

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
20-IN-34-GE-TRC-A Training Course on Advanced Strategic Management
for Enhancing Productivity in SMEs
ระหว่างวันที่ 16-18 ธันวาคม 2563
Digital Multicounty (DMC) Hosted by National Productivity Organization, Pakistan
and the APO Secretariat

จัดทำโดย นายจักรินทร์ วุฒิชชาติ
นักพัฒนาธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564

ส่วนที่ 1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

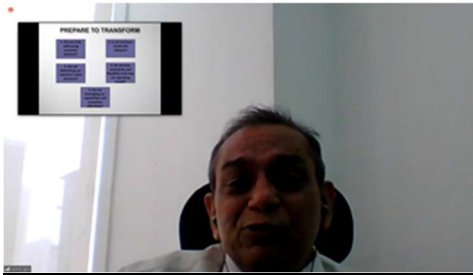



โครงการ Training Course on Advanced Strategic Management for Enhancing Productivity in SMEs ดำเนินการโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย Asian Productivity Organization (APO) ร่วมกับ National Productivity Organization และ Executive Development Institute, National School of Public Policy ประเทศปากีสถาน เป็นเจ้าภาพในการจัดการฝึกอบรมผ่านช่องทางออนไลน์ Digital Multi Country (DMC) เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการและผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถเดินทางไปยังประเทศปากีสถานได้ การฝึกอบรมนี้เน้นการพัฒนาผู้ประกอบการให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือและเทคนิคการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management Tools and Techniques : SMTT) เพื่อการเพิ่มผลิตภาพสำหรับ SMEs ให้สามารถฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ SMEs ในการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังถือเป็นเวทีแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนากลยุทธ์ของผู้เชี่ยวชาญจากประเทศต่างๆ อีกด้วย

การจัดฝึกอบรมดำเนินการเป็นเวลา 3 วัน ระหว่างวันที่ 16-18 ธันวาคม 2563 เวลา 13.30-17.30 น. (ประเทศไทย) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 4 คน จาก 4 ประเทศ ร่วมด้วยผู้แทนจาก บริษัท Pak Suzuki Motor จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรกรณีศึกษาในการจัดการกลยุทธ์ มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ให้กับผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 34 คน จาก 13 ประเทศสมาชิก APO

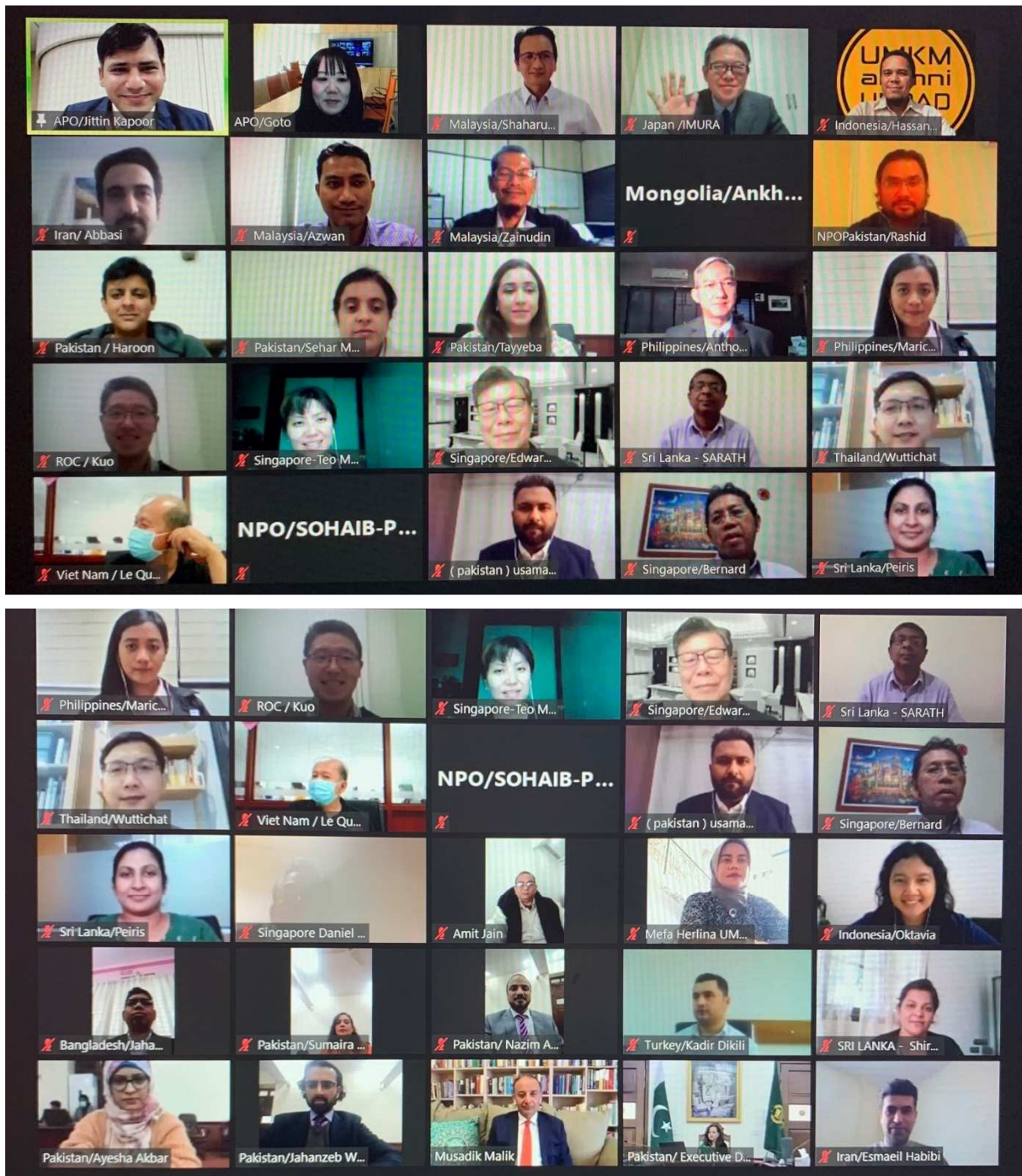
กำหนดการ

Date/Time	Activity
Wednesday, 16 December	Presentations: <ul style="list-style-type: none">Emerging trends and innovations for SMEsProductivity enhancement through digitization in SMEs Discussion: Mitigating the impact of COVID-19 on SMEs through SMTTs
Thursday, 17 December	Presentations: <ul style="list-style-type: none">Implementing advanced SMTTs for organizational developmentBest practice-sharing session (virtual site visit)Interactive session among company representatives and participants
Friday, 18 December	Presentations: <ul style="list-style-type: none">Management consultancy and SME diagnosisCase studies Discussion: Issues and challenges for SMEs in implementing SMTTs

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

<p>Mr. Amit Jain</p>	<p>Managing Director, IRG Systems South Asia Pvt. Ltd., India</p>	
<p>Mr. Masanori Imura</p>	<p>General Manager, Accounting and General Affairs, Sojitz Shared Service Corporation, Japan</p>	
<p>Mr. Shaharum bin Ashaari</p>	<p>Principle Consultant, Synergy Assimilation of Knowledge Resources, Malaysia</p>	
<p>Dr. Musadik Malik</p>	<p>Senator, Pakistan</p>	

ภาพผู้เข้าร่วมโครงการ



Strategic Planning for SME



สรุปจากการบรรยายของ Mr.Masanori Imura

มีคนเคยตั้งคำถามว่าธุรกิจเล็กๆ แบบ SME จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์หรือไม่ ?

จริงๆ แล้วคำตอบคงจะพอเห็นได้ชัดเจนในตอนี้ เพราะ SME เกือบทุกองค์กรมีการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์อยู่ในเว็บไซต์ของบริษัทแทบทั้งสิ้น แสดงว่าการสร้างกลยุทธ์มีความสำคัญกับองค์กรทุกระดับ แต่ปัญหา Mr.Masanori Imura ในฐานะที่ปรึกษาธุรกิจที่ทำงานมาหลายประเทศทั้งในญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และหลายประเทศในเอเชีย พบคือ กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาเป็นเพียงแผนปฏิบัติการที่ขาดจิตวิญญาณในการทำธุรกิจ

เป็นเรื่องที่น่าแปลกมากหากพิจารณาถึงการเติบโตของ SME จะพบว่า ทุกคนเริ่มต้นธุรกิจด้วยทัศนคติที่ดีและแรงบันดาลใจในการก่อร่างสร้างธุรกิจขึ้นมา แต่เมื่อเติบโตจนถึงจุดที่จะขยายกิจการ นำเอาระบบมาตรฐานการทำงานต่างๆ เข้ามาใช้ รวมถึงการใช้เครื่องมือบริหารธุรกิจมาสร้างกลยุทธ์ของบริษัท กลับทำให้แรงบันดาลใจในการทำธุรกิจกลับลดลง

แนวทางการสร้างกลยุทธ์ฉบับ SME ก็ยังคงใช้เครื่องมือบริหารธุรกิจหลักๆ ที่นักสร้างกลยุทธ์มักนิยมนำมาใช้กัน เช่น การวิเคราะห์ SWOT, การวิเคราะห์คู่แข่ง, การวิเคราะห์แนวโน้มตลาด และการจัดทำกลยุทธ์การตลาดด้วย 4P หรือ Product Price Place Promotion แต่เครื่องมือหนึ่งที่ SME ไม่ควรมองข้าม คือ การสร้าง **ความสุขและแรงบันดาลใจให้กับคนในองค์กร** มีทัศนคติที่เปิดรับ ร่วมเป็นเจ้าของ มุ่งมั่นสร้างความสำเร็จให้กับลูกค้าและองค์กร

ตัวอย่างของบริษัท SONY ที่เริ่มต้นธุรกิจด้วยพนักงานเพียง 20 คน แต่กำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย โดยจะเป็นธุรกิจด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่บริษัทใหญ่ๆ ไม่ทำกัน หลังจากนั้น SONY ก็ดำเนินการ

แบบไร้กรอบ ปลุกฝังอิสระทางความคิดและจิตวิญญาณที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ จนสามารถผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างในตลาดและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค จนสามารถขยายกิจการเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลก

ข้อจำกัดของ SME มีอยู่มากทั้งในด้านเงินทุน ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือ เครื่องจักร หรือแม้กระทั่งเครือข่ายความร่วมมือ แต่จิตวิญญาณของ SME ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ไม่มีขีดจำกัด กลยุทธ์ของ SME จึงต้องเน้นเป็นพิเศษไม่ใช่กลยุทธ์แบบทั่วไป การสร้างกลยุทธ์จึงมีหลักคิด 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีความแตกต่างโดดเด่นในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารให้กับพนักงานได้เข้าใจ
- 3) มุ่งตรงไปที่กลุ่มเป้าหมาย
- 4) ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ตรงจุด
- 5) สร้างพลังและความพึงพอใจให้กับพนักงาน

ช่วงสถานการณ์โควิด-19 หลายองค์กรในญี่ปุ่นเกิดบรรยากาศที่สิ้นหวัง แต่ SME หลายแห่งกลับลุกขึ้นมาสร้างพลังให้กับองค์กรของตัวเอง และยังส่งพลังไปถึงลูกค้า ตัวอย่างเช่น Tokyo Toy Museum ที่ดำเนินการโดยเอกชน ต้องปิดพิพิธภัณฑ์ของเล่นงดให้บริการกับเด็กๆ แต่ก็ยังหาช่องทางอื่นในการส่งมอบความสุขและความสนุกให้กับเด็กๆ ได้มีรอยยิ้ม ด้วยการจัดส่งการ์ดการ์ตูนไปให้กับเด็กๆ ที่เป็นสมาชิก เปิดอีเวนต์ออนไลน์จัดเวิร์คช็อปทำของเล่นกระดาษ และระดมทุนผ่าน Cloud Funding ในการผลิตของเล่นคอลเล็กชันใหม่ที่มีการพิมพ์รอยมือของเด็กๆ บนของเล่นด้วย

กลับมาที่คำถามแรก SME จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์หรือไม่ ? ในความคิดของคุณ Imura คือ กลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน ทุกคนในองค์กรเข้าใจร่วมกัน แต่กลยุทธ์ที่ดีไม่ควรเป็นแค่การกำหนดวิสัยทัศน์แบบสวยหรูที่คนในองค์กรไม่เข้าใจ และกำหนดแผนงานแบบเคร่งครัดจนกลายเป็นกรอบความคิด จำกัดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า

Strategizing to Maintain Business Continuity in the New Normal



ฝ่าวิกฤติอย่างมีกลยุทธ์

สรุปจากการบรรยายของ Senator Dr. Musadik Malik

ในยุคโควิด-19 แบบนี้ หลายองค์กรธุรกิจก็ต้องรีบแก้ปัญหาแบบเฉพาะหน้า เพื่อฝ่าวิกฤติที่รุนแรงให้ได้ก่อน แต่ก็พบว่าไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม เป็นระบบ ไม่สามารถป้องกันปัญหาได้ล่วงหน้า ที่สำคัญ คือ ปัญหาต่าง ๆ ก็นำผลกระทบก้อนใหญ่ตามมาด้วย จนทำให้ไม่สามารถหลุดจากวิกฤติไปได้

การดำเนินธุรกิจให้ผ่านช่วงวิกฤติแบบนี้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องคิดและวางแผนอย่างมีกลยุทธ์

Dr. Musadik Malik วุฒิสมาชิกของประเทศปาकिสถาน ได้แนะนำ Framework ให้กับธุรกิจ SMEs สามารถฝ่าวิกฤติได้อย่างน่าสนใจ ไว้ในการบรรยายภายใต้หัวข้อ Advanced Strategic Management for Enhancing Productivity in SMEs จัดโดย องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ดังนี้

ประการแรกที่ต้องตระหนัก คือ SMEs ส่วนมากจะเข้าใจว่าการวางแผนปฏิบัติการแบบปกติเป็นการทำกลยุทธ์ให้กับองค์กร ซึ่งจริง ๆ แล้ว การวางแผนปฏิบัติการแบบนี้จะเน้นไปที่การบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จึงทำให้องค์กรได้ผลลัพธ์เหมือนเดิม “กลยุทธ์ที่ดีต้องสร้างความแตกต่าง และส่งผลให้เกิดผลิตภาพแบบยั่งยืน หรือ Sustainable Productivity”

วิกฤติแต่ละครั้งจะนำมาซึ่งปัญหาและความท้าทาย แต่ในขณะเดียวกันก็นำโอกาสใหม่ๆ มาให้ด้วย เมื่อบริบทภายนอกมีความเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรก็ควรได้รับการทบทวน

วิธีการทบทวนกลยุทธ์อย่างง่าย ๆ คือ **พิจารณาว่าสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่จะยังได้ผลดีหรือไม่ ในฉากทัศน์ (Scenario) ต่างๆ** เช่น ถ้าหากเกิดการ Lock down จะเกิดปัญหาอะไรกับเรา หรือหากลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมไปสั่งสินค้าออนไลน์แล้ว เราจะยังสามารถรักษายอดขายได้หรือไม่ การพิจารณาแบบนี้จะทำให้เราตั้งคำถามและค้นหาคำตอบกับโอกาสใหม่ๆ ที่นำมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้แตกต่างไปจากเดิม

การคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจจะมี 2 แนวทางหลัก คือ 1.เน้นที่การบริหารต้นทุนและราคา หากองค์กรใช้แนวทางนี้ จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการให้แตกต่างไปจากเดิม 2.เน้นที่การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและยอดขายจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สำหรับ Framework เบื้องต้นที่ SMEs สามารถนำไปพิจารณาปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติโควิด-19 โดยทบทวนทวนกิจกรรมทั้งหมดที่ทำอยู่กับ ลูกค้า(Customer) พนักงาน (Employees) ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือบริการให้กับเรา(Supplier) และผู้กระจายสินค้า(Distributor) ว่าจะได้รับผลกระทบในการดำเนินการช่วงโควิด-19 อย่างไร

จากนั้น SMEs ควรพิจารณาความเสี่ยงสำคัญ 3 ด้าน คือ 1.ความเสี่ยงทางการเงิน(Financial Risk) เช่น สภาพคล่องทางการเงินจะได้รับผลกระทบหรือไม่ 2.ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้ต่อเนื่อง(Business Continuity Risks) เช่น พนักงานจะสามารถเดินทางมาทำงานได้หรือไม่ และ 3.ความเสี่ยงต่อห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Risks) เช่น การส่งมอบสินค้าจะมีความล่าช้าหรือไม่



ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์โควิด-19 ที่ต้องพิจารณาในทุกกิจกรรมขององค์กร คือ มาตรการด้านความปลอดภัยและสาธารณสุข หากดูแลได้ไม่ดีอาจได้รับผลกระทบที่รุนแรงทั้งในด้านการดำเนินการขององค์กรและความเชื่อมั่นของลูกค้า

หลังจากใช้ Framework นี้พิจารณาแล้ว องค์กรจะเห็นประเด็นที่ควรนำมาปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งตรงนี้ต้องการไอเดียและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างวิธีการที่แตกต่าง หลังจากนั้นก็นำไปประเมินจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการต่อไป

Flexibility is a new black



“Flexibility” กระแสมาแรงขององค์กรยุคใหม่

สรุปจากการบรรยายของ Mr. Shaharum Ashaari

ตอนนี้คำว่า “Flexibility” หรือความยืดหยุ่น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ปรารถนา อยากให้องค์กรพัฒนาความสามารถนี้ขึ้นมาทันกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะเมื่อเกิดโควิด-19 องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรักษาคุณภาพการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องและการดำเนินธุรกิจที่ไม่หยุดชะงัก ซึ่งการจะพัฒนาความสามารถขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นแบบนี้ ไม่สามารถสร้างได้อย่างรวดเร็วอย่างที่คิด แต่ต้องมีการวางแผนการพัฒนารูปแบบเป็นระบบให้หยั่งรากลึกไปถึงวัฒนธรรมองค์กร

Mr. Shaharum Ashaari ที่ปรึกษาธุรกิจจากประเทศมาเลเซีย ได้นำเสนอมุมมองในการบรรยายหัวข้อ Covid-19: A Catalyst to Technology Interventions ที่จัดโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเซีย ซึ่งมีมุมมองที่น่าสนใจหลายประเด็น เริ่มด้วยการเปิดภาพให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มากกระทบกับองค์กร ตัวอย่างเช่นเรื่อง Technology Disruption ที่เป็นประเด็นที่พูดถึงกันมานาน แต่เมื่อเกิดโควิด-19 ที่มีการล็อกดาวน์ คนต้องหยุดการเดินทาง จึงเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้มนุษย์นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์อย่างรวดเร็วและแพร่หลาย ซึ่งหากองค์กรไหนเตรียมพร้อมไปกับ Digital Transformation มาล่วงหน้าแล้วก็สามารถจัดการกับผลกระทบเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของโลกมีอยู่ตลอดเวลาแต่เราจะเห็นได้ชัดก็ต่อเมื่อ ความเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อเราบ้าง ถ้าเราไม่ปรับตัวเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ก็อาจจะเข้ากันได้ เพราะโลกในอนาคตปั่นป่วนแบบนี้จะถือเป็นเรื่องปกติ... Flexibility จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรต้องมี

ต้องยอมรับว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ถือเป็นแกนที่สำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็ว และขยายศักยภาพในการดำเนินการ แต่การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวอาจไม่คุ้มค่าและไม่สามารถสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรได้ หากไม่ทำร่วมไปกับการปรับกระบวนการ และการพัฒนาคน

PEOPLE PROCESS TECHNOLOGY คือ พันเพื่องสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กร การสร้าง Flexibility จึงเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการประสานสอดคล้องกันของพันเพื่องเหล่านี้ หากพันเพื่องตัวใดตัวหนึ่งเกิดการติดขัดองค์กรก็ต้องแก้ไข ผู้บริหารองค์กรควรวิเคราะห์ปัญหาและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการตลอดห่วงโซ่อุปทานพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น ปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลิตภาพและลดต้นทุน ปรับปรุงเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เป็นต้น จากนั้นจึงพิจารณาเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ให้ตรงจุด

นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพของคนซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ก็มีความสำคัญมาก ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง เปิดรับสิ่งใหม่ๆ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะทักษะทางด้านดิจิทัลที่ต้องมีการทดลอง ฝึกฝน ให้เกิดความคุ้นเคย ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมดิจิทัลให้เกิดขึ้นในองค์กร

โควิด-19 อาจกระทบกระเทือนกับสถานะทางการเงินขององค์กรโดยเฉพาะ SME หลายแห่ง ทำให้การลงทุนด้านเทคโนโลยีอาจจะลดลงหรือชะลอไป ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่ดีในการเร่งปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาคน เพื่อสร้างสมดุลให้กับกระบวนการทางธุรกิจเป็นรากฐานความยั่งยืนขององค์กร

The Way to Move Forward after Covid-19



สรุปจากการบรรยายของ Mr. Amit Jain

หลังจากการพัฒนาวัคซีนโควิด-19 สำเร็จและกระจายไปฉีดให้กับประชากรในประเทศต่างๆ องค์กรอนามัยโลกก็ออกมาแสดงตัวเลขสถิติการแพร่ระบาดที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ หลังจากนั้นก็ถึงเวลาที่ธุรกิจจะเดินเครื่องไปข้างหน้าโดยนำบทเรียนช่วงโควิดที่ผ่านมาเป็นประเด็นในการปรับปรุงองค์กร

Mr. Amit Jain ที่ปรึกษาธุรกิจและผู้บริหารบริษัทด้านไอที จากประเทศอินเดีย ได้มาถอดบทเรียนเพื่อก้าวต่อไป ในการบรรยายภายใต้หัวข้อ Advanced Strategic Management for Enhancing Productivity in SMEs จัดโดย องค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย โดยเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามว่า เรามั่นใจได้หรือไม่ว่า แผนกลยุทธ์ขององค์กรตอนนี้จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ?

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์จะอาศัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมาตั้งโจทย์และเป็นฐานคิดในการวิเคราะห์ตัวเองและคู่แข่ง ซึ่งสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนไปแล้ว เรื่องแรกๆ ที่องค์กรควรจะต้องทำ คือ การวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ให้ถูกต้องและแม่นยำ

จากการมุมมองของผู้บรรยาย พบว่าแนวโน้มที่ต้องพิจารณาหลังจากนี้ คือ 1) การหดตัวของเศรษฐกิจจะทำให้กำลังซื้อในตลาดลดลง องค์กรจึงต้องปรับตัวเน้นหาลูกค้าบางกลุ่มที่ยังมีกำลังซื้ออยู่ 2) ห่วงโซ่อุปทานของโลกมีการปรับเปลี่ยนไป ความสามารถในการแข่งขันของซัพพลายเออร์อาจเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงต้องทบทวนนโยบายการจัดซื้อและการบริหารห่วงโซ่อุปทาน 3) พฤติกรรมของผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลงจากการมีประสบการณ์ในการใช้ตลาดออนไลน์ องค์กรจึงต้องพิจารณาช่องทางการตลาดแบบนี้ด้วย

สำหรับโอกาสในวิกฤติที่ผู้บรรยายเห็น คือ 1) โควิด-19 ทำให้สังคมโลกตื่นตัวในการสร้างความร่วมมือกันดูแลปัญหาต่างๆ ของโลก จึงมีแนวโน้มที่สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับโลก หรือองค์กรที่สนับสนุนด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะได้รับการตอบรับที่ดี 2) ตอนนี้เป็นจังหวะที่ผู้บริหารองค์กรจะทบทวนลักษณะและรูปแบบการทำงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีสถานที่หรือเวลาที่ตายตัว 3) การปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทุกคนเป็นความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนนี้ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน และซัพพลายเออร์ จึงเป็นโอกาสที่องค์กรจะเพิ่มประสิทธิภาพและโอกาสทางธุรกิจด้วย Digital Transformation

นอกจากการทบทวนแนวโน้มและโอกาสในอนาคตแล้ว คำถามสำคัญที่องค์กรควรตอบตัวเองให้ได้ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการหลังจากนี้ 3 คำถาม คือ

- 1) เราจะสามารถรักษาลูกค้าและรายได้ด้วยวิธีการใด
- 2) ตลาดตรงไหนที่มีโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มและการเติบโต
- 3) กลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรควรเป็นอย่างไร เมื่อโลกจะไม่กลับมาเป็นเหมือนเดิมอีกต่อไป

ประเด็นต่างๆ เหล่านี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นเช็คลิสต์ตรวจสอบเครื่องยนต์ธุรกิจหลังจากผ่านหนทางซบเซาไม่ราบรื่น โดยมีแผนกลยุทธ์ที่เป็นเหมือนแผนที่เส้นทาง แต่สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ผู้นำองค์กร ต้องไม่ล้มสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อเติมพลังให้กับเครื่องยนต์เครื่องนี้เดินทางไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วถึงจุดหมายที่ตั้งเป้าไว้