



# บทความออนไลน์

## สร้างกลยุทธ์ SMEs แบบ ‘ผู้รอดชีวิต’ พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

“ถ้ายังทำธุรกิจเหมือนเดิม ผลลัพธ์จะดีขึ้นได้อย่างไร”

THE SME HANDBOOK by UOB เอพิโสตรรก เฟิร์น ศิริธยา ชวน ดร.ฉนัย ชรินทร์สาร ที่ปรึกษาและวิทยากร ด้านกลยุทธ์ผู้มีประสบการณ์กว่า 20 ปี เจ้าของ Facebook Group: Strategy Essential คุยถึง checklist ประเมิน ปัจจัยสร้างกลยุทธ์ในยุควิกฤต พร้อมแจกเฟรมเวิร์กปรับตัวที่ใช้ได้จริงสำหรับผู้ประกอบการ SMEs

### ความสำคัญของการสร้างกลยุทธ์ในช่วงเวลาวิกฤต

ในฐานะที่ผมทำงานด้านกลยุทธ์ ก็ต้องบอกว่าจริงๆ แล้วเราควรคิดเรื่องกลยุทธ์กันตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาที่ปกติหรือช่วงวิกฤตก็ตาม ในด้านหนึ่งคนอาจจะมองว่าวิกฤตเป็นเรื่องไม่ดี แต่ในเชิงกลยุทธ์มันเป็นสัญญาณเตือนว่าเราต้องคิดถึงอนาคตแล้วนะ เพราะสิ่งที่เราเดินอยู่ปัจจุบันมันแย่ลง ถ้าขึ้นเรายังทำแบบนี้ต่อไปมันก็จะแย่ลงไปเรื่อยๆ ซึ่งผมหวังว่าวิกฤตครั้งนี้จะให้บทเรียนกับทุกๆ คนทั้งบริษัทเล็กและใหญ่ว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญเสมอ และเราควรพิจารณากลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องสร้างเฉพาะตัวให้กับแต่ละองค์กร เพราะแม้จะอยู่ในธุรกิจเดียวกัน แต่มันก็ไม่เหมือนกัน สิ่งสำคัญคือคุณต้องจับทางให้ได้ว่าแก่นของมันอยู่ตรงไหน เมื่อโควิด-19 เข้ามาทำให้เกิดวิกฤตแล้วเป็นอย่างไร ความจริงแล้วโดยพื้นฐานของธุรกิจไม่ได้เปลี่ยนแปลงเลย ระบบของธุรกิจก็ยังคงเหมือนเดิม มีลูกค้า มีธุรกิจ มีสินค้าและบริการเป็นตัวแลกกัน พื้นฐานมันยังอยู่ตรงนี้ ตัวเงินที่แลกเปลี่ยนอาจจะเปลี่ยนไปบ้าง จากธนบัตรเป็นดิจิทัล หรือเป็นบิตคอยน์ แต่ท้ายที่สุดคือธุรกิจต้องสร้างคุณค่าให้ได้ ส่งมอบผ่านสินค้าและบริการไปสู่ผู้บริโภค แล้วเขาก็จะ



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

แลกเปลี่ยนกลับมาด้วยอะไรบางอย่าง เพราะฉะนั้นแก่นไม่เปลี่ยน เพียงแค่รูปแบบเท่านั้นที่เปลี่ยนไป เนื่องจากบริบทของธุรกิจวันนี้มันเปลี่ยนไป อย่างที่เรามักจะชอบใช้คำว่า New Normal นั่นเอง

*มองวิกฤตให้เป็นโอกาส เพราะนี่คือจุดที่ทำให้เราโฟกัสไปยังอนาคตได้มากกว่าช่วงปกติ*

จริงๆ ทุกเวลามีโอกาสมหาศาลอยู่แล้ว แต่เราไม่ค่อยมอง แต่พอเกิดวิกฤตเมื่อไร เราจะเริ่มกลับมาคิดแล้วว่าทำอะไรให้ทุกอย่างดีขึ้น ผมอยากฝากไว้สองเรื่อง หนึ่ง ต้องเข้าใจว่า New Normal เป็นอย่างไร อะไรบ้างที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเรื่องของเศรษฐกิจที่ก่อนโควิด-19 บางเซกเตอร์ดี หลังโควิด-19 บางเซกเตอร์เริ่มแย่ และอาจจะซึ่มยาวด้วยซ้ำ เช่น สายการบิน โรงแรม การท่องเที่ยว เพราะเขาเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงสูง

สอง เรื่องของสังคมที่เปลี่ยนไป เราจะเห็นว่าพฤติกรรมของคนเริ่มเปลี่ยนไปเยอะมากๆ ในช่วงโควิด-19 คุณต้องไปสังเกตว่าลูกค้าเขาเปลี่ยนพฤติกรรมไปอย่างไรบ้าง ยกตัวอย่างเช่น การเสพข่าว สมัยก่อนอาจจะอ่านหนังสือพิมพ์ วันนี้ก็ต้องฟังพอดแคสต์ อย่างนี้เป็นต้น เราต้องไปดูช่องทาง ถ้าเรายังสื่อสารผ่านหนังสือพิมพ์ แต่เขาเปลี่ยนมาฟังพอดแคสต์แล้ว คุณก็คงไม่รอด

เพราะฉะนั้นต้องมองอีกมุมว่าโควิด-19 ที่เข้ามามันปรับพฤติกรรมหลายๆ อย่าง รวมไปถึงเรื่องเทคโนโลยีด้วย ใครจะคิดว่าอาคารสำนักงานให้เช่าที่บูมมากๆ ก่อนหน้านี้จะเริ่มว่างขึ้นมาได้ ทั้งๆ ที่เขามีการศึกษามาอย่างดีแล้วว่าจะเมืองจะเติบโตอย่างไร แต่เมื่อเจอเทคโนโลยีปัจจุบันอย่าง Zoom เข้ามาที่เดียว หลายบริษัทบอกว่าไม่จำเป็นต้องมีออฟฟิศแล้ว ทุกคนทำงานที่บ้านได้ สิ่งที่น่าอนงเลยคือสปีดของการเปลี่ยนแปลงจะเร็วขึ้น โควิด-19 คือตัวเร่งให้ทุกอย่างเร็วขึ้น และหลังจากนี้มันจะยิ่งเร็วกว่านี้อีก มันไม่มีเงื่อนไขแล้ว เพราะทุกอย่างมันเข้ามาแล้ว สตาร์ทอัพเกิดขึ้นมากมาย ดังนั้น SMEs จะเข้าไม่ได้แล้ว

*ในโลกที่ไม่เหมือนเดิม สิ่งที่ดีที่สุดคือลองหลายๆ อย่าง*

*แล้วสุดท้ายเราจะเจอบางอย่างที่มันเวิร์ก*

*สำหรับโลกใบใหม่คือไม่ลองไม่รู้ ทฤษฎีเก่าใช้ไม่ได้แล้ว*



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

เช็กลิสต์เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ยืดหยุ่นได้ในภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ดีที่ทำให้เราประสบความสำเร็จมันขึ้นอยู่กับบริบท และบริบทมันมีอยู่สองส่วนคือบริบทภายนอกกับบริบทภายใน โดยเรื่องของภายในผมอยากให้คุณ 3 เรื่อง ได้แก่

1. **Performance** ผลประกอบการของเราเป็นอย่างไร ถ้ามันดีขึ้น กลยุทธ์มันก็ต้องชี้กระแส แต่ถ้าผลประกอบการลดลง มันก็จะอีกเรื่องหนึ่ง เพราะฉะนั้นต้องดูผลประกอบการของตัวเองก่อนว่ารายได้และกำไรของตัวเองเป็นอย่างไร
2. **Action** ในช่วงวิกฤตที่ผ่านมาเราได้ลองทำอะไรไปแล้วบ้าง อะไรที่ทำแล้วเวิร์ก อะไรที่ทำแล้วไม่เวิร์ก ให้ลองหลายๆ อย่างเข้าไว้ เพราะในโลกที่มันไม่เหมือนเดิม สิ่งที่ดีที่สุดคือลองหลายๆ อย่าง แล้วสุดท้ายเราจะเจอบางอย่างที่มันเวิร์ก สำหรับโลกใบใหม่คือไม่ลองไม่รู้ ทฤษฎีเก่าใช้ไม่ได้แล้ว
3. **Assumption** เพราะทุกธุรกิจที่เราทำอยู่มันมีสมมติฐานอะไรบางอย่าง ผมยกตัวอย่างง่ายๆ ให้เห็นภาพอย่างธนาคาร ถ้าเราจะเปิดบัญชีลูกค้าใหม่ ในอดีตเราจะต้องทำ KYC (Know Your Customer) ลูกค้าต้องมาเจอตัว ต้องมายื่นบัตรประชาชน ต้องมาเซ็นเอกสาร คำถามคือสมมติฐานนี้ยังจริงอยู่ไหมในโลกใบใหม่ที่เราสามารถทำ e-KYC ได้ เพราะฉะนั้นต้องลองเช็กลิสต์ดูว่าสมมติฐานการทำธุรกิจของคุณที่มีอยู่ในอดีตมันยังใช้ได้ไหม มันเปลี่ยนไปหรือยัง เพราะถ้าสมมติฐานเปลี่ยน มันคือสัญญาณเตือนว่า Disruption กำลังรออยู่ข้างหน้า

ในส่วนของบริบทภายนอก มีคาถาหนึ่งที่ผมใช้พัฒนาความสามารถด้านกลยุทธ์ทั้งของตัวเองและของคนที่มีโอกาสได้เรียนกับผม มันชื่อว่า **What?, So What?, Now What?** เพราะปัจจัยภายนอกกำลังเปลี่ยน และกลยุทธ์ที่ดีนั้นต้องพอดีกับปัจจัยที่เปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น ถ้าเศรษฐกิจดีขึ้น สังเกตได้ว่าคนจะใช้จ่าย ใช้ของดีขึ้น รถยนต์ก็ต้องหรูขึ้น เพราะเงินในกระเป๋าเราเยอะขึ้น แต่ถ้าเศรษฐกิจแย่แน่นอนว่าคนก็จะใช้จ่ายน้อยลงเป็นเรื่องปกติ เพราะฉะนั้นเราต้องดูปัจจัยภายนอกด้วยว่าอะไรมันกำลังเปลี่ยนแปลงในโลกที่เป็น New Normal แล้วตั้งคำถามกลับมาที่ตัวเองว่า **What?, So What? และ Now What?**

เช่น ตอนนี้อันบอกว่าไม่ต้องไปธนาคารแล้วก็ได้ เปิดบัญชีธนาคารได้ **So What?** ธนาคารจะขยายอย่างไรครับ แล้ว **Now What?** ธนาคารควรจะทำอะไรต่อไป ฝึกคิดแบบนี้เรื่อยๆ นี่เป็นเช็กลิสต์ที่จะทำให้เกิดการกระตุ้นทาง



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

ความคิด ต้องหมั่นสังเกต คุยกับคน มองดูภายนอกว่าอะไรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในโลกยุค New Normal ถ้าฝึกแบบนี้เรื่อยๆ ใช้เช็กลิสต์นี้เรื่อยๆ ไอเดียจะมาเรื่อยๆ แล้วจะเห็นอะไรบางอย่างที่น่าทำครับ

เมื่อมีวิกฤตเกิดขึ้น ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก  
คนที่อยู่รอดคือคนที่ปรับตัวได้

เมื่อมองเห็นโอกาสแล้ว จะจัดลำดับความสำคัญอย่างไรว่าสิ่งไหนควรต้องทำก่อนหรือหลัง

เรื่องนี้ผมเจอคำถามเยอะมากในช่วงแรกๆ ที่โควิด-19 เข้ามา ตอนนั้นทุกคนจะตื่นตระหนก รู้สึกว่าเราต้องปรับ เราต้องเปลี่ยน เราต้องทำโน่นทำนี่โดยเร็ว อยู่เฉยๆ ไม่ได้ แต่ในความเป็นจริง เราต้องถามว่าวิกฤตครั้งนี้มีผลกระทบกับแต่ละคนเหมือนกันไหม คำตอบคือไม่เหมือนกัน สำหรับบางคนมันเป็นวิกฤตชั่วคราว แต่สำหรับบางคนก็เป็นวิกฤตถาวร เพราะฉะนั้นคำถามที่ว่าลงมือทำอะไร อย่าเพิ่งไปถึงจุดนั้นว่าทำอะไร ให้ถามก่อนว่าจะต้องทำหรือไม่ และจะทำระยะสั้นหรือระยะยาว

ผมขอให้แนวคิดที่เรียกว่า System Thinking เป็นการศึกษาด้วยเหตุและผลของโลกใบนี้ ซึ่งเขาพบว่าปรากฏการณ์โลกนี้มีมันอยู่สองประเภท หนึ่งคือ Balancing เป็นเหตุการณ์ชั่วคราว เช่น ร้านอาหารที่โดนปิดในช่วงโควิด-19 พอปิดร้านแล้วเขาก็เริ่มค้นหาทางรอด แต่ในความเป็นจริงหลังเปิดชัตดาวน์ ถ้าคุณภาพเขายังดีเหมือนเดิม และกลุ่มลูกค้ายังเป็นกลุ่มที่ใช้เหมือนเดิม สุดท้ายมันจะกลับมาเหมือนเดิม มันคือ Balancing Process

แต่สำหรับธุรกิจที่ได้รับผลกระทบแบบ Long Term หลายคนอาจจะเห็นสัญญาณแล้ว เช่น ธุรกิจออฟฟิศให้เช่าหลายองค์กรประกาศไปแล้วว่าเข้าสู่โหมด Work from Home ตลอดกาล โดยเฉพาะบริษัทต่างชาติที่ประกาศ Work from Home แบบไม่มีกำหนด เพราะฉะนั้นเมื่อเหตุการณ์อย่างนี้เกิดขึ้น อันนี้ไม่ใช่ Balancing Process แต่มันเป็นสิ่งที่เรียกว่า Reinforcing Process ดังนั้นถ้าผมเป็นเจ้าของเจ้าของธุรกิจกลุ่มอาคารสำนักงานให้เช่า ผมต้องเริ่มคิดแล้วว่าจะเอาสินทรัพย์ไปทำอะไร ซึ่งตรงนี้ต้องใช้ System Thinking เข้ามาคิดก่อนว่าเราต้องทำอะไรกับมันอย่างจริงจังในระยะสั้นและระยะยาว

แต่ในกรณีที่เราเจอแล้วว่าต้องทำ เราจะเริ่มทำตรงไหนก่อนดี ผมขออนุญาตใช้ Framework ระดับโลกเลยครับ มาจากหนังสือชื่อ 'Seeing the Big Picture มองภาพรวม สวมหมวกสีโอโอ' เวลาจะหาว่าควรเริ่มลงมือทำจาก



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

ตรงไหนให้ดู 5 เรื่อง ซึ่งเขาใช้คำว่า Five Business Drivers

ตัวแรกคือ Cash ดูกระแสเงินสดตัวเองว่าเป็นอย่างไรบ้าง เราอยู่ได้อีกกี่เดือน ตัวที่สองคือกำไรของเราเป็นอย่างไร มันไปอยู่ในไหนขาดทุนหรือยัง หรือว่าเป็นกำไรขาดกำไรกำไรของเราเป็นอย่างไรบ้างเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ที่ทำธุรกิจคล้ายๆ เรา ตัวที่สามให้ดูเรื่องนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) ว่าตอนนี้ทรัพย์สินที่เรามีอยู่มันกลายเป็นหนี้สักเท่าไร หนี้เราท่วมตัวหรือยัง สี่คือดูเรื่อง Growth ในที่นี้คือดูทั้งกำไรและรายได้ว่าเราอยู่ข้างขึ้นหรือติดลบ ตัวสุดท้ายให้ดูเรื่อง People ซึ่งในส่วนนี้ต้องแยกออกมาเป็นสองเรื่อง

เรื่องแรกให้ไปดู Market Share ของเราว่าเป็นอย่างไร เราเสียส่วนแบ่งไปไหมถ้าหากตลาดจะหดตัว แต่ถ้าไม่เสียก็ถือว่าเรายังพอใช้ได้ สองคือ Customer Satisfaction คุยกับลูกค้านิดหนึ่งว่าเขาพอใจเราอยู่หรือเปล่า ถ้าเขาเริ่มบ่นให้เตรียมใจเลยนะครับ ลูกค้าจะไปที่อื่นแน่นอน นอกจากนั้นอย่าลืมมาดู People ภายใต้นิ้ว ดูว่าพนักงานเก่งๆ ตีๆ เขายังอยู่กับเราไหม เขายังมีส่วนร่วมกับการบริหารเราหรือไม่

*สิ่งสำคัญคือต้องดูว่างบการเงินกำลังเป็นผลอยู่หรือเปล่า*

เพราะงบการเงินมันสะท้อนกลับมาถึงสิ่งที่คุณทำ มันคือผลครับ เหมือนเราออกกำลังกายแล้วน้ำหนักไม่ลง ก็ต้องตั้งคำถามแล้วว่าเราออกกำลังกายถูกวิธีหรือเปล่า จากที่พูดไปอาจจะดูเหมือนเราเน้นตัวเลขเกินไปหรือเปล่า ผมไม่อยากจะใช้คำว่าเน้นเงินเกินไป เพราะฟังดูเหมือนเป็นคนโลภ แต่จริงๆ แล้วตัวเลขเหล่านี้เป็นตัวสะท้อนกลับมาบอกเราว่ามีอะไรบ้างที่เราทำได้ดี และอะไรบ้างที่เราต้องปรับปรุง

*คำแนะนำในการแก้กลยุทธ์ให้เห็นผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ*

เรื่องกลยุทธ์ ถ้ากลับไปพื้นฐานจริงๆ มันคือการทำสิ่งที่เราไม่เคยทำมาก่อน มันเป็นกฎคู่โลกครับ ถ้าเรายังทำเหมือนเดิม ผลลัพธ์จะดีขึ้นได้อย่างไร วิฤตมันเป็นเรื่องตัวกระตุ้นให้เราคิดเท่านั้น ดังนั้นเวลาเราจะทำอะไรใหม่ๆ ในองค์กร มันไม่ได้ง่ายเหมือนการเขียนใส่กระดาษ ตอนทำมันยากกว่าตอนเขียนเยอะเลยครับ ล่าสุดผมได้รู้จักกับ SMEs รายหนึ่ง เขาทำไอศกรีม ไม่ได้เป็นแบรนด์ใหญ่อะไร เมื่อหลายปีก่อนเขาทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย แต่ตอนนี้เขาส่งออกให้กับบริเทลเลอร์เจ้าใหญ่ๆ ในอเมริกา นี่คือการเปลี่ยนกลยุทธ์โดยสิ้นเชิงเลย ชายในตลาดประเทศไทย กฎระเบียบ ต้นทุน รสชาติเป็นแบบหนึ่ง แต่การไปขายในอเมริกา มาตรฐานทางด้านอาหารอีกแบบหนึ่ง โลจิสติกส์เป็นอีกแบบหนึ่ง การส่งออกเป็นอีกแบบหนึ่ง แต่เขาสามารถทำได้ แบบนี้คือคนที่ผมชื่นชม



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

ถ้าสมมติ SME หาประเด็นเจอแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นคือเขาต้องทำอะไรที่ไม่เหมือนเดิม ซึ่งปัจจัยที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จได้ ผมมีเทคนิคให้ 3 ข้อ หนึ่งคือ Leadership คือผู้นำเอาจริง การทำกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น คนที่เคยทำสำเร็จมาแล้วทุกคนจะพูดเหมือนกันว่ามันไม่ใช่เรื่องง่าย มันคือการเข็นครกขึ้นภูเขา สิ่งที่เราเขียนในแผนดูซับซ้อนแค่ไหน ตอนลงมือทำมันจะเจอปัญหาและอุปสรรคที่คาดไม่ถึงอีกไม่รู้เท่าไร มันเป็นเรื่องปกติ

สองคือต้องทำกระบวนการบริหารโครงการให้ชัดเจน งานด้านกลยุทธ์มันคือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ซึ่งไม่เหมือนงานเดิม แต่ตอนนี้เรากำลังไปทำสิ่งที่เราไม่มีความชำนาญ เมื่อไม่มีความชำนาญ เปรียบเทียบง่ายๆ เหมือนเวลาเราจะขับรถไปเที่ยวในที่ที่เราไม่ชำนาญ สิ่งที่เราต้องทำก็คือการวางแผนไปอย่างดี แวะเที่ยวตรงไหน นอนโรงแรมไหนดี จะไม่เหมือนกับการขับรถจากบ้านมาที่ทำงานที่เราขับทุกวันมา 10 ปี อันนี้เป็นมายด์เซตและกระบวนการที่ต่างกัน ระหว่างการทำธุรกิจในสภาพปกติกับการใช้กลยุทธ์

ส่วนที่สามเรียกว่า People Side of Change คนในองค์กรนี้ละคือตัวที่ทำให้งานสำเร็จ ผู้นำคนเดียวทำงานให้สำเร็จไม่ได้ครับ คนที่ทำงานจริงๆ คือทุกๆ คนในองค์กร นั่นหมายความว่าเมื่อมีกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา ทุกคนในองค์กรจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของเขา ถ้าเราบอกว่าเรามีกลยุทธ์ใหม่ แต่ทุกคนในองค์กรของเราทำงานเหมือนเมื่อก่อนเลย กลยุทธ์พังทันทีครับ

เพราะฉะนั้นต้องมีกระบวนการที่เรียกว่า Change Management หลักๆ เลยคือเราต้องทำงานร่วมกับคน ต้องสื่อสาร ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับคน ต้องพัฒนาสเกลให้กับคน ต้องซัพพอร์ตคน สร้างระบบในการมอนิเตอร์เพื่อให้คนปรับพฤติกรรมจริงๆ ซึ่งเรื่องนี้ผมคิดว่า SMEs น่าจะได้เปรียบบริษัทใหญ่ด้วยซ้ำ เพราะองค์กรยังไม่ใหญ่มาก การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะยากหรือไม่ยากขึ้นอยู่กับ Inertia คือความเฉื่อย ซึ่งความเฉื่อยมักจะมากับองค์กรขนาดใหญ่และเก่าแก่

### สัญญาณ 3 ประการที่บ่งบอกว่าองค์กรมีความเสี่ยงที่จะล่มสลาย

สัญญาณแรกคือ ‘องค์กรอ้วน’ เข้าไปแล้วเจอคนเต็มไปหมดเลย ตรงนั้นก็ยังมีหน่วยงานนี้ ตรงนี้ก็ยังมีหน่วยงานนั้น พูดง่ายๆ คือยิ่งองค์กรใหญ่ก็ยิ่งทำงานลำบาก สองคือ ‘องค์กรโง่’ คือไม่มีไอเดียเลย เวลาประชุมงาน ผู้บริหารไม่มีไอเดีย คุณกันแต่เรื่องเดิมๆ และสิ่งที่ทำก็เหมือนเดิม ข้อสามคือ ‘มีความสุข’ เราชอบพูดกันว่า Happy Work Place แต่จริงๆ ถ้าลองสังเกตดู องค์กรที่มีความสุขเขาจะเอ็นจอย ไม่คิดทำอะไรใหม่ๆ เลย เรามีความสุข ทุกอย่างพร้อม



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

หมดแล้ว เหมือนอยู่คอมพิวเตอร์โซน อยู่ไปทุกวันเดี๋ยวก็น่าจะมีเงินเดือน ถ้า 3 องค์ประกอบนี้มารวมกัน อ้วน ใจ และมีความสุข นี่ละครับคือสัญญาณแห่งการล่มสลาย

พื้นฐานจริงๆ ของกลยุทธ์คือการทำสิ่งที่เราไม่เคยทำมาก่อน  
มันเป็นกฎคู่โลก ถ้าเรายังทำเหมือนเดิม ผลลัพธ์จะดีขึ้นได้อย่างไร  
วิกฤตมันเป็นเพียงตัวกระตุ้นให้เราคิดเท่านั้น

เมื่อทำมาถึงระดับหนึ่ง อะไรคือจุดวัดที่บอกว่าเรามาถูกทางแล้วหรือยัง

กลยุทธ์มันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน กลยุทธ์นั้นก็อาจจะไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดีที่สุด และทุกกลยุทธ์มันมีสมมติฐานอยู่ สมมติฐานก็อาจจะเปลี่ยนได้เช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นกลยุทธ์มันเป็น Ongoing Process เราสามารถกลับไปเช็คลิสต์ 3 ข้อที่บอกไปก่อนหน้านี้คือ Performance, Action, Assumption และ What?, So What?, Now What? ที่จะช่วยให้เรามอนิเตอร์ทั้งภายนอกและภายใน และปรับกลยุทธ์ไปอย่างต่อเนื่อง

บทเรียนที่ท้าทายสำหรับผู้ประกอบการที่กำลังเผชิญกับวิกฤต

เมื่อมีวิกฤตเกิดขึ้น ไม่ว่าจะใหญ่หรือจะเล็ก คนที่จะอยู่รอดคือคนที่ปรับตัวได้ มันคือกฎคู่โลกเลย ไดโนเสาร์สูญพันธุ์ไปเรียบร้อยแล้วเพราะเกิดวิกฤตขึ้นกับโลกใบนี้แล้วมันปรับตัวไม่ได้ แม้ว่าจะตัวใหญ่ก็ตาม แต่สิ่งที่อยู่ได้คือแมลงสาบ เพราะเขาปรับตัวได้ ผมมองว่า SME คือคนที่ปรับตัวได้ง่ายกว่า เพราะองค์กรเล็ก อยากให้ลองโฟกัสที่ปัญหา ปัญหาอยู่ตรงไหนก็แก้ตรงนั้น

วิกฤตเป็นเหมือนการติดหล่ม คุณเป็นรถขนาดเล็ก คุณสามารถข้ามหล่มได้ง่ายกว่ารถคันใหญ่ สิ่งที่คุณอาจจะขาดก็คือความสามารถและทรัพยากร ดังนั้นให้โฟกัสที่การหาความรู้ความสามารถ ซึ่งในยุคสมัยนี้ผมบอกได้เลยว่ามันง่ายมากๆ สมัยก่อนใครจะเข้าไปเข้าเรียนมหาวิทยาลัยระดับไฮวี่ลิ่งง่ายๆ แต่วันนี้เปิดให้เรียนฟรีกันทั่วโลก เพราะฉะนั้นหาความรู้เข้าไว้ครับ อ่านหนังสือ ฟังพอดแคสต์ อย่าหยุดการเรียนรู้ ยุคนี้ไม่ใช่ยุคของการทำด้วยตัวเองทั้งหมดแล้ว เพราะฉะนั้นอะไรที่ขาด คุณก็แค่เดินออกไปข้างนอกแล้วหาว่าอะไรจะเติมเต็มสิ่งเหล่านั้นได้อย่างไร อาศัยความเล็ก ความคล่องแคล่วว่องไว ความมุ่งมั่นในการทำธุรกิจ และโอกาสในการเติบโตที่สูง ใช้ตรงนี้ละครับในการฝ่าวิกฤตนี้ให้สำเร็จ



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

ที่มา <https://thestandard.co/podcast/thesmehandbook-ep1/>

[#เราจะฝ่าวิกฤตไปด้วยกัน](#)

[#SocialDistancing](#)

[#สำนักวิทยบริการฯมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม](#)

หรือ <http://arit.npru.ac.th/>

<http://www.npru.ac.th/>

ฝ่ายส่งเสริมการใช้บริการ สำนักวิทยบริการฯ <http://arit.npru.ac.th/>



Line@LibraryNPRU

