



Corporate ... CRISIS IMPACT ASSESSMENT ...

การประเมินผลกระทบ แนวทางแก้ไข
ปรับตัว ขององค์กรจากภาวะวิกฤติ

ถึงเวลานี้คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า เราอยู่ในช่วง
ระยะเวลาของวิกฤติต่างๆมากมายที่รุมเร้าทั้งในระดับ
เศรษฐกิจสังคม การเมือง ตลอดจนความมั่นคง
ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ
ภาครัฐและเอกชนในการบริหารบ้านเมือง ตลอดจน
ภาคประชาชนที่เผชิญกับภาวะค่าครองชีพ

รวมถึงในการบริหารองค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณา
พิจารณาควบคู่ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการ
บริหารนั่นก็คือ สถานภาพทางธุรกิจควบคู่ไปกับ
นโยบายในการดำเนินธุรกิจเป็นเช่นไร สอดคล้องกับ
กระแสสังคมหรือไม่ หรืออยู่ในช่วงที่มีภาวะวิกฤติ
ทั้งที่เกิดจากองค์กรเอง หรือปัจจัยคุกคามจาก
ภายนอก ที่จะเกิดผลในเชิงลบต่อองค์กร อาจจะต้อง
มีการปรับตัว หรือตัดสินใจอย่างทันก่วงที

แนวทางประเมินภาวะวิกฤติ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

แนวทางการบริหารภาวะวิกฤติ ต้องยึดหลักการแก้ปัญหา
ทั้งระยะสั้น และระยะยาวอย่างมีเหตุผล เป็นแนวทางที่ต้องเร่ง
ประเมินอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดผลกระทบหรือมีผลเสียหาย
น้อยที่สุด หากมีการแก้ไขที่ล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ อาจยิ่ง
ลุกลามได้ ดังนั้น การประเมินภาวะวิกฤติที่ดี ควรมีแนวทาง
การดำเนินการ ดังต่อไปนี้

**การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรทั้งในทางตรงและ
โดยทางอ้อม** การประเมินผลกระทบต่อองค์กรอย่างรอบด้าน โดย
พิจารณาจากการรวบรวมประเด็นในแต่ละด้าน ในแต่ละฝ่ายมาประมวล
ลำดับความสำคัญ โดยเฉพาะผลกระทบที่รุนแรง ชัดเจนที่สุด เช่น การดำเนิน
กิจการขององค์กร ความมั่นคงทางการเงิน สินทรัพย์ขององค์กร รายได้
ความสามารถในการทำกำไร ต้นทุนทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น แม้กระทั่งในส่วน
ที่เป็นนามธรรม เช่น ชื่อเสียงของแบรนด์ ความน่าเชื่อถือ ศรัทธา ภาวะ
ความสัมพันธ์ การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น

**ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อบุคคล ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้บริหาร
และกระบวนการทำงาน** การรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านบุคคล และ
ส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้เกิดผลกระทบอะไรบ้าง เช่นจำนวนของพนักงานที่ไม่
เพียงพอ หรืออาจจะมากเกินไปจนความจำเป็น ระบบเครื่องมือเทคโนโลยี
อุปกรณ์ วิธีการทำงาน ช่องทางในการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ รายได้
การเดินทาง ปัญหาครอบครัว ปัญหาหนี้สิน

**ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสินค้า / บริการ ลูกค้า ผู้ใช้บริการ
กระบวนการผลิต** กระบวนการทางการตลาด ส่วนสำคัญของการประเมิน
ในหมวดนี้การเก็บข้อมูล การศึกษาสถิติ เปรียบเทียบ ก่อน-หลัง การประเมินผล
ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ และการตลาด
การทบทวนรูปแบบการสื่อสารทางการตลาด ช่องทาง ตลอดจนการศึกษา
ความต้องการของลูกค้า ผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยอันเกิดขึ้น
จากผลกระทบ หรือภาพรวมทางสังคม ผลการตอบรับ ปัญหา อุปสรรค
ที่ผ่านมา เมื่อเทียบกับโอกาสทางการตลาดในอนาคต

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนนโยบาย กฎหมาย การเมือง สภาพแวดล้อมทางสังคม แน่นอนว่า ในช่วงเวลาของวิกฤติย่อมมีกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดจากทางการ หรือพฤติกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นใหม่ ต้องนำมาพิจารณาว่ามีผลต่อองค์กร มากน้อยอย่างไร ก่อให้เกิดผลกระทบอะไรบ้าง ต้องมีการปรับเปลี่ยนในองค์กรอย่างไร หรือส่งผลต่อการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การออก ระเบียบ กติกาใหม่ เพื่อให้สอดคล้อง หรือเป็นการแก้ไขผลกระทบในระยะยาว

ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน นานาชาติ ไม่เพียงแต่ผลที่เกิดขึ้นในองค์กรเท่านั้นแต่ยังต้องมีการรวบรวม พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ เช่น องค์กรที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานกำกับดูแลทั้งภาครัฐและเอกชน ผลกระทบขององค์กรพันธมิตร สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ตลอดจน ความเคลื่อนไหวทั้งภายในและต่างประเทศ

กลยุทธ์การสื่อสาร แก้ไข ในภาวะวิกฤติ ขององค์กร

การสื่อสารทั้งในภาวะวิกฤติและเมื่อวิกฤติผ่านไปแล้วถือเป็น เรื่องที่ละเอียดอ่อน ที่ต้องอาศัยความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ ทางการแก้ไขและการสื่อสารที่รอบคอบ โดยเฉพาะกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมด และความสามารถในการแก้ไขที่เฉียบคม ตรงจุด และสื่อความ ได้ชัดเจน ตรงใจของผู้รับสารที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญมากที่สุดก็คือ ความสามารถในการพลิกวิกฤติ ให้เป็นโอกาส และการจัดการสื่อสาร องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การแก้ไขภาวะวิกฤติในเชิงตั้งรับ ด้วยการจัดลำดับความสำคัญ หนัก-เบา ของปัญหา การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน ตรงตามสภาพปัญหา การแสวงหาข้อสรุปที่เป็นวิธีการหรือทางเลือก ที่เหมาะสมที่สุด

การวางแผนเพื่อคลี่คลาย และสร้างความก้าวหน้าหลังจาก วิกฤติ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนสำหรับการปฏิวัติ ช่วยทำให้การดำเนินงานเกิดผลดีมากยิ่งขึ้น วิกฤติอาจส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรจำเป็นต้องมีแผนจัดการและการสร้างความเชื่อมั่นทั้งภายใน และภายนอก ที่สามารถลงมือได้อย่างรวดเร็ว ทันที

การแก้ไขภาวะวิกฤติในเชิงรุก การแก้ไขปัญหาแบบนี้ มอง ถึงการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว ได้ประโยชน์หลายทาง เช่น นอกจาก แก้ไขปัญหาแล้วยังสร้างโอกาสทางธุรกิจเพิ่มขึ้นด้วย หรือเป็นการวาง รากฐานทางการตลาด เพิ่มความร่วมมือ ความสัมพันธ์ เป็นต้น



ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ
ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์และสื่อสารองค์กร
" www.drphot.com "

นักสื่อสารเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ ด้วยประสบการณ์ กว่า 25 ปี ในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ สื่อสารการตลาด แบนด์ ภาพลักษณ์ขององค์กรจนถึงระดับชาติ ผู้บรรยาย ในระดับปริญญาโท-เอก ให้กับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ มีผลงานวิชาการกว่า 300 ผลงานกับตำแหน่งที่หลากหลาย ทั้งด้านธุรกิจ สังคม และศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการเป็น นายกลสมคมประชาธิปไตย

ขั้นตอน กระบวนการพิจารณาแนวทางแก้ไขที่เป็นระบบ พัฒนาขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าขององค์กร ในแต่ละด้าน มีการทดลองใช้จริง ปฏิบัติงาน ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนการนำไปใช้ประกอบการ พิจารณาศักยภาพของบุคคลในแต่ละส่วน อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

การแก้ไขภาวะวิกฤติในเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการแก้ไข วิกฤติแบบมีขั้นเชิง กำหนดแผน ขั้นตอนวิธีการ หรืออาจทำหลายๆ อย่างพร้อมๆ กัน ประเมินผลหลายมิติมาผนวกกัน เช่น การปรับ สถานการณ์ให้กลับมามาก การเข้าถึงเป้าหมายแต่ละกลุ่มตามช่องทาง ระยะเวลา ความถี่ วิเคราะห์ความคุ้มค่า หรือการพลิกสถานการณ์ หรือเปิดประเด็นใหม่ ให้น่าสนใจ

ผู้บริหารขององค์กรต้องมีทักษะ ความสามารถและมีการตัดสินใจ ในภาวะวิกฤติเชิงกลยุทธ์ หรือจัดหาผู้ที่สามารถรักษา ปกป้องแบรนด์ ได้เป็นอย่างดี โดยใช้การประเมินว่าสถานการณ์ ผลกระทบความผิด ปกติ ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของเหตุการณ์ด้วยกลยุทธ์ ที่ จะทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ก้าวหน้ารับมือกับการแข่งขัน ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม การสำรวจความคิดเห็น การทำวิจัยข้อมูล การเก็บข้อมูลเชิงลึกในบางประเด็นภายหลังการเกิดวิกฤติ ก็ยังมีความจำเป็นอยู่ไม่น้อย สำหรับการนำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือ พัฒนาแผนความเสี่ยงในอนาคต นำไปพัฒนาเป็นบทเรียน เพื่อ ใช้ในการเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤติ และให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ ของการทบทวนแผนหลังเกิดวิกฤตินั้น สามารถจัดการกับผลกระทบ จากวิกฤตินี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน W