

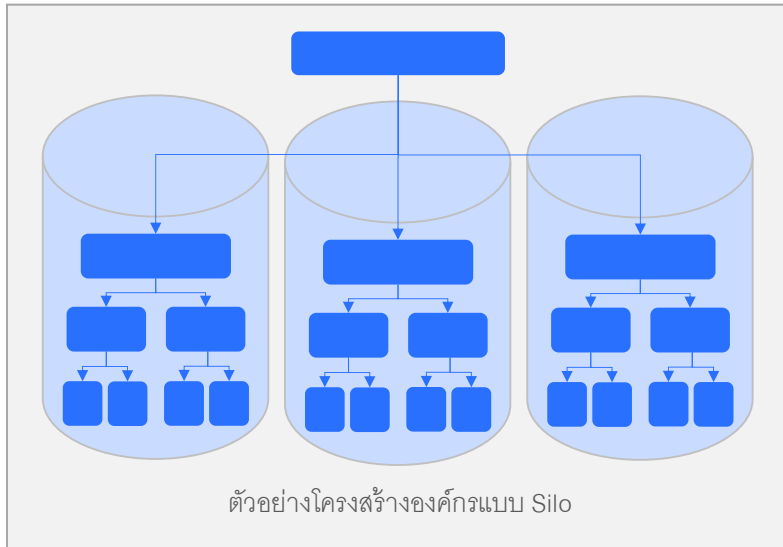
ปรับตัวให้ไวขึ้น ในโลก Disruption ด้วย Agility

โดย ปัญพัทธ์ ปังกร

สภาวะ *Disruption* หรือการพลิกผันทางธุรกิจ เป็นหนึ่งคำเรียกของการเปลี่ยนแปลงที่หลายๆ บริษัทและอุตสาหกรรมกำลังเผชิญในโลกปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล การแข่งขันที่หลากหลายรูปแบบกับผู้เล่นทั้งในและนอกอุตสาหกรรม รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค หรือแม้กระทั่งสถานการณ์ 'โควิด-19' ที่ระบอบไปทั่วโลกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน

ภายใต้สภาวะ *disruption* ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อโลกธุรกิจ การที่บริษัทต่างๆ จะสามารถพลิกวิกฤติจาก *disruption* ให้เป็นโอกาสในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน บริษัทจะต้องปรับตัว นอกเหนือจากทำความเข้าใจในภัยคุกคามหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้น บริษัทจะต้องหาวิธีการจัดการให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากที่สุด บทความนี้จะแนะนำเกี่ยวกับการปรับตัวทางธุรกิจภายใต้ *disruption* โดยสร้างความคล่องตัวทางธุรกิจ ผ่านแนวคิด *agile* หรือการปรับตัวให้ไวขึ้นอย่างคล่องแคล่วรวดเร็วเพื่อสามารถตอบสนองลูกค้าได้ ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนและซับซ้อนของโลกปัจจุบัน





องค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะบริษัทที่มีลำดับชั้นและโครงสร้างพนักงานแบบ silo¹ มักจะประสบปัญหาในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน เนื่องจากพนักงานในแต่ละฝ่ายถึงแม้จะอยู่ในองค์กรเดียวกัน ขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน หรือแม้กระทั่งไม่ยอมทำงานข้ามหน้าที่และสายงานกัน ทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานต่างๆ รวมถึงการปรับตัวหรือการออกกลยุทธ์ของบริษัทในยุค disruption เช่น เราจะสามารถเห็นได้

ว่าบริษัทขนาดใหญ่บางแห่งอาจจะต้องรอการอนุมัติจากกว่าสิบหน่วยงาน ก่อนที่จะสามารถปรับใช้นโยบายการทำงานจากที่บ้าน (work from home policy) หรือการติดตั้งระบบประชุมทางไกล (conference call) เป็นเวลากว่าหนึ่งเดือน ในช่วงปิดเมือง (lockdown) ที่ผ่านมา

ในทางตรงกันข้าม บางบริษัทสามารถใช้เวลาอันสั้นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นรูปแบบหรือช่องทางในการสร้างรายได้ในสภาวะฉุกเฉินตามมาตรการ lockdown ของภาครัฐ เช่น การขายชาบูแกมหม้อในรูปแบบใหม่ โดย Penguin Eat Shabu เมนู Gon อย่างให้เนะ จาก Bar B Q Plaza ที่มีบริการย่างให้แบบสำเร็จรูป การเฟ้นบุกไลฟ์ของห้างสรรพสินค้าโรบินสันทุกสาขาทั่วประเทศ ที่มีกรรวิวิ จัดโปรโมชันสินค้าแต่ละแบรนด์และแผนกต่างๆ วันละ 3-6 รอบ รอบละประมาณ 1 ชั่วโมงทุกวัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ซึ่งนอกเหนือจากธุรกิจประเภทอาหารและการค้าปลีกที่ได้รับผลกระทบอย่างมาก ผู้เล่นในอุตสาหกรรมธนาคารและบริการอื่นๆ ต่างก็มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการภายใต้สภาวะฉุกเฉินเช่นกัน อาทิ การขอสินเชื่อผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปที่หน้าสาขานาคาร หรือ แม้กระทั่งธุรกิจบันเทิงที่ต้องมีการปรับเป็นรูปแบบ Virtual Concert หรือ คอนเสิร์ตเสมือนจริง แทนการจัดงานแบบปกติ

¹ โครงสร้างพนักงานแบบไซโล (Silo) หรือการทำงานแบบแยกส่วน มักจะเกิดขึ้นในบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทที่มีหลายสาขา หรือหลายแผนกอยู่คนละที่กัน โดยปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่นับกับบริษัทในลักษณะนี้คือ พนักงานในต่างหน่วยงานถึงแม้จะอยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจขาดการสื่อสารหรือไม่ยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ไม่ทำงานร่วมกัน รวมถึงอาจมีการทำงานที่ทับซ้อนกันในบางครั้ง

Disruption

Agility

Transformation

บริษัทต่างๆที่ได้ยกตัวอย่างการปรับตัวมานั้นสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในระยะเวลาอันสั้น โดยความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงนี่คือสิ่งที่เรียกว่า agility จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทในยุคสมัยใหม่จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน บริษัทจำเป็นต้องใช้ความคล่องตัว (agile) ในการจัดการกับการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) เพื่อบรรลุการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (transformation) โดยบริษัทที่มี agility จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้น พร้อมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่แน่นอนว่าการสร้าง agile ในองค์กรที่มีการฝังรากลึกของการทำงานแบบ silo ไม่ได้เป็นเรื่องง่าย เนื่องจาก agile คือสิ่งที่ครอบคลุมทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน แนวคิด วัฒนธรรม หรือแม้กระทั่งเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงาน

กรณีศึกษา



ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) เป็นหนึ่งในตัวอย่างที่โดดเด่นในประเทศไทยสำหรับการปรับใช้แนวคิด agile โดยธนาคารได้มีการสร้างทีม agile ชุดแรกในปี 2562 เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (digital transformation) รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมที่มีการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) มีความรวดเร็ว (Speed) สามารถสร้างนวัตกรรม (Innovation) และความเสี่ยง (Risk Culture) ซึ่งเราสามารถเห็นตัวอย่างความสำเร็จได้จากผลิตภัณฑ์ล่าสุดคือ Robinhood (โรบินฮู้ด) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มการจัดส่งอาหาร ที่สามารถพัฒนาออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็วจากไอเดียทางธุรกิจในช่วง lockdown โดยใช้ทีมพัฒนาเพียง 80 คน ในเวลา 3 เดือน ทั้งที่ปกติต้องใช้เวลาพัฒนาน้อย 6-12 เดือน

เข้าใจในแนวคิดแบบ 'agile'

Agile ตามหลักพจนานุกรม หมายถึงความสามารถในการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วและง่ายดาย ซึ่งการนำ agile มาใช้ในบริบททางธุรกิจมีความหมายเชิงเดียวกัน โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของทีม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการพัฒนาการเรียนรู้และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว

โดยทั่วไปคนมักเข้าใจผิดว่า Agile เป็นแนวคิดสำหรับบริษัทเทคโนโลยีเท่านั้น เนื่องจากเป็นประเภทธุรกิจที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การนำแนวคิด agile จึงเป็นหลักสำคัญที่ทำให้ทีมงานสามารถทดลองและแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

แต่นับตั้งแต่อุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศไทยเริ่มถูก disrupt โดยทั้งจาก Start up และบริษัทที่อยู่นอกอุตสาหกรรม ตั้งแต่ช่วงประมาณ 5 ปีก่อน เราจะสามารถเห็นแนวคิด agile เริ่มแพร่หลายในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น ธนาคาร การค้าปลีก อสังหาริมทรัพย์ และโทรคมนาคม ไม่ว่าจะเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ บริษัท KBTG หรือแสนสิริที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรและนำวิธีการทำงานแบบ agile ไปปรับใช้ ผนวกเข้ากับผลกระทบจากโควิด-19 เอง ต่างเป็นตัวเร่งที่เพิ่มความจำเป็นขององค์กรต่างๆ ในการนำแนวคิดมาปรับใช้ เพราะโมเดลการคาดการณ์จากข้อมูลในอดีตอาจจะใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไปจากสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน หรือเมื่ออุปสงค์ที่ไม่แน่นอนคือ new normal

อย่างไรก็ตามแนวคิด agile นั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายจากเพียงแค่การลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว เพราะตัวแปรแห่งความสำเร็จในการสร้าง agility นั้นคือ วิธีคิดและการลงมือทำของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องปรับองค์ประกอบจากแกนกลาง หรือรากฐานของบริษัท agile จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่ต้องอาศัยการปรับในหลายๆ มิติพร้อมกัน (รายละเอียดเพิ่มเติมตามแผนภาพด้านล่าง) เช่น โครงสร้างพนักงาน (organizational structure) หน้าที่และความรับผิดชอบ (roles & responsibilities) และวิธีการทำงาน (team execution) ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปรับความเข้าใจของทุกฝ่ายและสร้างความยอมรับ agile ในองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงบริษัทต้องคำนึงถึงคนและวัฒนธรรมขององค์กรให้มาก โดยเริ่มต้นจากการสื่อสารถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ตั้งเป้าหมายที่เหมาะสม และมีการพัฒนานคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง



ถอยหลัง 1 ก้าว ก่อนลงมือ

ถึงแม้ว่าผลการวิจัยต่างๆ เช่น จากบริษัท BCG ได้แสดงให้เห็นว่าการปรับใช้ agile มีผลดีต่อบริษัท² ทั้งในแง่การพัฒนาคุณภาพขึ้นกว่าเดิม 20% ลดต้นทุนได้ประมาณ 25% - 35% รวมถึงลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดถึง 100% - 200% แต่ agile ก็ไม่ใช่ทางออกของทุกบริษัทเสมอไป โดยก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจปรับใช้แนวคิด agile ควรจะต้องมีการมองย้อนกลับไปที่ภาพรวมที่ใหญ่ขึ้นว่าวัตถุประสงค์ของการปรับใช้ agile สำหรับบริษัทคืออะไร โดยวัตถุประสงค์ของการทำ agile นั้นควรมีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเกิดความเข้าใจตรงกันจากทุกฝ่ายในองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการปรับใช้ agile

ตัวอย่างเช่น กรณีของ RS Group ที่ในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจอย่างรวดเร็ว และมีธุรกิจใหม่เข้ามาภายนอกเหนือจากธุรกิจเพลงแบบดั้งเดิม อาทิ ธุรกิจเครื่องสำอาง ซึ่งตัวบริษัทเองก็ได้นำแนวคิดด้าน agile มาปรับใช้เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว โดยที่ผู้บริหารได้ให้สัมภาษณ์ว่า เหตุผลในการใช้ agile ไม่ได้เกิดจากปัญหาในองค์กร แต่เพียงรู้สึกว่าการเร็วในการทำงานปัจจุบันนั้นอาจจะไม่เพียงพอ

เช่นเดียวกับ บริษัท ING ซึ่งไม่ได้ประสบปัญหาด้านการเงิน บริษัทยังมีผลการดำเนินงานที่ดีและมีอัตราดอกเบี้ยยังอยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่พฤติกรรมของลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากโลกดิจิทัล บริษัทจึงต้องการตอบโต้ที่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว ผ่านกลยุทธ์ omni-channel หรือการมอบประสบการณ์ลูกค้าให้หลากหลายมากขึ้น ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ โดยหลังจากที่บริษัทได้ปรับใช้ agile เป็นเวลากว่า 9 เดือน บริษัทสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาซอฟต์แวร์จาก 2 เดือนเหลือเพียง 2 สัปดาห์



image: Freepik.com

² ที่มา: <https://www.bcg.com/publications/2018/agile-rescue-in-retail>

อีกข้อควรระวังก่อนตัดสินใจปรับใช้ agile คือ องค์กรคุณมีความมุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยนและลงทุนในระยะยาวเพื่อ agile มากน้อยแค่ไหน เพราะผลการดำเนินงานของบริษัทอาจลดลงในระยะแรกและการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้เวลา ผู้คนส่วนใหญ่มักไม่ชอบที่จะเปลี่ยนตัวเอง เช่น เปลี่ยนวิธีการทำงานจากเดิมที่เคยต้องศึกษาอย่างละเอียด วางแผนหลายขั้นตอน ไปสู่การระดมความคิดแบบกลุ่มย่อยจากหลากหลายสาขาและตัดสินใจทดลองลงมือทำทันที บริษัทจะต้องยอมรับในการปรับตัว และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและผิดพลาด เพราะการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ เช่น ไทยพาณิชย์ ที่สนับสนุนให้พนักงาน 'ล้มให้เร็ว ลุกให้ไว'³

เพราะฉะนั้นในโลกธุรกิจยุคปัจจุบันที่รายล้อมไปด้วย disruption ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหากบริษัท โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่สามารถขับเคลื่อนได้ช้า ต้องการที่จะอยู่รอดและเติบโตอย่างต่อเนื่อง แนวคิดแบบ agile ที่มอบความคล่องตัวให้กับบริษัทอาจเป็นทางออกที่ดี เพื่อช่วยให้พร้อมเผชิญกับความท้าทายที่จะมีแต่มากขึ้นในอนาคต และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด แต่แน่นอนความคล่องตัวนี้จะต้องแลกมาด้วยเวลาและการลงทุนที่จะพัฒนาตั้งแต่รากฐานของบริษัท เพราะถ้าอยากให้บริษัทปรับตัวได้ในสภาวะ disruption บริษัทก็ต้อง disrupt ตัวเองด้วยเช่นกัน



คุณปัญพัทธ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาอาวุโส (Senior Consultant) ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ Imperial College London (เกียรตินิยมอันดับ 1) มีความเชี่ยวชาญด้านการวางกลยุทธ์องค์กร การจัดทำแผนธุรกิจและการตลาดขององค์กรในหลากหลายอุตสาหกรรม

³ แนวคิดให้พนักงานทดลองทำและพัฒนาไอเดียในขนาดเล็กก่อนที่จะค่อยๆ ปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางที่เหมาะสม