

ดิจิทัล ทรานส์ฟอเมชัน ผ่านมุมมองซีไอโอ 3.0

ปัจจุบันบทบาทของซีไอโอ (CIO) แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ซีไอโอมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ รวมทั้งวางแผนทางการบริหารจัดการประสบการณ์ลูกค้า

ดังจะเห็นได้จากการประสานงานที่เพิ่มมากขึ้นระหว่างฝ่ายการตลาดและซีไอโอเพื่อเตรียมรับมือกับเทศกาลช้อปปิ้งครั้งใหญ่อย่างเช่น โปรโมชันวันคนโสดของจีน หรือ Big Billion Sale ของ Flipkart ซึ่งเราจะพบว่าซีไอโอมีบทบาทอย่างมาก เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์บนหลากหลายแพลตฟอร์ม ทั้งโมบายล์ ร้านค้าปลีก และเว็บไซต์ ฝ่ายการตลาดจำเป็นที่จะต้องให้ซีไอโอเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพราะไม่เช่นนั้นนั้นก็อาจเสี่ยงที่จะล้มเหลว

สถานการณ์ดังกล่าวก็คล้ายคลึงกับการดิจิทัลทรานส์ฟอเมชัน (Digital Transformation) โดยรวม กล่าวคือ ซีไอโอกำลังเปลี่ยนย้ายบทบาทอย่างรวดเร็วจากการดูแลข้อมูล ซอฟต์แวร์ และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคของบริษัท ไปสู่บทบาทการชี้นำองค์กรอย่างกว้างขวางมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นทั่วโลก โดยทุกวันนี้ซีไอโอกว่า 4 ใน 5 คนมีหน้าที่นอกเหนือไปจากการดูแลส่วนงานไอทีแบบเดิมๆ โดยต้องเข้ามาจัดการดูแลเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม การปรับปรุงองค์กร และแม้กระทั่งการตลาดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในบางกรณี

แนวโน้มดังกล่าวเห็นได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (APAC) ตัวอย่างเช่น ผลการสำรวจความคิดเห็น CIO Agenda ประจำปี 2561 ของการ์ทเนอร์ ระบุว่า 51% ของซีไอโอในอินเดียทำหน้าที่ชี้นำการสร้างสรรคนวัตกรรมของบริษัท และ 49% ทำหน้าที่ดูแลโครงการดิจิทัลทรานส์ฟอเมชัน

แม้ว่าความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะน่าสนใจ โดยเป็นผลมาจากความพยายามขององค์กรที่จะทรานส์ฟอเมชันสู่ดิจิทัล แต่ก็ครอบคลุมขอบเขตกว้างขวางมากกว่าความถนัดของซีไอโอส่วนใหญ่ ด้วยเหตุนี้ เพื่อรับมือกับกระแสการเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้นทั่วโลก ซีไอโอจึงจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญในการผสานรวมความสามารถที่มีอยู่เข้ากับเทคโนโลยีก้าวล้ำที่จะพลิกโฉมองค์กร และจะต้องขยายบทบาทหน้าที่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล รวมทั้งจัดการความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และมุ่งเน้นการจัดการประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management - CXM)

ดิจิทัลทรานส์ฟอเมชัน กับบทบาทที่เปลี่ยนไปของซีไอโอ

ในเรื่องของดิจิทัลทรานส์ฟอเมชัน เป็นที่ชัดเจนว่าซีไอโอกำลังก้าวเข้าสู่บทบาทที่หลากหลายและเกี่ยวข้องกับการกำหนดแบรนด์เพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันซีไอโอทั่วโลกสามารถเข้าถึงเครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อน CXM อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีแพลตฟอร์มสำหรับการประสานงานร่วมกันระหว่างแผนกและส่วนงานต่างๆ ทั้งทั้งบริษัท เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

แม้ว่าซีไอโอจะมีมุมมองที่กว้างขวาง แต่ก็จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องชี้นำการ

ดำเนินการด้านดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน ซีไอโอควรดำเนินการ 3 ข้อต่อไปนี้เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ:

1. ทำหน้าที่เป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

บริษัทไม่ถึง 1 ใน 3 แห่งมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจดิจิทัลที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งนั่นหมายความว่า ซีไอโอจำนวนมากจำเป็นต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยปราศจากสถาปัตยกรรมที่ชัดเจนและได้รับการตกลงร่วมกัน การขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่นี้อาจต้องอาศัยการฝึกอบรมเพิ่มเติมภายในองค์กรในเรื่องของการจัดการความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมขององค์กร

ดร. อลิสัน อายริง นักจิตวิทยาองค์กรและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลง กล่าวว่า “โดยมากแล้ว ผู้บริหารมักจะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะต้องถูกต่อต้าน ดังนั้นการจัดการความเปลี่ยนแปลงจึงมักจะเป็นเรื่องของการเอาชนะกระแสดต่อต้าน แต่ที่จริงแล้ว...ความจำเป็นเร่งด่วนที่สำคัญไม่ใช่การเอาชนะกระแสดต่อต้าน แต่เป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถและสนับสนุนบุคลากรให้ปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง”

ในการขับเคลื่อน CXM ซีไอโอจำเป็นต้องผสมรวมแอปพลิเคชันและระบบที่หลากหลายในแผนกต่างๆ และกำหนดมาตรฐานสำหรับประสบการณ์การใช้งานผ่านทุกช่องทาง โดยจะต้องกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด รวมถึงการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานต่างๆ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจ นั่นหมายความว่าเมื่อมีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ทุกภาคส่วนจะต้องผนึกกำลังร่วมกัน เพื่อเร่งการปรับใช้ การใช้ประโยชน์ และการสร้างมูลค่า และจะต้องดำเนินการในลักษณะดังกล่าวซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อปรับปรุงและขยายขอบเขตการดำเนินการด้านดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันขององค์กร

2. ปรับใช้เทคโนโลยีที่มุ่งเน้นประสบการณ์ลูกค้า

ประสบการณ์ลูกค้าเป็นจุดโฟกัสที่สมบูรณ์แบบสำหรับการดำเนินการด้านดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน โดยจะช่วยเพิ่มรายได้ รักษาฐานลูกค้าและความภักดีที่ลูกค้ามีต่อบริษัท และเพิ่มความได้เปรียบด้านการแข่งขัน

ในการมุ่งเน้น CXM ซีไอโอจะต้องผนวกรวมและบ่มเพาะโครงสร้างเทคโนโลยีแบบครบวงจรที่แข็งแกร่ง ซึ่งรวบรวมและดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างจากระบบนิเวศดิจิทัลทั้งหมด การใช้ประโยชน์จากข้อมูล โดยปรับให้สอดคล้องกับบริบทมากขึ้น และกลั่นกรองข้อมูลเชิงลึกที่นำไปใช้งานได้จริงในทางปฏิบัติ จะช่วยให้องค์กรธุรกิจเพิ่มมูลค่าในทุกขั้นตอนของการดำเนินการเกี่ยวกับลูกค้า โชคดีที่บริษัทในภูมิภาค APAC มีความก้าวหน้าในเรื่องนี้มากกว่าบริษัทในภูมิภาคอื่นๆ ของโลก กล่าวคือ 16% ของบุคลากรภาคอุตสาหกรรมดิจิทัลใน APAC มีโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าว เปรียบเทียบกับ 10% ในอเมริกาเหนือ และ 9% ในยุโรป อย่างไรก็ตาม แนนอนว่าตัวเลขนี้ยังบ่งบอกถึงช่องว่างที่ซีไอโอจำนวนมากใน APAC จะต้องแก้ไขในการเตรียมโครงสร้างเทคโนโลยีให้พร้อมสำหรับการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า

3. ขยายการเปลี่ยนผ่านในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น

เมื่อไม่นานมานี้ 33% ของซีไอโอทั่วโลกระบุว่าตนเองได้พัฒนาโครงการทรานส์ฟอร์มสู่ดิจิทัลให้ครอบคลุมขอบเขตกว้างขวางมากขึ้น โดยมีแผนที่จะเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคผ่านช่องทางดิจิทัลที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการด้านดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันขององค์กรธุรกิจ ซีไอโอรุ่นใหม่เหล่านี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยเรื่องความสามารถในการปรับขนาดสำหรับการเลือกซื้อและการบูรณาการเทคโนโลยี

ในขอบเขตที่จำเป็นสำหรับการนำเสนอประสบการณ์อย่างที่ถูกคัดหวัง มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลายร้อยจุดในโปรไฟล์ที่ครบวงจร และทำการตัดสินใจได้อย่างฉับไวเพียงเสี้ยววินาทีสำหรับทุกจุดในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยไม่ต้องให้บุคลากรเข้ามาแทรกแซง มีเพียงแพลตฟอร์มที่ขับเคลื่อนด้วย AI เท่านั้นที่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ เมื่อบูรณาการเข้ากับทุกจุดของการนำเสนอและปรับแต่งเนื้อหาคอนเทนต์ AI จะสามารถทำการตัดสินใจดังกล่าวได้อย่างถูกต้องแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะต้องให้บริการแก่ลูกค้าจำนวนเท่าไรก็ตาม AI กลายเป็นกลไกสำคัญสำหรับการปรับปรุงความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องและความสำเร็จในการดำเนินงาน

ข่าวดีก็คือ บุคลากรในอุตสาหกรรมดิจิทัลใน APAC พร้อมทั้งจะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการยอมรับที่กว้างขวางกว่า (62%) เกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้ AI เมื่อเทียบกับบุคลากรในอเมริกาเหนือ (49%) อย่างไรก็ตาม ซีไอโอใน APAC จะต้องพิจารณาว่า AI จะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและเทคโนโลยีขององค์กรในลักษณะใด และจะต้องฝึกอบรมบุคลากรให้เคารพความรู้และความสามารถที่มากมายของ AI พร้อมทั้งจัดหาข้อมูลบริบทที่จำเป็นและความเข้าใจ ซึ่ง AI ไม่สามารถลอกเลียนแบบความสามารถในส่วนนี้ของมนุษย์

อย่าทำผิดพลาด ไม่มีบทบาทใดที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันได้มากเท่ากับซีไอโอ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเดิมพันไม่อาจสูงไปกว่านี้แล้ว แต่ซีไอโอก็ไม่ควรมองข้ามปัญหาท้าทาย หรือชะงักงันทำอะไรไม่ถูก เมื่อพบเจอสิ่งต่างๆ ที่ไม่รู้จัก

จากประสบการณ์ของผม ดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันมักจะเริ่มต้นจากสองสามขั้นตอนแรกที่คุณสังเกตเห็นคุณประโยชน์ทางธุรกิจในช่วงเริ่มแรก แล้วจากนั้นจึงค่อยผลักดันให้มีการปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร ซีไอโอรุ่นใหม่จะประสบความสำเร็จมากกว่า ถ้าหากบริหารจัดการในลักษณะนี้ และฝึกอบรมผู้จัดการให้ทำอย่างเดียวกัน ซีไอโอควรจะสนับสนุนทีมงานให้ตั้งคำถามเกี่ยวกับอคติ คิดใหม่ทำใหม่เกี่ยวกับกระบวนการที่ทำเป็นประจำ และตัดสินใจโดยอ้างอิงข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถตรวจสอบเงื่อนไขในอนาคต ทั้งหมดนี้คือทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องจัดการดูแลดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน ไม่ว่าจะเป็นซีไอโอหรือทีมงาน

แน่นอนว่าซีไอโอที่โฟกัสเรื่องการจัดการความเปลี่ยนแปลงในแนวทางใหม่นี้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้า และลงทุนในเทคโนโลยีที่ปรับขนาดได้อย่างยืดหยุ่น จะประสบความสำเร็จในการดำเนินโครงการดังกล่าว และเสริมสร้างศักยภาพรูปแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนให้กับองค์กร

###