

องค์การกับ

Digital Transformation ภาคบังคับ



วิษณุศุภะ เมาระพงษ์

ที่ปรึกษาโศภนการสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ

สำนักสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

un ความตอนที่แล้ว ผมได้กล่าวถึงแนวทางการรับมือขององค์การภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ไปในเบื้องต้น ซึ่งปัจจุบันหลายองค์การก็ต้องมีการปรับตัวขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ในสภาวะที่ไม่ปกตินี้ภายในระยะเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่แตกต่างจากสมัยน้ำท่วมใหญ่ เมื่อปี พ.ศ. 2554 หรือประมาณเกือบ 10 ปีที่แล้วค่อนข้างมากด้วยรูปแบบของปัญหาที่แตกต่าง และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปแบบก้าวกระโดด

สำหรับข้อบทความตอนนั้นจริงๆ แล้วชื่อแรกที่เกิดขึ้นในหัวคือ “Digital Disruption” แต่ผมขออนุญาตให้ใช้ “Digital Transformation” เหมือนบทความก่อนหน้านี้แทน เพราะให้ความรู้สึกในแง่บวกมากกว่า และเชื่อว่า ณ ขณะนี้ แทบทุกคนในทุกๆ องค์การก็ปรับตัวกันเป็นที่เรียบร้อยแล้วเพื่อไม่ให้ถูก Disruption เนื่องจากไม่ว่าจะมองในแวดวงของธุรกิจ หรือการดำเนินกิจกรรมประเภทใดๆ ก็ตาม เราจะเจอองค์การที่ผ่านการ Transformation ไปแล้วด้วยความจำเป็นแทบทั้งสิ้น จากพื้นฐานเดิมของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ บนพื้นฐานของการพบปะแลกเปลี่ยน สื่อสาร สร้างความร่วมมือต่างๆ ซึ่งอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เป็นเครื่องมือสนับสนุนในระดับประมาณ 50%++ กลายมาเป็นเกือบๆ 90% โดยเฉลี่ยในทุกๆ กิจกรรม และก็จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะหลายคนเริ่มคุ้นชินและรู้สึกว่าได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเต็มรูปแบบ เทคโนโลยีที่ราคาถูกลง (อันนี้สังเกตได้ง่ายๆ จากราคาที่ลดลง และความสามารถที่สูงขึ้นของอุปกรณ์

อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์) ผู้คนเข้าถึงได้ง่าย และครอบคลุมมากขึ้น ผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนให้เห็นเป็นนัยสำคัญว่า หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คลื่นคล้ายลงทุกอย่างจะไม่ได้เป็นเหมือนเดิมอีกต่อไป

ในช่วงเวลาอันสั้น หลายองค์การต้องตัดสินใจดำเนินการในหลายประเด็น โดยเฉพาะเรื่อง work from home หลายท่านคิดว่าสิ่งที่ท้าทายคือจะต้องจัดการกับพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่กันอย่างไรดี ซึ่งเอาเข้าจริงๆ สุดท้าย องค์การก็สามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการออกมาจนได้ แต่เรื่องที่ทำนายจริงๆ น่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีมากกว่า ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่มีเครื่องมือให้เลือกใช้ กลับกันคือมีอยู่อย่างมากมาย แต่ในสถานการณ์ปกติองค์การยังไม่เคยคิดที่จะนำมาปรับใช้กับการดำเนินงาน เพราะส่วนใหญ่มักกังวลว่า จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และปรับตัวค่อนข้างมาก มีขั้นตอนในการเปลี่ยนผ่านที่ยุ่งยาก แต่ในความเป็นจริงกลับใช้เวลาไม่มากนักในสภาวะที่จำเป็นเหมือนในขณะนี้ ก็สามารถปรับตัวแบบของคาพพได้ทั้งองค์การอย่างน่าประหลาดใจ

เมื่อองค์การมีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างเร่งรีบตามนโยบายอันเร่งด่วนต่างๆ ผลที่ตามมาคือ ก็สามารถใช้เพื่อปฏิบัติงาน ดำเนินงานขององค์การต่อไปได้ และได้ค่อนข้างดีพอสมควร (ต้องยกความดีให้กับเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วและทรงประสิทธิภาพ) แต่ถ้ามองกันดีๆ ในระยะยาวแล้วอาจจะกลายเป็นปัญหาสะสม อันเนื่องมาจากไม่ได้มีเวลามากพอที่จะวางรูปแบบหรือโครงสร้างที่เหมาะสม ในการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้งานได้ อีกทั้งประเด็นในเรื่องการจัดการข้อมูลต่างๆ ซึ่งถือเป็น



เรื่องสำคัญมากต้องมีมาตรการข้อกำหนด กลไก วิธีการจัดเก็บ การบริหารจัดการและการนำมาใช้งานอย่างเป็นระบบ การดูแลบำรุงรักษาเพิ่มเติมความสามารถของระบบหรือเครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การขยายขอบเขตการใช้งานไปยังส่วนกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการที่ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องเหล่านี้จะนำมาซึ่งสถานการณ์ที่องค์กรคาดเดาได้ยากว่าจะเกิดปัญหาเมื่อใดที่ตรงส่วนไหน และที่สำคัญคือต้องแก้ไขอย่างไร

ในเมื่อองค์กรมีการดำเนินการไปแล้วในหลายๆ ส่วนด้วยความจำเป็น เหมือนออกไปช้อปปิ้งเลือกเอาเครื่องมืออันนั้น อันนี้มาใช้งาน (ตามที่เห็นว่าดีมีควมนิยมเลือกใช้) โดยอาจจะมีการวางแผนไว้อยู่พอสมควร แต่ส่วนใหญ่จะเป็นในรูปแบบของแผนระยะสั้น ดังนั้น สิ่งที่องค์กรมองหาในตอนนี้น่าจะเป็นในส่วนของผมขอใช้คำว่า “Platform” ในที่นี้จะไม่ได้หมายถึงในเชิงของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรจะเป็นผู้บอกได้เองว่า Platform ที่ว่านี้มีหน้าตาเป็นอย่างไร โดยองค์กรสามารถแยก Platform ออกเป็นรายกิจกรรมย่อย เพื่อสร้างรูปแบบที่ตอบโจทย์ในแต่ละกิจกรรม และนำเอาผลลัพธ์มาประกอบกันเหมือนจิ๊กซอร์ ซึ่งจะได้อภาพของ Platform ขนาดใหญ่ในระดับองค์กร เพื่อที่จะบอกว่าสำหรับองค์กรแล้วมีบริการอะไรบ้าง เชื่อมโยงกับกิจกรรมอะไรบ้าง และแต่ละกิจกรรมมีหน้าตาของ Platform ย่อยอย่างไร

โดยความหมายแล้ว Platform จะหมายถึงชานชาลาหรือท่าเดินรถ กล่าวคือถ้าเปรียบรถไฟ หรือรถโดยสารเป็นเสมือนบริการ ผู้คนที่โดยสารมาก็คือลูกค้าที่ใช้บริการ ซึ่งรถไฟหรือรถโดยสารก็มีหลากหลายรูปแบบให้เลือกใช้ตามความเหมาะสม ถ้าเปรียบ Platform เหมือนเป็น Application 1 ระบบ เราจะเห็นภาพของ Platform ได้ชัดเจนขึ้น ตัวอย่างเช่น องค์กรเลือกใช้ application vdo conference ยี่ห้อนึงในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และใช้ยี่ห้อนึงในการสื่อสารกับลูกค้า ใช้บริการ application online document และ cloud storage ในการประสานการทำงานในด้านเอกสาร ฯลฯ เมื่อองค์กรสามารถระบุรูปแบบ เครื่องมือ กลไก กระบวนการของ Platform ย่อยสำหรับแต่ละกิจกรรมหรือบริการได้ ก็สามารถมองเห็นภาพรวมของบริการทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรได้



ชัดเจนมากขึ้น และสามารถบริหารจัดการปรับเปลี่ยนได้อย่างเป็นระบบ เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถแก้ไขเฉพาะ Platform ย่อยนั้นๆ ได้ และสามารถรับรู้ถึงความเชื่อมโยงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับส่วนอื่นๆ เมื่อจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลง Platform ย่อยดังกล่าว

สำหรับ Platformization นั้น ที่หลายๆ ท่านอาจจะได้ยินมากขึ้นในช่วงนี้ เป็นคำนิยามที่ใช้เพื่อเรียกการสร้างหรือรวบรวมบริการหรือการดำเนินงานขององค์กรในทุกๆ ส่วน ออกมาเป็นภาพของ Platform ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้กับองค์กรที่ให้บริการซอฟต์แวร์โดยจะให้เรียก solution ของบริการหลักในองค์กรนั้นๆ เช่น Google platform ซึ่งไม่ใช่แค่ cloud platform แต่มีบริการที่หลากหลายและครอบคลุมมากกว่านั้น, Line platform ซึ่งไม่ใช่แค่บริการสื่อสารแต่มี Line pay ที่เป็น payment platform ฯลฯ

ดังนั้น ในทางปฏิบัติแล้วเราสามารถนำแนวคิดของ Platform มาปรับใช้กับการทำ Digital Transformation ในภาคบังคับซึ่งจะได้ประโยชน์พอสมควร เพื่อให้องค์กรได้มองเห็นภาพของการทำงานร่วมกันของการบริหารจัดการ และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน สร้างความร่วมมือในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต เนื่องจากแม้แต่องค์กรที่ให้บริการระบบซอฟต์แวร์เองก็ไม่สามารถพัฒนา application ได้ครอบคลุมทุกกระบวนการ ทุกกิจกรรมที่มีในองค์กรของตน ยังต้องอาศัยบริการจาก application จากองค์กรอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้เพื่อตั้งต้นต่อยอดบริการของ Platform ให้ครอบคลุม และตอบสนองมากยิ่งขึ้นทั้งในและนอกองค์กร ที่สำคัญคือเพื่อใช้สำหรับสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานในแต่ละส่วนให้เข้าใจถึงความสำคัญ และการใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมและตรงประเด็น

จากนี้ คาดว่าหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 น่าจะคลี่คลายไปในทิศทางที่ดีขึ้น ระบบธุรกิจต่างๆ เริ่มกลับมาดำเนินการได้ แล้วเราจะพบกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อันเกิดจากผลลัพธ์ของการทำ Digital Transformation ทั่วโลกตลาดจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ทุกองค์กรจะเริ่มฟื้นตัว และกำหนดจุดยืนของตนใหม่บนพื้นที่ของตลาดที่เปิดกว้างมากขึ้น การแข่งขันที่มีการพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้นเป็นเท่าตัว องค์กรที่จะยืนอยู่ในสถานการณ์นี้ได้ต้องมีการวางโครงสร้างทางด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจนและยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปพร้อมๆ กัน เพราะทุกวันนี้เราไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์อีกต่อไป เราแค่เลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร ดังนั้นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร คือทักษะในการเรียนรู้ และการปรับตัวที่รวดเร็ว รวมถึงการบริหารจัดการการใช้งานเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ