

รายงานทางวิชาการ

**สถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมไทยหลังวิกฤตโควิด  
และกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อการก้าวผ่าน**

เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

สาขาพัฒนาธุรกิจและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร



คลิกหรือสแกน ↑  
PowerPoint ได้ที่นี่

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการกลุ่มบริษัทวี-เซอร์ฟ

วันอาทิตย์ที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2564

**ตอนที่ 1 : ภูมิทัศน์ไวรัสโคโรนาวิกฤตเศรษฐกิจโลกในรอบศตวรรษ**

กล่าวได้ว่าการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ “COVID-19” ที่มีการแพร่ระบาดเริ่มจากเมืองอู่ฮั่นประเทศจีนเมื่อต้นปีที่แล้วกระจายกว่า 200 ประเทศทั่วโลก ต่อมาวันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกประกาศ (WHO) ประกาศเป็นโรคระบาดใหญ่ทั่วโลกถือเป็นเริ่มต้นการระบาดอย่างเป็นทางการ ล่าสุดมีผู้ติดเชื้อทั่วโลก 178 ล้านคน และเสียชีวิต 3.9 ล้านคน ผลกระทบด้านเศรษฐกิจคาดว่าจะมีเม็ดเงินหายไปมากกว่า 9-10 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ประเทศต่างๆ มีการปิดประเทศและล็อกดาวน์ทางเศรษฐกิจทำให้การบริโภคลดน้อยลง การเดินทางทั้งในประเทศและนานาชาติโดยเฉพาะการท่องเที่ยวของโลกแทบหายไปกระทบต่อเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรงเป็นประวัติการณ์นับตั้งแต่เศรษฐกิจโลกถดถอย “1930 World Economic Recession”

ประเทศไทยในช่วงระยะแรกสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้ดีเนื่องจากรัฐบาลมีการ ปิดประเทศและล็อกดาวน์พื้นที่เศรษฐกิจมีการใช้มาตรการโซเชียลดีสแทนซิ่ง ผลข้างเคียงคือเศรษฐกิจหดตัวอย่างรุนแรง GDP ปีที่แล้วหดตัวร้อยละ 6.6 ภาคส่วนที่กระทบมากที่สุดคือภาคท่องเที่ยวเกี่ยวข้องกับโรงแรม-ที่พัก-รีสอร์ท, สถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหารและโซ่อุปทานท่องเที่ยวที่ต่อเนื่อง ขณะที่ภาคค้าปลีก, ภาคบริการ, ร้านอาหาร, สถานบันเทิง, ร้านเสริมสวย, นวดแผนโบราณ, ธุรกิจเอนเตอร์เทนเมนท์, รถรับจ้าง, แม่ค้าแผงลอย, อาชีพอิสระต่างได้รับความเดือดร้อนมีคนตกงานและว่างงานแ่งรวมกันประมาณ 2.5 ล้านคน และยังมีผู้เสมือนว่างงานที่ทำงานต่ำกว่า 4 ชั่วโมง/วันประมาณ 4.38 ล้านคน รัฐบาลออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจเฟส 1 และ 2 ใช้เงิน 1.0 ล้านล้านบาทและเฟส 3 อีก 5 แสนล้านบาทแต่ก็เป็นแค่ประคองประคองได้ระดับหนึ่ง

ภายใต้เศรษฐกิจไทยที่เปราะบางช่วงหลังสงกรานต์ปี 2564 ถูกซ้ำเติมจากโควิดระบาดรอบที่สามทำให้เศรษฐกิจหดตัวลงมากกว่าปีที่ผ่านมา ภาคท่องเที่ยวหนักท่องเที่ยวต่างชาติหายไปเกือบ 100% คาดว่าปี 2563 และ 2564 เม็ดเงินท่องเที่ยวต่างชาติโดยใช้ปีพ.ศ. 2562 เป็นฐานหายไปรวมกันประมาณ 4.514 ล้านล้านบาท รายได้จากนักท่องเที่ยวไทยหายไปประมาณ 1.196 ล้านล้านบาท ขณะที่ภาคส่วนเศรษฐกิจอื่นๆ อยู่ในสถานะอ่อนแอมีเพียงเซกเตอร์ส่งออกที่เป็นหัวจักรขับเคลื่อนเศรษฐกิจช่วงมกราคม-พฤษภาคมเชิงเหรียญสหรัฐขยายตัวได้ร้อยละ 10.78 โดยเฉพาะมีการเร่งตัวช่วงเดือนพฤษภาคมขยายตัวสูงสุด 41.59 คาดว่าทั้งปีอาจขยายตัวได้ใกล้เคียงร้อยละ 10 เนื่องจากปัญหาการเข้าถึงวัคซีนทำให้การแพร่ระบาดมีความรุนแรงเฉลี่ยเกือบวันละ 3 พันคนส่งผลต่อการใช้จ่ายของประชาชนที่ลดลงเป็นปัจจัยที่มีความเสี่ยงต่อจำนวนผู้ว่างงานและเสมือนว่างงานที่จะมีจำนวนสูงขึ้น

ภายใต้เศรษฐกิจที่หดตัวกลุ่มคลัสเตอร์เศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ จากการใช้ข้อมูลของกระทรวงแรงงานพบว่ากลุ่มธุรกิจที่มีการว่างงานสูงสุด 10 อันดับแรกพบว่าธุรกิจท่องเที่ยวได้รับผลกระทบมากที่สุดเกือบ 1 ใน 3 รองลงมาเป็นภาคค้าส่ง-ค้าปลีก ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจะเกี่ยวข้องกับภาคท่องเที่ยวและหรือห้างโมเดิร์นเทรดที่เป็นแหล่งช้อปปิ้งต่างชาติ ภาคอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจะเกี่ยวข้องกับอุปโภค-บริโภคที่จำหน่ายในประเทศและส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ไม่จำเป็นต่อการใช้สอยสำหรับอุตสาหกรรมส่งออกและธุรกิจที่อยู่ในโซ่อุปทานได้รับผลกระทบบ้างแต่ไม่รุนแรงในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2564 พบว่าอุตสาหกรรมส่งออก “TOP 30” มีเพียง 4 อุตสาหกรรมที่ยังหดตัว

### คลัสเตอร์ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ

ประเมินจากสัดส่วนการว่างงาน 10 ลำดับแรก

ลำดับ	ประเภทคลัสเตอร์/ธุรกิจ	สัดส่วนการว่างงาน (จากผู้ว่างงานทั้งหมด)
1	ที่พัก-โรงแรม	31.25
2	ค้าส่ง-ค้าปลีก	22.99
3	ภัตตาคาร-ร้านอาหารเครื่องดื่ม	9.06
4	ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับอาหาร	6.30
5	ภาคก่อสร้าง	6.20
6	ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์/ชิ้นส่วน	6.16
7	อุตสาหกรรมเกี่ยวกับโลหะ	4.64
8	โลจิสติกส์/คลังสินค้า	4.56
9	คอมพิวเตอร์/เครื่องใช้ไฟฟ้า	4.41
10	อื่นๆ	4.43

ที่มา : กระทรวงแรงงาน

จำนวนผู้ว่างงาน 77,422 ราย

### ภาคส่วนเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากโควิด

การประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เสียหายจากวิกฤตการระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ผ่านมามีส่วนใหญ่อ้างอิง “GDP” ที่หดตัวโดยข้อเท็จจริงมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เสียหายจากวิกฤตเศรษฐกิจซึ่ง ณ ขณะเขียนรายงานนี้อาจยังเร็วไปที่จะคำนวณสรุปได้ว่าวิกฤตเศรษฐกิจได้ผ่านพ้น ประเทศที่มีสัญญาณเศรษฐกิจฟื้นตัว เช่น จีน สหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นซึ่งการฟื้นตัวยังค่อนข้างมีปัญหา รวมถึงสหราชอาณาจักรที่มีการระบาดครั้งใหม่ ขณะที่อาเซียนมีเพียงประเทศสิงคโปร์และเวียดนามมีสัญญาณการฟื้นตัวที่ชัดเจน ภาวะการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่าถึงแม้รัฐบาลมีแผนเปิดประเทศในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 แต่การฟื้นตัวของเศรษฐกิจตัวเกี่ยวข้องกับประเทศเศรษฐกิจคู่ค้าจะต้องฟื้นตัว โดยเฉพาะประเด็นการเข้าถึงวัคซีน ภายใต้เศรษฐกิจที่มีความเปราะบางการฟื้นตัวยังมีความเสี่ยงอาจลากยาวและมีความไม่แน่นอน

การจัดทำรายงานฉบับนี้ได้มีการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจด้วยวิธีการเปรียบเทียบ “Comparative Method” พบว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจที่สามารถวัดเป็นตัวเงินในช่วงปี 2563 และปี 2564 รวมกันประมาณ 11.038 ล้านล้านบาท ซึ่งตัวเลขจริงจะเสียหายมากกว่านี้เนื่องจากยังไม่รวมภาคธุรกิจอื่นๆ เช่น ภาคก่อสร้าง, อสังหาริมทรัพย์ ผลกำไรของธุรกิจที่ขาดทุนเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ครึ่งปีแรกของปี 2563 ของการดำเนินงานหดตัว 58.7% และรายได้ที่หายไปของผู้ประกอบการอิสระและ SME ฯลฯ

#### ภาคส่วนเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด (ดูตารางหน้า 5/11)

- 1. ด้านเศรษฐกิจมหภาค** มูลค่าที่หายไปจาก GDP ปีพ.ศ.2563 ที่หดตัวร้อยละ 6.6 เม็ดเงินหายไป 1.186 ล้านล้านบาทและปี 2564 คาดว่าขยายตัวประมาณร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปี 2562 เม็ดเงินหายไป 0.869 ล้านล้านบาท ในช่วง 2 ปีมูลค่าทางเศรษฐกิจลดลงประมาณ 2.055 ล้านล้านบาท รัฐบาลได้ใช้เงินในการกระตุ้นเศรษฐกิจและเยียวยาประชาชนผ่านพรก. 2 ฉบับเป็นเงิน 1.5 ล้านล้านบาท
- 2. ด้านการค้าระหว่างประเทศ** ตัวเลขการส่งออกในรูปเงินบาทปีพ.ศ.2563 หดตัวร้อยละ 5.9 เม็ดเงินที่หายไปประมาณ 4.499 แสนล้านบาท การนำเข้าสินค้าปีที่ผ่านมาหดตัวในรูปเงินบาทร้อยละ 12.43 เม็ดเงินที่หายไป 9.232 แสนล้านบาทแต่ส่วนใหญ่เป็นการหดตัวจากสินค้าประเภทเชื้อเพลิงขณะที่การนำเข้าสินค้าอุปโภค-บริโภคลดลงร้อยละ 8.4 โดยภาคการค้าระหว่างประเทศในปี 2564 จะกลับมาขยายตัวอาจใกล้เคียงก่อนหน้าโควิดระบาด (มกราคม-พฤษภาคม 2564 ขยายตัว USD ร้อยละ 10.78)
- 3. ด้านการท่องเที่ยว** ประเทศไทยพึ่งพาการท่องเที่ยวในสัดส่วนที่สูงเป็นภาคส่วนเศรษฐกิจที่มีความสำคัญ มีสัดส่วนอยู่ใน GDP ประมาณร้อยละ 17.7 เป็นภาคส่วนที่เม็ดเงินกระจายลงไปโดยตรงถึงฐานราก เศรษฐกิจมีแรงงานและผู้เกี่ยวข้องมากกว่า 4 ล้านคน ผลกระทบจึงมีความรุนแรงต่อรายได้ของประชาชน ในช่วง 2 ปีคาดว่ารายได้ท่องเที่ยวจะหายไปเป็นเงิน 4.514 ล้านล้านบาท ตัวเลขนี้ประกอบด้วย
  - รายได้ท่องเที่ยวต่างชาติปี 2563 หดตัวร้อยละ 72.7 รายได้ต่างชาติหายไป 1.578 ล้านล้านบาทและรายได้จากนักท่องเที่ยวไทยหายไป 0.598 ล้านล้านบาท
  - รายได้ท่องเที่ยวปี 2564 เทียบกับปี 2562 ซึ่งเป็นช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 คาดว่ารายได้ท่องเที่ยวจะหดตัวร้อยละ 80.8 รายได้ท่องเที่ยวต่างชาติหายไปอีก 1.74 ล้านล้านบาทและนักท่องเที่ยวไทยใกล้เคียงปี 2563 (เป็นตัวเลขที่ยังไม่ได้ประเมินจากมาตรการเปิดประเทศ 120 วัน)
- 4. ด้านการลงทุน** ดัชนีบ่งบอกเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจคือการลงทุนของภาคเอกชนเกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นและเกี่ยวข้องกับการจ้างงานซึ่งนำไปสู่การบริโภค ภาพรวมลงทุนเอกชนปี 2563 หดตัวร้อยละ 8.9 ไตรมาสแรกปีนี้ขยายตัวร้อยละ 3.0 การลงทุนผ่าน BOI เชิงมูลค่าหดตัวร้อยละ 29 โดยไตรมาสแรกปีนี้มีมูลค่าลงทุน 1.233 แสนล้านบาทขยายตัวร้อยละ 80 ดัชนีชี้วัดด้านการลงทุนที่ชัดเจนสะท้อนจากการนำเข้าสินค้าทุนประเภทเครื่องจักรในรูปเงินบาทปี 2563 หดตัวร้อยละ 9.2 เป็นเม็ดเงินลงทุนที่หายไปประมาณ 1.7 แสนล้านบาทแต่ไตรมาสแรกปีนี้กลับมาขยายตัวได้ร้อยละ 7.24

5. การว่างงาน ผลข้างเคียงจากวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานโดยในปี 2563 การว่างงานสูงสุดอยู่ที่เดือนตุลาคมหลังจากนั้นจึงค่อยลดลงแต่จำนวนแรงงานที่ทำงานไม่เต็มเวลากลับมาสูงขึ้น เหตุจากชั่วโมงการทำงานมีการลดลง จากข้อมูลของกองเศรษฐกิจการแรงงานไตรมาสแรกปี 2564 มีผู้ว่างงานจำนวน 7.58 แสนคนคิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 2.0 หรือเพิ่มประมาณ 1 เท่าตัวก่อน วิกฤตโควิด-19 ส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการและการค้าโดยภาคการผลิตการว่างงานประมาณร้อยละ 27.4 ของผู้ว่างงานทั้งหมด

หากพิจารณาเชิงลึกไตรมาสแรกปี 2564 พบว่าประเทศไทยยังมีกลุ่มแรงงานว่างงานแฝงที่เรียกเป็นทางการว่า “ผู้เสมือนว่างงาน” คือผู้ที่ทำงานน้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อวันหรือทำเพียงแค่อะไรหนึ่ง ของชั่วโมงทำงานมีจำนวนถึง 4.38 ล้านคน ซึ่งให้เห็นว่าถึงแม้อัตราการว่างงานของไทยจะอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำแต่ยังมีแรงงานจำนวนมากไม่ได้ทำงานแต่ทำงานไม่เต็มทีเนื่องจากแหล่งที่จ้างงานได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจ รายได้ที่ลดลงตามชั่วโมงการทำงานมีผลกระทบไปถึงอำนาจซื้อที่ลดลงและหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้น (รายละเอียดภาวะการว่างงานดูได้จากตารางด้านล่าง)

#### ประมาณการผู้ว่างงาน-เสมือนว่างงานไตรมาส 1/2564

กระทรวงแรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ผู้ว่างงาน</li> <li>➤ จบการศึกษาใหม่อยู่ระหว่างหางาน</li> <li>➤ เสมือนว่างงานทำงานน้อยกว่า 1ช.ม. ต่อสัปดาห์</li> </ul>	0.758 ล้านคน 0.50 ล้านคน 0.88 ล้านคน	}	2.138 ล้านคน
ธนาคารแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ผู้ว่างงานระยะยาว</li> <li>➤ ผู้ว่างงาน 1-12 เดือน</li> <li>➤ จบการศึกษาใหม่อยู่ระหว่างหางาน</li> <li>➤ ผู้เสมือนว่างงานทำงาน 1-19 ชั่วโมง</li> </ul>	0.60 ล้านคน 0.37 ล้านคน 0.26 ล้านคน 1.27 ล้านคน	}	2.5 ล้านคน
ประกันสังคม	แรงงานมาตรา 33 ว่างงานขอชดเชยประกันสังคม (เปรียบเทียบกับมีนาคม 63 / มีนาคม 64) ลดลงร้อยละ 5.45	6.393 แสนคน		
กระทรวงแรงงาน	ผู้เสมือนว่างงานทำงานน้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อวัน	4.38 ล้านคน		
TDRI	ผู้ที่ไม่ได้ทำงานแต่มีงานประจำที่อาจไม่ได้เงินจำนวน 1.8 แสนคน ผู้ที่ทำงาน 1-19 ชั่วโมง/สัปดาห์มีจำนวน 1.09 ล้านคน (คนที่ทำงาน 20-39 ชั่วโมง/สัปดาห์มีจำนวน 10.69 ล้านคน)	2.09 ล้านคน		

## นิยามบุคคลที่บ่งชี้ว่ามีงานทำ

สำหรับการใช้ในการสำรวจภาวะการทำงานและอัตราว่างงานของประชากร

การมีงานทำ :

- 1) ทำงานตั้งแต่ 1 ชั่วโมงขึ้นไป ได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ผลกำไร เงินปันผลค่าตอบแทนที่มีลักษณะอย่างอื่นทั้งที่เป็นเงินสดหรือสิ่งของ
- 2) ไม่ได้ทำงานหรือน้อยกว่า 1 ชั่วโมง/สัปดาห์ แต่ยังได้รับค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือไม่ได้รับค่าตอบแทนค่าจ้างแต่ยังมีงานหรือธุรกิจที่จะกลับไปทำ
- 3) ทำงานอย่างน้อย 1 ชั่วโมง/สัปดาห์ โดยไม่ได้รับค่าจ้างในธุรกิจหรือไร่นาเกษตรของหัวหน้าครัวเรือนหรือสมาชิกในครัวเรือน
- 4) คนที่ทำงานน้อยกว่า 4 ชั่วโมง/วันหรือน้อยกว่า 20 ชั่วโมง/สัปดาห์ถือเป็นผู้เสมือนว่างงาน

## 6. ด้านสังคมและความเหลื่อมล้ำสูง

- ผู้เสมือนว่างงาน และกระทบแรงงานนอกระบบซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 54 ของแรงงานทั้งหมด เป็นแรงงานแฝงของไทยมีจำนวนค่อนข้างมากส่งผลกระทบต่อรายได้ที่หายไปหรือลดลง
- หนี้ครัวเรือนเปรียบเทียบกับปี 2562 กับปลายปี 2563 มีหนี้เพิ่มขึ้น 5.314 แสนล้านบาท สูงขึ้นร้อยละ 3.8% คาดว่าปี 2564 หนี้ครัวเรือนจะสูงขึ้นประมาณ 2.72 แสนล้านบาท
- ครม.เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ยกกระดับเป็นวาระแห่งชาติตั้งคณะกรรมการแก้ปัญหาหนี้สินประชาชนและมีหน่วยงานเข้ามาดูแล
- ครัวเรือนไทยมีภาระหนี้สัดส่วนต่อรายได้ ประมาณร้อยละ 42.8 (DSR : Debt Service Ratio) หมายถึงว่ารายได้ทุก 100 บาทจะต้องนำไปผ่อนชำระหนี้เกือบครึ่งหนึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้สอยของประชาชนและทำให้การบริโภคมีการขยายตัวต่ำกว่าศักยภาพ
- เพิ่มความเหลื่อมล้ำ ขยายช่องว่างความยากจนไทยติด 10 ประเทศที่เหลื่อมล้ำสูงสุดของโลก ประชากรร้อยละ 1 ถือครองทรัพย์สินของประเทศถึงร้อยละ 66.9



ประมาณมูลค่าเศรษฐกิจเสียหายจากวิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19

(เปรียบเทียบโดยใช้ปี 2562 เป็นฐาน)

ความน่าเชื่อถือของข้อมูลให้อยู่ในดุลพินิจ

ลบ. : ล้านล้านบาท

รายละเอียด	ปี 2563	ปี 2564 F	รวม 2 ปี
มูลค่า GDP ที่หายไป ปี 2562 ขยายตัวร้อยละ 2.4	1.186 (หดตัวร้อยละ 6.6)	0.869 (ขยายตัวร้อยละ 2)	<b>2.055 ลบ.</b>
<b>รายได้ท่องเที่ยวที่หายไป</b>			
➤ นักท่องเที่ยวต่างชาติ (ปี2562 มูลค่า 1.91 ลบ.)	1.578 (รายได้ 3.32 แสน/ลบ.)	1.74 (รายได้ 1.7 แสน/ลบ.)	<b>4.514 ลบ.</b>
➤ นักท่องเที่ยวไทย (ปี2562 มูลค่า 1.08 ลบ.)	0.598 (รายได้ 4.82 แสน/ลบ.)	0.598 (รายได้ใกล้เคียงปี 2563)	
<b>การค้าระหว่างประเทศ</b>			
➤ มูลค่าส่งออกหายไป	4.499 แสน/ลบ. (หดตัวร้อยละ 5.9)	ขยายตัวร้อยละ 8-10	<b>1.373 ลบ.</b>
➤ มูลค่านำเข้าหายไป	9.232 แสน/ลบ. (หดตัวร้อยละ 12.5)	ขยายตัวมากกว่าร้อยละ 10	
รัฐบาลกู้เงินกระตุ้นเศรษฐกิจ	1.0 ลบ.	0.5 แสน/ลบ.	<b>1.5 ลบ.</b>
รายได้ค่าปลิกหายไปร้อยละ 15	4.95 แสน/ลบ.	-	<b>4.5 แสน/ลบ.</b>
หนี้ครัวเรือนเพิ่มขึ้น (บางส่วน)	5.314 แสน/ลบ.	2.72 แสน/ลบ.	<b>8.034 แสน/ลบ.</b>
<b>รายได้ค่าจ้างที่หายไป</b>			
➤ แรงงานว่างงานประกันสังคม ม.33 (จำนวน 639,362 คนx15,000x12เดือน)	1.151 แสนล้านบาท		<b>2.979 แสน/ลบ.</b>
➤ แรงงานทำงานต่ำกว่า 4 ชม./สัปดาห์ (จำนวน 1.27 ล้านคนx12,000x12เดือน)	1.828 แสนล้านบาท		
		รวม	<b>11.038 ลบ.</b>

## ตอนที่ 2 : ความท้าทายเศรษฐกิจไทยผ่านจุดต่ำสุด ภายใต้ความเสี่ยงและเปราะบาง

กล่าวได้ว่าปัจจัยที่ประเทศต่างๆ ส่วนใหญ่ได้มีมาตรการรับมือกับการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการเข้าถึงวัคซีนทำให้เศรษฐกิจโลกซึ่งปีที่แล้วหดตัวเริ่มมีสัญญาณการฟื้นตัวที่ชัดเจน ปี 2564 โดย IMF คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะขยายตัวร้อยละ 5.5-6.0 จากที่หดตัวร้อยละ 3.3 ประเทศจีนเศรษฐกิจจะขยายตัวร้อยละ 6.6 สหรัฐอเมริกาไตรมาสแรกขยายตัวได้ดีเกินคาดเศรษฐกิจ สหภาพยุโรปเศรษฐกิจต่ำสุดในหลายทศวรรษจะกลับมาขยายตัวร้อยละ 3.5 ญี่ปุ่นขยายตัวร้อยละ 1.7 และประเทศไทยอาจขยายตัวได้ร้อยละ 1.8-2.0 อาจต่ำสุดในภูมิภาค

ประเทศไทยภายใต้มาตรการที่เคยเปิดประเทศ 120 วันหรือวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 รัฐบาลมีโรดแมปการเข้าถึงวัคซีนถึงแม้ช่วงเริ่มต้นอาจมีปัญหาแต่หลังปรับกระบวนการจัดหาวัคซีนจำนวน 105.5 โดส บนสมมติฐานว่าเป็นไปตามโรดแมปของรัฐบาลคาดว่าปลายไตรมาส 3 อาจฉีดให้กับประชาชนได้ 1 ใน 2 จากเป้าหมายได้ 50 ล้านคน กอปรทั้งรัฐบาลมีการกระตุ้นเศรษฐกิจและเยียวยากลุ่มเดือดร้อนเฟส 3 ทั้งจากงานกู้รอบแรกและพรก.เงินกู้ 5.0 แสนล้านบาทพร้อมทั้งเร่งการเข้าถึงซอฟต์แวร์โลนเงินกู้และปรับโครงสร้างหนี้ให้กับภาคธุรกิจและครัวเรือน อย่างไรก็ตามภายใต้ความเปราะบางของภาคธุรกิจการฟื้นตัวจะมีความแตกต่างกันตามศักยภาพของแต่ละธุรกิจเกี่ยวข้องว่าอยู่ในคลัสเตอร์ใดขึ้นอยู่กับศักยภาพและปัญหาของแต่ละปัจเจกธุรกิจที่แตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับประเภทของคลัสเตอร์ เช่น ภาคท่องเที่ยวถึงจะมีโมเดลเปิดประเทศและ “Sandbox Model” เช่น ภูเก็ตและสมุยแต่ยังคงมีความเสี่ยงจากการเข้าถึงวัคซีนและการกลับมาระบาดระลอกใหม่เหมือนกับที่หลายประเทศประสบมาก่อนหน้า

ผลจากโควิดทำให้การขยายตัวของเศรษฐกิจไตรมาสแรกปี 2564 หดตัวร้อยละ 2.5 โดยปีที่ผ่านมาเศรษฐกิจหดตัวร้อยละ 6.6 อีกทั้งแนวโน้มการว่างงานที่มีสัญญาณสูงขึ้นอย่างน่าวิตก ศูนย์วิจัยของ SCB ระบุว่า 1 ใน 3 ของเอสเอ็มอีประสบปัญหาทางธุรกิจโดย 1 ใน 5 มีวิกฤตการเงินรุนแรงจนไปถึงปิดกิจการ ทำให้รัฐบาลมีการออกแพ็คเกจกระตุ้นเศรษฐกิจภายใต้พรก. 5.0 แสนล้านบาทที่มีมาตรการทางการเงิน การคลัง การลดดอกเบี้ย เงินกู้เสริมสภาพคล่องขณะเดียวกันมีการประกาศที่เคยเปิดประเทศในวันที่ 1 พฤศจิกายนนี้ เพื่อรับนักท่องเที่ยวต่างชาติและลดมาตรการควบคุมและการค้าขายมีโมเดลท่องเที่ยว เพื่อหวังดึงนักท่องเที่ยวต่างชาติให้กลับมา คาดว่า GDP ไตรมาส 2 อาจขยายตัวได้เล็กน้อยประมาณร้อยละ 1.0 และปีนี้ทั้งปีอาจขยายตัวได้ไม่เกินร้อยละ 1.8-2.0

การแพร่ระบาดของโควิดสร้างความเสียหายอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนให้กับเศรษฐกิจและธุรกิจรายใหญ่ กลาง เล็กไปจนถึงแม่ค้าหาบเร่-แผงลอย การพลิกฟื้นเศรษฐกิจเริ่มมีสัญญาณทางบวกจากภาคส่งออกเดือนพฤษภาคมที่การขยายตัวอาจใกล้เคียงร้อยละ 40 เนื่องจากเปรียบเทียบจากฐานเดือนเดียวกันของปีที่แล้วที่หดตัวร้อยละ 22.4 การส่งออกที่กลับมาขยายตัวเป็นการสะท้อนกำลังซื้อของประเทศคู่ค้าหลักที่กลับมาเป็นบวกเป็นสัญญาณว่าเศรษฐกิจโลกน่าจะถึงจุดต่ำสุดและกลับมาขยายตัวได้ อีกทั้งมาตรการเปิดประเทศของรัฐบาลในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีจะทำให้ได้มากขึ้นเพียงใดเป็นเรื่องหนึ่งแต่ในทางจิตวิทยาอย่างน้อยเป็นการปัดธงว่าเศรษฐกิจไทย ถึงจุดที่จะฟื้นตัว นอกจากนี้สัญญาณทางบวกยังมาจากธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED) มีแนวโน้มอาจมีการปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบายเร็ว

กว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากเงินเฟ้อทั่วไปของสหรัฐฯฯ เพิ่มขึ้นเกินกว่าที่คาดอันเป็นผลจากกำลังซื้อกลับมาและการว่างงานเริ่มลดลงบ่งชี้ว่าเป็นไปได้ที่สหรัฐฯจะผ่อนคลามาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจเชิงปริมาณ

### ตารางดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจไทยฟื้นตัว

หน่วย : ร้อยละ

ภาคส่วนเศรษฐกิจ	ปี 2563	ไตรมาส 1/2564	ประมาณการ ปี 2564 F	หมายเหตุ
GDP (ร้อยละ)	-6.6	-2.6	1.8 ถึง 2.0	ไตรมาส 2 ขยายตัวร้อยละ 1 ขนาดจีดีพี เม.ย.64 มูลค่า 15,650,522 ล้านบาท
GDP / SME	-9.5	-2.5	2.4-3.5	สัดส่วนร้อยละ 34.7 ของจีดีพีรวม
ส่งออก / USD	-6.01	2.27	7 ถึง 8	ม.ค.-พ.ค. ขยายตัวร้อยละ 10.8
นำเข้า / USD	-12.39	9.37	-	ม.ค.-พ.ค. ขยายตัวร้อยละ 21.5
บริโภคเอกชน	-0.9	-0.5	1.6	รัฐบาลกระตุ้นเศรษฐกิจเฟส 3 (5.0 แสน/ลบ.)
ลงทุนเอกชน	-8.9	3.0	4.3	
ลงทุนนำเข้าเครื่องจักร / บาท	-9.22	5.15	-	ม.ค.-พ.ค. นำเข้าสินค้าทุนขยายตัวร้อยละ 14.3
เงินเฟ้อทั่วไป	-0.8	-0.8	1 ถึง 2.0	
เศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม	-	0.7	-	ม.ค.-พ.ค. นำเข้าวัตถุดิบ-สินค้าสำเร็จรูป ขยายตัวร้อยละ 32.8
รายได้ท่องเที่ยว	-72.7	-	-80.8	รัฐบาลประกาศเปิดประเทศ 1 ต.ค. 64
สาขาการค้า	-	-2.1	-	ปัจจัยเสี่ยงการระบาดระลอก 3 และ 4
โลจิสติกส์	-	-17.7	-	มีสัญญาณกลับมาขยายตัว

หมายเหตุ : ความน่าเชื่อถือของข้อมูลให้อยู่ในดุลพินิจ

### รูปแบบการฟื้นตัวของธุรกิจเอกชน

วิกฤตโควิด-19 เป็นการถดถอยทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ของโลกมีการกล่าวว่าเป็น “World Double Economic Recession” คือวิกฤตซ้อนวิกฤตทั้งจากโรคระบาดและเศรษฐกิจถดถอยในเวลาเดียวกัน ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งด้านการบริโภค การผลิต การเดินทาง ประเทศต่างๆ เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างไม่ทันได้ตั้งหลักและเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกัน กำลังซื้อที่ลดลงอย่างรุนแรงได้กลายเป็นวิกฤตทั้งทางเศรษฐกิจ การเงิน การเมือง สังคมและครัวเรือน กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หยุดชะงักส่งผลต่อธุรกิจภาคเอกชนซึ่งประเทศไทยเศรษฐกิจพึ่งพาการส่งออก-การนำเข้าและการท่องเที่ยวเมื่อภาคส่วนเหล่านี้ได้รับผลกระทบจึงส่งต่อเป็นโดมิโนไปยังเกือบทุกธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม

สัญญาณการฟื้นตัวเริ่มเห็นชัดเจนโดยเฉพาะครึ่งหลังของปี 2564 ภาคส่งออกกลับมาขยายตัวและเป็นหัวจักรขับเคลื่อนเศรษฐกิจ หากการเปิดประเทศสำเร็จในช่วงต้นไตรมาสสุดท้ายของปีอาจทำให้ภาคท่องเที่ยวเริ่มกลับมาแต่คงต้องใช้เวลาอย่างน้อยอีกปีหรือ 2 ปีจึงจะกลับมาใกล้เคียงเหมือนเดิม การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยมีความเปราะบาง



ทั้งจากปริมาณในประเทศและต่างประเทศที่ยังมีความผันผวนไม่แน่นอน อีกทั้งภาคธุรกิจของไทยส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการที่มีความหลากหลายและมีความอ่อนไหว ดังนั้นรูปแบบการฟื้นตัวจึงไม่มีสูตรสำเร็จขึ้นอยู่กับว่าอยู่ในคลัสเตอร์ใด แม้แต่อุตสาหกรรมเดียวกันผลกระทบก็ไม่เท่ากัน ปัญหาต่างกัน การรับมือจึงมีความแตกต่างกัน สำหรับผู้ประกอบการหัวใจสำคัญคือการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน จากที่กล่าวรูปแบบการฟื้นตัวหลังโควิด-19 มีดังนี้

- 1. แบบ L-Shape** เป็นธุรกิจที่ไม่มีสัญญาณการฟื้นตัวถึงแม้จะไม่มีวิกฤตโควิดก็อยู่ในภาวะถดถอยอยู่ก่อนแล้วเกี่ยวข้องกับสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีตกยุคล้าสมัยไม่ตอบโจทย์อุปสงค์ความต้องการของเศรษฐกิจดิจิทัล อีกทั้งหลังยุคโควิดความต้องการของผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปจะมีผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่ต่างไปเข้าแทนที่ ถึงแม้จะปรับเปลี่ยนอย่างไรก็ไม่สามารถผ่านกระแสทรานส์ฟอร์ม เช่น อุตสาหกรรมแผ่นดิสก์, ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์, ธุรกิจเกี่ยวกับบอลลูนแม้แต่ธุรกิจบันเทิงประเภทโรงภาพยนตร์ที่กำลังจะหมดยุค
- 2. แบบ W-Shape** ฟื้นตัวขึ้นๆ ลงๆ มีความไม่แน่นอน ช่วงหลังโควิด-19 เกี่ยวข้องกับธุรกิจประเภทมีความอ่อนไหวต่อสุขอนามัย ธุรกิจที่เกี่ยวกับอุปกรณ์ทางการแพทย์ โรงพยาบาล หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ธุรกิจประเภทสินค้าที่ผู้บริโภคมีทางเลือกใช้สินค้าแบรนด์อื่นหรือสินค้าอื่นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการตัดสินใจหรือโปรโมชั่นหรือโปรโมชั่นต่างๆ ไปตามการตัดสินใจโฆษณา
- 3. แบบ V-Shape** เป็นการฟื้นตัวชัดเจนจากปัจจัยเศรษฐกิจโลกที่กลับมาขยายตัว ที่เห็นชัดเจน เช่น อุตสาหกรรมส่งออกที่ปีที่แล้วหดตัวร้อยละ 6.1 แต่ปีนี้คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 7-8 ซึ่งจะทำให้อุตสาหกรรมและบริการในโซ่อุปทานฟื้นตัว ธุรกิจ “V-Shape” ที่ชัดเจนคือธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลซึ่งกำลังเป็นกระแสและจะยังคงอยู่อีกยาว เช่น ธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ธุรกิจออนไลน์เอ็กซ์เพรส ธุรกิจบนสื่อโซเชียล ฯลฯ
- 4. แบบ U-Shape** เป็นการค่อยๆ ฟื้นตัวอาจใช้เวลานานแต่มีความมั่นคง ธุรกิจประเภทนี้เกี่ยวข้องกับปริมาณของสินค้าภายใต้ “Next Normal” ยังมีความต้องการ เช่น สินค้าประเภทอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิต, อุตสาหกรรมการส่งออก, โลจิสติกส์, อสังหาริมทรัพย์, อุตสาหกรรมก่อสร้าง, ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน
- 5. แบบ New Growth Shape** เป็นธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่และปริมาณใหม่ที่เป็น “New Demand” เช่น ธุรกิจสนับสนุน Work From Home เป็นการลดต้นทุนสำนักงานที่ จะยังคงอยู่ในความต้องการของลูกค้าและสถานประกอบการ ธุรกิจประเภท Express & Delivery รวมถึงธุรกิจ E-Commerce ที่จะเป็นทางเลือกใหม่

ตัวอย่างที่ชัดเจนของสินค้าประเภทเหล่านี้ เช่น รถยนต์ไฟฟ้าที่จะเข้ามาทดแทนรถยนต์สันดาบตลอดจนธุรกิจเกี่ยวกับอวกาศ สินค้าประเภทโรบอทที่ใช้ในอุตสาหกรรมและครัวเรือน ธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและสินค้าที่มีนวัตกรรมดิจิทัล ธุรกิจเกี่ยวกับ Digital Currency, Token, Cryptocurrency ฯลฯ ธุรกิจเหล่านี้ไม่เคยมีมาในอดีตหรืออาจจะมียกแต่เพิ่งเริ่มต้นเข้ามาในตลาดจึงอยู่ในช่วงขาขึ้นยังไม่ถึงจุดอิ่มตัว

### ตอนที่ 3 : โจทย์ของธุรกิจที่ต้องเผชิญหลังพ่นโควิด

1. **New Normal Lifestyle** เศรษฐกิจไทยยังมีความผันผวนและความท้าทาย จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เช่น การให้ความสำคัญด้านสุขอนามัย พฤติกรรมการทำงานที่บ้านหรือการจับจ่ายใช้สอยผ่านเครือข่ายออนไลน์
2. **Smart Society Platform** การดิสร้บขึ้นจากเทคโนโลยีใหม่จะเป็นปัจจัยเร่งทั้งในภาคอุตสาหกรรม คำสั่ง-คำปลีก ภาคบริการ การรับรู้ข่าวสารของประชาชนซึ่งก็คือผู้บริโภคจะเป็นตัวกำหนดสื่อของตัวเอง การประชาสัมพันธ์ทั้งของรัฐและโฆษณาสินค้าบริการบนสื่อกระแสหลักจะค่อยๆ ลดบทบาทความสำคัญ
3. **Technology Transform** การผสมผสานลงตัวของมิติดิจิทัลกับมิติการดำเนินชีวิตอย่างไร้รอยต่อจะเข้ามาในทุกอณูทั้งของภาคธุรกิจและการดำเนินชีวิตของผู้คน ผู้ที่ไม่สามารถก้าวผ่านหากเป็นธุรกิจจะต้องถูกออกไปจากวงจร
4. **New Re-Location** ภายใต้ปัจจัยตัวเร่งการดิสร้บของเทคโนโลยี เช่น เอไอ, ออโตเมชัน, โรบอท ฯลฯ จะทำให้การพึ่งพาแรงงานลดน้อยลง ปัจจัยการตงงานครั้งใหญ่ของประเทศที่พัฒนาแล้วทำให้อาจมีการดึงกลับประเทศ “Back Offshore Investment” คือดึงการลงทุนกลับคืนถิ่นฐาน อีกทั้งการกดดันจากสงครามการค้าในลักษณะทวีภาคีและพหุภาคีจะมีความรุนแรงรวมถึงการเผชิญหน้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีนเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ของภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกหรือการย้ายฐานการผลิต มิฉะนั้นจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน
5. **Slow-growing economy** เศรษฐกิจโตช้าของไทยจะกลายเป็นประเทศที่มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำสุดในภูมิภาค เป็นผลสืบเนื่องจากการติดกัปเดตักความวุ่นวายทางการเมืองและการมีรัฐบาลกึ่งทหารต่อเนื่องมาอย่างยาวนานจะทำให้ไทยกลายเป็นประเทศที่เศรษฐกิจมีการเติบโตช้าและอาจต่ำสุดในภูมิภาคอาเซียนเกี่ยวข้องกับการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ทรัพยากรที่ลดน้อยถอยลงและต้นทุนการผลิตรวมถึงกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการค้าของยุค 4.0 ตัวอย่างที่ชัดเจนเห็นได้จากเวียดนามที่การส่งออกที่แข่งขันไทยและขนาดของ GDP กำลังไล่หลังตามไทยมาติดๆ
6. **High aged society** สังคมสูงวัยปัญหาที่ยังไม่มีทางออก ปัจจุบันประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีสัดส่วน 1 ใน 5 ของประชากรและอีกสิบปีข้างหน้าจะเป็น 1 ใน 4 ของประชากร สังคมสูงอายุตามมาด้วยแรงงานสูงวัยทั้งในภาคอุตสาหกรรม บริการและเกษตรกรรม แรงงานสูงวัยส่วนใหญ่ขาดการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ขณะที่อายุยืนยาวและส่วนใหญ่ยังมีความยากจนพึ่งตัวเองไม่ได้ ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาระดับชาติที่ยังไม่มีมาตรการใดๆ ออกมารองรับ

#### การปรับตัวของภาคธุรกิจภายใต้กระแส “Next Normal”

1. **Opportunity & Threat Situation / การตระหนักเห็นโอกาสหรือภัยคุกคาม** เป็นขั้นตอนสำคัญของการปรับตัวหลังผ่านยุคโควิดจะเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมองให้ออกว่าภูมิทัศน์ใหม่ธุรกิจอยู่ในสถานะใด การเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งโอกาสหรือกลายเป็นหายนะของธุรกิจ (Business Disaster) อาจต้องมีการจัดทำ “Swot Analysis” เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรโดยเฉพาะประเด็นด้านโอกาสและภัยคุกคามที่จะมีต่อธุรกิจ

2. **Business Positioning Review / การทบทวนตำแหน่งธุรกิจ** ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการประเมินตำแหน่งธุรกิจว่าอยู่ในสถานะใดเพื่อกำหนดว่าจะปรับตัวไปทางใด เช่น

- **เชิงรุก** ค้นหาจุดแข็งแล้วนำมาปรับใช้ไม่ว่าจะเป็น การขยายตลาด การลงทุนใหม่หรือขยายธุรกิจ หากประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสการฉกฉวยให้เป็นโอกาสจึงเป็นทางเลือกที่ดี
- **เชิงรับ** เป็นการประคับประคองธุรกิจให้ก้าวพ้นและอยู่รอดจะต้องประเมินภาพการเปลี่ยนแปลงอาจยังไม่ชัดเจน จุดแข็งที่มีอาจไม่ทันสมัยหรือภายใต้สถานการณ์ใหม่ควรมีการรอดูว่าตลาดหรือธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปในทางใด
- **ถอย** หลังประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภัยคุกคามหรือหายนะจะต้องมีการวางแผนการถอยอย่างเป็นระบบอาจเป็นการถอยเพื่อรอจังหวะการกลับเข้ามาใหม่ เช่น เจริญปรับโครงสร้างหนี้, การถอนหุ้นหรือวางแผนเลิกกิจการ หากรอจนธุรกิจเน่าการแก้ปัญหาอยู่ที่ศาลซึ่งการกลับฟื้นใหม่ทำได้ยาก

3. **Change & Transform Strategy / กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนเพื่อการก้าวผ่าน** เป็นการต่อเนื่องจากการทบทวนตำแหน่งธุรกิจ (ข้อ 2) หากประเมินว่าธุรกิจยังมีศักยภาพต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะต้องทำคือการปรับเปลี่ยนเพื่อการก้าวผ่านซึ่งจะต้องทำในทุกมิติขององค์กร การทำแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์จะเป็นโรดแมปหรือแผนที่ทางเดินให้กับทุกคนในองค์กรเดินก้าวผ่านเศรษฐกิจใหม่และยังคงมีศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขันสามารถอยู่รอดได้ทั้งองค์กรธุรกิจและคนที่ทำงาน

4. **Human Capital / ยกระดับทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ทุนมนุษย์** คนจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเริ่มที่คนเป็นอันดับต้นๆ การปรับทักษะไม่ใช่แค่พัฒนาความรู้พื้นฐานแต่ต้องเป็น “Next Normal Transform” เช่น

- **Objective Paradigm** : กระบวนทัศน์ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกันจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยทุกคนจะต้องอยู่บนโรดแมปเดียวกันภายใต้วัตถุประสงค์เพื่อตอบโจทย์ไม่ว่าจะเป็น การปรับตัวเชิงรุก-เชิงรับรวมไปถึงกลยุทธ์การถอยโดยสร้างผลกระทบให้น้อยที่สุด
- **Mindset** : การสร้างจิตสำนึก การปรับเปลี่ยนธุรกิจภายใต้โจทย์ใหม่ของเศรษฐกิจดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น หากก้าวผ่านไม่ได้ถือเป็นหายนะขององค์กร
- **Skill Development** : การพัฒนาทักษะตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับบนเกี่ยวข้องกับทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น Re-skill, Up-skill, Next skill , Multi skill
- **Core Morale & Team Building** : การสร้างทีมที่เข้มแข็งและและขวัญกำลังใจให้เกิดความร่วมมือและพลังขับเคลื่อนในทุกระดับขององค์กร หากเปลี่ยนแปลงข้อนี้ไม่ได้ก็ไม่สามารถที่จะเดินหน้าต่อไปได้

5. **Products & Services Diversify / การทบทวนศักยภาพของสินค้าและบริการ** กุญแจของความสำเร็จของการปรับตัวธุรกิจภายใต้กระแส “Next Normal” จำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนศักยภาพของสินค้าและ/หรือบริการว่ายังเป็นสินค้าที่ตอบโจทย์อนาคตยังมีดีมานด์ไม่เป็นสินค้าตกยุคตกสมัย อาจจำเป็นต้องใส่นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับอุปสงค์ใหม่ เช่น Renew, Rebrand หรือ Future Products

6. **Business Competitiveness Initiative / การทบทวนขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ**  
การวิเคราะห์ตลาด ศักยภาพของคนในองค์กร สภาพคล่อง การปรับเปลี่ยน กระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงานให้กะทัดรัด ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การตลาดที่สามารถแข่งขันได้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์
7. **Technology Transform** การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่เป็น “Smart Technology” ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนจากการผลิตแบบ Economy Scale ที่ต้องผลิตปริมาณมากทำให้ต้นทุนไปจมอยู่กับสต็อกไปสู่การผลิตที่เป็น Niche Scale ที่เน้นการผลิตตามออเดอร์เพื่อลดต้นทุนและส่วนสูญเสีย การปรับเปลี่ยนต้องไม่ให้เทคโนโลยีกลายเป็น “Business Disruption”
8. **Digital Communication Platform** ควรนำมาใช้ทั้งการสื่อสารในรูปแบบของ B2B และ B2C ตั้งแต่การตลาด การสื่อสารภายในองค์กรและโซเชียลมีเดีย การปรับใช้จะต้องทำทั้งในงานหน้าบ้านและหลังบ้านโดยให้ทุกการสื่อสารขององค์กรเชื่อมโยงผ่านแพลตฟอร์ม จะทำให้รูปแบบธุรกิจขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลซึ่งมีความคล่องตัวเข้าถึงคนรุ่นใหม่และมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า
9. **Organization Best Practice** ยกตัวอย่างองค์กร “ตัวเล็กก็สามารถแข่งขันได้” ด้วยการนำระบบการปฏิบัติการที่เป็นเลิศมาใช้ในองค์กรครอบคลุมด้านตลาด การผลิต บุคลากร การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี ด้านคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าให้สอดคล้องกับนานาชาติและตอบโจทย์อนาคต
  - ระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศ จำเป็นที่จะต้องมีการใช้เครื่องมือและดัชนีชี้วัดในรูปแบบต่างๆ เช่น “Balance Scorecard” เพื่อประเมินการทำงาน
  - การประเมินผลผลิตการผลิตหรือ Productivity, การประเมินส่วนสูญเสียการผลิต, การประเมินการส่งมอบในลักษณะ “Real time”
  - การประเมินความพึงพอใจทั้งในระดับองค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
  - ประเด็นที่ต้องเข้าใจว่าหัวข้อนี้ไม่ใช่ว่าทฤษฎีเพื่อฝันหากทำได้จะสามารถก้าวผ่านและอยู่รอดได้
  - ธุรกิจขนาดเล็กประเภท SME เป็นสิ่งที่ต้องทำถึงแม้เป็นเพียงตัวเล็กก็สามารถแข่งขันได้
10. **BCP & Risk Management** การจัดทำแผนความต่อเนื่องของธุรกิจและแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประเด็นที่ธุรกิจไม่ว่าจะรายใหญ่หรือรายเล็กจะต้องมีการจัดทำเนื่องจาก
  - โจทย์อนาคตการเปลี่ยนแปลงมีความรวดเร็วและไม่แน่นอน หลังวิกฤตโควิดที่มาพร้อมกับการเร่งตัวของเศรษฐกิจดิจิทัล
  - สมาร์ทเทคโนโลยีนำมาซึ่ง “Smart Society” ที่เข้าถึงครัวเรือนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยากจะคาดเดา
  - ต้องมีการบริหารความเสี่ยงให้ธุรกิจมีความต่อเนื่องครอบคลุมทุกมิติการทำงานในองค์กรมีการประเมินความเสี่ยงทั้งจากลูกค้า กฎเกณฑ์ของรัฐ กระแสสื่อโซเชียลมีเดีย ประเด็นสิ่งแวดล้อม สงครามการค้าโลก ฯลฯ
  - ภาวะที่ไม่สามารถคาดเดา จะต้องมีการประเมินสถานการณ์เลวร้ายสุด “Worst case scenario” เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแผนความเสี่ยง เช่น กรณีศึกษาการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาที่ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือภัยพิบัติทางธรรมชาติจะต้องนำเข้ามาเป็นองค์ประกอบ



คลิกหรือสแกน  PowerPoint ได้ที่นี่

สามารถค้นหาบทความวิชาการของดร.ธนิต โสรัตน์

ได้ที่  [www.tanitsorat.com](http://www.tanitsorat.com) หรือ  [Facebook/Tanit.Sorat](https://www.facebook.com/Tanit.Sorat)

Email : [tanitsorat@gmail.com](mailto:tanitsorat@gmail.com)