



Illustration by cavalrydigital.com

DIGITAL **TRANSFORMATION**

พินเอก ดร. เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ
กสทช.

คำนำ

การก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) กำลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (radical change) ในทุกอุตสาหกรรม เพราะการพลิกผันของเทคโนโลยี (Technology disruption) ทำให้บริษัทในรูปแบบดิจิทัลสามารถเข้าถึงลูกค้าใหม่ได้อย่างทันทีและมีต้นทุนที่น้อยมาก และบริษัทสามารถแข่งขันในภาคธุรกิจใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำได้มาก่อนในอดีต จนทำให้องค์กรขนาดเล็กสามารถปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างก้าวกระโดด ด้วยการหลอมรวมทางเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ได้อย่าง realtime จนเป็นภัยคุกคามต่อองค์กรและบริษัทขนาดใหญ่ที่ยิ่งใหญ่มาก่อน

ความประมาทของผู้นำและผู้บริหารที่มองข้ามสิ่งเล็กๆ น้อยๆ อย่างไรซึ่งวิสัยทัศน์ก็สามารถทำให้องค์กรล่มสลายและหายไปจากตลาดได้อย่างรวดเร็ว ยิ่งองค์กรที่มีอำนาจรุ่งเรืองมานานก็จะยิ่งทำให้ผู้นำตกอยู่ในความภาคภูมิใจ จนไม่เชื่อว่าจะมีใครมาท้าทายได้

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของผู้นำ โดยนักยุทธศาสตร์มักเสนอแนะถึงแนวทางในการที่จะทำให้องค์กรแปลงสู่รูปแบบดิจิทัล ซึ่งโดยทั่วไปพบว่าแนวโน้มที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างชาญฉลาดด้วยการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่ก็ยังไม่มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จทางดิจิทัลได้อย่างชัดเจน

เนื้อหาใน ebook เล่มนี้ ผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) และยังนำเสนอหลักการอย่างง่าย ที่ผู้นำและผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ โดยใช้เวลาการอ่านไม่มากนัก ผู้เขียนจึงหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านไม่มากนัก

พ.อ.ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ
ประธานกรรมการกิจการโทรคมนาคม/รองประธาน กสทช.

6 ตุลาคม 2560

สารบัญ

บทนำ	1
ความสำคัญของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัล	5
ทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัล	12
การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ยุคดิจิทัล	18
ผู้บริหารกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล	22
การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของอุตสาหกรรม	27
การสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ	34
เอกสารอ้างอิง	46

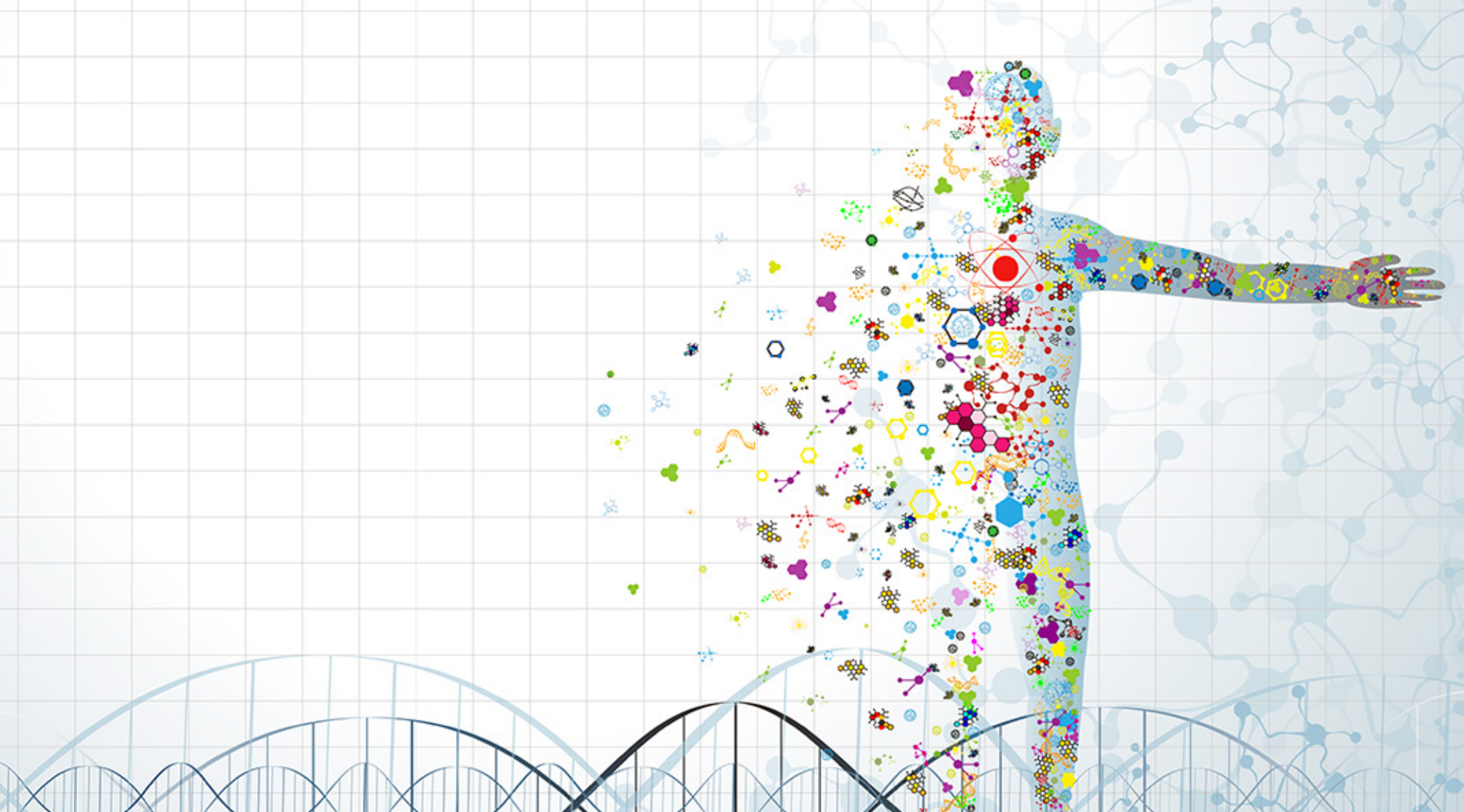


Illustration by etailingindiaexpo.com

1. บทนำ

ในวันนี้ ผู้นำทุกประเทศทั่วโลกต่างมีความกังวลว่าประชากรของชาติจะมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ที่ตรงกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ผันผวนอย่างหนักหรือไม่ ซึ่งยากมากในการคาดการณ์ แต่อย่างไรก็ตาม นักอนาคตศาสตร์กลุ่มหนึ่งก็สามารถพยากรณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำมาโดยตลอด และพวกเขาก็ได้พยากรณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นภายใน 10 ปีข้างหน้า ซึ่งพอจะอธิบายได้ดังนี้

อนาคตของธนาคารใน 10 ปีข้างหน้าจะไม่หลงเหลือรูปแบบที่เห็นกันในวันนี้เลย เพราะต้องใช้ในการแสดงตนด้วยระบบชีวภาพ เช่น ลายนิ้วมือ ม่านตา เสียง เป็นต้น และจะมีความเป็นกายภาพที่หลงเหลืออยู่น้อยมาก ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับในหนัง Sci-Fi เรื่อง Minority Report ที่ Tom Cruise เล่นเป็นพระเอก

ยานยนต์ใน 10 ปีข้างหน้าจะขับเคลื่อนด้วยตัวเองด้วยพลังงานไฟฟ้า และรถจะเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ด้วยอุปกรณ์เซ็นเซอร์มากมายรอบคัน จนทำให้รถทุกคันมีระบบบอกตำแหน่งที่แม่นยำแบบ realtime สามารถสื่อสารกันได้เพื่อลดอุบัติเหตุ และจัดการกับระบบจราจรในภาพรวม

โดรนใน 10 ปีข้างหน้าจะถูกใช้เป็นปกติในชีวิตประจำวันของทุกคน และจะเป็นเครื่องมือเพื่อการส่งสินค้า และการติดตามตรวจสอบสภาพอากาศและการจราจรแบบ realtime รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญของการแพร่ภาพและการรักษาความปลอดภัยของเมืองและที่พักอาศัย

พลังงานจากแสงอาทิตย์ (Solar Energy) จะเป็นแหล่งพลังงานหลักของโลก ที่มีราคาถูกกว่าพลังงานอื่นๆ ใน 10 ปีข้างหน้า และผู้ใช้อย่างพวกเราจะเป็นผู้ผลิตด้วย จนทำให้อุตสาหกรรมพลังงานเปลี่ยนรูปแบบไปอย่างมาก คือ ผู้บริโภคจะเข้ามาเปลี่ยนระบบนิเวศของอุตสาหกรรม คล้ายๆกับการพลิกผันที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมสื่อ ที่ผู้บริโภคมีอำนาจในการผลิตเองและบริโภคแลกเปลี่ยนกันเอง

งานของคน 80 ล้านคนในสหรัฐอเมริกา และ 15 ล้านคนในอังกฤษ จะถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์ภายใน 10 ปีข้างหน้า ด้วยระบบอัตโนมัติ และจะเกิดเหตุการณ์ในลักษณะนี้ทั่วโลก ผลกระทบที่เห็นได้ชัดที่สุดของการใช้หุ่นยนต์ในอุตสาหกรรม คือ การตัดตำแหน่งงานที่ไม่มีทักษะจำนวนมากออกจากตลาดทั่วโลก อย่างไรก็ตาม จะเกิดการสร้างตำแหน่งงานใหม่ๆทางเทคนิคสำหรับการบำรุงรักษาเทคโนโลยีมากขึ้น เช่นเดียวกับที่สำนักงานคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้น ที่ต้องมีช่างเทคนิคต่างๆ จำนวนมากมาย ดังนั้นหุ่นยนต์ก็ต้องการการบำรุงรักษาทางเทคนิคจากมนุษย์เช่นกัน

Smartphones จะเข้าแทนที่บัตรเครดิต, พาสปอร์ต, GPS, Remote control, โทรศัพท์, กล้องถ่ายรูปและคอมพิวเตอร์ ภายใน 10 ปีจากนี้ และ smartphones จะเชื่อมต่อกับเครือข่ายเซ็นเซอร์ที่เป็นอุปกรณ์ตรวจจับข้อมูลต่างๆ ซึ่งคาดว่าจะมีจำนวนเซ็นเซอร์ถึง 1 แสนล้านชิ้นที่เชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ต จนโลกจะถึงจุดที่เรียกระบบเศรษฐกิจว่า "A Trillion-Sensor Economy" ซึ่งจะมีข้อมูลจำนวนมหาศาลเคลื่อนย้ายอยู่บนโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อกับอุปกรณ์ต่างๆทั่วโลก จนทำให้เกิดการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลมหาศาล (Big Data Analytics) เกิดความชาญฉลาดและผลิตความรู้ใหม่ๆ ให้กับโลกมากมาย เพิ่มพูนขึ้นอย่างก้าวกระโดด

การโจมตีทางไซเบอร์ (cyber attack) ภายใน 10 ปีข้างหน้า จะเป็นภัยคุกคามที่หนักหนาสาหัสและจะเป็นภัยคุกคามหลักของทุกประเทศทั่วโลก และหน่วยงานด้านความมั่นคงของชาติในทุกประเทศจะถูกพลิกผันในด้านการจัดโครงสร้างใหม่ทั้งหมด รวมทั้งต้องยกเครื่องขีดความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานทั้งหมด เพราะจะไม่สามารถตอบโต้กับภัยคุกคามไซเบอร์ได้บนขีดความสามารถเดิมได้อีกต่อไป

กรณีศึกษาจากหลายประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ มักจะพบว่ารากเหง้าของความสำเร็จมักเกิดจากระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ดังนั้น ปัญหาที่ผู้นำทุกประเทศต้องค้นหาคำตอบให้ได้คือ "เรากำลังผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำงานในปี 2025 หรือเพื่อทำงานในปี 2017"

ดังนั้น หน้าทีของเราที่สำคัญที่สุดในขณะนี้คือ การพัฒนาระบบการศึกษาที่ทันสมัยสอดคล้องต่อทิศทางของโลก และต้องมีกลไกที่จะดึงดูดทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ แต่ถ้าเราไม่ให้ความสนใจที่จะดึงคนเหล่านี้เอาไว้ (เพราะ knowledge workers คนยุคใหม่เขาจะเลือกไปอยู่กับประเทศอื่นที่ดีกว่า) อีกทั้งไม่ให้การศึกษที่เป็นไปในทิศทางของโลก เราอาจจะพบกับความอ่อนแอที่สุดของชาติได้ในอนาคตอันใกล้

MIT Sloan Management Review ร่วมกับ Deloitte ได้จัดทำโครงการ “The 2015 Digital Business Global Executive Study and Research Project” ในปี 2015 โดยทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และนักวิเคราะห์ในธุรกิจดิจิทัลจำนวนมากกว่า 4,800 ราย จาก 27 กลุ่มอุตสาหกรรม ใน 129 ประเทศทั่วโลก ซึ่งพบว่าธุรกิจที่กำลังพัฒนาด้านดิจิทัลจะมุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น สื่อสังคมออนไลน์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ การวิเคราะห์ และคลาวด์ เข้าด้วยกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงการให้บริการในธุรกิจ โดยธุรกิจที่มีการพัฒนาด้านดิจิทัลที่น้อยกว่าส่วนใหญ่จะเป็นเพียงมุ่งเน้นการแก้ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของธุรกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัลแต่ละชนิด แต่ไม่ได้มียุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่ขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง

ซึ่งแท้ที่จริงแล้วความสามารถในการคิดธุรกิจดิจิทัลขึ้นมาใหม่ จะต้องเริ่มจากการวางยุทธศาสตร์และการดำเนินกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ชัดเจน และต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงและคิดค้นสิ่งใหม่ได้ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องกับวิวัฒนาการของเทคโนโลยี โดยสิ่งที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงระบบดิจิทัลคือการยอมรับความเสี่ยงที่กำลังกลายเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขององค์กรในปัจจุบัน ในขณะที่บริษัทที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงจะแสวงหาความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับพนักงานที่ต้องการทำงานให้กับองค์กรที่มีความมุ่งมั่นอย่างมากต่อความก้าวหน้าทางดิจิทัล ดังนั้นผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เพื่อดีดดูและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้

บริษัท Humanyze ได้วิเคราะห์บุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวออนไลน์แห่งหนึ่ง และพบว่าขนาดโต๊ะในร้านอาหารอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจได้ โดย Humanyze ได้นำอุปกรณ์ที่สวมใส่ได้ เช่น เซ็นเซอร์ และซอฟต์แวร์การวิเคราะห์ มาใช้เพื่อระบุว่าพนักงานจะพูดคุยกับใคร ที่ไหน พวกเขาใช้เวลาและพูดคุยกันอย่างไร ผลปรากฏว่าการวิเคราะห์ได้ระบุรูปแบบของการทำงานร่วมกันที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงานที่สูงขึ้น

ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผู้ที่รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน จะมีการแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญร่วมกัน ซึ่งทำให้พวกเขามีผลการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การวิเคราะห์ยังพบว่าประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น จะขึ้นอยู่กับจำนวนคนที่อยู่บนโต๊ะเดียวกัน และยังพบว่าพนักงานมักรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน 4 หรือ 12 คน เนื่องจากลักษณะของโต๊ะในร้านอาหารทั้งหมดเป็นโต๊ะสำหรับ 4 หรือ 12 ที่ ดังนั้นการเพิ่มขนาดโต๊ะมีผลต่อการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรซึ่งมีส่งผลโดยตรงต่อความสามารถของพนักงาน

นอกจากนี้ องค์กรควรจะต้องมีความแข็งแกร่งของเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งสื่อสังคม, โทรศัพท์เคลื่อนที่, การวิเคราะห์ และคลาวด์ ซึ่งไม่ใช่เทคโนโลยีใดเทคโนโลยีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการบูรณาการเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจและวิธีการทำงาน การค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ สิ่งที่ทำให้ผู้นำทางด้านดิจิทัลแตกต่างจากผู้นำด้านอื่นก็คือการที่มียุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมและความเป็นผู้นำที่พร้อมจะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

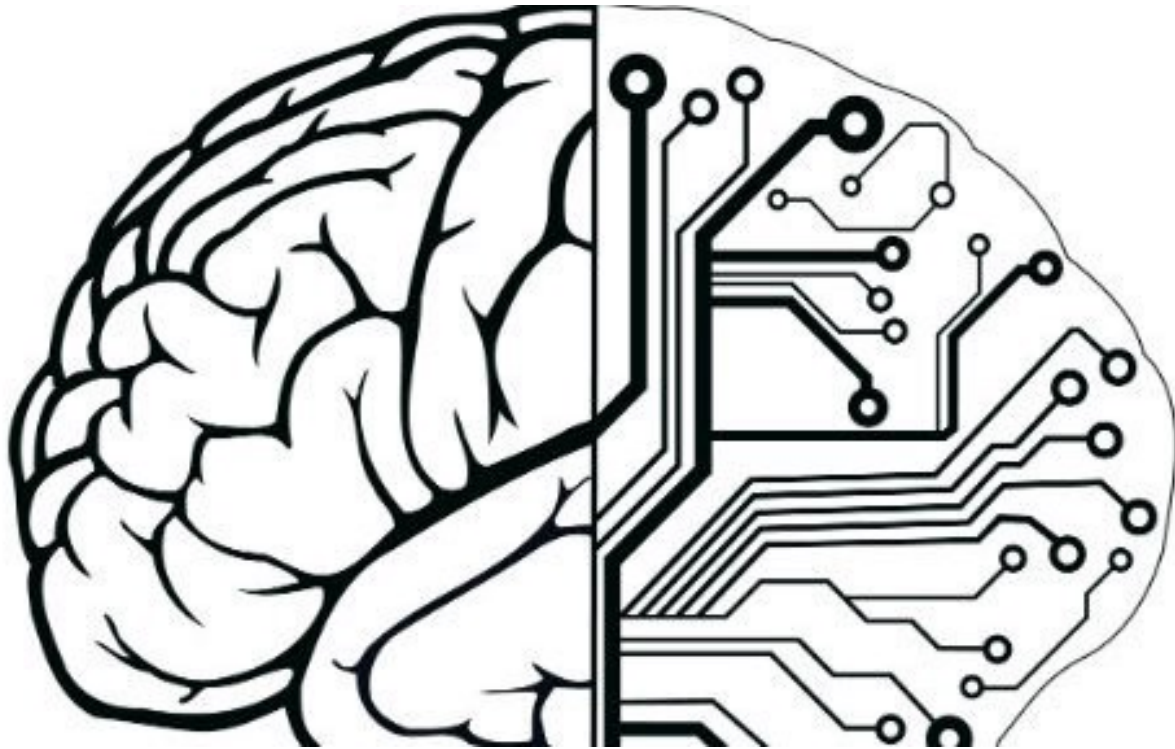


Illustration by medium.com

2. ความสำคัญของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ดิจิทัล

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลจะเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาทางดิจิทัลที่ดี บริษัทที่มีการพัฒนาทางดิจิทัลส่วนใหญ่จะมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน นอกจากนี้กลยุทธ์ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็มีความสำคัญ โดยหากบุคลากรในองค์กรรู้ว่าบริษัทของตนมีทิศทางอย่างไรและกำลังทำอะไรอยู่ในด้านดิจิทัล ก็จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาทางดิจิทัลได้ดีกว่า

องค์กรที่หลงมัวเน้นไปที่เทคโนโลยีมากกว่ายุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาได้น้อยกว่าบริษัทที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน นอกจากนี้องค์กรที่มีการพัฒนาทางดิจิทัลได้มากกว่าจะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสบการณ์ของลูกค้าได้อย่างเหนือชั้น ซึ่งเป็นเป้าหมายของยุทธศาสตร์ดิจิทัลขององค์กร และจะมีกลยุทธ์ที่คล่องตัวมากกว่า

ในบริษัทที่กำลังพัฒนาทางดิจิทัลนั้น เทคโนโลยีดิจิทัลจะถูกนำมาใช้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยส่วนใหญ่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กร ความสำคัญที่องค์กรเหล่านี้ได้กำหนดไว้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงนวัตกรรมและการตัดสินใจ และยังสะท้อนถึงขอบเขตที่ไปไกลเกินกว่าเทคโนโลยีด้วย

Carlos Dominguez ประธานและ COO ของบริษัท Sprinklr ผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีสังคมระดับองค์กร (enterprise social technology) กล่าวว่า “ผู้นำระดับสูงต้องเข้าใจถึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงมากเกินกว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี”

เมื่อองค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลในระดับที่สูงขึ้น วิธีที่ดีที่สุดคือการนำกระบวนการพัฒนากลยุทธ์แบบดั้งเดิมมาใช้ โดย Benn Konsynski ศาสตราจารย์ด้านการจัดการระบบสารสนเทศและการดำเนินงาน แห่งมหาวิทยาลัย Emory แนะนำว่าแทนที่จะวิเคราะห์ความสามารถในปัจจุบันและวางแผนการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปขององค์กร องค์กรต่างๆควรทำงานย้อนกลับจากวิสัยทัศน์ในอนาคต เนื่องจากอนาคตจะเป็นมุมมองที่ดีที่สุดในการเริ่มต้นทำงาน ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเราอาจจะยังไม่ได้คาดการณ์ถึงการปฏิวัติทางสังคมหรือการวิเคราะห์โดยอาศัยเทคโนโลยีที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งการเริ่มต้นด้วยการทบทวนทางธุรกิจและการโอกาสใหม่ในยุคดิจิทัลจะทำให้เกิดโซลูชันที่เป็นไปได้ใหม่ๆและโซลูชันที่จำเป็นต้องใช้เพื่อกระตุ้นความต้องการสำหรับความสามารถใหม่ๆ ต่อไป

Konsynski ได้ยกตัวอย่างบริษัท McCormick & Company ผู้ผลิตเครื่องเทศและเครื่องปรุงรส ที่ให้ความสำคัญของความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดหาผลิตภัณฑ์ ซึ่ง McCormick ได้พัฒนา FlavorPrint ซึ่งเป็นอัลกอริทึมที่แสดงถึงรสชาติอาหารของบริษัท จึงทำให้ในปัจจุบัน McCormick ได้ใช้ FlavorPrint เพื่อแนะนำสูตรอาหารให้กับผู้บริโภค เพราะเขามีวิสัยทัศน์เป็นที่โดดเด่นเมื่อคิดว่า FlavorPrint เป็นเหมือน Pandora of flavorings ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทเป็นองค์กรที่มีประสบการณ์ด้านอาหารแทนที่จะเป็นเพียงผู้จัดหาเครื่องเทศเท่านั้น โดยรสชาติทั้งหมดของ McCormick จะถูกแปลงเป็นข้อมูลดิจิทัลและบริษัทจะสามารถปรับแต่งรสชาติให้เหมาะกับแต่ละภูมิภาค วัฒนธรรม และแม้กระทั่งรสนิยมส่วนตัวของแต่ละบุคคล แม้ว่าเทคโนโลยีที่จำเป็นทั้งหมดนี้ยังไม่พร้อมใช้งาน แต่ก็น่าจะพร้อมในเร็วๆนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยหลักการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ต้องเริ่มเปลี่ยนจากภายในองค์กรเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นบริษัทที่เน้นบริการแบบดิจิทัล แต่องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แต่น่าเสียดายที่บริษัทส่วนใหญ่ยังไม่มียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าว โดยสำนักวิจัย Forrester พบว่ามีบริษัทเพียง 27% เท่านั้นที่มียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ และมีเพียง 21% เท่านั้นที่เชื่อว่ายุทธศาสตร์และกลยุทธ์นี้ได้ถูกกำหนดขึ้นโดยคนที่เหมาะสม

นิยามของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือ “เป็นการเร่งกิจกรรม, กระบวนการ, ชีตความสามารถและรูปแบบทางธุรกิจเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและโอกาสของเทคโนโลยีดิจิทัลและผลกระทบที่เกิดขึ้นในเชิงกลยุทธ์ แต่ที่มากกว่าการเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก็คือการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะต้องก้าวให้ทันกับการพลิกโฉมทางดิจิทัลและมีความสามารถทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และเพื่อให้กลยุทธ์องค์กรดำเนินไปอย่างถูกต้อง องค์กรควรจะต้องเปลี่ยนวิธีคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งปัจจุบันการปฏิรูปดิจิทัลสามารถเกิดขึ้นได้อย่างแพร่หลาย หลายบริษัทอาจจะมีเพียงแอปพลิเคชันเดียวที่เป็นนวัตกรรมหรือจากฝ่ายการตลาดหรือแนวคิดที่นำมาใช้โดยคนที่มีหัวคิดเพียงไม่กี่คน ซึ่งความพยายามเหล่านั้นอาจได้มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ซึ่งแอปพลิเคชันเหล่านั้นมีโอกาสแยกกันในแต่ละแผนกและไม่สามารถปรับมาใช้ได้ทั่วทั้งองค์กรได้ ซึ่งจะมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อห่วงโซ่อุปทาน การผลิตขององค์กรหรือเรื่องทางธุรกิจที่สำคัญอื่นๆ

องค์กรควรจะต้องมีการปฏิรูปภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงการทำอะไรที่มากกว่าการทำให้กระบวนการทางธุรกิจเป็นระบบอัตโนมัติ นั่นก็คือการร่วมมือกันในเชิงกลยุทธ์ในการสร้างประสบการณ์ที่จะปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดเพื่อสร้างประสบการณ์สำหรับทั้งพนักงานและลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจและนำประสบการณ์เหล่านั้นไปใช้ในระดับองค์กร นั่นคือสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างและในที่สุดจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้สามารถคงอยู่ต่อไปในยุคดิจิทัลได้

องค์กรสามารถกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าได้ทั่วทั้งองค์กรจากการขับเคลื่อนให้เป็นดิจิทัลในทุกระดับทั้งพนักงาน ลูกค้าและการปฏิบัติการ โดยการเริ่มต้นในระดับองค์กร จนทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว

การศึกษาสภาพแวดล้อมทางดิจิทัลขององค์กรนั้นเป็นหน้าที่ที่ผู้นำและผู้บริหารขององค์กรจะต้องทำ ซึ่ง ณ วันนี้ได้ถึงเวลาแล้วที่จะเปลี่ยนมุมมองต่อเทคโนโลยีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปองค์กร และเป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าการบูรณาการเป็นเรื่องที่เป็นอุปสรรคมานานแล้ว โดยระบบ ERP ที่องค์กรหลายองค์กรทำขึ้นก็เป็นจุดเริ่มต้นของระบบ “ที่เชื่อมต่ออย่างสมบูรณ์” แต่ความเป็นจริงก็ไม่ได้เป็นไปตามที่คิดเสมอไป

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เทคโนโลยีคลาวด์ได้เริ่มมีบทบาทสำคัญอย่างมาก บริษัทต่างๆ ได้เลือกที่จะดำเนินการในรูปแบบที่คล่องตัว ยืดหยุ่น และประหยัดต้นทุนกว่า โดยคลาวด์สามารถรองรับความต้องการได้ ระบบที่เชื่อมต่อที่ใช้งานในระบบคลาวด์ทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างมาก

ความคิดโซลูชันที่เชื่อมโยงกันจะทำให้เกิดระบบนิเวศที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าที่สามารถใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งทำให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับส่วนอื่นๆ ขององค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย และจะสามารถผลักดันการมีส่วนร่วมของทั้งลูกค้าและพนักงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและทำให้บริษัทอยู่ในตำแหน่งที่พร้อมสำหรับการปฏิรูปดิจิทัลที่เริ่มจากภายในองค์กร

การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องมีโครงสร้างในการดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์, การออกแบบ, การบูรณาการ และการดำเนินการ เพื่อวางรากฐานในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การเชื่อมต่อถือเป็นกุญแจสำคัญ บ่อยครั้งที่ในขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์, กลยุทธ์และการออกแบบไม่ได้เชื่อมโยงกับรากฐานของธุรกิจที่มีระบบและกระบวนการที่เป็นแกนหลักของการดำเนินการต่างๆ ผลก็คือไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีนัยสำคัญ ดังนั้นการมองภาพรวมจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การปฏิรูปดิจิทัล ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากองค์กร ซึ่งการดำเนินการทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มองไปที่ปัญหาที่กำลังพยายามแก้ โดยเริ่มต้นด้วยการคิดว่าต้องการทำอะไร แต่สำหรับวิธีในรูปแบบเดิมๆ นั้นเริ่มต้นด้วยปัญหาและความต้องการที่มีอยู่แล้ว

โดยเมื่อกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ให้มุ่งเน้นที่เป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการ อะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ ให้มุ่งเน้นที่ประสบการณ์ที่องค์กรต้องการสร้างขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของลูกค้ามากกว่าความต้องการด้านซอฟต์แวร์ ตัวอย่างเช่น ร้านค้าปลีกแฟชั่นอาจต้องการปรับเปลี่ยนประสบการณ์การช้อปปิ้งสำหรับเฉพาะบุคคล ทั้งสำหรับลูกค้าและลูกค้านำเพื่อที่พวกเขาจะได้ไม่ไปใช้บริการที่อื่นๆ

นอกจากเรื่องวิสัยทัศน์ที่สำคัญแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถทำได้ที่จะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยจะต้องกำหนดช่องว่างในโครงสร้างปัจจุบันและสร้างแผนการเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

นอกจากนี้ ในเรื่องของความเร็วเป็นเรื่องสำคัญ หากมีการใช้เวลานานในการวางแผน เราอาจจะตามไม่ทันอุตสาหกรรม บริษัทต่างๆ ที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปดิจิทัลต่างก็ดำเนินการอย่างรวดเร็ว โดยวางแผนเสร็จได้ภายในไม่กี่วัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าท่านจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้ได้อย่างสมบูรณ์ภายใน 48 ชั่วโมง แต่ยังสามารถเร็วเท่าใดก็จะมีประสิทธิภาพได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น

วิธีหนึ่งในการเร่งความเร็วเข้าสู่แนวทางขององค์กรคือการจัด hackathon ที่เป็นการรวมคนที่มีความสามารถมาช่วยกันออกแบบและพัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์และทดสอบแนวคิด ในช่วงต้นอย่างเข้มข้นและรวดเร็ว ซึ่งแนวทางนี้จะเร่งกระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิรูป โน้มน้าวให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร ให้รู้ถึงคุณค่าและเพื่อนำไปปรับใช้ต่อไป

2. ออกแบบ

จากรายงาน Actual-Experience Digital Experience Quality Report พบว่า 93% ของผู้นำธุรกิจเชื่อว่าประสบการณ์ดิจิทัลของลูกค้าเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร และมี 88% เชื่อว่าประสบการณ์ดิจิทัลของพนักงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

กระบวนการคิดเชิงออกแบบจึงมีความสำคัญซึ่งก็คือการเน้นที่ประสบการณ์ที่คุณต้องการสร้างให้กับผู้ใช้ ที่ไม่ใช่แค่สิ่งที่ต้องการสำหรับโซลูชันเท่านั้น การคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่องค์กรสามารถให้แก่ผู้ใช้ทั้งในองค์กรและลูกค้า องค์กรควรมีวิธีเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและร่วมมือกับลูกค้ามากขึ้น รวมถึงวิธีที่ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้คือการเปลี่ยนไปสู่ทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัลนั่นเอง

3. การบูรณาการ

การมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์และการออกแบบแล้วนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ซึ่งองค์กรควรจะต้องสามารถบูรณาการส่วนต่างๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

ตัวอย่างเช่น ที่โรงพยาบาลแห่งหนึ่งต้องการทำให้กระบวนการในการเช็คอินของคนไข้ง่ายขึ้น เหมือนการเช็คอินเข้าพักในโรงแรม ซึ่งสิ่งที่ต้องทำคือต้องมีการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งเอกสารรับคนไข้ เอกสารทางการเงิน บริการทางการแพทย์และบริการทางการแพทย์ และอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าจะมีกี่ระบบที่เกี่ยวข้องก็ตาม จะต้องใช้งานได้อย่างไร้รอยต่อและง่ายต่อคนไข้ในการใช้บริการที่จะรู้สึกว่าจะสามารถทำได้เสร็จสิ้นในระบบเดียว

หลายบริษัทมักจะมีองค์ประกอบทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง สิ่งสำคัญคือควรรวมผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ หรือเทคโนโลยีต่างๆ ที่แยกจากกันเข้าด้วยกันเพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศดิจิทัลขององค์กร ซึ่งข้อมูลเป็นตัวอย่างที่ดีที่องค์กรสามารถใช้ในการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างได้

องค์กรควรจะเริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อเข้าใจองค์ประกอบต่างๆ ที่ต้องการสำหรับกลยุทธ์ขององค์กร ว่าส่วนใดที่ต้องการพัฒนาการใช้งานใหม่ๆ และการบูรณาการใดบ้างที่จำเป็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการเร่งให้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสำเร็จ

4. ดำเนินการ

ขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคือการทำให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างราบรื่น (อาจทำในระบบคลาวด์) โดยเทคโนโลยีคลาวด์สามารถเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการมีนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะเป็นไปไม่ได้สำหรับบริษัทที่ต้องการใช้ในรูปแบบอื่น แต่ไม่ว่าองค์กรจะใช้วิธีอะไรก็ตาม จะต้องนำแผนไปปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจมี Action Plan เป็นแนวทาง รวมทั้งแผนการที่จะทำให้แผนงานและโครงสร้างต่างๆ ทันท่วงทีอยู่ตลอดเวลา องค์กรอาจจะต้องพิจารณาเรื่องโครงสร้างการสนับสนุนที่แบ่งปันและเกื้อกูลกัน เช่น การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ และการบริหารจัดการความคล่องตัว เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างกระบวนการที่ทำซ้ำได้ ที่ได้รับการสนับสนุนโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ถ้าองค์กรไม่มีบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะภายในองค์กร ก็ถึงเวลาที่จะต้องหาพันธมิตรที่สามารถช่วยให้องค์กรนำไปปฏิบัติจริงได้ เพื่อวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต่อไป



Illustration by techfinancials.co.za

3. ทักษะและวัฒนธรรมดิจิทัล

องค์กรที่พัฒนาทางด้านดิจิทัลจะไม่ปล่อยให้องค์กรมีช่องว่างด้านทักษะให้เกิดขึ้น โดยองค์กรต้องสามารถสร้างทักษะที่จำเป็นเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งบริษัทที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาทางด้านดิจิทัลส่วนใหญ่จะไม่มีทักษะในด้านความสามารถในการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล จึงจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจ ดังนั้นความสามารถในการสร้างแนวความคิดเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการสนับสนุนจากองค์กรดิจิทัล นอกจากนี้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและโดดเด่นยังเป็นความสามารถที่สำคัญอีกด้วย

Perry Hewitt ซึ่งเป็น Chief Digital Officer (CDO) ของมหาวิทยาลัย Harvard กล่าวว่าความคล่องตัวมีความสำคัญมากกว่าทักษะด้านเทคโนโลยี ซึ่งศาสตราจารย์ Konsynski สนับสนุนความคิดดังกล่าวว่า “ในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องเกี่ยวกับความคล่องตัว การแก้ไข การปรับให้เหมาะสม และสร้างโอกาสใหม่ๆ”

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ที่มีรูปแบบออนไลน์มากขึ้น และสามารถใช้งานได้แบบทันทีทันใดนั้น เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางใหม่ในการเรียนรู้ เช่น บริษัทวอลท์ดิสนีย์ได้มีรูปแบบการเรียนรู้ในรูปแบบวิดีโอ โทรศัพท์เคลื่อนที่ และเนื้อหาดิจิทัล แก่พนักงานตามความจำเป็น ซึ่ง Steve Milovich ผู้บริหารของวอลท์ดิสนีย์กล่าวว่า “เมื่อ 3 – 4 ปีที่ผ่านมาการเรียนรู้ที่ดิสนีย์เกิดขึ้นในห้องเรียน แต่ในปัจจุบันได้มีการนำเสนอเนื้อหาที่พนักงานสามารถหาความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่พวกเขาต้องการ ซึ่งการพัฒนาความสามารถของบุคลากรมีความสำคัญเท่ากับการลดความเสี่ยงในการสูญเสียความสามารถ”

Scott Monty รองประธานอาวุโสฝ่ายกลยุทธ์ของ Shift Communications กล่าวว่า “เคยมีความเชื่อที่ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเรื่องของคนยุคใหม่ แต่สถานการณ์ได้เปลี่ยนไปถึงจุดที่ผู้หญิงอายุมากกว่า 55 ปี กลายเป็นกลุ่มผู้ใช้ Facebook ที่เติบโตเร็วที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร ไม่ใช่แค่เรื่องเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่เท่านั้น” ดังนั้นจึงทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ได้เปลี่ยนไปแล้ว

พนักงานส่วนใหญ่ต่างกำลังมองหาบริษัทที่มีความก้าวหน้าและสร้างโอกาสด้านดิจิทัลที่ดีที่สุด ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมั่นใจว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการให้บริการตามจุดมุ่งหมายดิจิทัลขององค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะเกี่ยวข้องกับสององค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรและความเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นลักษณะที่สำคัญของบริษัทที่มีการพัฒนาด้านดิจิทัล ซึ่งองค์กรเหล่านี้มีแนวโน้มที่ดีในการส่งเสริมให้มีการยอมรับความเสี่ยง ส่งเสริมนวัตกรรม และพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรต้องสนับสนุนการทำงานร่วมกันและมีความคิดสร้างสรรค์

โดยหลักการแล้วองค์กรที่กำลังมีการพัฒนาด้านดิจิทัลมีความเสี่ยงน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการพัฒนาด้านดิจิทัล บริษัทที่แทบจะไม่มีการพัฒนาด้านดิจิทัลส่วนใหญ่พบว่าเป็นองค์กรที่กลัวความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญ ส่วนในองค์กรที่มีการพัฒนาด้านดิจิทัลพบว่าเป็นองค์กรที่สามารถยอมรับและตอบโต้กับความเสี่ยงได้ดีกว่า

การกลัวความเสี่ยงจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้บริษัทต่างๆ ประสบปัญหา ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็น Google, Amazon หรือ Facebook ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากมาย แต่บริษัทขนาดใหญ่หลายร้อยบริษัทก็ยังคงสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้

เพื่อเพิ่มการยอมรับความเสี่ยงในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิด โดยต้องยอมรับความล้มเหลวว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีก่อนที่จะประสบความสำเร็จ เช่น อุปกรณ์ที่สวมใส่ได้เป็นสิ่งที่ดี แต่ Google Glass ยังไม่เหมาะกับเรา ในตอนนี้ แต่เราอาจพบว่าคนรักสุขภาพชื่นชอบ Apple Watch มากกว่าและกลายเป็นแพลตฟอร์มที่เป็นที่นิยมอย่างมาก

CEO ของ Cisco กล่าวว่า “เมื่อเทคโนโลยี IoT เพิ่งเริ่มต้นขึ้น และตลาดก็ยังไม่พร้อมสำหรับเทคโนโลยีนี้ แต่บริษัท Cisco กล้าที่จะดำเนินงานต่อไปโดยไม่ได้ลงทุนจนเกินขอบเขตที่กำหนดไว้” เพราะวิสัยทัศน์ขององค์กรเชื่อว่า IoT คืออนาคตอย่างแน่นอน

พนักงานอาจกลัวที่จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากเท่ากับผู้บริหาร ดังนั้นควรส่งเสริมให้พนักงานให้ความสำคัญในการปฏิรูปสู่ธุรกิจดิจิทัลมากยิ่งขึ้น แต่ธุรกิจอาจต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบในการดึงพนักงานเข้ามามีส่วนร่วม

ผู้บริหารจำนวนมากคิดว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันมาจากความสามารถ แต่ในความเป็นจริงความคิดใหม่ๆ มักจะเกิดขึ้นจากความร่วมมือในกลุ่มบุคคลที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน บริษัทที่กำลังพัฒนาด้านดิจิทัลจะได้รับประโยชน์จากความร่วมมือกัน บริษัทที่กำลังพัฒนาด้านดิจิทัลส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรควรมีการทำงานร่วมกัน และยังมีแนวโน้มที่จะใช้ทีมงานแบบ cross-functional มากขึ้นในการดำเนินการด้านดิจิทัล

ความเสี่ยงและการสร้างรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นแรงผลักดันสำคัญของนวัตกรรม ซึ่งเป็นผลให้องค์กรที่กำลังพัฒนาด้านดิจิทัลดีกว่าเดิม โดยผู้บริหารที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ก็จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาด้านดิจิทัลได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า

การบอกเล่าแลกเปลี่ยนเรื่องราวทางดิจิทัลให้กับผู้อยู่นอกองค์กร โดยการเผยแพร่ความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับภารกิจและเป้าหมายของบริษัท สร้างความภาคภูมิใจในบริษัท และความสามารถในการบอกเล่าเรื่องราวทางดิจิทัลก็มีตัวอย่างมาแล้วคือ บล็อกยอดนิยมของกัปตันเรือขนส่งสินค้าในการจัดส่งสินค้าของบริษัท Maersk มีกัปตันคนหนึ่งที่กำลังจะเกษียณอายุภายหลังจากที่ใช้เวลาหลายปีในบริษัทและใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่บนเรือ โดย Anna Granholm-Brun ซึ่งเป็นผู้จัดการแบรนด์ของบริษัทในเวลานั้น เล่าว่ากัปตันจะเขียนบล็อกทุกวันเกี่ยวกับเรื่องราวในสัปดาห์สุดท้ายของเขาที่ทะเล โดยกัปตันได้เล่าชีวิตการทำงานของเขาและความทรงจำเกี่ยวกับท่าเรือ ซึ่งได้รับความสนใจอย่างมากมาย และ Granholm-Brun ได้ใช้ blog ที่กัปตันเขียนขึ้นนี้ เป็น social media ambassadors ของบริษัท และได้อธิบายว่า "สิ่งที่เราทำคือการบอกเล่าเรื่องราวในสิ่งที่ Maersk ทำ และวิถีการทำงาน และคุณค่าที่เกิดขึ้นในชีวิตจากความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ของบุคลากรของบริษัท"

หลักฐานทางวิชาการมากมายได้ยืนยันว่าวัฒนธรรมดิจิทัลทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่มีผู้สังเกตเห็นว่าวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรเกิดจากการเริ่มทดลองใช้สื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไปได้ ดังนั้นการที่มีผู้คนเพิ่มขึ้นจำนวนมากในการใช้สื่อสังคมจะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเริ่มต้นด้วยการทดลองใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารด้านกลยุทธ์จากภาคการผลิตมีความเห็นว่า วัฒนธรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ตัวอย่างเช่น การนำแล็ปท็อปมาใช้แทนคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ที่ทำให้ผู้คนสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ในองค์กร แต่ถ้าวัฒนธรรมและพื้นที่ในองค์กรไม่สนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกัน พนักงานก็มักจะนั่งอยู่กับที่ ดังนั้นลักษณะของเทคโนโลยี ควรจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและทิศทางโดยรวมในการพัฒนาดิจิทัลขององค์กร

องค์กรที่กำลังพัฒนาด้านดิจิทัลหลายองค์กรกล่าวว่า การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดิจิทัลในบริษัทควรต้องมีผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มผู้บริหารที่พยายามผลักดันดิจิทัล โดยผู้บริหารจะต้องสามารถทำได้เกินกว่าที่คิดไว้ และจะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้รอบด้าน ทั้งในโลกความเป็นจริงและในโลกเสมือน เช่น ต้องมีส่วนร่วมกับผู้คนผ่านทางแพลตฟอร์มโซเชียล เช่น Twitter, Facebook และยังสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจริงๆ ได้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กรมั่นใจในความสามารถของผู้บริหารของตน ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะที่เพียงพอที่จะทำให้เกิดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัล และจะต้องเข้าใจถึงแนวโน้มของเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย

เมื่อมีการปฏิรูปดิจิทัลเกิดขึ้นครั้งแรกในโลกธุรกิจ มีผู้บริหารจำนวนไม่มากนักที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ยังมีพวกดิจิทัลเนทีฟ (Digital native) จำนวนไม่มากที่มีประสบการณ์ด้านบริหารระดับสูงในบริษัทขนาดใหญ่ แต่ในปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งมีพนักงานที่มีความสามารถทั้งในด้านดิจิทัลและความสามารถในการบริหาร เช่น Amazon และ Google ซึ่งปัจจุบันพบว่าความคล่องแคล่วในการใช้งานดิจิทัลในองค์กรต่างๆ กำลังเพิ่มสูงขึ้น แต่ผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญในการใช้งานเทคโนโลยี แต่การใช้งานเทคโนโลยีที่ง่ายไม่ยุ่งยากเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้ผู้นำมีการเข้าร่วมและมีความมุ่งมั่นด้านดิจิทัลมากขึ้น

องค์กรส่วนใหญ่มองว่าเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่องค์กร มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มองว่าเป็นความเสี่ยง อย่างไรก็ตามสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อบริษัทหนึ่ง อาจเป็นประโยชน์กับอีกบริษัทหนึ่งเช่นกัน แม้ว่าบริษัทนั้นจะเป็นคู่แข่งก็ตาม

การรับฟังสิ่งรอบตัวและการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้รับฟังมีความสำคัญเท่าๆกัน ซึ่งนอกจากผู้บริหารด้านดิจิทัลจะเป็น Chief Digital Officer (CDO) แล้ว ยังต้องทำหน้าที่เป็น Chief Listening Officer (CLO) ด้วย โดยมีความรับผิดชอบในการรับฟังความคิดใหม่และรับฟังผู้ที่สามารถช่วยงานในองค์กรได้ และสามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆได้ ประเด็นที่น่าสนใจก็คือการสำรวจพบว่าผู้นำและพนักงานมักจะไม่รู้ว่สิ่งที่พวกเขาได้ยินนั้นมีค่าต่อองค์กร

ศาสตราจารย์ Leonardi แห่งมหาวิทยาลัย UC Santa Barbara ได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล จากบริษัทให้บริการทางการเงินรายใหญ่ ที่ผู้บริหารและพนักงานมีการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย ซึ่งพบว่าเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหา เพียงแค่มีการรับฟังข้อมูลก็สามารถนำไปจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และสามารถเพิ่มพูนความรู้ให้แก่องค์กรได้ ดังนั้นองค์กรจะสามารถประเมินรูปแบบความรู้ที่เพิ่งสร้างขึ้นได้ เมื่อรู้ว่าเกิดปัญหาอะไรขึ้นในองค์กร



Illustration by int.do

4. การเปลี่ยนผ่านองค์กรภาคธุรกิจสู่ การเป็นองค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) ของธุรกิจ เป็นปรากฏการณ์ใหม่ และไม่มีที่สิ้นสุด ไม่สามารถกำหนดจุดสิ้นสุดไว้ได้อย่างชัดเจน แต่สามารถเป็นรูปร่างที่ชัดเจนขึ้นได้เมื่อมียุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ผู้บริหารและผู้นำทางความคิดควรจะต้องตระหนักถึงสิ่งที่ควรจะทำในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะต้องระบุได้ถึงความแตกต่างและช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างโลกออนไลน์และออฟไลน์ ตัวอย่างเช่น พิพิธภัณฑ์ศิลปะ Metropolitan Museum of Art ที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างประสบการณ์ออนไลน์ที่น่าสนใจ ที่สามารถชักจูงให้นักท่องเที่ยวไปเยี่ยมชม พิพิธภัณฑ์ New York City museum และยังเชื่อมต่อกันผ่านสื่อสังคมและโทรศัพท์เคลื่อนที่

บริษัทที่มีการพัฒนาด้านดิจิทัลมากกว่าจะแตกต่างจากบริษัทมีการพัฒนาด้านดิจิทัลน้อยกว่า โดยความแตกต่างมักจะไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจมากนัก องค์กรที่กำลังพัฒนาด้านดิจิทัลมักจะมีกลยุทธ์ในการปฏิรูปดิจิทัลที่เกิดจากวัฒนธรรมและความร่วมมือที่มีการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งมีความสำคัญเท่าเทียมกับการที่ผู้นำและพนักงาน ในองค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลได้

ศาสตราจารย์ Konsynski แห่งมหาวิทยาลัย Emory กล่าวว่า “อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่สวมใส่ได้ อย่างเช่น Google Glass และ Oculus จะนำไปสู่ประสบการณ์ด้าน AR และ VR” ส่วน Ben Waber ประธานและซีอีโอของ Humanyze คาดการณ์ว่าจะมีการเติบโตอย่างมากสำหรับอุปกรณ์เสริมที่สวมใส่ได้ และท้ายที่สุดแล้วจะกลายเป็นเสื้อผ้าที่สวมใส่ประจำวัน

วัฒนธรรมองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลทั้งในการตัดสินใจและในกระบวนการต่างๆ ในองค์กรที่มีการพัฒนาด้านสังคมจะรวบรวมข้อมูลทางสังคมไว้เพื่อการตัดสินใจและการดำเนินงาน เช่น Twitter กำลังขยายขอบเขตจากการเป็นเพียงแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย กลายเป็นผู้ให้บริการการวิเคราะห์ทางสังคมและโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยในปี 2014 Twitter ได้ซื้อ Gnip ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของ Twitter ในการสร้างบริการใหม่ที่รวมข้อมูลทางสังคมและโทรศัพท์เคลื่อนที่เข้าด้วยกัน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจแบบเรียลไทม์

นอกจากนี้ ข้อมูลยังส่งผลต่อการส่งมอบการดูแลสุขภาพด้วย โดย John Brownstein แห่ง Harvard Medical School กล่าวว่าข้อมูลสามารถระบุถึงเชื้อโรคและโรคเรื้อรังได้อย่างรวดเร็วด้วยเครื่องมือวินิจฉัยโรคที่ราคาไม่แพงและสามารถวินิจฉัยโรคได้ทันที โดยเครื่องมือเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงโดยตรงกับบุคคลและสรุปการวินิจฉัยเกี่ยวกับสุขภาพได้

บริษัทผู้นำในด้านเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (sharing economy) เช่น Uber ที่ให้บริการรถแท็กซี่แบบออนไลน์ และ Airbnb ที่ให้บริการที่พักแบบออนไลน์ กำลังเข้ามาเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมอย่างพลิกผัน (Disruption) โดยศาสตราจารย์ Konsynski แห่ง Emory ชี้ให้เห็นว่าความต้องการที่จะต้องการเป็นเจ้าของกำลังจะจางหายไปและคนยุคใหม่มีความสนใจในการเป็นเจ้านองน้อยกว่าคนรุ่นเก่า ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะต้องก้าวไปข้างหน้าเพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจในอุตสาหกรรมของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของประชากร

John Chambers ซีอีโอของ Cisco กล่าวว่า เห็นได้ชัดว่าถึงเวลาแล้วที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะสายเกินไป โดยองค์กรจะต้องพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า มีความกล้าได้กล้าเสีย และต้องมีการปลูกฝังว่าองค์กรจะสามารถเอาชนะได้แม้จะไม่มีแผนงานก็ตาม เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าแผนงานขององค์กร

สุดท้ายแล้วการปฏิรูปทางดิจิทัลจะไม่ใช่แค่เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีเท่านั้น ในการวิจัยพบความจริงที่เห็นได้ชัดว่า องค์กรมักเกิดความสูญเสียในการเผชิญหน้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาด้านดิจิทัลเป็นผลมาจากกลยุทธ์, วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำ โดยผู้นำและผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นดังนี้

- ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลมากกว่าการใช้เทคโนโลยี : องค์กรที่กำลังพัฒนาด้านดิจิทัล จะเห็นว่ากลยุทธ์ดิจิทัลสำคัญกว่าเทคโนโลยี โดยต้องมีเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงนวัตกรรม, การตัดสินใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของธุรกิจได้ในท้ายที่สุด
- มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการริเริ่มด้านดิจิทัล : หลายองค์กรจะต้องเปลี่ยนความคิดทางวัฒนธรรมของตน เพื่อเพิ่มความร่วมมือและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเสี่ยง ผู้นำธุรกิจควรคำนึงถึงว่าเทคโนโลยีดิจิทัลหรือวิธีการด้านดิจิทัลจะสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องเข้าใจลักษณะของวัฒนธรรมในปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สามารถกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิรูปด้านดิจิทัลได้มากขึ้น
- มีความเชื่อมั่นในความคล่องตัวด้านดิจิทัลของผู้นำ : แม้ว่าผู้นำจะไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีก็ตาม แต่ก็ควรจะต้องมีความเข้าใจว่าอะไรจะสามารถทำให้ธุรกิจและเทคโนโลยีเชื่อมโยงกันได้ และจะต้องเตรียมพร้อมสำหรับแนวคิดและวิธีในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเปลี่ยนแปลงธุรกิจและสังคม
- ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลสามารถผลักดันให้เกิดการพัฒนาทางดิจิทัล : องค์กรที่มีการพัฒนาด้านดิจิทัล คือองค์กรที่นำดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ความสามารถ และแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ซึ่งจะต้องมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน

- สมรรถภาพของกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขึ้นอยู่กับขอบเขตและวัตถุประสงค์ : องค์กรที่มีการเติบโตด้านดิจิทัลน้อยกว่ามักมุ่งเน้นไปที่เทคโนโลยี และมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการดำเนินงานที่ไม่ยืดหยุ่น ส่วนกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กรที่มีการเติบโตด้านดิจิทัลมากกว่าจะถูกพัฒนาโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจทั่วทั้งองค์กร
- องค์กรที่มีการเติบโตด้านดิจิทัลจะสร้างทักษะเพื่อให้เข้าใจถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ : องค์กรที่มีการเติบโตด้านดิจิทัลจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นมากกว่าองค์กรที่มีระดับการเติบโตที่ต่ำกว่า
- พนักงานต้องการทำงานกับผู้นำด้านดิจิทัล : บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการงานให้กับองค์กรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล โดยจะมองหาโอกาสทางดิจิทัลที่ดีที่สุดและธุรกิจต่างๆจะต้องเพิ่มบทบาททางดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาและดึงดูดบุคลากรเหล่านั้นไว้
- การยอมรับความเสี่ยงกลายเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม : องค์กรที่มีการเติบโตทางด้านดิจิทัลมากกว่าจะยอมรับความเสี่ยงได้มากกว่าองค์กรที่เติบโตน้อยกว่า และเพื่อให้องค์กรของตนมีความเสี่ยงน้อยลง ผู้นำธุรกิจต้องยอมรับความล้มเหลวว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องมีก่อนที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องระบุถึงความเป็นไปได้ที่พนักงานอาจจะต้องมีความเสี่ยงเช่นเดียวกับผู้บริหาร และจะต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้โดดเด่นยิ่งขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลต้องมาจากผู้นำและผู้บริหาร : องค์กรที่มีการเติบโตด้านดิจิทัลจะมีบุคคลหรือกลุ่มผู้นำ ที่มีความพยายามมากกว่าองค์กรที่เติบโตน้อยกว่า นอกจากนี้พนักงานในองค์กรที่มีการเติบโตทางดิจิทัลยังมั่นใจอย่างมากว่าผู้นำของตนสามารถใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว ซึ่งความคล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ต้องการความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี แต่ต้องใช้ความสามารถในการอธิบายถึงคุณค่าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่ออนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน



Illustration by quivermanagement.com

5. ผู้บริหารกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผู้บริหารในตำแหน่ง Chief Information Officer (CIO), Chief Technology Officer (CTO), Chief Digital Officer หรือ Chief Data Officer (CDO), Chief Marketing Officer (CMO), Chief Strategy Officer (CSO) หรือผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ หรือผู้นำทางเทคโนโลยี ส่วนใหญ่ได้ตระหนักแล้วว่าเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งมีนวัตกรรมมากมายที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี โดยในขณะนี้ธุรกิจที่ใช้ดิจิทัลได้เข้าสู่ตลาดและประสบความสำเร็จจำนวนมากที่ได้เอาชนะในการแข่งขันกับธุรกิจในรูปแบบเดิม แม้ว่าถ้าธุรกิจบางธุรกิจยังไม่ได้เผชิญกับคู่แข่งที่มีรูปแบบเป็นองค์กรดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายการตลาดขององค์กรก็อาจจะต้องมีแนวทางใหม่ๆ ในการรับมือกับดิจิทัล และต้องมีเทคโนโลยี ข้อมูลและทักษะสำหรับแข่งขันเพื่อแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต เพราะลูกค้าก็กำลังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและต่างคาดหวังว่าจะมีประสบการณ์ทางดิจิทัลที่ง่ายขึ้นและใช้ได้ในทุกอุปกรณ์ ลูกค้ากำลังคาดหวังถึงการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการซื้อสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่เกิดจากการรวมเอาประสบการณ์ทั้งจากทางสังคม ส่วนบุคคล และทางกายภาพเข้าด้วยกัน

ต่อจากนี้ไปโลกจะยังมีการแข่งขันกันมากขึ้นและผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจ องค์กรจะขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพื่อตัดสินใจในการลงทุนได้ดีขึ้น ปรับปรุงการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายหลักที่สำคัญได้อย่างชาญฉลาดขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ สินค้าและบริการต้องตรงใจลูกค้า กระบวนการปฏิบัติการต้องทำเป็นระบบอัตโนมัติและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทีมการขายต้องคล่องตัวมากขึ้น และทั่วทั้งองค์กรจะต้องมีนวัตกรรมมากขึ้น มีข้อมูล ที่ชาญฉลาดมากขึ้น และเป็นอัตโนมัติมากขึ้น

ความจริงแล้วองค์กรต่างๆ ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจมากมายได้สร้างเว็บไซต์สำหรับลูกค้าในยุค 90 มีการลงทุนใน Enterprise Resource Planning (ERP) หรือ Customer Relationship Management (CRM) และ Business Intelligence (BI) ในช่วงปี 2000 และปัจจุบันนี้มีใช้งานบนมือถือ สื่อสังคมออนไลน์และคลาวด์ มีการลงทุนในเรื่องการเก็บข้อมูล และมีการลงทุนในเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงความร่วมมือเพื่อที่องค์กรสามารถแบ่งปันความคิดและสร้างสิ่งใหม่ๆ ได้มากมาย

ถ้าองค์กรยังไม่ได้ทำสิ่งเหล่านี้ ก็อาจจะถูกกำจัดได้หากเพียงแค่พยายามรักษาระดับเดิมแทนที่จะมีการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นเพียงการยอมรับความเสี่ยงในธุรกิจมากกว่าที่จะแก้ปัญหา หรือบางทีพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ได้รับความร่วมมือ ถ้าหากองค์กรของเราอยู่ในกลุ่มเหล่านี้ ผู้บริหาร CEO, CIO/CTO อาจจะต้องรับผิดชอบงานดังกล่าว และ Chief Digital Officer, Chief Data Officer หรือ Chief Marketing Officer โดยต้องมีบทบาทในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์กับงบประมาณและการสนับสนุนให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการลงทุนที่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวก

แต่ถ้าองค์กรกำลังทำสิ่งเหล่านี้อยู่บ้าง หรือยังคงมีเวลาในการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลูกค้าจะไม่สนใจว่าแพลตฟอร์ม วิธีปฏิบัติ หรือการให้บริการขององค์กรจะดีแค่ไหน ระบบคลาวด์, BYOD, BI, CRM, ระบบจัดการเนื้อหา (CMS) หรือ แอปพลิเคชันที่บริษัทนำออกมาให้บริการจะมีประสิทธิภาพต่อระบบงานหลักอย่างไร แต่ลูกค้าจะสนใจเพียงความพึงพอใจที่ได้รับจากการให้บริการด้วยเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้เท่านั้น

นับจากนี้ไปธุรกิจจะต้องสนใจการสร้างประโยชน์เชิงกลยุทธ์ เพิ่มรายได้ ปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เอาใจใส่ลูกค้า พัฒนากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เปิดตลาดใหม่ พัฒนาสินค้าใหม่ และมีการเติบโตผ่านทางการเข้าซื้อกิจการ โดยธุรกิจต้องให้ความสนใจในวิธีการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ สร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก และตัดสินใจรวดเร็วขึ้น

ผู้บริหารในตำแหน่ง Chief Digital Officer, Chief Data Officer, Chief Marketing Officer หรือผู้นำและผู้บริหารในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ ควรจะต้องเป็นพันธมิตรและร่วมมือกับผู้นำและผู้บริหารทางด้านเทคโนโลยี และมีการบริหารจัดการทีมงานรวมถึงผู้ที่มีทักษะความสามารถให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีมขับเคลื่อนจึงจะทำให้ความเสี่ยงในองค์กรลดลง

องค์กรส่วนใหญ่ต้องการผู้นำที่ยืนยงรับกับความท้าทายในการขับเคลื่อนธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยต้องการผู้นำทางเทคโนโลยีที่ดีและมีการแก้ปัญหาเป็นทีม มีแพลตฟอร์มที่โดดเด่น พร้อมทั้งมีการนำไปปฏิบัติ โดยต้องการนักเทคโนโลยีที่มีทัศนคติและขีดความสามารถในการขับเคลื่อนแพลตฟอร์ม มีการปฏิบัติงานที่คล่องตัวและมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน

เทคโนโลยีที่ดีและโดดเด่นเป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้น หลายธุรกิจต้องการวิธีปฏิบัติเพื่อเพิ่มความสามารถในการขับเคลื่อนการตัดสินใจและสร้างสินค้าที่เป็นเลิศ โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มี โดยต้องมีการเชื่อมต่อเข้ากับระบบนิเวศของขีดความสามารถกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งรวมถึงแหล่งข้อมูลใหม่, บริการที่ใช้ประโยชน์จาก API, คลาวด์ซอสซึ่งที่สนับสนุนขั้นตอนการทำงาน และ App store ที่สามารถช่วยขับเคลื่อนการกระจายสินค้าได้ โดยต้องทำความเข้าใจให้ดีกว่าเทคโนโลยีเกิดใหม่อย่าง Blockchain, Internet of Things (IoT), Big data analytics และ AI จะมาเปลี่ยนโฉมอุตสาหกรรมในอีก 5 ปีข้างหน้าและจะสามารถรวบรวมขีดความสามารถใหม่ๆ ได้อย่างชัดเจน

ธุรกิจในยุคดิจิทัลต้องมีการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า มีการติดตามการนำเสนอสินค้ารูปแบบใหม่ และวิวัฒนาการของประสบการณ์ของลูกค้าทั้งออนไลน์และออฟไลน์ โดยจะต้องมีการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อช่วยกำหนดตลาดใหม่ และที่สำคัญที่สุดคือต้องทำให้มีฟังก์ชันการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดรายได้จากสินค้าและบริการที่ใช้ประโยชน์จากดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ธุรกิจต้องการความร่วมมือและการเป็นพันธมิตรกัน ในรูปแบบใหม่ระหว่างเทคโนโลยี นักการตลาด ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล และพนักงานขาย ในการดำเนินการให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ และขับเคลื่อนวัฒนธรรมดิจิทัลได้อย่างชาญฉลาดและรวดเร็ว

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล ในองค์กรต่างๆ ที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย และคู่แข่งทางดิจิทัล โดยการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับคนหัวก้าวหน้าที่เปิดรับนวัตกรรมใหม่ (early adopter) และการจัดการให้ก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ ซึ่งอาจจะมีทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวแต่ก็ถือว่าเป็นการทดลองที่ดี และดีกว่าที่ไม่ทดลองทำอะไรเลย

สิ่งที้องค์กรควรคำนึงถึงก็คือวิธีการแก้ปัญหาและวิธีปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเริ่มจากล่างขึ้นบน (Bottom-to-Top) ไม่ใช่เพียงจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงาน (Top-to-Bottom) กล่าวคือการเริ่มปรับใช้ด้วยวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จ (tactical practices) ก่อน ตามด้วยวิธีปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational practices) และตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ตัวอย่างเช่น การเริ่มปฏิบัติในส่วนของ IT ก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นขยายไปสู่ทีมธุรกิจ และทำการขับเคลื่อนให้มีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ตามมา ซึ่งในการดำเนินงานนี้ในองค์กรย่อมมีทั้งผู้สนับสนุน ผู้ที่คอยวิพากษ์วิจารณ์และขัดขวาง ผู้ให้ความร่วมมือ รวมไปถึงคู่แข่งด้วย

กลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่ครอบคลุมวิธีปฏิบัติ 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ วิธีปฏิบัติที่ว่องไว (Agile practices), การออกแบบสถาปัตยกรรมและการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจ, การบริหารพอร์ตการลงทุน, โปรแกรมวิทยาศาสตร์ข้อมูล และการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ ซึ่งทั้ง CIO, CTO, CDO, CMO, ผู้นำทางกลยุทธ์ หรือหัวหน้าส่วนงานบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ ควรร่วมมือกันที่จะทำให้องค์กรมีวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงธุรกิจได้ ด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

1. เตรียมความพร้อมให้กับทีม IT - ทีมเทคโนโลยีต้องมีวิธีปฏิบัติที่รวดเร็ว, มีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างทีมพัฒนา (Development) และทีมปฏิบัติการ (Operation) มีความสอดคล้องเกิดความราบรื่น หรือที่เรียกว่า DevOps, และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อทำให้เกิดแพลตฟอร์มดิจิทัล
2. ผลักดันให้มีการลงทุนและนวัตกรรม - ทำให้มีวิธีปฏิบัติที่ทำให้รับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน รับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและการวิจัยตลาดอื่นๆ พัฒนาความคิดริเริ่มต่างๆ ที่สามารถวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับความสำคัญโดยขึ้นอยู่กับผลตอบแทนทางการเงินและผลตอบแทนเชิงกลยุทธ์
3. พัฒนารากฐานสำหรับการดำเนินการทางดิจิทัล - พัฒนาโครงการวิทยาศาสตร์ข้อมูล, บริการข้อมูลและวิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ที่ขับเคลื่อนให้เกิดองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการดิจิทัล
4. ขับเคลื่อนวัฒนธรรมและการเติบโตทางดิจิทัล - ให้คนหัวก้าวหน้าที่เปิดรับนวัตกรรมใหม่ (early adopter) เข้าร่วมโครงการหรือโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลในองค์กร โดยมีความรวดเร็วขึ้นและชาญฉลาดมากขึ้น

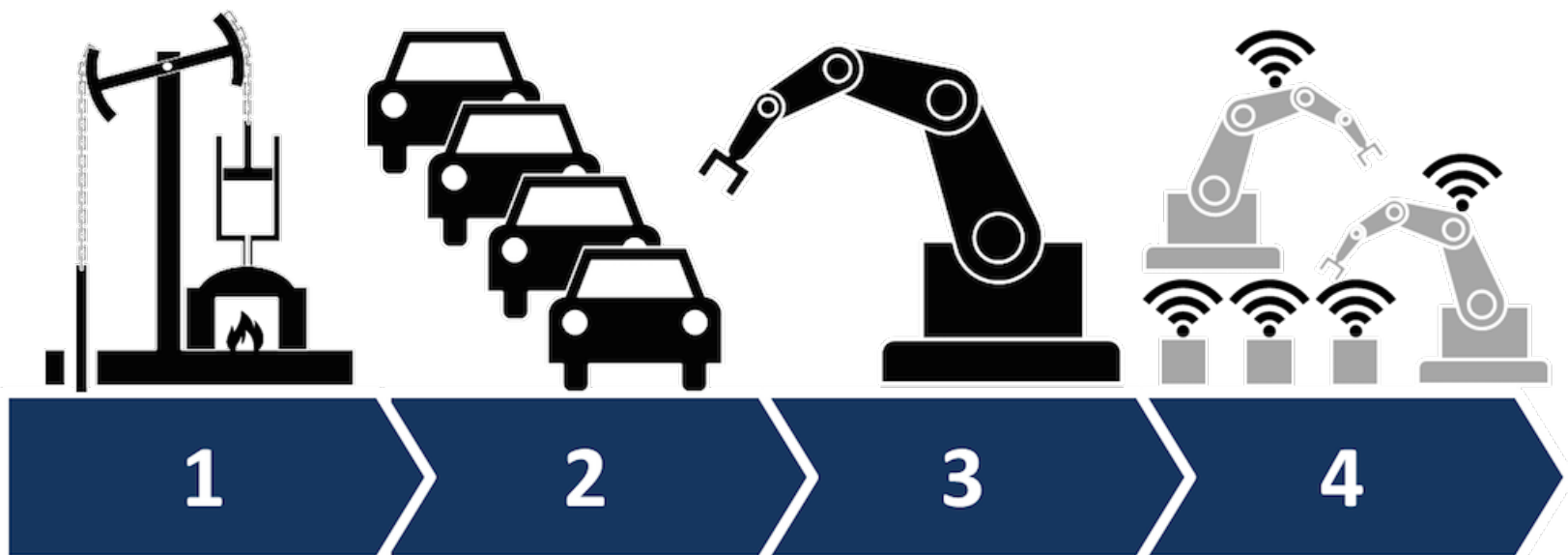


Illustration by aberdeenessentials.com

6. การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของอุตสาหกรรม

เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในกลุ่มผู้นำ ในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพ กลายมาเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและการพลิกโฉมต่างๆ โดยการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและในหลายๆ ด้านของธุรกิจ ทำให้เกิดโอกาสใหม่ๆ รวมถึงมีความเสี่ยงเกิดขึ้นด้วย ผู้นำธุรกิจทั่วทุกภาคส่วน กำลังต่อสู้กับความซับซ้อนเชิงกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ รูปแบบของอุตสาหกรรมและสังคม ผลกระทบที่เกิดจากดิจิทัลต่อเศรษฐกิจและสังคมทำให้เกิดคำถาม ในแวดวงผู้นำว่าพวกเขาจะต้องวางแนวทางอย่างไรเพื่อตอบโต้กับภัยคุกคามที่ไม่เคยพบมาก่อนแบบนี้

แม้จะเป็นที่ชัดเจนว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนในหลายอุตสาหกรรมภายใน 10 ปีข้างหน้า แต่ก็มีความท้าทายอื่นๆ อีกมากที่ต้องเผชิญ เช่นการเปลี่ยนแปลงของความคาดหวังของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม กฎระเบียบที่ล้าสมัย และการพัฒนาทักษะแรงงานที่เหมาะสม ดังนั้นผู้นำอุตสาหกรรมและผู้นำรัฐบาลควรตระหนักถึงความท้าทายเหล่านี้และหาทางรับมือให้ทันเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจ

แม้แต่ในเวทีระดับโลกการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของอุตสาหกรรม (Digital Transformation of Industries: DTI) World Economic Forum ในปี 2015 ให้เป็นโครงการหลักที่ต้องให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ Future of the Internet Global Challenge Initiative เป็นความคิดริเริ่มที่ต่อเนื่องที่จุดประกายสำหรับโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด และแนวโน้มจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต่อสังคมและเศรษฐกิจ ภายใต้การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0)

องค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นการหามูลค่าของเศรษฐกิจและสังคมในช่วงสิบปีข้างหน้าที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งสังคมและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดของการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0

การปฏิวัติทางดิจิทัลและผลกระทบการบริหารจัดการในอุตสาหกรรม

การปฏิวัติทางดิจิทัลกำลังเปลี่ยนแปลงองค์กร และแม้แต่อุตสาหกรรมทั้งหมดภายในทศวรรษต่อจากนี้ ซึ่งบริษัทที่ทำธุรกิจรูปแบบแอนะล็อกแบบดั้งเดิมที่ครอบครองตลาดรายใหญ่ที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อนการปฏิวัติดิจิทัล จะรู้สึกเหมือนกำลังถูกล่าจากทุกด้าน จากการเกิดขึ้นของธุรกิจสตาร์ทอัพมากมายที่โจมตีตลาดแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตามยังคงไม่สายเกินไปสำหรับธุรกิจแบบดั้งเดิมที่จะปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีทรัพยากรอยู่จำนวนมาก ที่สามารถต่อสู้กับการโจมตีของคู่แข่งหน้าใหม่ได้ ทั้งมีเงินลงทุน มีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง และมีความสัมพันธ์กับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีขีดความสามารถต่างๆ ที่สั่งสมมาเป็นเวลานานหลายทศวรรษ

การที่จะเป็นองค์กรดิจิทัลนั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งกว่าเพียงแค่การลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ แต่บริษัทต่างๆ ต้องค้นหารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ และต้องทบทวนและปรับรูปแบบการดำเนินงานใหม่ และพิจารณาด้วยว่าจะวัดความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร โดยมุ่งเน้นประเด็นต่างๆ ดังนี้

- รูปแบบธุรกิจดิจิทัล - องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงชั้นพื้นฐานเพื่อกำหนดการพัฒนา และหารูปแบบธุรกิจใหม่
- รูปแบบการปฏิบัติการดิจิทัล - มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงาน ที่ออกแบบมาสำหรับยุคดิจิทัล และระบุขั้นตอนที่ต้องทำ
- ทักษะและความสามารถด้านดิจิทัล - องค์กรต่างๆ ต้องมีวิธีที่สามารถดึงดูด, รักษา และพัฒนาความสามารถที่เหมาะสมได้ โดยเน้นให้องค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และสนับสนุนคนยุคใหม่ (ยุคมิลเลนเนียล) ให้เข้าร่วมทำงานในองค์กร และยังมีการประเมินว่าบริษัทต้องปรับตัวอย่างไร เพื่อให้เข้ากับวิธีการทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้หุ่นยนต์หรือไม่ใช้ก็ตาม
- รูปแบบตัวชี้วัดสำหรับดิจิทัล - โดยทั่วไปแล้วในยุคดิจิทัล ดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators - KPI) แบบดั้งเดิม ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของธุรกิจดิจิทัลได้อีกต่อไป โดยต้องระบุถึงตัวชี้วัดที่จะใช้อธิบายถึงความสำคัญของการติดตาม ตรวจสอบ และตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างทันทั่วทั้ง

ข้อเสนอแนะที่จะช่วยให้ผู้นำ ในอุตสาหกรรมที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร มีดังนี้

- กำหนด, พัฒนา และมีรูปแบบธุรกิจดิจิทัล ใหม่
 - มีการใช้ชุดเครื่องมือทางกลยุทธ์ให้เกิดประโยชน์ (เช่น Big Data Analytics) และมีการสร้างพันธมิตรหรือลงทุนเพื่อเร่งให้กลยุทธ์นั้นสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว
 - การพัฒนาองค์กรมีความคล่องตัว และมีการปรับตัวทุกสัปดาห์หรือทุกๆ สองสัปดาห์เหมือนกับช่วงลงทุนระยะเริ่มแรก และมีการเน้นที่การตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ที่จริงจัง
- ร่วมมือกับธุรกิจร่วมทุนที่ประสบความสำเร็จ
 - สำหรับบริษัทร่วมทุนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลร่วมกันอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท

- ตรวจสอบแต่ละการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ
 - มีการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงานผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อช่วย ในตัดสินใจ ได้เร็วขึ้นและทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้นภายในองค์กร
 - มีการปรับรูปแบบการดำเนินงานไปสู่รูปแบบการทำงานที่เร็วขึ้นเพื่อให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมที่มาจากรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และยังคงสนับสนุน กิจกรรมต่างๆ ในแต่ละวันขององค์กร
 - รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรมีความยืดหยุ่นที่จะสนับสนุนสภาพแวดล้อม ของการเป็นหุ้นส่วน
- เข้าใจและใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์
 - บริษัทต้องใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการดำเนินงาน เกี่ยว กับการร้องโองและ การปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างโปร่งใส
 - บริษัทต้องใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการเปิดตัวรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ และสร้าง รายได้ใหม่ ๆ เพื่อลดการทำลายธุรกิจหลักแบบดั้งเดิม
- พิจารณาเพิ่มการลงทุนในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย
 - มีการลงทุนในเรื่องความมั่นคงความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) เป็นเรื่อง สำคัญสำหรับองค์กร และได้มีการเพิ่มงบประมาณสำหรับการลงทุนในเรื่องความ มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
- สร้างแรงงานดิจิทัล ในระดับสูง
 - มีทีมผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถทางดิจิทัล และมีความหลากหลายทั้งใน ด้ายวัย และความเชี่ยวชาญต่างๆ ที่เพียงพอต่อธุรกิจ
 - มีการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อเสริมทักษะทางดิจิทัล ให้แก่ พนักงาน
 - นโยบายภายในองค์กรต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถทำงาน ร่วมกันกับการใช้เครื่องมือสื่อสารออนไลน์
 - วัฒนธรรมขององค์กรต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและ ดึงดูดคนยุคมิลเลนเนียล และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมสามารถมองเห็นได้ ในทุกระดับขององค์กรและดำเนินการโดย CEO และทีมผู้นำและผู้บริหาร

- บูรณาการการใช้ระบบอัตโนมัติและพนักงานเข้าด้วยกัน
- พนักงานสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพ และได้ใช้ประโยชน์จากระบบอัตโนมัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการกำหนดส่วนงานที่เหมาะสมที่จะใช้ระบบอัตโนมัติ และได้ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ต่อแรงงานแบบดั้งเดิม
- มีการพัฒนากลยุทธ์และกรอบการทำงานที่คำนึงถึงหน้าที่และภารกิจทั้งหมดในองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์และได้รับประโยชน์จากพนักงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดตัวชี้วัดทางดิจิทัลที่ถูกต้อง
- ได้มีการกำหนด KPIs ที่ถูกต้องเพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานของรูปแบบธุรกิจดิจิทัลอย่างเหมาะสม
- มีขีดความสามารถและกลไก ในการติดตามตัวชี้วัดทางดิจิทัลแบบทันทีและมีการตัดสินใจและความคิดริเริ่มที่เหมาะสมเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึกที่รวบรวมได้

การอยู่รอดภายใต้การพลิกโฉมทางดิจิทัล

การปฏิวัติอุตสาหกรรมด้วยเครื่องจักรไอน้ำที่เคยปฏิวัติภาคเศรษฐกิจทั้งหมดตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 ได้เป็นประวัติศาสตร์ที่น่าตื่นเต้น ซึ่งเหตุการณ์คล้ายๆกัน ก็กำลังจะเกิดขึ้นด้วยการปฏิวัติอุตสาหกรรมด้วยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต, หุ่นยนต์, ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูล ที่กำลังเริ่มเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมของวันนี้อย่างรุนแรง

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกำลังดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพในการประมวลผลของคอมพิวเตอร์เป็นไปตามกฎของมัวร์ (Moore's Law) โดยต้นทุนที่ลดลงของเทคโนโลยีขั้นสูง กำลังทำให้โลกเชื่อมต่อกันมากขึ้นในรูปแบบ Internet of Things (IoT) โดยในปี 2005 มีอุปกรณ์เพียง 500 ล้านเครื่องที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต แต่วันนี้มีถึง 8 พันล้านเครื่อง และคาดว่าในปี 2030 จะมีถึง 1 ล้านล้านเครื่อง

แนวโน้มเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 ประการ

Accenture Technology Vision ได้นำเสนอแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ๆ 5 ประการที่สำคัญกับธุรกิจดิจิทัล โดยเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญขององค์กรและกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

1. การเชื่อมต่อที่ชาญฉลาด: ด้วยการมีการเชื่อมต่อทางอินเทอร์เน็ต และมีการปรับเปลี่ยนแอปพลิเคชันและบริการให้เป็นแบบเฉพาะบุคคล โดยอินเทอร์เน็ตกำลังทำให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ดิจิทัล
2. เน้นที่ผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome economy): การที่เซ็นเซอร์และการเชื่อมต่อได้เป็นที่แพร่หลายมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความสามารถมากขึ้นในการวัดผลลัพธ์ของบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ซึ่งธุรกิจที่เน้นที่ผลลัพธ์ที่ได้จะดึงดูดลูกค้าได้มากกว่าธุรกิจที่เน้นการขายผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว
3. วิวัฒนาการของแพลตฟอร์ม: ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในการเชื่อมต่อระบบคลาวด์และโทรศัพท์มือถือได้ลดอุปสรรคด้านเทคโนโลยี และลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแพลตฟอร์มระดับโลก แพลตฟอร์มเหล่านี้มีศักยภาพมากสำหรับนวัตกรรมและการส่งมอบบริการ จากการวิจัยของ MIT Sloan School of Management แสดงให้เห็นว่าสินค้าที่มีมูลค่าตลาดสูงสุดในปี 2013 เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นเรื่องแพลตฟอร์มเป็นสำคัญ
4. องค์กรอัจฉริยะ: ความก้าวหน้าในด้านวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Science) เทคโนโลยีการจดจำ (Cognitive) และความสามารถในการประมวลผล ทำให้เกิด 'องค์กรอัจฉริยะ' ที่เกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมืออัจฉริยะต่างๆ รวมถึงซอฟต์แวร์อัจฉริยะต่างๆ การเปลี่ยนข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เป็นข้อมูลอัจฉริยะ ทำให้บริษัทเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ดีขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วอีกด้วย
5. แรงงานโฉมใหม่: เศรษฐกิจดิจิทัลได้สร้างให้เครื่องจักรและมนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความก้าวหน้าในอุปกรณ์ที่สวมใส่ อุปกรณ์ที่เชื่อมต่อ และเครื่องจักรอัจฉริยะต่างๆ กำลังเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้กับคนที่มีความสามารถและทักษะพิเศษ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ยากที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลและเข้าใจถึงความหมายได้อย่างแท้จริงโดยการพลิกโฉมด้วยดิจิทัล กำลังทำให้ธุรกิจแบบดั้งเดิมหายไป ซึ่งเป็นความเสียหายของธุรกิจเหล่านั้นและเกิดความหวาดกลัวว่าจะไม่มีทางรอดได้

จากกรณีศึกษาเกี่ยวกับการล้มละลายของ Kodak เนื่องจากความล้มเหลวในการตอบสนองต่อผลกระทบที่เกิดจากการถ่ายภาพดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน จึงทำให้องค์กรและบริษัทที่เคยประสบความสำเร็จอย่างสูง ต้องกลับมาทบทวนทุกอย่างใหม่

ช่วงปี 2015 มีธุรกิจสตาร์ทอัพประมาณ 70 แห่งที่ประสบความสำเร็จ โดยมีมูลค่ากว่า 1 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ การเพิ่มขึ้นของธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการตลาดแบบดั้งเดิม ธุรกิจสตาร์ทอัพหลายร้อยแห่งกำลังเริ่มโจมตีตลาดแบบดั้งเดิมด้วยเทคโนโลยี การเข้าถึงเงินทุนได้มากขึ้นและวัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และต้นทุนต่ำอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทดั้งเดิม

อย่างไรก็ตาม เกมยังไม่สิ้นสุดสำหรับผู้ประกอบการตลาดเดิม ซึ่งพวกเขามีทรัพยากรมหาศาล เช่น สินทรัพย์ต่างๆ แปรนด์ที่มีมูลค่า การกระจายสินค้าได้ทั่วโลก ความสัมพันธ์กับลูกค้า ข้อมูลและความรู้ทางเทคนิคต่างๆ ที่สะสมมานาน ที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งหากมองแล้วก็คือองค์กรและบริษัทเหล่านั้นใหญ่เกินไปที่จะล้มเหลว ซึ่งอันที่จริงแล้วกรณีของ Kodak นั้นมักถูกอ้างถึงในรูปแบบกรณีศึกษาบ่อยๆ เนื่องจากเป็นหลักฐานและได้เห็นภาพในเรื่องของจุดจบของบริษัทใหญ่ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าธุรกิจสตาร์ทอัพ 100 อันดับแรกของสหรัฐอเมริกา ที่มีมูลค่ารวมกันประมาณ 470 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ แต่ก็ยังน้อยกว่ามูลค่าของ Google และ Apple และยิ่งน้อยกว่ามูลค่าของบริษัท 10 อันดับแรกของ S&P 500 ที่มีมูลค่ารวมกันที่ 3.6 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา



Illustration by boomi.com

7. การสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

บริษัทแบบดั้งเดิมจำนวนมากกำลังพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามถึง 75% จากการสำรวจของ Harvey Nash CIO ประจำปี 2015 กล่าวว่าพวกเขามีการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัล แต่จากผลการศึกษาดังกล่าวพบว่าการท้าทายที่สำคัญที่สุดในการตอบสนองต่อการพลิกโฉมโดยดิจิทัล (Digital Disruption) คือการขาดวิสัยทัศน์ เพื่อแก้ปัญหานี้บริษัทอาจจะต้องคิดทบทวนแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีบริษัทจำนวนมากยังคงใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะห้าปีในรูปแบบดั้งเดิมภายใต้สภาพแวดล้อมของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปและมีความไม่แน่นอน ซึ่งต้องมีการวางแผนในช่วงเวลาที่สั้นลง โดยการเปลี่ยนสู่การวางแผนแบบปีต่อปีจึงจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่า

นอกจากนี้ ธุรกิจควรที่จะไม่ยึดติดกับแนวความคิดของกลยุทธ์แบบครบวงจรอย่างสมบูรณ์ที่อาจล้าสมัยแล้วเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่ง Rita Gunter McGrath ศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์ที่ Columbia Business School กล่าวว่า "บริษัทต่างๆ ไม่สามารถที่จะใช้เวลาหลายเดือนในการสร้างกลยุทธ์ระยะยาวเพียงอย่างเดียวแต่การที่จะก้าวไปข้างหน้า พวกเขาจำเป็นต้องเริ่มต้นการริเริ่มด้านกลยุทธ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างและใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่รวดเร็วทันเวลา" ซึ่งจากการวิจัยบริษัทต่างๆ ควรปรับเปลี่ยนไปในทิศทางดังนี้:

1. กำหนดกรอบแบบกว้างๆ แล้วปล่อยให้ทีมทำการทดลอง
2. ปรับใช้วิธีที่สนับสนุนการเติบโตของผู้ประกอบการ
3. มุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์และการแก้ปัญหา
4. สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายที่แข็งแกร่ง
5. หลีกเลี่ยงการปรับโครงสร้างอย่างรุนแรง เรียนรู้การเลิกจ้างที่ดี
6. มีระบบที่ดีเกี่ยวกับนวัตกรรมในช่วงเริ่มต้น
7. ทดลอง ทำซ้ำ และเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเริ่มจาก CEO

การสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ แต่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับนวัตกรรมจะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ใหม่ ๆ โดยในปัจจุบัน บริษัทใหญ่ๆ มีแนวโน้มที่จะจ้าง Chief Digital Officer (CDO) เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล แต่การมี CDO ก็ไม่ได้รับประกันความสำเร็จเสมอไป

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นความท้าทายอย่างมากและการสนับสนุนกระบวนการนี้จะต้องได้รับการส่งเสริมโดยวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ซึ่งความรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นขึ้นอยู่กับ CEO เป็นสำคัญ และหลายบริษัทได้ดำเนินการแล้ว โดยการวิจัยพบว่า 38% ของผู้บริหารดิจิทัลในบริษัทขนาดใหญ่เชื่อว่า CEO เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลของบริษัทของพวกเขา

จำนวน CDO ในองค์กรระดับโลกเพิ่มขึ้นถึง 4 เท่า ในระหว่างปี 2012 และ 2014 ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีการเพิ่มขึ้น แต่ 60% ขององค์กรต่างๆ ยังคงไม่มี CDO ภายในปี 2014 โดยจากการศึกษาของ Gartner พบว่าบริษัทในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีแนวโน้มที่จะมี CDO เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทในอเมริกาเหนือหรือยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา ซึ่งการมี CDO ยังแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรมโดยมีบริษัทในกลุ่มสื่อ (21%), กลุ่มสื่อสารโทรคมนาคม (13%), กลุ่มบริการ (11%) และกลุ่มธนาคาร (10%) ในทางตรงกันข้าม มีเพียง 1% ของกลุ่มสาธารณูปโภคที่มีการจ้าง CDO โดยบทบาท CDO คือเพื่อช่วยองค์กรชั้นนำในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) แต่ก็อาจจะไม่มีตำแหน่งนี้เมื่อธุรกิจกลายเป็นดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบแล้ว ซึ่ง CDO ที่ประสบความสำเร็จจะเป็น 'ผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลมาสู่องค์กร'

ยุคดิจิทัลจะนำไปสู่วิวัฒนาการในกระบวนการตัดสินใจ

ในอดีต การตัดสินใจขององค์กรถือเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานานอาจจะข้ามปี ซึ่งต่อไปนี้องค์กรทุกองค์กรกำลังเข้าสู่การตัดสินใจด้วยข้อมูลดังนั้นจะไม่มี การตัดสินใจที่ขึ้นกับสัญชาตญาณของฝ่ายบริหารอีกต่อไป แต่จะเป็นการตัดสินใจที่ขึ้นกับข้อมูลเชิงลึก องค์กรจำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่เร็วขึ้นโดยเปลี่ยนจากการรวมศูนย์ และการมีกลุ่มคนเพียงไม่กี่คนที่ควบคุมการตัดสินใจมาเป็นการให้อำนาจแก่นักงานทั่วทั้งองค์กร ให้มีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งนำไปสู่การจัดการตนเองมากขึ้น

องค์กรจะต้องพิจารณาเรื่องการตัดสินใจให้คล่องตัวมากขึ้นโดยไม่ต้องมีหัวหน้าหลายระดับมาเกี่ยวข้องมากนัก องค์กรจำเป็นต้องผลักดันการตัดสินใจออกจากสำนักงานใหญ่ (จากศูนย์กลาง) ของบริษัทโดยให้จุดที่เผชิญหน้ากับลูกค้ามีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น

ผู้นำในยุคดิจิทัล

การสร้างบรรยากาศให้พนักงานสามารถพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านดิจิทัลระดับสูง จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ก้าวหน้าและมองไปข้างหน้า ซึ่งแรงผลักดันที่จะกำหนดวัฒนธรรมนี้จะต้องมาจากความเป็นผู้นำ ดังนั้นปัจจุบันนี้ผู้นำส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลเป็นอย่างดี และรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างการพลิกผันทางธุรกิจได้ ตัวอย่างเช่น Jeff Immelt จาก GE, Satya Nadella จาก Microsoft และ Marc Benioff จาก Salesforce.com ซึ่งเป็น CEO ขององค์กรซึ่งพวกเขากำลังลดรูปแบบองค์กรแบบลำดับชั้น ลดการใช้อำนาจและกำลังดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและทำงานร่วมกันมากขึ้น ด้วยการขับเคลื่อนด้วยเครื่องมือทางดิจิทัล

Matthew Prince ซึ่งเป็น CEO และผู้ร่วมก่อตั้ง CloudFlare กล่าวว่า “CloudFlare กำลังมองหาบุคคลที่หลงใหลในการสร้างธุรกิจอินเทอร์เน็ต โดยบุคคลสองลักษณะที่ CloudFlare มีเป็นจำนวนมาก ก็คือ บุคคลที่มีความอยากรู้อยากเห็น และมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งคนที่มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (empathetic)”

ในความเป็นจริงแล้วมีบริษัทจำนวนน้อยที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารและความเป็นผู้นำที่อาจมีความจำเป็นเพื่อการอยู่รอดขององค์กรในอนาคต โดยการศึกษาของ Russell Reynolds พบว่าในจำนวน 300 บริษัทักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และเอเชีย 217 บริษัท ไม่มีกรรมการบริหารด้านดิจิทัล, 66 บริษัทมีกรรมการบริหารด้านดิจิทัลที่มีสมาชิกเพียงคนเดียว, 17 บริษัทมีกรรมการบริหารด้านดิจิทัล ที่มีสมาชิกมากกว่าหนึ่ง และ 11 บริษัทที่เป็นบริษัทด้านดิจิทัลซึ่งอยู่ในภาคอุตสาหกรรมเทคโนโลยี

ตัวอย่างเช่น Gmail ที่เกิดจาก Google ซึ่งผู้นำและผู้บริหารได้สนับสนุนให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลาทำงาน คิดในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์กับ Google มากที่สุด พนักงานรู้สึกว่ามีอำนาจในการทดลอง ใช้ระบบดิจิทัล ในสภาพแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ผู้นำต้องยอมรับความล้มเหลวว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในอนาคต

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นในขีดความสามารถของแรงงานมนุษย์ เนื่องจากเทคโนโลยีมีทักษะเพิ่มมากขึ้น โกล้เคียงมนุษย์ จนอาจเข้ามาแทนที่มนุษย์ได้ ซึ่งก่อนหน้านี้มนุษย์เท่านั้นที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ความก้าวหน้าในด้านความสามารถในการคำนวณต่างๆ ที่มากขึ้น เช่น การประมวลผลภาพและเสียง ที่เป็นการกำหนดบทบาทใหม่ให้กับมนุษย์ และคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้เทคโนโลยีอย่างเช่น Cognitive computing กลายเป็นตัวทดแทนแรงงานมนุษย์สำหรับงานประเภท routine ตั้งแต่การเรียงลำดับสิ่งของบนชั้นในโรงงานไปจนถึงการระบุคุณลักษณะเฉพาะตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ซึ่ง Cognitive technology ได้ถูกกำหนดให้ทำงานโดยอัตโนมัติหรือเพิ่มกิจกรรมการทำงานที่หลากหลาย

ตัวอย่างเช่น บริษัท IP Soft พัฒนา Amelia ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มปัญญาประดิษฐ์ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนเสมือน โดยใช้ประโยชน์จาก cognitive technology ซึ่ง Amelia มีความสามารถในการทำความเข้าใจคำถามของมนุษย์และแม้กระทั่งอารมณ์ของมนุษย์ - เมื่อคนโทรหาหรืออีเมลเข้ามาในระบบของ Amelia ตัวอย่างเช่น Amelia สามารถใช้งานได้โดยตรงจากระบบคลาวด์ในสถานการณ์จริง เหมือนกับการใช้คู่มือคำแนะนำของพนักงาน call center ซึ่งหาก Amelia ไม่สามารถหาคำตอบได้ จะส่งคำถามให้กับเพื่อนร่วมงานที่เป็นมนุษย์ตอบแทน จากนั้น Amelia จะสังเกตเห็นการตอบและการกระทำของเพื่อนร่วมงานและดูดซับข้อมูลมาเพื่อใช้อ้างอิงในอนาคตเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และตอบคำถามต่อไป

ในขณะที่ความไม่แน่นอนและไม่ชัดเจนยังคงมีอยู่เกี่ยวกับบทบาทของมนุษย์ ซึ่งอาจซ้ำซ้อนกับเครื่องจักรอัจฉริยะ ซึ่งในขณะนี้ก็มีแนวโน้มที่ชัดเจนแล้วว่า หุ่นยนต์และมนุษย์จะต้องมีการทำงานร่วมกันมากขึ้น และคาดว่าจะยอดขายหุ่นยนต์จะเติบโตขึ้น 12% ต่อปี ภายใน 2 ปีข้างหน้า และประเทศที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงบางประเทศกำลังจะเต็มไปด้วยหุ่นยนต์ โดยประเทศเกาหลีใต้มีหุ่นยนต์ในอุตสาหกรรม 437 ตัว สำหรับพนักงานทุกๆ 10,000 คน ในภาคการผลิต

องค์กรต่างๆ ได้รับประโยชน์จากระบบอัตโนมัติและ AI โดยมีการวิจัยจาก MIT ว่า ระบบอัตโนมัติและ AI สามารถลดเวลาในการทำงานของมนุษย์ลงได้ 85% เมื่อมีการทำงานร่วมกับหุ่นยนต์ นอกจากนี้ 84% ของผู้จัดการในทุกระดับยังเชื่อว่าเครื่องจักรจะทำให้พวกเขามีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามระบบอัตโนมัติยังทำให้เกิดความได้เปรียบในทุกอุตสาหกรรม เช่น โลจิสติกส์ในธุรกิจขนส่งอัตโนมัติคาดว่าจะสร้างรายได้มูลค่า 31.8 พันล้านเหรียญสหรัฐให้กับอุตสาหกรรมนี้ แต่การพัฒนานี้จะเกิดความเสี่ยงต่อคนขับรถบรรทุกจำนวน 3.5 ล้านคน ในประเทศสหรัฐอเมริกา บางบริษัทประสบความสำเร็จในการนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการดำเนินงานของบริษัท ในรูปแบบที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของแรงงานมนุษย์แล้วในวันนี้

บริษัท Glory Ltd กำลังทดลองใช้หุ่นยนต์จำนวน 19 ตัว แต่ละตัวมีมูลค่าประมาณ 60,000 เหรียญสหรัฐ ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดแคลนแรงงาน โดยหุ่นยนต์เหล่านี้มีเซ็นเซอร์เป็นเหมือนตา และมีแขนสองข้างที่ประกอบเป็นเครื่องจ่ายสิ่งของที่ทำงานไปพร้อมกับเพื่อนร่วมงานในโรงงานที่เป็นมนุษย์จำนวน 370 คน

เตรียมพร้อมสำหรับการเพิ่มขึ้นของ On-demand workforce

จากการศึกษาในปี 2014 พบว่าชาวอเมริกันจำนวน 53 ล้านคนมีการทำงานแบบเป็นอิสระ (ไม่ว่าจะเป็นงานหลักของพวกเขาหรือเพื่อเสริมงานหลักของพวกเขา) ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดรายได้ถึง 715 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งจะครอบคลุมรูปแบบงานตามความต้องการ (On-demand Workforce) ที่จัดโดยผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น บริษัท Upwork หรือ TaskRabbit อาจรวมถึงงานที่มีทักษะเช่นการเขียนโปรแกรม

On-demand Economy จะเป็นประโยชน์ที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ สามารถเข้าถึงความเชี่ยวชาญและทักษะได้อย่างกว้างขวางมากขึ้นที่อาจจะยังไม่เคยมีอยู่และหาได้โดยง่าย ในธุรกิจแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ ยังได้ประโยชน์อื่นๆอีก เช่น ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และไม่คิดแบบเดิมๆ

ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถหลีกเลี่ยงการทำธุรกรรมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ที่ใช้เวลานานและมักมีต้นทุนสูง เช่น สิทธิประโยชน์ การปฏิบัติตามกฎหมาย ภาษีเงินเดือน และเงินบำนาญ ตัวอย่างเช่น บริษัท Handy ซึ่งเป็นบริษัทบนแพลตฟอร์ม on-demand cleaners ที่สามารถลดต้นทุนแรงงานลงได้ 20 - 30% นอกจากนี้องค์กรต่างๆ ยังได้รับประโยชน์จากการที่พนักงานสามารถเข้าถึงความเชี่ยวชาญและทักษะได้มากขึ้น ซึ่งจะสามารถนำความสามารถที่มีอยู่นั้นมา ใช้งานได้อย่างรวดเร็วขึ้นกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต

“Gig Economy” หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่ประกอบด้วยงานที่ไม่ใช่งานประจำแบบเป็นลูกจ้าง ดังที่เคยเป็นกันมา อย่างเช่น งานชนิดที่เป็น part time, ชั่วคราว, freelance, self-employed หรืองานที่รับมาจากคนอื่นอีกต่อเป็น outsource ซึ่งก็เป็นไปตามไลฟ์สไตล์คนรุ่นใหม่ ที่ชอบความเป็นอิสระ โดย Gig Economy เป็นระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่กำลังเป็นกระแสแพร่ระบาดในกลุ่มคนรุ่นใหม่ทั่วโลก เนื่องจากการทำงานที่ไม่ผูกติดอยู่กับองค์กรหรืองานประจำใดๆ

บริษัท Upwork เป็นผู้นำทางด้าน Gig economy ซึ่งถือเป็นแหล่งหาแรงงานประเภท on-demand freelance แหล่งใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีการลงโฆษณาหางาน 4 ล้านตำแหน่งงาน และมีผู้รับงาน freelance ลงทะเบียนจำนวน 9 ล้านราย ซึ่งมีทักษะกว่า 2,700 ด้าน ที่พร้อมให้บริการซึ่งการวิจัยโดย Upwork ชี้ให้เห็นว่าการค้นหาและการมีส่วนร่วมในโลกแบบออฟไลน์ จะใช้เวลาเฉลี่ย 43 วัน เมื่อเทียบกับการใช้เวลาเพียงแค่ 3 วันในโลกออนไลน์ ซึ่งบริษัทที่ได้รับประโยชน์จาก Upwork ได้แก่ Unilever, Panasonic, Pinterest, Amazon, Cisco และ Microsoft เป็นต้น

ดึงดูดและรักษาความสามารถขององค์กรไว้

การดึงดูดและการรักษาความสามารถควรจะเริ่มจากการฟังสิ่งที่พนักงานพูดเกี่ยวกับบริษัท ทั้งจากภายนอกและภายใน และควรคำนึงถึงความรู้สึกเหล่านี้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถ Monitor ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียได้ เช่น Twitter, Facebook, LinkedIn และ Glassdoor เพื่อให้พนักงานทำงานในบริษัทได้นานขึ้นและมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นบนพื้นฐานของความพึงพอใจซึ่งกันและกัน

องค์กรควรมุ่งเน้นการจูงใจพนักงาน โดยใช้เครือข่ายออนไลน์เพื่อตรวจสอบและสังเกตดูศักยภาพของพนักงาน การสร้างโครงการด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพพร้อมด้วยแรงจูงใจที่เหมาะสมสำหรับพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสนับสนุนโครงการนั้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการเข้าถึงแรงงานที่มีศักยภาพสูง องค์กรควรจะต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อให้องค์กรเป็นตัวเลือกสำหรับคนรุ่นใหม่

- สร้างยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของพนักงานสำหรับคนรุ่นใหม่ โดยหาตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กรที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถของพวกเขา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและมีการสร้างโปรแกรมการหมุนเวียนตำแหน่งงานกันภายในองค์กรที่เหมาะสม
- ระบุสิ่งที่สำคัญให้ชัดเจนโดยมีการพูดคุยกับพนักงาน และเข้าใจในความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามเปลี่ยนสิ่งเหล่านั้นให้เป็นความจริง
- สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และการสร้างโอกาสในการฝึกอบรมที่น่าสนใจให้กับพวกเขา ซึ่งคนรุ่นใหม่มักจะให้ความสำคัญว่าการพัฒนาเป็นหนึ่งในความสำคัญสูงสุดของพวกเขา

- สร้างสถานที่ทำงานที่ดึงดูดความสามารถแบบดิจิทัล พนักงานจะพอใจกับประสบการณ์การทำงานแบบที่พวกเขาสามารถกำหนดเองได้ ซึ่งสร้างขึ้นโดยการออกแบบสถานที่ทำงานแบบกายภาพที่เหมาะสม หรือมีนโยบายในการทำงานแบบออนไลน์ เช่น ทีมนวัตกรรมของ Ricoh ที่ทำงานนอกสถานที่เป็นเวลาหลายเดือน เพื่อสังเกตวิธีการทำงานและสถานที่ที่เป็นปัญหาและมีความยุ่งยากในการทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไดนามิกและยืดหยุ่นทำให้เกิดการทำงานร่วมกันและปฏิสัมพันธ์กันในที่ทำงานมากขึ้น ดังนั้น งานที่สามารถทำได้จากระยะไกล (remote) และมีความยืดหยุ่น จะสามารถลดผลกระทบต่อการรับพนักงานใหม่และการรักษาพนักงานไว้
- สร้างนโยบายที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและสนับสนุนเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ (เช่น Facebook@work, Salesforce Chatter) และการใช้ฮาร์ดแวร์ (เช่น การนำอุปกรณ์ส่วนตัวมาใช้ หรือ BYOD) ไปใช้ในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้นและมีความสุขในการทำงาน

การสร้างพนักงานที่มีทักษะดิจิทัล

การขาดแคลนความสามารถในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ทำให้องค์กรต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างจริงจังโดยการฝึกอบรม ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ในการจัดการความสามารถและทักษะของพนักงาน ซึ่งองค์กรควรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงงานขององค์กร โดยจะต้อง:

- พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นภายในองค์กร โดยการประเมินทักษะที่จำเป็นในปัจจุบันและสร้างกลยุทธ์การฝึกอบรมที่ปรับให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ในปัจจุบันและอนาคต
- สํารวจองค์กรเพื่อหาความสามารถที่มีอยู่ โดยการประเมินความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอด้วยการใช้เครื่องมือดิจิทัล เพื่อให้สามารถเข้าสู่ระบบได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย และสามารถตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์กรได้ตลอดเวลา
- ใช้ทักษะใหม่ๆ ในองค์กรโดยการจ้างผู้นำดิจิทัลและผู้ใช้งานดิจิทัล สามารถใช้ทักษะจากภายนอกองค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการทำงานโดยทันที โดยใช้แผนการแลกเปลี่ยนพนักงานกับองค์กรดิจิทัลอื่นๆ หรือใช้แผนในการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เช่นที่ทำในบริษัท P&G, Google และ Amazon ช่วยให้ได้สามารถแบ่งปันและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ได้

- เป็นผู้นำในยุคดิจิทัลในการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่แท้จริง ซึ่งไม่สามารถขับเคลื่อนจากโครงสร้างแบบ top down ได้ หากแต่เป็นเรื่องของบุคคลที่ใช้ดิจิทัล ผู้นำควรจะต้องทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับดิจิทัลในอนาคตขององค์กร ตัวอย่างเช่น Starbucks ที่มีพนักงานชื่อ Clara Shih ที่มีอายุ 33 ปี เป็นกรรมการบอร์ดของบริษัท และยังเป็นผู้ก่อตั้ง Hearsay Social ซึ่งเธอเคยทำงานในบริษัท Google, Microsoft และ Salesforce.com มาก่อน ซึ่งทำให้เห็นได้ชัดว่าคณะกรรมการบอร์ดในบริษัทยุคดิจิทัลต้องยอมรับกรรมการบอร์ดคนรุ่นใหม่อายุน้อยลง

ผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องจ้างบุคลากรที่มีความคิดเชิงดิจิทัลและมีความเต็มใจที่จะท้าทายสิ่งแวดล้อมใหม่ นอกจากนี้ บุคคลเหล่านี้ควรจะต้องมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้แน่ใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ในขณะที่การจ้าง digital natives อาจช่วยเร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นอกจากนี้สิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือการเพิ่มความรู้และทักษะด้านดิจิทัลให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้พวกเขาสามารถรู้ถึงคุณค่าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่ออนาคตขององค์กร

องค์กรควรต้องขยับออกห่างจากความคิดที่ไม่ชอบความเสี่ยง และควรจะมีการยอมรับความล้มเหลวให้ได้และส่งเสริมให้พนักงานสามารถอยู่ในภาวะความเสี่ยงที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น GE ได้นำผู้บริหารไปเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิด อย่างเช่น การใช้ความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความล้มเหลว อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้ จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เช่น การให้รางวัลสำหรับแนวคิดแบบระยะยาวมากกว่าเป้าหมายระยะสั้น นอกจากนี้ วิธีที่เป็นไปได้สำหรับองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง คือการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร จัดหลักสูตรเร่งรัดด้านดิจิทัล หรือเยี่ยมชมองค์กรด้านดิจิทัล

องค์กรควรจะต้องมีระบบแบบชนชั้นลดลง และใช้โครงสร้างที่คล้ายคลึงกับองค์กรอย่างเช่น Haier และ Xiaomi ซึ่ง Steve Jobs เคยกล่าวไว้ว่า "เราได้ดำเนินการบริษัท Apple เหมือนกับบริษัท Startup ซึ่งเรามักจะมีการโต้เถียงเกี่ยวกับแนวคิดกันเสมอ โดยไม่มีลำดับชั้น มิฉะนั้นองค์กรคุณอาจจะต้องเสียพนักงานที่ดีที่สุดไป นอกจากนี้ ความร่วมมือ ความมีวินัย และความไว้วางใจ ยังถือเป็นสิ่งสำคัญ"

ส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล ในองค์กร

วัฒนธรรมเป็นเรื่องของความเชื่อ คุณค่า และความคิดที่ใช้ร่วมกัน เพื่อชี้นำพฤติกรรมของกลุ่ม และทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากเป็นเรื่องยากที่จะลอกเลียนแบบกันได้ โดยปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมทางด้านดิจิทัลของบริษัทแตกต่างออกไป ได้แก่:

- มีพันธกิจที่แข็งแกร่งและสนับสนุนวัตถุประสงค์
- มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานอย่างเพียงพอ และยังมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (cross-functional teams)
- มีแรงงานด้านดิจิทัลที่มีความหลากหลายและมีความสามารถสูง

ประเด็นสำคัญ 4 ประการ ที่ผู้นำควรมุ่งเน้น เพื่อที่จะก้าวสู่วัฒนธรรมดิจิทัล ได้แก่:

1. การสื่อสาร : มีการติดต่อสื่อสารเท่าที่จำเป็น นอกเหนือจากการสนทนาแบบตัวต่อตัว สร้างช่องทางดิจิทัลในการสื่อสารให้มากขึ้น อย่างเช่น สื่อสังคมออนไลน์, blogs, wikis, forums, mailboxes ที่ใช้ร่วมกัน, webcasts และ videos เป็นต้น โดยเน้นรูปแบบการสนทนาที่ไว้วางใจกันและเปิดกว้าง ซึ่งจะทำให้พนักงานเปิดใจมีการยอมรับได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ บริษัทควรพิจารณาให้มีการบันทึก (log) การติดต่อสื่อสารด้วย
2. การบริหารจัดการ ทีมผู้บริหารต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยจะต้องพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องไปถึงในระดับปฏิบัติการ ผู้นำจำเป็นต้องเปิดกว้างให้พนักงานสามารถมีการเสนอความคิดสร้างสรรค์และนำมาใช้ เช่น hackathons และการออกแบบความคิด โดยบริษัทควรมีการฝึกอบรมดิจิทัลแบบรอบด้านสำหรับผู้นำเพื่อพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล นอกจากนี้ยังต้องได้รับการสนับสนุนโดยการวางนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล และกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม
3. ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นจริง สร้างการให้ความช่วยเหลือร่วมมือและคู่มืออ้างอิงสำหรับพนักงาน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน
4. การตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การติดตามการเปลี่ยนแปลง การสำรวจวัฒนธรรม/ข้อเสนอแนะ และการตรวจสอบติดตามประสิทธิภาพ

ท้ายที่สุดแล้ว แนวทางที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลภายในองค์กร ก็คือการได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็น digital native หรือเป็นบุคลากรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลนั่นเอง

สร้างสภาพแวดล้อมที่มนุษย์และหุ่นยนต์สามารถทำงานร่วมกัน

ในกรณีที่งานถูกคุกคามด้วยระบบอัตโนมัติ นายจ้างจะต้องประเมินว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ ที่จะทำให้มนุษย์ทำงานร่วมกับหุ่นยนต์ และระบบอัตโนมัติ หรือปรับบทบาทในการทำงานใหม่

- บุคลากรที่มีทักษะต่ำยังคงมีคุณค่าต่อบริษัท สำหรับงานที่ง่าย ๆ เช่น การวางสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ต อย่างไรก็ตาม งานที่มีลักษณะค่อนข้างง่ายเช่นนี้ เทคโนโลยีขั้นสูง อาจเข้ามาเป็นสิ่งจำเป็นหากต้องการให้งานเหล่านี้เป็นระบบอัตโนมัติ
- เมื่อระบบอัตโนมัติเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร องค์กรก็ควรลงทุนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของระบบอัตโนมัติภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น รถบรรทุกไร้คนขับของ Daimler และโดรนที่ใช้ในการจัดส่งสินค้าของ Amazon แสดงให้เห็นระบบอัตโนมัติสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและกลายเป็นจริงในปัจจุบันแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องพิจารณาว่าแรงงานถือเป็นทรัพย์สินที่สามารถฝึกทักษะใหม่ๆ ที่ต้องการในยุคดิจิทัล หากธุรกิจไม่มีทรัพยากรที่จะมาพัฒนาความสามารถในการทำงานอัตโนมัติของตนเอง องค์กรก็ควรจะต้องสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีขีดความสามารถที่องค์กรของเราไม่มี ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

การนำบุคลากรแบบ on-demand มาทำงานร่วมกันในองค์กร

บริษัทจะต้องสร้างกรอบการดำเนินงานเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและการทำงาน ของบุคลากรประเภท on-demand ที่องค์กรยอมรับ ซึ่งวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการรับสมัครบุคลากรแบบ On-Demand คือการทำผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งจะสามารถหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย ภาษีเงินเดือน และเงินบำนาญ เป็นต้น

ตัวอย่างเช่นบริษัท Upwork มีระบบการให้คะแนนที่โปร่งใส ซึ่งจะได้รับคำแนะนำเชื่อถือจากบุคลากรของบริษัท ที่มีการประเมินจากการพิจารณาจากผลงาน โดยให้ความสำคัญกับงานที่ทำมากกว่าตำแหน่งงาน

ในการศึกษาของ Human Capital Institute พบว่า 69% ของผู้ตอบแบบสอบถาม รายงานว่าการ outsource และการจ้างพนักงานชั่วคราว ช่วยเพิ่มคุณภาพขององค์กรได้ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัท AMP ซึ่งเป็นบริษัทประกันรายใหญ่ที่สุดของออสเตรเลีย ต้องการพนักงานตามสัญญาจ้างจำนวนครึ่งหนึ่งของพนักงานประจำ ในฝ่าย IT ของบริษัท ที่มีอยู่ 2,600 คน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถใช้ทักษะร่วมกัน ภายในองค์กรได้

ความสมดุลระหว่างจำนวนพนักงานดั้งเดิมของบริษัท กับพนักงานแบบ On-demand เป็นสิ่งสำคัญ หากมีพนักงานแบบ On-demand จำนวนมากเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมของบริษัทที่อาจเลือนหายไปได้ ดังนั้นองค์กรควรจะต้องระบุได้ว่า องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการประหยัดงบประมาณได้อย่างไร อย่างไรก็ตาม องค์กรควรจะต้องใส่ใจในเรื่องความไว้วางใจ การรักษาความปลอดภัย และความถูกต้องตามกฎหมาย นอกจากนี้ พนักงานแบบ On-demand นั้น ไม่เหมาะกับงานบางประเภท เช่น ตำรวจ หรือผู้ที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง และต้องมีความปลอดภัยสูง

เอกสารอ้างอิง

1. Building a digital transformation Strategy, Infor, <http://www.infor.com/content/executive-briefs/digital-transformation-strategy.pdf/>
2. Tim Wallace, “In 10 years, banking will look like a sci-fi film, The Telegraph, Sep 20, 2015. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/11875841/In-10-years-banking-will-look-like-a-sci-fi-film.html>
3. Todd Jaquith & The Futurism Team, “CAR TECH FORCAST : The Next 10 Years,” The Futurism, 2017. <https://futurism.com/images/car-tech-forecast-the-next-10-years/>
4. Marcelo Ballve, “Here's How Drones Will Become A Reality In Our Daily Lives — With Huge Implications For A Variety Of Industries,” Business Insider, Apr 16, 2014. <http://www.businessinsider.com/drones-will-become-a-reality-in-our-daily-lives-2014-4>
5. Matthew Lynley, “Will solar power overtake fossil fuels in 10 years?,” Venture Beat, June 16, 2011. <https://venturebeat.com/2011/06/16/solar-energy-overtakes-fossil-10-years/>
6. Chris Smith, “Bank of England: 95 million jobs going to robots in the next 10 to 20 years,” BGR, November 16, 2015. <http://bgr.com/2015/11/16/robots-replacing-human-jobs/>
7. Nigel Danzelman , “Top 10 things your smartphone will replace in the next 10 years,” RL360° . http://www.rl360.com/row/aboutus/technologyarticles/top10_smartphone_replace.htm
8. Peter Diamandis, “The World in 2025: 8 Predictions for the Next 10 Years,” SingularityHub, May 11, 2015. <https://singularityhub.com/2015/05/11/the-world-in-2025-8-predictions-for-the-next-10-years/>
9. ALEX BENNETT, “Cybersecurity in 2025: the skills we'll need to tackle threats of the future,” Wired, Apr04, 2017. <http://www.wired.co.uk/article/cybersecurity-2025-skills-risks>
10. Rick Wartzman, “What Peter Drucker Knew About 2020,” Harvard Business Review, October 16, 2014. <https://hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020>
11. https://en.m.wikipedia.org/wiki/Knowledge_worker
12. World Economic Forum, “Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture,” World Economic Forum White Paper, Digital Enterprise, January 2016. <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>



พันเอก ดร. เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ

กรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติโทรคมนาคม (กลทช.)

ประวัติการศึกษา

- มัธยมศึกษาจากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
- ปริญญาตรี: วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร (เกียรตินิยมเหรียญทอง) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (นักเรียนเตรียมทหารรุ่น 26, จปร. รุ่น 37)
- ปริญญาโท: วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (MS in EE) (วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร) Georgia Tech สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท: วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (MS in EE) (วิศวกรรมโทรคมนาคม) The George Washington University สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาเอก: วิศวกรรมศาสตรดุษฎีบัณฑิต (Ph.D. in EE) (วิศวกรรมโทรคมนาคม) Florida Atlantic University สหรัฐอเมริกา

เกียรติประวัติ

- เกียรตินิยมอันดับ 1 เหรียญทอง ปริญญาตรีสาขาวิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสารโทรคมนาคมจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- ได้รับทุนการศึกษาจากกระทรวงกลาโหม ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาใน หลักสูตรการต่อต้านก่อการร้ายสากล (Counter Terrorism Fellowship Program), National Defense University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- โล่เกียรตินิยมจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าคะแนนสูงสุดในวิชาผู้นำทหาร
- เกียรตินิยมปริญญาเอก Outstanding Academic Achievement จาก Tau Beta Pi Engineering Honor Society และ Phi Kappa Phi Honor Society
- รางวัลเกียรตินิยมจกักรดาว ประจำปี พ.ศ.2556 จากมูลนิธิศิษย์เก่าโรงเรียนเตรียมทหาร
- ได้รับการจัดอันดับ 1 ใน 25 Young Executivesที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในปี 2555 จากนิตยสาร GM
- ประกาศเกียรติคุณ “โครงการวิทยาศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ” พ.ศ. 2556 จากคณะกรรมการวิชาการวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการสื่อสาร และ โทรคมนาคม วุฒิสภา
- ได้รับการจัดอันดับ 1 ใน 30 นักยุทธศาสตร์แห่งปีที่อยู่ในระดับผู้นำองค์กร ปี พ.ศ. 2556 จากนิตยสาร Strategy+Marketing Magazine
- รับพระราชทานรางวัลเทพทอง ครั้งที่ 16 ในฐานะองค์กรดีเด่น ประจำปี 2557
- ได้รับรางวัล “ผู้นำเสนองานวิจัยดีเด่น” จากสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ประจำปีงบประมาณ 2558
- ประกาศเกียรติคุณรางวัล “คนดี ความดี แทนคุณแผ่นดิน” พ.ศ.2558 สาขาการสื่อสารโทรคมนาคมจากคณะกรรมการรางวัลไทย
- ได้รับโล่เกียรตินิยม “ผู้นำและผู้ทำคุณประโยชน์เพื่อผู้ด้อยโอกาส” ประจำปี พ.ศ.2558 จากสมาคมโทรคมนาคม เพื่อสิทธิเสรีภาพของผู้ด้อยโอกาส

WE'RE SMARTER

WHEN **WE'RE CONNECTED**