

# SUPER BUSINESS

สู่ความเป็นเลิศ

อย่างยั่งยืน

ตอนที่ 5

ปฏิบัติการสู่ดิจิทัล

“ท่ามกลางกระแสแปรปรวน ยังมีฟ้าที่งดงามอยู่”

“Through The Disrupted World”

# คำนำ

ในโลกธุรกิจปัจจุบันอุปสรรคมีมากมาย ภาวะใหม่ต่างๆเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ความผันผวนต่างๆ สิ่งที่ไม่เคยประสบในรอบชีวิตเราก็เกิดขึ้น อย่างวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงทำให้ธุรกิจมากมายเปลี่ยนแปลงไป หลายบริษัทล้มละลายปิดตัวลงเลิกกิจการถูกควมรวมหรือถูกกลืนโดยผู้ที่แข็งแรงกว่าเร็วกว่า รัฐบาลไทยได้ออกมาตรการต่างๆเพื่อช่วยเหลือองค์กรธุรกิจให้สามารถดำเนินการต่อไป ผลลัพธ์ออกมาช่วยได้เพียงชั่วคราว ปัญหาของธุรกิจยังคงดำเนินต่อไป รัฐบาลไม่สามารถอุ้มธุรกิจเหล่านั้นได้ตลอดไป

คณะผู้จัดทำเป็นนักบริหารมีประสบการณ์การทำงาน ในระดับนานาชาติในหลายประเทศหลายอุตสาหกรรม ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหาในธุรกิจอุตสาหกรรม มีความสนใจศึกษารูปแบบการทำธุรกิจที่สร้างความแข็งแกร่งยั่งยืนให้กับองค์กรไทย คณะผู้เขียนมีโอกาสได้ผ่านประสบการณ์ บริหารกลยุทธ์ธุรกิจในเวทีโลกในหลายสถานการณ์ที่ไม่ปกติ นำมาแบ่งปันประสบการณ์ เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจไทย ให้คำปรึกษาแก้ปัญหาธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับความสามารถในการแข่งขันของคนไทยในเวทีโลกเริ่มน้อยลง

คำศัพท์ยอดฮิตที่เราได้ยินกันเป็นประจำในยุคนี้ เช่น Industrial 4.0, Digital Transformation, New Normal เป็นการทำให้ทุกคนตระหนักมากกว่าแต่ไม่ได้เป็นคำตอบสุดท้าย คณะผู้จัดทำมีแนวคิดว่าขึ้นอยู่กับการจัดการองค์กรให้มีความยืดหยุ่น พัฒนานำสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ข้อคิดในหนังสือฉบับนี้เหมาะกับธุรกิจทุกประเภททุกขนาด อ่านได้ทั้งกับผู้บริหารพนักงานทุกระดับ ในองค์กรระดับ MNC, Large Enterprise จนถึงระดับ SME

การบริหารเหมือนกับการทำอาหาร โดยที่ตนเองไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่สามารถจัดการให้ผู้อื่นสามารถทำอาหารที่ทำให้ผู้รับประทานรู้สึกอร่อย ผู้เขียนต้องการทำให้นี้เหมือนหาดีงเครื่องครัวที่อ่านง่ายสนุกไม่เบื่อ จากเหตุการณ์จริง ประสบการณ์จริง ปฏิบัติจริงได้ผลจริง บนพื้นฐานจากทฤษฎีเชิงวิชาการ สามารถนำไปช่วยให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้ต่อเนื่อง ต่อผู้อ่านองค์กร สังคมและประเทศชาติ โดยการนำเอาวิชาการต่างๆ แนวคิดต่างๆมาผสมผสานให้เข้ากับยุคสมัย ให้เข้ากับสังคมไทย ให้ธุรกิจไทยสามารถนำไปใช้ เพื่อแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน หวังว่าจะเป็นประโยชน์ให้กับผู้อ่านทุกท่าน

เนื้อหาทั้งหมดได้ถูกแบ่งสองภาค โดยที่ภาคแรกเป็นภาคของการสร้างโครงสร้างกลยุทธ์ที่มีเอกลักษณ์ มีจุดแข็งเหมาะกับการแข่งขัน GROWTH MODEL ภาคสองเป็นส่วนที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร CAPABILITY FOR SUSTAINABILITY ด้วยการปฏิบัติการอันเป็นเลิศในยุคดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพศักยภาพ โดยทั้งสองภาคจะแบ่งเป็น สามตอน กับ สี่ ตอน รวมเป็นทั้งหมด เจ็ด ตอน เจ็ด องค์ประกอบ ด้วยกัน

## การพัฒนาระบบดิจิทัล

DIGITAL TRANSFORMATION เป็นอะไรที่ทุกคน หวนหา กล่าวถึง ด้วยความหวังกลัว กังวลว่า จะถูกล้มล้าง DISRUPT และล้ำหลัง ตามไม่ทันเสียโอกาส ผู้คนตื่นตัวกล่าวกันไปต่าง ๆ นานา ในทุกทิศทาง รอบด้าน หลากมิติ ว่า มันคืออะไร มีอะไรบ้าง ซ่อนไปด้วยอะไร มีพลังอย่างไร ใครบ้างเป็นผู้เชี่ยวชาญ มันทำอะไร สร้างอย่างไร หน้าที่เป็นอย่างไร

มีการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรหลายวัน โดยวิทยากรจำนวนมากด้วยประสบการณ์หลากหลายด้านอย่างน่าตื่นเต้นและน่าสนใจ ในหนังสือเล่ม เป็นตอนที่ 5 ของทั้งหมด 7 ตอน ที่กล่าวถึง ดีแทค ความหมาย แนวคิด และวิธีการแปลงร่างองค์กรสู่ระบบดิจิทัลแนวใหม่ ครอบคลุมทั้งการปฏิบัติการภายใน การพาณิชย์ และการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง

การสร้างระบบดิจิทัล ไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ ในโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยที่เกิดจากระบบการสื่อสาร อุตสาหกรรม สื่อสาร TELECOMMUNICATION เป็น แกนหลัก จากยุคของ GRAHAM BELL ในยุคต้นๆ มาสู่ ระบบ CELLULAR MOTOROLA โดย นักประดิษฐ์ชื่อ MARTIN COOPER ที่เริ่มต้นด้วยระบบเคลื่อนที่เคลื่อนที่ซึ่งไม่เป็นระบบ GSM อย่างในทุกวันนี้ จากอนาล็อกสู่โลกดิจิทัล ANALOG TO DIGITAL ที่สนับสนุนด้วย เทคโนโลยีทาง ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ที่เอื้ออำนวยสร้างระบบพื้นฐาน COMPUTER อินเทอร์เน็ต และ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เปิดโอกาสให้ การสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สามารถพัฒนา อัลกอริธึมใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อยอด มาเป็น MACHINE LEARNING สู่ ARTIFICIAL INTELLIGENCE จากสารกึ่งตัวนำที่สามารถบรรจุข้อมูลในรูปแบบใหม่ได้ด้วยปริมาณมหาศาล ในพื้นที่เล็กจิ๋วระดับ นาโนเมตร

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล ในธุรกิจองค์กรต่างๆ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น หุ่นยนต์อัตโนมัติ หรือแขนกลมิใช้ในประเทศไทย ตั้งแต่สมัยที่เริ่มส่งเสริมการลงทุนในช่วงปี 1990 การนำเอาระบบ iBANKING มาใช้ในประเทศไทย กว่า 10 ปี มาแล้ว ในต่างประเทศการนำระบบออนไลน์ มาบริหารงานภายใน เช่นเกี่ยวกับ งานวิศวกรรม การออกแบบ CONCURRENCE ENGINEERING CHANGE MANAGEMENT การบริหารโครงการ PROJECT MANAGEMENT หรือการบริหารงานบุคคล HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ต่างๆ เหล่านี้มานานแล้ว เพียงแต่ ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพของ SOFTWARE แปรตามเทคโนโลยีทางHARDWARE ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง EVOLUTION การปรับตัวขององค์กรทางดิจิทัล ไม่ใช่ทำไม่ได้ แต่จะทำแล้วสำเร็จคุ้มค่าหรือไม่ เป็น ประเด็นที่ต่อระว่างมากกว่า เนื่อกาในตอนี้ จะแสดงให้เห็นถึงวิธีการ และการพิจารณา ความคุ้มกัน ไป ให้ การแปลงสู่โลกดิจิทัล ประสบความสำเร็จอย่างคุ้มค่า

# สารบัญ

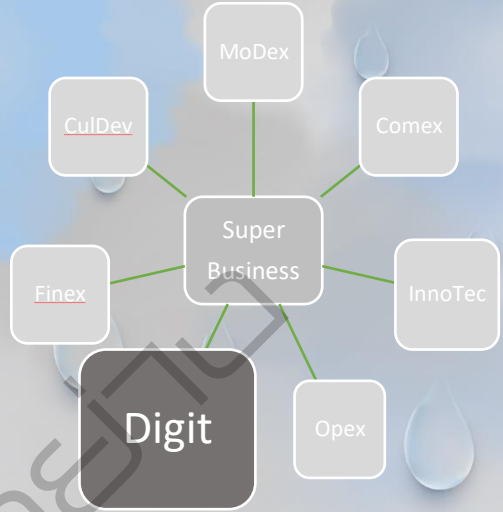
## CONSTRUCTION OF EXCELLENCE

### PART 1: GROWTH

MODELING	1-114
Design Competitive Business Model	
COMEX	115-204
Commercial Excellence	
INNO-TECH	205-249
Innovation Management	

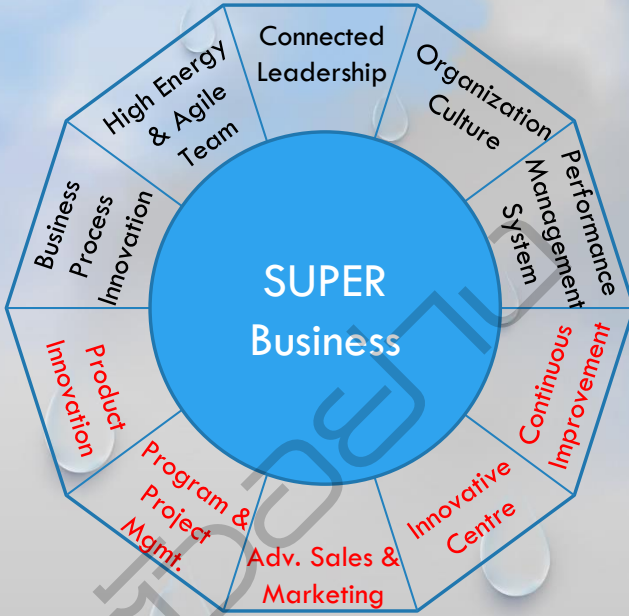
### PART 2: CAPABILITY

OPEX	253-354
Operational Excellence	
<b>DIGI-TIZE</b>	<b>355-394</b>
<b>Digital Transformation</b>	
FINEX	395-442
Financial Excellence	
CULTURE	443-505
Agile Organization	



“ 7 องค์ประกอบของความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน แบ่งเป็นสองส่วน ส่วนกลยุทธ์และส่วนความสามารถ เกิดจากความเข้มแข็งในทุกส่วนขององค์กร ที่ทำงานสอดประสานกันอย่างสมบูรณ์มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีระบบเฉพาะทางอันเหมาะที่ก่อให้เกิดขับเคลื่อนเป็นอย่างเป็นระบบ ที่ต่อยอดได้ง่าย มีระบบเป็นภูมิคุ้มกันในตัว”

ภาคสอง  
ศักยภาพสู่ความยั่งยืน  
ตอน ห้า ปฏิบัติการสู่ดิจิทัล



“Components that will create Sustainability organization thru the changes in the disrupted world.”

องค์กรประกอบธุรกิจที่จะให้องค์กรมีความเข้มแข็งสามารถฝ่าฟันขึ้น  
หยัดทนต่อความแปรปรวนในโลกนี้ได้ อย่างยั่งยืน

# DIGITIZATION

## Digital Transformation

Digi-Eco

Architecting

Data Structure &  
Analytics

Business Process  
Digitization

Adoption

Agility Work Process

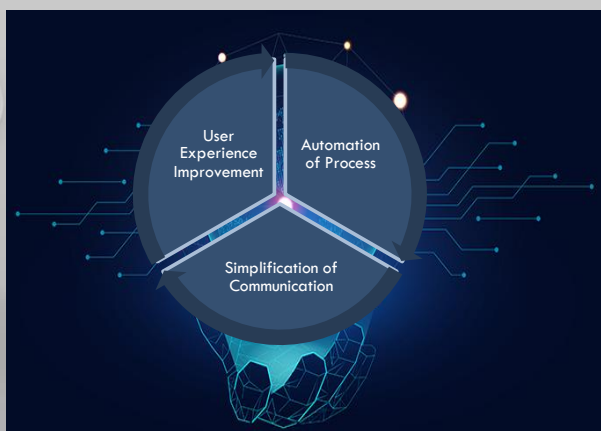
# DIGITIZATION

ในยุคปัจจุบันเป็น คำนี้เป็นที่ใช้ติดปากติดหูทุกคน เป็นคำฮิตใช้กันทั่วไป จนเป็นเหมือนคำตัวแทนคำว่า นำสมัยล้ำหน้าก้าวต่อไป ประเทศเราก็นำไปใช้เป็นคำขวัญแห่งชาติ คือ ประเทศไทย 4.0 Thailand 4.0 ในพื้นฐานคือการทำงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ล่าสุดมากระดับการทำงานหรือกระบวนการธุรกิจนั่นเอง รวมไปถึงการทำ digital transformation หรือ digital disruption มีความหมายไม่แตกต่างกันมากนัก การยกระดับ กระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นเลิศ หรือเรียกในแบบภาษาศาสด digital operational excellence, operational excellence thru digital technology การนำเอานวัตกรรมในโลกล่าสุดเข้ามาพัฒนาใช้ในธุรกิจ ในที่เราริเรียกว่าเป็นการทำ digitization

ระบบหลักของธุรกิจ แบ่งเป็นส่วน ๆ สำหรับการปรับเปลี่ยน นำความเข้าใจในกระบวนการมาปรับใหม่ สร้างนโยบายระเบียบกติกาขั้นตอนขึ้นใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีมาใช้ให้กระบวนการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นฉลาดมากขึ้น พึ่งการกระทำโดยมนุษย์น้อยที่สุด intelligence smart agile automatic work flow digitally

นำมาใช้พัฒนากับระบบทุกระบบได้ ขึ้นอยู่กับการมอง จินตนาการของแต่ละองค์กร เช่น ระบบการเงิน ระบบการขาย พาณิชย์ ระบบการปฏิบัติการ การบริการ การผลิต ระบบคลังสินค้าการจัดส่ง ระบบงานบุคคล แล้วยังสามารถสร้าง ระบบเชื่อมภายในภายนอก ระบบเชื่อมกลาง อย่างไรร้อยต่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นระบบดิจิทัลโดยสมบูรณ์ การพัฒนาคงจะใช้เวลาในจุดเริ่มต้น 3 ถึง 5 ปีสำหรับพื้นฐาน ความรวดเร็วขึ้นอยู่กับความพร้อมองค์กร

เป็นยุคเลข 4 อะไร อะไร ก็จะระบุเลข 4 ซึ่งทำให้ทุกคนเข้าใจ เห็นภาพ เช่น INDUSTRY 4.0 GOVERNMENT 4.0 SERVICE 4.0 TOURISM 4.0 แต่ในความเป็นจริง ความเข้าใจยังไม่ครบถ้วน ไม่ลึก การปฏิบัติจริงยังมี ปัญหา เกิด อุปสรรคอีกมาก การสร้างองค์กรขับเคลื่อน โดยแต่งตั้งผู้นำ ดิจิทัล เช่น CDO: CHIEF DIGITAL OFFICER กำหนดแผนระยะยาว เป้าหมาย จะเหมาะสม ทำให้องค์กร ทั้งหมดเข้าใจและปรับตัวได้



# WORLD WHERE ANALOG MEETS DIGITAL

## Analog

- Continuous
- Manual/Paper
- Human Touch
- Middle Man/Media
- Not lean
- People Cost
- Wire, Off Line
- Local Server, Recorder
- Multiple Platform
- Was cheap
- Success proven

## Digital

- Discreet
- Automated
- Machine Learning/AI
- Direct Straight Through
- Disrupted/Platform Revolute
- Mobile Application
- IOT, Wireless, BlueTooth
- Big Data, Data Center, Cloud
- Connected Platform, API
- Was impossible/high cost
- Can be wrong

Old School meet new World หลักการในอดีตมีความหมายเป็นหลักการที่ยั่งยืน ยังใช้ได้และสำคัญ เช่นเดียวกัน เทคโนโลยีหรือวิทยาศาสตร์บางอย่างยังไม่เปลี่ยนความร้อนยังวิ่งไปหาความเย็น สิ่งของยังตกจากที่สูงลงล่าง เครื่องยนต์สันดาปภายในยังคงทำงานเช่นเดิม มอเตอร์ไฟฟ้า เช่นเดียวกัน เป็นการเปรียบเทียบ ระหว่างสองโลกในเรื่องเดียวกัน การแปลงองค์กรจากที่เป็นระบบดั้งเดิมสู่โลกดิจิทัล ต้องมีความเข้าใจถึงความจำเป็น ความแตกต่าง ความสูญเสียจากการลงมือวางแผนให้ดีกว่าดำเนินการ ให้มีความเข้าใจในธุรกิจ พร้อมๆกับเทคโนโลยีที่มีและขีดจำกัด การอาศัยผู้ชำนาญจากฝ่ายนอกในลักษณะเป็นที่ปรึกษาความเสี่ยง อาจไม่ได้ประโยชน์แต่อาจจะทำให้เกิดความวุ่นวายในองค์กรได้ ในโลกของสินการปรับปรุงเป็นการปรับปรุงเล็กน้อยต่อเนื่อง ในโลกของ digital เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบสมบูรณ์ การนำเอา Technology Digital มาใช้จะให้โมเดลทางธุรกิจใหม่มาด้วย นอกเหนือจากประสิทธิภาพ ระดับการปรับปรุง จะไม่เป็นเพียง single digit เลขหลักเดียวควรจะเป็นระดับเท่าตัวจากเดิม หรือมากกว่า 50% ที่ดีขึ้น สาเหตุที่การปรับดิจิทัล ไปได้ช้าเป็นเพราะความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง องค์กรและคณะทำงานดำเนินการไปตามเทรนด์มากกว่าที่จะมุ่งเน้นประโยชน์ ดังนั้นเน้นคุณค่าที่จะได้ Value มากกว่า



# DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Business cutting edge อย่างหนึ่งคือการใช้ digital technology ช่วยในการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ของทุกๆหน่วยงาน สามารถที่จะนำเอางานของคุณ digitized ได้ เทคโนโลยีที่กล่าวถึงนี้ มีหลากหลาย และทรงประสิทธิภาพสูง

ในยุคที่เราเรียกว่าเป็นยุคของโลกดิจิทัล digital age เทคโนโลยี บนแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ ผนวกกับ ไวไฟ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายรูปแบบ อีกทั้งราคาของเครื่อง hardware ต่างที่มีประสิทธิภาพสูงมีราคาถูกมาก ไม่ว่าจะเป็น tablet, notes, pad, laptop, flat monitor ลูกผสมต่าง รวมถึง server ใน data room ทั่วโลก ที่ทำให้เกิด การรับฝากข้อมูล data storage ราคาถูก ในลักษณะของ cloud technology, socialcam, facebook, line, wechat, dropbox, linkedin

เปิดมุมมอง Digital Vision เพื่อการปรับองค์กรด้วย Digital Transformation แบบ B2B2C เรียนรู้ Digital Transformation Model ผ่านการปฏิบัติจริง เรียนรู้ Digital Transformation Framework เช่น การใช้ Big Data Analytics เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์กรในยุค 4.0 พารากรกิจไปให้รอดและรุ่ง ด้วย Digital Transformation Roadmap สำหรับองค์กรท่าน องค์กรควรพึงพาพันธมิตรในการพัฒนาเทคโนโลยี ใช้ Open Source Software ช่วยที่จะเร่งให้การพัฒนาเกิดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งยังลดต้นทุนการพัฒนา

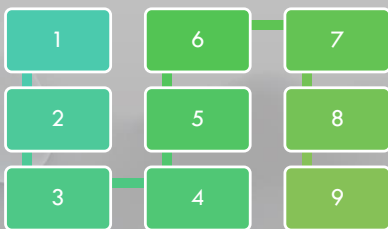
ธุรกิจองค์กรสามารถดัดแปลงกิจกรรมเดิมๆให้เกิดการปฏิบัติการในลักษณะของ paperless wireless on web real time on the go anywhere any time ได้ ตัวอย่างที่มีเห็นในยุคปัจจุบันในการนำเอาเทคโนโลยี computer tablet, smart phone, world wide web and wireless communication มาประยุกต์ใช้ ในร้านอาหาร โรงงาน ศูนย์บริการ สำนักงานบริการ ทำวิซ่า หน่วยงานบริการทางราชการ เช่น การสั่งอาหาร ส่งข้อมูลคำสั่งลูกค้าผ่านไวไฟไปยังห้องครัว รวมไปถึงระบบช่วยการทำงานต่าง ๆ และการบริหารจัดการระบบสูงได้ Business intelligence system Customer contact, order management Salesman ipad Imanager Demand and forecast management โครงสร้างเนื้อหาที่ประกอบในการพัฒนา แบ่งเป็นส่วน ที่สำคัญ 6 ส่วน ได้แก่

1. Digitization team ส่วนงานพัฒนา ระบบ ดิจิทัล
2. IT Structure ระบบโครงสร้าง พื้นฐาน ได้แก่ internet, Wi-Fi, server, wan etc.
3. Digital Platform มีให้เลือกหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นระบบภายในหรือการใช้บริการ hosting
4. Data Structure การบริหารจัดการ โครงสถาปัตยกรรมฐานข้อมูล
5. Workflow Design การออกแบบการไหลข้อมูลของระบบงาน และการดำเนินการ
6. System Integration การเชื่อมต่อระหว่าง ระบบงาน อุปกรณ์ และคน

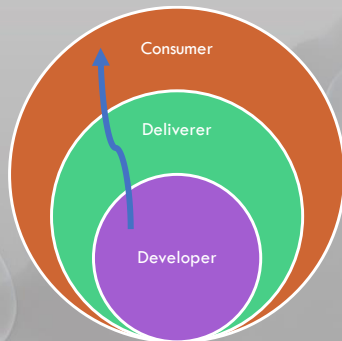
# DIGITIZATION DEFINE

ก่อนอื่นเรามาทำความเข้าใจเพิ่มเติม เกี่ยวกับการทำ Digitization เทียบกับ คำว่า Digital Transformation การสร้างระบบดิจิทัล เทียบกับการแปลงเป็นแบบดิจิทัล องค์กรในโลก ได้มีความพยายามทำมานานแล้วในการสร้างระบบดิจิทัล ระดับความเป็นดิจิทัลในแต่ละประเทศ ในแต่ละอุตสาหกรรมไม่เท่ากัน เป็นการนำเอาระบบดิจิทัลเข้ามาเสริมการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ แทนการใช้คนที่บางประเภทงานไม่สามารถทำได้โดยคน เช่นควบคุมการผลิตในโรงงานผลิตสินค้า โรงปั่นไฟฟ้า รวมไปถึงธนาคาร เทคโนโลยีในยุคใหม่ให้ทางเลือก และลูกเล่นได้มากขึ้น แต่ตอนนี้ไม่เพียงแต่นำมาใช้ทดแทนคน แต่คิดใหม่ทำใหม่ แทนกระบวนการที่เคยเป็นมา ไม่ยึดติดของเดิม การทำธุรกรรมออนไลน์ด้วย blockchain เป็นตัวอย่าง ที่ทำให้การไปธนาคารไม่จำเป็นอีกต่อไป

Platform revolution คืออะไร การปฏิวัติแพลตฟอร์ม ไม่เพียงแต่การลือตึงทั้งหมด เปลี่ยน โปรแกรม หรือเปลี่ยนเวอร์ชัน จากแบบจอสู่เป็นจอแบน ไม่เพียงเปลี่ยนจากการคลิกใช้ กระจาย แต่ยังเปลี่ยนวิธีการทำงาน วิธีการทางธุรกิจ และสังคมแพลตฟอร์มใหม่มีหน้าตาเป็น อย่างไร เช่น การคัดคนกลางออกจากสายธารการค้า หรือการทำงาน การสื่อสารตรงระหว่าง ผู้คนในสังคม C2C consumer to consumer Transformation process กระบวนการแปรรูป โดยทั่วไปกระบวนการ จะเป็นการไหลผ่านองค์ประกอบที่จำเป็นหลายทอดอย่างเป็นขั้นตอนมี ระเบียบแบบแผน process oriented เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถบรรลุก้าวผ่าน breakthrough อุปสรรคแนวกันดังกล่าวได้อย่างอิสระ ไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจ องค์กร หรือสังคม ใด ๆ อยู่ใน ขอบเขตในเรื่องนี้ สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่นี้มาใช้แทนกิจกรรมวิธีการเดิม ๆ ได้ ทำ อย่งไรนั้น ขึ้นอยู่กับการออกแบบ การมอง ควรจะถือโอกาสมองตรงไปที่ตลาดโดยตรง ด้วย ความร่วมมือกันระหว่างผู้พัฒนากับผู้ใช้งาน ดังภาพ แสดงระหว่าง กรอบความคิดเชิงเทียบเคียง แนวทางกิจกรรมปัจจุบัน และรูปแบบใหม่



Typical model → → →



Disrupted Model

# DIGITAL TRANSFORMATION SUCCESS

มีอะไรอีกที่เราสามารถ นำมาปฏิวัติปฏิรูปได้อีก What can be revolute? สิ่งที่สามารถ revolute สิ่งที่เราเห็นสิ่งที่ได้ยินในโลกปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้น การปรับเปลี่ยนยังมีให้อีกมาก การปรับเปลี่ยน จะต้องทำด้วยความเข้าใจในกระบวนการ สิ่งสำคัญคือการทำ Justification to transform เหตุผลในการแปลง โดยการกำหนดเป้าหมาย ให้ชัดเจนว่าต้องการอะไรจากการทำ และต้องยอมรับทำใจเสมอว่า อาจจะได้สิ่งที่ต้องการตามหวัง แต่อย่างน้อย การลงทุนจะต้องมีการประเมิน สิ่งที่ได้กลับมา และสะท้อนกลับเพื่อให้เกิดแผนงานต่อเนื่องจากความรู้อันใหม่ที่เกิดขึ้น

ดังนั้นการแปลงสภาพ เหมือนกับการคิดใหม่ทำใหม่ โดยมองสิ่งแวดล้อม ENVIRONMENT สภาวะแวดล้อมระบบนิเวศ ECOLOGY ของสังคมองค์กร ระหว่างความประสงค์อุปสงค์ ปัจจุบันตั้งคำถามว่าจำเป็นหรือไม่จำเป็น หากคำตอบ ที่ดีกว่า และสร้างระบบ เพื่อให้บริการที่ตอบสนองความประสงค์ดังกล่าวเดิม ด้วยบริการหรือสิ่งที่ดีกว่า



องค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ ปฏิรูปองค์กร ธุรกิจไปสู่รูปแบบใหม่ ด้วยเทคโนโลยีล้ำยุคดิจิทัลในการทำความเข้าใจดังกล่าว จะเกิดขึ้นโดยคนในองค์กร เริ่มจากการทำงานร่วมมือกันของแต่ละบุคคล มีวัฒนธรรมดิจิทัลเป็นกระแสที่กระตือรือร้น ในความโปร่งใส การมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีการกิจกรรมทำมากกว่าการวางแผน วัฒนธรรมดิจิทัลส่งเสริมความเร็ว การทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีความกล้าหาญมากกว่าความระมัดระวัง วัฒนธรรมดิจิทัลส่งเสริมให้คนที่เสี่ยงล้มเหลวอย่างรวดเร็วและเรียนรู้ การให้รางวัลมากกว่า การควบคุมกับทีมทำงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดความกล้าในการคิดแตกต่างสร้างสรรค์ วัฒนธรรมดิจิทัลกระจายการตัดสินใจทั่วทั้งองค์กร มองจากข้างนอกไม่ใช่ข้างใน หรือให้คิดมองในมุมมองที่มากกว่าคิดตัวเอง วัฒนธรรมดิจิทัลใหม่ควรส่งเสริมให้มองออกไปข้างนอก และมีส่วนร่วมกับลูกค้า กับคู่ค้าเพื่อพัฒนาโซลูชันใหม่ พร้อมทั้งสร้างความคล่องตัวอ่อนตัวขององค์กร ทีมงาน เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว ปรับเข้ากับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี AGILITY เรียกว่าทำไปออกแบบไป ตรวจสอบไปเพื่อปรับให้งานได้ผลที่ดีทันเหตุการณ์ วิธีการคือ ต้องสร้างทัศนคติ ให้เกิดเป็นนโยบายที่ชัดเจน

# อย่างไรหนดีกว่า

ระหว่าง รื้อทำใหม่ กับ ปรับปรุงดัดแปลงจากปัจจุบัน



## Rebuilt

เวลาที่ใช้ งบประมาณ

ความเสี่ยงเทคโนโลยีล้าสมัย



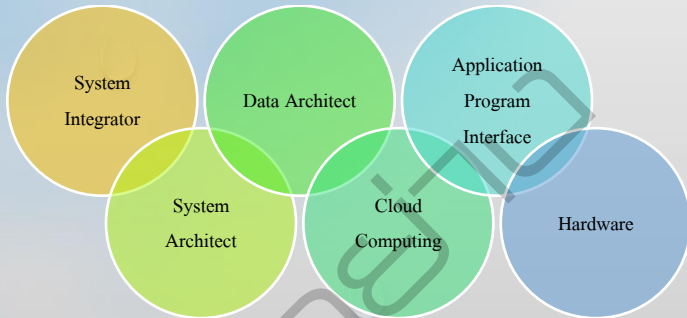
## Renovate

ความซับซ้อน ผลที่คาดหวัง คุณภาพที่ได้

เหมือนกับการสร้างบ้านให้ได้ตามต้องการ การเลือกพิจารณาวิธีการแปลงระบบสู่ดิจิทัล สามารถเลือกได้ระหว่างการรื้อทิ้งทำใหม่ new build หรือดัดแปลงดัดแปลงใหม่ renovate จากปัจจุบันดั้งเดิมอนาคคือผู้ดิจิทัล การสร้างบ้านใหม่หรือซ่อมดัดแปลงบ้านเดิม มันมีข้อดีข้อเสีย ขึ้นอยู่กับปัจจัยว่าเป็นองค์กรขนาดไหน ปริมาณจำนวนคนความชำนาญ ระบบเดิมและระบบที่ใหม่ และขึ้นกับวิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างกลุ่มบริษัทธนาคาร SCB ที่แปลงกายแบบล้างทิ้งสร้างใหม่เป็น SCBX ซึ่งมีทั้งความเสี่ยงและโอกาส เป็นเรื่องของ การเลือกและการจัดการที่ต้องสอดคล้องกัน จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับรายละเอียดและการดำเนินการ เนื้อหาที่สวนหรือดูไม่ได้การันตีความสำเร็จเสมอไป การพิจารณาและตัดสินใจว่าจะไปทางใดที่งานจะต้องวางแผนออกแบบระบบที่ต้องการนำมาเปรียบเทียบกับระบบปัจจุบัน ทำประเมินเวลา ค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยน ขึ้นอยู่กับสถานะปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านฐานข้อมูล database หากมีระบบที่ดูดี มีทีมงานดี จะลดภาระในการสร้างให้ระบบ เป็นอย่างมาก ผมจะนำไปพัฒนาต่อยอด และปรับปรุง กำหนดมาตรฐานงานในอนาคต ต่อเนื่องได้

# DIGITIZATION STRUCURE

ความสำเร็จก้าวแรกอยู่ที่การวางโครงสร้างอย่างเหมาะสม การแปลงผู้โครงสร้างดิจิทัลประกอบไปด้วย การสร้างฐานรากด้านกระบวนการทำงาน ระบบงานธุรกิจที่เชื่อมโยงคน กิจกรรมเข้ากับข้อมูล แล้วจึงสร้างระบบดิจิทัลให้สอดคล้อง โครงสร้างที่จำเป็นต่อการพัฒนา ระบบดิจิทัลในยุคใหม่ มีทั้งส่วนโครงสร้างระบบเทคโนโลยี โครงสร้างกระบวนการกิจการ ธุรกิจ ส่วนที่เป็นมนุษย์ในระบบ เหมือนกับการสร้างบ้าน ไม่ว่ามีห้องกี่ห้องห้องแบบไหน ทุกบ้านต้องมีฐานราก โดยที่ใหญ่อเล็กขึ้นอยู่กับขนาดบ้าน องค์ประกอบเบื้องต้นที่ใช้ในการสร้างจะ ประกอบไปด้วยหลายส่วน ดังแผนภาพด้านล่าง



การออกแบบโครงสร้างให้กลไก ของทีมงานกับบทบาทที่ครบถ้วน เพื่อให้ระบบดิจิทัลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในพื้นฐานแล้วระบบข้อมูลจะถูกนำมาใช้ในการประมวลผลใด ๆ เพื่อการตัดสินใจ หรือเพื่อการสื่อสารบอกกล่าวระหว่าง มนุษย์ สู่ มนุษย์ หรือสู่อุปกรณ์ Data exchange between human to human and machine ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ซึ่งอาจจะอยู่ในเครื่องประมวลผลเดี่ยว single CPU or quantum computing network โดยที่โปรแกรมห่วงจะมีความสอดคล้องพร้อมกับการประมวลผลด้วยลอจิก อัลกอริทึมเป็นกระบวนการคอมพิวเตอร์ที่กำหนดเป็นชุดการประมวลผลข้อมูล อัลกอริทึมที่ออกแบบ เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งที่สามารถ นำไปจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ การออกแบบการไหลของข้อมูลดังกล่าวจะต้องถูกออกแบบ โดยผู้ออกแบบ System Architect จะต้องเป็นผู้ประสานระหว่างโลกแห่งความเห็นจริงกับโลกดิจิทัล โครงสร้างข้อมูลจะต้องถูกออกแบบอย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการธุรกิจองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ และประสิทธิภาพในระบบ เช่นเดียวกัน Data Architect จึงเป็นอีกส่วนสำคัญ System Integrator จะเป็นผู้ทำการเชื่อมโยงอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการรับส่งข้อมูลระหว่าง ระบบต่าง ๆ รวมทั้งการ ส่งผ่านเครือข่าย Cloud Computing ด้วย

# DIGITIZATION ORGANIZATION

โครงสร้างใหม่ที่เกิดขึ้น ที่จะแตกต่างไปจากการทำงานในระบบใหม่หลังจากการสร้าง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น ได้อย่างสมบูรณ์และเกิดประสิทธิภาพ จะต้องได้รับการบริหารจัดการ ไปพร้อมกันกับผู้ปฏิบัติ HAND IN HAND รอบด้าน จึงต้องมีทีมงานที่เลี้ยงที่ไม่เพียงแต่ ออกแบบจากการให้แนวคิด PROCESS INPUT จากหน่วยงานต่างๆยังต้องมีการสอนงาน กำกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานไปด้วยกัน



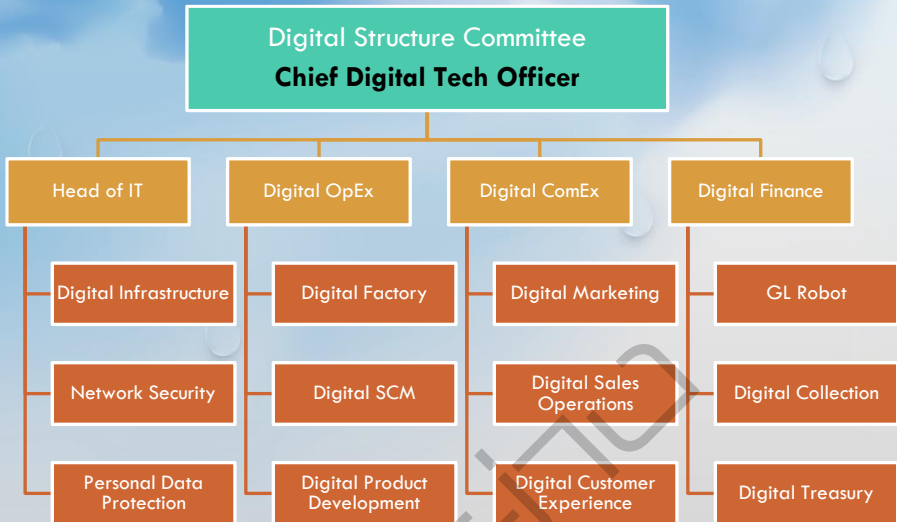
การบริหารจัดการจะมีโครงสร้างที่เป็นระบบ ในการจัดการดำเนินการ โดยมี คณะทำงาน ในการจัดการในระดับนโยบาย ในระดับปฏิบัติการองค์กรใหญ่จะมีตำแหน่งที่สำคัญ เป็นผู้บริหารภาพกว้างของโครงการ เป็นในระดับ Portfolio Management ที่บริหารหลายโครงการ มีหัวหน้าของแต่ละโครงการเป็นทีมงาน เรียกว่า Program Manager ที่ทำงานภายใต้ การกำกับโดยคณะกรรมการ ให้ดำเนินการภายใต้กรอบการทำงาน ในการสร้าง โครงสร้างที่เหมาะสม มีพื้นฐานเริ่มต้นการพิจารณาระบบดิจิทัล ประกอบด้วย 4 เสาหลัก

Work Flow	Data	System Integration	Algorithm
การไหลของข้อมูล และการส่งต่อการทำงานระหว่างระบบ และมนุษย์	ระบบดิจิทัลคือ ระบบที่เก็บ รับส่ง ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล	การเชื่อมต่อ ระหว่างระบบ กับระบบ และ อุปกรณ์ กับ มนุษย์	กระบวนการหรือชุดของกฎคำสั่ง ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อ แก้ปัญหาหรือทำการคำนวณ ในการประมวลผลข้อมูลการใช้ เหตุผล อัตโนมัติเพื่อการ ดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาใดๆ

Information Technology Infrastructure

## Organization of transformation team

### องค์กรของทีมงานเปลี่ยนแปลง



#### องค์กรการจัดการดิจิทัล

ดังภาพด้านบน แสดงโครงสร้างองค์กร ในลักษณะของการขับเคลื่อนการบริหารจัดการในยุคเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัล เป็นตัวอย่างเบื้องต้นที่ แสดงนำให้แต่ละองค์กรพิจารณา นำไปดัดแปลงใช้ ขึ้นกับการให้ความสำคัญ หน่วยงานต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร ว่าเน้นเรื่องใดเป็นหลัก หากเป็นองค์กรขาย ก็จะต้องให้ความสำคัญกับหน่วยงานขาย หากเป็นองค์กรบริการ ก็ต้องให้ความสำคัญต่อหน่วยงานปฏิบัติการ บทบาทหลักของแต่ละคนสำคัญ ๆ ในเรื่องนี้มีดังนี้

#### PROJECT MANAGER

เป็นผู้นำโครงการ นำการจัดการประสานกำกับภายใน กับทรัพยากรบุคคลภายนอก สร้างและควบคุมรักษาแผน กิจกรรม กำหนดและบริหารงบประมาณ โครงการ รวมทั้งวิเคราะห์การเงินลงทุน รายได้และผลประโยชน์โครงการ ความคุ้มทุนและอัตราการคืนทุน ระบุทรัพยากรที่ต้องการ กำกับติดตามความคืบหน้าโครง กิจกรรมเทียบกับแผนรวมถึงตรวจสอบความเสี่ยงของโครงการ จัดให้มีการปรับสถานะปกติ เข้าร่วมการประชุมแกนนำและรับการตัดสินใจเมื่อจำเป็น จัดการประชุมทีม โครงการเป็นประจำ ระบุและจัดการผู้มีส่วนร่วมโครงการและผู้บริหาร