**IT doesn’t matter? BY NICHOLAS G. Carr 2003**

**The Idea in Brief**

ในการที่จะเอาชนะบริษัทคู่แข่งขัน ณ วันนี้ บริษัทของคุณได้ลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปมากกว่าครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการลงทุนแล้วหรือยัง ? แน่นอนว่าไม่ใช่แค่เพียงบริษัทคุณเท่านั้น ในแต่ละปีธุรกิจทั่วโลกได้จ่ายเงินกว่า 2 ล้านล้าน USD เพื่อลงทุนในด้านไอที แต่เมื่อได้มีการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้อย่างกว้างขวาง ด้านปัจจัยพื้นฐาน อย่างเช่นในทางรถไฟ และพลังงานไฟฟ้า หลังจากนั้นไอทีก็จะกลายมาเป็นสิ่งที่ทุกๆคนสามารถใช้ได้เหมือนๆกัน การที่ทุกๆคนสามารถเข้าถึงได้และสามารถเข้าถึงได้ง่าย มันจึงไม่ใช่สิ่งที่นำไปสู่คุณค่าเชิงยุทธศาสตร์สำหรับทุกๆคนอีกต่อไป

ซึ่ง Nicolas Carr ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อหลีกเลี่ยงการลงทุนด้านไอทีที่มากเกินไป จึงควรที่จะปฏิบัติดังนี้

1. **การลดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง** ตัวอย่างเช่น การกำหนดค่าใช้จ่ายในการอัพเกรดและเลือกอัพเกรดมากกว่าการซื้อคอมพิวเตอร์และแอพลิเคชั่นใหม่ๆในทุกๆครั้งที่ซัพพลายเออร์ได้มีการออกแบบใหม่
2. **การเป็นผู้ตาม** เนื่องจากการลงทุนด้านไอทีหากใจร้อนก็จะนำไปสู่การทดลองที่มีต้นทุนสูง ถ้ารออีกซักนิดก็จะสามารถทำให้ค่าใช้จ่ายน้อยลงได้ และยังช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดจากข้อบกพร่อง
3. **การให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ไม่ใช่เห็นแต่โอกาส** ดังนั้น จึงควรที่จะคิดถึงเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงัก เช่น ภัยคุกคาม ความบกพร่องเล็กน้อยเชิงเทคนิค การหยุดให้บริการ และช่องโหว่ของระบบรักษาความปลอดภัย



**Ted Hoff**



ผู้ค้นพบวิธีการจัดการให้ส่วนต่างๆ ที่เคยแยกกันมารวมกันภายใน Chip แผ่นเดียวที่เรียกว่า Microprocessor โดยการใช้ชิ้นส่วนขนาดเล็กของซิลิโคน



จากภาพข้างต้น แสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายด้านระบบไอทีที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงต้นยุคทศวรรษ 1980 มีการใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลกันอย่างกว้างขวาง ทำให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับระบบไอทีก็เพิ่มเป็น 15% และเมื่อมาถึงยุคต้นทศวรรษ 1990 ก็เพิ่มเป็น 30% และก็ขึ้นเป็น 50% อย่างรวดเร็ว

ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีก็ต่อเมื่อ การที่ไม่ได้มีอยู่ทั่วๆ ไปแต่มีความขาดแคลน และคุณก็มีบางอย่างหรือทำบางอย่างที่คู่แข่งไม่มีหรือทำไม่ได้ โดยในปัจจุบัน หน้าที่หลักของไอที อย่างเช่น การเก็บข้อมูล, การประมวลผลข้อมูล และการส่งข้อมูล ได้กลายเป็นเรื่องที่ทุกคนทำได้และมีได้ ความสามารถและการมีอยู่ของไอทีได้เริ่มเปลี่ยนตัวเองจากทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพมาเป็นปัจจัยทางโภคภัณฑ์ของการผลิต ที่จะกลายมาเป็นต้นทุนของทุกธุรกิจที่จะต้องจ่ายเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ

**The Idea in Practice**

**เพื่อหลีกเลี่ยงการลงทุนที่มากเกินไปด้านไอที:**

**Spend Less: ใช้จ่ายให้น้อยลง**

มีการประเมินผลตอบแทนที่คาดหวังจากการลงทุนด้านไอทีอย่างรัดกุม โดยการลงทุนที่สำคัญได้ถูกแยกออกไปจากอะไรที่เกี่ยวกับการตัดสิน, สิ่งที่ไม่จำเป็น, หรือการลงทุนที่มีผลในทางตรงกันข้าม ซึ่งสิ่งที่ค้นพบก็คือ ทางเลือกที่ง่ายกว่าและถูกกว่า และการกำจัดส่วนเกิน

ตัวอย่างเช่น หลายธุรกิจซื้อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลมากกว่า 100 ล้านเครื่องในทุกๆปี แต่คนทำงานส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์สำหรับงานที่ง่ายๆเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงการใช้งานที่เล็กน้อยเมื่อเทียบกับความสามารถของมัน หลังจากนั้นจึงเริ่มมีการกำหนดค่าใช้จ่ายในการอัพเกรดคอมพิวเตอร์ มากกว่าที่จะซื้อคอมพิวเตอร์และแอพลิเคชั่นใหม่ๆในทุกๆครั้งที่ซัพพลายเออร์ได้มีการออกแบบใหม่มา การเจรจาต่อรองในสัญญาจึงเป็นส่วนที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการลงทุนในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของคุณจะเป็นประโยชน์ในระยะยาว

**Focus on risks, not opportunities: ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงทั้งหลาย ไม่ใช่โอกาส**

หลายบริษัทกำลังถูกควบคุมภายใต้การใช้แอพลิเคชั่นและเครือข่ายด้านไอทีให้กับผู้ขายและบุคคลที่สาม ผลลัพธ์ของการที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ระบบที่มีกรรมสิทธิ์เพื่อใช้ในการเปิด แล้วการแชร์ข้อมูลหล่ะ? ภัยคุกคามที่มากขึ้นซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของความบกพร่องเล็กน้อยเชิงเทคนิค, การหยุดให้บริการ และมีช่องโหว่ของระบบรักษาความปลอดภัย ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการเตรียมทรัพยากรด้านไอทีสำหรับเหตุการณ์ที่อาจทำให้หยุดชะงัก ไม่ใช่แค่เพียงเตรียมการณ์เฉพาะในเรื่องใหม่ๆอย่างเดียว



**IT Doesn’t Matter**

ในปี 1968 วิศวกรหนุ่มของบริษัทอินเทล ซึ่งมีชื่อว่า Ted Hoff ได้ค้นพบวิธีการวางขอบเขตที่จำเป็นสำหรับการประมวลผลของคอมพิวเตอร์ลงบนชิ้นส่วนขนาดเล็กของซิลิโคน จนทำให้เกิดหลายๆสิ่งตามมา เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล, LAN, ซอฟแวร์ที่ใช้ในบริษัท และอินเตอร์เน็ท การค้นพบดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดในโลกธุรกิจ ในวันนี้ไม่มีใครที่จะแย้งได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญของการค้าไปแล้ว ไม่เพียงแต่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยังเชื่อมโยงโซ่อุปทานที่กว้างไกลเข้าด้วยกัน และมากไปกว่านั้น ยังทำให้ลูกค้าสามารถใช้บริการต่างๆ ในโลกธุรกิจได้ง่ายขึ้น เพราะคงจะเป็นเรื่องยากที่จะทำธุรกรรมทางการเงินโดยปราศจากเครื่องมือหรือระบบคอมพิวเตอร์

ในขณะที่ความสามารถและการมีขึ้นของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ขยายกว้างออกไป หลายบริษัทเริ่มมองเห็นว่า ระบบไอทีเป็นทรัพยากรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงก็สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนจากพฤติกรรมการใช้จ่ายงบของบริษัท

ในปี 1965 ตามข้อมูลของ สำนักงานวิเคราะห์เศรษฐกิจ ส่วนงานพาณิชยกรรมสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Commerce’s Bureau of Economic Analysis) พบว่า บริษัทอเมริกันใช้งบลงทุนไม่ถึง 5% เพื่อระบบไอที แต่หลังจากที่มีการใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลกันอย่างกว้างขวางในช่วงต้นยุคทศวรรษ 1980 สัดส่วนการใช้งบลงทุนสำหรับระบบไอทีก็เพิ่มเป็น 15% และขยับเป็น 30% เมื่อมาถึงยุคต้นทศวรรษ 1990 และพรุ่งพรวดพราดเป็น 50% ในช่วงท้ายทศวรรษ แม้หลังจากที่มีการชะลอตัวในการซื้อเทคโนโลยีเมื่อไม่นานมานี้ บริษัททั่วๆไปก็ยังลงทุนทางด้านไอทีกันเป็นอย่างมาก โดยธุรกิจทั่วโลกใช้งบเกือบประมาณ 2 ล้านล้านเหรียญสหรัฐต่อปีเพื่อลงทุนทางด้านไอที

แต่ว่าไอทีนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจในมิติเชิงลึกมากกว่าตัวเงิน เพราะไอทีเป็นสิ่งที่เปลี่ยนทัศนคติของบรรดาผู้บริหารระดับสูงด้วย เมื่อ 20 ปีก่อน ผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างดูถูกว่า คอมพิวเตอร์เป็นเพียงเครื่องมือชั้นต่ำ ที่ทำงานได้เสมือนเครื่องพิมพ์ดีดกับเครื่องคิดเลขชั้นดี และเหมาะกับพนักงานชั้นล่างอย่างเลขานุการ, นักวิเคราะห์, และนักเทคนิก เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นน้อยมากที่ผู้บริหารระดับสูงแตะนิ้วลงบนคีย์บอร์ด และเป็นเรื่องที่ยากกว่าที่เขาจะผนวกเอาระบบไอทีเข้าไปใช้ในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วย แต่ปัจจุบันสิ่งนี้ได้เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง เพราะในวันนี้ผู้บริหารระดับสูงมักจะคุยเป็นประจำเกี่ยวกับคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของระบบไอที ว่าจะสามารถนำไอทีเข้ามาใช้เพื่อสร้างความล้ำหน้าทางการแข่งขันให้กับพวกเขาได้อย่างไร จะทำให้รูปแบบธุรกิจของเขาเป็นดิจิตอลได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้ บริษัทส่วนใหญ่ใช้วิธีแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดทางด้านสารสนเทศ (Chief Information Officer : CIO) อยู่ในคณะผู้บริหารระดับสูง และบริษัทอีกหลายแห่งก็ใช้วิธีจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อที่จะได้ไอเดียใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบให้กับธุรกิจ

ไอทีเป็นสิ่งที่เห็นภาพได้อย่างชัดเจนที่สุดสำหรับการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งได้เปลี่ยนวงการอุตสาหกรรมมาแล้วกว่าสองศตวรรษที่ผ่านมา เช่น การพัฒนาจากรถไฟหัวจักรไอน้ำมาเป็นรถไฟที่วิ่งด้วยน้ำมัน จากโทรเลขมาเป็นโทรศัพท์ จากเครื่องกำเนิดไฟฟ้ามาเป็นเครื่องยนตร์สันดาปภายใน เป็นต้น เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ที่เทคโนโลยีได้ถูกนำเข้าไปใช้เพื่อช่วยสร้างโครงสร้างพื้นฐานของการค้า เทคโนโลยีทั้งหมดนี้ได้เปิดโอกาสให้สำหรับบริษัทที่มองการณ์ไกลเพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์อย่างแท้จริง แต่ในขณะที่ความสามารถที่จะหามาได้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ต้นทุนก็จะถูกลงเท่านั้น จากกลยุทธ์ที่ถือได้ว่าสำคัญ สิ่งเหล่านี้เริ่มที่จะกลายเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมายแล้ว ณ วันนี้ นั่นคืออะไรที่เกิดขึ้นจริงกับข้อมูลสารสนเทศในปัจจุบัน และอะไรที่มีความหมายโดยนัยสำหรับการจัดการด้านไอทีของบริษัทจะเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องคิดให้รอบคอบ

 **Vanishing Advantage**

นักวิจารณ์หลายคนได้มีการวาดภาพเปรียบเทียบระหว่างการขยายตัวของไอที โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เนต และสิ่งที่ได้ออกมาเกี่ยวกับเทคโนโลยีก่อนหน้านี้ แม้ว่าการเปรียบเทียบส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับทั้งรูปแบบของการลงทุนเพื่อการเริ่มต้นใช้เทคโนโลยีต่างๆ หรือวัฏจักรขึ้น-ลง (Boom-to-bust Cycle) หรือเปรียบเทียบด้วยบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทั้งอุตสาหกรรม ไม่ค่อยมีคนกล่าวถึงหรือเปรียบเทียบผลหรือวิธีที่เทคโนโลยีเหล่านี้มีอิทธิพลหรือล้มเหลวในการสร้างอิทธิพลต่อการแข่งขันกันในระดับบริษัท ประวัติศาสตร์จึงเป็นบทเรียนที่สำคัญมากให้กับผู้จัดการ

เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีความแยกแยะระหว่างเทคโนโลยีที่มีกรรมสิทธิ์และเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีที่มีกรรมสิทธิ์สามารถถูกเป็นเจ้าของได้โดยบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น บริษัทเวชภัณฑ์แห่งหนึ่งอาจจะถือครองสิทธิบัตรเกี่ยวกับส่วนผสมเฉพาะสำหรับยาที่ใช้ในยาหลายตัว หรือผู้ผลิตในอุตสาหกรรมอาจพบวิธีใหม่ในการใช้กระบวนการเทคโนโลยีที่คู่แข่งยากที่จะทำซ้ำได้ หรือบริษัทที่ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคอาจได้รับสิทธิพิเศษในการใช้วัสดุสำหรับการบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีอายุการเก็บรักษาได้นานกว่าแบรนด์คู่แข่ง เป็นต้น ตราบเท่าที่ยังปกป้องเทคโนโลยีเหล่านี้จากคู่แข่งได้ เทคโนโลยีที่มีกรรมสิทธิ์ก็จะสามารถเป็นฐานสำหรับความได้เปรียบทางด้านยุทธศาสตร์ในระยะยาวได้ ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถเก็บเกี่ยวผลกำไรที่สูงกว่าคู่แข่งของพวกเขาได้

เมื่อเริ่มมีมาตรฐานตามมา คือ ข้อปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ก็เป็นที่รู้กันแล้วและก็เลียนแบบใช้กันทั่วไป ซึ่งในความเป็นจริง ข้อปฏิบัติการใช้งานเทคโนโลยีที่ดีที่สุดมักจะฝังอยู่ในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานอยู่แล้ว ยกตัวอย่างเช่น หลังจากมีการใช้กระแสไฟฟ้า โรงงานใหม่ทั้งหมดจะถูกก่อสร้างขึ้นพร้อมกับปลั๊กไฟที่กระจายกันอยู่อย่างมาก ดังนั้น ทั้งเทคโนโลยีและโหมดการใช้งานของมันก็จะกลายเป็นสิ่งที่ทุกๆคนใช้ได้เหมือนๆกัน ซึ่งความได้เปรียบที่สำคัญอย่างเดียวที่บริษัทส่วนใหญ่สามารถหวังได้จากเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานหลังจากการก่อสร้าง คือ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน แม้ความได้เปรียบนี้จะมีแนวโน้มว่าจะถูกรักษาไว้ได้ยากก็ตาม

นี่ไม่ใช่สิ่งที่จะกล่าวว่า เทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานไม่มีอิทธิพลอย่างต่อเนื่องกับการแข่งขัน สิ่งเหล่านี้ยังคงมีอยู่ เพียงแต่ว่าอิทธิพลมีแนวโน้มที่จะรู้สึกได้ในระดับเศรษฐกิจมหภาค ไม่ใช่เพียงแต่ในระดับบริษัทเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น สำหรับประเทศใดก็ตามที่ยังไม่มีการติดตั้งเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นโครงข่ายของทางรถไฟ โรงไฟฟ้าและพลังงานไฟฟ้า หรือโครงสร้างพื้นฐานทางด้านการสื่อสาร อุตสาหกรรมภายในประเทศนั้นก็จะต้องประสบปัญหาอย่างหนัก ทำนองเดียวกัน ถ้าอุตสาหกรรมใดไม่ได้ควบคุมหรือเก็บความสามารถของเทคโนโลยีไว้ ก็อาจจะเป็นอุตสาหกรรมที่อ่อนแอที่อาจจะถูกทดแทนได้ อีกทั้ง ชะตากรรมของบริษัทก็ยังขึ้นอยู่กับอำนาจที่กว้างขวางกว่าที่มีผลกระทบต่อภูมิภาคและอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ประเด็นคือ ศักยภาพของเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานในการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัทแห่งหนึ่งจากบริษัทในกลุ่มเดียวกัน หรือศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์ของมัน ได้ถดถอยลงแบบหยุดไม่ได้เมื่อเทคโนโลยีดังกล่าวได้กลายเป็นสิ่งที่ทุกๆ คนสามารถเข้าถึงได้ และสามารถหาซื้อได้ง่าย

**The commoditization of IT**

ถึงแม้ว่า IT จะมีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลง ปรับแต่งได้ง่ายกว่า โปรแกรมต้นแบบของมัน IT ก็ยังถือได้ว่าเป็นต้นแบบมาตรฐานของเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐาน IT คือ กลไกการขนส่งข้อมูลดิจิตอล เช่นเดียวกับ ขบวนรถไฟขนส่งสินค้า หรือ สถานีไฟฟ้าส่งกระแสไฟฟ้า ซึ่งในการขนส่งนั้น การใช้ประโยชน์ร่วมกันย่อมมีประโยชน์และมีคุณค่ามากกว่าการใช้งานอยู่ฝ่ายเดียว ในอดีตทีผ่านมา เรื่องราวเกี่ยวกับ IT นั้นจะเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับการเชื่อมต่อกัน (Interconnectivity) หรือการทำงานร่วมกัน (Interoperability) ตั้งแต่การเชื่อมต่อกันในระดับ mainframe ระบบ Time-sharing, LAN, Ethernet และ Internet ซึ่งในแต่ละ stage ของการทำงานนั้นมีการทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (Standardization) หรือแม้กระทั้งการใช้งานร่วมกัน โปรแกรมสำหรับธุรกิจในปัจจุบันจะมีต้นทุนที่สูงมากสำหรับการออกแบบเฉพาะซึ่งไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่ได้

เมื่อ Gordon Moore ได้ประกาศกฎว่าจำนวนของวงจรบนชิป คอมพิวเตอร์นั้นจะมีค่าเพิ่มขึ้น 2 เท่าในทุกๆ 2 ปี เท่ากับเป็นการประมาณการเกี่ยวกับความสามารถในการประมวลผล (Processing Power) แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการประมาณการเกี่ยวกับการตกของราคาการใช้งานคอมพิวเตอร์ โดยราคาของความสามารถในการประมวลผลนั้นตกลงตั้งแต่ 480$ per MIPS (million instructions per second) ในปี 1978 เป็น 50$ per MIPS ในปี1985 จนถึง 4$ per MIPS ในปี 1995 และแนวโน้มก็ยังคงเป็นแบบนี้ต่อไป ไม่เพียงแต่การประมวลผลเท่านั้น แนวโน้มการตกลงของราคา ยังเกิดขึ้นกับ การเก็บและส่งผ่านข้อมูล การที่การใช้งานด้าน IT นั้น สามารถหาซื้อมาครอบครองได้ง่ายขึ้นเรื่อยๆเป็นการทำให้วิวัฒนาการของคอมพิวเตอร์นั้นมีความเสรีมากขึ้นและเป็นการทำลายกำแพงทางการแข่งขันลง แม่แต่เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดก็สามารถหาซื้อได้ในเวลาอันรวดเร็ว



ขณะที่ยากจะพูดได้อย่างชัดเจนว่า กระบวนการสร้างเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานจะสมบูรณ์ อิ่มตัว สิ้นสุดลงเมื่อไหร่ แต่มีสัญญาณหลายอย่างที่แสดงให้เห็นว่า การสร้างไอทีนั้นใกล้จุดจบมากกว่าจุดเริ่มต้นเสียอีกจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ความสามารถของไอทีก้าวไกลเกินกว่าความต้องการของธุรกิจส่วนใหญ่ไปมากแล้ว

2. ราคาของการจัดหาไอทีในส่วนที่สำคัญตกลงมาจนถึงจุดที่ใครๆก็สามารถหาซื้อกันได้

3.ความสามารถของ Internet ได้เกิดขึ้นตามอุปสงค์จริงแล้ว สายไฟเยอร์ออพติกที่ติดตั้งไปมีเกินความจำเป็นของเราไปมากแล้ว

4.ผู้ประกอบการ IT ชั้นนำอย่าง Microsoft, IBM, HP, Sun ล้วนแต่แข่งกันในการเป็นผู้ผลิตหรือผู้จัดหาบริการทางด้านโครงสร้างพื้นฐานแบบตามความต้องการ (On Demand) หรือที่เรียกว่า Utility

5.การลงทุนจำนวนมากทำให้เกิดภาวะฟองสบู่ ซึ่งได้แตกออกไปแล้วแล้วเป็นสัญญาณที่บ่งบอกว่า เทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานนั้นได้มาถึงจุดจบของการสร้างแล้ว อาจจะมีเฉพาะบางบริษัทที่ยังสามารถใช้ประโยชน์จากความเป็นลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ แต่ก็เป็นเพียงข้อยกเว้น

**From Offense to Defense**

ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีพื้นฐานจะเป็นทรัพยากรที่มีความจำเป็นในการแข่งขัน แต่มันไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ได้ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญจะมาอยู่ที่การวางหน่วยงานไอทีอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่ไม่มีความจำเป็นออกไป เช่น Personal computer ที่ภาคธุรกิจนั้นมีการจัดซื้อ PCมากกว่า 100 ล้านเครื่อง เพื่อนำมาทดแทนคอมพิวเตอร์รุ่นที่เก่ากว่า หรือลงทุนกับการเปลี่ยนฮาร์ดแวร์และอัพเกรดซอฟต์แวร์ทุกๆ 2-3ปี แต่ในขณะที่พนักงานใช้เพียงโปรแกรมง่ายๆ เพียงไม่กี่โปรแกรมเท่านั้น เพราะฉะนั้นจึงถึงเวลาที่จะต้องชั่งน้ำหนักว่า การลงทุนด้าน PC จะต้องสร้างประโยชน์ได้ในระยะยาว

โดยค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็นของบริษัท ด้าน IT มาจากการใช้งานที่ไม่เป็นระเบียบ เพราะข้อมูลที่จัดเก็บกว่า 70 % นั้นเป็น Email, files ของพนักงานรวมไปถึง MP3, video, clip สิ่งเหล่านี้ทำเกิดเป็นค่าใช้จ่ายที่มหาศาล และจากการศึกษาก็พบว่า รายจ่ายที่มากสำหรับ IT ไม่ได้ส่งผลต่อสถานภาพทางการเงินของบริษัทเลย แต่ปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นการบริหารต้นทุนและความเสี่ยงอย่างพิถีพิถันนั้น โดยไม่ได้เป็นการหาผลประโยชน์อย่างรุนแรงทางด้าน IT

จากสรุปข้างต้นนี้ เป็นบทความที่มาจาก Havard Business Review (HBR) ของ Nicolas Carr ซึ่งบทความดังกล่าวมีการโต้เถียงกันเป็นอย่างมาก แต่ Carr ก็ได้ยืนกรานว่าการลงทุนในด้านไอทีนั้น ไม่ได้มีข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขัน Carr กล่าวว่า “จริงอยู่ที่ IT สำคัญอย่างมากในการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัทของเราเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ITเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ศักยภาพเหนือกว่าผู้แข่งก็จริง แต่ในที่สุดแล้วกลยุทธ์ดังกล่าว คู่แข่งก็สามารถที่จะเข้าถึงได้เหมือนกัน” และประเด็นที่เกิดการโต้เถียงกันก็มีต่างๆ นานา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเป็น commodity ของ IT, การจัดการกับความเสี่ยงและการควบคุมค่าใช้จ่าย, การเป็นผู้ตาม อย่าเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งประเด็นเหล่านี้เองที่ทำให้เกิดทั้งผู้โต้แย้งและผู้สนับสนุน และสุดท้ายสิ่งที่เกิดขึ้นแท้จริงคืออะไร

**IT doesn’t matter? DEBATE**

หลังจากบทความของ Nicolas G. Carr ตีพิมพ์ในปี 2003 ทำให้เกิดคำถามขึ้นเกี่ยวกับการใช้จ่ายเกี่ยวกับระบบสาระสนเทศของบริษัท และอุตสาหกรรม IT ว่ามันเกิดอะไรขึ้น ควรจะมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับ IT อย่างไร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นถูกใช้ไปกับอะไร ด้วยสาเหตุนี้จึงทำเกิดข้อโต้แย้งขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย*กับบทความ โดย* Nicolas G. Carr *ให้ความเห็นว่า* ***“การลงทุนด้าน IT ไม่ได้ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน และถึงแม้ว่าIT จะสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัทเมื่อเทียบกับคู่แข่งได้จริง แต่ท้ายที่สุดแล้วคู่แข่งก็จะสามารถเข้าถึงกลยุทธ์นี้ได้ จนทำให้ไม่มีความแตกต่างอีกต่อไป”***

ในกรณีนี้จึงมีคนออกมาโต้แย้งว่าข้อสรุปของ Nicolas G. Carr ว่าถูกจริงหรือไม่ โดยคนที่มีความรู้ความสามารถในวงการธุรกิจวงการการศึกษา รวมไปถึงคนในวงการITได้ส่งจดหมายไปที่ HBR เป็นจำนวนมาก จดหมายดังกล่าวบางฉบับก็ได้รับการตีพิมพ์พร้อมกับการตอบกลับของ Nicolas G. Carr ซึ่งสามารถสรุปหัวข้อในประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

**Letter from John Seely Brown และ John Hagel III**

**John Seely Brown,Former Chief Scientist,Xeron, Palo Alto,California**

**John Hagel III, Management Consultant and Author,Burlingame,California**

อย่างที่บทความของ Nicolas G. Carr พูดถึง ธุรกิจมีการประเมินคุณค่าของกลยุทธ์ทางด้าน IT ที่สูงเกินไป พวกเขาได้ใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีในการค้นหาคุณค่าของธุรกิจมากเกินไป พวกเขาต้องบริหารจัดการเงินทุนในสัดส่วนจำนวนมากของโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน IT อย่างเข้มงวด เพื่อที่จะลดงบประมาณที่ใช้ในการลงทุน และต้นทุนในการบริหารจัดการ ทุกวันนี้บริษัทหนีไม่พ้นที่ต้องบริหารจัดการแบบวันต่อวัน พวกเขาต้องมุ่งเน้นไปที่จุดอ่อนที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อจัดการอย่างหนักเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือและปลอดภัย แต่ในแนวคิดนี้ มันไม่สอดคล้องกับมุมมองว่า IT ยังคงเป็นตัวเร่งในการสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง

หากเรามองภาพของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในทุกวันนี้ บทความของ Nicolas G. Carr มีประโยชน์สามารถนำไปใช้งานได้ แต่บทความของเขา ก็ยังซ่อนความอันตรายเอาไว้ ซึ่งบทความสนับสนุนความคิดที่ว่า ธุรกิจควรจะบริหารจัดการทางด้าน IT เสมือนกับเป็น Commodity เพราะว่าโอกาสในการสร้างกลยุทธ์ความแตกต่างด้วย IT กำลังจะหมดไป โดยการให้ความเห็นไปในแง่มุมนี้ ทำให้ผู้คนต่างก็สนใจ ดูเหมือน Nicolas G. Carr สร้างมุมมองที่ผิด

**ข้อคิดเห็น**

การดึงคุณค่าจาก IT ต้องมีนวัตกรรมในทางดำเนินธุรกิจ บริษัทที่มีการติดตั้งระบบ IT ในธุรกิจของพวกเขาโดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ และไม่กล้าที่จะมองหาขีดความสามารถใหม่ๆก็จะทำลายคุณค่าของ IT ซึ่งน่าเสียดายเกือบทุกบริษัททำอย่างที่กล่าวไว้ ด้วยเหตุผลนั้นเอง ผลงานวิจัยสำรวจโดย Allinean and Forester ซึ่งเป็นไปตามคำกล่าวใน (ผลงานวิจัยที่ว่าการใช้จ่ายในด้านITแทบจะไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางด้านการเงินที่ดีขึ้น)

การลงทุนในด้าน IT และความสามารถในการผลิตของแต่ละอุตสาหกรรม จากผลลัพธ์ถูกเปิดเผยว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการลงทุนใน IT และความสามารถในการผลิตนั้นมีเพียง 6 ใน 59 อุตสาหกรรมเท่านั้น ส่วน 53 อุตสาหกรรมที่เหลือ ซึ่งคิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ 70% ของอุตสาหกรรมทั้งหมด โดยรวมแล้ว การลงทุนใน IT ไม่ได้ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตเลย

ในแต่ละอุตสาหกรรม มีหนึ่งหรือมากกว่าประกาศตัวว่าเป็นบริษัทนวัตกรรม ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้าน IT ด้วยเหตุนี้เอง เป็นการสร้างแรงผลักดันทำให้บริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างเครื่องมือมาแข่งขันกัน ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีก Walmart ได้สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และทำให้ทันสมัยต่อเวลา ถึงแม้ว่าคู่แข่งได้นำวิธีการของ Walmart มาใช้ แต่ Walmart ก็ได้ใช้เครื่องมือใหม่ไปเสียแล้ว ทำให้สามารถรักษากำลังการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ(เมื่อเทียบกับคู่แข่ง)หลายๆบริษัทยึดติดกับมุมมองที่ว่า IT ใช้เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการลดต้นทุนในการทำธุรกรรม หากมองให้กว้างกว่านี้ ต้นทุนของการทำธุรกรรม ต้นทุนทางธุรกรรมมันรวมไปถึง การสร้างความท้าทายของธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ การสร้างความน่าเชื่อมั่น การสร้างความพัฒนาการแพร่กระจายขององค์ความรู้ซึ่งมิติของต้นทุนทางธุรกรรมเหล่านี้ เป็นตัวแทนของปัญหาด้านคอขวด ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ และ ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

*กล่าวโดยสรุป* ผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มต้นจากการมองว่า IT เป็น Commodity เสียมากกว่า เพราะว่าพวกเขาไม่ได้คิดให้มากพอว่า IT นั้น สามารถนำพาไปสู่แนวทางใหม่ในการปฏิบัติ การสร้างความแตกต่างไม่ได้มาจากตัว IT แต่ในความเป็นจริงแล้ว มันเป็นไปได้ ถึงแม้ว่า IT เป็นสิ่งแพร่หลายและขยายตัวเพิ่มขึ้น ราคาถูกลง แต่ก็ยังจำเป็นที่ต้องมีความรู้เชิงลึกและความสามารถในการทำให้ITไปสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ มันต่างจากการมอง IT เป็นเพียง Commodity เหมือนกับข้าวสาลีกับอลูมิเนียม ซึ่งการบริหารการจัดการกระบวนการผลิตมันง่ายต่อการเข้าใจ และความได้เปรียบทางเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำให้ต้นทุนต่ำ ผลกระทบทางเศรษฐกิจของ IT มาจากนวัตกรรมใหม่ๆที่เริ่มเข้ามามากกว่าที่จะเปรียบเสมือน การบิ๊กแบง (เปลี่ยนเป็น IT ทั้งหมดในช่วงระยะเวลาสั้นๆ) ในการกำหนดความสำคัญโอกาสของธุรกิจใหม่ที่สามารถนำ IT มาใช้ได้ ซึ่งเราไม่ต้องการที่จะแปลความแบบผิดๆ อย่างเช่น การพยายามเปลี่ยนรูปแบบบริษัทเพียงแค่ข้ามคืน

***“If we've learned one thing from the 1990s , it's that big bang,IT -driven initiatives rarely produce expected returns.”***

หากเราได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างในช่วงปี 1990 นั่นแหละคือ บิ๊กแบง การแรกเริ่มของการใช้ITให้ผลตอบแทนที่ต่ำ และแทบจะไม่ให้ผลตอบแทนที่คาดหวัง เพราะสิ่งเหล่านี้มีความซับซ้อน ราคาแพง ใช้เวลานานกว่าที่จะสร้าง และเต็มไปด้วยปัญหาและความเสี่ยงมากกว่าที่จะสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะเป็นการทำลายคุณค่าทางเศรษฐกิจเสียด้วยซ้ำ บริษัทที่ประสบความสำเร็จที่สุดในการใช้ประโยชน์จาก IT โดยส่วนมากจะดำเนินงานระบบปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาสั้นๆ (6-12เดือน) เพื่อทดสอบและกลั่นกรองนวัตกรรมในเชิงปฏิบัติทางธุรกิจ การเปลี่ยนระบบดำเนินธุรกิจจะสร้างผลลัพธ์ที่ไม่อยากให้เกิดขึ้น โดยที่ทำอย่างไรจะทำให้เห็นภาพกว้างในระบบดำเนินธุรกิจ และผูกสิ่งแรกเริ่มเหล่านี้เข้ากับระบบการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ การจัดการสามารถสร้างวงจรการป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและเป็นตัวเร่งให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ ถ้าทำถูกนวัตกรรมเหล่านี้จะลดความเสี่ยงด้านการเงินโดยสามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถไปช่วยในด้านเงินทุนเพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนทัน ในเชิงนโยบายแล้ว วิธีการในลักษณะนี้ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ผลตอบแทนระยะสั้นที่เป็นรูปธรรม และยังช่วยองค์กรอย่างมากในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ และยังสามารถช่วยลดความขัดแย้งลง

ผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของการลงทุนในด้าน IT มาจาก การการสะสมในการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจระยะสั้นทีละเล็กทีละน้อยอย่างสม่ำเสมอ หากคุณค่าเชิงเศรษฐกิจของ IT มาจากกลยุทธ์ระยะสั้นในการสร้างนวัตกรรมในทางปฏิบัติเชิงธุรกิจ เราจะต้องยอมรับกับความจริงที่ว่า IT จะสูญเสียกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างใช่หรือไม่ หรือเราอาจจะพูดได้ว่า IT จะให้ผลประโยชน์ที่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายใช่หรือไม่ ซึ่งมันไม่จริง กลยุทธ์ของการสร้างความแตกต่างเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งน้อยมากที่จะขึ้นอยู่กับนวัตกรรมที่เฉพาะเจาะลงในทางปฏิบัติแต่จะเพิ่มขึ้นจากความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจากขีดความสามารถในด้าน IT

ซึ่ง Nicolas G. Carr เปรียบโครงสร้างพื้นฐานเสมือนกับ เครื่องจักรไอน้ำ รางรถไฟ ระบบไฟฟ้า โทรศัพท์ ซึ่งในเทคโนโลยีสี่ส่วนที่กล่าวถึง มันระเบิดออกมาพร้อมๆกัน เพียงแค่ตั้งใจจะสร้างนวัตกรรมเพียงอย่างเดียว ในขณะเดียวกันประสิทธิภาพของเทคโนโลยีถูกพัฒนาขึ้นเรื่อยๆจนกระทั่งไปถึงสูงสุด และในที่สุดก็เข้าสู่สภาวะถดถอยอย่างรวดเร็วแบบที่ไม่เคยมีมาก่อนในรอบทศวรรษตั้งแต่ยุคดิจิทอลถือกำเนิดขึ้นมา ดังนั้นความสามารถที่จะสร้างนวัตกรรมในเชิงปฏิบัติทางธุรกิจใหม่ๆอย่างต่อเนื่องก็จะเข้าสู่จุดถดถอยเช่นเดียวกัน

ส่วนประกอบของเทคโนโลยีที่จำเป็นนั้น มันอาจจะมีอย่างแพร่หลายและมีขายอยู่ทั่วไป แต่ทักษะที่จำเป็นเพื่อที่จะถูกประกอบมันขึ้นมามีน้อย คนรุ่นต่อไปจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะให้ทันกับเทคโนโลยีรุ่นใหม่ๆอยู่เสมอ ช่องว่างระหว่างศักยภาพทางด้าน IT กับ ความเข้าใจทางด้าน IT ของธุรกิจ ยังห่างกันมาก ทำให้กลยุทธ์ทางด้าน IT ยังไปได้อีกไกล หาก IT จะขยายไปยังโลกธุรกิจจริงๆ และเราจะเปลี่ยนเทคโนโลยีไปเป็นกลยุทธ์ในโลกธุรกิจจริงๆนั้น ยังมีอีกหลายสิ่งที่เราต้องทำ บริษัทจะต้องจัดระเบียบและปรับเปลี่ยนมุมมองของตัวเองในระยะยาวและโอกาสที่จะเกิดในโลก IT ผู้บริหารระดับสูงต้องการการแบ่งปันมุมมองที่สูงกว่าของชนิดตลาดที่ต้องการจะเข้าไปดำเนินการและแบบของบริษัทที่เราต้องการจะเป็น หากเราต้องการที่จะสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง มุมมองในระยะยาวช่วยในการมุ่งเน้นและจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมที่จะทำในระยะอันใกล้ที่จะนำมาใช้ในเชิงของธุรกิจ ด้วยการจัดการวิธีนี้จะช่วยสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนข้ามผ่านคลื่นนวัตกรรมลูกใหม่ที่ออกมาเรื่อยๆ การเริ่มต้นดังกล่าวจะสร้างผลลัพธ์ที่น่าพอใจ หากบริษัทไม่มุ่งเน้นไปมองระยะยาว บริษัทจะเผชิญกับความยุ่งยากในการก้าวข้ามของยุคเทคโนโลยี การเกิดการถ่ายโอนยุคใหม่ของ IT ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงเล็กๆน้อยๆ แต่ต้องเป็นการพลิกโฉมใหม่อย่างสิ้นเชิง การที่ยังมุ่งเน้นการวางแผนในระยะสั้น แทนที่จะเป็นการสร้างขีดความสามารถที่คงอยู่ในระยะยาว ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมผู้บริหารจึงไม่เชื่อว่า IT สามารถสร้างกลยุทธ์ในด้านความแตกต่างได้ ซึ่งผู้ผลิตที่อยู่ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ก็ค่อนข้างเห็นด้วยกับความเชื่อที่ว่า IT ไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ในด้านความแตกต่างได้ ที่ผ่านมาหลายๆธุรกิจก็ทำแค่เพียงตามกระแส IT

***“Rather than help companies understand that IT is only a tool ,technology vendors have tended to present it as a panacea .Buy this technology and all your problems will be solved.”***

แทนที่จะช่วยให้บริษัทเข้าใจว่า ระบบ IT เป็นแค่เครื่องมือแต่คนขายกลับทำให้เหมือนว่า IT เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด ด้วยการบอกว่าถ้าซื้อเทคโนโลยีนี้แล้วปัญหาทุกอย่างจะหมดไป นั่นเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริโภคเข้าใจผิด แทนที่จะไปมุ่งเน้นไปใช้นวัตกรรมในการสร้างคุณค่าเชิงธุรกิจและคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ แต่ในส่วนผู้ผลิตขายแล้วแทนที่จะเน้นอธิบายคุณค่าทางด้าน IT ให้เข้าใจ เขากลับเน้นในมุมของการค้าขายอย่างเดียว จึงไม่แปลกที่จะมีกรณีพิพาทเรื่องทำนองนี้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่รับรู้เหตุการณ์ดังกล่าว จึงเปลี่ยนแนวคิดว่า ถ้า IT ไม่สามารถแก้ปัญหาทางธุรกิจได้ IT ก็ไม่มีความจำเป็นต่อกลยุทธ์ ผู้บริหารมองว่า IT เป็นเพียงแค่การดำเนินธุรกิจไม่ได้วิเศษมากไปกว่า การดำเนินการวันต่อวัน ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่อยากเจ็บปวดกับผู้ผลิต จึงไปเอาเปรียบและกดขี่ผู้ผลิตในด้านราคา การที่บอกว่า IT มีความสำคัญในตัวของมันเองนั้น มันไม่จริง ถ้ามันจะสำคัญก็เป็นเพียงแค่การสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจเท่านั้น เมื่อถึงเวลานั้น นั่นแหละ IT จึงจะมีความสำคัญ มันเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับผู้ผลิตที่จะสื่อสารไปกับลูกค้าเข้าใจ ซึ่งความยากที่ว่าหมายถึง หากนำ IT เข้าไปประยุกต์ใช้ในองค์กรแทบจะรื้อแผงองค์กร ซึ่งหากผู้ผลิตบอกว่าเปลี่ยนมาใช้ IT ระบบใหม่ ผู้บริหารมักจะฝังใจจากบทเรียนในอดีต ยังไม่ใช่เพียงแค่นั้น ทางผู้ผลิตยังต้องเผชิญกับคำความเชื่อที่ว่า IT ไม่สำคัญ และมันไม่สามารถสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ได้ และปัญหาเหล่านี้จะทวีคูณอย่างรุนแรงขึ้นไปอีก สุดท้ายแล้ว สำหรับผู้บริหารที่ยังฝังใจในความคิดแบบนี้ จะเสียโอกาสทางธุรกิจที่ITได้สร้างสรรค์ไว้ให้ และทำให้ผู้บริหารจะเสียโอกาสทางธุรกิจไปอย่างน่าเสียดาย

**Letter from F.Warren McFarlan professor of Business Administration,Havard Business School.Boston and**

**Richard L Nolan,William Barclay Harding professor of Business Administration,**

 **Harvard Business School,Boston**

 ในมุมมองของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านได้เห็นด้วยกับบทความของ Nicholas G. Carr ในด้านการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้าน IT นั้นมีการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีที่รวดเร็วและมีแนวโน้มที่เทคโนโลยีเดิมจะมีราคาถูกลงและบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ง่าย แต่เมื่อมองถึงจุดประสงค์การใช้งาน IT สามารถครอบคลุมการใช้งานได้เป็นวงกว้างมากกว่าระบบ Infrasturcture อย่างมาก การลงทุนด้าน IT อาจทำให้เกิดความเสี่ยง ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวจึงไม่ควรเป็นผู้นำด้าน IT แต่ควรเป็นผู้ตาม แนวคิดดังกล่าวอาจจะลดความเสี่ยงจาก IT ได้แต่ก็อาจสูญเสียความเป็นผู้บุกเบิกหรือผู้นำตลาดไปและเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้จะช่วยสร้างโอกาสในการสร้างความแตกต่างด้านบริการ ผลิตภัณฑ์ การควบคุมต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับพัฒนาโครงสร้างขององค์กร เพิ่มกลยุทธ์โดยนำระบบ IT ไปใช้เพิ่มการเข้าถึงของผู้บริโภคให้ตระหนักในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามทั้งสองท่านเชื่อว่าเทคโนโลยีจะถูกนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นกับ ผู้บริหาร บุคคลากร มีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และตื่นตัวกับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆอยู่เสมอ

**Letter from Jason Hittleman, IT director RKA Petroleum Companies,Romulus,Michigan**

 Jason เห็นด้วยกับบทความของ Nicholos G. Carr ในด้านความสามารถในการจัดหา IT เปรียบได้เช่นเดียวกับ Commodity การได้มาซึ่ง IT ควรควบคุมและประเมินความเสี่ยงของต้นทุนที่อาจเกิดขึ้น Jason เชื่อว่าการนำ ITมาใช้ในธุรกิจอย่างถูกต้องจะช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้เติบโตขึ้นได้

**Letter from Paul A. , Executive Advisor, NASA; Former CIO of General Foods, Kraft, Xerox, the Department of Defense, and NASA**

 Nicholas G.Carr กล่าวว่า การเป็นผู้ตามเทคโนโลยี การควบคุมงบประมาณในการลงทุนทางIT และนวัตกรรม เลือกที่จะเป็นผู้ตามทางเทคโนโลยีแทนที่จะเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี โดยการชะลอการลงทุนในเทคโนโลยี เพราะเชื่อว่าเมื่อเวลาผ่านไปเทคโนโลยีจะมีราคาถูกลง มุมมองของ Nicholas G.Carr แสดงให้เห็นว่าถึงเวลาที่ต้องหยุดการพัฒนา IT และใช้ในรูปแบบคงที่จะเป็นตัวบัญญัติการใช้งาน ให้มีความท้าทายมากขึ้น สำหรับผู้บริหารNicholas G. Carr ได้กล่าวถึงการหยุดคิดที่จะเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีโดยการตัดงบประมา*ณทางการลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยี*

Assertion : IT ได้สูญเสียคุณค่าทางกลยุทธ์ IT ไม่มีความเป็นกลยุทธ์ กำไรที่เกิดจากนวัตกรรม IT ที่เกี่ยวข้องกับผลที่ได้กำลังจะหายไป เงินลงทุนในเครื่องจักรทุน เช่น ทางรถไฟ เครื่องจักรไอน้ำ การผลิตไฟฟ้า เป็นต้น จะแสดงผลตอบแทนในอัตราที่ลดลงเช่นเดียวกับตลาดที่อิ่มตัวและความแตกต่างระหว่างต้นทุนส่วนเพิ่มและรายได้ส่วนเพิ่มจะเหลื่อมกันเพียงเล็กน้อย สำหรับต้นทุนส่วนเพิ่มของสินค้าข้อมูล เช่น Software ซึ่งขณะนี้เป็นบัญชีที่โดดเด่นสำหรับค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับอย่างกว้างขวางของ Software ทำให้ข้อได้เปรียบพื้นฐานหายไปสำหรับทุกคน การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการชุดปฏิบัติการณ์ที่ดีที่สุดทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ดึงดูด และคู่แข่งก็จะรับมันไปอย่างชาญฉลาดและรวดเร็ว แต่ในมุมมองของCarr แสดงให้เห็นว่า ในที่สุดทุกคนสามารถเข้าถึง IT ได้เหมือนกัน เพราะ ITเป็นสินค้าทั่วไปที่ไม่ได้มีความแตกต่างในการแข่งขันดังนั้นจึงไม่สร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่งายต่อการลอกเลียนแบบ ดังจะเห็นได้จาก Microsoft Desktop ความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้เป็นผลมาจากเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล มันเป็นผลมาจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพโดยคนที่มีทักษะและความกระตือรือร้น IT สามารถเพิ่มมาตรฐานการครองชีพผ่านการสื่อสารและมีต้นทุนที่ต่ำในการทำธุรกรรมทางธุรกิจ ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกจิ ผลกำไรที่ยั่งยืนจริงจะเกิดเมื่อผลประโยชน์เกิดขึ้นกับลูกค้า การนำระบบ IT ไปใช้ในด้านของสุขภาพ การศึกษา ความบันเทิง บริการทางธุรกิจ ธุรกิจใหม่ๆ ทำให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการลงทุนทางด้าน IT เช่นใช้ IT ในการส่งข้อมูลรวบรวมผลงานที่กระจัดกระจายทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ งานวิจัย ลูกค้า วิศวกรรม สินทรัพย์และทรัพย์สินทางปัญญาได้ คอมพิวเตอร์เป็นที่เก็บของข้อมูลลับเกี่ยวกับลูกค้า Supplier และผลิตภัณฑ์ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานที่ซับซ้อน โดยในปัจจุบัน Software สามารถใช้งานร่วมกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อย่างไม่มีขอบเขต Paul เชื่อว่าการจัดการทางการเงินที่มีความเสี่ยงที่สุดที่มีอยู่คือการเปลี่ยนระบบ แทนที่จะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานทางด้านITที่มีราคาแพงมากขึ้นและการใช้เงินเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นกับการบำรุงรักษา Software องค์กรควรเตรียมพร้อมสำหรับการลงทุนรอบใหม่ของวงจรITเพื่อแทนที่ระบบเก่าการยืนยันและคำแนะนำของ Nicholas G. Carr เป็นการยับยั้งความคิดสร้างสรรค์และเป็นการหยุดยั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มสำหรับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรและลูกค้า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญ

**Letter from Marianne Broadbent,Mark McDonald,and Richard Hunter Executive Programs,Gartner**

นักโปรแกรมทั้งสามท่านได้แสดงความคิดเห็นจากบทความของ Nicholas G.Carr ที่กล่าวว่า การลงทุนใน IT ที่สูงสุดไม่ได้นำมาซึ่งความสำเร็จทางธุรกิจที่ดีที่สุด โดยเน้นที่การควบคุมต้นทุนและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยนักโปรแกรมทั้งสามท่านเห็นด้วยกับการควบคุมงบประมาณการลงทุนใน IT แต่ไม่ใช่การสร้างความได้เปรียบทางธุรกจิที่แท้จริง ระบบ IT (Hardware,Software,Network) ช่วยให้เกิดการทำงานที่รวดเร็ว เพิ่มปริมาณผลผลิตที่มากขึ้นด้วยการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด การใช้ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยี( Information Technology) ช่วยเพิ่มความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ผลิตและผู้บริโภคให้เข้าถึงกันได้ง่ายขึ้น ระบบการบริการ กระบวนการทำงานกับบุคลากรในองค์กร เช่น Walmart ,Dell ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ

**Letter from Bruce Skaistis President, eGlobal CIO, Tulsa, Oklahoma**

Nicholas G.Carr กล่าวว่าบริษัทควรจะรู้ว่า IT สามารถทำอะไรให้ได้และไม่ได้ เช่น ระบบwireless ไม่สามารถที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้ การลงทุนในธุรกิจ e-business ในความพยายามที่จะบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันและกลยุทธ์ ไม่ได้แสดงให้เห็นผลกำไรที่ควรจะได้ การลดความเสี่ยงด้านITเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกบริษัท เช่น การถูกโจรกรรมข้อมูลหรือเว็บไซต์ของตนโดนโจมตี ทุกบริษัทควรมีบุคคลากรที่มีความสามารถในการเฝ้าระวังเกี่ยวกับการวางแผนในการจัดการระบบ IT การจ้างบริษัทจากภายนอก ป้องกันเครือข่าย ระบบ และข้อมูล และบรรเทาความเสี่ยงทางด้าน IT

 สำหรับ Bruce มองว่า IT จะช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงาน ลูกค้า คู่แข่ง และSupplier จัดสรรแหล่งทรัพยากรและการตรวจสอบประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการใช้ IT เพื่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นไปที่การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากร IT

**Letter from Vladimir Zwass , Distinguished Professor of Computer Science and MIS, Fairleigh Dickinson University, Teaneck, New Jersey,** **zwass@fdu.edu**

 Vladimir Zwass กล่าวว่าส่วนประกอบ Hardware ,Software โครงสร้างพื้นฐานในการจัดเก็บข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการประมวลผลเป็นพื้นฐานของ IT ระบบข้อมูลที่สามารถฝังตัวอยู่ในกระบวนการขององค์กรและระหว่างองค์กรของบริษัท และรวมอยู่อย่างมีความสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ จะสามารถสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่าได้ เช่น กระบวนการประมวลผลคำสั่งของ Dell การจัดการความสัมพันธ์ของSupplier กับ Wal-mart เป็นต้น

**Letter from Mark S. Lewis Mark S.Lewis, Executive Vice President of New Ventures, Chief Technology officer, EMC Corporation, Hopkinton, Massachusetts**

Nicholas G. Carr ที่ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ผ่านมาแล้วในอดีตไม่ได้มาจากการมีระบบสารสนเทศและคนอื่นไม่มี มันสืบเนื่องมาจากวิธีการที่ใช้ เพื่อกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมใหม่และรูปแบบที่ถูกสร้างขึ้น ความแตกต่างทางกลยุทธ์ใดๆ มีข้อโต้แย้งที่ว่ามันเป็นเหมือนสิ่งอื่น ๆ เทคโนโลยีจะเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้และราคาก็จะไม่แพง Nicholas G.Carr ได้ยกตัวอย่าง เครื่องจักรไอน้ำ ทางรถไฟ ไฟฟ้า โทรศัพท์ ว่ามีขอบเขตที่แคบในการใช้งาน พลังงานไฟฟ้าอาจถูกแทนที่โดยแหล่งที่มาของพลังงานอื่น สิ่งที่สำคัญสำหรับ IT คือคนที่คิดค้นเทคโนโลยีสารสนเทศและการที่ปรับใช้เทคโนโลยีได้ หลายๆปีที่ผ่านมาการลงทุนที่มากเกินไป และตามมาด้วยอีกหลายๆปีในการลงทุนที่น้อยเกินไปอันสืบเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมโดยรวมไม่สามารถที่จะเปลี่ยนธรรมชาติของระบบสารสนเทศ

 Lewis มองว่าการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในทางเศรษฐกิจจะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้า ผู้ให้บริการและผู้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของระบบ IT ที่จะใช้เป็นสถานะผูกขาด ยกระดับผลกำไรและบีบอัดนวัตกรรมให้เกิดกับองค์กรของตน ส่งผลให้ผู้บริหารมีความต้องการทางเลือกที่มากขึ้น เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น และความก้าวหน้าที่มากขึ้น โดยธุรกิจจะได้รับผลประโยชน์จากวิธีการที่พวกเขาใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงเพิ่มมากขึ้น

**Letter from Tom Pisello**

**Tom Pisello, CEO and Founder, Alinean Corporation, Orlando, Florida**

 ***“There is no consistent correlation between IT spending levels and financial performance.”***

เห็นด้วยที่ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการลงทุนทางด้าน IT คือ ต้องตระหนักถึงปริมาณการลงทุนทางด้าน IT ไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณของผลกำไรของธุรกิจ ธุรกิจที่มีการลงทุนทางด้าน IT มากกว่า ไม่จำเป็นที่จะได้รับผลกำไรมากกว่า ธุรกิจที่มีการลงทุนทางด้าน IT น้อยกว่าเสมอไป เนื่องจาก การลงทุนทางด้าน IT จะมีประสิทธิภาพ คุ้มค่ากับการลงทุนมากเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการนำ IT ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจหลักให้เกิดประโยชน์ ผลผลิต และผลกำไรสูงสุด จึงจะเป็นการวัดความคุ้มค่าที่เกิดจากการลงทุนทางด้าน IT อย่างแท้จริง โดยการเลือกการลงทุนและการเลือกใช้เทคโนโลยีทางด้าน IT ต่างๆ แต่ละองค์กรมีความต้องการไม่เหมือนกัน มีความเฉพาะเจาะจง ตามลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรนั้นๆ แต่ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเลือกการลงทุนและเลือกใช้เทคโนโลยีทางด้าน IT ใด สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ เลือก Software และ Hardware ที่ได้มาตรฐานและมีราคาถูก

**Letter from Roy L. Pike**

**Roy L. Pike, Vice President of Information Technology and CIO, Millennium Chemicals, Hunt Valley, Maryland**

***“IT is and will remain of strategic importance for the next ten years”***

ไม่เห็นด้วย เพราะคิดว่า การลงทุนและเลือกใช้เทคโนโลยีทางด้าน IT คือ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจ ในอีก 10 ปีข้างหน้า เนื่องจาก ในปี ค.ศ.1980-1990 นอกจากการปรับปรุงผลผลิตของแรงงานแต่ละคนแล้ว การลงทุนทางด้าน IT ในระบบจัดเก็บ ระบบส่งข้อมูล และระบบประมวลผล จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตอย่างมาก โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงานให้แต่ละบุคคลเข้าถึงโดยตรงไปยังข้อมูล และกำจัดข้อมูลและตัวกลางที่ไม่เพิ่มคุณค่าใดๆ แก่ธุรกิจ และในปีต่อๆ มานั้น ยุทธศาสตร์ใหม่ สำหรับการลงทุนทางด้าน IT คือ การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างผู้ผลิต และผู้ซื้อ ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลคลังสินค้า ระบบการผลิต ได้อีกด้วย

**Letter from Vijay Gurbaxani**

**Vijay Gurbaxani, Faculty Chair, Professor of Information Systems, Director of the Center for Research on IT and Organizations, Graduate School of Management, University of California, Irvine**

***“The move to a common infrastructure is inevitable. But it does not reduce opportunities for competitive advantage. It increases them.”***

เห็นด้วยที่ว่า การเปลี่ยนระบบ IT ให้มีโครงสร้างพื้นฐานเหมือนกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ได้เป็นการลดโอกาสความได้เปรียบต่อคู่แข่งขันทางธุรกิจ แต่จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันมากกว่า ตัวอย่างเช่น การใช้ Software เดียวกัน แต่บางองค์กรสามารถที่จะเข้าถึงความซับซ้อนของ Software ได้มากกว่า และดึงประโยชน์จาก Software มาใช้งานได้มากกว่า จะได้เปรียบต่อคู่แข่งขันทางธุรกิจมากกว่า

**Letter from Steven Alter**

**Steven Alter, Professor of Information Systems, University of San Francisco School of Business and Management, San Francisco,** **alter@usfca.edu**

***“IT is not the headline, it certainly matters (just like kidneys) because the work systems cannot operate without IT.”***

 เห็นด้วยที่ว่า ระบบ IT ไม่ได้เป็นใจความสำคัญ แต่แท้จริงแล้ว ระบบ IT มีความสำคัญ เพราะกระบวนการทำงานต่างๆ ในการดำเนินงานทางธุรกิจ ทุกกระบวนการนั้น จะทำไม่ได้ถ้าปราศจากระบบ IT คล้ายไต ถ้าไม่มีไต ร่างกายจะอยู่ไม่ได้ ถ้ามีไตครบ 2 ข้างก็จะดี แต่ถ้ามีไตแค่ 1 ข้าง ร่างกายก็สามารถอยู่ได้ด้วยเช่นกัน

**Letter from Cathy Hyatt**

**Cathy Hyatt, IT Consultant, San Francisco**

***“Hardware and software can be intricately intertwined. Sometimes a single piece of outdated software can derail the deployment of important new functionality with real strategic value.”***

ไม่เห็นด้วย ที่ว่าปัญหาหลักของการจัดการทางด้าน IT คือ ค่าใช้จ่ายในการดูแลระบบ IT ที่มากจนเกินไป แต่มีความเห็นว่า ระบบ IT ที่ Software และ Hardware มีความเกี่ยวข้องกัน แต่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เข้ากันไม่ได้กับ Software หรือ Hardware เก่า โดยที่ Software และ Hardware ไม่สามารถใช้งานได้ตลอดอายุการใช้งาน บริษัทจะเสียข้อได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ไป เนื่องจากความซับซ้อนและความหลากหลายทางด้าน IT ที่เป็นข้อควรระวัง ทำให้รู้ว่า การจัดการระบบ IT อันได้แก่ การเลือก การดูแลรักษา และการปรับใช้ในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องเป็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องเจอกับปัญหาที่ยากในการเลือกระบบ IT ให้ถูก

**Letter from Chris Schlueter Langdon**

**Chris Schlueter Langdon, Assistant Professor of Information and Operations Management, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles**

***“To exaggerate somewhat-but only a little-anything is possible with software, if not today, then tomorrow”***

ไม่เห็นด้วยในบทสรุป เพราะคิดว่า ในระบบ IT และ Software มีความแตกต่างกัน แต่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อจะพัฒนาต่อไปได้ ถึงแม้ว่า ในปัจจุบัน Software อาจยังมีบางสิ่งบางอย่างที่ยังไม่สามารถทำงาน แต่ในอนาคตมันจะสามารถทำงานได้ โดยยังมีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อยๆ ดังการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าได้ถูกเปลี่ยนจากระบบจักรกลและการปฏิบัติงาน ให้กลายมาเป็น Software มากขึ้นเรื่อยๆ ตัวอย่างเช่น การสร้างมูลค่าเพิ่มของระบบโทรศัพท์ ด้วยโปรแกรม Tango เป็นการสร้างโปรแกรมโทรศัพท์ผ่านทาง Internet เป็นต้น

**Reply from Nicholas G. Carr**

***“Just because we continue to see new innovations in IT does not mean that it pays to be a pioneer.”***

จาก Letter ที่ส่งมา debate นั้น มีทั้งที่ Nicholas G. Carr เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่สรุปจาก Nicholas G. Carr ได้ว่า หน้าที่หลักของระบบ IT คือ การประมวลผล การจัดเก็บข้อมูล และการส่งผ่าน เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการที่จะได้เปรียบคู่แข่งขันทางธุรกิจ โดยแนวโน้มนี้ยังคงดำเนินต่อไป ที่จะทำให้ทุกบริษัทควรจะทำให้ระบบ IT เป็นสิ่งที่ควรใช้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ หาทางที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้เปรียบในระดับที่จำเป็นของความสามารถของระบบ IT โดยใช้งบประมาณที่มีอย่างสมเหตุสมผลและมีราคาและความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด เนื่องจาก ระบบ IT มีเติบโตและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ยากนักที่จะตามได้ทัน

**การวิเคราะห์กรณีศึกษา**

* ยุทธศาสตร์ทางด้าน IT ต่อธุรกิจ

What are the strategies/theories/concepts involved?

การวางแผนการลงทุนทางด้าน IT ควรวางแผนค่าใช้จ่าย โดยควบคุมงบประมาณให้มีความเสี่ยงต่ำที่สุด เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ Core Business วางแผนและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต

* บทบาท IT ต่อธุรกิจ

What is the role of IT?

บทบาท IT จะเป็นสนับสนุน Core Business มีส่วนช่วยทำให้การทำงานรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ เช่น ใช้ในระบบฝากถอนเงิน และระบบจองตั๋วเครื่องบิน ทำให้การบริการกว้างขวางขึ้น เมื่อมีการพัฒนาระบบเก็บและใช้ข้อมูล เช่น ระบบทะเบียนราษฎร์ ระบบเวชระเบียนในโรงพยาบาล และระบบการจัดเก็บข้อมูลภาษี

* ผลกระทบต่อผู้ใช้งาน

Who are the stakeholders?

ผู้บริหารต้องมีความรู้เชิงลึกและความสามารถนำ IT ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างคุณค่าทางธุรกิจ โดยที่มุ่งเน้นทำให้ต้นทุนทางธุรกิจต่ำลงและเพิ่มความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด

* ประเด็นปัญหา

What seem to be the issues?

-การลงทุนทางด้าน IT ต้องพิจารณาการลงทุนให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ

-ควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม เพราะ IT มีความเสี่ยงต่อการล้าสมัยได้เร็ว ดังนั้นควรประเมินผลลัพธ์ที่จะได้จากการลงทุน

-ควรจะพัฒนาบุคคลากรให้มีความรู้ทางด้าน IT และสามารถใช้งาน IT ที่บริษัทลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

What are the problems?

ประเด็นปัญหาในด้านความคุ้มค่าทางธุรกิจ ด้านการพัฒนาบุคคลากร ด้านความล้าสมัยของเทคโนโลยี ด้านการมีนวัตกรรมใหม่ๆมาแทนที่

* แนวทางการตัดสินใจ

What are the alternatives?

What are the tradeoffs?

ก่อนการลงทุนควรศึกษาถึงความเสี่ยงที่จะได้รับ และประเมินถึงความคุ้มค่าที่จะได้รับ รวมถึงมองทิศทางของเทคโนโลยีในอนาคต

What are the solutions?

การเกิดปัญหาความล้าสมัยของเทคโนโลยี ปรับปรุงโดยการใช้อุปกรณ์เสริมเพื่อปรับปรุงเทคโนโลยีที่เรามีอยู่ การสร้าง

กลยุทธ์ขององค์กรให้มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่ง

* มุมมองของผู้บริหารต่อการลงทุนทางด้าน IT

ผู้บริหารต้องสามารถที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความแตกต่าง โดยทำให้ธุรกิจและสินค้ามีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริโภคเลือกที่จะใช้บริการเรามากกว่าคู่แข่ง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและก้าวทันเทคโนโลยี พร้อมทั้งยอมรับการเปลี่ยนแปลง และนำความคิดที่ได้มาพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากผู้บริหารจะมองด้านกำไรแล้ว ควรจะควบคุมค่าใช้จ่าย ไม่ลงทุนในกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากกเกินไป เพื่อจะลดงบประมาณในการลงทุน

* บทสรุป

What are the lessons learned from the case?

 How do you evaluate the case?

การลงทุนทางด้าน IT เราควรจะลงทุนด้วยงบประมาณที่เหมาะสม เพราะบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจาก IT มีความเสี่ยงต่อการล้าสมัย และไม่ใช้ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดกำไรสูงสุด เนื่องจากการลงทุนทางด้าน IT จำเป็นต้องใช้งบประมาณที่สูงในการได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรและผลผลิตที่สูง ในทางตรงกันข้ามเราควรที่จะเป็นผู้ตาม มากกว่าผู้นำ การเป็นผู้นำมีความเสี่ยงสูง เพราะเทคโนโลยีเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การนำเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั้น ควรนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร บุคคลากรในองค์กรสามารถเข้าใจวิธีการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง หากมีนวัตกรรมที่เลิศหรูแต่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผล เทคโนโลยีที่มีหรือได้ลงทุนไปจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆและจะกลายเป็นการลงทุนที่เปล่าประโยชน์ในที่สุด นอกจากนี้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันเหตุการณ์จะนำมาซึ่งการตื่นตัวและเปิดโลกทัศน์ให้กับองค์กรในการยอมรับ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ