



Gartner Executive Programs:

Redesign

the IT Operating Model

to

Accelerate Digital Business

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Operating Model) ในรูปแบบใหม่ทั้งมิติของขอบเขต สมรรถนะ และการเพิ่มประสิทธิภาพของรูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งเมื่อธุรกิจปรับใช้กลยุทธ์เชิงดิจิทัล (Digital Business Strategies) ส่งผลให้นวัตกรรม ความเร็ว และความคล่องตัวกลายเป็นสิ่งสำคัญ และไม่จำกัดอยู่แค่ส่วนงาน IT แต่ขยายขอบเขตไปยังการออกแบบ วิศวกรรม และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี (Information and Technology: I&T) ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงคุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าด้วย ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model) ที่จำกัดอยู่แค่กิจกรรมของส่วนงาน IT จึงไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินกลยุทธ์เชิงดิจิทัลอีกต่อไป

บทความนี้ กล่าวถึง “I&T Operating Model” เพื่อสื่อถึงขอบเขตการดำเนินงานรูปแบบใหม่ที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ **Financials, Tools, Performance, Organizational structure, Ways of working, Place, Talent, Decision rights และ Sourcing and alliances** ซึ่งลำดับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์ประกอบทั้ง 9 อย่าง จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของธุรกิจ (Business Model), กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy), การกำกับดูแลองค์กร (Enterprise Governance) และวัฒนธรรมองค์กร (Enterprise Culture) ของแต่ละหน่วยงาน ดังแสดงในรูปภาพที่ 1

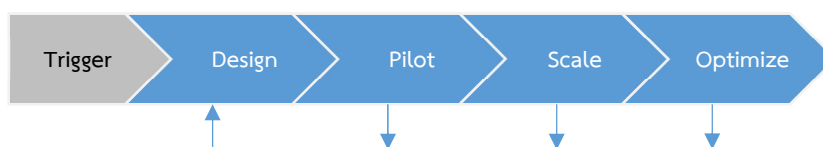
รูปภาพที่ 1: 9 องค์ประกอบ (Components) ของ I&T Operating Model



ที่มา: Gartner Executive Programs (2017)

จากกรณีศึกษาของบทความนี้ จะเน้นวิธีการที่ CIOs ออกแบบ (Design) นำร่อง (Pilot) ขยายขนาด (Scale) และเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimize) ของการจัดทำ I&T Operating Model ใหม่ โดยเมื่อมีเหตุการณ์มากระตุ้น (Trigger) จะนำไปสู่การออกแบบใหม่ (Redesign) ซึ่งจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า **การใช้วิธีการเชิงโครงสร้าง (Structured Approach) และวิธีการทำซ้ำ (Iterative Approach)** (ดังแสดงในรูปภาพที่ 2) ในการจัดทำ I&T Operating Model ช่วยให้รู้ถึงผลประโยชน์เร็วขึ้น และลดปัญหาที่เกิดจากการดำเนินการได้

รูปภาพที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำ I&T Operating Model



ที่มา: Gartner Executive Programs (2017)

โดยเมื่อมีเหตุการณ์ที่มากระตุ้น (Trigger) ทำให้ CIOs ได้ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดทำวิสัยทัศน์ของ I&T Operating Model และ Enterprise Operating Model ว่าควรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และเมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ตกลงร่วมกันแล้ว จะสามารถกำหนดสมรรถนะที่ต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี (I&T) ใหม่ พร้อมทั้งพิจารณาปรับเปลี่ยนสมรรถนะที่มีอยู่เดิม เพื่อจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นต้น (Primary Change) ขององค์ประกอบของรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model) หนึ่งอย่างหรือมากกว่านั้น แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงขั้นต้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร แต่จากกรณีศึกษาพบว่าโดยส่วนใหญ่ **จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจาก Ways of Working, Financials หรือ Talent**

ภายในองค์ประกอบด้าน Ways of Working การเปลี่ยนแปลงขั้นต้นโดยทั่วไป คือการปรับใช้หลักปฏิบัติการจัดการสินค้าและการจัดการที่คล่องตัว นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านอื่นๆ ดังนี้

- การปรับโครงสร้างส่วนงาน IT (IT Organizational Structure) ใช้การปรับโครงสร้างให้แบนลง และจัดตั้งทีมบริหารตนเองที่มีขนาดเล็กลง (Smaller, Self-managed Teams)
- การมอบหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจ (Decision Rights) ที่เกี่ยวข้องกับ Product Roadmaps, Prioritization และ Spending ให้แก่ Business Units และ/หรือ Product Teams
- การจัดสรรเงินทุนสำหรับผลิตภัณฑ์ให้แก่ Business Units โดยมี IT ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุน

ทั้งนี้ ส่วนประกอบของ I&T Operating Model ทั้งหมดต้องสอดคล้องกัน ดังนั้น หลังจากทีระบุนการเปลี่ยนแปลงขั้นต้นแล้ว ส่วนประกอบทั้งหมดต้องถูกทบทวนอีกครั้งเพื่อระบุการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการออกแบบโมเดลที่สมบูรณ์และมีความเชื่อมโยงกัน

จากนั้น ทำการนำร่อง (piloting) Operating Model เพื่อปรับปรุงการออกแบบ (Design) และขยายขนาด (Scaling) ของการเปลี่ยนแปลงโมเดลไปดำเนินงานให้ทั่วทั้งองค์กร

การขยายขนาด (Scaling) ของการเปลี่ยนแปลงโมเดลไปดำเนินงานให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นการปฏิรูปการดำเนินงานครั้งใหญ่ ดังนั้น การแบ่งการดำเนินการออกเป็นหลายๆ ระยะ จะทำให้สามารถบริหารจัดการได้ดีขึ้น และสามารถเจาะจงไปที่บางส่วนขององค์กรก่อนหากจำเป็น

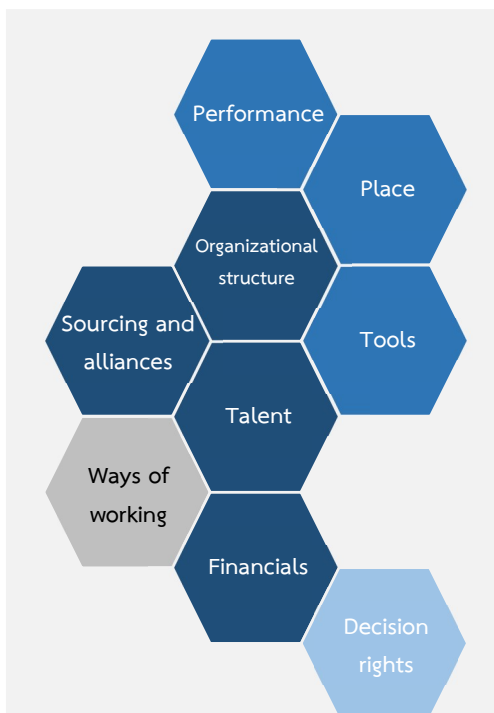
การขยายขนาด (Scaling) จะทำให้เห็นถึงประเด็นปัญหาที่ไม่พบในระย่นำร่อง (Pilot) ซึ่งจะนำไปสู่การกลับไปปรับเปลี่ยนในขั้นตอนการออกแบบ (Design) เมื่อการขยายขนาดการดำเนินงานประสบความสำเร็จแล้ว ต้องพิเคราะห์ (Scan) เพื่อหาเหตุการณ์ที่มากกระตุ้น (Trigger) ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการออกแบบอีกครั้ง ซึ่งการทบทวนเป็นรอบวงจรดังกล่าวเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimize)

ตัวอย่างกรณีศึกษา (Case Study): Capital One

Capital One เป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำของสหรัฐฯ และเป็นผู้บุกเบิกการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven) ในอุตสาหกรรมบริการทางการเงิน โดย Capital One ตระหนักว่าเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปนั้นเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงสำหรับธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารต้องดำเนินงานเหมือนบริษัทด้านเทคโนโลยี

ในการทดสอบการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model) ใหม่ บริษัทเริ่มจากการนำร่องการปฏิบัติแบบ Agile (เปลี่ยนแปลง Ways of working) ในขณะเดียวกันส่วนงาน IT ก็เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การจัดหา (Sourcing Strategy) และเริ่มสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent) จากนั้นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลง Organizational structure, Performance, Financials, Decision rights Place และ Tools ดังแสดงในรูปภาพที่ 3

รูปภาพที่ 3: ลำดับการออกแบบ I&T Operation Model ของ Capital One



ที่มา: Gartner Executive Programs (2017)

- การเปลี่ยนแปลงขั้นต้น: Ways of working (การนำแนวคิด Agile มาใช้)
- การนำแนวคิด Agile มาใช้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่น คือ Sourcing (พัฒนา Software เองภายในองค์กรมากขึ้น), Talent (การสรรหาและพัฒนา) และ Financials นอกจากนี้ ยังลดบทบาทของ Project Managers, Testers และ Business analysts ลงหรือตัดออกไป และเพิ่มบทบาทของ Software Engineers, Data Engineers, Security Engineer, Cloud Engineers
- จากนั้นจึงเพิ่มแรงจูงใจสำหรับทีม (Performance) ย้าย Business Units ไปไว้รวมกับทีม IT (Places) รวมถึงเปลี่ยนแปลงเครื่องมือ (Tools)
- การใช้โมเดลการจัดการเงินทุนแบบใหม่ (Financials) ทำให้ Business Units สามารถรับผิดชอบการลงทุนทางเทคโนโลยีของตนเอง ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอำนาจการตัดสินใจ (Decision Rights)

Rob Alexander ซึ่งเป็น CIO ของ Capital One กล่าวทิ้งท้ายว่า เมื่อบริษัทเปลี่ยนไปใช้รูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model) ใหม่ กระบวนการนี้จะต้องดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ โดยจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimizing) ปรับเปลี่ยน (Adjusting) และพัฒนา (Evolving) อยู่ตลอดเวลา

- เอกสารอ้างอิง -

Cox, I., Scott, D. and Mingay, S. (2017). *Gartner Executive Programs: Redesign the IT Operating Model to Accelerate Digital Business*

ส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)
PSP_DIVISION@DGA.OR.TH