



## ตอนที่ 1

# การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อรองรับการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ (Organizational Transformation for Excellence to cope with The 4<sup>th</sup> Industrial Revolution)

ดร.ฉัตรชัย ธนาฤดี

ผู้บริหารและชำนาญการด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์พิเศษ และวิทยากรหลายสถาบัน

dr.chatchai.thnarudee@hotmail.com

“...บริษัทเราทำธุรกิจมากกว่า 3 ทศวรรษ เราผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากมาหลายครั้ง แต่โลกในปัจจุบันไม่เหมือนเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมา นวัตกรรมและเทคโนโลยีเติบโตไปอย่างมาก สิ่งที่เราทำมาตลอดไม่สามารถจะเป็นสิ่งยืนยันได้ว่าเราจะสามารถผ่านสถานการณ์ที่กำลังจะมาถึงในอนาคตได้ ดังนั้น ถึงเวลาแล้วที่เราต้องปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อสามารถสร้างขีดความสามารถของบริษัทและบุคลากรของเราให้เหมาะสมกับโลกและการแข่งขันในยุคปัจจุบัน...”

ประธานกรรมการของบริษัทนี้ได้พูดต่อหน้าทีมผู้บริหารของท่าน ซึ่งท่านมีความมั่นใจมากกว่าทีมผู้บริหารของท่านต้องสนับสนุนและเห็นด้วยกับคำพูดของท่านอย่างแน่นอน... แต่กลับปรากฏว่ามีผู้บริหารหลายท่านยังคงมีความคิดว่าทำไมต้องปรับเปลี่ยนองค์การ !... ในเมื่อวิธีการ

ทำงานที่ผ่านมา 30 ปีก็เป็นเครื่องยืนยันเป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าเราทำได้และเราเองก็ผ่านวิกฤตมาได้ตั้งหลายครั้ง!!! ผู้บริหารบางท่าน (เป็นส่วนน้อย) ก็ยอมรับว่าองค์การจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนบ้าง แต่ก็มีความคิดที่ว่าควรจะปรับเปลี่ยนสำหรับเรื่องบางเรื่องเท่านั้น เช่นปรับเปลี่ยนช่องทางการขาย หรือแม้แต่การปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตหรือซื้อเครื่องจักรใหม่มาทดแทน หรือปรับเปลี่ยนการจัดส่งสินค้า อย่างไรก็ตาม ซึ่งไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การมากจนเกินไป เหมือนกับที่ท่านประธานกรรมการของบริษัทกล่าวไว้

สถานการณ์ข้างต้นถือว่าเป็นเรื่องปกติที่ทุกองค์การต้องเผชิญอยู่เสมอ เนื่องจากมุมมองของผู้บริหารหลายท่านต่อการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันอยู่มาก ผู้บริหารหลายท่านยังคงมีทัศนคติว่าทำไม



ต้องเปลี่ยนแปลงในเมื่อสิ่งที่มืออยู่ก็คืออยู่แล้ว ผู้บริหารบางท่านที่พอจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้บ้างแต่ก็กลับมองเฉพาะฝ่ายงานหรือกระบวนการที่ตนเองบริหารอยู่ (silo mentality) ซึ่งไม่ได้มองแบบองค์รวม (holistic thinking) ในการผลักดันและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผู้บริหารหลายท่านมักจะชอบการปรับเปลี่ยนที่เป็นลักษณะค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป (incremental change) หรือมีทัศนคติในการที่จะรอดูก่อนที่จะทำอะไร (wait-and-see attitude) ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมต่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อยกระดับขีดความสามารถของบริษัทและบุคลากรให้เหมาะสมกับการแข่งขันในยุคปัจจุบันและเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่

ผู้บริหารหลายท่านปฏิเสธไม่ได้ว่าเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ทำให้สมรรถนะการแข่งขันทางธุรกิจหรือแม้แต่ระดับประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งถ้าองค์กรไม่ปรับตัวก็ย่อมที่จะสูญเสียตำแหน่งทางการแข่งขันไปได้อย่างแน่นอน หรืออาจจะต้องเลิกกิจการเหมือนหลาย ๆ บริษัทในอดีต แต่ผู้บริหารหลายท่านอาจจะยังไม่เข้าใจว่าสิ่งที่เศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ทำให้รูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปมากนั้นเป็นอย่างไร **World Economic Forum** ได้ให้คำอธิบายถึงลักษณะของการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดีและแบ่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมออกเป็นอยู่ 4 ช่วง ดังนี้





การปฏิวัติอุตสาหกรรม (The Industrial Revolution อ้างอิงมาจาก: World Economic Forum, www.weforum.org)

- > The 1<sup>st</sup> Industrial Revolution (การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบแรก) ใช้พลังงานไอน้ำและน้ำในการขับเคลื่อนการผลิต
- > The 2<sup>nd</sup> Industrial Revolution (การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สอง) ใช้พลังงานไฟฟ้าในการขับเคลื่อนการผลิตจำนวนมาก (mass production)
- > The 3<sup>rd</sup> Industrial Revolution (การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สาม) ใช้อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อขับเคลื่อนการผลิตให้เป็นอัตโนมัติ
- > The 4<sup>th</sup> Industrial Revolution (การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่) เป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิวัติดิจิทัล ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะโดยการผสมผสานและหลอมรวมของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้อายุต่อระหว่างเศรษฐกิจและสังคมทางกายภาพทางดิจิทัล และทางชีวภาพแคบลงจนแทบแยกกันไม่ออก

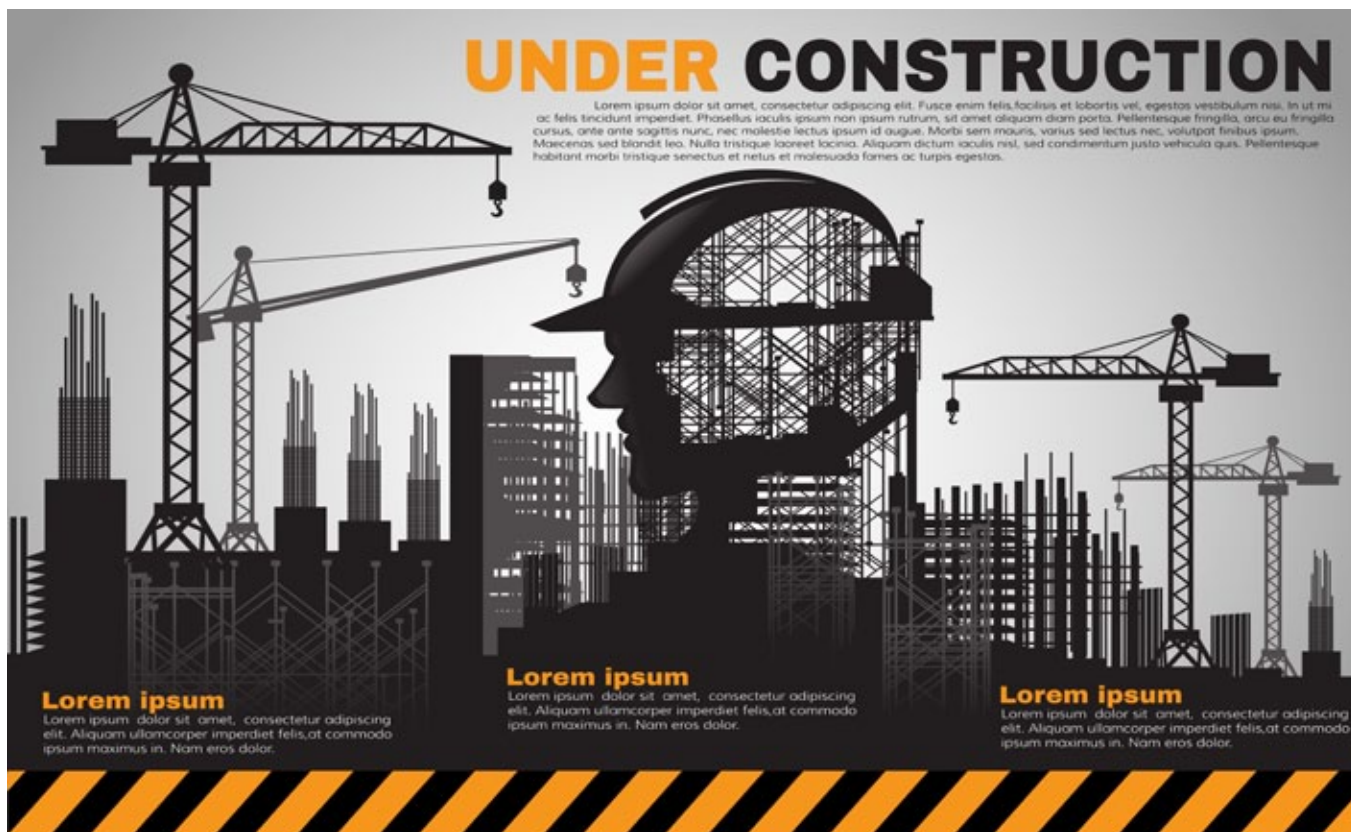
ความเร็ว ขอบเขต และผลกระทบจากนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมถึงพฤติกรรมของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากอันสืบเนื่องมาจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เศรษฐกิจและสังคมก้าวเข้าไปในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ เมื่อเทียบกับการปฏิวัติอุตสาหกรรมก่อนหน้านี้ การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่มีการพัฒนาที่รวดเร็วมากกว่าครั้งที่ผ่านมา จนเราไม่เคยเห็นความเร็ว ขอบเขต และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เลยในประวัติศาสตร์นอกจากนี้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีได้สร้างการเปลี่ยนแปลงไปทุกกลุ่มอุตสาหกรรมและในทุกประเทศ ซึ่งไม่ได้ส่งผลแค่ระบบการผลิตแต่ยังส่งผลต่อวิธีการบริหารจัดการ การกำกับดูแล และการขับเคลื่อนองค์การ



**Navigating the next industrial revolution**

Revolution	Year	Information
	1	1784 Steam, water, mechanical production equipment
	2	1870 Division of labour, electricity, mass production
	3	1969 Electronics, IT, automated production
	4	? Cyber-physical systems

▲ รูปที่ 1 การปฏิวัติอุตสาหกรรม (ที่มา: World Economic Forum, www.weforum.org)



การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่จะทำให้ผู้คนทั้งโลกสามารถเชื่อมต่อกันด้วยกันจากอุปกรณ์รอบ ๆ ตัว เช่น มือถือ นาฬิกา แว่นตา (wearable technologies) และสิ่งเหล่านี้จะถูกเสริมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ในสาขาต่าง ๆ เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์อัจฉริยะ อินเทอร์เน็ตของทุกสิ่ง (Internet of Things) ยานพาหนะที่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง เทคโนโลยีการพิมพ์ 3-D นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ วัสดุศาสตร์ การจัดเก็บพลังงานและคอมพิวเตอร์ควอนตัม เพื่อลดช่องว่างระหว่างเศรษฐกิจและสังคมทางกายภาพ ทางดิจิทัล และทางชีวภาพลงจนแทบที่จะแยกกันไม่ออก และการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่นี้สามารถส่งผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ สามารถที่จะยกระดับรายได้ของคนทั่วโลกและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชากรทั่วโลก ผู้ผลิตสามารถที่จะเข้าถึงระบบดิจิทัล นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แบบที่ไม่เคยมีมาก่อนในอดีต นอกจากนี้ยังจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านห่วงโซ่อุปทานและระบบขนส่งและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และสามารถลดค่าใช้จ่ายของบริษัทและทำให้บริษัทมีกำไรในระยะยาว ในส่วนของผู้บริโภคนั้นสามารถได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและได้รับความสุขของชีวิตส่วนตัวของแต่ละคนได้อย่างไม่มีขีดจำกัด เช่น การสั่งซื้อของที่รวดเร็ว จอรถแท็กซี่และแท็กซี่วิน การชำระเงิน ฟังเพลง ดูหนัง หรือเล่นเกม สามารถทำได้จากทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ ซึ่งทั้งหมดนี้

จะเป็นการเปิดตลาดใหม่และผลักดันการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่เคยมีมาก่อนในอดีต

จะเห็นได้ว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่นี้เป็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและหลายธุรกิจและองค์กรมองว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถสร้างโอกาสให้กับธุรกิจและองค์กรที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ และก็คงปฏิเสธไม่ได้ว่าธุรกิจและองค์กรหลายแห่งอาจจะมองเรื่องนี้เป็นภัยคุกคาม เนื่องจากว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่นี้สามารถส่งผลข้ามอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถสร้างคู่แข่งใหม่ที่มาจากคนละอุตสาหกรรมได้ เช่น Financial Technology Company (FinTech) ที่เข้ามาแข่งกับธนาคารหลาย ๆ แห่ง หรือแม้แต่ Uber ที่เข้ามาแข่งกับระบบการให้บริการแท็กซี่ หรือระบบการขนส่ง หรือ Netflix ที่เข้ามาแข่งกับธุรกิจหนัง... ถึงจะมองมุมไหนก็ตามว่าเป็นโอกาสหรือเป็นภัยคุกคาม การเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่ทุกธุรกิจและองค์กรจำเป็นจะต้องปรับตัว...

สำหรับในบทความตอนหน้า ผู้เขียนจะนำทฤษฎีการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่ท่านผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมืออีกเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและนำองค์กรของท่านไปสู่ความเป็นเลิศ

อ่านต่อฉบับหน้า