

## การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างองค์กรและโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว (Enterprise and Supply Chain Agility: The Keys for Creating the Competitive Advantage)

ดร. มณีสรา บารมีชัย

### โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง (THE WORLD OF CHANGES)

ธุรกิจในปัจจุบันกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ที่แตกต่างจากธุรกิจในอดีตที่ผ่านมา การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้อายุของผลิตภัณฑ์สั้นลงเนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา การเกิดภัยธรรมชาติทำให้เกิดการ ขาดแคลนวัตถุดิบ ความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทั้งอุปสงค์และอุปทาน การแก้ไขกฎหมาย และการปรับเปลี่ยน ข้อกำหนดต่างๆทำให้การทำธุรกิจมีรูปแบบเปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเหล่านี้กลายเป็นปัญหาที่สำคัญของผู้บริหารในทศวรรษนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานที่มุ่งเน้นไปที่การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการบริการ ที่มีประสิทธิภาพ และประหยัดต้นทุนมากที่สุด คงไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากการมุ่งเน้นที่การลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถจะรับประกันได้ว่าองค์กรนั้นจะสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถสร้างความแตกต่าง โดยการเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

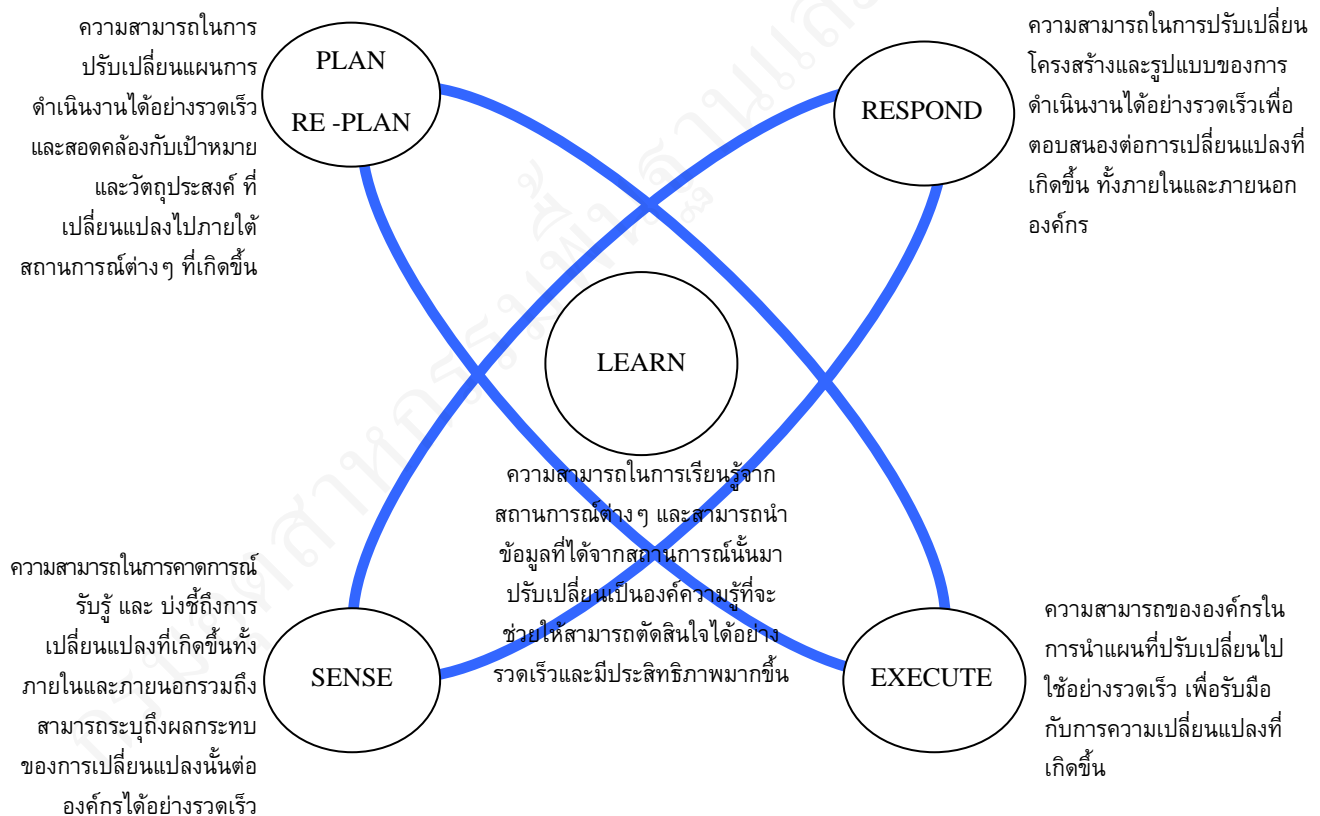
### ความคล่องตัวคือปัจจัย (AGILITY IS THE KEY)

องค์กรที่สามารถจะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ภายใต้สภาวะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มความคล่องตัว Kid (2000) ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งความคล่องตัว (Enterprise Agility) ว่าเป็นองค์กรที่สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว เนื่องจากสามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ตามนิยามของ Kid (2000) รากฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรเกิดความคล่องตัว คือ การกำหนดโครงสร้าง กระบวนการ และรูปแบบความสัมพันธ์ ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว โดยปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเอื้อให้ องค์กรจะสามารถที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม การสร้างความคล่องตัวให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากรูปแบบและระดับของความคล่องตัวที่แต่ละองค์กรต้องการมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ความเสี่ยง และภาวะการแข่งขันที่แต่ละองค์กรเผชิญอยู่ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ผลิตสินค้าประเภทชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อาจต้องการความคล่องตัวสูงมาก โดยบริษัทต้องสามารถออกแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ จัดหาแหล่งวัตถุดิบ รวมถึงปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มีวงจรชีวิตค่อนข้างสั้นและรูปแบบสินค้าจะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ในทางตรงข้ามบริษัทที่ผลิตสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคพื้นฐาน อาจต้องการระดับความคล่องตัวที่ต่ำกว่าโดยอาจต้องการเพียงความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนขนาดกำลังการผลิตตามระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากรูปแบบผลิตภัณฑ์รวมถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสินค้านี้มีการเปลี่ยนแปลงไม่รวดเร็วมากเหมือนสินค้าในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์

จากการที่องค์กรต่างๆ หันมาให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในการสร้างความคล่องตัว บริษัท SAP ได้ทำการศึกษาวิจัย และสรุปลักษณะเฉพาะที่สำคัญของความคล่องตัวได้ 5 ประการดังนี้

1. การคาดการณ์และรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Sense)
2. การปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป (Plan & Re-Plan)
3. การนำแผนที่ปรับเปลี่ยนไปใช้ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (Execute)
4. การปรับรูปแบบและโครงสร้างการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Respond)
5. การเรียนรู้จากสถานการณ์ต่างๆ และนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาปรับเปลี่ยนเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยในการตัดสินใจ (Learn)



## โซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว (AGILE SUPPLY CHAIN)

จากการที่องค์กรในปัจจุบันมีความตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการสร้างความคล่องตัว ทำให้แนวทางการบริหารจัดการโซ่อุปทานมีแนวโน้มที่เปลี่ยนไปด้วย โดยจะเห็นได้ว่าในอดีตนั้น การออกแบบและพัฒนาโซ่อุปทานจะมุ่งสร้างโซ่อุปทานแบบลีน (Lean Supply Chain) ที่เน้นที่การเชื่อมโยงกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดส่งสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้ในต้นทุนที่ต่ำและให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด ขณะที่ในปัจจุบันเป้าหมายในการออกแบบและพัฒนาโครงสร้างโซ่อุปทานได้เปลี่ยนไป โดยนอกเหนือจากการให้ความสำคัญในเรื่องของต้นทุนแล้ว องค์กรต่างๆ ยังมุ่งเน้นในการสร้างความคล่องตัวให้เกิดขึ้นโดยโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว (Agile Supply Chain) คือโซ่อุปทานที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ และรูปแบบความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในบางกรณีการสร้างคล่องตัวให้เกิดขึ้นนั้น อาจทำให้เกิดความสูญเสียบางส่วน เช่น องค์กรที่มีกำลังการผลิตสำรองอาจมีความคล่องตัวในการรับมือกับปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้นมากกว่าองค์กรทั่วไป แต่องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในกรณีที่กำลังการผลิตสำรองนั้นไม่ได้นำไปใช้ ทั้งนี้แต่ละองค์กรจะต้องจัดลำดับความสำคัญและกำหนดระดับความคล่องตัวให้สมดุลกับต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นที่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้ธุรกิจของตน

นอกเหนือจากการสร้างโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัวแล้ว Professor **Kenneth Preiss** และทีม ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ในหนังสือ Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationships ว่าองค์กรที่ต้องการจะอยู่รอดและสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นโดยอาศัยความคล่องตัวนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดขอบข่ายของกลยุทธ์อยู่บนองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่

1. Enriching Customers - Products vs. Solutions
2. Mastering Change and Uncertainty
3. Cooperating to Enhance Competitiveness
4. Leveraging the Impact of People and Information

ซึ่งต่อไปจะอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 ประการ

### Enriching Customers - Products vs. Solutions

In an agile world, customers pay either a fee for skills, materials and a modest profit for products, or they pay a percentage of the perceived value for solutions. Companies adopt a value-based strategy to configure products and services into solutions which enrich their customers.

ภายใต้สภาวะที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูง เราคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าลูกค้าในปัจจุบันมีความต้องการมากขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วขึ้น โดยนอกเหนือจากความต้องการสินค้าและบริการหลักที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับจากองค์กรของเราแล้ว ลูกค้าในปัจจุบันยังต้องการได้รับการตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆ เพิ่มเติมแบบเบ็ดเสร็จ (Total Solution) เช่น การขายรถยนต์พร้อมกับบริการซ่อมบำรุง และการดูแลหลังการขายในกรณีเกิด

เหตุสุดวิสัย การขายเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมการติดตั้ง บำรุงรักษา และฝึกอบรม ซึ่งภายใต้สภาวะกดดันจากความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นนี้ องค์กรที่มีความคล่องตัวสูงจะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้เนื่องจากองค์กรเหล่านี้มีโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานที่เอื้อต่อการรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นและสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วกว่าองค์กรทั่วไป

### **Mastering Change and Uncertainty-Entrepreneurial Organization**

Agile competition is based on the agility to thrive on change and uncertainty. Companies use an entrepreneurial organizational strategy, which can respond more quickly than a hierarchical structure to changing condition.

ในโลกของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีความคล่องตัวสูงจะสามารถคาดการณ์ รับรู้ และพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าองค์กรอื่น ซึ่งความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้เนื่องจากองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก่อนที่ปัญหานั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ได้ก่อนคู่แข่ง ซึ่งองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงเหล่านี้ มักจะมีการจัดรูปแบบขององค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Organizational Structure) เนื่องจากเป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นสูง มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบไปตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วกว่าการจัดองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Organizational Structure) นอกจากนี้การจัดองค์กรแบบผู้ประกอบการนี้ยังสนับสนุนแนวความคิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรในการเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสภาวะการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

### **Cooperating to Enhance Competitiveness**

In an agile organization, cooperation enhances competitive capability. Companies use the virtual company model inside and outside to share responsibility and enhance cooperation opportunistically across organizational lines.

ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่ดุเดือดในปัจจุบัน องค์กรที่มีความคล่องตัวสูงจะเป็นองค์กรที่สามารถดำรงอยู่ได้ เนื่องจากองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงจะมีการกำหนดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะเอื้อต่อการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และความร่วมมือกับองค์กรภายนอก และจะช่วยให้องค์กรที่มีความคล่องตัวสูงสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และฉวยโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป เนื่องจากการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะทำให้เกิดการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังองค์กรภายนอกตามความสามารถและความถนัด ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวสูง สามารถอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และจุดเด่นขององค์กรภายนอกเหล่านี้มาต่อยอดทางธุรกิจ รวมทั้งรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้รวดเร็ว ซึ่งในปัจจุบันการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร

ภายนอกนั้นสามารถเป็นไปได้ใน 2 แนวทาง แนวทางแรก คือ การสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกที่เป็นพันธมิตรกันในแบบระยะยาว (Long Term Partnership) เพื่อพัฒนาความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน และแนวทางที่สองคือ การสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกแบบชั่วคราว (Temporary Relationship) เพื่ออาศัยศักยภาพและจุดเด่นขององค์กรมาช่วยในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และหาประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่เข้ามา ซึ่งการร่วมมือกันในลักษณะนี้จะมีการสลายตัวทันทีที่ภารกิจที่ทำร่วมกันเสร็จสิ้น

### Leveraging the Impact of People and Information

In an agile environment, organizations sell skills, knowledge, and information over time. Companies make investments to increase the strategic impact of their people and information on their bottom line

สำหรับองค์ประกอบสุดท้ายที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงในการที่จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น คือการใช้ประโยชน์จากคนและข้อมูลอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในโลกของการแข่งขันที่ไร้พรมแดน คนและข้อมูลถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุด ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เฉพาะด้านของคน รวมถึงข้อมูลที่มีอยู่ จะสามารถเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำไปสู่การสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น องค์กรที่ต้องการจะสร้างความคล่องตัวให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องให้การสนับสนุนบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเอง และสามารถสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การนำเอาการบริหารจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพมาใช้ในการปรับเปลี่ยนข้อมูลดังกล่าวให้เป็นองค์ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดและนำไปใช้โดยผู้ที่จะทำการตัดสินใจได้ทันที

### การออกแบบโครงสร้างโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว (Design Principles for Creating Agility in Supply Chain)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางที่แน่นอนในการสร้างโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัวทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่แต่ละองค์กรเผชิญหน้าอยู่ ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ต้องจัดการต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว บางองค์กรอาจสร้างความคล่องตัวให้เกิดขึ้นในโซ่อุปทานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้โดยการจัดให้มีสินค้าคงคลังและกำลังการผลิตสำรอง ในขณะที่บางองค์กรอาจใช้วิธีการสร้างเครือข่ายผู้รับจ้างผลิต เพื่อให้สามารถจัดจ้างองค์กรภายนอกมาทำการผลิตชิ้นส่วนและสินค้าต่างๆ ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งสองแนวทางสามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมือนกัน

อย่างไรก็ตาม เพื่อกำหนดกรอบในการ ออกแบบโซ่อุปทานให้มีความคล่องตัว Rick Dove ได้ระบุในหนังสือ Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise โดยอ้างอิงจากผล

การศึกษา ของ Agile Forum, Lehigh University ว่าการสร้างโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัวนั้นสามารถอาศัยหลักการของการออกแบบกระบวนการผลิตที่เน้นความยืดหยุ่นและความง่ายในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยหลักการการออกแบบนี้สามารถแบ่งเป็น 10 ประการ ดังต่อไปนี้

#### *Framework and standards*

การกำหนดกระบวนการและกรอบมาตรฐานในการดำเนินงานไว้เพื่อให้การดำเนินงานสามารถทำได้รวดเร็วขึ้นเนื่องจากมีรูปแบบที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน สามารถถ่ายทอดจากคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มหนึ่งได้

#### *Encapsulated modularity*

การออกแบบโซ่อุปทาน โดยจัดแบ่งการดำเนินงานออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนสามารถดำเนินการไปได้อย่างเป็นอิสระต่อกัน

#### *Facilitated module reuse*

การออกแบบโซ่อุปทาน โดยการจัดแบ่งการดำเนินงานออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนสามารถนำมาปรับเปลี่ยนและนำไปใช้ได้ เช่น การกำหนดรูปแบบการทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้กับผู้ส่งวัตถุดิบรายใหม่ ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน โดยไม่ต้องเสียเวลาในการร่างสัญญาขึ้นใหม่

#### *Facilitated plug-in compatibility*

การใช้กระบวนการดำเนินงาน รวมถึงเทคโนโลยีการสื่อสารที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้การเชื่อมต่อกับองค์กรอื่น ทำได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

#### *Facilitated deferred commitment*

การผลักดันให้กระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกับการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากจะทำให้การตัดสินใจมีความแน่นอนมากขึ้น

#### *Peer-to-peer interfacing*

การสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารทางตรงและลดลำดับชั้นในการตัดสินใจเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น

#### *Redundancy and diversity*

การออกแบบโซ่อุปทานที่มีองค์ประกอบสำรองเพื่อป้องกันในกรณีที่มีการล้มเหลวของส่วนใดส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน เช่น การสั่งซื้อจากผู้จัดส่งวัตถุดิบมากกว่า 1 ราย การมีกำลังการผลิตสำรอง

*Distributed control and information*

มีการกระจายอำนาจการให้กับส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการส่งผ่านข้อมูลให้กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจรวดเร็วในการผลิต

*Self-organization*

มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการตัดสินใจ รวมถึงมีการใช้ระบบอัตโนมัติมาสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว

*Facilitated scalability*

มีการกำหนดโครงสร้างของโซ่อุปทานที่สามารถปรับเปลี่ยนกำลังการผลิต ขนาดของทรัพยากรการผลิต และขนาดของโซ่อุปทานให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้อย่างรวดเร็ว

โดยสรุปแล้วองค์กรในปัจจุบันควรมุ่งเน้นในการสร้างความคล่องตัวให้เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น โดยองค์กรแต่ละองค์กรต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนกำหนดระดับความคล่องตัวที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ภายใต้โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

---

บรรณานุกรม

- Kidd, P. (2000). *Two definitions of agility*, Retrieved August 24, 2005, Website: [www.cheshirehenbury.com](http://www.cheshirehenbury.com)
- Dove, R. (2005b). *Agile Supply –Change Management*. Retrieved August 24, 2005, from Paradigm Shift, Website: [www.parshift.com/Essays/essay018.htm](http://www.parshift.com/Essays/essay018.htm)
- Preiss, K., Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1996). *Cooperate to compete: Building agile business relationships*, New York: Van Nostrand Reinhold.