

doi: 10.14456/jiskku.2021.23

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล Success Factors for Transforming into a Digital Organization

จันทร์จิรา เหลลาราช^{1*}

Chanchira Laorach ^{1*}

*Corresponding author email: chanchira.la@kkumail.com

Received: May 17, 2021

Revised: July 26, 2021

Accepted: September 1, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการปริทัศน์วรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล โดยวัตถุประสงค์ของบทความ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล การศึกษานี้ใช้วิธีการปริทัศน์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ผู้เขียนสืบค้นวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก Online database และ Google scholar โดยใช้คำสำคัญในการสืบค้น คัดเลือกเฉพาะเอกสารภาษาอังกฤษที่สามารถเข้าถึงเอกสารฉบับเต็มและเผยแพร่ระหว่าง ปี ค.ศ. 2015 – 2019 จัดแบ่งเอกสารออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย บทความวิจัย 13 เรื่อง บทความวิชาการ 2 เรื่อง และรายงานของบริษัท 1 เรื่อง รวมทั้งสิ้น 16 บทความ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล คือ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัลผู้นำองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการ และปัจจัยอื่น ๆ

คำสำคัญ การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล องค์กรดิจิทัล ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Abstract

This systematic review literature related to the transforming into a digital organization attempts to identify success factors for transforming into digital organization. The search for related papers on the digital organization transformation from online databases and Google Scholar using keywords was an initial step of this work. Only English language research papers published between 2015 and 2019 were selected, provided that their full texts were readily

¹ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้; Faculty of Liberal Arts, Maejo University

accessible. The selected related documents comprise 13 research articles, 2 academic articles and 1 company report. These papers were analyzed using the content analysis method. Seven factors were conclusively found: organizational cultures, digital strategies, digital technology, organizational leaders, organization workers, management process and other factors.

Keywords Digital transformation, Digital organization, Success factors

บทนำ

องค์กรดิจิทัล (Digital organization) หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนากลยุทธ์และปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง ด้วยการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอก มีการปรับโครงสร้างพื้นฐานองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบแข่งขัน การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ซึ่งองค์กรดิจิทัลนั้นไม่ได้เป็นเพียงแค่องค์กรที่มีการจัดหาอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น (Rouse, 2011) หากแต่เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะดิจิทัล (Digital capability) ที่มีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีกับการดำเนินงานภายในทั้งการติดต่อสื่อสาร การนำทักษะความรู้มาใช้ร่วมกันทั้งองค์กร การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นองค์กรที่มีความคล่องแคล่วทางดิจิทัล (Digital dexterity) โดยสามารถเลือกเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ วิธีการปฏิบัติงาน และสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หุ้นส่วนธุรกิจตลอดจนลูกค้าหรือผู้บริโภค นอกจากนี้องค์กรดิจิทัลยังมีแนวคิด (Mindset) ที่เปิดรับเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลใหม่ ๆ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถ 3 ด้าน คือ ประสบการณ์ของลูกค้า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถด้านดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงาน (Soule et al., 2016)

อิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่และอินเทอร์เน็ต เป็นปรากฏการณ์ที่แพร่ขยายออกไปอย่างกว้างขวางหลายองค์กรต่างให้ความสนใจและเริ่มส่งเสริมให้คนในองค์กรเปิดใจรับเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็น Internet of Things (IoT), Cloud Computing, Big data, Artificial Intelligence (AI), Machine learning และ Blockchain ฯลฯ (Fitzgerald et al., 2014; Latti, 2016) ซึ่งจากผลการวิจัยของ MIT และ Deloitte พบว่า ร้อยละ 90 ของผู้บริหารองค์กรตระหนักถึงการที่เทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวขัดขวาง (Disruptive) การดำเนินงานขององค์กรแบบดั้งเดิมอย่างแน่นอน และผู้บริหาร ร้อยละ 44 ยังกล่าวว่า องค์กรของพวกเขา กำลังเตรียมความพร้อมสำหรับรับมือการขัดขวางจากเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลดังกล่าวแล้ว (Kane et al., 2015) นั่นแสดงให้เห็นว่าองค์กรทั่วโลกมองเห็น

ถึงความสำคัญและเริ่มเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยน (Transform) ไปสู่องค์กรดิจิทัลแล้ว เนื่องจากรูปแบบการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบการแข่งขันที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในปัจจุบัน การกำเนิดสินค้าและบริการ รวมถึงธุรกิจรูปแบบใหม่ ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินงาน (Hess et al., 2016) ปัจจุบันพบว่ามืองค์กรจำนวนมากที่บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาแพลตฟอร์มและดำเนินงานธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลแล้ว เช่น Amazon Uber และ Airbnb (Ross, 2015) ทั้งสามองค์กรแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความชำนาญด้านดิจิทัลที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การพัฒนาธุรกิจเดิมเพื่อสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับองค์กร รวมถึงการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานในองค์กรอย่างอัตโนมัติ (Hess et al., 2016; Lytinen et al., 2016; Wroblewski, 2018) อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรต่าง ๆ จะมีเป้าหมายปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลแล้ว แต่ยังมีหลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานและสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้ จึงส่งผลกระทบต่ออย่างหนักจนกระทั่งต้องปิดตัวลงไป เช่น บริษัทเช่าภาพยนตร์ Blockbuster และ Washington post เป็นต้น (Hess et al., 2016)

ผลกระทบจากเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลต่าง ๆ ที่กำลังแพร่หลายต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและระบบเศรษฐกิจทั่วโลก นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ พฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันและปรับตัวให้ทันกับการพัฒนาในยุคดิจิทัล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานและเปลี่ยนความคิดของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด (Osmundsen, Iden, & Bendik, 2018) นอกจากองค์กรธุรกิจจำนวนมากที่ได้มีการบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินงานแล้ว การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลยังถูกนำไปใช้ในบริบทอื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ธนาकार การดูแลสุขภาพ การผลิต การค้าปลีก รวมถึงการศึกษาด้วย (Lytinen et al., 2016; Wroblewski, 2018) ซึ่งการประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลนั้นองค์กรจะต้องมีกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมถึงจะต้องทราบถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ บทความฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลและเพื่อนำเสนอสารสนเทศและความรู้ทั่วไปแก่ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจขององค์กรในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้ผู้เขียนได้ประยุกต์ใช้การปริทัศน์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital transformation factor) ที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2015 – 2019 โดยผู้เขียนเลือกสืบค้นจากฐานข้อมูลออนไลน์ (Online database) ที่สามารถเข้าถึงเอกสารฉบับเต็มได้ เช่น ScienceDirect, Emerald Insight, Directory of Open Access Journals และเลือกใช้คำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้นประกอบด้วย Digital transformation, Digital transformation Success factor, Digitalization, Digital organization, Factor of Digital transformation, และแสดงผลการสืบค้นจากขอบเขตของชื่อเรื่อง (Title) และบทคัดย่อ (Abstract) ทั้งนี้ในการสืบค้นเอกสารจากฐานข้อมูลออนไลน์ ผู้เขียนเลือกวิธีการสืบค้นแบบทั่วไป (Basic search) ก่อน เพื่อสำรวจขอบเขตของข้อมูล หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสืบค้นแบบขั้นสูง (Advance search) เพื่อให้การสืบค้นข้อมูลมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้คำสำคัญหลายคำเพื่อค้นหาจากหลายเขตข้อมูล เช่น “Digital transformation or Digitalization”, “Digital transformation and Organization, Digital transformation and Factor” เป็นต้น หลังจากนั้นจึงสืบค้นเอกสารจากเว็บเบราว์เซอร์ (Web browser) ด้วย Google scholar โดยใช้หลักการเดียวกัน และดำเนินการตรวจสอบคัดเลือกรายบทความที่ต้องการจากชื่อเรื่องและบทคัดย่อก่อน หากเอกสารนั้นมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจึงทำการดาวน์โหลดเอกสารฉบับเต็ม โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกรายบทความ ดังนี้

เกณฑ์คัดเข้า (Inclusion criteria)

1. มีเนื้อหาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล
2. ตีพิมพ์และเผยแพร่ระหว่างปี ปี ค.ศ. 2015 – 2019
3. ตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษ
4. สามารถเข้าถึงเอกสารฉบับเต็มได้

ผลการศึกษา

การสืบค้นและการคัดกรองบทความ พบว่า มีเอกสารที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 16 เรื่อง หลังจากนั้นจึงนำเอกสารทั้งหมดมาคัดแยกประเภทได้ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย บทความวิจัย 13 เรื่อง บทความวิชาการ 2 เรื่อง และรายงานของบริษัท 1 เรื่อง และดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลเอกสารฉบับเต็มเกี่ยวกับปัจจัยอันส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

ลำดับ	เรื่อง
1.	The Generative Mechanisms of Healthcare Digitalization (Mihailescu, Mihailescu & Schultze, 2015)
2.	Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations (Piccinini et al. 2015)
3.	IT capability and digital transformation: A firm performance perspective (Nwankpa & Roumani, 2016)
4.	The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study (Hartl & Hess, 2017)
5.	The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business (Haffke, Kalgovas, & Benlian, 2017)
6.	A new conceptual lens for marketing: A configurational perspective based on the business model concept (Leischnig et al., 2017)
7.	Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach (Yeow, Soh, & Hansen, 2017)
8.	Understanding Healthcare Digitalization: A Critical Realist Approach (Mihailescu & Mihailescu, 2017)
9.	Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: activities and approaches (Berghaus and Back, 2017)
10.	Digitalization of the banking industry: A multiple stakeholder analysis on strategic alignment (Schmidt, Drews, & Schirmer, 2017)
11.	Digital transformation: drivers, success, factors, and implications (Osmundsen, Iden, & Bendik, 2018)
12.	Digital transformation (Futurum Research, 2018)
13.	Digital transformation in companies: challenges and success factors (Wolf, Semm, & Erfurth, 2018)
14.	Crossing Boundaries: Organization Design Parameters Surrounding CDOs and Their Digital Transformation Activities (Horlacher, Klarnar & Hess, 2018)
15.	Self-manage teams as a key to unlocking digital transformation in business management (Grab, Olaru, & Gavril, 2019)
16.	Towards successful digital transformation through co-creation: a longitudinal study of a four-year implementation of digital monitoring technology in residential care for persons with dementia (Dugstad et al., 2019)

การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารทั้งหมด 16 เรื่อง โดยใช้คำสำคัญในการสืบค้น คือ Digital transformation, Digitalization, Digital organization, Factor of digital transformation, Digital transformation success factor พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่ 2 กลยุทธ์ดิจิทัล ปัจจัยที่ 3 เทคโนโลยี ปัจจัยที่ 4 ผู้นำองค์กร ปัจจัยที่ 5 ผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ 6 กระบวนการจัดการ และปัจจัยอื่น ๆ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

นักวิชาการ	วัฒนธรรมองค์กร	กลยุทธ์ดิจิทัล	เทคโนโลยี	ผู้นำองค์กร	ผู้ปฏิบัติงาน	กระบวนการจัดการ	ปัจจัยอื่น ๆ
Mihailescu, Mihailescu, & Schultze (2015)					✓		
Piccinini et al. (2015)					✓		
Nwannka & Roumani (2016)		✓					
Hartl & Hess (2017)	✓						
Haffke, Kalgovas, & Benlian (2017)	✓						
Leischnig et al. (2017)		✓					
Yeow, Soh, & Hansen (2017)		✓					✓
Mihailescu & Mihailescu (2017)					✓		
Berghaus & Back (2017)						✓	
Schmidt, Drews, & Schirmer (2017)		✓					✓
Osmundsen, Iden, & Bendik (2018)	✓		✓		✓	✓	
Futurum Research (2018)			✓				

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

นักวิชาการ	วัฒนธรรมองค์กร	กลยุทธ์ดิจิทัล	เทคโนโลยี	ผู้นำองค์กร	ผู้ปฏิบัติงาน	กระบวนการจัดการ	ปัจจัยอื่น ๆ
Wolf, Semm, & Erfurth (2018)			✓			✓	
Horlacher, Klarner & Hess (2018)				✓			
Grab, Olaru, & Gavril (2019)	✓		✓		✓		✓
Dugstad et al. (2019)		✓	✓				✓

ปัจจัยที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) จากการวิเคราะห์วรรณกรรม พบว่าการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะดำเนินการได้สำเร็จหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ 1) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) การให้ความสำคัญกับการยืดหยุ่นและเปิดกว้าง 3) การเต็มใจยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่และนำไปใช้ประโยชน์ 4) การเน้นความคิดสร้างสรรค์และความทะเยอทะยานในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน 5) ค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับการแข่งขันที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึง 6) การให้ความรู้และปรับปรุงทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกภาคส่วน จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรจะต้องสร้างและปรับเปลี่ยนความคิด ที่ไม่ใช้การปรับเปลี่ยนเพียงแค่ด้านเทคโนโลยี ด้วยการจัดหาระบบและแพลตฟอร์มเข้ามาเท่านั้น หากแต่เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการเปิดรับการใช้เทคโนโลยีรูปแบบสมัยใหม่เพื่อการปรับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ไม่ว่าจะในรูปแบบการดำเนินการสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่เพื่อความสามารถในการแข่งขัน การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า การปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความคาดหวังของผู้ใช้ปลายทาง (Westerman et al., 2011; Fichman et al., 2014; Fitzgerald et al., 2014; Kane et al., 2016)

ปัจจัยที่ 2 กลยุทธ์ดิจิทัล (Digital strategy) เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล องค์กรจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงกลยุทธ์องค์กรที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่ง Bharadwaj et al., (2013) อธิบายว่า หลายองค์กรยอมรับว่าการผสมผสานกลยุทธ์ด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและกลยุทธ์ธุรกิจเข้าด้วยกัน จะนำไปสู่กลยุทธ์ด้านธุรกิจดิจิทัลได้อย่างแน่นอน โดยกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลเป็นสิ่งที่องค์กรวางแผน กำหนด และดำเนินการเพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรดิจิทัล นอกจากนี้ กลยุทธ์ดิจิทัลที่มีความสอดคล้องกับผู้นำองค์กรที่มีความสามารถด้านดิจิทัลจะเป็นตัวสนับสนุนองค์กรให้มีการดำเนินงานที่คล่องตัว สามารถปรับหรือ

ยืดหยุ่นได้ ทั้งยังช่วยสร้างประสบการณ์ของลูกค้าที่สามารถเปิดรับและใช้งานแบบดิจิทัลได้ (Leischnig, Ivens, & Kammerlander, 2017) หลังจากที่ยังคงการดำเนินงานไปสู่กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบดิจิทัล และดำเนินการตามทิศทางที่วางไว้ สิ่งสำคัญลำดับต่อไปคือการวางแผนพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น และสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เป็นดิจิทัล และจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า แต่กลยุทธ์ดิจิทัลและความต้องการของลูกค้านั้นก็ยังคงต้องถูกปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภายในองค์กรและระบบสารสนเทศด้วย (Yeow, Soh, & Hansen, 2017) ดังนั้น องค์กรควรมีการวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านและสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และระบบรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลร่วมกันด้วย พร้อมทั้งการสื่อสารกลยุทธ์ดิจิทัลดังกล่าวให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรับทราบ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน อันจะส่งผลดีต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร (Janzik, 2015)

ปัจจัยที่ 3 เทคโนโลยี (Technology) ตลอดหลายปีที่ผ่านมาการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่กับอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นการประมวลผลด้วยโทรศัพท์มือถือ การประมวลผลแบบ Cloud computing สื่อสังคมออนไลน์และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยนวัตกรรมในแง่มุมต่าง ๆ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลใหม่ ๆ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงธรรมชาติและความสำเร็จของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของธุรกิจทั่วโลก และเป็นจุดเปลี่ยนของการแสวงหารูปแบบการดำเนินงานเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Nambisan, 2016) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กร การมีแพลตฟอร์ม (Platform) ที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการพัฒนารูปแบบการลงทุนใหม่ๆ (ผลลัพธ์) ในขณะที่โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลทำหน้าที่เป็นตัวเปิดการใช้งานภายนอก (สนับสนุนกระบวนการ) รวมไปถึงองค์ประกอบของเทคโนโลยียุคดิจิทัลที่เป็นส่วนสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนดังกล่าว (Davidsson, 2015) ซึ่งจากการวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรทั่วโลกสามารถเอาชนะวิวัฒนาการของดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ คือการมีเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและทันสมัย มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการ ซึ่งการที่องค์กรสามารถทำความเข้าใจในความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาความสามารถของระบบสารสนเทศขององค์กรและนำมาประยุกต์ใช้งานในทุกภาคส่วนของบริษัท จะส่งผลดีต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลได้ ผู้บริหารควรเริ่มต้นปรับระบบหลักขององค์กรให้เป็นดิจิทัล ที่นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน การเริ่มต้นติดตั้งและพัฒนาโครงสร้างของแพลตฟอร์ม การวางระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ระบบวางแผนและจัดการองค์กรด้วย (Janzik, 2015) การนำกระบวนการอัตโนมัติของหุ่นยนต์มาใช้ในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีภายในและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการใช้คลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) การรวบรวมข้อมูลของลูกค้าเพื่อปรับปรุงการบริการ การออกแบบแอปพลิเคชันที่สามารถโต้ตอบระหว่างองค์กรและลูกค้าให้สะดวกมากขึ้น (Janzik, 2015; Ivancic, Vuksic & Spremic, 2019) การขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยอุปกรณ์ดิจิทัลนั้น จะส่งผลต่อการหยุดชะงัก

ของการปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะกระบวนการรายวันที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทนคนมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกระดับ รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้าด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม นอกจากจะมีการจัดหาเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ามาในองค์กร ความน่าเชื่อถือของเทคโนโลยีก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรจะต้องใส่ใจ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและความไม่แน่นอนของเครือข่ายมือถืออาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้ นอกจากนี้ การเตรียมพร้อมทั้งผู้ปฏิบัติงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยี การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่และจำเป็นต้องเลือกใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ประสบความสำเร็จ (Janzik, 2015; Ionology, 2019)

ปัจจัยที่ 4 ผู้นำองค์กร (Organization leader) เมื่อองค์กรพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ให้ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาจำเป็นต้องมี คือ ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนในระยะยาว (Matt, Hess, & Benlian, 2015) ซึ่งปัจจุบันพบว่าหลายองค์กรยังมีผู้นำที่มีแนวคิดแบบเดิม คือ ไม่มีความสนใจและไม่พยายามปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งอาจเสี่ยงต่อการล้มละลายหากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเป็นที่น่าทึ่งกันว่าผู้นำจะต้องเต็มใจยอมรับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดการแข่งขัน (Newman, 2018) ผู้บริหารขององค์กรมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็ระยะเริ่มต้นของกระบวนการ ตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ให้ประสบผลสำเร็จ (Horlacher, Klamer & Hess, 2016) การมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ หากผู้บริหารสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางดิจิทัล ดึงดูดให้มีการสร้างทีมงานร่วมกัน สร้างสรรค์และดัดนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ ผู้บริหารเป็นกำลังหลักสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ สามารถเรียนรู้และเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลของตนอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยผลักดันการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรในที่สุด อย่างไรก็ตาม พบว่าในปัจจุบันองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่ง กำลังดำเนินการรับสมัครเจ้าหน้าที่ดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบริหาร หรือตำแหน่งผู้นำองค์กร เพื่อรับผิดชอบ กำกับดูแล ผลักดันและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ (Hulme, 2019)

ปัจจัย 5 ผู้ปฏิบัติงาน (Employees) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล อีกหนึ่งประการ คือ การมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถด้านดิจิทัล (Baum, 2019) โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล จะต้องมีความรู้ มีทักษะและความเข้าใจที่สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะแวดล้อมดิจิทัล ความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างหลากหลาย เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในสถานที่และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถด้านดิจิทัลยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและสื่อสารร่วมกันกับทีมขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กร

(University of Derby, n.d.) ซึ่งความรู้ ทักษะและความความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและน่าสนใจด้วยแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ การพัฒนาทักษะใหม่ของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถรองรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรจึงเป็นหน่วยงานแรกที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะตั้งแต่เริ่มต้น โดยเริ่มวางแผนและมีกระบวนการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการคัดเลือกผู้ที่มีมุมมองเปิดรับดิจิทัลเข้ามาเพิ่มพูนทักษะ ความรู้และความสามารถ (Janzik, 2015; Ivancic, Vuksic & Spremic, 2019) นอกจากนี้ทักษะการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับลูกค้าก็เป็นส่วนที่มีความสำคัญ ซึ่งหากการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียผิดพลาดอาจนำไปสู่การไม่ยอมรับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ (lonology, 2019) นอกจากนี้ อาจมีการจัดตั้งศูนย์ด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลโดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ รวมถึงการส่งเสริมความเข้าใจดิจิทัลระดับพื้นฐาน การจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรขั้นสูงภายในองค์กร มีการจัดสัมมนาและสร้างตัวเลือกในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัล ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจรับและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนดิจิทัล การดำเนินการร่วมมือกับหน่วยงานภายในหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งสนับสนุนการเข้าร่วมกระบวนการปรับเปลี่ยนและการให้ความสำคัญของการดึงดูดและเปิดรับสมัครผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเข้ามาในองค์กรอีกด้วย (Baum, 2019)

ปัจจัยที่ 6 กระบวนการจัดการ (Management process) ในผลการศึกษาของ Osmundsen, Iden, & Bendik, (2018) ที่กล่าวว่าความรวดเร็วและว่องไวเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรในการเปิดรับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล อย่างไรก็ตาม นอกจากจะมีความรวดเร็วแล้ว กระบวนการจัดการด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะต้องดีและมีคุณภาพด้วย ทั้งนี้การกำหนดรูปแบบการจัดการที่ดีนั้นไม่มีรูปแบบตายตัว หากแต่จะมีการวางแผนทางที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งนี้ Berghaus & Back, (2017) ยังระบุว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ต้องมีกิจกรรมหลักที่จะต้องปฏิบัติ นั่นคือ การกำหนดและวางเป้าหมายของกิจกรรม การดำเนินการ ประเมินผลและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำคัญของการจัดการด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอย่างเป็นระบบในระยะเริ่มต้นนั้นจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ง่ายขึ้น ทั้งนี้ผู้นำที่มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมักจะดำเนินการโดยทีมที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงหากมีการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลแบบเชิงรุก และดำเนินการอย่างรวดเร็วจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ (Wolf, Semm, & Erfurth, 2018)

ปัจจัยอื่น ๆ กิจกรรมการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลนอกจากจะมีปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลในองค์กรเช่นกัน อาทิ การจัดวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรของ Schmidt, Drews, & Schirmer, (2017) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์องค์กรมักจะสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่กลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลและความต้องการของลูกค้าได้รับการปรับให้สอดคล้องกับระบบสารสนเทศภายในองค์กร การค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า กระบวนการภายในและระบบสารสนเทศ

ขององค์กร ไม่ได้ถูกเตรียมเพื่อสนองความต้องการด้านกลยุทธ์และมุมมองของลูกค้า ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเป็นดิจิทัลขององค์กร ดังนั้นเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว การจัดทำแผนการตอบสนองต่อความตึงเครียดและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม องค์กรควรดำเนินการให้มีความสอดคล้องและเหมาะสม เพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน จัดหาและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ใหม่ (Yeow et al., 2017) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงและการจัดการคุณภาพสินค้าและบริการขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ (Dugstad, 2019) รวมถึงด้านเงินทุนที่องค์กรจะต้องใช้บริหารจัดการกิจกรรมและจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลด้วย (Grab, Olaru, & Gavril, 2019)

บทสรุป

รูปแบบการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมขององค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันได้ การกำเนิดสินค้าและบริการ รวมถึงธุรกิจรูปแบบใหม่ ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินงาน ด้วยการผนวกกับวิวัฒนาการของเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานภายใน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่บีบคั้นนี้ หลายองค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลแล้ว แต่ทว่าองค์กรดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงแค่มีการจัดหาอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น หากแต่เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการเปิดรับการใช้เทคโนโลยีรูปแบบใหม่เพื่อการปรับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการดำเนินงาน การสร้างธุรกิจเพื่อการแข่งขันรูปแบบใหม่ การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความคาดหวังของผู้ใช้ปลายทาง ซึ่งในปัจจุบันพบว่าหลายองค์กรมีความพยายามปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล และการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ดิจิทัล เทคโนโลยี ผู้นำองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการ และปัจจัยอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลจะมีหลายปัจจัยที่สำคัญ หากแต่ไม่มีกระบวนการจัดการที่มีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบการแข่งขัน การกำหนดและวางเป้าหมายของกิจกรรม รวมถึงการวางแผนงานในการดำเนินงาน การประเมินผลและการปรับปรุงที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร ย่อมไม่อาจส่งผลให้การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่เดียวกันผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลจะเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดิจิทัล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมสำหรับการเปิดรับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลด้วย ซึ่งการมีวัฒนธรรมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับการเปิดกว้างความเต็มใจที่จะยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถนำไปใช้จะต้องดำเนินงานก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ด้านดิจิทัลที่จะเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนแปลงสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการจัดหา สร้าง และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มเข้ามาใช้งาน

ซึ่งในแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามลำดับ หากแต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของบริบทองค์กรแต่ละแห่งเพื่อให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- Baum, G. (2019). **Digital transformation at Schaeffler group**. n.p.
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: activities and approaches. **ICIS 2017 Proceedings**, 1-17.
- Bharadwaj, A. et al. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, **37**(2), 471-482.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, **30**, 674-695.
- Dugstad, J. et al. (2019). Towards successful digital transformation through co-creation: a longitudinal study of a four-year implementation of digital monitoring technology in residential care for persons with dementia, **BMC Health Service Research**, 1-17.
- Fichman, R.G., Dos Santos, B.L., and Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. **Mis Quarterly**, (**38:2**), 329-343
- Fitzgerald, M. et al. (2014). Embracing digital technology: a new strategic imperative. **MIT Sloan Management Review**, **55**(2), 1-12.
- Futurum Research. (2018). Digital transformation. **2018 Digital transformation index**, 1-28.
- Grab, B., Olaru, M. & Gavril, R. (2019). Self-manage teams as a key to unlocking digital transformation in business management. **Quality-Access to Success**, **20**(S2), 280-286.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). The transformative role of bimodal it in an era of digital business. **50th Hawaii International Conference on System Sciences**, 5460-5469.
- Hartl, E. & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: insights from a Delphi study. **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**. 1-10.
- Hess, T. et al. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, **15**(2), 123-139.
- Horlacher, A., Klarner, P., & Hess, T. (2016). Crossing boundaries: organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities. **AMCIS 2016 Proceedings**, 1-10

- Hulme, G. V. (2019). **Leadership drives digital transformation success**. Retrieved 19 November 2019, from <https://devops.com/how-leadership-drives-digital-transformation-success/>
- lonology. (2019). **Definition of digital transformation**. Retrieved 20 February 2020, from <http://iiiec.ir/en/page.php?rid=93>
- Ivancic, L., Vuksic, V.B., & Spremic, M. (2019). Mastering the digital transformation process: business practices and lessons learned. **Technology Innovation Management Review, 9**(2), 36-51.
- Janzik, L. (2015). **Digital transformation has to become digital evolution**. Retrieved 19 February 2020, from <http://acadessa.com/digital-transformation-is-digital-evolution/>
- Kane, G. C. (2016). Aligning the organization for its digital future. **MIT Sloan Management Review, 58**(1)
- Kane, G. C. et al. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press**.
- Latti, R. (2016). **Value creation and strategy in the hyperconnected world the current wave of digitalization explained through the study of finnish forerunner companies**. Finland: Aalto University.
- Leischnig, A., Ivens, B. S., & Kammerlander, N. (2017). A new conceptual lens for marketing: A configurational perspective based on the business model concept. **AMS Review, 7**, 3-4.
- Lyytinen, K. et al (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. **Information Systems Journal, 26**(1), 47-75.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering, 57**(5), 339-343.
- Mihailescu, M., & Mihailescu, D. (2017). Understanding healthcare digitalization: a critical realist approach. **ICIS 2017 Proceedings**, 1-12
- Mihailescu, M., Mihailescu, D., & Schultze, U. (2015). The generative mechanisms of healthcare digitalization. **Icis 2015**, 1-12.
- Nambisan, S. (2016). Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice, 1-27**
- Newman, D. (2018). **5 Leadership traits required for digital transformation success**. Retrieved 19 November 2019, from <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/>

2018/06/14/5-leadership-traits-required-for-digital-transformation-success/#47aa57dc7595

- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. In **ICIS 2016 Proceeding**, 1-16.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bendik B. (2018). Digital transformation: drivers, success, factors, and implications. **The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece**, 1-15.
- Piccinini, E. et al. (2015). Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations. **ICIS 2015 Proceeding**, 1-20.
- Ross, B. (2015). **Why 40 percent of businesses will die in the next 10 years**. Retrieved 25 October 2019, from <https://www.linkedin.com/pulse/why-40-percent-businesses-die-next-10-years-barryross/>
- Rouse, M. (2011). **Digital enterprise**. Retrieved 25 October 2019, from <https://searchcio.techtarget.com/definition/Digital-enterprise>.
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). Digitalization of the banking industry: a multiple stakeholder analysis on strategic alignment. **AMCIS 2017 Proceedings**, 1-10
- Soule, D. et al. (2016). **Becoming a digital organization: The Journey to Digital Dexterity**. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. n.p.
- University of Derby. (n.d.). **What are digital capabilities?**. Retrieved 16 November 2019. from <https://digitalcapabilitytoolkit.wp.derby.ac.uk/what-are-digital-capabilities/>
- Westerman, G. (2011). Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. **MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting**. 1-68
- Wolf, M., Semm, A., & Erfurth, C. (2018). Digital transformation in companies: challenges and success factors. **18th International Conference Proceedings**.
- Wroblewski, J. (2018). **Digitalization and firm performance: are digitally mature firms outperforming their peers?**. Sweden: Lund University.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2017). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. **Journal of Strategic Information Systems**.