

ดีเอ็นเอผู้ชนะในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี่ยังได้คิดค้น

โดย : ชนิตา กระมรภัต

ความเป็นจริงก็คือ หลายๆ ธุรกิจ ที่ปรารถนาต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นในอัตราเร่งที่ เร็วแรงขึ้น ในโลกยุคปัจจุบัน ล้วนมีสาเหตุมาจากการยึดติดกับความสำเร็จในอดีต และมองไกล ไม่ได้มองไกลไปถึงอนาคต "องค์กรส่วนใหญ่ตั้งขึ้นในศตวรรษที่ 19 แต่จะไปสู่ในศตวรรษที่ 21 ได้หรือไม่ ซึ่งจะมีหลายสิ่งหลายอย่างเปลี่ยนไป ดังนั้นคงไม่สามารถใช้อิเดียม กลยุทธ์เดิม ตลอดจนเครื่องมือเก่าๆ " ดร.สันติ กนกพร ผู้อำนวยการสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวในงาน Thailand Quality Award 2015 Winner Conference บ่อยครั้งที่โดนตกเป็น กรณีที่ถูกหยิบยกให้มองเห็นได้ชัดถึงความล้มเหลว เพราะ แม้จะจับสัญญาณของกระแสดิจิทัลได้ แต่กลับไม่รู้ว่าที่สุดควรจะต้องทำอะไร ได้บ้าง ขณะที่เมซอนได้อยู่ในฐานะของ ผู้สำเร็จ เวลานี้เป็นบริษัทที่มีรายได้ ติดอันดับต้น ๆ ของโลก จากการทำที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ กระแสดิจิทัล รวมถึงความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การก้าวสู่ธุรกิจ อีคอมเมิร์ซ การเปิดช่องทางบริการบนมือถือ การนำเอาหุ่นยนต์มาช่วยบริหารจัดการใน แวร์เฮ้าส์ เป็นต้น

"เราไม่ควรถามว่าแนวโน้มเป็นอย่างไร เพราะธุรกิจจำเป็นต้องรู้ใน เรื่องนี้เป็นอย่างดี แต่ที่ควรต้องถาม ตัวเองก็คือ เราได้นำเอาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นใส่เข้าไปในยุทธศาสตร์ของ องค์กรแล้วหรือยัง" อย่างที่เคยได้รู้กันว่าเทรนด์ที่เกิดขึ้น ในปี 2005 ก็คือโลกกำลังก้าวสู่สังคม ผู้สูงวัย ในปี 2008 เกิดการเชื่อมโยงระหว่างอินเทอร์เน็ตมีมากกว่าคน และปี 2009 จำนวน เมืองเพิ่มมากขึ้นขณะที่คนในชนบท มีจำนวนลดลง แต่ถามว่าใครสามารถ ตอบโจทย์ที่เกิดขึ้นได้บ้าง ซึ่งมีอยู่แค่หนึ่ง ก็คือ "เลโก้" ที่ถือว่าปรับตัวได้เก่งเพราะ เมื่อได้เห็นเทรนด์ที่เกิดขึ้นก็หันมาผลิต ตัวต่อเจ้าจะกลุ่มผู้สูงวัยนอกเหนือไปจากลูกค้ำกลุ่มเด็ก

โลกที่ไม่เหมือนเดิมโมเดลธุรกิจ ก็ย่อมต้องเปลี่ยนไป ดร.สันติ บอกว่า ที่ประเทศไทยยังขาด เป็นเรื่องของ Future Management ซึ่งถ้า เปรียบกับสิงคโปร์ก็ถือว่าห่างเพราะเขาได้ตั้งศูนย์ ดูแลเรื่องอนาคต โดยเฉพาะ กระทั่งในบางประเทศเช่น เกาหลี มีการตั้งเป็นกระทรวงเพื่อบริหาร อนาคตกันอย่างจริงจังเป็นจริงเป็นจังเลยทีเดียว ปัจจุบันสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงขอรับอาสา ทำหน้าที่ก่อตั้ง Center of Excellence for Foresight เพื่อบริหารอนาคตให้ประเทศไทย นอกจากนี่ยังได้คิดค้น FTPI Advance Strategic Planning Model เพื่อนำองค์กรเดินหน้าสู่ โลกอนาคตได้อย่างเป็น ผู้ชนะ

ที่มาของโมเดลดังกล่าวเกิดจากการ ที่สถาบันฯ พยายามหาทางปิดแก็บรางวัล คุณภาพ แห่งชาติ เพราะที่ผ่านมากองคกรที่เข้าร่วมในการประเมินรางวัลมักได้คะแนนหมวดที่ 2 (การวางแผนเชิงกลยุทธ์) และ 4 (การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้) ค่อนข้างต่ำ ซึ่งโมเดลที่ว่านี้ จะแบ่งออกเป็น 2 เรื่อง คือ 1.การบริหารอนาคต โดยคร่าวๆ จะช่วยทำให้องค์กรได้มองเห็นภาพ หรือจุดยืนของบริษัทที่จะสามารถแข่งได้ในอนาคต รวมถึงคิดหากกลยุทธ์เพื่อพร้อมสู้ อีกทั้งยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อน ผลักดันอย่าง ลึกซึ้งยกตัวอย่างในเรื่องของ "โลกร้อน" ที่ต้องมองหาสาเหตุ รวมถึงมองไกลไปว่าแล้วใน อีก 10 หรือ 20 ปีข้างหน้า เรื่องนี้จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร ซึ่งไม่ใช่แค่หิมะถล่ม น้ำท่วมใหญ่ หรือภัยแล้งที่อาจ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ แต่ หมายถึงกฎระเบียบในการค้าขายด้วย เพราะจาก ช่วงที่ได้เผยแพร่ถึงการประชุม รัฐภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วย การเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศสมัยที่ 21 หรือ COP21 ที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เมื่อปลายปีที่ผ่านมา มี 196 ประเทศที่ ร่วมประชุม (มีไทยด้วย) ได้ลงมติเห็นชอบเป้าหมายจำกัดการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลก เฉลี่ยไม่ให้เกิน 2 องศาเซลเซียส ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และถ้าประเทศ ทำไม่ได้ก็จะโดนปรับ แน่นนอนว่าภาครัฐไทยจำเป็นต้องหามาตรการควบคุม

และ 2. เรื่องของนวัตกรรม ที่หนี ไม่พ้นการมองภาพอนาคตเช่นกัน แต่ที่ จะมีเรื่องของ Stakeholder Engagement ซึ่งหลักการก็คือ องค์กรต้องรู้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพล อยู่มากและใครที่มีอยู่น้อย นำไปสู่วิธีปฏิบัติที่ต้องแตกต่างกันไป ทั้งยังมีเรื่องของ Risk Management เนื่องจากแต่ละองค์กรย่อมมีทรัพยากรที่จำกัด คงคิด ทำทุกเรื่องไม่ได้แต่ ต้องเลือกทำในสิ่งที่เหมาะสม ทำให้เกิดความเสี่ยงเช่นกันว่าสิ่งที่ละทิ้งไปจะกลายเป็นความเสี่ยง ขององค์กรหรือไม่ ทำให้ต้องคอยติดตามด้วยเช่นเดียวกัน

ที่ควรต้องตระหนักให้ดีก็คือ ความไม่รู้ในสิ่งที่เราไม่รู้ ซึ่งถือว่ามี ความท้าทายเพราะ อนาคตเป็นอะไรที่ ไม่มีใครรู้มาก่อน

นวัตกรรม ที่ฆ่าสิ่งได้เคยทำมาอยู่ตลอดเวลา เป็นการต้องชิงตัดหน้าก่อนที่คนอื่นจะมา ฆ่าเรา เป็นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเปลี่ยนสิ่งที่เคยทำ เริ่มต้นทำสิ่งใหม่ทั้งความรู้ในอดีตไม่ ต่อยอดหรือดันทุรังทำเรื่องเดิมๆอีกต่อไป" หมายถึงการสร้างโมเดลธุรกิจที่ Disruptive ยกตัวอย่างกรณี "อูเบอร์" ที่ไม่ได้พูดถึงเรื่องของแท็กซี่ แต่เป็นโมเดลธุรกิจที่ตอบโจทย์ความ ต้องการของคน ที่ต้องการจะเคลื่อนย้ายจากที่หนึ่งไปยัง อีกที่หนึ่งที่ง่ายและสะดวกสบาย หรือ Google Adwords ที่ปฏิวัติการโฆษณา ยุคเก่าๆ ที่ประกอบด้วยภาพ สี เสียง มาเป็นแค่ตัวอักษร ที่มีจำนวนสูงสุดแค่ 95 ตัวเท่านั้น

ดังนั้นองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง หาไอเดียขั้นใหม่ เปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่ เพื่อให้ตอบโจทย์อนาคตที่จะเกิดขึ้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่ต้องเริ่มต้นที่ความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง ต้องไม่ใช่เป็นความต้องการในอดีตแต่เป็นความต้องการของคนในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยการลงไปสำรวจ ไปพิจารณาถึงพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าแล้วนำมาเปรียบเทียบว่ายังมีอะไรบ้างที่องค์กรยังไม่ได้ทำ ยังไม่ได้ตอบสนองพวกเขา ซึ่งมีข้อสรุปอยู่ 5 ข้อ ก็คือ 1. สร้างจากมุมมองของลูกค้า 2. ไม่ได้สร้างจากตัวสินค้าหรือบริการ 3. ไม่ยึดติดกับสิ่งที่มีอยู่ในอดีต คิดจากอนาคต 4. โมเดลธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และ 5. ค้นหาสิ่งที่จะเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า โดยที่ยังไม่มีใครเสนอได้ "หลายองค์กรตระหนักถึงการพัฒนา

อะไรคือ โมเดลธุรกิจ?"มันคือดีเอ็นเอขององค์กร และเป็นความหมายที่องค์กรส่งต่อไปยังพนักงานและลูกค้าแต่ถ้าจะตอบง่าย ๆ มันก็คือ Who, What และ How และถ้าจะทำให้เกิดขึ้นได้ก็ขอให้ลองไป ดูโมเดลธุรกิจองค์กรที่ดี ๆ ว่า ใครคือ ลูกค้าของเขา เขาบริการลูกค้า ด้วยวิธีอย่างไร รวมถึงเราต้องคิดคำถาม What if เพื่อหาวิธีเปลี่ยนแปลงให้กับตัวเอง เพราะคำถามนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่ยิ่งใหญ่" สรุปแนวคิดในการสร้างโมเดลธุรกิจ ที่ Disruptive มีอยู่ 3 ข้อด้วยกัน ได้แก่

1. เปลี่ยน What หรือ How ของโมเดลธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม
2. พลิก เปลี่ยน What หรือ How นั้น ๆ ด้วยคำถาม What if
3. สร้างโมเดลธุรกิจใหม่ โดยอาจเทียบดูจากโมเดลธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอื่น ๆ

ดร.สันติ บอกว่าไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ในอุตสาหกรรมใดล้วนต้องเดินหน้าไปสู่โลกอนาคต แต่ที่ต้องพิจารณาก็คือโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่เป็นอยู่แต่แม้แผนจะดีแค่ไหนแต่ถ้า ไม่ได้ลงมือทำย่อมหมายถึงการย่ำอยู่กับที่ เพราะแผนที่ดีนั้นเป็นแค่ 15% แต่ 85% ของความสำเร็จ มาจากการลงมือทำ และต้องทำให้ได้ด้วย

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ