



7 Mindsets การจัดการองค์การ ในสภาวะวิกฤติ

สุขยีน เทพทอง
วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

7 Mindsets การจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤติ

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ไม่อนุญาตให้คัดลอก
เนื้อหาส่วนใดส่วนหนึ่งไปเผยแพร่ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์แล้ว
เท่านั้น

พิมพ์ครั้งที่ 1: เมษายน 2563
ISBN (E-book): 978-974-456-805-2
หมวดหมู่: บริหารธุรกิจ
ราคา: 150 บาท

ผู้แต่ง สุขยีน เทพทอง
วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ
บรรณาธิการ ปรีyakมล เอื้องอ้าย
ผู้ช่วยบรรณาธิการ ฅณาวรรณ แก้วดูลดุก
ปภาดา บุปผาสวรรค์
ฝ่ายออกแบบศิลป์ เชียเหว่ย โฮ

จัดทำโดย: ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
126 อาคารเรียนรวม 5 ชั้น 2 ถนนประชาธิปไตย
แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140
โทร. 02-470-9644
E-mail: steco.edu@mail.kmutt.ac.th

แนะนำ STECO

ความสามารถทางการแข่งขันเป็นปัจจัยเชิงเปรียบเทียบที่ใช้วัดความสามารถหรือสมรรถนะของตนเองเทียบกับคู่แข่ง การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันองค์กรให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นเป้าหมายที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ สำหรับองค์กรธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน คือ ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แนวทางที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบ เช่น การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นต้น

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) จึงทำหน้าที่ในการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร และจะนำความรู้ไปใช้ในการให้คำปรึกษาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ตลอดจนพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำนำ

ท่ามกลางวิกฤติการแพร่กระจายของไวรัสโควิด 19 ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้ทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมถึงห้างร้านโดยทั่วไป ได้รับผลกระทบในวงกว้าง วิกฤติครั้งนี้แตกต่างจากวิกฤติเศรษฐกิจและภัยธรรมชาติในรอบ 30 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นพร้อมกันหลายด้านทั้งทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม คำถามที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆ ไม่ใช่เพียงแค่การปรับตัวในช่วงวิกฤติ แต่ยังรวมถึงการปรับตัวภายหลังวิกฤติด้วย ซึ่งรูปแบบธุรกิจและการดำเนินชีวิตของผู้คนอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันองค์กร มจร. ได้สรุปเป็นกรอบความคิด หรือ Mindset ที่สำคัญ 7 ประการ เพื่อเป็นแนวคิดการจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤติ โดยหวังว่าองค์กรและผู้ประกอบการ จะได้ใช้เป็นแนวทางในการรับมือและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผ่านพ้นไป และเตรียมความพร้อมในการอยู่รอดและเติบโตต่อไปในอนาคตอีกด้วย

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สารบัญ

	หน้า
แนะนำ STECO	ก
คำนำ	ข
Mindset 1 องค์กรจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป	1
Mindset 2 ขายเป็นได้ แต่ทำการตลาดได้	5
Mindset 3 หากทำอะไรไม่ได้ ให้ทำเพื่อสังคม	9
Mindset 4 สร้างความแตกต่างท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง	12
Mindset 5 วิฤติคือโอกาสแห่งการเปลี่ยนแปลง	16
Mindset 6 ความเร็วคือความได้เปรียบ (Economy of Speed)	20
Mindset 7 เหตุการณ์จะผ่านไป แต่นิสัยคือสิ่งถาวร	23
ประวัติผู้แต่ง	
ดร.สุขยีน เทพทอง	28
ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ	29



MINDSET 1

องค์กรจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

Mindset 1

องค์กรจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

วิกฤติการแพร่กระจายของไวรัส COVID-19 ในประเทศไทย ตั้งแต่ปลายเดือนมกราคม 2563 ส่งผลกระทบต่อสังคมธุรกิจและเศรษฐกิจโดยรวม องค์กรประเภทต่างถูกสั่งให้ปิดหรือปรับวิธีการทำงาน เทศกาลสงกรานต์ถูกประกาศให้งดเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ ในเดือนเมษายน 2563 ตัวเลขผู้ติดเชื้อในประเทศไทยเริ่มลดลง ผู้คนมีความคิดเห็นที่หลากหลายว่าวิกฤตินี้จะอยู่อีกยาวนานแค่ไหน บางคนบอกว่าอาจจะอยู่ยาวนานอีกเป็นปี ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งคิดว่าวิกฤติน่าจะจบได้ภายในอีก 2-3 เดือน นั่นคือบางจังหวัดจะเริ่มเข้าสู่ภาวะปกติตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2563 เป็นต้นไป

“ยังมีองค์กรใดที่กำลังรอวิกฤติจบ แล้วกลับมาทำธุรกิจรูปแบบเดิมอยู่บ้างหรือไม่?” นี่เป็นคำถามสำคัญที่บริษัทต่างๆ ต้องถามตนเองเป็นลำดับแรกเพราะไม่ว่าวิกฤตินี้จะสั้นหรือยาวแต่การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์แล้ว! ไม่ว่าวิกฤตินี้จะอยู่กับเราไปอีกเดือนหรือเป็นปีก็ตาม แต่รูปแบบการดำเนินงานต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลง

วิถีชีวิตของผู้คนและลักษณะการทำธุรกิจจะเปลี่ยนไปจากปกติเดิมไปสู่ปกติใหม่ หรือที่เรียกว่า New Normal

หากองค์กรใดคิดว่ายังทำเหมือนเดิมได้ โปรดพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

เราไม่เปลี่ยน แต่คู่แข่งเปลี่ยน
เราไม่เปลี่ยน แต่ผู้บริโภคเปลี่ยน
เราไม่เปลี่ยน แต่เทคโนโลยีเปลี่ยน
เราไม่เปลี่ยน แต่สังคมเปลี่ยน

ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนผ่านช่องทางออนไลน์แทนการเรียนการสอนในห้องเรียน โดยหลาย ๆ แห่งจะใช้วิธีออนไลน์ต่อไปแม้จบวิกฤตโควิด นักศึกษาเริ่มเรียกร้องอยากให้มีการผสมผสานการเรียนออนไลน์เข้ากับวิธีการเดิม ประกอบกับเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยเป็นอย่างมาก ทุกคนสามารถเรียนผ่านสมาร์ทโฟน ไลฟ์สไตล์ของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดด

จะเห็นได้ว่าหากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาใดจะทำแบบเดิม ย่อมไม่สามารถแข่งขันหรืออาจไม่สามารถดำรงอยู่ได้เลยทีเดียว เช่นเดียวกับร้านอาหารหรือธุรกิจอื่นๆ หากไม่มีบริการจัดส่ง (Delivery) ก็ยากที่จะขายสินค้าแข่งกับร้านอื่นๆ โดยเฉพาะในสถานการณ์เช่นนี้ได้

และในยามสถานการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติ รูปแบบการให้บริการออนไลน์ เหล่านี้อาจจะเป็นช่องทางสำคัญสำหรับผู้บริโภคต่อไป เพราะเทคโนโลยี ค่านิยม วัฒนธรรมทางสังคม และ พฤติกรรมของผู้คนได้เปลี่ยนไปแล้ว นั่นเอง

ในเชิงธุรกิจ เราเรียกการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อาจะเป็น Paradigm Shift ซึ่งไม่ใช่แค่การเปลี่ยนแปลงแต่เป็นการเปลี่ยนผ่าน หรือการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ครั้งใหญ่ การเปลี่ยนผ่านวิถีทางการดำเนินชีวิตรูปแบบ ใหม่ ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว

องค์กรมีเวลาไม่มากนักที่จะหาให้เจอว่า “**สิ่งรอบตัวที่เปลี่ยนแปลง ไปจากวิกฤตินี้มีอะไรบ้าง**” สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ การ “**เปลี่ยน**” เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด



MINDSET 2

ขายไม่ได้ แต่ทำการตลาดได้

Mindset 2

ขายไม่ได้ แต่ทำการตลาดได้

จากวิกฤติโรคระบาด COVID-19 ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบรุนแรงทั่วทุกมุมโลกเป็นวงกว้าง มีบางธุรกิจได้รับประโยชน์ เช่น ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ ธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรี่ แต่โดยรวมธุรกิจส่วนใหญ่มักได้รับผลกระทบเชิงลบมากน้อยแตกต่างกันไป

บางธุรกิจได้รับผลกระทบปานกลางจากข้อจำกัดในการดำเนินงาน ทำให้รายได้ลดลง เช่น ธุรกิจ (ผลิต) อาหาร ธุรกิจค้าปลีก บางองค์กรได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากถึงขั้นหยุดการดำเนินกิจการชั่วคราว เช่น ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจท่องเที่ยว เป็นต้น

หลาย ๆ คนจึงเกิดคำถามในใจว่า **“ในสถานการณ์แบบนี้ เราสามารถแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างไรได้บ้าง”**

มีการหยุดชะงักของธุรกรรม เนื่องจากนโยบายการกักตัว (Quarantine) เว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) หรือการทำงานที่บ้าน (Work from Home) เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสของมาตรการด้านสาธารณสุข ส่งผลให้การใช้จ่ายของผู้บริโภคลดลง

ข้อแนะนำประการสำคัญ คือ แม้องค์กรไม่สามารถขายสินค้าหรือให้บริการได้ **“แต่ยังสามารถทำการตลาด (Marketing) ได้”**

เพื่อสื่อสารคุณค่าของสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ซึ่งการทำการตลาดนี้ องค์กรสามารถสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคได้ตลอดเวลาและในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้องค์กรต้องหยุดการขายสินค้าหรือให้บริการชั่วคราว แต่ผู้บริโภคยังมีความต้องการเช่นเดิมและต่อเนื่อง ยกตัวอย่าง เช่น ผู้คนยังคงมีความต้องการตัดผม แต่ร้านตัดผมทุกร้านต้องปิดชั่วคราวตามนโยบายของภาครัฐ ทำให้ผู้คนหันมาใช้วิธีตัดผมด้วยตนเอง ซึ่งแน่นอนว่าเป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน เป็นโอกาสให้ Youtuber นำเสนอเทคนิคตัดผมด้วยตนเอง ร้านตัดบางร้านก็ใช้โอกาสนี้ในการแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับการตัดผมด้วยตัวเอง ซึ่งเชื่อได้ว่า ผู้ชมที่ชื่นชอบคลิปวิดีโอนี้ นอกจากจะได้ความรู้ไปใช้กับตัวเองแล้วยังมีโอกาสที่จะไปใช้บริการจากช่างคนดังกล่าว

“การสร้างรับรู้สามารถกระตุ้นให้เกิดการรับรู้คุณค่าในสินค้าหรือการให้บริการของธุรกิจได้เป็นอย่างดี จนทำให้จากผู้คนทั่วไปเกิดความต้องการใช้บริการกลายเป็นลูกค้าได้ในอนาคต”

ในสถานการณ์ปกติ องค์กรมักให้ความสำคัญและทุ่มเทอยู่กับการผลิตและการขาย จนอาจจะละเลยกิจกรรมการทำการตลาดกับกลุ่มผู้บริโภค ดังนั้น ช่วงเวลานี้เป็นจังหวะที่ดีที่องค์กรจะทำการตลาดกับผู้บริโภคและสังคมในวงกว้าง เพื่อสร้างความต้องการในการเปลี่ยนผู้คนทั่วไป ให้เป็น **“ลูกค้า”** ของเราในอนาคตได้

นอกจากนี้ การทำการตลาดในสถานการณ์วิกฤติควรเป็นการทำการตลาดในลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เช่น บริษัทน้ำอัดลมแห่งหนึ่งประกาศงดการใช้งบประมาณเกี่ยวกับการโฆษณาผลิตภัณฑ์ทุกแบรนด์ในเครือผ่านสื่อโทรทัศน์และดิจิทัลชั่วคราว เพื่อนำงบประมาณเหล่านั้นใช้ในการร่วมสมทบทุนการร่วมมือกับองค์กรพันธมิตรสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาการระบาดของโรคระบาด COVID-19 สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์ คือ ผู้คนเกิดการแชร์ข้อมูลของกิจกรรมนี้เป็นวงกว้าง ซึ่งถือเป็นการทำการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) ที่เกิดจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Branding) ที่ดีสู่สังคม จึงเป็นผลให้ได้รับกระแสตอบรับเชิงบวกอย่างล้นหลาม

**ถ้าคุณเหนื่อย สิ่งที่คุณทำ คือ การพัก ไม่ใช่การล้มเลิก
เรายังทำบางสิ่งบางอย่างได้เสมอ**



MINDSET 3

หากทำอะไรไม่ได้ ให้ทำเพื่อสังคม

Mindset 3

หากทำอะไรไม่ได้ ให้ทำเพื่อสังคม

ท่ามกลางวิกฤติ หลายองค์กรธุรกิจต่างเร่งหาแนวทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ก็ยังมีหลายองค์กรโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่รู้สึกมีดมน และไม่สามารถรับมือกับปัญหาเหล่านี้ได้จริงๆ ควรปรับตัวอย่างไร ซึ่งมีข้อแนะนำ คือ

“หากทำอะไรไม่ได้จริงๆ เราจะสามารถทำอะไรเพื่อผู้อื่นได้บ้าง ?”

ยกตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตชุดชั้นในแห่งหนึ่งที่ได้รับผลกระทบไม่ต่างจากธุรกิจอื่นๆ จึงได้ออกมาตรการดูแล เฝ้าระวัง และป้องกันการแพร่ระบาดของในองค์กร เพื่อความปลอดภัยของพนักงานและบุคคลภายนอก ทำให้ต้องปรับสายการผลิตชุดชั้นในชั่วคราว แล้วหันมาผลิตหน้ากากอนามัยจากผ้าสเปเซอร์ที่เป็นวัตถุดิบใหม่ของชุดชั้นในแจกประชาชนฟรี ซึ่งเป็นการนำวัตถุดิบที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และส่งเสริมให้พนักงานมีงานทำในช่วงวิกฤตินี้ ผลพวงต่อมาจึงคิดเปิดเป็นหน่วยธุรกิจที่ผลิตสินค้าชนิดนี้จนกลายเป็นธุรกิจใหม่ของบริษัทในภายหลัง

การทำเพื่อสังคม นอกจากจะเป็นการสร้างสังคมแห่งการพึ่งพากันแล้ว ยังเป็นอีกหนึ่งโอกาสที่จะทำให้เรามองเห็นโอกาสทางธุรกิจ เพราะสินค้าและบริการส่วนใหญ่ที่มีในปัจจุบันเกิดจากการมองเห็นปัญหาของลูกค้าหรือผู้บริโภค ทำให้พัฒนาสินค้าและบริการเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ เรามักจะพบว่ามีปัญหาใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ ทำอย่างไรที่เราจะเข้าใจปัญหาการทำเพื่อสังคมจึงเป็น อีกหนึ่ง Mindset ที่พึงปฏิบัติในสภาวะวิกฤติ

การเริ่มต้นกิจกรรมบางอย่างจากความสามารถที่มีอยู่ เพื่อผู้อื่น นอกจากจะได้ช่วยเหลือสังคมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรแล้ว โอกาสที่เราอาจจะได้ คือ **“โอกาสทางธุรกิจ”** ด้วยกลยุทธ์การขยายสายธุรกิจใหม่ให้แก่กลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใหม่



MINDSET 4

สร้างความแตกต่าง
ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

Mindset 4

สร้างความแตกต่าง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

เป็นที่ทราบกันดีว่า การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 สร้างความโกลาหลให้กับโลกอย่างหนักหน่วง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ซึ่งล้วนส่งผลต่อวิถีคิด วิธีการทำงาน รวมไปถึงวิถีชีวิตของผู้คน จึงทำให้ทุกองค์กรและประชาชนทุกคนล้วนปรับตัวยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับมือสิ่งที่จะเกิดขึ้นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของวิกฤตการณ์นี้

องค์กรควรเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนธุรกิจรูปแบบต่างๆ เช่น สินค้า การให้บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่จะเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมามากมาย เพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการใหม่ๆ จากลูกค้าในอนาคต

“ถ้าเราไม่เปลี่ยน โลกจะเปลี่ยนเราเอง”

เมื่อองค์กรเราปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจแล้ว องค์กรอื่นๆ ก็มีการปรับเปลี่ยนเช่นเดียวกัน องค์กรควรตั้งคำถามกับตนเองให้ได้ว่า

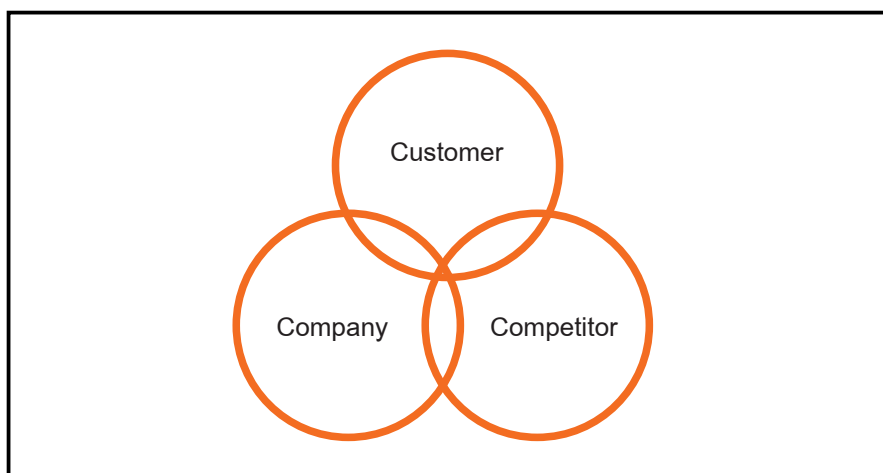
อะไร คือ สิ่งที่ทำให้เราแตกต่างจากคู่แข่ง มิฉะนั้นอาจเกิดวิกฤติซ้ำสอง นั่นคือ วิกฤติจากการทำธุรกิจที่ผิดพลาดเพราะขาดความแตกต่าง

ช่วงวิกฤติโรคระบาดนี้ ทำให้ความต้องการเจลล้างมือแอลกอฮอล์เพิ่มขึ้นมาก พบว่าเจลล้างมือแต่ละแบรนด์มีความคล้ายคลึงกันมาก คือ มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์เป็นหลักเพียงอย่างเดียวแต่มีบางบริษัทสามารถคิดค้นส่วนผสม แต่งกลิ่นสมุนไพร กลิ่นผลไม้ หรือส่วนผสมบำรุงผิว สิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าโดดเด่นจากคู่แข่งได้ นำมาซึ่งรายได้เพิ่มขึ้นให้แก่องค์กร

ดังนั้น สภาพการณ์เช่นนี้ ผู้ประกอบการต่างๆ จำเป็นจะต้องแสวงหาความแตกต่าง ไม่เช่นนั้นองค์กรก็ต้องเจอวิกฤติใหม่ไม่จบสิ้น

การสร้างความแตกต่างอาจทำได้ง่ายนัก ข้อแนะนำคือ อาจเริ่มต้นจากแนวคิดลอกเลียนแบบสินค้าหรือวิธีการให้บริการ (ที่ไม่มีลิขสิทธิ์) และพัฒนาสินค้าต่อยอดเพิ่มเติม หรือที่เรียกว่า C&D ย่อมาจาก Copy & Development ด้วยการต้องหาวิธีหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จากคู่แข่งแล้วต่อยอดสินค้าในรูปแบบที่แตกต่าง

ทั้งนี้ สามารถพัฒนาแนวคิด Copy & Development ให้เป็น Connect & Development ด้วยการสร้างเครือข่ายและพัฒนา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ



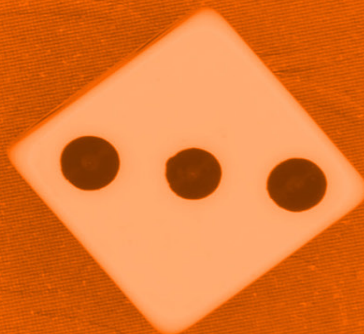
นอกจากนี้ แนวคิดตามแบบจำลอง 3Cs ยังเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่จะช่วยองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความแตกต่างได้แก่

1) ลูกค้า (Customer) สิ่ง que ลูกค้าต้องการ

2) องค์กร (Company) ความสามารถหลักของธุรกิจ และ

3) คู่แข่ง (Competitor) เข้าใจภารกิจของคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ พื้นที่ที่ที่เราจะสามารถสร้างความแตกต่างได้ดี คือ พื้นที่ที่เป็นความต้องการของลูกค้า และคู่แข่งของเรายังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้จึงจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

**ถ้าสินค้าไม่มีอะไรแตกต่าง
คุณเองนั่นแหละ คือ ความแตกต่าง!**



MINDSET 5

วิฤตติ คือ โอกาสแห่งการเปลี่ยนแปลง

Mindset 5

วิกฤติ คือ โอกาสแห่งการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงในทุกด้าน ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเกิดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าและคนในสังคม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรับมือกับวิกฤติการณ์ของโลก การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงทำให้ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆ ที่ไม่เคยเจอมาก่อน องค์กรจึงคิดหาแนวทางรับมือ ท่ามกลางความเลวร้ายก็ยังมีโอกาสอยู่เสมอ

“ช่วงเวลานี้เป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการ Transform องค์กรองค์กร”

องค์กรใดที่**ไม่สามารถปรับตัว**ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลต่อ**ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง**หรือเลวร้ายที่สุด คือ การล้มเลิกกิจการไปในที่สุด

ทรานส์ฟอร์มเมชัน (Transformation) ก็คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

และคงไว้ซึ่งขีดความสามารถทางการแข่งขันองค์กรต่อไปได้ ทรานฟอร์ม
องค์กรสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบทั้งการปรับโมเดลธุรกิจ (Business
Model) การปรับกระบวนการทำงาน แม้กระทั่งการปรับโครงสร้างทั้งองค์กร

ย้อนกลับไปเมื่อ 3 ปีที่แล้ว ประเทศไทย 4.0 หรือที่เรารู้จักกันคือ
Thailand 4.0 ที่มีผู้คนพูดถึงจำนวนมาก ซึ่งเป็นแนวคิดการขับเคลื่อน
โครงสร้างเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และ
การบริการระดับสูง เพื่อผลักดันการเติบโตของรายได้ แต่มีองค์กรน้อยมาก
ที่ให้ความสำคัญประเด็นนี้ในทางปฏิบัติ เพราะองค์กรส่วนใหญ่เน้น **“ขาด
ความรู้สึกรีบเร่งด่วน (Sense of Urgency)”** ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี พ.ศ. 2538 จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของธนาคารกสิกรไทยในยุค
ของคุณบัณฑิต ล่ำซำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ก่อนเกิดวิกฤติการณ์ทางการเงินหรือ
เรียกกันทั่วไปว่า วิกฤติต้มยำกุ้งที่เป็นวิกฤติรุนแรงที่สุดครั้งหนึ่งและสร้างความ
เสียหายมหาศาลให้กับระบบเศรษฐกิจไทยเมื่อปี 2540 เพียง 2 ปี ตอน
นั้นธนาคารและสถาบันการเงินหลายแห่งถูกปิดตัว ในปี 2538 คุณบัณฑิต
ได้นำแนวคิด Re-Engineering มาพัฒนาธนาคารให้มีความทันสมัย
จัดกระบวนการทำงานใหม่ รวมถึงออกแบบสำนักงานให้เป็นโทนสีเขียว เพื่อ
ตอกย้ำภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่จดจำของลูกค้า จึงทำให้กสิกรไทยสามารถ
รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นและฟื้นตัวจากวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงในวิกฤติครั้งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อรับมือกับผลกระทบที่เกิดจากโรคระบาดไวรัส COVID-19 แต่สถานการณ์ภายหลังการระบาดถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ คือ การเกิดปรากฏการณ์ New Normal หรือความปกติใหม่ที่หมายถึง พฤติกรรมของผู้คนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปหลังจากเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งดัง Mindset ที่หนึ่งคือ องค์กรจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้น องค์กรควรเตรียมความพร้อมในทุกมิติ ซึ่ง Digital Transformation จึงกลายเป็นเรื่องจำเป็นและเร่งด่วนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**ถ้าไม่อยากถูก Disrupt
จำเป็นต้อง Transformation ใหทันยุคดิจิทัล**



MINDSET 6

ความเร็ว คือ ความได้เปรียบ
(Economy of Speed)

Mindset 6

ความเร็ว คือ ความได้เปรียบ (Economy of Speed)

การเกิดขึ้นและดับลงเป็นเรื่องราวธรรมดาของโลกที่เปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง สำหรับองค์กรที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ก็มีสิทธิ์ได้รับโอกาสและความเปลี่ยนแปลงดีๆ ขณะที่อีกหลายองค์กรที่ตามไม่ทันจะเริ่มเสียการควบคุมและกำลังปิดตัวลง

ในอดีตความสามารถทางการแข่งขัน ผู้คนมักให้ความสนใจในเรื่อง “Economy of Scale” คือ ความคุ้มค่าจากการผลิตในปริมาณที่เหมาะสม แต่เมื่อโลกแห่งการแข่งขันได้เปลี่ยนไปแล้ว **ความเร็วในการแข่งขัน** “Economy of Speed” กลายเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง องค์กรใดสามารถผลิตสินค้าได้เร็วกว่าหรือนำเสนอสินค้าใหม่ได้เร็ว รวมทั้งการให้บริการได้เร็ว ก็จะสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้ก่อนคู่แข่ง

ปัจจุบันองค์กรที่แข็งแกร่งท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงนั้น การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ อาจไม่ได้ทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งมากนัก แต่องค์กรที่สามารถปรับตัว คาดการณ์ความต้องการ

และพฤติกรรมผู้บริโภคได้เร็วจะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้มากกว่า ดังคำที่ว่า ใครเร็วกว่า ได้เปรียบกว่า ไม่ว่าคนๆ นั้นจะใหญ่แค่ไหนหรือมีทุนมากแค่ไหนก็ตาม

ปัจจัยสำคัญที่สุด กลายเป็นเรื่อง “ความเร็ว” ในการปรับตัว

เมื่อโรคระบาดเกิดการแพร่ระบาดมาเป็นเวลากว่า 4 เดือนแล้ว ณ วันนี้ ผู้ใดวางแผนจะผลิตเจลล้างมือแอลกอฮอล์ ถือว่าสายไปแล้ว แต่ถ้าเป็นการคิดและลงมือทำเมื่อ 2 เดือนที่แล้วอาจจะทำให้เกิดโอกาสได้ เช่นเดียวกันร้านอาหารที่กำลังวางแผนให้บริการจัดส่ง Delivery ก็ถือว่าช้าจนสูญเสียรายได้ไปจำนวนมากหรือแม้กระทั่งในภาคการศึกษาอย่างมหาวิทยาลัยที่อาจจะกำลังออกแบบรูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์

เพราะแค่คิดก็อาจจะเข้าไปเสียแล้ว แต่จะต้องคิดแล้ว “ลงมือทำทันที” ดังนั้น ทำอย่างไรที่เราจะสามารถเป็น First Mover ก่อนผู้อื่น เพื่อให้แข่งขันได้โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤตเช่นนี้

**ไม่มีองค์กรใดปราศจากคู่แข่ง คุณคิดได้ คู่แข่งก็คิดได้
การปรับตัวช้า คือ การตกยุคอีกรูปแบบหนึ่ง**

A man with a beard and a flat cap is shown in profile, talking on a mobile phone. The entire image is overlaid with a semi-transparent orange filter. The man is looking slightly to the right.

MINDSET 7

เหตุการณ์จะผ่านไป แต่นิสัย คือ สิ่งถาวร

Mindset 7

เหตุการณ์จะผ่านไป แต่นิสัย คือ สิ่งถาวร

องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ยกระดับการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ให้เป็นภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก วิกฤตินี้สร้างมูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล หลายๆ คนเกิดข้อคำถามในใจว่า แล้ววิกฤติครั้งนี้จะอยู่กับเราไปอีกนานแค่ไหน

สิ่งที่ได้ยืกันมาหนาหนาว่า การทำอะไรซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 21 วันสามารถปลูกฝังก่อให้เกิดเป็นนิสัยใหม่ได้ตามทฤษฎี 21 วันของ ดร.แม็กซ์เวลล์ มอลท์ ที่ตีพิมพ์ในหนังสือ Psycho-Cybernetics ซึ่งวิกฤตินี้เกิดขึ้นมาแล้วกว่า 4 เดือน ฉะนั้น **สิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วจากวิกฤตินี้ คือ ความเคยชินจากการใช้ชีวิต**ของผู้คนในช่วงเวลาที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการจับจ่ายใช้สอย รูปแบบการทำงาน หรือความใส่ใจด้านสุขอนามัย

“สิ่งที่พึงระวัง คือ วิธีคิด แนวทางการพิจารณา และหลักการตัดสินใจ ในช่วงที่ผ่านมาจะกลายเป็นนิสัยที่จะติดตัว”

นักศึกษาคนหนึ่งที่เป็นเจ้าของบริษัท แต่ช่วงเวลานี้ส่งผลให้งานต่างๆ ถูกเร่งรีบชั่วคราว ทำให้ขาดรายได้ไปอย่างมาก แต่สิ่งที่เขาคิดและทำทันที คือ ใช้เวลาว่างที่มีในการทำอาหารกล่องขาย แม้ว่าช่วงแรกจะขายได้วันละ 250 บาท แต่ปัจจุบันผ่านมากกว่า 2 อาทิตย์ นักศึกษาคอนนั้นขายอาหารกล่อง มีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นวันละ 8,000 บาท

ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการเอาตัวรอดจากวิกฤติที่เกิดขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาคอนนี้ คือ “นิสัย” ที่จะทำให้อยู่รอดและเติบโตไปได้ตลอดเวลา

ในช่วงเวลานี้ หลายๆ องค์กรมีนโยบาย Work from Home เพื่อความปลอดภัยของพนักงานในองค์กร รวมถึงบุคคลภายนอกที่มาติดต่อ บางท่านมีแนวคิดว่าจะสามารถทำงานวันละกี่ชั่วโมงก็ตามเพราะไม่มีใครทราบ หรือในแต่ละวันจะทำอะไรก็ได้

วันนี้เราต้องหันกลับมาสำรวจตัวเราเองว่า **การกระทำของตัวเองในปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร** เพราะสิ่งนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของเราในอนาคต หากเรามีวินัยในการทำงานดังเช่นทุกวันที่ทำงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงแม้ในช่วงเกิดวิกฤติก็ตาม สิ่งนี้จะทำให้สามารถก้าวผ่านวิกฤติไปได้

คำถาม คือ วิกฤตครั้งนี้ก็คือวิกฤตสุดท้าย หรือ มันก็เป็นแค่เหตุการณ์หนึ่งที่ผ่านเข้ามา สิ่งที่เราทำหรือวิธีการในการรับมือในลักษณะนี้ก็ยังอยู่กับเราตลอดไป ดังนั้น หากต้องการจะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้สอดคล้องกับวิกฤตที่เกิดขึ้น เราจำเป็นต้องเปลี่ยน ทั้งทัศนคติ แนวคิด และวิธีการ เพื่อรองรับกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ไม่ว่าในอนาคตจะเกิดเหตุการณ์ใดๆ ก็ตาม

สิ่งที่กระทำในวันนี้ คือ นิสัยของเราในอนาคต



ประวัติผู้แต่ง



ดร.สุบยีน Inphong

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์
ตำแหน่งปัจจุบัน: ประธานสาขาการบริหารจัดการองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การศึกษา

- Ph.D. in Development Administration
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- MBA สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- MPA สาขาการบริหารโครงการและนโยบาย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, การจัดการธุรกิจค้าปลีก
ตำแหน่งปัจจุบัน: หัวหน้าศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การศึกษา

- Ph.D. (Management)
Asian Institute of Technology
- M.Sc. สาขาการบริหารโครงการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- B.A. สาขาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล



ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

 02-470-9644

 steco.edu@mail.kmutt.ac.th

 <https://steco.kmutt.ac.th/>

 [stecokmutt](https://www.facebook.com/stecokmutt)