

## 4 ความท้าทายของ Digital Transformation ใน VUCA World

ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ TRIS คอร์ปอเรชั่น

เมื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมธุรกิจจากแรงกดดันของการแข่งขันเพื่อสร้างความอยู่รอดและเติบโตเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการนำพาองค์กรก้าวผ่านการปรับเปลี่ยนได้อย่างราบรื่นและไปถึงยังเป้าหมายที่คาดหวังไว้

ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เราอยู่ใน VUCA World นั้นย่อมมีความยากลำบากต่อการบริหารจัดการองค์กรมากกว่าในอดีต บทบาทของลูกค้าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทิศทางและแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสม โดยในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมาอาจเป็นช่วงที่มีองค์กรได้ทำ Digital Transformation มากขึ้น ซึ่งข้อมูลจากหลายงานวิจัยก็ชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นยังคงเป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ และไม่ได้สร้างความยั่งยืนในการเติบโตให้กับองค์กรแต่อย่างใด จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักและวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้การคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ อันถือเป็นความท้าทายของการนำพาองค์กรไปสู่ความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

เราสามารถสรุปประเด็นเหล่านั้นเป็นความท้าทายหรือ 4 Challenges of Digital Transformation เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่กำลังคิด วางแผน หรืออยู่ในช่วงเริ่มต้นได้ดังนี้

### 1) VISION การสร้างวิสัยทัศน์ที่ตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเราต่างต้องยอมรับว่าโควิด-19 เป็นปัจจัยสำคัญในการเร่งให้เกิดการขับเคลื่อน Digital Transformation ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวาง ขณะเดียวกัน VUCA World ก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญต่อเนื้อที่องค์กรจำเป็นต้องปรับตัว ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ประเด็นเหล่านี้คือสิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจและสร้างกรอบแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ชัดเจน รวมทั้งสื่อสารถ่ายทอดสร้างการรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

ครั้งหนึ่งซีอีโอของ Nokia บริษัทยักษ์ใหญ่ด้านโทรคมนาคมที่เรารู้จัก ได้กล่าวประโยคสำคัญขณะที่จำเป็นต้องขายธุรกิจโทรศัพท์มือถือให้กับ Microsoft ว่า "We didn't do anything wrong, but somehow, we lost." อันแสดงถึงการขาดความตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจต้องปรับตัวนั่นเอง

### 2) TECHNOLOGY การลงทุนในเทคโนโลยีที่สนับสนุนธุรกิจในอนาคต

องค์กรต้องคอยมองหาเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาารูปแบบธุรกิจและการบริการให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นปัญญาประดิษฐ์ (AI) หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ (Robotics & Automation) คลาวด์ (Cloud Computing) ตัวอย่างเช่นกรณีของ Netflix ที่มีการนำ AI มาช่วยแนะนำภาพยนตร์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

อย่างไรก็ตามด้วยทรัพยากรที่จำกัดและเทคโนโลยีมีราคาสูง ความคุ้มค่าในการลงทุนจึงสำคัญ ที่องค์กรจะไม่สามารถลงทุนผิดพลาดหรือเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมได้ การวางแผนลงทุนด้านเทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบให้การใช้ทรัพยากรในการลงทุนมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3) PROCESS การออกแบบกระบวนการทำงานที่ตอบสนองได้ต่อเนื่อง

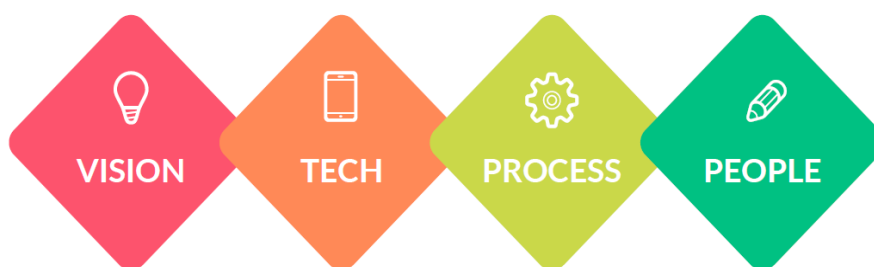
VUCA World สร้างการเปลี่ยนแปลงในวิถีของการใช้ชีวิตและการบริโภค ขณะเดียวกันฝ่ายผู้ให้บริการก็มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในวิถีการทำงานแบบทางไกลและ Hybrid Working มากขึ้น รวมถึงแรงกดดันจากภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้การให้บริการต่างๆ ในปัจจุบันต้องสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลา ด้วยการสนับสนุนของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ประเด็นที่ควรตระหนักของธุรกิจในเรื่องนี้ก็คือ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่ถือว่าเป็นความเสี่ยงของธุรกิจเนื่องด้วยการมีกระบวนการทำงานและข้อมูลต่างๆ ไหลเวียนผ่านการสื่อสารดิจิทัลตลอดเวลา ซึ่งเราก็คงได้เห็นตัวอย่างผลกระทบและความเสียหายจากการหยุดชะงักของกระบวนการทางธุรกิจจากการโจมตีของแฮกเกอร์ด้วย Ransomware อย่างมากมายในช่วงที่ผ่านมา โดย Kaspersky ผู้ให้บริการด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และการป้องกันไวรัสยังรายงานว่าเป็นเวียดนาม อินโดนีเซีย และไทยเป็นเป้าหมายการโจมตีสูงสุดในครึ่งปีแรกของปี 2565 ซึ่งมุ่งเป้าหมายไปยังการทำงานแบบทางไกล (Remote Working)

### 4) PEOPLE การรักษาบุคลากรและเสริมสร้างสมรรถนะทางดิจิทัลที่จำเป็น

ปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่หรือ The Great Resignation ทำให้หลายองค์กรต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนแรงงานและบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Shortage) โดยเฉพาะบุคลากรด้านเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร รวมถึงการค้นหาแรงงานที่มีทักษะดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งจากการศึกษาของ Talentlms ก็ปรากฏปัจจัยด้านการฝึกอบรมพัฒนาทักษะเป็นสิ่งที่ดีสุดให้ผู้สมัครมาร่วมงานกับองค์กรและส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดอีกด้วย

Mastercard เป็นองค์กรหนึ่งที่เผชิญกับปัญหานี้ จึงได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ โดยจะเน้นไปที่การค้นหาคนเก่งจากทั่วโลก การเพิ่มความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมถึงการสร้างแผนพัฒนาโดยการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม (Upskilling) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการศึกษาของ PWC ที่ระบุว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรเพื่อจัดการกับปัญหาการขาดแคลนทักษะและแรงงาน ซึ่งผู้นำองค์กรควรคำนึงถึงทักษะที่สำคัญและจำเป็นในอนาคต โดยเฉพาะทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ที่มีความสำคัญต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ มิได้หมายถึงความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชันต่างๆ เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงความสามารถในการค้นหาและการประมวลผลข้อมูลเพื่อนำมาใช้งาน และการจัดการกับข้อมูลและประยุกต์ใช้อีกด้วย



ความท้าทายทั้ง 4 ประการนั้นถือเป็นประเด็นที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องเข้าใจและวางแผนปิดช่องว่างเหล่านั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนได้

[เรียบเรียงจากการนำเสนอบางส่วนในงานสัมมนา TRIS Customer Day #3: EA, The Heart of Digital Transformation หัวข้อ the 4 Challenges of Digital Transformation โดย ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2565]

### อ้างอิง

BBC. (2022). *Why digital literacy is now a workplace non-negotiable.*

[www.bbc.com/worklife/article/2022092320220923-whywhy-digitaldigital-literacyliteracy-is-now-a-workplaceworkplace-nonnon-negotiable](https://www.bbc.com/worklife/article/2022092320220923-whywhy-digitaldigital-literacyliteracy-is-now-a-workplaceworkplace-nonnon-negotiable)

Human resources online. (2022). *Case study: 4 ways Mastercard is coping with Asia's great talent.*

*Shortage.* <https://www.humanresourcesonline.net/case-study-4-ways-mastercard-is-coping-with-asia-s-great-talent-shortage>

PWC. (2022). *Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2022.* <https://www.pwc.com/gx/en/asia-pacific/hope-and-fears/asia-pacific-hopes-and-fears-survey-2022-v2.pdf>

Talentlms. (2021). *Survey: Retaining tech employees in the era of The Great Resignation.*

<https://www.talentlms.com/tech-employees-great-resignation-statistics>

The Edge markets. (2022). *Cybercriminals relentless in pursuing SEA's remote workers, says Kaspersky.*

<https://www.theedgemarkets.com/article/cybercriminals-relentless-pursuing-seas-remote-workers-says-kaspersky>