

(Special Article)

**Handing Disruption***Khanuengnich Anuroj Ph.D. (HRD)**National Defence Collage, National Defence Studies Institute, Royal Thai Armed Forces, Bangkok, Thailand.**Correspondence to : anuroj48@hotmail.com*

The original challenge is the ability to dominate customers' mind, but disruption is a new challenge where one need to continuously develop the business' potential for the survival of the organization. Technology evolves rapidly, and so are customers. Technology must transform in response, albeit still under moral principles.

**Keywords : Handing Disruption****Royal Thai Air Force Medical Gazette, Vol. 65 No. 1 January - April 2019**

(บทความพิเศษ)

**แนวทางการรับมือกับ Disruption**

คณินิจ อนุโรจน์

กองการเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

เนื่องจาก Technology ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้น ในการพัฒนาธุรกิจหรือองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงจะสามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจหรือองค์กรได้ หัวใจสำคัญของการรับมือกับ Disruption เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การปรับเปลี่ยนหรือ Transform นั้น จะต้องไม่หยาบคายเอา Technology หรือ Disruption ที่เข้ามากระทบนั้นไปสร้างโอกาสใหม่ให้ธุรกิจหรือองค์กร จนลืมมองประโยชน์สุขของประชาชน สังคมและประเทศชาติ จนส่งผลกระทบต่อประเทศชาติในอนาคต

**คำสำคัญ : แนวทางการรับมือกับ Disruption****บทนำ**

การทำธุรกิจในปัจจุบัน หลายท่านคงได้ยินคำว่า Disruption กันเป็นประจำ และคงสงสัยว่ามันคืออะไร และจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือองค์กรของเราได้บ้าง ทั้งนี้ จากรายงานล่าสุดของ Accenture ที่ว่าปัจจุบัน Disruption คือสิ่งที่องค์กรใหญ่ทั่วโลกต้องเผชิญ โดยผลการศึกษาพบว่าร้อยละ 63 ของบริษัทที่ทำการศึกษา กำลังเผชิญกับ Disruption ในระดับรุนแรง<sup>(6)</sup> (อริญญา เกลิงศรี. 2561, ออนไลน์) คนทั่วไป โดยเฉพาะเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารองค์กร จึงเกิด

ความกลัว ความกังวล จนทำให้ความหมายของ Disruption เป็นไปในทางลบมากกว่าบวก ในความเป็นจริงแล้วไม่ได้เป็นเช่นนั้นทั้งหมด เพราะ Disruption ไม่ได้มีคุณสมบัติความดีหรือไม่ดีในตัวของมันเอง แต่ความปั่นป่วนของ Disruption อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจจำนวนหนึ่ง และในขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดผลดีต่อธุรกิจและสังคมได้ด้วยเช่นกัน ธุรกิจจึงต้องมองให้ออกถึงโอกาสที่มาพร้อมกับ Disruption และใช้ประโยชน์จาก Disruption ที่เกิดขึ้นให้ได้

## ความหมายของ Disruption

เราอาจคุ้นชินกับคำว่า Change หรือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้กันบ่อยมากในแวดวงธุรกิจ ในขณะที่ Disruption ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ การทำความเข้าใจเบื้องต้นของคำว่า Disruption จะทำให้เราได้ว่า ควรจะเตรียมตัวรับมือกับ Disruption อย่างไร เช่น ต้องพร้อมพัฒนา เติบโต และต้องติดอาวุธแบบไหนให้กับองค์กรหรือธุรกิจของเรา เพื่อเป็นผู้ชนะในสมรภูมิของ Disruption และก้าวเข้าสู่ยุค Digital อย่างเต็มตัว ธุรกิจหรือองค์กรของเราจึงจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จในยุคนี้ เพื่อสร้างมั่นคงที่ยั่งยืนในระยะยาวให้องค์กรได้ต่อไป

“Disruption” “Innovation” และ “Transformation” น่าจะเป็นสามคำที่เราได้เห็นกันบ่อย ๆ ในปัจจุบัน ผู้เขียนขอขยายความเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน เมื่อก้าวถึงคำเหล่านี้ ดังนี้

Disruption มีความหมายตามพจนานุกรมว่า “การหยุดชะงัก” แต่ในแวดวงธุรกิจจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก จนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบเดิมไปอย่างสิ้นเชิง หรืออาจกล่าวได้ว่า สิ่งเดิมออกจากหน้าประวัติศาสตร์ไปเลย เช่น Social Media กำลัง Disrupt ธุรกิจหนังสือพิมพ์ จนทำให้หนังสือพิมพ์หลายฉบับต้องปิดตัวลงอย่างที่เราเห็นในปัจจุบัน ไม่ใช่คนเลิกเสพหรือบริโภคข่าวสาร แต่ Social Media กลายเป็น Platform ใหม่ที่คนเลือกที่จะใช้บริโภคข่าวสาร

หรือการที่ Apple ผู้ผลิต iPhone เข้ามา สั่นสะเทือนวงการโทรศัพท์มือถือ แต่ในเวลาต่อมาก็โดน Disrupt โดย Google ผู้พัฒนาระบบปฏิบัติการ Android ทั้งนี้ Disruption ที่แท้จริงนั้นนอกจากจะถูกใช้กันอย่างกว้างขวางแล้ว จะต้องให้ประโยชน์อย่างยั่งยืนในแบบที่เรียกว่า Secondary Effect ด้วย ซึ่งเวลาจะเป็นเครื่องพิสูจน์ว่า สิ่งไหนคือ Disruption ที่แท้จริง

ในขณะที่ Innovation (นวัตกรรม) เป็นการทำให้พัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาโทรศัพท์ที่มีสายในสมัยก่อนมาเป็นไร้สาย หรือ Mobile Phone ในปัจจุบัน

หรือการเพิ่มกล้อง เข้าไปใน Mobile Phone รวมถึงการเพิ่ม Function ต่าง ๆ ของ Mobile Phone จนเป็น Smart Phone ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการทำสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นนั่นเอง

Transformation (การปฏิรูป) การปฏิรูปเร่งด่วน ในยุคนี้คงหนีไม่พ้นการปฏิรูปด้าน Digital หรือ Digital Transformation ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนวิถีคิดอย่างมีกลยุทธ์ ถึงแก่นจากรากฐานของธุรกิจ ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนินธุรกิจที่ส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ด้วยการ Transform ธุรกิจทั้งหมดเป็น Digital Business คิดใหม่ ทุกมิติ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดมีส่วนร่วม การ Transform นี้ เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดี ทันท่วงที สะดวก และรวดเร็วกว่า โดยมีเทคโนโลยี Digital เป็นตัวผลักดัน เช่น การใช้ Internet ความเร็วสูง โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 5G เข้ามาเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งสาเหตุที่องค์กรต้องปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี Digital อย่างต่อเนื่องก็เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในยุคที่มีการแข่งขันสูงนี้ เพราะหากองค์กรไม่ปรับตัวหรือย่อท้ออยู่กับที่อาจเกิดผลกระทบในแง่ของกำไรขาดทุน หรือผลประกอบการตามมาได้<sup>(3)</sup> (28 ก.ย. 2561, ออนไลน์.)

## ความสำคัญและความเป็นมาของ Disruption

จะเห็นได้ว่าในช่วงที่ผ่านมาเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในหลาย ๆ ธุรกิจจาก Disruption บางธุรกิจที่ไม่สามารถรับมือกับ Disruption ได้ จำเป็นต้องปิดตัวลง เช่น การเลิกผลิตฟิล์มสีโกดัก ที่ถูก Disrupt ด้วยกล้อง Digital หรือการปิดตัวของไปรษณีย์อเมริกาที่ถูก Disrupt ด้วย Email

หลายธุรกิจที่ถูก Disrupt จึงต้องกลับมาคิดว่า จะ Transform ตัวเองอย่างไรเพื่อรองรับกับภาพใหม่ของโลกนี้ ต้องทำการบ้านใหม่ว่าจะอะไรคือความต้องการของมนุษย์และความต้องการของลูกค้า หากตัวตนใหม่ขององค์กรในวันนี้ว่าคืออะไร และปรับเปลี่ยนแนวคิดค้นหาแบบใหม่ในการทำธุรกิจ ไม่ใช่เพียงแค่การขยับเล็ก ๆ แต่ต้องขยับให้แรง และเร็ว เพื่อก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนไปของสภาพแวดล้อมใหม่นี้

Disruption จึงเป็นเสมือนตัวช่วยให้ธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีแบบ Real-time เทคโนโลยีในการสื่อสาร และเทคโนโลยี Cloud, Big Data, Robotics, Machine Learning (AI) ฯลฯ เข้ามาช่วย เป็นต้น<sup>(2)</sup> (ขวัญใจ เทชเสนสกุล. 2561, ออนไลน์)

เมื่อกล่าวถึง Digital Disruption แนนอนว่าต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย แต่ความหมายของ Disruption จะไม่ใช่ปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะ Disruption ยังคาบเกี่ยวไปสร้างการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจ สังคม ผู้คน และแนวทางของอุตสาหกรรมได้ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับที่นักวิชาการชาวตะวันตกได้สรุปปรากฏการณ์ ที่ทำให้เกิด Disruption ไว้ดังนี้<sup>(6)</sup> (เกษม วัฒนชัย. 2562 ; วชิรวิชัย กิตติชาติพรพัฒนา. อ้างถึงใน ปกร ลีสกุล. ออนไลน์, 2562.)

1. Globalization การเชื่อมโลกทั้งโลกเข้าด้วยกัน พื้นที่และเวลาที่เคยเป็นอุปสรรคถูก Digital พังทลายกลายเป็นโลกไร้พรมแดน ที่ทำให้ระยะทางและเวลาระหว่างบุคคลหดสั้นและแคบลง ส่งผลให้ประชากรบนโลกกว่า 7 พันล้านคนติดและถูกเชื่อมโยงอยู่ในร่างแหเดียวกัน จะเห็นได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่ง จะถูกแปลงสัญญาณและส่งผ่านในรูปแบบ Digital ฐู Smart Phone ในมือของทุกคนในระดับ Real time มนุษย์ไม่ได้พูดมากขึ้น แต่ Digital ทำให้เห็น รับรู้ แลกเปลี่ยน และส่งต่อได้มากและรวดเร็วกว่าเดิม จนนำมาสู่การคิดและต่อยอดที่มากขึ้น และเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นกว่าเดิม

2. Digitalization : Digital Technology / Artificial Intelligent (AI) หรือปัญญาประดิษฐ์ เข้ามาในทุกศาสตร์และ Disrupt ในทุกอาชีพ โดย Digital ทำให้เกิด Data ในขณะเดียวกัน Data ก็ทำให้ความเป็น Digital ดำรงอยู่ทุกคนล้วนเป็นผู้สร้าง ส่ง และรับ Data ให้อีกกันและกัน และมีส่วนในการเร่งปฏิกิริยาของวงจร การเปลี่ยนแปลง Data เป็นได้ทั้งขยะที่สร้างต้นทุนในการจัดเก็บ และเป็นปัญหาของคนที่ไม่รู้ว่าจะไปใช้อย่างไร แต่อีกแง่หนึ่ง Data ก็เป็นสินทรัพย์ที่ช่วยสร้างมูลค่าและทางออก แม้ Digital จะทำให้หน่วยเวลาหดสั้น แต่มนุษย์ทุกคนมีเวลา 24 ชั่วโมงเท่าเดิมด้วยเหตุนี้ องค์กรธุรกิจจึงพยายามใช้ "Big Data" หรือข้อมูลจำนวนมากมาช่วยในการวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริง

ของลูกค้า เพื่อรู้จักและเข้าใจความรู้สึกของลูกค้า ด้วยแนวคิดแบบ "Customer Centric" เพื่อมอบสิ่งที่ดีมีคุณค่ากว่า คือ ตรงใจ ประสบการณ์ที่ดี (Customer Experience) และที่สุดคือ การดึงความสนใจของลูกค้าที่มีการเรียกร้องความสนใจอยู่ตลอดเวลาเป็นข้อมูลในการพัฒนาธุรกิจหรือองค์กร

3. Disintermediation การตัดคนกลางออกไป เพราะ Digital เข้ามาสลายระยะห่างระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค เมื่อระยะทางหายไป ธุรกิจที่เคยมี 'ตัวกลาง' จึงถูก Disrupt ไปด้วยรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มี Internet เข้ามาเป็นตัวกลางเชื่อมต่อกับผู้คนไปสู่สินค้าหรือบริการผ่านทาง Application, Website หรือ Social Media เช่น การเรียกรถสาธารณะหรือ การจองและเช่าที่พักผ่าน Application หรือผ่านทาง internet เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าทุกธุรกิจ หรือทุกอุตสาหกรรมในปัจจุบัน กำลังพบกับความท้าทายในการตัดสินใจครั้งใหญ่เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ที่ต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็ก ๆ ที่มีการใช้ Technology Digital ที่ทันสมัยกว่าและกำลังเข้ามายึดพื้นที่ทางการตลาด ด้วยความท้าทายนี้จึงจำเป็นต้องปรับตัวตามการพัฒนาของเทคโนโลยี และหาวิธีสร้างสิ่งที่แตกต่างจากบรรดาคู่แข่งหรือผู้นำในตลาดเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

ในปัจจุบัน เราจึงได้เห็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจหรือองค์กร เพื่อสู่การเป็นผู้นำทางการตลาด และเห็นภาพการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรม จริยธรรม ทั้งนี้ เกษม วัฒนชัย (2562) ได้อ้างถึง พระราชหัตถเลขาของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเมื่อปี 2441 ตอนหนึ่งที่ว่า "...คนที่ไม่มีธรรมเป็นเครื่องดำเนินตามคงจะหันไปทางทุจริตโดยมาก ถ้ารู้บ่อยก็โกงไม่คอยคล่อง ถ้าโกงไม่สนิท ถ้ารู้มากก็โกงคล่องขึ้นและโกงได้พิสดารขึ้น.." ซึ่งเกษม วัฒนชัย ให้ความเห็นว่า พระราชหัตถเลขาฯ นี้เป็นข้อเตือนใจสำคัญของคนทำธุรกิจในยุคปัจจุบันที่ต้องการก้าวผ่าน Disruption โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดของธุรกิจหรือองค์กรว่าต้องยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมด้วยตลอดเวลา

เกลว ซี. เอเวอรี่ ศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ Macquarie ได้ให้ข้อคิด และเปรียบเทียบการทำธุรกิจของมนุษย์ว่ามี 2 รูปแบบ คือ ธุรกิจแบบ "ฝั่ง"

กับธุรกิจแบบ “ตักแตน” ซึ่งการบริหารจัดการทั้งสองแบบนี้ จะมีผลลัพธ์ของการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างน่าสนใจ ดังนี้<sup>(1)</sup>(อ้างอิงใน เกษม วัฒนะชัย. 2562 )

ธุรกิจแบบ “ฝั่ง” หรือทุนนิยมคุณธรรม เป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ได้กำไรภายใต้กฎหมาย ศีลธรรม รักษาบ้านเมือง รักผู้คน และสิ่งแวดล้อม ยึดหลักจริยธรรมสังคม มุ่งให้ทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์แบบเท่าเทียมกัน ขณะเดียวกันภาคธุรกิจก็ประสบความสำเร็จ และยังมีส่วนช่วยส่งเสริมความพยายามในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของมวลชนและของโลก โดยผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจกลุ่มนี้จะคำนึงถึงผลต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ของธุรกิจตน โดยหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบทั้งต่อองค์กรต่อผู้คน สังคม และประเทศชาติ คำนึงถึงใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่กำลังเหลือน้อยลงทุกขณะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หรือที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า ทุนนิยม “ฝั่ง” กับการดำเนินธุรกิจแบบนี้ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบรมมหาราชวังมุลอดุลยเดช ฯ นั้นเอง

ธุรกิจแบบ “ตักแตน” หรือ ทุนนิยมสามานย์ คือการดำเนินการที่เน้นการได้กำไรสูงสุดของธุรกิจ มีการทำผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรม โดยไม่สนใจสิ่งใด ทำลายและหรือทำร้ายบ้านเมือง มุ่งเน้นแต่เรื่องประสิทธิภาพ การตัดลดต้นทุน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลและสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกใช้อย่างสิ้นเปลือง แม้จะเกิดกำไรสูงสุด แต่เป็นแค่ระยะสั้น ๆ ตรงข้ามการดำเนินธุรกิจแบบ “ฝั่ง” นักเศรษฐศาสตร์ใช้คำว่า ทุนนิยม “ตักแตน” กับการดำเนินธุรกิจแบบนี้หลักการทรงงานจะใช้รับมือกับ Disruption ได้หรือไม่

ตราบได้ที่มีมนุษย์ยังมีกิเลส มีความโลภ การทำธุรกิจแบบตักแตนจะยังคงอยู่ต่อไป การรับมือกับ Disruption นั้นหากธุรกิจหรือองค์กรต้องการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงควรดำเนินธุรกิจแบบ “ฝั่ง” หรือทางสายกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการทรงงานของพระบรมมหาราชวังมุลอดุลยเดช ฯ ที่พระองค์ท่านสอนและเป็นแบบอย่างให้กับประชาชนชาวไทยมาตลอดช่วงชีวิตของพระองค์ท่านฯ ที่ว่า ในการทำสิ่งใดก็ตามจะต้องมีการกำหนดสิ่งต่อไปให้ชัดเจน ได้แก่ ขอบเขตของงาน เป้าหมาย

และหลักการทรงงาน เพราะถ้าไม่กำหนดขอบเขตของงานเราก็จะไปทำสิ่งที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก ถ้าไม่กำหนดเป้าหมายของงานเราจะวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร ในโอกาสนี้ดิฉันขอเสนอแนวคิดหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ ง่าย ๆ ดังนี้ (อ้างอิงใน เกษม วัฒนะชัย. 2562)

หลักคิด คือ ต้องคิดว่า จะทำอะไร ทำเพื่อใคร และจะเกิดประโยชน์อะไร

หลักวิชา คือ เมื่อคิดได้แล้วจะว่าทำอะไร เช่น ต้องการจะสร้างเขื่อน หลักวิชาคือศึกษาให้แท้จริงว่าการสร้างเขื่อนจะต้องทำอะไร จึงจะประหยัดเรียบง่ายและเกิดประโยชน์สูงสุด พระองค์ท่านฯ ย้ำเตือนเสมอว่า จะทำอะไร Input ต้องประหยัด Process ต้องเรียบง่าย Output/Outcome/Impact ต้องเกิดประโยชน์สูงสุด

หลักปฏิบัติหลังจากนั้นก็วางระบบงานหรือหลักปฏิบัติที่ดีแล้ว ในการดำเนินการต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงอยู่เสมอ คือหลัก Plan Do Check Act นั้นเอง ทั้งนี้พระองค์ท่านฯ เน้นว่าจะต้องต้องเข้าใจ เข้าถึงจึงจะพัฒนาต่อได้โดยง่าย โดยประยุกต์ใช้สิ่งที่มีในชุมชน ราษฎรทำได้เอง ไม่ต้องลงทุนสูง ใช้เทคโนโลยีที่ไม่ยุ่งยากนัก และจะต้องได้ผลด้วย ทรงโปรดที่จะทำสิ่งที่ยากให้กลายเป็นง่าย ทำสิ่งที่สลับซับซ้อนให้เข้าใจง่าย กฎทองคำ ที่พระองค์ท่านฯ ทรงสอน คือ ทำงานอะไรก็ตามต้อง ประหยัด เรียบง่าย และ ประโยชน์สูงสุด

จะเห็นได้ว่าหลักการทรงงานข้างต้นเป็นการทำงานเชิงระบบ (System approach) มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สูงสุดที่ยั่งยืน

ในการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ นั้นพระองค์ท่านฯ ทรงกำหนดเงื่อนไขการทำงานไว้ 3 เงื่อนไข คือ ต้องเตรียม 3 เรื่องต่อไปนี้ก่อน คือ

เงื่อนไขที่ 1 เงื่อนไขคุณธรรม ในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกำหนดไว้ว่า “...ต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต...” หากภาคธุรกิจจะนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ เงื่อนไขแรก จึงเป็นเงื่อนไขเรื่องคุณธรรม ในการดำเนินการธุรกิจต้องยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะส่วนรวมอยู่ได้ ส่วนตัวจึงอยู่ได้ ส่วนรวมได้ประโยชน์ ส่วนตัวก็ได้ประโยชน์

เงื่อนไขที่ 2 เงื่อนไขหลักวิชา พระองค์ท่านฯ รับสั่งว่า “...ต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน...” ซึ่งหมายถึง ทำงานอย่างผู้รู้จริง (Knowledge Base Operation) เพราะหากผู้รู้จริง ๆ กลาง ๆ จะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมากได้ ในขณะที่การทำงานอย่างผู้รู้จริงจะลดความเสียหายได้มากเช่นกัน พระองค์ท่านฯ จึงย้ำเตือนให้ให้ศึกษางานที่จะทำให้ดีกว่าก่อน อย่าผลิผลลาม และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ ไม่หยุดนิ่ง เก็บบันทึกองค์ความรู้และนำกลับมาใช้ประโยชน์ โดยไม่ลืมว่าความรู้ต้องพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ ต้องรู้หมด และต้องรู้อย่างแท้จริง แต่ต้องไม่ติดตำรา คือ ไม่นำวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่เหมาะสมของคนไทยมาผูกมัด

เงื่อนไขที่ 3 เงื่อนไขการดำเนินชีวิต ท่านรับสั่งว่า “...ให้ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ...” รู้จักอดทนทำงานเป็นนิสัย ไม่ว่าจะทุกข์หรือสุขที่เข้ามากรำกับด้วยใจสงบ ไม่ตื่นเต้น หรือกังวลกับสิ่งที่เกิดขึ้น หากเกิดปัญหาให้ทำจิตใจให้รู้สึกท้าทายกับปัญหานั้น เห็นปัญหา เป็นการท้าทายสติปัญญา ไม่กลัวปัญหา แต่ให้ละลายปัญหา (Problem Solving)

หากยึดหลักเงื่อนไขและเตรียมการทำงานตาม 3 เงื่อนไขนี้ เป็นรากฐานแล้ว ย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจ (Decision Making Process) ตาม 3 องค์ประกอบของความพอเพียงของพระองค์ท่านฯ คือ

องค์ประกอบที่ 1 พอประมาณกับตามอัฏฐภาพ นั่นคือการตัดสินใจนั้นจะเหมาะสม หากธุรกิจกำลังเจริญรุ่งเรือง มีผลกำไร ก็สามารถตัดสินใจแบบธุรกิจที่มีผลกำไร แต่ถ้าธุรกิจเต็มไปด้วยหนี้สินก็ต้องตัดสินใจแบบมีธุรกิจมีหนี้สินอยู่ ไม่ก่อหนี้ที่ไม่ให้เกิดรายได้

องค์ประกอบที่ 2 ความมีเหตุผล (ตามกฎหมาย, วิชาการ, คุณธรรม) การตัดสินใจนั้นนอกจากพอประมาณแล้ว ต้องมีเหตุผล สามารถอธิบายได้ตามหลักวิชาการ ตามหลักกฎหมาย ตามหลักคุณธรรม

องค์ประกอบที่ 3 มีภูมิคุ้มกัน หรือความเข้มแข็ง การตัดสินใจนั้นต้องไม่ส่งผลกระทบต่อภูมิคุ้มกันของตนเอง ครอบครัว องค์กร ชุมชน และ/หรือประเทศชาติ โดยพระองค์

ท่านฯ มองภูมิคุ้มกันที่ต้องสร้างให้เข้มแข็ง 4 ด้าน พร้องในเรื่องใดให้เติมเต็มในเรื่องนั้น ประกอบด้วย

1. ภูมิคุ้มกันด้านวัตถุ (Materialistic Immunity) ได้แก่ เศรษฐกิจ การเงิน ฯลฯ ท่านเตือนว่าต้องวางแผนการเงินให้ดี ไม่เป็นหนี้ที่ทำให้ไม่เกิดรายได้ ลงทุนแล้วมีรายได้
2. ภูมิคุ้มกันด้านสังคม (Social Immunity หรือ Social Strange) ได้แก่ การศึกษา, สุขภาพ, และคุณธรรม) ต้องสร้างให้เข้มแข็ง
3. ภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Strange) รักสิ่งแวดล้อม ตัวอย่าง เช่น นโยบายสีเขียว
4. ภูมิคุ้มกันด้านวัฒนธรรม (Cultural Strange) ได้แก่ การดูแลรักษาวัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมท้องถิ่น พระองค์ท่านฯ ย้ำเตือนว่า หากครอบครัว ชุมชน องค์กร หรือธุรกิจ มีภูมิคุ้มกันทั้งสี่ด้าน เมื่อเจอสิ่งที่ไม่คาดคิดเข้ามากระทบ ก็จะไม่พอสู้ได้ระยะหนึ่ง

จะเห็นได้ว่าแนวคิดหลักการทำงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ หาได้ล้ำสมัยไม่ เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายของ Disruption ในปัจจุบันได้ ทั้งนี้ เกษม วัฒนชัย (2562) ได้เสนอแนวทางในการปรับตัวไว้ว่า จะต้องมีการออกแบบสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการมีน้ำใจ มีความเสียสละ แบ่งปัน ทำเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก ไม่โกงกินจนเกิดความเสียหายต่อประเทศชาติอย่างมาก หมายเหตุ กรณีเหตุการณ์บริษัท โสภเวลล์ ที่การตัดสินใจของศาลปกครองกลางที่นัดอ่านคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2562 ที่พิพากษาให้กระทรวงคมนาคม โดยการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) ต้องจ่ายคืนเงินค่าก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แก่บริษัท โสภเวลล์ รวม 11,888 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยร้อยละ 7.5 ต่อปี<sup>(4)</sup> (ไทยรัฐ, 2562, ออนไลน์) นับว่าเป็นความเสียหายต่อประเทศอย่างมหาศาล

การรับมือกับ Disruption ผู้นำหรือผู้บริหารธุรกิจหรือองค์กรจึงต้องหันมาปรับกลยุทธ์ธุรกิจหรือองค์กรใหม่ เลือกใช้อาวุธ Digital และ Technology สมัยใหม่มาใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจหรือองค์กร โดยเน้นการพัฒนาองค์กรและสร้างมูลค่าของสินค้าหรือบริการเพื่อสร้างยอดขาย หรือเพิ่มรายได้ เช่น การเก็บและการนำข้อมูล Big Data มาปรับปรุงธุรกิจ พัฒนาระบบให้มีความสามารถในการแข่งขัน หรือการ

นำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ที่เหมาะสมกับธุรกิจมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น รวมทั้งทำการตลาดออนไลน์ การบุกสู่สังเวียน Digital Marketing การเพิ่มช่องทางขายแบบ E-Commerce หรือ Social Commerce เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้ตลอดเวลา มีการ Promote ธุรกิจบนสื่อ Social มากขึ้น เพื่อขยับเข้าใกล้และเข้าใจลูกค้าตัวจริงของธุรกิจมากขึ้น

สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องเข้าใจ Disruption ต้องเปลี่ยนความคิดหรือ Mindset ตัวเองก่อน และยอมรับผลที่เกิดจาก Disruption อย่างมีสติ เตรียมตนเองให้พร้อมที่จะสลัดกลยุทธ์เดิม ๆ ออกไป แม้กลยุทธ์เหล่านั้นจะเคยใช้ได้ผลหรือประสบความสำเร็จในอดีตมาแล้วก็ตาม ต้องเปิดใจปรับตัวให้พร้อมจะเรียนรู้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะเข้ามา การเตรียมตัวที่ตุนั้นต้องไม่เตรียมเพียงแต่เชิงรับ แต่ต้องมีการเสริมเชิงรุกเข้าไป เรื่องใดที่ต้องปรับก็ปรับ เรื่องใดที่ต้องเปลี่ยนหรือยกเลิกก็ต้องยอมทำแบบไม่ลังเล เช่น การปรับลดขนาดธุรกิจหรือองค์กร การตัดกระบวนการหรือขั้นตอนแทนที่ด้วยความสะดวกรวดเร็วและสร้างสรรค์ สิ่งสำคัญคือทำความเข้าใจลูกค้าให้มากขึ้น อย่ายึดติดกับความเชื่อหรือแนวทางการทำธุรกิจแบบเดิม ๆ ว่าดีที่สุดแล้ว เพราะภูมิทัศน์ทางธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนไปแล้วอย่างสิ้นเชิง และเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ด้วยพลังที่มือตราการเปลี่ยนแปลงสูงอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน สิ่งที่เคยทำให้เราสำเร็จในอดีต จึงไม่อาจการันตีความสำเร็จในอนาคตได้ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาดังกล่าวนี้ไม่ใช่เพียงแค่เปิดรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเพิ่มศักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญก้าวหน้า Technology อยู่เสมอ บุคลากรต้องสามารถควบคุมกำกับ Technology ที่นำมาใช้ได้ รวมทั้งการสร้างอาชีพใหม่ที่สอดคล้องกับยุคสมัยให้กับบุคลากรร่วมด้วย ซึ่งการวาง Mindset เช่นนี้ นอกจากจะทำให้ธุรกิจหรือองค์กรสามารถเดินต่อไปได้แล้ว ยังเป็นการลดผลกระทบของ Disruption จาก Technology ได้ดีอีกระดับหนึ่งอีก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างภูมิคุ้มกันทั้งสี่ด้านของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ ดังกล่าวข้างต้น

หัวใจสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ ผู้นำต้องสร้างและให้โอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ได้แสดงฝีมือกระตุ้น เป็นแรง

บันดาลใจและสนับสนุนคนรุ่นใหม่ให้พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง<sup>(7)</sup> (Passiongen. 2561, ออนไลน์)

## บทสรุป

ความท้าทายในการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม ๆ คือความสามารถในการครองใจลูกค้าหรือผู้บริโภค แต่ Disruption เป็นความท้าทายใหม่ของธุรกิจ ที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของธุรกิจหรือองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ Disruption เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและองค์กร เนื่องจาก Technology ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นในการพัฒนาธุรกิจหรือองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงจะสามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจหรือองค์กรได้ หัวใจสำคัญของการรับมือกับ Disruption เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การปรับเปลี่ยนหรือ Transform นั้นจะต้องไม่หยาบคายเอา Technology หรือ Disruption ที่เข้ามากระทบนั้น ไปสร้างโอกาสใหม่ให้ธุรกิจหรือองค์กร จนลืมมองประโยชน์สุขของประชาชน สังคมและประเทศชาติ จนส่งผลกระทบต่อประเทศชาติในอนาคต

สุดท้ายดิฉันขอยกแนวคิดหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ ที่พระองค์ท่านฯ ทรงงานอย่างมีความสุข เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานของเราทุกคน ดังนี้ (เกษม วัฒนชัย. 2562)

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ ทรงพระเกษมสำราญ และทรงมีความสุขทุกครั้งที่ทรงช่วยเหลือประชาชน ทรงมีพระราชดำรัสว่า “...ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกัน ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น...”

## เอกสารอ้างอิง

1. เกשמ วัฒนชัย. (2562). สังคมไทยตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์. เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร. รุ่นที่ 61. วันที่ 6 มีนาคม 2562. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.

2. ขวัญใจ เตชเสนสกุล. (2561). Disruption...ปรากฏการณ์ที่มากกว่าเรื่องเทคโนโลยี. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2562, จาก [http://www.exim.go.th/doc/adn/49586\\_0.pdf](http://www.exim.go.th/doc/adn/49586_0.pdf).
3. ยี่สิบแปดกันยา. (2561). Digital Transformation คืออะไร? ทำไมหลายธุรกิจควรให้ความสำคัญ. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2562, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/ninlapunsandy/2018/05/17/entry-1>
4. ไทยรัฐ. (2562). ย้อนมหากาพย์ “ไฮปเวลล์” ปี 2533 อนุสรณ์แห่งความอัปยศ รัฐบาลไทย. ค้นเมื่อ 22 เมษายน 2562, จาก <https://www.msn.com/th/news/national/>
5. วชิรวิชญ์ กิตติชาติพรพัฒน์. อ้างถึงใน ปกรณ์ ลีสกุล. (2561). การเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ตับไปของ Disruption. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2562, จาก <https://thestandard.co/disruption-revolution/>
6. อริญญา เถลิงศรี. (2561). Disruption: ทำลายล้างหรือสร้างโอกาส?. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2562, จาก <https://thaipublica.org/2018/06/seac-disruption/>
7. Passiongen. (2561). เตรียม Mindset อย่างไรให้ทันยุค Disruption. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2562, จาก <https://www.passiongen.com/2018/11/get-ready-mindset-for-disruption-era/>