



● **สพ.ดร. พุฒ เดชะสินทร์**

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
pasu@cbs.chula.ac.th

# ปรับตัวรับ Disruption



เมื่อสุดสัปดาห์ที่ผ่านมา ผมได้มีโอกาสเข้าอบรมหลักสูตร LDP ที่จัดโดย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ร่วมกับ สถาบัน IMD จากสวิตเซอร์แลนด์ (เป็นสถาบันที่ได้รับการจัดอันดับจาก Financial Times ให้เป็นสถาบัน

ที่จัด Executive Education เป็นอันดับ 1 ของโลก) ซึ่งมีหัวข้อหนึ่งที่น่าสนใจที่อาจารย์จาก IMD ได้นำเสนอผลการศึกษามาเล่าให้ฟังว่าองค์กรธุรกิจต่างๆที่กำลังเผชิญกับปัญหาและความท้าทายจาก Disruption ต่างๆ (โดยเฉพาะทางด้านดิจิทัล) จะปรับตัวให้ยืดหยุ่นและประสบความสำเร็จได้อย่างไร

IMD ได้พัฒนาแนวคิดหนึ่งขึ้นมาเรียกว่า Digital Business Agility หรือ DBA ที่ เป็นความสามารถที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคามจากภายนอกต่างๆที่กำลังเข้ามา Disrupt โดย DBA นั้นประกอบด้วย 1. Hyperawareness ซึ่งเป็นความสามารถในการติดตามและตรวจจับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่มีลักษณะที่ Hyperaware หรือตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา (อย่างบัคคิง) นั้น จะไม่ถูกคุกคามจากปัจจัยภายนอกโดยไม่รู้ตัวและยากที่จะถูก Disrupt เนื่องจากองค์กรเหล่านี้จะทราบถึงจุดอ่อนของตนเอง และสามารถปรับธุรกิจและกระบวนการของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นองค์กรเหล่านี้ยังเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของคู่แข่งในอุตสาหกรรม รวมถึงภัยคุกคามจากคู่แข่งใหม่ๆที่จะเข้ามาด้วย

2. Informed Decision-making เป็นความสามารถในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งการจะตัดสินใจได้ดีจะต้องมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากช่วง hyperawareness มาใช้ประโยชน์ องค์กรที่จะโดดเด่น

ในความสามารถด้านนี้ จะต้องมีการพัฒนาระบบข้อมูลของตนเองที่สามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งถ้าเป็นศัพท์ที่นิยมกันในปัจจุบันก็คือจะต้องมีระบบ Big Data และ Analytics ที่ดีเพียงพอที่จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามก็จะมีตัวอย่างขององค์กรที่มีทั้ง Big Data และ Analytics ที่ดี แต่ก็ยังคงถูก Disrupt ได้ซึ่งมักจะมาจากผู้บริหารที่ยังคงตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณหรือประสบการณ์ในอดีตเป็นหลัก มากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล

3. Fast Execution เป็นความสามารถขององค์กรในการนำแผนที่ได้ตัดสินใจไว้ไปใช้อย่างรวดเร็วและเห็นผล ซึ่งทาง IMD ระบุว่า เป็นความสามารถที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากระบบที่ซับซ้อนและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เกื้อหนุน จึงไม่แปลกว่าทำไมองค์กรขนาดเล็กหรือ Start-ups สามารถเอาชนะองค์กรใหญ่ได้ ทั้งในเรื่องความเร็วในการออกสู่ตลาดกล้าที่จะเสี่ยง และพร้อมจะเรียนรู้จากความล้มเหลว

ความสามารถทั้ง 3 ประการเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว หรือที่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า Agile อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นต่อมาว่า แล้วการทำให้องค์กรมีความสามารถทั้ง 3 ประการได้นั้น ผู้บริหารควรจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไร ทาง IMD ก็ได้ศึกษาและพบว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้บริหารที่มีลักษณะ Agile (หรือ Agile Leaders) ควรจะต้องมีนั้นประกอบไปด้วย

1. ความถ่อมตน เนื่องจากในยุคของการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นเสมอ 2. การปรับตัว หรือ Adaptable ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง 3. ความมีวิสัยทัศน์ หรือ Visionary ผู้บริหารจะต้องสามารถเห็นภาพและทิศทางในระยะยาวได้ และ 4. Engaged โดยผู้บริหารจะต้อง engaged ทั้งกับพนักงานภายในองค์กร และหน่วยงานต่างๆ ภายนอกองค์กร และจะต้องเป็นผู้ที่มีความสงสัย อยากเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ตลอดเวลา

สรุปง่าย ๆ คือ องค์กรที่เผชิญกับ Disruption จากภายนอกนั้น ควรจะต้องมี Digital Business Agility เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น และการจะสร้างความสามารถดังกล่าวขึ้นมาได้ ผู้นำและผู้บริหารจะต้องมีลักษณะที่เป็น Agile Leaders ทั้ง 4 ประการข้างต้น นำสำรวจจนครบว่าผู้นำและองค์กรของท่านมีปัจจัยต่างๆ ข้างต้นหรือยัง