

การจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ : กลยุทธ์การพัฒนองค์กร
สู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล

Management of Integrated Strategic ICT System: Organization Development
Strategy to Excellence in the Digital Era

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และ สราวุธ เศรษฐภูชา

Phongsak Phakamach Chaiwat Prasongsang Udomvit Chaisakulkiet

and Sarayuth Sethakhajorn

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

E-mail: pp2552@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอพัฒนาการและการประยุกต์แนวคิดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือระบบไอซีทีในองค์กรสมัยใหม่ โดยเนื้อหาเริ่มจากพัฒนาการของระบบไอซีทีซึ่งจะผนวกเข้ากับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการและกรณีศึกษาเพื่อให้สามารถนำเทคนิคและกระบวนการไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรท่ามกลางการแข่งขันแบบเสรียุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสามารถนำแนวคิดและวิธีการไปใช้ในการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การเสริมความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณค่าเพื่อสร้างอำนาจและความได้เปรียบในการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถและการขยายบริการที่ดี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่แตกต่างกันเพื่อให้องค์กรมีลักษณะเด่นกว่า ดังนั้นการศึกษาที่จะนำระบบไอซีทีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต การประยุกต์ใช้ไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการที่เป็นประโยชน์ก็เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ทันต่อสถานการณ์โดยจะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการระบบไอซีทีอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรด้วย อีกทั้งการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบก็เพื่อให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ระบบไอซีที การจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กร ความเป็นเลิศ

Abstract

The purpose of this article is to presented revolution and apply the concept of the Information and Communication Technology System or ICT system in modern organizations. The initial study with development approach of ICT system. In addition, integrated strategic management theory and case studies to enable the application of techniques and processes to benefit the organization amid the free competition of the digital economy era. By using concepts and methods to modernize the organization structure and efficient, supplementing customer needs, improving the quality of products and services to be valuable in order to create power and competitive advantage, increasing capacity and expanding good services and creating new innovations that are different to make the organization more distinctive. Therefore, the study how to use and applications of the ICT system in organization is very important for currently situation and future. By Applying an integrated ICT system strategy for decision making for executive included with management planning to cooperate into master strategic plan in modern organization. Moreover, the use of

various strategies for managing the ICT system systematically so that the organization can truly develop into excellence.

Keywords: ICT System, Strategy Management, Organization, Performance Excellence.

บทนำ

ปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือไอซีที (Information and Communication Technology: ICT) มีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวิถีความเป็นอยู่ของสังคมสมัยใหม่ พัฒนาการของระบบไอซีทีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนเราแทบทุกด้าน รวมถึงกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงานของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจ การธนาคาร การอุตสาหกรรม การให้บริการโทรคมนาคม การท่องเที่ยว และการศึกษา เป็นต้น หรือกล่าวอีกได้ว่าโลกเข้าสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) โดยสมบูรณ์ ไอซีทีเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิวัฒนาการของการคิดค้น รวมถึงการวิจัยทางด้านวิศวกรรมไฟฟ้า-อิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ ที่ทำให้มีนวัตกรรมและประดิษฐ์กรรมที่ทันสมัยและประสิทธิภาพสูงขึ้นอันส่งผลให้ชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสารมีขนาดเล็กลงแต่มีสมรรถนะสูง ดังนั้นในปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นยุคของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งทำให้สังคมโลกเปลี่ยนโฉมไปมากหรือกล่าวได้อีกว่าเป็นยุคของทางด่วนสารสนเทศ (Information Superhighway) ระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมต่อจักรวาลอย่างไร้พรมแดน และ Mobile Application หรือสมาร์ทโฟนที่เป็นการเชื่อมโยงผู้คนทั่วโลกเอาไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อการเข้าถึงสารสนเทศและบริการที่ต้องการให้ได้มากที่สุด ทำให้ยุคสารสนเทศตกอยู่ในมือของทุกคนไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนและเวลาใด (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, 2553)

ดังนั้นการศึกษาที่จะนำระบบไอซีทีที่เหมาะสมมาใช้งานกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากยิ่งขึ้น การประยุกต์ใช้ไอซีทีที่เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์จะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการระบบไอซีทีอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเติบโตอย่างยั่งยืน

พัฒนาการของระบบไอซีที

การบรรจบกันของระบบอนาล็อกและดิจิทัล (Analog and Digital System) ทำให้โลกก้าวสู่ยุคไอซีที อันเป็นการผสมผสานของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยมีการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ ในกระบวนการดำเนินงานไอซีทียุคปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ที่ถูกนำมาใช้งานในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานในเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีความสลับซับซ้อนเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ คอมพิวเตอร์จะเป็นอุปกรณ์หลักที่จะทำให้ไอซีทีมีระบบและสมรรถนะการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วนการติดต่อสื่อสารจะต้องคำนึงถึงทางด่วนสารสนเทศที่เปรียบเสมือนการหลอมละลายของช่องทางการสื่อสาร 2 ทาง และสมรรถนะการสื่อสารไร้สายของโทรศัพท์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งโดยทั่วไปจะหลอมรวมเข้ากับระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะมัลติมีเดีย ระบบไอซีทีจะมาจาก 3 ส่วนที่สำคัญ คือ อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร ดังนั้นองค์ประกอบหลักของไอซีทีจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (IT: Information Technology) และ (CT: Communication Technology) ซึ่ง IT คือเทคโนโลยีที่ประกอบด้วยส่วนอุปกรณ์ (Hardware) และส่วนชุดคำสั่ง (Software) เพื่อใช้ในการประมวลจัดเก็บ สืบค้น นำเสนอ และเผยแพร่สารสนเทศด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และ CT คือ เทคโนโลยีที่ประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ ช่องทางและวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารความเร็วสูง ดังนั้นไอซีทีจะมีความหมายว่า การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อจัดเก็บอย่างเป็นระบบสามารถเข้าถึงและสืบค้นนำมาใช้ได้โดยสะดวก เป็นสื่อกลางนำเสนอสารสนเทศ รวมถึงการรับส่งสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารความเร็วสูง เพื่อส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว (Timonthy J.O'Leary and Linda I.O'Leary, 2018)

องค์กรส่วนมากมีการนำระบบไอซีทีประเภทต่าง ๆ มาช่วยในการแก้ปัญหาและช่วยในการดำเนินงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงนั้น ระบบไอซีทียังถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการ เปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาและครอบครองส่วนแบ่งทางตลาดได้มากขึ้น รวมทั้งช่วยให้สามารถเรียนรู้ และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว ระบบไอซีทีทำให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ สำหรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร การเรียนรู้ การนำระบบไอซีทีมาใช้งานจะสามารถสร้างโอกาสใหม่เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร แต่ในเวลาเดียวกันก็อาจสร้างปัญหาใหม่ขึ้นสำหรับผู้บริหารด้วย ความท้าทายของระบบไอซีทีในแง่ของผู้บริหารมี 5 ประการ (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, 2553) ได้แก่

1) แนวทางการบริหารธุรกิจ : การนำระบบไอซีทีที่เข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีประสิทธิภาพ

2) ยุคโลกาภิวัตน์ : องค์กรมีความเข้าใจในวิธีการดำเนินธุรกิจและความต้องการสำหรับสิ่งแวดล้อมในระบบเศรษฐกิจ ระดับโลกเป็นอย่างไร การเจริญเติบโตที่รวดเร็วมาก การค้าขายระหว่างประเทศ ทำให้ต้องใช้ระบบไอซีทีในการเชื่อมโยงและ สนับสนุนทั้งกระบวนการผลิตและการขายสินค้า

3) โครงสร้างของระบบไอซีที : ระบบไอซีทีจะต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงรองรับการขยายตัวในอนาคต หมายถึง การสร้างสถาปัตยกรรมระบบไอซีที (ICT System Architecture) เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบและ ขนาดขององค์กรมาตรฐาน

4) การลงทุนด้านระบบไอซีที : การลงทุนทางด้านระบบไอซีทีจะเกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารงานและการจัดองค์กรด้วยการ พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานขององค์กรด้วย

5) ความรับผิดชอบและการควบคุม : องค์กรจะต้องแน่ใจว่าระบบไอซีทีที่ลงทุนไปแล้วจะถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องตาม จริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ความท้าทายที่เกิดขึ้นจึงทำให้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารระบบไอซีที อาทิ

(1) การออกแบบระบบไอซีทีให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

(2) องค์ประกอบของระบบไอซีทีในสิ่งแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจระดับโลก

(3) สร้างโครงสร้างระบบไอซีทีที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร

(4) ประเมินคุณค่าของระบบไอซีทีในเชิงธุรกิจ

(5) ออกแบบระบบที่คนสามารถควบคุม ทำความเข้าใจ และใช้งานได้โดยมีความรับผิดชอบทั้งในทางจริยธรรมและ สังคม

จากบทนำและพัฒนาการของระบบไอซีทีในหัวข้อที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงความหมายและการนำระบบไอซีทีไป ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ในหัวข้อต่อไปจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะนำมาใช้ในการ จัดการระบบไอซีทีให้มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นวิชาทางการทหารที่ได้มีการนำมาใช้ในวงการทหารมาอย่าง ยาวนาน แต่ในภาคธุรกิจได้มีการนำมาใช้งานในด้านการให้ได้เกิดความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเพื่อทำให้องค์กรสามารถยืน หยัดในทุกสภาวะการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้ได้รับการประยุกต์ใช้และแพร่หลายในวงการธุรกิจอย่างกว้าง ขว้าง (Pearce and Robinson, 2010)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำ ตามแนวทางที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์และปรับลดจุดด้อย

หรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (เสนาะ ตีเยาว์, 2546)

องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยโดยทั่วไปจะมีกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) (พงษ์ศักดิ์ ผกามาต, 2553)

1) กลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว โดยมุ่งพิจารณาถึงธุรกิจที่องค์กรสมควรดำเนินการและการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงาน กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานที่จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด และทรัพยากรมนุษย์ โดยกลยุทธ์ในระดับนี้จะสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เป็นต้น

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หรือเรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (Strength Weakness Opportunity and Treat: SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนและภายนอกองค์กรที่ช่วยให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรค รวมถึงศักยภาพและความพร้อมในด้านการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะพิจารณาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) สภาพแวดล้อมภายนอกจะหมายถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริษัทในมุมกว้าง เช่น การเมือง เทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ เป็นต้น อีกประการหนึ่งคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลและมีผลเกี่ยวเนื่องต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้ขาย วัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา การบริการวัตถุดิบ การบริหารข้อมูล และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่และเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนขององค์กร

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทาง กรอบความคิด แผนการและวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็น การนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะต้องมีการพิจารณาและเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจะมีเป็นการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่าเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หากแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงอาจต้องทำการพัฒนาหรือปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

เมื่อสรุปโดยภาพรวมพบว่าลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้น

และให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด

ระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ระบบไอซีทีนอกจากจะถูกนำมาช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์แล้วยังเป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงระบบการทำงานใหม่ (Reengineering) และการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ได้ใน 4 ระดับ ดังนี้ (Kenneth Laudon and Jane Laudon, 2014)

1) การปรับเปลี่ยนระบบงานเดิมให้เป็นระบบงานอัตโนมัติ (Automation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่พบ่อยที่สุด โดยองค์กรจะนำเอาระบบไอซีทีมาช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาดของข้อมูล และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น การให้บริการซื้อตั๋วโดยสารทั้งทางรถไฟและเครื่องบินผ่านระบบอินเทอร์เน็ตจะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนหน้า (Front End) ได้มาก

2) การเปลี่ยนแปลงระดับกระบวนการปฏิบัติงาน (Rationalization of Procedures) เมื่อนำระบบงานอัตโนมัติมาใช้แล้ว ระบบจะช่วยให้มองเห็นภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่คล่องตัวทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงระเบียบปฏิบัติ (Standard Operating Procedures) เพื่อรองรับกับกระบวนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาขอขาดในการปฏิบัติงานได้

3) การออกแบบระบบงานใหม่ (Business Process Reengineering: BPR) เป็นการคิดทบทวนใหม่ (Rethinking) และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ทั้งหมด (Radical Redesign) เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพและการบริการให้ดีขึ้น มีความรวดเร็วในการดำเนินงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเสริมการทำงานได้อย่างคล่องตัว ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้อาจต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก ขั้นตอนใดที่มียังมีการทำงานเหมือนกันหรือซ้ำซ้อนก็จะรวมเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shifts) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อทั้งองค์กรไม่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะบางส่วนขององค์กรเหมือนในการเปลี่ยนแปลงระดับกระบวนการปฏิบัติงานและการออกแบบระบบงานใหม่ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นการเปลี่ยนแนวคิดในการดำเนินธุรกิจให้เป็นระบบใหม่ที่ทันสมัยซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับลูกค้า สินค้า การบริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยไม่มียึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม ดังนั้นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับชนิดถอนรากถอนโคนหรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและภาพลักษณ์ (Renovate) ที่ต้องใช้ความพยายามหรือการบริหารจัดการที่ยากและมีความเสี่ยงสูงมาก แต่ถ้าหากสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จองค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้นการตัดสินใจว่าจะสร้างระบบไอซีทีใดเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนองค์กร แผนการพัฒนา ระบบไอซีทีจึงต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนารูปร่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ

ระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ (ICT System Strategy) มาจากคำว่าระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ซึ่งหมายถึง ระบบไอซีทีที่นำมาปรับปรุงวัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์และการบริการ หรือความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการจะมีความหมายที่กว้างกว่าคือ ระบบไอซีทีใด ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรหรือการกำหนดแนวทางของกลยุทธ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวคิดเรื่องการจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการอาจเกิดขึ้นจากเหตุผลสำคัญ 2 ประการ (บดินทร์ รัชมีเทศ, 2550) ดังนี้

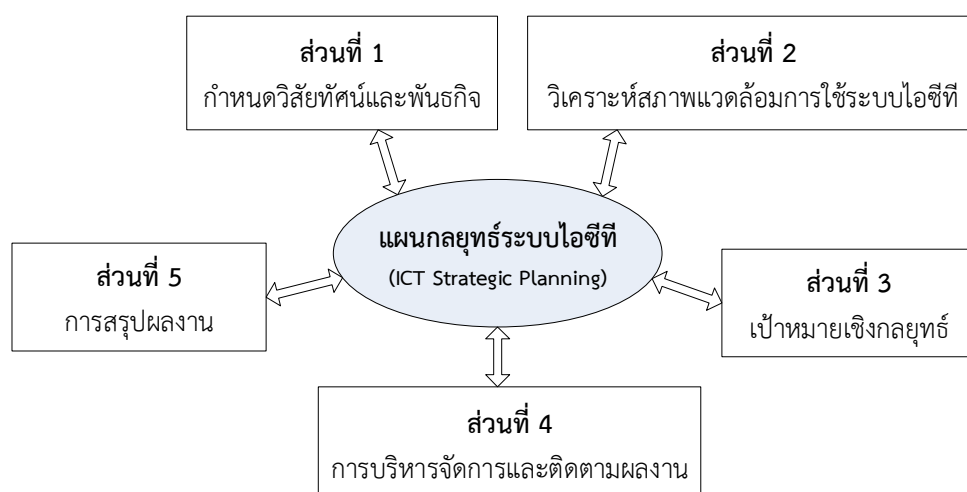
1) แรงผลักดันด้านเทคโนโลยี (Technology Driven) หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของระบบไอซีทีในองค์กรด้วยการเน้นสร้างทีมงานด้านเทคโนโลยีระดับต่าง ๆ เพื่อบริการงานระบบไอซีทีเป็นการภายใน

2) แรงผลักดันด้านการนำไปใช้งาน (Application Driven) หมายถึง การเน้นระบบไอซีทีให้เป็นวาระจำเป็น (Enabling Agenda) ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากภาคิตที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยทั่วไป ซึ่งมีความท้าทายอันยิ่งใหญ่ก็คือ การรู้จักรวบรวมและใช้ระบบไอซีทีจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแสวงหาไอซีทีที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ โดยไอซีทีที่ควรสนใจจะเกี่ยวข้องกับด้านการตลาดภายในประเทศ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกค้า และระบบการกระจายสินค้า ทั้งยังรวมถึงความเปลี่ยนแปลงของการใช้เทคโนโลยีและความสามารถของคู่แข่งกัน ทั้งนี้เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้สามารถผลักดันคุณออกนอกเส้นทางธุรกิจได้ (Ricciardi and Harfouche, 2016) ดังนั้นเราจึงต้องการระบบไอซีทีจากภายนอกเพื่อนำมาศึกษาและวางแผนในการดำเนินงานทางธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่โดยทั่วไปความต้องการไอซีทีที่นำมาใช้ในการวางแผนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ระบบไอซีทีภายในองค์กร ซึ่งเป็นไอซีทีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งด้านการเงิน การตลาด งบประมาณ งานบุคลากร และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น ส่วนระบบไอซีทีภายนอกองค์กรจะเกี่ยวข้องกับไอซีที 2 ประเภท ได้แก่

(1) ไอซีทีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบการเมืองและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง นโยบายรัฐบาล กฎหมายระหว่างประเทศ แนวโน้มของประชากรและสังคม แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ข้อมูลแรงงาน ค่าจ้างรายวัน ตลาดหุ้น/ตลาดทุน สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เป็นต้น

(2) ไอซีทีในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น ความต้องการทางด้านอุตสาหกรรม ความต้องการของบริษัทสถานภาพของการแข่งขัน ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา กิจกรรมที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และการวางแผนในอนาคต



ภาพที่ 1 แผนกลยุทธ์ระบบไอซีที

การวางแผนกลยุทธ์ไอซีที (ICT Strategic Planning) หมายถึง แผนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรระบบไอซีทีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร แผนกลยุทธ์ไอซีทีจะถูกกำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นควรมีแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดการภายในสำหรับองค์กรหลักก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระบบไอซีที โดยตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของระบบไอซีทีที่แสดงได้ดังภาพที่ 1 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของงานระบบไอซีทีขององค์กร โดยที่

- วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพอนาคตของแผนระบบไอซีทีที่แสดงถึงความสำเร็จที่ต้องการแสดงโดยภาพรวม
- พันธกิจ (Mission) คือ ภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการใช้ระบบไอซีทีในหน่วยงาน (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรคต่าง ๆ (Treat) หรืออาจจะใช้โมเดลของ McKinsey 7s Framework ที่ประกอบด้วย Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style และ Super-ordinate Goals ซึ่งจะช่วยให้ทราบสภาพการณ์ที่แท้จริงขององค์กร

ส่วนที่ 3 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategy Goals) คือ กลยุทธ์เพื่อให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการทำให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จโดยภาพรวมตามที่หน่วยงานต้องการ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จึงเป็นส่วนสำคัญและต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานในองค์กร

ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการและการติดตามผลงาน (Administration and Monitoring)

แผนกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ต้องมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการและการติดตามผลงาน โดยการใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเกณฑ์ (Key Performance Indicators: KPIs)

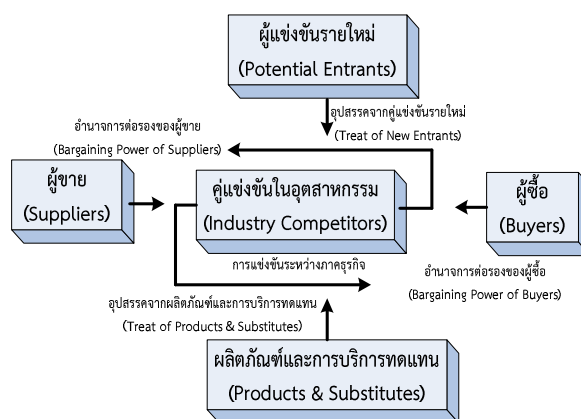
ส่วนที่ 5 การสรุปผลงาน (Summary) ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของแผนที่ใช้บอกถึงคุณลักษณะของงานและความสำเร็จขององค์กร

หลังจากที่ได้วางแผนกลยุทธ์แล้วควรเลือกวิธีการพัฒนาระบบไอซีทีตามวงจรการพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle: SDLC) โดยมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การกำหนดและเลือกโครงการ (Identification and Selection), 2) การเริ่มต้นและวางแผน (Initiation and Planning), 3) การวิเคราะห์ (Analysis), 4) การออกแบบ (Design), 5) การติดตั้งและทดสอบใช้งาน (Implementation) และ 6) การบำรุงรักษา (Maintenance)

ดังนั้นระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการนั้นอาจจะยังไม่มีรูปแบบโครงสร้างตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยระบบที่ดีจะต้องมีการวางแผนหรือกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานและมีการติดตามการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ระบบดังกล่าวรองรับการดำเนินงานทางธุรกิจตามวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

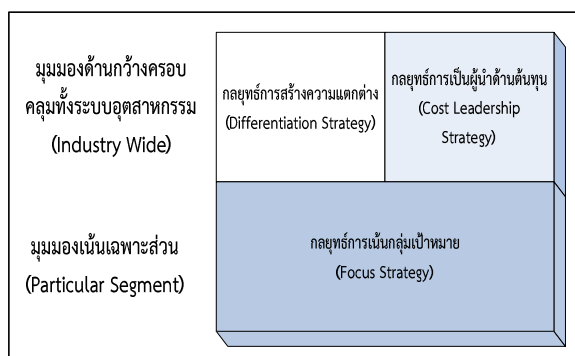
กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ

การที่จะเข้าใจถึงกรอบแนวความคิดทางการแข่งขันและการประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ศึกษาควรจะทราบถึงหลักการสำคัญของกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับหลักการมาตรฐานตามกรอบแนวคิดของนักบริหารชั้นนำเสียก่อน ในที่นี้จะขอกล่าวถึงกรอบแนวคิดที่สัมพันธ์กับโมเดลของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) หรือเรียกว่า “โมเดลแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์” (Porter's Competitive Forces Model) พอร์เตอร์ได้พัฒนาโมเดลเพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Competitive Amalysis Model) ดังแสดงในภาพที่ 2 โดยองค์กรจะประสบแรงผลักดันในการแข่งขัน (Competitive Forces) ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด (Threat of Entry of New Competitors) 2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) 3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers/Customers) 4) การแข่งขันระหว่างกิจการต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) และ 5) อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products/Services) พอร์เตอร์ได้เสนอกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังแสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 2 โมเดลแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์

ที่มา: Michael E. Porter, 2008



ภาพที่ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบด้านการแข่งขัน

ที่มา: Michael E. Porter, 2008

กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

องค์กรจะต้องค้นหาให้ได้ว่าสินค้าหรือบริการที่ดีในความรู้สึกของลูกค้ามีลักษณะพื้นฐานอย่างไรและจะต้องบริหารกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นให้มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกยักษ์ใหญ่ของอเมริกา วอลมาร์ท (Wal-Mart) สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับคู่ค้าโดยนำเอาระบบไอซีทีที่เชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการมาใช้ในการบริหารคลังสินค้าและระบบจัดซื้อทำให้สามารถเสนอขายสินค้าในราคาที่ต่ำได้

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

การสร้างสินค้าหรือบริการขององค์กรให้มีลักษณะที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง โดยสินค้าหรือบริการนั้นอาจมีลักษณะเฉพาะตัวที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และอาจทำให้ลูกค้ายึดติดในสินค้าและบริการนั้น (Brand Loyalty) ตัวอย่างเช่น บริษัท Lenovo ซึ่งเป็นบริษัทประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์ (PC) ของประเทศจีนและจ่ายตรงให้กับลูกค้าได้นำระบบไอซีทีมาใช้เพื่อเพิ่มความเร็วในการดำเนินงาน และสร้างเครือข่ายข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงไปยังผู้จัดส่งวัตถุดิบเพื่อให้การบริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จุดเด่นของ Lenovo คือการที่ลูกค้าแต่ละรายสามารถเลือกข้อกำหนด

(Specification) ของเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เองโดยที่ลูกค้าทั่วโลกสามารถสั่งซื้อคอมพิวเตอร์ได้จากแคตตาล็อกหรืออาจเลือกซื้อผ่านทางอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันต่าง ๆ ในปัจจุบัน

กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy)

การเลือกตลาดเป้าหมายสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะแคบลงหรือมีตลาดเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีคู่แข่งน้อยลงแต่มีช่องว่างทางการตลาด (Niche Market) โดยกลยุทธ์นี้มักจะใช้ความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านสินค้าและบริการ ตัวอย่างเช่น สินค้ายี่ห้อดัง (Brand Name) นาฬิกา “สวิตส” สูดยอดแห่งความเที่ยงตรง คงทน และงามประณีต รถยนต์ที่เน้นถึงความหรูหรา และปลอดภัยของผู้ขับขี่และผู้โดยสาร

นักการตลาดได้ขยายแนวคิดของพอร์เตอร์ และเสนอกรอบแนวคิดที่เรียกว่าทฤษฎีแรงผลักดันด้านกลยุทธ์ (Theory of Strategic Thrust) องค์กรจะจัดการกับแรงผลักดันต่าง ๆ โดยการสร้างกลยุทธ์แบบบูรณาการดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือ การพัฒนาหนทางที่จะสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งหรือลดความได้เปรียบเรื่องความแตกต่างของคู่แข่ง ดังตัวอย่างของ Alibaba และ Navistar ที่ใช้กลยุทธ์ในการวิเคราะห์ลูกค้าที่ใช้งานคอมพิวเตอร์มือถือเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และ Consolidated Freightways ที่ใช้กลยุทธ์การติดตามงานส่งของระบบออนไลน์รวมถึง Setco Industries ที่ใช้กลยุทธ์การคาดเดางานที่คอมพิวเตอร์จะมาช่วยเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเช่นกัน

2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership Strategy) คือ การพัฒนาหนทางที่จะกลายเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการรายย่อยในวงการ อีกทั้งหาช่องทางช่วยเหลือผู้จัดหาสินค้าหรือลูกค้าของบริษัทในการลดต้นทุนหรือเพื่อเพิ่มต้นทุนของคู่แข่ง เช่น Levitez Furniture ได้ใช้ระบบซื้อขายส่วนกลางเพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อและสามารถเป็นผู้นำด้านราคาเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

3) กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) คือ การค้นหาหนทางใหม่ในการทำธุรกิจและทำให้เกิดพัฒนาการของสินค้าและบริการ หรืออาจทำให้เกิดการบุกตลาดที่เป็นเอกเทศ (Unique Markets) ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อกระบวนการการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ดังตัวอย่างของ Federal Express ที่ใช้กลยุทธ์การติดตามการจัดส่งด้วยระบบออนไลน์และส่งสินค้าโดยใช้เครื่องบินเพื่อการเป็นผู้นำในตลาด และ Huawei ผู้ผลิตสมาร์ตโฟนมือถืออันดับสองของโลกในปัจจุบันที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมสมาร์ตโฟนตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าและใช้กลยุทธ์การตลาดแบบสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management : CRM)

4) กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth Strategy) คือ การขยายกำลังการผลิตสินค้าและบริการหรือการขยายตลาดออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่หลากหลาย หรือการรวมสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน ดังตัวอย่างของ Citicorp ที่ใช้เครือข่ายการสื่อสารทั่วโลกเพื่อการขยายการตลาด Wal-Mart ที่ใช้กลยุทธ์การส่งสินค้าทางเครือข่ายดาวเทียมเพื่อการเป็นผู้นำในตลาด นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างของ Amazon และ Alibaba ที่ขยายการตลาดผ่านสื่อและแอปพลิเคชัน (Applications) เพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เป็นต้น

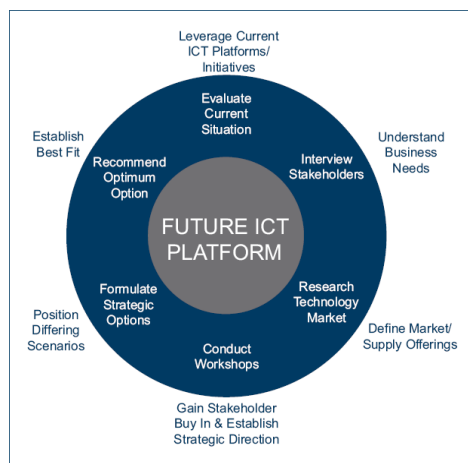
5) กลยุทธ์สร้างพันธมิตร (Alliance Strategy) คือ การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า คู่แข่ง ที่ปรึกษา และบริษัทอื่น ๆ ความเชื่อมโยงเหล่านี้อาจรวมถึงการรวมกิจการ การซื้อกิจการ การร่วมลงทุน การสร้าง “บริษัทเสมือนจริง” (Virtual Companies) หรือการทำการตลาด การผลิต หรือการทำข้อตกลงลำเลียงสินค้านระหว่างหน่วยธุรกิจกับหุ้นส่วนทางการค้า

กรณีศึกษา : กลยุทธ์การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ

กรณีศึกษาที่นำมาเสนอนี้เป็นตัวอย่างของบริษัทและองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีขององค์กรแบบบูรณาการดังนี้

บริษัท เมสัน คอมมิวนิเคชั่น จำกัด (Mason Communication Ltd.)

ประเทศอังกฤษ ผู้รับสัมปทานการขนส่งและการสื่อสารรายใหญ่ในทวีปยุโรป ซึ่งได้ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรโดยการนำระบบไอซีทีแบบบูรณาการมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยมีรูปแบบซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนกลยุทธ์ไอซีทีของบริษัทเมสัน

กลยุทธ์ที่เลือกใช้จะมีความคงทน (Robust) สัมผัสได้ (Relisable) และนำพาองค์กรไปข้างหน้าอย่างมั่นคง โดยอาศัยกลไกด้านระบบไอซีทีที่สำคัญ 6 อย่าง คือ (1) การศึกษาความต้องการของธุรกิจ (Meeting Business Needs), (2) เลือกวิถีทางที่เหมาะสม (Most Appropriate Approach), (3) ความสามารถดำเนินการได้ (Achievability), (4) การบริจาด (Affordability), (5) การอยู่กับความจริง (Realism) และ (6) การบริหารความเสี่ยง (Risk)

การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีแบบบูรณาการกับการดำเนินธุรกิจขนส่งและการสื่อสารโทรคมนาคมแบบมีกลยุทธ์ช่วยให้เมสันกลายเป็นผู้นำด้านการขนส่งและการสื่อสารในยุคใหม่ของโลกในเวลาอันรวดเร็ว โดยกลยุทธ์ที่กล่าวมาสามารถผสมผสานได้อย่างกลมกลืนกับกลไกการพัฒนาระบบไอซีทีมาสร้างให้เมสันเจริญเติบโตและเป็นผู้มาได้มาจนถึงปัจจุบัน

บริษัท โบอิง จำกัด (The Boeing Company)

บริษัท Boeing เป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินต่ออากาศยานและยูทอปรณ์ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา Boeing นับเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินที่มีรายได้มากที่สุดในโลก และเป็นผู้ผลิตยูทอปรณ์อันดับสองของโลก Boeing Aerospace Support (AS) เป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท Boeing ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องบิน ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของ AS มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน ด้านอะไหล่และข้อมูลเชิงเทคนิค ด้านการปรับปรุงให้ทันสมัย (Modernization and Upgrade) ด้านซ่อมบำรุงและดัดแปลง ด้านการสนับสนุน Contractor Logistics และด้านการสนับสนุนลูกค้าตลอดช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ AS มีระบบการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การค้นหาองค์ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge Assets) เป็นการค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำธุรกิจว่าอยู่ที่ใด ซึ่งแหล่งความรู้มาจากบุคลากร ผู้ส่งมอบ ลูกค้า หุ้นส่วน คู่มีอ ระบบงาน ฐานข้อมูล วารสารสิ่งพิมพ์ องค์กรอื่น ๆ ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2) การถ่ายโอนองค์ความรู้มาสู่องค์กร (Knowledge Transfer) เป็นการถ่ายโอนองค์ความรู้มาสู่องค์กรหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Process Based Management, Lean, Employee Involvement, On-the-job Training, Job Rotation, ระบบการรับรองความสามารถ ประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพ การอบรมภาวะผู้นำ การอบรมจากมหาวิทยาลัยที่เป็นพันธมิตร และการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ

3) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) เป็นการจัดโครงสร้างและระบบงานเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การจัดให้มี Natural Work Groups, การจัดให้มี Integrated Product Team ทีมข้ามสายงาน ทีมข้ามธุรกิจ ทีมพัฒนาคุณภาพ (Kaizen Based Team) High Performance Work Team ตลอดจนจนสามารถกระบวนการเพื่อคัดเลือกและแบ่งปันวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า Boeing สามารถใช้รูปแบบการบริหารจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมทุกด้านแบบบูรณาการเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานของบริษัทสามารถดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องแม้ในระยะหลังจากเหตุการณ์เครื่องบินตกจะสร้างความปั่นป่วนให้บริษัทเป็นอย่างมากก็ตาม

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

เป็นบริษัทที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ผู้ให้บริการโทรคมนาคมหลักของชาติได้จัดทำแผนแม่บทระบบไอซีที พ.ศ. 2557-2560 และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยการศึกษาและวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพการดำเนินงานและความต้องการด้านไอซีทีในปัจจุบัน สภาพภายในและภายนอก สภาพการแข่งขันทางธุรกิจด้านโทรคมนาคม และใช้กรอบสำหรับการปฏิบัติงานด้านโทรคมนาคมมาตรฐานจากโครงสร้าง Enhanced Telecommunication Operation Model (eTom Model) สาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ระบบไอซีทีมีดังนี้

วิสัยทัศน์ : มุ่งให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization) โดยการนำระบบไอซีทีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอก

เป้าหมาย : (1) พัฒนาและยกระดับลูกค้าโดยใช้ไอซีที (2) ขยายธุรกิจด้านไอซีทีเพื่อรองรับการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร (3) ยกระดับการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้ไอซีที และ (4) พัฒนาความรู้ความสามารถด้านไอซีทีของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ :

(1) การให้บริการลูกค้าแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) เพื่อพัฒนาบุคลากรมีทักษะในการบริการที่มีประสิทธิภาพ

(2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการสร้างนวัตกรรมบริการด้านไอซีทีอย่างรับผิดชอบ เพื่อตอบสนองต่อวิถีชีวิตสมัยใหม่

(3) ส่งเสริมอุตสาหกรรมและการวิจัยด้านไอซีที

(4) ปรับปรุงการดำเนินงานภายในให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ

(5) สร้างความพึงพอใจเหนือความคาดหวังและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

(6) สร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาว

(7) ทำการตลาดเชิงรุกเพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า

(8) เป็นศูนย์กลางการให้บริการ Multimedia Content and Application บนเครือข่าย Broadband

(9) บริการก้าวไกลเชื่อมโยงโลกอย่างไร้พรมแดน

(10) เทคโนโลยี 4G เหนือระดับสำหรับชีวิตยุคใหม่และการพัฒนาเพื่อรองรับ 5G

การดำเนินงานด้านระบบไอซีทีแบบบูรณาการของบริษัทได้ใช้วิธีการที่ทันสมัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระบบบริการรับแจ้งเหตุขัดข้อง (Trouble Report Information System : TRIS) 2) ระบบบริการสอบถามเลขหมาย (Directory Assistant Service : DAS) 3) ระบบภูมิสารสนเทศ (Geographic Information System : GIS) 4) ระบบสอบถามและชำระค่าบริการผ่าน

เว็บและแอปพลิเคชัน 5) ระบบใบแจ้งหนี้ใหม่ (New Billing System) 6) ระบบบริหารลูกค้า (Customer Management System : CMS) 7) ศูนย์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Business Center) 8) ระบบบัญชีการเงินและการบริหารทรัพยากร (Financial Accounting Resource Management System : FARMS) 9) ระบบการบริการข้อมูลวิชาการ (e-Professional Learning) 10) ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และ 11) ระบบรักษาความปลอดภัยแบบรวมศูนย์ (Centralized Security System)

ดังนั้นบริษัทได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการเพื่อรองรับการแข่งขันในธุรกิจโทรคมนาคม รวมถึงการรักษาความเป็นผู้นำด้านโทรคมนาคมภายในประเทศพร้อมทั้งการขยายบริการไปต่างประเทศด้วยท่ามกลางการเปิดเสรีโทรคมนาคมและการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและกรณีศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมดพบว่า ระบบไอซีทีเมื่อนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานในองค์กรแบบมีกลยุทธ์เชิงบูรณาการจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์กรและมีประโยชน์ในประเด็นต่อไปนี้

1) การประยุกต์การใช้นวัตกรรม (Innovative applications) หมายถึง ประยุกต์การใช้นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์โดยตรงเพื่อให้เป็นข้อได้เปรียบขององค์กร

2) อาวุธของการแข่งขัน (Competitive weapons) หมายถึง ระบบไอซีทีที่จะช่วยให้เป็นอาวุธของการแข่งขันขององค์กร

3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Changes in processes) หมายถึง ระบบไอซีทีสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่แปลกกลยุทธ์ให้เป็นข้อได้เปรียบ

4) ตัวเชื่อมให้พันธมิตรทางการค้า (Links with business partners) หมายถึง ระบบไอซีทีเป็นตัวเชื่อมให้พันธมิตรทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) การลดต้นทุน (Cost reductions) หมายถึง ระบบไอซีทีสามารถทำให้บริษัทลดต้นทุน

6) ความสัมพันธ์ของผู้ค้าส่งและลูกค้า (Relationships with suppliers and customers) หมายถึง ระบบไอซีทีสามารถใช้สร้างความสัมพันธ์ของผู้ค้าส่งและลูกค้าเพื่อสร้างราคาที่แตกต่างกัน

7) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New products) หมายถึง องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการลงทุนด้านไอซีทีเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นความต้องการของตลาด

8) การสร้างความฉลาดท่ามกลางการแข่งขัน (Competitive intelligence) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สามารถสร้างความฉลาดทางธุรกิจโดยการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของตลาด คู่แข่งขัน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังกล่าวได้อีกว่า เมื่อมีการวางแผนและดำเนินการองค์กรธุรกิจอย่างดีแล้ว การกำกับดูแลและการจัดการด้านไอซีทีนั้นจะมีความซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง มีความสำคัญต่อองค์กรในด้านการตัดสินใจลงทุน อาจมีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และสามารถตอบสนองต่อคู่แข่งรายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ไอซีทีนั้นจะให้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, 2553) ได้แก่

1) เทคโนโลยีกับเป้าหมายทางธุรกิจจะมีความสอดคล้องกันซึ่งช่วยให้แผนนั้นมีส่วนร่วมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

2) การที่ระบบไอซีทีสามารถบูรณาการอย่างเต็มที่ในแต่ละแผนก ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดการสภาพแวดล้อมไอซีทีได้ทั่วทั้งองค์กร โดยส่งผลให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและเกิดความพึงพอใจอย่างเต็มที่

3) การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างธุรกิจและแผนกไอซีทีซึ่งมีความมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ไอซีที เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดมีส่วนร่วมในกระบวนการ

ท้ายที่สุดนี้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการเป็นรูปแบบและกระบวนการหนึ่งในการใช้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยต้องอาศัยแรงผลักดันในการดำเนินงานจากทุกภาคส่วนในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่ต้องเล็งเห็นความสำคัญของระบบไอซีทีอย่างแท้จริงก่อนจึงจะสามารถกำหนดแนวนโยบายในการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรแห่งนั้น

สรุป

บทความนี้กล่าวถึงระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการโดยเริ่มจากระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ระดับของกลยุทธ์และกระบวนการจัดการ ความหมายและกรอบแนวคิดของระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ และตัวอย่างของระบบไอซีทีกับความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจดิจิทัล องค์กรส่วนมากมีการนำระบบไอซีทีประเภทต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานและแก้ปัญหาให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันไม่ว่าองค์กรหรือกิจการใด ๆ ก็ตามมักมีสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ระบบไอซีทียังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร กรอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้เข้าใจถึงการนำเอาระบบไอซีทีมาช่วยสนับสนุนธุรกิจได้อย่างไร โดยยกตัวอย่างกรอบแนวคิดที่สัมพันธ์กับโมเดลของพอร์เตอร์คือโมเดลในการแข่งขัน ซึ่งจะใช้ในการจัดการกับแรงผลักดันรอบด้านและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หลักการสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ระบบไอซีทีแบบบูรณาการให้ประสบผลสำเร็จก็คือ การจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนที่กำหนด การเลือกแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกำหนดแผนกลยุทธ์ตามระยะเวลาอาจแบ่งได้เป็น 3 ชนิด คือ แผนระยะยาว (เกิน 5 ปี) แผนระยะกลาง (1 ถึง 5 ปี) และแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ส่วนการกำหนดแผนตามความสำคัญจะแบ่งเป็น 3 ชนิด เช่นกัน คือ แผนกลยุทธ์ (เชิงวิสัยทัศน์) หรือ Strategy Plan แผนแม่บท (เชิงนโยบาย) หรือ Master Plan และ แผนปฏิบัติ (เชิงวัตถุประสงค์) หรือ Action Plan เป็นต้น เนื่องจากระบบไอซีทีรวมถึงอุปกรณ์ไอซีทีต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรจะต้องมีความรู้และภาวะผู้นำในการผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นแบบอัตโนมัติตามพัฒนาการของระบบไอซีที ในตอนสุดท้ายได้กล่าวถึงกรณีศึกษาองค์กรต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์กรธุรกิจที่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำระบบไอซีทีมาใช้งานและประสบความสำเร็จ ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้แบบมีประสิทธิภาพสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริงและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- บดีนทร์ รัตมีเทศ. (2550). **การจัดการเทคโนโลยี**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แสงดาว.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ. (2553). **ระบบไอซีทีและการจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Witty.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2546). **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bouwman H., and Others. (2005). **Information and Communication Technology in Organizations**. London: Sage Publications London.
- Pearce, J.A., and Robinson, R.B. (2008). **Strategic Management**. New York: McGraw-Hill International.
- Laudon K.C., and Laudon, J. P. (2014). **Management Information Systems**. 13th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Porter, M. E. (2008). **On Competition**. Boston: Harvard Business Review.
- O'Leary, T.J., and O'Leary, L.I. (2018). **Computing Essentials**. New York: McGraw-Hill Education International.