



# PERIPHERAL VISION



## มองรอบด้าน

การค้นหาโอกาสและอุปสรรค  
ที่จะทำให้องค์กรของคุณ "รุ่งเรือง" หรือ "โรยรา"

GEORGE S. DAY  
PAUL J. H. SCHOEMAKER



# PERIPHERAL VISION



## มองรอบด้าน

การค้นหาโอกาสและอุปสรรค

ที่จะทำให้องค์กรของคุณ “รุ่งเรือง” หรือ “โรยรา”

GEORGE S. DAY  
PAUL J. H. SCHOEMAKER

## มองรอบด้าน

แปลและเรียบเรียงจาก *Peripheral Vision*

โดย *George S. Day and Paul J. H. Schoemaker*

ราคา 310 บาท

แปลและเรียบเรียงโดย : ญัฐยา สินตระการผล

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2551

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

Peripheral Vision Seven Steps to Seeing Business Opportunities Sooner  
Original work copyright © 2006 George S. Day and Paul J.H. Schoemaker  
Published by arrangement with Harvard Business School Press.

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถ. เพชรบุรีตัดใหม่

บางกะปิ ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : ธรรมมลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เดย์, จอร์จ เอส.

มองรอบด้าน.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2551.

344 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2. การจัดการธุรกิจ. I. ซูเมกเกอร์, พอล เจ. เอช., ผู้เขียนร่วม.

II. ญัฐยา สินตระการผล., ผู้แปล. III. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN 978-974-414-057-9

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

## คำนำสำนักพิมพ์

คุณกำลังเพิกเฉยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรอบธุรกิจของคุณหรือไม่  
ถ้าเป็นอย่างนั้น คุณก็กำลังทำให้บริษัทของคุณตกอยู่ในความเสี่ยง

ผู้จัดการฝ่ายขายระดับภูมิภาคคนหนึ่งได้กล่าวถึงข่าวลือเกี่ยวกับคู่แข่งรายใหม่ และบทความในหนังสือพิมพ์ที่บรรยายเกี่ยวกับอุปกรณ์ที่ฝังลงใต้ผิวหนังของคนเพื่อส่งผ่านข้อมูลประจำตัวและข้อมูลทางการแพทย์ในทันทีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน รวมทั้ง Blog ที่สร้างขึ้นมาโดยลูกค้าที่ไม่พอใจได้เริ่มดึงดูดความสนใจของผู้คน เหตุการณ์ทั้งหมดที่กล่าวมาดูเหมือนจะยังอยู่ในอาณาบริเวณที่ห่างไกลจากธุรกิจของคุณ แต่ที่น่าแปลกใจก็คือมันมักจะเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงโอกาสและภัยคุกคามที่ซ่อนอยู่ และอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรของคุณได้อย่างสูงยิ่ง

การที่จะค้นหาโอกาสและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามเหล่านี้ได้นั้นคุณจะต้องคอยตรวจจับสัญญาณที่อยู่ห่างไกล นำมาแปลความหมายและหาหนทางดำเนินการ พุดง่าย ๆ ก็คือ คุณต้องมีความสามารถในการมองรอบด้านเป็นอย่างดี แต่ก็มีบริษัทไม่ถึง 20% ที่เก่งพอที่จะพัฒนาความสามารถในการมองรอบด้านให้อยู่เหนือคู่แข่งได้ ผู้เขียนจึงทำการศึกษาและพัฒนากระบวนการที่เหมาะสมสำหรับการปิดจุดอ่อนขององค์กรและผู้นำทุกคนในการระวังภัย และหลีกเลี่ยงการมองรอบข้างไม่เป็นไว้อย่างครบถ้วน

ทั้งนี้โดยมีขั้นตอนที่สำคัญรวมทั้งสิ้น 5 ขั้นตอนเพื่อปรับปรุงการมองรอบด้านของผู้นำทุกคน ซึ่งประกอบด้วย

- 🔍 กำหนด ขอบเขต (scope) ที่เหมาะสม
- 🔍 ใช้หลากหลายวิธีในการสำรวจ (scan)

#### 4 มองรอบด้าน

- 🔍 หลีกเลี่ยงหลุมพรางที่เกิดขึ้นกับการ *แปลความหมาย* (interpret) ของสัญญาณที่ได้จากรอบข้าง
- 🔍 รู้ว่าจะ *ตรวจสอบค้นหา* (probe) ให้ละเอียดขึ้นเมื่อใด และทำอย่างไร
- 🔍 เข้าใจว่าจะทำอย่างไรเพื่อ *ลงมือทำ* (act) ให้สามารถรักษาทางเลือกเอาไว้ได้ตั้งแต่แรก

ส่วนอีก 2 ขั้นตอนต่อมานั้นสำคัญต่อการขยายขอบเขตการมองรอบด้านขององค์กร ซึ่งได้แก่

- 🔍 จัดตั้ง *องค์กร* (organization) ภายในที่เหมาะสม ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเพิ่มความสามารถในการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- 🔍 เพิ่มความแข็งแกร่งของ *ภาวะผู้นำ* (leadership) ซึ่งจำเป็นต่อการสั่งสมให้เกิดความสงสัยใคร่รู้ของคนในองค์กร และการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในวงกว้าง

หนังสือเล่มนี้แสดงการเปรียบเทียบที่ชัดเจนด้วยการยกกรณีศึกษาที่หลากหลาย เช่น BBC ทำอย่างไรเพื่อรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลและมัลติมีเดีย, การตอบสนองอย่างรวดเร็วของบริษัท Anheuser-Busch ต่อกระแสความนิยมอาหารคาร์โบไฮเดรตต่ำ, การคืนรนครั้งใหญ่ของบริษัท Mattel ในการหาทางรอดให้กับธุรกิจตุ๊กตาบาร์บี้ และกลยุทธ์ของผู้ผลิตอุปกรณ์ให้แสงสว่างที่ใช้เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามและคว้าโอกาสจากเทคโนโลยี LED ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่

หนังสือที่เต็มไปด้วยตัวอย่างที่ชัดเจนและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเล่มนี้ จะช่วยให้คุณเพิ่มความสามารถในการมองรอบด้านของคุณได้เป็นอย่างดี และช่วยให้คุณมองเห็นได้ว่าอะไรรอคุณอยู่เบื้องหน้า รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจทุกรายได้อย่างสบายมือ

# สารบัญ

	หน้า
<b>คำนำสำนักพิมพ์</b>	<b>3</b>
<b>สารบัญ</b>	<b>5</b>
<b>บทนำ</b>	<b>8</b>
<b>บทที่ 1 พื้นที่รอบข้าง : ทำไมจึงมีความสำคัญ ?</b>	<b>17</b>
+ ความเสียหายที่เกิดจากการมองไม่รอบด้าน	22
+ จุดอ่อนในการระวางภัย	27
+ การมองรอบด้านทำงานอย่างไร ?	32
+ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการมองรอบข้าง	37
<b>บทที่ 2 การกำหนดขอบเขต : จะมองหาที่จุดใด ?</b>	<b>41</b>
+ ความท้าทายของการกำหนดขอบเขต	43
+ การตั้งคำถามที่เหมาะสม	47
+ บทสรุป : การมองแบบกล้องโทรทรรศน์ และกล้องจุลทรรศน์	69
<b>บทที่ 3 การสำรวจ : จะมองหาสิ่งที่ต้องการได้อย่างไร ?</b>	<b>73</b>
+ การสำรวจเชิงรุก	74
+ กลยุทธ์การสำรวจในบางพื้นที่รอบข้าง	78
+ แนวทางในการสำรวจ	105
<b>บทที่ 4 การแปลความหมาย : ข้อมูลที่ได้หมายความว่าอย่างไร ?</b>	<b>109</b>
+ ภาพที่สรุปออกมา	113
+ ความสำคัญของการระบุตำแหน่งของวัตถุหนึ่ง โดยอ้างอิงจากวัตถุอื่น	115
+ ทำไมเราจึงมองไม่เห็นรอบข้าง	124

6 มองรอบด้าน

	หน้า
+ เพิ่มความสามารถในการหาเหตุผล	134
+ บทสรุป	140
<b>บทที่ 5 การตรวจสอบค้นหา : ทำอย่างไรให้สำรวจได้ ใกล้ชิดมากขึ้น ?</b>	<b>143</b>
+ ลงมือทำ แต่อย่าทำเกินกว่าเหตุ	146
+ การใช้สถานการณ์จำลองเพื่อตรวจสอบค้นหา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	149
+ การค้นหาข้อมูลในวงกว้างขึ้น	153
+ การออกแบบและทดลอง รวมถึงทางเลือก	156
+ บทสรุป : ถ้าไม่เร็วพอก็อยู่รอดไม่ได้	170
<b>บทที่ 6 ลงมือทำ : จะทำอะไรกับความชัดเจนทั้งหมดก็ได้มา ?</b>	<b>173</b>
+ กลยุทธ์สำหรับการลงมือทำภายใต้ความไม่แน่นอน	177
+ ข้อจำกัดของความได้เปรียบจากการเป็นรายแรก ในตลาด	190
+ รู้ว่าเมื่อใดควรเรียนรู้และก้าวกระโดด	193
+ การขับรถผ่านเส้นทางที่เต็มไปด้วยหมอก	196
<b>บทที่ 7 จัดตั้งองค์กร : จะทำอย่างไรเพื่อพัฒนา การระแวดระวังภัย ?</b>	<b>199</b>
+ องค์กรประกอบ 5 ประการของความสามารถ ในการมองรอบด้าน	203
+ บทสรุป : รวมทุกองค์ประกอบเข้าไว้ด้วยกัน	227
<b>บทที่ 8 การชี้นำ : กำหนดวาระเพื่อนำไปปฏิบัติ</b>	<b>231</b>
+ สำรวจหรือระแวดระวังสภาพแวดล้อมรอบข้าง	234
+ บทเรียน 6 ประการจากรอบข้าง	241

	หน้า
+ รายการของสิ่งที่ต้องปรับปรุง	244
+ สร้างมุมมองที่สอดคล้องกัน	253
+ การอยู่รอดขององค์กรที่ตอบสนองได้เร็วที่สุด	256
<b>ภาคผนวก ก : แบบทดสอบการมองเชิงกลยุทธ์</b>	<b>259</b>
<b>ภาคผนวก ข : หลักการวิจัย</b>	<b>271</b>
<b>ภาคผนวก ค : การมองเห็นในเชิงอุปมาขององค์กร</b>	<b>293</b>
<b>แหล่งอ้างอิง</b>	<b>305</b>
<b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>	<b>341</b>



## บทนำ

### 7 ขั้นตอนของการปิดช่องว่าง สำหรับการระงับภัย

แม้ในขณะที่คุณมุ่งความสนใจไปยังการดำเนินธุรกิจของคุณ คุณก็ยังพบกับสัญญาณเตือนมากมายจากสภาวะการณ์ต่างๆ รอบข้างของคุณ อย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายขายที่ดูแลภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกอาจบอกข่าวลือที่น่ากังวลใจเกี่ยวกับคู่แข่งรายใหม่ หรือคุณอ่านพบในหนังสือพิมพ์ว่ามีคนริเริ่มฝังชิปเพื่อติดตามวัตถุด้วยคลื่นความถี่วิทยุ (RFID) โดยฝังเอาไว้ใต้ผิวหนังเพื่อใช้บอกชื่อและข้อมูลทางการแพทย์ของพวกเขาเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน หรือคุณอาจได้เรียนรู้ว่าตอนนี้เว็บล็อก (blog) ของลูกค้าที่ไม่พอใจกำลังดึงดูดความสนใจของผู้คนอยู่ ถ้าเช่นนั้นแล้วคุณควรให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับสัญญาณเตือนใด และสัญญาณใดที่คุณสามารถเพิกเฉยได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีความสามารถมองได้รอบด้านจะเป็นสิ่งที่ยังคงสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือแม้กระทั่งความอยู่รอดของธุรกิจ แต่การมองรอบด้านโดยทั่วไปนั้นยังขาดความชัดเจน ไม่มีความแน่นอนและคาดเดาไม่ได้ กุญแจสำคัญของเรื่องนี้อยู่ที่การจับให้ได้อย่างรวดเร็วว่าสัญญาณใดมีความเกี่ยวข้อง และศึกษาให้ละเอียดขึ้น โดยคัดกรองเอาสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป แล้วคว้าโอกาสตัดหน้าคู่แข่ง หรือตระหนักว่าสัญญาณเตือนใดที่บ่งบอกถึงปัญหา แล้วหาทางแก้ก่อนที่มันจะกลายเป็นปัญหาใหญ่แน่นอนว่าคำถามที่สำคัญก็คือ “องค์กรของคุณพร้อมสำหรับงานนี้แล้วหรือยัง ?”

องค์กรส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการมองรอบด้านที่จำเป็นกว่า 80% ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรทั่วโลกที่ได้ทำแบบทดสอบ

การมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic Eye Exam) ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการนี้ พวกเขา รู้สึกว่าความสามารถในการมองรอบด้านที่เป็นอยู่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ สิ่งนี้เองที่ทำให้บริษัทมีจุดที่บกพร่องไปในการระแวดระวังภัย ลองถามตัวคุณเองดูว่า *องค์กรที่คุณอยู่มีความระแวดระวังสภาพแวดล้อมรอบด้านมากแค่ไหน ?* กล่าวคือ มีกี่ครั้งที่คุณรู้สึกประหลาดใจกับผลกระทบรุนแรงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การสำรวจความคิดเห็นของนักวางกลยุทธ์องค์กร 140 คน พบว่า 2 ใน 3 ของคนกลุ่มนี้ยอมรับว่าองค์กรของพวกเขาต้องประหลาดใจกับผลกระทบอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นจากการกระทำของคู่แข่งถึง 3 ครั้งในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ยิ่งไปกว่านั้น 97 คนของผู้ตอบแบบสำรวจยังบอกว่าบริษัทของพวกเขาไม่มีระบบเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อป้องกันเรื่องประหลาดใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย<sup>1</sup>

ถึงแม้ว่าตาของคนเราจะมีระบบการมองเห็นที่พัฒนาถึงขั้นสูงแล้ว แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับถูกออกแบบให้มองไปทำงานตรงหน้าเท่านั้น การพุ่งความสนใจเต็มที่ไปในเรื่องเดียวอาจส่งผลดีกับการดำเนินงานในระยะสั้น แต่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว ! โดยเฉพาะเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป สัญญาณเตือนที่องค์กรควรสังเกตเห็นอาจถูกบดบังด้วยสิ่งรบกวนต่างๆ ที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง ถ้ามีคนคนหนึ่งในองค์กรสังเกตเห็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า คนที่เหลือในองค์กรจะรับรู้ถึงสัญญาณนี้และเข้าใจมันหรือไม่ ลองดูจากเรื่องที่ทำให้คุณประหลาดใจในอดีต อาจจะมีใครสักคนหนึ่งหรือคนกลุ่มหนึ่งในองค์กรของคุณที่รู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นมาก่อน แต่คุณไม่รู้ว่าพวกเขารู้และพวกเขาก็ไม่รู้ว่าคุณต้องการจะรู้ด้วย ! การมองรอบด้านที่ดีนั้นไม่ใช่แค่การมองเห็น แต่ต้องรู้ด้วยว่าจะมองจุดใดด้วยความระมัดระวัง ต้องรู้ว่าจะแปลความหมายของสัญญาณเตือนอย่างไร ! และรู้ว่าจะทำอย่างไรเมื่อสัญญาณเตือนดังกล่าวยังมีความคลุมเครืออยู่ !

ในโลกที่ทุกอย่างมีความสัมพันธ์กัน ความเคลื่อนไหวเพียงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงได้ อย่างเช่นผู้บริหารบริษัทที่ต้องประหลาดใจกับคู่แข่งจากประเทศจีนและอินเดียที่มีต้นทุนต่ำมาก (จนทำให้ทั้งอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบ) ไปจนถึงบริษัทผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตที่มองไม่เห็นศักยภาพของเว็บไซต์ค้นหาข้อมูล (จนกระทั่ง Google แซงหน้าพวกเขาไป) สิ่งๆ ในตอนแรกดูเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อย กลับกลายเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังและรวดเร็ว กรณีเหล่านี้เกิดขึ้นบ่อยและอาจนำไปสู่โศกนาฏกรรมอย่างการจู่โจมจากผู้ก่อการร้ายในสหรัฐอเมริกาเมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 (9/11) หรือเรื่องที่น่ายินดีอย่างการค้นพบยาปฏิชีวนะเพนนิซิลินของเฟลมมิง (Fleming)

## วิธีของเราเพื่อพัฒนาความสามารถในการมองรอบด้าน

หนังสือเล่มนี้เริ่มต้นด้วยสิ่งที่เป็นความท้าทาย คือ ผู้บริหารและองค์กรของพวกเขาจะทำอย่างไรเพื่อสร้างความสามารถที่เหนือกว่าในการรับรู้ถึงสัญญาณเตือนจากรอบด้านและลงมือแก้ปัญหาก่อนที่จะสายเกินไป ในช่วงแรกเราหาคำตอบจากการวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีเกิดใหม่ ซึ่งจัดทำโดย Wharton School's Mack Center for Technological Innovation ในเดือนพฤษภาคม ปี 2003 เรารวบรวมกลุ่มที่ประกอบด้วยผู้นำทางความคิดจากที่ต่างๆ ให้เข้ามาร่วมงานสัมมนาเกี่ยวกับการมองรอบด้าน<sup>2</sup> งานสัมมนาในครั้งนั้นและวารสาร Long Range Planning ฉบับพิเศษที่ตีพิมพ์หลังจากการจัดงานนี้ได้ทำให้เรามีความคิดที่เฉียบคมขึ้นเกี่ยวกับหัวข้อนี้ และทำให้เราตั้งคำถามใหม่ๆ ที่สำคัญขึ้นมา จากการศึกษาทั้งหลายที่ผ่านมา เราพบว่ากรมองรอบด้านเปรียบได้กับเลนส์ประสิทธิภาพสูงที่เรามองเพื่อทำ

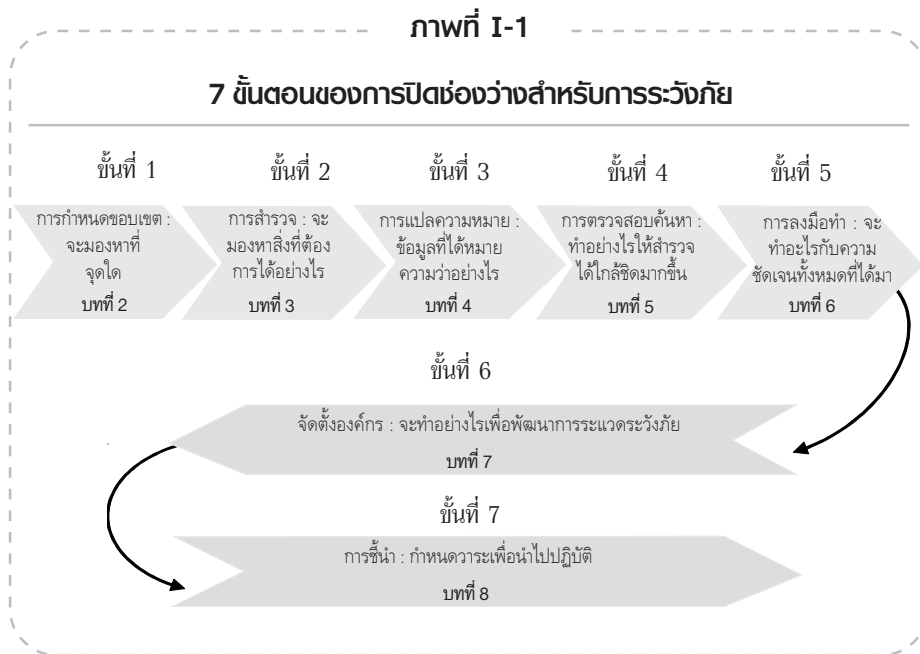
ความเข้าใจสภาพแวดล้อมรอบองค์กรที่มีความซับซ้อนและมักจะดู  
สับสนไม่ชัดเจนนั่นเอง

โดยใช้การเปรียบเทียบกับ การมองเห็นของมนุษย์ หนังสือ  
เล่มนี้ได้ดึงเอาผลงานวิจัยของเราจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด  
(best practice) รวมทั้ง “แนวทางปฏิบัติในอนาคต (next practice)”  
สำหรับการมองรอบด้านด้วย เราศึกษาจากตัวอย่างความสำเร็จและ  
ความล้มเหลวในการมองความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบ  
องค์กร ตั้งแต่การศึกษาว่า Tasty Baking ทำอย่างไรเพื่อส่งข้อความที่  
ชัดเจนให้ผู้บริโภคเกี่ยวกับอาหารที่มีคาร์โบไฮเดรตต่ำ แล้วหันมาดูว่า  
ตุ๊กต้ายี่ห้อ Bratz ทำอย่างไรเพื่อให้ตระหนักถึงทัศนคติของเด็กผู้หญิง  
ที่เปลี่ยนไป จนทำให้สามารถเอาชนะตุ๊กตาบาร์บี้ได้ ไปจนถึงการศึกษา  
ว่าผู้ให้บริการจัดงานศพทำอย่างไรเพื่อตอบสนองลูกค้าที่ต้องการ  
บริการแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น และปิดท้ายด้วยการดูความท้าทาย  
ที่อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ให้แสงสว่างต้องเผชิญเมื่อมีหลอดไฟแบบ  
LED (light-emitting diode) เกิดขึ้นมา เราได้ความรู้มาจากทั้งเรื่อง  
กลยุทธ์ การตลาด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร การบริหารจัดการนวัตกรรม  
และเทคโนโลยีเกิดใหม่ ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม และศาสตร์  
การรับรู้ของมนุษย์ (cognitive science) รวมทั้งวิชาในสาขาประยุกต์  
อย่างเช่น technology scanning การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยว  
กับคู่แข่งและการทำวิจัยตลาด นอกจากนี้เรายังมีแบบทดสอบวิเคราะห์  
เพื่อให้คุณสามารถประเมินได้ว่าองค์กรของคุณต้องมีความสามารถในการ  
มองรอบด้านระดับใดในอนาคต เมื่อเทียบกับความสามารถที่มี  
อยู่ในปัจจุบัน (ดูภาคผนวก ก)

เพื่อเพิ่มความสามารถในการมองรอบด้าน เราจะเน้นที่การ  
ตรวจสอบกระบวนการและความสามารถต่างๆ ขององค์กรที่เป็นราก  
ฐานของความสามารถดังกล่าว เราใช้วิธีดึงเอาตัวแบบทั่วไปเกี่ยวกับ

12 มองรอบด้าน

การประมวลผลของข้อมูลและการเรียนรู้ขององค์กร (ดูภาคผนวก ข) เข้ามาอธิบาย พร้อมกับมุ่งเน้นไปยังสัญญาณเตือนที่ไม่ชัดเจนจากสภาพแวดล้อมองค์กร นี่นำเราไปสู่กระบวนการ 7 ขั้นตอนเพื่อทำความเข้าใจและเพิ่มความสามารถในการมองรอบด้าน ดังที่ได้สรุปเอาไว้ในภาพที่ I-1



5 ขั้นตอนแรกมุ่งความสนใจไปที่การปรับปรุงกระบวนการรับสัญญาณเตือนจากสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาแปลความหมายและลงมือทำ ขั้นตอนแรกคือ การกำหนดขอบเขต (scoping) เป็นเรื่องของการกำหนดว่าจะมองในวงกว้างแค่ไหน และมีประเด็นปัญหาอะไรที่ต้องแก้ไขบ้าง (บทที่ 2) การบอกว่ามองเห็นทุกอย่างก็คือการมองไม่เห็นแม้แต่อย่างเดียว ผู้บริหารสามารถใช้คำถามที่กำหนดมาให้เพื่อให้แน่ใจว่าขอบเขตของสิ่งที่ให้ความสนใจไม่ได้กว้างหรือแคบเกินไป รวมทั้งหลีกเลี่ยงการได้ข้อมูลมากเกินไปหรือมีข้อมูลไม่ครบด้วย หลัง

จากทำการกำหนดขอบเขตเบื้องต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การพิจารณาว่าจะทำการสำรวจ (scanning) ภายในขอบเขตหรือบริเวณที่กำหนดอย่างไร (บทที่ 3) การสำรวจควรเน้นส่วนที่คุ้นเคยหรือตรวจตราในส่วนใหม่มากกว่า เพราะว่าการที่จะเข้าไปสำรวจสภาพแวดล้อมในส่วนที่ไม่มีความรู้นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์การค้นหาที่แตกต่างออกไป ในบทที่ 3 นี้จะเสนอเครื่องมือและวิธีที่ใช้ในการตรวจจับสัญญาณในแต่ละส่วนของปัจจัยแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นภายในบริษัท ลูกค้าและคู่แข่ง เทคโนโลยีเกิดใหม่ รวมถึงกลุ่มที่มีอิทธิพลและกลุ่มที่กำหนดแนวทางให้คนอื่น (influencers and shapers) คำถามที่ต้องมีคำตอบก็คือ *ผู้บริหารควรทำอย่างไรเพื่อตรวจตราภายในขอบเขตที่ได้เห็นพ้องกันแล้ว ?*

เมื่อองค์กรทำการค้นหาภายในบริเวณที่กำหนดแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การหาเหตุผลให้กับสิ่งที่ค้นพบ (บทที่ 4) แน่ใจว่าข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้จะคลุมเครือและไม่ครบถ้วน เช่นเดียวกับการมองเห็นภาพของมนุษย์ สัญญาณที่พบจากรอบด้านจะไม่มีสีหรือหาคำจำกัดความไม่ได้ แล้วองค์กรจะทำอย่างไรเพื่อปะติดปะต่อข้อมูลเหล่านั้นเข้าด้วยกันและแปลความหมายของสิ่งที่ได้มาจากรอบด้านขององค์กรให้ชัดเจน ความเอนเอียงของความรู้และอคติขององค์กรใดบ้างที่จะเข้ามาเป็นอุปสรรค ในระหว่างกลยุทธ์ทั้งหมดที่มีอยู่ การแปลความหมายของสัญญาณเตือนอาจทำให้ดีขึ้นได้ด้วยการใช้มุมมองที่หลากหลาย ซึ่งคล้ายกันกับกระบวนการที่เรียกว่า “การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation)” เพื่อให้มีมุมมองที่ลึกซึ้งและหลากหลายขึ้น

จากการแปลความหมายเบื้องต้น ขั้นตอนต่อไปก็คือ การศึกษาต่อไปเพื่อเรียนรู้ให้มากขึ้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและทำให้เห็นภาพรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (บทที่ 5) ซึ่งต้องอาศัยการตั้งสมมติฐานที่ดี และรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อทดสอบว่าสมมติฐานเหล่านั้นเป็นจริง (และทด

สอบว่าเป็นเท็จด้วย) ในขั้นต่อมา องค์กรต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไรเกี่ยวกับสัญญาณที่ได้จากรอบด้านองค์กรหรือไม่ และจะทำอย่างไร (บทที่ 6) บางครั้งสิ่งที่เป็นภัยคุกคามหรือโอกาสก็ต้องการกระทำที่แน่วแน่เด็ดขาด ถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนก็ตาม แต่ก็มีบ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อสัญญาณที่คลุมเครือจากรอบด้านองค์กรต้องทำด้วยความระมัดระวัง และคำนวณผลดีผลเสียมาแล้ว ด้วยการใช้มุมมองเรื่องสิทธิในการเลือกที่จะลงทุน (real options)

ถึงแม้ว่าขั้นที่ 1 ถึง 5 มุ่งความสนใจไปที่การปรับปรุงกระบวนการมองรอบด้าน แต่สองขั้นสุดท้ายจะให้ความสนใจกับการสร้างความสามารถขององค์กรในวงกว้าง และสร้างภาวะผู้นำเพื่อสนับสนุนการมองรอบด้าน ในขั้นที่ 7 การกำหนดวาระเพื่อนำไปปฏิบัติ (บทที่ 8) จะทำให้กระบวนการนี้หลอมรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความสามารถที่จำเป็นต่อการสร้างองค์กรที่ระแวดระวังภัยได้อย่างสมบูรณ์ในขั้นที่ 6 (บทที่ 7) และสุดท้าย ถึงแม้ว่าทุกคนในองค์กรอาจมีบทบาทในการมองรอบด้านแล้ว แต่การสำรวจของเราชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นความท้าทายในขั้นสุดท้ายก็คือ จะทำอย่างไรเพื่อสร้างภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความสงสัยใคร่รู้ในองค์กร โดยสรุปแล้วทั้งสองขั้นตอนสุดท้ายนี้จะเป็นตัวหล่อหลอมที่มีผลต่อขั้นตอนอื่นทั้งหมด

## ความคาดหวังและความตื่นตัว

บทต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นที่ละชั้นว่าจะทำอย่างไรเพื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้เพื่อพัฒนาความสามารถในการมองรอบด้านขององค์กรคุณ ความรู้สำคัญที่เราได้จากการศึกษาเรื่องการมองรอบด้าน ได้แก่

- 🔍 คุณต้องตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อระบุสิ่งที่คุณไม่รู้ เพื่อให้คุณสามารถตรวจตรารอบด้านธุรกิจของคุณได้
- 🔍 คุณต้องหาจุดที่สมดุลระหว่างการสำรวจภายในขอบเขตที่กำหนด และการสำรวจในวงกว้าง (การสำรวจที่ไม่มีแนวทางแน่ชัด) เพื่อค้นหาคำตอบที่ละเอียดขึ้นสำหรับคำถามที่กำหนด
- 🔍 คุณต้องระบุแหล่งข้อมูลใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ในการสำรวจตรวจตรา เพื่อให้ค้นพบข้อมูลสำคัญที่ซ่อนอยู่รอบนอกองค์กร
- 🔍 คุณสามารถใช้ “การตรวจสอบแบบสามเส้า” ที่ประกอบด้วยหลากหลายวิธี เพื่อช่วยให้สัญญาณที่คลุมเครือมีความชัดเจนขึ้น และแปลความหมายของสัญญาณจากรอบข้างที่ไม่ชัดเจนได้
- 🔍 คุณต้องหมั่นสำรวจตรวจตราและค้นหาข้อมูลเพื่อให้เรียนรู้ได้มากขึ้นเกี่ยวกับสัญญาณที่บ่งบอกถึงโอกาสหรือภัยคุกคาม
- 🔍 ถึงแม้ว่าคุณต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งหนึ่ง แต่คุณอาจต้องรักษาความยืดหยุ่นเอาไว้ด้วยการมีหลายกลยุทธ์ให้เลือก
- 🔍 การมองรอบด้านเป็นความสามารถที่ “องค์กร” ใดก็ตามสามารถสร้างและทำให้ดีขึ้นได้เหมือนกับที่ “คน” ทำได้
- 🔍 การมองรอบด้านที่เหนือกว่าต้องอาศัยผู้นำที่สามารถมองกลยุทธ์ในระยะยาว ทำตัวเป็นตัวอย่างและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และสิ่งที่เป็นกังวลระหว่างกัน



16 มองรอบด้าน

ถึงแม้ว่ากระบวนการ 7 ขั้นตอนของเราจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการมองรอบด้านขององค์กรคุณได้ แต่คุณก็ต้องจำไว้ว่าการมองรอบด้านไม่ใช่เรื่องง่าย การมองรอบด้านอย่างมีประสิทธิภาพไม่มีมาตรฐานหรือสูตรสำเร็จให้ปฏิบัติตาม แต่มันก็ต้องอาศัยการฝึกฝน ความทุ่มเท และการใช้วิจารณญาณจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์กรไม่ได้เป็นการทำตามสูตรสำเร็จด้วยการตั้งคำถามและหาคำตอบที่เหมาะสม มันไม่ใช่การคาดการณ์แต่เป็นเรื่องของความคาดหวังและความตื่นตัว

หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณมีความรู้ทางกลยุทธ์ที่ลึกซึ้งขึ้น และกระตุ้นให้คุณมองสิ่งที่นอกเหนือไปจากกรอบการอ้างอิงในปัจจุบันของคุณ หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณอยากมองออกไปรอบนอกองค์กร สิ่งที่ได้จะคุ้มค้ำกับความพยายามอย่างแน่นอน กล่าวคือ การมองรอบด้านที่เหนือกว่าจะช่วยให้คุณสามารถคาดได้ว่ามีความเสี่ยงใดบ้างและมองเห็นโอกาสได้เร็วขึ้น ในขณะที่เดียวกันคุณก็สามารถสร้างผลกำไรที่สูงกว่าคู่แข่งของคุณที่ยังจับทางไม่ถูก