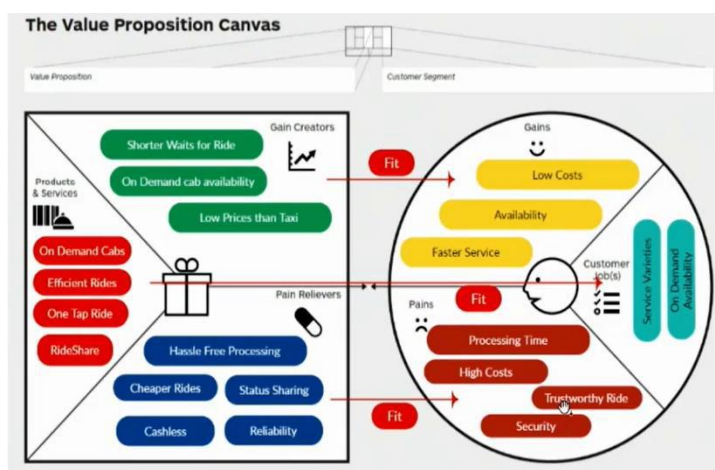
เมื่อได้ไอเดียที่สอดคล้องกับเป้าหมายจากขั้นตอน IDEATE แล้ว จึงนำไอดีดังกล่าวมาวิเคราะห์และจัดทำแผนผังคุณค่า (Value Map) เพื่อออกแบบสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อปัญหา ความต้องการ และความคาดหวังของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

แผนผังคุณค่า (Value Map) คือกลุ่มของคุณสมบัติที่แสดงถึงคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition) คือ

๑) Product and services รายการของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คุณส่งมอบให้กับลูกค้า

๒) Pain Relievers ผลิตภัณฑ์หรือบริการของคุณบรรเทาความเจ็บปวดหรือแก้ไขปัญหาลูกค้าได้อย่างไร

๓) Gain creators ผลิตภัณฑ์หรือบริการของคุณให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างไร



ภาพที่ ๔ ตัวอย่างจาก Uber ที่ทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มผู้ใช้งานและคนขับรถ

ซึ่งจะมีความต้องการใช้บริการและฟังก์ชันที่แตกต่างไปจากคนขับรถแท็กซี่ทั่วไป

ที่มา : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (องค์การมหาชน) : การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Data Driven Digital Government Transformation)

จากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผ่าน Value Proposition Canvas ทำให้สามารถเข้าใจปัญหา ความต้องการ และคุณค่าที่ผู้ใช้คาดหวังได้อย่างชัดเจน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบแนวทางแก้ไขปัญห และพัฒนาเป็นต้นแบบ (Prototype) เพื่อทดสอบและปรับปรุงให้ตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้อย่างเหมาะสม

๔. PROTOTYPE สร้างต้นแบบ (Prototype) เพื่อให้เห็นแนวทางการแก้ปัญหาและนำไปทดลองปรับปรุง Minimum Viable Product (MVP) คือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะสำคัญเท่าที่จำเป็นเพื่อใช้ทดสอบและประเมินผลจากผู้ใช้งานแล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงต่อไป

๕. TEST ทดลองใช้ต้นแบบกับผู้ใช้จริงหรือกลุ่มเป้าหมาย เก็บความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำผลมาปรับปรุงให้เหมาะสม

#### ขั้นตอนการทดลอง

**กำหนดวิธีการทดลอง** - ทดลองกับผู้ใช้เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยอาจใช้การทดสอบ A/B

**รวบรวมความคิดเห็น** - สอบถามและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานทั้งด้านบวกและด้านลบเพื่อนำมาวิเคราะห์

**ปรับปรุงต้นแบบ** - นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### ๔. CREATING TRANSFORMATION PROJECT IDEAS

นำแนวคิดที่ผ่านการทดสอบมาพัฒนาเป็นโครงการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการดิจิทัลจะให้ความสำคัญ “การสร้างกลยุทธ์ดิจิทัล” (Formation) และการ “ทดสอบ” ไอเดียและแผนงานว่าจะเหมาะกับตลาดหรือไม่ (Validation)

Creating Transformation Project Ideas คือกิจกรรมการสร้างไอเดียโปรเจกต์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยจะช่วยเสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการนวัตกรรม และการออกแบบความเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล ภายในองค์กร วิธีการทำ ระดมความคิดเห็นร่วมกับทีม และตอบคำถาม นำเสนอไอเดียโปรเจกต์

#### การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

นำแนวคิดกระบวนการออกแบบมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อน นำเทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารและการติดตามงาน เพื่อความรวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

- **ตนเอง** มีความรู้และทักษะในการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

- **องค์กร** ช่วยลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนในการทำงาน ประยุกต์เพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการยกระดับการให้บริการ สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

- **ต่อสาธารณะ** ช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็วเข้าถึงง่าย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### แหล่งที่มา

**หลักสูตร** : การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Digital Transformation by Design Thinking)

**บรรยายโดย** : ดร.ชนะกัญจน์ ศรีรัตนบัลล์ ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการนวัตกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

**สถาบัน/หน่วยงาน/ระบบ** : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (องค์การมหาชน) Thailand Digital Government Academy

**รูปแบบหลักสูตร** : ผ่านสื่อออนไลน์ (TDGA e-Learning)

**ช่วงเวลาการฝึกอบรม** : สิงหาคม ๒๕๖๔