

CAPABILITIES IN THE VUCA MARKET



“Building a visionary company requires one percent vision and 99 percent alignment.” —

Jim Collins

วันนี้ “กลยุทธ์” เป็นหัวข้อใหญ่ของทุกองค์กร ทุกที่เริ่มตระหนักได้ว่าหากองค์กรไม่มีกลยุทธ์ธุรกิจ จะอยู่ยากขึ้น กลยุทธ์ที่ใช้ในอดีต แม้ว่าจะประสบความสำเร็จ ก็ไม่ได้หมายความว่าใช้ได้ในอนาคต ในยุคสมัยของโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นทุกขณะและเร็วกว่าแต่ก่อน ทั้งสภาพแวดล้อมของตลาด ความต้องการของผู้บริโภค กฎกติกากฎการแข่งขันในอุตสาหกรรม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นต้นทุกอุตสาหกรรมมีโอกาสโดน disrupt จากผู้เล่นรายเล็กอย่างสตาร์ทอัพ ที่ใช้อินเตอร์เน็ตและเทคโนโลยีในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้า มองทะลุกฎเกณฑ์และข้อจำกัดเดิมๆ เช่น ธุรกิจโรงแรมไม่ได้แข่งกับโรงแรมอื่นอีกต่อไป แต่กำลังต่อสู้กับแพลตฟอร์มอย่าง Airbnb ธนาคาร

เองก็ต้องคอยจับตาดู fintech ใหม่ ๆ รวมถึงในธุรกิจ ประกันภัยเองก็มีเทรนด์ของ insurtech ที่เกิดขึ้นมากมายในต่างประเทศ แม้ในประเทศไทยอาจจะไม่คุ้นชินกับคำนี้สัก

กลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่มี VUCA (ความผันผวน และ ไม่แน่นอน)

การขับเคลื่อนกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่เป็น VUCA (สภาวะความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน ยุ่งเหยิง และคลุมเครือ) นั้นไม่ง่าย โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารจัดการในแง่ของกระบวนการทางความคิดหรือทัศนคติ (mindset) และการกระจายกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงาน (alignment) ภายในองค์กร การบริหารทัศนคติจำเป็นมากในการปรับความคิดของคนในองค์กรให้เชื่อและมีส่วนร่วมกับทิศทางที่องค์กรกำลังจะไป ทำอย่างไรจึงจะให้พนักงานทุกตำแหน่งเห็นภาพเดียวกันกับผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้การกระจายกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงานก็สำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะด้านของความสามารถขององค์กร มีองค์กรมากมายที่มีผู้นำที่มีความสามารถ แต่องค์กรไม่มีความสามารถในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ใหม่ เพราะกลยุทธ์ใหม่หมายถึงการเปลี่ยนแปลง

หรือการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และต้องการความสามารถใหม่ๆ บางอย่างในการขับเคลื่อนซึ่งบางองค์กรล้มค่านึงถึงจุดนี้ไป

ความสามารถขององค์กรในสภาวะ VUCA ควรเป็นอย่างไร

1. กลยุทธ์และความสามารถต้องสอดคล้องกัน

คำถามแรกที่ต้องถามตัวเองคือ ความสามารถอะไรที่จำเป็นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่องค์กรยังไม่มี สิ่งแรกที่ต้องทำคือต้องระบุให้ได้ก่อนว่าความสามารถในปัจจุบันที่มีคืออะไรและต้องการความสามารถอะไร เพื่อดูว่าช่องว่างอยู่ตรงไหน และหาวิธีมาอุดช่องว่างนั้นๆ

ตัวอย่างความไม่สอดคล้องของกลยุทธ์และความสามารถ

กระแสของธุรกิจขายของชำออนไลน์กำลังโตและดูจะเป็นที่ต้องการในอนาคต อดีตที่ปรึกษาของบริษัท Accenture เองก็เห็นกระแสเช่นนี้เช่นกัน เขาลงทุนสร้างธุรกิจออนไลน์นี้ด้วยเงินหลายร้อยล้านดอลลาร์ชื่อว่า Webvan ที่ลูกค้าสามารถเลือกซื้อของออนไลน์ได้และจะมีบริการส่งให้ถึงที่ แต่

สุดท้ายเขาก็สามารถยึดธุรกิจได้เพียงแค่ว่า 18 เดือน เนื่องจากความสามารถที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ นอกจากตัวเขาเองจะไม่มีประสบการณ์หรือความรู้ ในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตแล้ว ความสามารถด้านออนไลน์ของเขาก็ยังต้องพัฒนาอีกมากเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบเว็บไซต์ให้สวยและใช้งานง่าย การหาลูกค้าออนไลน์ รวมถึงการขนส่งที่เหมาะสม สำหรับสินค้าอย่างผักผลไม้

ตัวอย่างความสอดคล้องของกลยุทธ์และความสามารถ

ในขณะที่เดียวกัน บริษัทยักษ์ใหญ่ออย่าง Amazon เองก็มีความประสงค์แบบเดียวกัน แต่จะเห็นได้ว่า Amazon มีความได้เปรียบด้านออนไลน์ที่เหนือกว่าอย่างเห็นได้ชัด และมีฐานข้อมูลผู้ใช้ออนไลน์เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว นอกจากนี้ Amazon ยังมีความสามารถในการทำขนส่งเองในตัวเมืองหลายแห่งด้วยเวลาที่เร็วกว่าและการจัดการต้นทุนที่ถูกกว่าด้วย

อีกหนึ่งตัวอย่างขององค์กรที่สร้างความสามารถองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์คือบริษัท Tesla Motors เทรนด์ของรถยนต์พลังงานไฟฟ้าคืออนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งรถยนต์ประเภทนี้ใช้แบตเตอรี่ในการทำงาน ดังนั้น Tesla Motors จึงร่วมมือกับพาร์ทเนอร์สร้างโรงงาน gigafactory เพื่อผลิตแบตเตอรี่สำหรับรถยนต์ Tesla โดยเฉพาะ

2. กลยุทธ์และความสามารถต้องมีความพลวัต

กลยุทธ์ต้องไม่คงที่เนื่องจากสภาวะ VUCA ได้กลายเป็นความปกติแบบใหม่ไปแล้ว (new normal) ดังนั้นการยึดอยู่กับกลยุทธ์เดียวในระยะยาวโดยที่ไม่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยาก และมักไม่ประสบความสำเร็จ ความสามารถที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในอดีตอาจไม่สร้างคุณประโยชน์ในอนาคต และท้ายที่สุดอาจกลายเป็นต้นทุนที่หนักอึ้งขององค์กร

พฤติกรรมผู้บริโภคในอดีต

ยกตัวอย่างเช่นธุรกิจธนาคาร มีอยู่ช่วงหนึ่งที่ธนาคารทุกที่ต่างเร่งขยายสาขาเพื่อรองรับการเติบโต มีการเช่าและซื้อที่สำหรับการจัดตั้งสาขา มีการรับสมัครพนักงานสาขาเพิ่มขึ้นและอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถที่พนักงานสาขาควรจะมี เช่น ทักษะการขาย ความรู้เกี่ยวกับสินค้าของธนาคาร เป็นต้น

พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน

แต่หลังจากที่ผู้คนเริ่มคุ้นชินกับการใช้อินเทอร์เน็ตและการเติบโตของสมาร์ทโฟน ผู้บริโภคก็เริ่มหันไปทำธุรกรรมออนไลน์แทนที่จะเข้าสาขา เนื่องจากสะดวกกว่า สิ่งที่มาคือคนเข้าสาขาน้อยลง พนักงานสาขามีจำนวนมากกว่าคนที่เดินเข้าสาขา

ผลกระทบการสภาวะ VUCA

ธนาคารหลายแห่งจำเป็นต้องปิดบางสาขา เนื่องจากสิ่งเหล่านั้นกลายเป็นค่าใช้จ่ายของธนาคาร นอกจากนี้ทักษะความสามารถพนักงานสาขาก็ต้องพัฒนาเพราะความรู้เกี่ยวกับสินค้าธนาคารและการปิดการขายเริ่มจะใช้ไม่ได้ธนาคารทุกที่มีสินค้าเหมือนกัน ลูกค้าเองก็ไม่ชอบความรู้สึกของการถูกขายอย่างตั้งใจ สิ่งที่จะสร้างความแตกต่างทำให้ลูกค้าอยู่กับธนาคารต่อไปจึงเป็นเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่พนักงานประจำสาขาควรจะต้องมี ในกรณีของธุรกิจธนาคาร ความสามารถขององค์กรจึงต้องมีความพลวัตมากพอที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งในแง่ของบุคลากรและสินทรัพย์อื่นๆ

ตัวอย่างของกลยุทธ์และความสามารถที่มีความพลวัต

ปัจจุบันหลายธุรกิจเริ่มหันมาใช้วิธีการ “เช่า” ทรัพยากรมากกว่าการ “ซื้อ” หากสิ่งนั้นไม่ใช่ความสามารถหลัก (core capability) จริงๆ เช่นเดียวกับการว่าจ้าง ซึ่งเดี๋ยวนี้เราจะเห็นหลายที่เริ่มใช้การว่าจ้างแบบต่อสัญญาแทนการจ้างประจำ เนื่องจากการทำเช่นนี้ให้มีความยืดหยุ่นแก่องค์กรมากกว่า อาทิ หลายองค์กรซื้อแพ็คเกจระบบไอทีในการบริหารจัดการธุรกิจ ใช้มากจ่ายมาก ใช้น้อยจ่ายน้อยตามความจำเป็น ธุรกิจร้านค้าปลีกอย่างร้านสะดวกซื้อหรือร้านอาหารก็เน้นการขายแฟรนไชส์มากขึ้นแทนที่จะเติบโตด้วยตัวเอง องค์กรเกิดใหม่หลายแห่งมีลักษณะสินมากขึ้น ทำให้มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน แปรสภาพ หรือพัฒนาความสามารถและทรัพยากรอื่น ๆ ได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น

3. กลยุทธ์และความสามารถต้องมีลักษณะเชิงอนาคต

แทนที่จะใช้เวลาประเมินความสามารถในปัจจุบัน องค์กรควรให้ความสำคัญในการมองหาและพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต เช่น สิ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ

การทำงานขององค์กรหรือสิ่งที่จะช่วยลดต้นทุนให้องค์กร

ตัวอย่างขององค์กรที่มีกลยุทธ์และความสามารถเชิงอนาคต

ตัวอย่างเช่น Amazon ลงทุนในโดรนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขนส่งรูปแบบใหม่ที่องค์กรมองว่าจะช่วยส่งของได้เร็วขึ้นและถูกลงเมื่อเทียบกับการขนส่งทางบกอย่างในปัจจุบัน ความสามารถขององค์กรไม่ได้มีแต่ในรูปแบบของสินทรัพย์และเทคโนโลยีเท่านั้น แต่รวมถึงความสามารถของบุคลากรในองค์กรด้วย เช่น การรับสมัครพนักงานควรมีการคำนึงถึงศักยภาพในตัวผู้สมัครที่องค์กรต้องการในอนาคต ตัวอย่างเช่น Apple ได้เริ่มจัดจ้างบุคลากรในแวดวงอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อเข้ามาช่วยพัฒนา Apple Car เพราะ Apple เชื่อว่าการเดินทางหรือยานยนต์คือสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการมากขึ้นในอนาคต

การคำนึงถึงกลยุทธ์และความสามารถที่องค์กรควรมีในสภาวะ VUCA สำคัญอย่างไร

การมีกลยุทธ์ที่ดี สวยงาม คู่มือหลักการก็เรื่องหนึ่ง ความสามารถในการขับเคลื่อนก็อีกเรื่องหนึ่ง หลายองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่วาดไว้ได้เนื่องจากขาดความสามารถในการขับเคลื่อน ในขณะที่เดียวกันองค์กรจำนวนไม่น้อยก็ล้มเหลวจากการที่ความสามารถไม่มีความยืดหยุ่นหรือเป็นพลวัต โลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ทันท่วงทีเพื่อการอยู่รอด ดังนั้นองค์กรจึงต้องดูให้แน่ชัดว่ากลยุทธ์และความสามารถขององค์กรมีความสอดคล้องกัน มีความยืดหยุ่น และมีอนาคต



“Building a visionary company requires one percent vision and 99 percent alignment.” —

Jim Collins

“Strategy” is a major topic at every organization. The link between an organization having a business strategy and being sustainable is now commonly understood. The strategies that might have been successful in the past may not work in the future. In the era of globalization, changes are constantly happening and at a quicker pace, including in the key environment, consumer demand, competition rules in the industry and the advancement of technology, among others. All industries are susceptible to small players in the market and may be thrown off course. Such small players may be, for example, startups that use the Internet and technology to introduce new innovations to its customers. The old rules and restrictions no longer apply. For example, the hotel business does not just compete with other hotels, it is not competing with new platforms, such as Airbnb. Banks must stay on top of the new financial technology, and in the insurance industry, there are many insurtech trends are happening abroad, although the Thai insurance industry may not be familiar with this term.

Strategy in a VUCA environment

Formulating strategies in a VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) is not easy, especially because of mindset and with regard to the distribution of strategies to the agencies within the organization. Attitude management is essential for adjusting people’s thinking in the organization to believe in the direction of their organization and how to put all employees and top management on the same trajectory. In addition, the distribution of strategies to agencies is also very important, especially aspects pertaining to corporate capabilities. In any organizations, the leaders lack the ability to drive new strategies because such strategies mean changes or new initiatives and require new capabilities. Some organizations forget to take this point into account.

What should be the capabilities of an organization in VUCA condition?

1. Consistency of strategy and capability

The first question that an organization has to ask itself is what capabilities are needed to drive a strategy that the organization still misses. The first thing to do is to identify its current capabilities and what capabilities are needed to determine the areas where there are gaps and how to fill those gaps.

The example of inconsistency of strategy and capability

The online grocery business was growing and not keeping up with demand. An advisor to Accenture also saw this trend. He invested hundreds of millions of dollars in the online grocery business through “Webvan”, a platform from which customers could shop online and

have the goods delivered to them. However, he hit a roadblock because he could not extend his business to just 18 months due to inconsistency in his capability and strategy. He lacked the knowledge and experience in the supermarket business and his online capability needed much improvement, including how to design a beautiful and easy to use website and how to find online customers and suitable transportation for perishable products, such as fruits and vegetables.

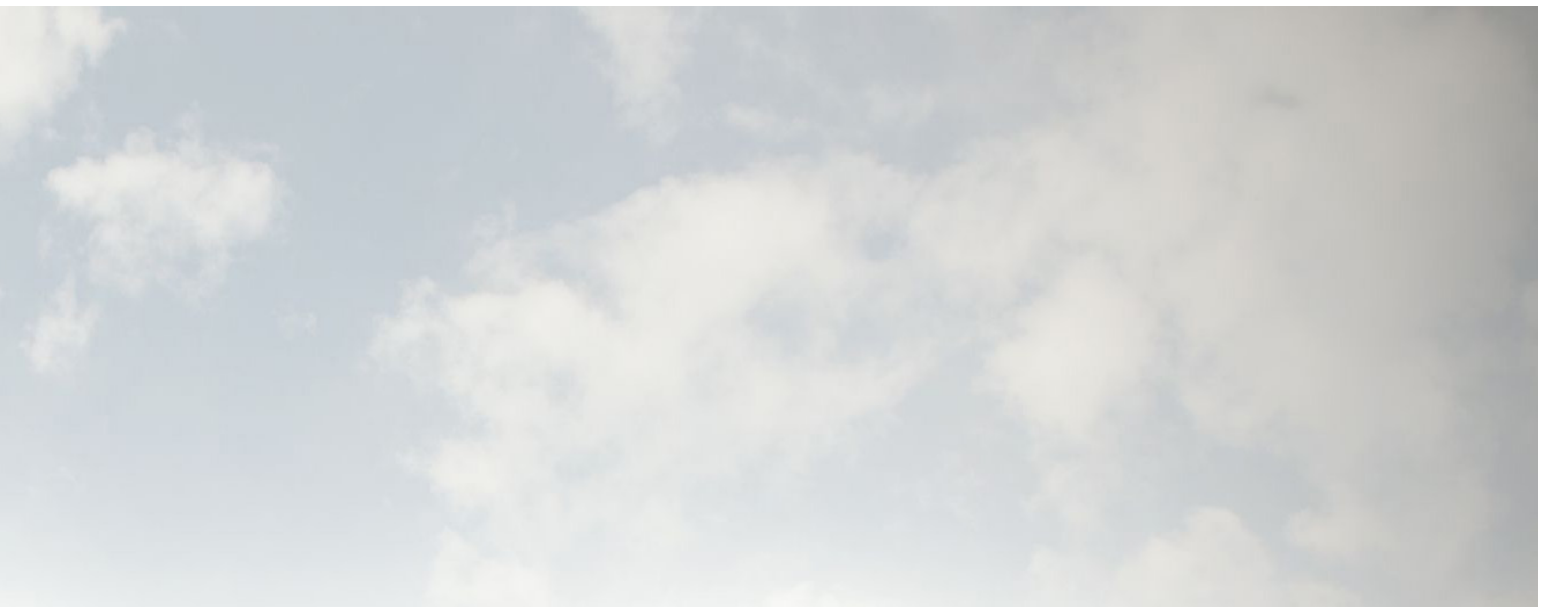
The example of consistency of strategy and capability

Meanwhile, large companies, such as Amazon also had the same inclination. However, it was clear that Amazon had a distinct advantage as it had extensive online experience and a database of online users. Amazon also was able to use its own transport network in many cities, which ensures faster delivery of goods and lower cost management.

Another example of an organization that builds organizational capabilities to align with strategy is Tesla Motors, a manufacturer of electric cars, which is the trend of the automotive industry. This type of car uses batteries to operate. So, Tesla Motors teamed up with partners to build a gigafactory factory to produce batteries for Tesla cars, in particular.

2. Strategy and capability needs dynamics

Strategies must not be fixed because the VUCA environment has become a new normal. As a consequence, sticking with a single strategy for a long term without adjusting to the new environment is neither possible nor successful.



The capabilities that were created to meet strategic driving in the past may not generate future benefits and ultimately can become a heavy cost burden to an organization.

Consumer behavior in the past

For example, in the banking business at one point, banks accelerated their expansion plan to accommodate the growth. The banks leased and purchased land for the establishment of new branches. Moreover, new staff members were trained and recruited to develop knowledge and skills. For example, they received training to hone their sales skills and to build their knowledge about the bank’s products.

Changing consumer behavior

However, more and more people quickly adapted to making transactions online than going to a bank branch out of convenience. As a consequence, fewer people go to the bank and there are staff members than customers in some branches.

The impact of the VUCA environment

Many banks needed to close some branches because of their excess expense. In addition, the skills of the branch staff needed to be developed because knowledge of the bank products and closing sales no longer worked. Every bank has the same product. Customers themselves do not like the feeling of a hard sale. What makes the difference is the management of customer relationships that the branch staff should have. In the case of the banking business, organizational capability needs a sufficient dynamics to meet the changes in terms of personnel and other assets.

The example of a dynamic strategy and capability

Many businesses are resorting to “leasing” resources rather than “buying” them if they are not part of their core capabilities. The same trend is happening with regard to employment; many companies have started to use a renewal contract employment instead of regular employment. This is a more flexible option. Many organizations buy IT packages to manage their businesses. The cost depends on the amount of usage. Retail businesses, such as convenience stores or restaurants, are focusing more on selling franchises instead of growing by themselves. Many emerging organizations appear to be leaner. This makes them more flexible to modify, transform or develop capabilities and other resources more easily.

3. The strategy and capability has to be futuristic

Instead of spending time on assessing current capabilities, organizations should focus on gaining the capabilities that they will be needed in the future, such as what will enhance the organizational performance or what will reduce costs for the organizations.

The example of organization with futuristic strategy and capability

For example, Amazon has invested in drone as a new transportation tool to be used to deliver goods more rapidly and at cheaper rate than through current land transport. Corporate capabilities are not only in the form of assets and technology, they also include capabilities of personnel in the organization, for example, staff recruitment should consider the

potential of candidates that the organization needs in the future. For example, Apple has begun hiring staff in the automotive industry to help develop the Apple cars because the company believes that traveling by car will increase in the future.

How important is it for an organization to adopt a strategy and capability that is needed in the VUCA environment?

Having a good-looking and beautiful strategy is one matter. The capability to drive the strategy is another matter. Many organizations cannot drive the designed strategy because they lack the capability to do so. At the same time, many organizations fail because of their capability is not flexible or dynamic. The world is changing rapidly. Businesses need to adapt and respond to the changes in time in order to survive. Therefore, the organization must ensure that its strategies and capabilities are consistent, flexible and futuristic.

Credit: www.tanai.charinsarn.com

<p>ดร. ธานี ชริณรงค์สาร Dr. Tanai Charinsarn</p> <p><i>DICON Products Public Company Limited IOD Chartered Director (DCP 98)</i></p>	
--	---