

บทความวิชาการ

การปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในมิติการตลาด

Digital Transformation and Organizational Adaptation in the Marketing Dimension

ปรามิน โพธิพัฒน์ไพบูลย์¹ และ วณัญญา ทองทิพย์^{1*}

Porramin Photipatphiboon¹ and Wananya Thongthip^{1*}

Received: 24 February 2026

Revised: 19 March 2026

Accepted: 26 March 2026

Abstract

Digital transformation has become a primary driver reshaping competitive structures and the formulation of marketing strategies in contemporary organizations. This article aims to examine the underlying concepts, impacts, and strategic adaptation approaches from a marketing perspective.

The analysis indicates that digital transformation is not merely the application of technology to marketing activities; rather, it represents a structural shift that influences consumer behavior, data management practices, and the creation of personalized customer experiences. To respond effectively to these changes, organizations must develop dynamic capabilities to overcome the condition of digital deadlock, particularly among small and medium-sized enterprises (SMEs). This article proposes a framework for organizational adaptation across five key dimensions: 1) marketing strategies, 2) organizational structure, 3) human resources, 4) organizational culture, and 5) technology. Successful adaptation depends on the organization's level of digital readiness and the integration of digital innovation with human-centered values. Furthermore, this article contributes to the literature by integrating the concept of dynamic capabilities with digital marketing mechanisms to explain the process-based relationship between organizational transformation and marketing outcomes in a systematic manner. To explain this relationship, it extends existing frameworks

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น ขอนแก่น 40000 ประเทศไทย

¹ Faculty of Business Administration, Sripatum University, Khon Kaen Campus, Khon Kaen 40000, Thailand

* ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: wananya.th@spu.ac.th)

that have typically examined digital transformation separately from the marketing domain. Moreover, the article proposes an integrated five-dimensional framework. This can serve as a foundation for future empirical research, particularly in assessing digital readiness and examining the adaptive strategies of SMEs in developing countries, where resource constraints differ from those of large organizations. As such, the study advances both theoretical understanding and practical application, offering strategic insights for achieving sustainable competitive advantage.

Keywords: *Digital Transformation, Marketing Strategy, Organizational Adaptation*

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ได้กลายเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแข่งขันและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดขององค์กรในปัจจุบัน บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ผลกระทบ และแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในมิติการตลาด

ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ใช่เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมทางการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภค การบริหารจัดการข้อมูล และการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล เพื่อให้เท่าทันต่อสภาพการณ์ดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตเพื่อก้าวข้ามสถานะการติดหล่มทางดิจิทัลโดยเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บทความนี้นำเสนอกรอบแนวทางการปรับตัวใน 5 มิติหลักที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 5) ด้านเทคโนโลยี โดยเน้นย้ำว่าความสำเร็จของการปรับตัวขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมดิจิทัลขององค์กรและการบูรณาการนวัตกรรมดิจิทัลเข้ากับคุณค่าของมนุษย์ บทความนี้สร้างคุณูปการโดยการบูรณาการแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตเข้ากับกลไกการตลาดดิจิทัล เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงกระบวนการระหว่างการเปลี่ยนผ่านระดับองค์กรและผลลัพธ์ทางการตลาดอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยขยายกรอบแนวคิดเดิมที่มักแยกการศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลออกจากมิติการตลาด นอกจากนี้ บทความยังนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการใน 5 มิติ ที่สามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะการวัดระดับความพร้อมด้านดิจิทัลและการศึกษาการปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้บทความนี้มีส่วนช่วยทั้งในการพัฒนาองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: *การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล, กลยุทธ์ทางการตลาด, การปรับตัวขององค์กร*

บทนำ

ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อระบบเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรง หรือที่เรียกว่าการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ซึ่งผลกระทบนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิค แต่เป็นการท้าทายแนวคิดเดิมในการดำเนินธุรกิจและการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2567–2568 การเกิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์แบบสร้างสรรค์ (Generative AI) ได้กลายเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ก้าวข้ามขอบเขตของการเป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพ (Digitalization) ไปสู่การเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระดับโมเดลธุรกิจและการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ที่เน้นความฉลาดทางเทคโนโลยีควบคู่กับคุณค่าของมนุษย์ (Grewal et al., 2020; Kotler et al., 2021)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถสังเกตได้อย่างชัดเจนจากกรณีขององค์กรธุรกิจที่ต้องปรับตัวต่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมค้าปลีกทั่วโลกได้รับผลกระทบอย่างมากจากการขยายตัวของแพลตฟอร์มดิจิทัลและอีคอมเมิร์ซ ทำให้องค์กรค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำนวนมากต้องปรับกลยุทธ์จากการดำเนินธุรกิจผ่านช่องทางออฟไลน์ไปสู่ช่องทางดิจิทัล โดยตัวอย่างที่ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางคือการปรับตัวของ Walmart ซึ่งได้นำเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบวิเคราะห์ข้อมูล และแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซมาใช้เพื่อพัฒนาประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนให้เห็นว่าการแข่งขันในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรด้านกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า (Verhoef et al., 2021)

งานวิจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการดำเนินงานและกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมักสามารถพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมักเผชิญความเสี่ยงต่อการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดหรือการถูกแทนที่โดยผู้เล่นรายใหม่ที่มีความคล่องตัวทางดิจิทัลสูงกว่า (Hanelt et al., 2021)

จากรายงานดัชนีความพร้อมดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2567 พบประเด็นที่น่ากังวล คือ แม้ธุรกิจไทยจำนวนมากจะมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่กลับมีเพียงส่วนน้อยที่สามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่การสร้างนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ได้อย่างแท้จริง โดยธุรกิจส่วนใหญ่ยังติดอยู่ในสถานะที่เรียกว่า Digital Deadlock หรือการติดหล่มทางดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency, n.d.) ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเดิมมากกว่าการเปลี่ยนผ่านเชิงกลยุทธ์ สถานการณ์ดังกล่าวมักปรากฏชัดในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและทรัพยากร ส่งผลให้การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับความสามารถเชิงพลวัตเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร (Li et al., 2017; Hanelt et al., 2021)

ปัญหาหลักที่ลดความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในประเทศไทย คือความไม่สอดคล้องระหว่างขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว กับข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความเฉื่อย (Organizational Inertia) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ที่เน้นย้ำว่าความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมิได้เป็นเพียงผลลัพธ์จากการครอบครองเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำและองค์กรในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตลาด การคว้าโอกาสจากนวัตกรรมดิจิทัลมาสร้างคุณค่าใหม่ และการปรับรีโครงสร้างทรัพยากรตลอดจนกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทใหม่ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Teece, 2018) ดังนั้น การก้าวข้ามช่องว่างดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation Strategy) ที่มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายใต้สภาวะตลาดที่มีความซับซ้อนและความไม่แน่นอนสูง (Matt et al., 2015; Hess et al., 2016)

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวขององค์กรในมิติการตลาดภายใต้คลื่นความเปลี่ยนแปลงดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเสนอแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรในประเทศไทย ผ่านการบูรณาการกลไก 5 มิติสำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์ทางการตลาด โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารและนักการตลาดในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ไม่ได้จำกัดเพียงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมขององค์กร แต่เป็นกระบวนการเชิงบูรณาการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับเปลี่ยนคุณค่าหลัก (Core Value) และรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Vial, 2019) ขอบเขตของการเปลี่ยนผ่านต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างระดับของการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนรูปแบบข้อมูลเป็นดิจิทัล (Digitization) 2) การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการด้วยดิจิทัล (Digitalization) และ 3) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่เป็นการบูรณาการในระดับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร (Bukht & Heeks, 2019; Verhoef et al., 2021)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ใช่สภาวะที่หยุดนิ่ง แต่เป็นพลวัตที่สะท้อนผ่านระดับความพร้อมดิจิทัล (Digital Maturity) ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถในการปรับตัวและการบูรณาการทรัพยากรดิจิทัลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยองค์กรที่มีความพร้อมสูงมักมีการประสานงานระหว่างบุคลากร วัฒนธรรมและโครงสร้างพื้นฐานอย่างเป็นระบบ (Kane et al., 2017) ในปัจจุบันเทคโนโลยีที่ทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนความคล่องตัว (Agility) ได้แก่ การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดด้านพื้นที่จัดเก็บและการประมวลผลข้อมูล และการประมวลผลข้อมูล ณ แหล่งกำเนิด (Edge Computing) ที่ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดในระดับเรียลไทม์หรือแบบทันทีที่มีความรวดเร็ว

และแม่นยำยิ่งขึ้น (Mell & Grance, 2011; Shi et al., 2016) ยิ่งไปกว่านั้น ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านยังขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้ทันต่อสถานการณ์การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป (Teece et al., 2016) ดังนั้น การเข้าใจถึงระดับความพร้อมและรากฐานทางเทคโนโลยีดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่นักการตลาดและผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการกำหนดทิศทางการตลาดในยุคที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Era)

การเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

ระดับของการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มี 3 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

การเปลี่ยนแปลง	ลักษณะสำคัญ	ตัวอย่าง
Digitization	การแปลงข้อมูลจากรูปแบบอนาล็อกเป็นดิจิทัล	แปลงเอกสารกระดาษเป็นไฟล์ดิจิทัล
Digitalization	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ	การนำระบบ CRM/Marketing Automation มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน
Digital Transformation	การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและโมเดลธุรกิจ	องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

ที่มา: สังเคราะห์จาก Bukht and Heeks (2019); Vial (2019); Verhoef et al. (2021)

ตารางที่ 1 แสดงระดับของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Digitization, Digitalization และ Digital Transformation โดยมีรายละเอียดดังนี้

Digitization หมายถึง กระบวนการแปลงข้อมูลจากรูปแบบอนาล็อกให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เช่น การแปลงเอกสารกระดาษเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ การเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าให้อยู่ในฐานข้อมูลดิจิทัล กระบวนการดังกล่าวมุ่งเน้นที่การจัดการข้อมูลเป็นหลัก และยังไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างหรือเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Verhoef et al., 2021)

Digitalization หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและกิจกรรมทางธุรกิจที่มีอยู่เดิม เช่น การใช้ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Marketing Automation) หรือการใช้สื่อดิจิทัลเป็นช่องทางการสื่อสารทางการตลาด ซึ่งส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานมีความรวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในระดับนี้ยังคงอยู่ภายใต้กรอบรูปแบบธุรกิจเดิม (Vial, 2019)

Digital Transformation เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ลึกและครอบคลุมมากกว่า โดยเกี่ยวข้องกับ การออกแบบรูปแบบธุรกิจใหม่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของเทคโนโลยี (Technology Driven Change) ซึ่งทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเชิงรุกเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece et al., 2016)

จากความแตกต่างระหว่าง Digitization, Digitalization และ Digital Transformation จะเห็นได้ว่า ระดับของการเปลี่ยนแปลงมีความลึกและส่งผลกระทบต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยเฉพาะในระดับของ Digital Transformation ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจและกระบวนการสร้างคุณค่าโดยรวมขององค์กร ความแตกต่างดังกล่าวมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจว่าการปรับตัวขององค์กรด้านการตลาด ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกิจกรรมทางการตลาดหรือการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในระดับองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล จึงกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์ระดับของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยอธิบายว่าเหตุใดองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต ปรับโครงสร้าง และออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กรสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในมิติของการตลาด องค์ประกอบเหล่านี้มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและผลลัพธ์ของการปรับตัวขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technologies) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลครอบคลุมถึงเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ แพลตฟอร์ม ดิจิทัล และระบบวิเคราะห์ข้อมูล โดยเทคโนโลยีเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนหลักของการเปลี่ยนแปลง และเป็นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและประสบการณ์ลูกค้า (Kannan & Li, 2017)

2. กลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจ (Strategy and Business Model) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกลยุทธ์ทางการตลาดและโครงสร้างรายได้ได้อย่างเหมาะสมจะมีโอกาสสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Verhoef et al., 2021)

3. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Structure and Culture) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง รวมถึงโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology Driven Change)

4. ความสามารถขององค์กร (Organizational Capabilities) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องอาศัยความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะความสามารถเชิงพลวัตที่สะท้อนศักยภาพขององค์กรในการรับรู้โอกาสจากสภาพแวดล้อมดิจิทัล การคว้าโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในระยะยาว (Teece et al., 2016)

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี เศรษฐกิจดิจิทัล และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจเข้าด้วยกัน การทำความเข้าใจแนวคิดและองค์ประกอบดังกล่าว จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์การปรับตัวขององค์กรด้านการตลาดในยุคดิจิทัล ซึ่งแนวคิดด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในงานวิจัยทางธุรกิจและการจัดการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยงานวิจัยส่วนใหญ่ มุ่งเน้นการอธิบายผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อกลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และรูปแบบธุรกิจ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยจำนวนมากยังอยู่บนสมมติฐานขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศพัฒนาแล้ว และยังขาดการอธิบาย กลไกการปรับตัวในบริบทขององค์กรในประเทศกำลังพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Kraus et al., 2022)

การตลาดดิจิทัล

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบของการตลาดดิจิทัลในปัจจุบัน โดย AI ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก คาดการณ์พฤติกรรมผู้บริโภค และสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีนี้ ทำให้การตลาดเปลี่ยนจากแนวทางที่อาศัยประสบการณ์หรือข้อมูลย้อนหลัง ไปสู่การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Davenport et al., 2020) การประยุกต์ใช้ AI ในด้านการตลาดมักถูกอธิบายผ่านแนวคิด AI Driven Marketing ซึ่งหมายถึงการใช้ระบบอัลกอริทึมและการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด งานวิจัยด้านการตลาดระบุว่า AI สามารถช่วยให้องค์กรวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าในระดับรายบุคคล ทำความเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค และออกแบบประสบการณ์ลูกค้าที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Huang & Rust, 2018) ความสามารถนี้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการตลาดดิจิทัลในยุคที่ข้อมูลและเทคโนโลยีกลายเป็นปัจจัยหลักของการแข่งขันทางธุรกิจ

อีกแนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล คือ เทคโนโลยีการตลาด (Marketing Technology: MarTech) ซึ่งหมายถึงชุดของเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการจัดการข้อมูลลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูล และการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล MarTech ครอบคลุมเครื่องมือหลากหลายประเภท เช่น ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Marketing Automation) และแพลตฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เทคโนโลยีเหล่านี้ ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การตลาดมีความแม่นยำและสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคได้รวดเร็วขึ้น (Kannan & Li, 2017)

การบูรณาการระหว่าง AI และ MarTech ทำให้การตลาดดิจิทัลมีลักษณะเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้น องค์กรสามารถใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคแบบทันท่วงที ปรับแต่งข้อเสนอทางการตลาดเฉพาะบุคคล และพัฒนาประสบการณ์ลูกค้าในทุกจุดสัมผัส งานวิจัยด้านการตลาดชี้ให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Grewal et al., 2020)

จะเห็นได้ว่าการตลาดดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมทางการตลาด แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าการตัดสินใจและความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยการประยุกต์ใช้ AI และ MarTech ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ปรับกลยุทธ์การตลาด และออกแบบประสบการณ์ลูกค้าได้อย่างแม่นยำมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการตลาดดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการบูรณาการทรัพยากร ข้อมูล และเทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตที่อธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาส ปรับตัว และปรับโครงสร้างทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความสามารถเชิงพลวัต

ความสามารถเชิงพลวัต เป็นกรอบทฤษฎีสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการอธิบายความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านของเศรษฐกิจดิจิทัลและการแข่งขันที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม Teece (2018) อธิบายว่าความสามารถเชิงพลวัต หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ สร้าง และปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถภายในและภายนอก เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดดังกล่าวมีรากฐานมาจากทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) โดยมองว่าทรัพยากรที่มีคุณค่าและยากต่อการเลียนแบบเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การมีทรัพยากรเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดสรรทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ (Teece, 2007)

ในด้านของเศรษฐกิจดิจิทัล ความสามารถเชิงพลวัตมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของตลาด เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยต่างชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตในระดับสูงจะมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม ปรับรูปแบบธุรกิจ และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดความสามารถดังกล่าว (Teece et al., 2016) โดย Teece (2018) ได้เสนอว่าความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การรับรู้โอกาส การคว้าโอกาส และการปรับโครงสร้างทรัพยากร

(Reconfiguring) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดดังนี้

1. การรับรู้โอกาส (Sensing)

การรับรู้โอกาส หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสังเกต วิเคราะห์ และตีความการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความต้องการของผู้บริโภค หรือแนวโน้มของอุตสาหกรรม องค์กรที่มีความสามารถด้านการรับรู้โอกาสสูงจะสามารถตรวจจับสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม (Teece, 2007) ในด้านการตลาดดิจิทัล ความสามารถด้านการรับรู้โอกาสมักเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค แนวโน้มของตลาด และรูปแบบการแข่งขันใหม่ ๆ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถระบุโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือประสบการณ์ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การคว้าโอกาส (Seizing)

การคว้าโอกาส หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการนำโอกาสที่ค้นพบมาแปลงเป็นกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น (Teece et al., 2016) จึงกล่าวได้ว่าองค์กรที่มีความสามารถในการคว้าโอกาสสูงจะสามารถแปลงข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับตลาดให้กลายเป็นข้อเสนอคุณค่าใหม่ (Value Proposition) หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่การแข่งขันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

3. การปรับโครงสร้างทรัพยากร (Reconfiguring)

การปรับโครงสร้างทรัพยากร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนหรือจัดสรรทรัพยากร กระบวนการ และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่เกิดจากการคว้าโอกาส กระบวนการนี้อาจรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาทักษะของบุคลากร การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หรือการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Teece, 2007) ดังนั้น ความสามารถในการปรับโครงสร้างทรัพยากรจึงมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนของความสำเร็จในการแข่งขัน เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และหลีกเลี่ยงภาวะการถดถอยติดกับรูปแบบการดำเนินงานเดิม

จะเห็นได้ว่าความสามารถเชิงพลวัต มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ในฐานะกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแปลงการลงทุนด้านเทคโนโลยีให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ แม้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่ความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสจากสภาพแวดล้อมดิจิทัล การตัดสินใจและนำโอกาสนั้นไปใช้เชิงกลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างทรัพยากร กระบวนการ และรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ดังนั้น ความสามารถเชิงพลวัตจึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่เชื่อมระหว่างเทคโนโลยีกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรม และพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

ผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต่อมิติการตลาด

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างต่อแนวคิดและการปฏิบัติงานด้านการตลาด จากเดิมที่การตลาดมุ่งเน้นการสื่อสารแบบทางเดียวและการแบ่งส่วนตลาดในภาพรวม สู่การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เทคโนโลยี และการมีปฏิสัมพันธ์เชิงลึกกับผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อองค์ประกอบหลักของการตลาดในหลายมิติ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค (Transformation of Consumer Behavior)

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริโภคจากผู้รับสารเชิงรับ (Passive Consumers) ไปสู่ผู้มีบทบาทเชิงรุกในการแสวงหา ประเมิน และแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลสินค้าและบริการได้อย่างหลากหลายและรวดเร็ว ส่งผลให้ระดับความคาดหวังต่อคุณค่าความโปร่งใส และประสบการณ์โดยรวมเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Lemon & Verhoef, 2016) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวทำให้แนวคิดการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ต้องได้รับการตีความใหม่โดยองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแบบทันทีทันใด มากกว่าการอาศัยข้อมูลย้อนหลังเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะผู้บริโภคมีบทบาทสำคัญในการกำหนดภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่านการสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งส่งผลให้การควบคุมสารทางการตลาดขององค์กรลดลงและต้องอาศัยกลยุทธ์การมีส่วนร่วม (Engagement) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว

2. การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Marketing)

หนึ่งในผลกระทบที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต่อการตลาด คือ การเปลี่ยนผ่านสู่การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้องค์กรสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าจำนวนมากได้อย่างเป็นระบบ ข้อมูลดังกล่าวเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการตัดสินใจด้านการตลาด ตั้งแต่การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบข้อเสนอ ไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์ทางการตลาด (Kannan & Li, 2017)

แนวคิดการตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งมองว่าความสามารถในการรับรู้โอกาสจากข้อมูล การคว้าโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนทรัพยากรทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece et al., 2016) แม้แนวคิดการตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจะถูกนำเสนอว่าเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจทางการตลาด แต่ในทางปฏิบัติการพึ่งพาข้อมูลเชิงปริมาณมากเกินไปโดยขาดความสามารถในการตีความเชิงกลยุทธ์ อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่เน้นประสิทธิภาพระยะสั้นมากกว่าการสร้างคุณค่าในระยะยาว ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความท้าทายของการตลาดดิจิทัลไม่ได้อยู่ที่

ปริมาณข้อมูล แต่อยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการข้อมูลเข้ากับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของ
นักการตลาด

3. ช่องทางดิจิทัล (Digital Channels)

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลให้ช่องทางการตลาดขยายตัวจากสื่อแบบดั้งเดิมไปสู่ช่องทางดิจิทัลที่
หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ แอปพลิเคชัน และแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ ช่องทางเหล่านี้ไม่ได้
ทำหน้าที่เป็นเพียงสื่อกลางในการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังเป็นพื้นที่ในการสร้างประสบการณ์และความสัมพันธ์กับ
ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Verhoef et al., 2021) ในด้านกลยุทธ์การบริหารช่องทางดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยแนวคิด
บูรณาการช่องทาง (Omnichannel Marketing) เพื่อสร้างความสอดคล้องของประสบการณ์ลูกค้าในทุกจุด
สัมผัส การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทของการตลาดจากการมุ่งเน้นการส่ง
สารไปสู่การออกแบบระบบนิเวศทางการตลาดที่เชื่อมโยงข้อมูล เทคโนโลยี และปฏิสัมพันธ์ของผู้บริโภคเข้า
ด้วยกัน

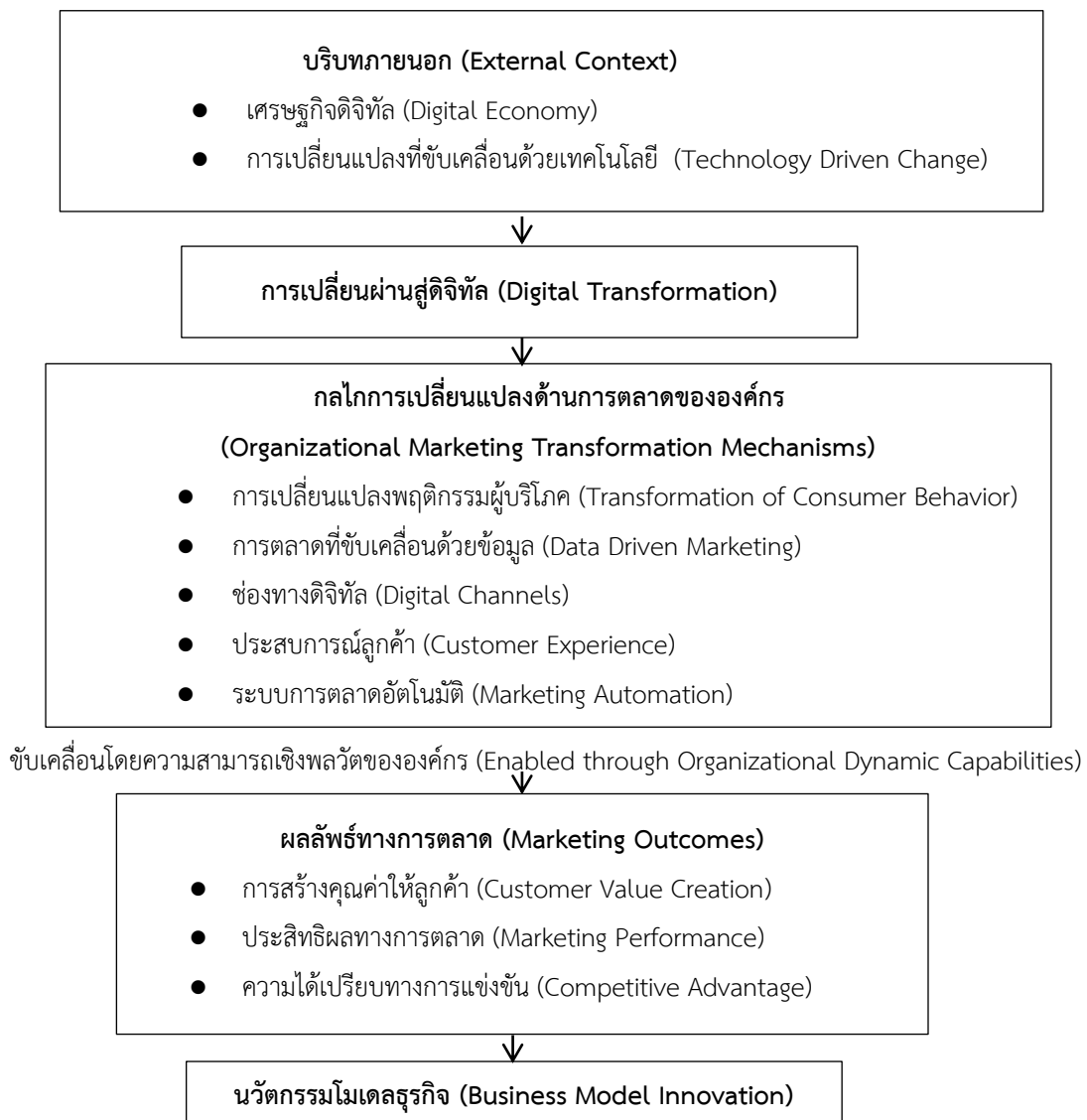
4. ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลทำให้แนวคิดประสบการณ์กลายเป็นแกนกลางของกลยุทธ์การตลาด
องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้เพียงคุณสมบัติของสินค้าและบริการอีกต่อไป แต่ต้องให้ความสำคัญกับ
ประสบการณ์โดยรวมของลูกค้าตลอดเส้นทางการตัดสินใจ (Customer Journey) ตั้งแต่การรับรู้
การพิจารณา การซื้อไปจนถึงการใช้งานและการบอกต่อ (Lemon & Verhoef, 2016) โดยกลยุทธ์ที่สำคัญ
ได้ก้าวข้ามการนำเสนอผลิตภัณฑ์แบบพื้นฐานไปสู่การสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลขั้นสูง (Hyper-
personalization) ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์เจตนาและพฤติกรรมของลูกค้า
แบบทันที เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ตรงตามความต้องการในเวลาที่เหมาะสมที่สุด (Micro-moments) ซึ่งจะ
นำไปสู่การยกระดับความพึงพอใจและความจงรักภักดีในระยะยาว (Pagani & Pardo, 2017; Grewal et al.,
2020)

5. ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Marketing Automation)

การนำระบบการตลาดอัตโนมัติมาใช้เป็นอีกหนึ่งผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ส่งผลต่อ
บทบาทและกระบวนการทางการตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ระบบการตลาดอัตโนมัติช่วยให้องค์กรสามารถบริหาร
จัดการกิจกรรมทางการตลาดที่ซับซ้อน โดยอาศัยข้อมูลและเทคโนโลยีในการสื่อสารกับลูกค้าในเวลา
ที่เหมาะสม ผ่านช่องทางที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล (Kannan & Li, 2017) การใช้ระบบ
การตลาดอัตโนมัติสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ทำให้บทบาทของนักการตลาด
เปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานเชิงเทคนิคไปสู่ผู้กำหนดกลยุทธ์และวิเคราะห์ข้อมูล การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึง
ไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพของกิจกรรมทางการตลาด แต่ยังส่งผลต่อโครงสร้างและทักษะที่จำเป็นของ
องค์กรในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล การตลาดดิจิทัล และความสามารถเชิงพลวัต พบว่าแนวคิดเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันในการอธิบายการปรับตัวขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานวิจัยส่วนใหญ่ยังศึกษาประเด็นดังกล่าวแยกส่วนในด้านของเทคโนโลยี กลยุทธ์ หรือผลลัพธ์ทางการตลาด ทำให้ขาดแนวคิดเชิงบูรณาการที่อธิบายความสัมพันธ์ตั้งแต่แรงผลักดันภายนอกไปจนถึงผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร บทความนี้จึงเสนอแนวคิดที่สังเคราะห์จากแนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในระดับองค์กร และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต เพื่ออธิบายกลไกการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดและผลลัพธ์ในระดับความสามารถในการแข่งขันและนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต่อการตลาดขององค์กร

ที่มา: Lemon and Verhoef (2016); Teece et al. (2016); Bukht and Heeks (2019); Kannan and Li (2017); Teece (2018); Vial (2019); Verhoef et al. (2021)

จากภาพที่ 1 อธิบายลำดับความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ส่งผลต่อการตลาดขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากแรงผลักดันจากบริบทภายนอก (External Context) ประกอบด้วย เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology Driven Change) ปัจจัยเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระดับธุรกิจ (Bukht & Heeks, 2019) ภายใต้สถานการณ์นี้องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลซึ่งไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง กระบวนการ และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021)

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลนี้ส่งผลโดยตรงต่อกลไกการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดขององค์กร (Organizational Marketing Transformation Mechanisms) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ช่องทางดิจิทัล ประสบการณ์ลูกค้า และการตลาดอัตโนมัติ ประเด็นเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดการตลาดดิจิทัลที่เสนอโดย Lemon and Verhoef (2016); Kannan and Li (2017) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าข้อมูล เทคโนโลยี และประสบการณ์ลูกค้ากลายเป็นแกนกลางของกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกิดผลได้จริงก็ต่อเมื่อองค์กรมีความสามารถเชิงพลวัตในการบูรณาการทรัพยากร เทคโนโลยี และความรู้ทางการตลาดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece et al., 2016) เมื่อกลไกการตลาดเหล่านี้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการตลาด (Marketing Outcomes) ได้แก่ การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า ประสิทธิภาพทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่นวัตกรรมโมเดลธุรกิจตามแนวคิดของ Teece (2018) ที่มองว่าการปรับปรุงแบบการสร้างและส่งมอบคุณค่าคือหัวใจของการแข่งขันในยุคดิจิทัล ดังนั้นกรอบแนวคิดนี้จึงแสดงให้เห็นลำดับความสัมพันธ์จากบริบทภายนอก การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล กลไกการตลาด ผลลัพธ์ทางการตลาด และนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ ภายใต้เงื่อนไขของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร

ผลลัพธ์ทางการตลาด

ผลลัพธ์ทางการตลาดเป็นตัวสะท้อนประสิทธิผลของกลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาดที่องค์กรดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยผลลัพธ์ดังกล่าวอธิบายผ่าน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า ประสิทธิภาพทางการตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า (Customer Value Creation) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาและส่งมอบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมในรูปแบบของการตลาดดิจิทัล การสร้างคุณค่ามักเกิดจากการใช้ข้อมูลลูกค้า เทคโนโลยีดิจิทัล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และประสบการณ์ลูกค้าที่มีความเฉพาะบุคคลมากขึ้น งานวิจัยด้านการตลาดชี้ให้เห็นว่าการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณค่าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าได้ (Lemon & Verhoef, 2016)

2. ประสิทธิภาพทางการตลาด (Marketing Performance) หมายถึง ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกิจกรรมทางการตลาด เช่น การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพของการสื่อสารทาง

การตลาด การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลจะช่วยให้องค์กรสามารถติดตามและประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ส่งผลให้การตัดสินใจทางการตลาดมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Kannan & Li, 2017)

3. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลลัพธ์สำคัญของการบูรณาการทรัพยากรเทคโนโลยี และกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยด้านกลยุทธ์การตลาดระบุว่า องค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้ (Verhoef et al., 2021)

นวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) หมายถึง การปรับเปลี่ยนหรือออกแบบรูปแบบการสร้าง ส่งมอบ และเก็บเกี่ยวคุณค่าขององค์กรใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลทำให้องค์กรต้องพิจารณาโมเดลธุรกิจใหม่ที่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล เทคโนโลยี และแพลตฟอร์มดิจิทัลในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า โดยงานวิจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ได้ส่งผลเฉพาะต่อกระบวนการดำเนินงานหรือกิจกรรมทางการตลาดเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อโครงสร้างของโมเดลธุรกิจโดยรวม องค์กรจำนวนมากต้องปรับรูปแบบการสร้างรายได้ การออกแบบคุณค่า และโครงสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดิจิทัล (Vial, 2019) นอกจากนี้ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจยังเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการบูรณาการทรัพยากร เทคโนโลยี และความรู้ทางการตลาดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ที่อธิบายว่าองค์กรที่สามารถปรับโครงสร้างทรัพยากรและพัฒนา รูปแบบการสร้างคุณค่าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง จะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Teece, 2018) ดังนั้น นวัตกรรมโมเดลธุรกิจจึงถือเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการปรับตัวขององค์กรด้านการตลาด เนื่องจากสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างของการสร้างและส่งมอบคุณค่า ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการแข่งขันในเศรษฐกิจดิจิทัล

การปรับตัวขององค์กรด้านการตลาดในยุคดิจิทัล

การปรับตัวขององค์กรด้านการตลาดในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 มิติ คือ กลยุทธ์ทางการตลาด โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี มีรายละเอียดดังนี้

1. การปรับตัวด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดจากการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์และการสื่อสารแบบมวลชนไปสู่การมุ่งเน้นลูกค้าและข้อมูลเป็นศูนย์กลาง กลยุทธ์การตลาดในยุคดิจิทัลจึงต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรม ความต้องการ และประสบการณ์ของลูกค้าในการกำหนดคุณค่าและข้อเสนอทางการตลาด (Kannan & Li, 2017) การปรับกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสจากสภาพแวดล้อมดิจิทัล

การคว่ำโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนทรัพยากรทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง (Teece et al., 2016) องค์กรที่สามารถบูรณาการข้อมูล เทคโนโลยี และความเข้าใจลูกค้าเข้ากับกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีโอกาสสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่า

2. การปรับตัวด้านโครงสร้างองค์กร

การปรับตัวด้านการตลาดในยุคดิจิทัลยังต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน โครงสร้างแบบลำดับขั้นที่แยกหน้าที่การตลาด เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ข้อมูลออกจากกันอย่างชัดเจนอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของการตลาดดิจิทัลที่ต้องอาศัยความรวดเร็วและการบูรณาการข้อมูลแบบทันที (Verhoef et al., 2021) มุมมองด้านการตลาด โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมควรเอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายการตลาด ฝ่ายเทคโนโลยี และฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การออกแบบประสบการณ์ลูกค้าและกลยุทธ์การสื่อสารมีความสอดคล้องกันในทุกจุดสัมผัส โครงสร้างดังกล่าวยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการปรับตัวด้านการตลาดในยุคดิจิทัล นักการตลาดในปัจจุบันจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล และความสามารถในการตีความข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การขาดทักษะดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการนำกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Verhoef et al., 2021) แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ซึ่งเน้นการสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรทางการตลาดจะมีศักยภาพในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ดีกว่า

4. การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการปรับตัวด้านการตลาดในยุคดิจิทัล วัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง การทดลอง และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจจะช่วยสนับสนุนการนำกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการปรับตัวขององค์กร (Vial, 2019) ด้านการตลาด วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเป็นศูนย์กลางและสนับสนุนการทำงานเชิงบูรณาการจะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและส่งมอบประสบการณ์ลูกค้าที่สอดคล้องกับความคาดหวังในยุคดิจิทัล การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นฐานสำคัญที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับผลลัพธ์ทางการตลาดในระยะยาว ในหลายกรณีองค์กรมีแนวโน้มมองการปรับตัวด้านเทคโนโลยีเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด แต่การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีโดยปราศจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการตัดสินใจ อาจทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเกิดขึ้นเพียงในเชิงรูปแบบมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง ข้อเสนอแนะนี้สะท้อนให้เห็น

ว่าความสำเร็จของการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างและกรอบความคิดขององค์กรควบคู่กันไป

5. การปรับตัวด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการปรับตัวด้านการตลาด องค์กรจำเป็นต้องเลือกและบูรณาการเทคโนโลยีทางการตลาด เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า แพลตฟอร์มดิจิทัล และระบบการตลาดอัตโนมัติ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางการตลาด การนำเทคโนโลยีมาใช้โดยปราศจากการรอบกลยุทธที่ชัดเจนอาจไม่ก่อให้เกิดคุณค่าทางการตลาดอย่างแท้จริง (Kannan & Li, 2017) การเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีนั้น ไม่ได้มองเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการตลาด หากแต่เป็นปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ดังนั้น การปรับตัวด้านเทคโนโลยีจึงต้องดำเนินควบคู่กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการและแนวคิดทางการตลาดอย่างเป็นระบบ

การปรับตัวขององค์กรใน 5 มิติดังกล่าว มีพื้นฐานจากการสังเคราะห์วรรณกรรมด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งชี้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงมิติทางเทคโนโลยีเท่านั้น (Teece et al., 2016; Vial, 2019; Verhoef et al., 2021) ดังนั้น ทั้ง 5 มิติจึงสะท้อนองค์ประกอบเชิงโครงสร้างและเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องปรับเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละมิติมีความเชื่อมโยงโดยตรงต่อความสามารถขององค์กรในการสร้างและส่งมอบคุณค่า กล่าวคือ การปรับกลยุทธ์กำหนดทิศทางการแข่งขันและการวางตำแหน่งทางการตลาด โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการบูรณาการข้อมูลและการทำงานข้ามสายงาน ทรัพยากรมนุษย์สะท้อนทักษะด้านข้อมูลและเทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นโครงสร้างพื้นฐานของการตลาดดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนแนวคิดยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

การปรับตัวขององค์กรด้านการตลาดในยุคดิจิทัลสามารถอธิบายผ่านทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร ซึ่งมองว่าแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการครอบครองและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ (Barney, 1991) ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทรัพยากรที่สำคัญไม่ได้จำกัดอยู่เพียงทรัพยากรทางกายภาพ แต่รวมถึงทรัพยากรเชิงข้อมูล ความสามารถด้านเทคโนโลยี ความรู้ของบุคลากร และความสามารถในการบูรณาการข้อมูลลูกค้าเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ทางการตลาด นอกจากนี้ แนวคิดกระบวนการทัศน์ด้านการบริการทางการตลาด (Service Dominant Logic: SDL) ยังช่วยอธิบายกลไกของการสร้างคุณค่าในเศรษฐกิจดิจิทัล โดย Vargo and Lusch (2016) ชี้ให้เห็นว่าคุณค่าทางเศรษฐกิจไม่ได้เกิดจากผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากกระบวนการร่วมสร้างคุณค่า (Value Co-creation) ระหว่างองค์กร ลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร การปรับตัวขององค์กรด้านการตลาดจึงควรมุ่งพัฒนาความสามารถในการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและการเรียนรู้จากข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในเชิงการจัดการนั้น การปรับตัวขององค์กรในยุคดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้ข้อมูล การทดลองแนวทางทางการตลาดใหม่ และการปรับกลยุทธ์ตามข้อมูล

เชิงลึกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจริง กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตในการรับรู้โอกาสจากสภาพแวดล้อมดิจิทัล การทดลองนวัตกรรมทางการตลาด และการปรับโครงสร้างทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับตัวทั้ง 5 มิติจึงเป็นเงื่อนไขเชิงระบบที่กำหนดประสิทธิผลของกลยุทธ์ทางการตลาดและความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ปัจจัยความสำเร็จของการปรับกลยุทธ์การตลาด

การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายมิติขององค์กร ความสำเร็จของการปรับตัวไม่ได้ขึ้นอยู่กับการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความพร้อมของผู้นำ ความสามารถของบุคลากร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้มีบทบาททั้งในฐานะตัวเร่งความสำเร็จและข้อจำกัดที่ท้าทายต่อการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความพร้อมของผู้บริหาร

ความพร้อมและบทบาทของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางและความสำเร็จของการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัล ผู้บริหารทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ จัดสรรทรัพยากร และสร้างความชอบธรรมให้แก่การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ หากผู้บริหารมีความเข้าใจเชิงการตลาดควบคู่กับความเข้าใจเทคโนโลยี จะช่วยให้องค์กรสามารถบูรณาการการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเข้ากับกลยุทธ์การตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Vial, 2019) สำหรับองค์กรในประเทศไทยผู้บริหารจำนวนไม่น้อยยังคงให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะสั้นและการควบคุมต้นทุนมากกว่าการลงทุนเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาดดิจิทัล ส่งผลให้การปรับตัวเกิดขึ้นในลักษณะเชิงรับหรือเป็นเพียงโครงการระยะสั้น มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ความท้าทายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าความพร้อมของผู้บริหารไม่เพียงหมายถึงอำนาจในการตัดสินใจ แต่รวมถึงความคิดเชิงกลยุทธ์ที่มองการตลาดดิจิทัลเป็นแหล่งสร้างคุณค่าในระยะยาว

2. ทักษะดิจิทัลของบุคลากรด้านการตลาด

การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัลต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลและความสามารถในการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ นักการตลาดจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เครื่องมือดิจิทัล และการออกแบบประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากบทบาทนักการตลาดในยุคดั้งเดิม (Kannan & Li, 2017) อย่างไรก็ตาม องค์กรในประเทศไทยยังมีปัญหาการขาดแคลนทักษะดิจิทัลของบุคลากรด้านการตลาด ซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญ หลายองค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ขาดความสามารถในการตีความและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างแท้จริง ประเด็นดังกล่าวสามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Teece et al., 2016)

3. ความสามารถในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในความท้าทายหลักของการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างและวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักการตลาดจากผู้ปฏิบัติงานเชิงสื่อสารไปสู่ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและผู้กำหนดกลยุทธ์ อาจก่อให้เกิดความไม่มั่นคงในบทบาทหน้าที่และนำไปสู่การต่อต้านทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน โดยการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงออกในรูปแบบของการหลีกเลี่ยงการใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือการคงไว้ซึ่งแนวปฏิบัติทางการตลาดแบบเดิม ดังนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการยอมรับต่อกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลอย่างเป็นระบบ (Vial, 2019)

4. งบประมาณและโครงสร้างพื้นฐาน

งบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดของการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัล เนื่องจากการลงทุนในระบบข้อมูล แพลตฟอร์มดิจิทัล และเครื่องมือการตลาดอัตโนมัติจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรจำนวนมาก ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำหรับองค์กรในประเทศไทย ขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ในด้านการตลาด การขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมอาจทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ข้อมูลลูกค้าอย่างเต็มศักยภาพ และจำกัดความสามารถในการออกแบบกลยุทธ์การตลาดแบบบูรณาการ อย่างไรก็ตาม การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานควรถูกมองเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์มากกว่าต้นทุน เนื่องจากเป็นฐานสำคัญของการสร้างนวัตกรรมและรูปแบบธุรกิจใหม่ (Bukht & Heeks, 2019)

จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัลมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมของผู้บริหาร ทักษะดิจิทัลของบุคลากร การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการจัดสรรงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดทิศทางและผลลัพธ์ของการปรับตัวด้านการตลาดโดยเฉพาะองค์กรในประเทศไทย การตระหนักถึงปัจจัยเหล่านี้ในเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

คุณูปการเชิงทฤษฎี

บทความนี้มีคุณูปการเชิงทฤษฎีต่อองค์ความรู้ด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการตลาดหลายประการ ดังนี้

1. บทความได้บูรณาการแนวคิดด้านเศรษฐกิจดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต เพื่ออธิบายกลไกการปรับตัวขององค์กรในมิติการตลาดอย่างเป็นระบบ งานวิจัยที่ผ่านมาแม้จะศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในหลากหลายบริบท แต่ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับมิติด้านเทคโนโลยีหรือกลยุทธ์องค์กรเป็นหลัก ขณะที่การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับกลไกการตลาดยังมีข้อจำกัด

2. บทความได้นำเสนอผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต่อการตลาดขององค์กรที่เชื่อมโยงกับบริบทภายนอก การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล กลไกการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดขององค์กร และผลลัพธ์ทางการตลาดเข้าด้วยกัน ภายใต้เงื่อนไขของความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร ดังภาพที่ 1 ซึ่งภาพดังกล่าวช่วยขยายความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของการตลาดในกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และแสดงให้เห็นว่าการปรับตัวด้านการตลาดไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการทรัพยากร ข้อมูล และความสามารถขององค์กร

3. ภาพผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่นำเสนอสามารถใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนางานวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต โดยเฉพาะการศึกษาที่มุ่งวัดระดับความพร้อมดิจิทัลขององค์กร (Digital Maturity) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลกับผลลัพธ์ทางการตลาด โดยสามารถนำภาพไปประยุกต์ใช้เพื่อศึกษากับบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมักเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ (Managerial Implications)

ผลการวิเคราะห์ในบทความนี้มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารและนักการตลาดในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ดังนี้

1. ผู้บริหารควรตระหนักว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในกิจกรรมทางการตลาด แต่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลจึงควรเชื่อมโยงกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

2. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาด การพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล และการบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งที่สามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถออกแบบประสบการณ์ลูกค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ควรปรับตัวต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลโดยเริ่มจากการพัฒนาความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร เช่น การพัฒนาทักษะ ดิจิทัลของบุคลากร การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และนวัตกรรม แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

บทสรุป

จากการวิเคราะห์เชิงลึก พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล มิใช่เพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่เป็นแรงกดดันเชิงโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการแข่งขัน กลไกการสร้าง

คุณค่า และความคาดหวังของผู้บริโภค ทั้งนี้เพราะในยุคที่ข้อมูลคือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และผู้บริโภคมีอำนาจกำหนดประสบการณ์ด้วยตนเอง องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวยอมเผชิญความเสี่ยงต่อการสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันและความเป็นอยู่ของลูกค้า โดยเฉพาะเมื่อต้องรับมือกับคู่แข่งรายใหม่ที่มีความคล่องตัวทางดิจิทัลสูงกว่า ทั้งนี้ การเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการตลาด แต่ยังส่งผลกระทบต่อโครงสร้างต้นทุนและความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ ดังนั้น หากองค์กรยังคงยึดติดกับกระบวนการแบบดั้งเดิมและการตัดสินใจที่ไม่อิงข้อมูล สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการรับรู้พฤติกรรมผู้บริโภค และนำไปสู่การสูญเสียส่วนแบ่งตลาดในระยะยาว

ดังนั้น การปรับตัวด้านการตลาดภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบใน 5 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) มิติด้านกลยุทธ์การตลาด โดยเปลี่ยนจากการเน้นผลิตภัณฑ์เป็นศูนย์กลางสู่การสร้างคุณค่าและประสบการณ์เฉพาะบุคคล 2) มิติด้านโครงสร้างองค์กร โดยลดความซับซ้อนและเพิ่มความคล่องตัวเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจแบบทันท่วงที 3) มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาทักษะดิจิทัลและความรู้ด้านข้อมูล 4) มิติด้านเทคโนโลยี โดยใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูล แพลตฟอร์มดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับ Customer Journey และ 5) มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมการทดลอง การเรียนรู้ และแนวคิดยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มิติทั้ง 5 มีความสำคัญเนื่องจากเป็นองค์ประกอบเชิงระบบที่สนับสนุนให้กลยุทธ์การตลาดสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

โดยสรุป ความสำเร็จของการปรับตัวในมิติการตลาดไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรวดเร็วในการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร และวัฒนธรรมอย่างสอดคล้องกัน องค์กรที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมดิจิทัลกับความเข้าใจเชิงลึกต่อพฤติกรรมมนุษย์ จะเป็นผู้ที่สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bukht, R., & Heeks, R. (2019, August 7). *Defining, conceptualising and measuring the digital economy*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3431732
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Digital Economy Promotion Agency, Policy and Strategy Department. (n.d.). *Thailand digital transformation survey 2024*. <https://www.depa.or.th/storage/app/media/file/Publication%20Density%20Survey%202024.pdf>

- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>
- Hanelt, P., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world*. MIT Sloan Management Review, Deloitte University Press.
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing*. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009>
- Shi, W., Cao, J., Zhang, Q., Li, Y., & Xu, L. (2016). Edge computing: Vision and challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, 3(5), 637–646. <https://doi.org/10.1109/JIOT.2016.2579198>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>