

การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สำหรับนักบริหารรุ่นใหม่...

โครงการนักอุตสาหกรรมรุ่นใหม่ ขอนแก่น รุ่นที่ 4

สภาอุตสาหกรรมจังหวัดขอนแก่น

ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ ขอนแก่น (KICE)

วันเสาร์ที่ 17 กันยายน 2565



โดย ดร.ธนิต ไสรัตน์

รองประธานสภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย

ประธานกรรมการบริษัทในเครือ V-SERVE GROUP



วิกฤตเศรษฐกิจที่คุกคามภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม

1

COVID-19 Pain Point / บาดแผลจากวิกฤตระบาดโควิด-19

- กระทบภาคธุรกิจและตลาดแรงงานอย่างรุนแรง
- มูลค่าเศรษฐกิจ (GDP) เสียหาย ปี 2563-2565 ประมาณ 2.54 ล้านล้านบาท



2

GEO-Political Conflict / ผลกระทบที่มาจากความขัดแย้งรัสเซีย-ยูเครน

- วิกฤตพลังงานและราคาน้ำมันสูง / World Oil Price Crisis
- วิกฤตเงินเฟ้อสูงสุดระดับโลก / World High Inflation
- วิกฤตซัพพลายเชนชะงักงัน / Global Supply Chain Disrupt
- สภาวะกำลังซื้ออ่อนแอ / Weak Consumption Effect
- แนวโน้มบาทอ่อนค่าและอัตราดอกเบี้ยสูง
- สภาพคล่องหดตัว/หนี้ตักชั้น 4.3 ล้านบ/ช มูลค่า 1.1 ลล.

3

World Economic Slowdown / วิกฤตเศรษฐกิจโลกชะลอตัว

- เศรษฐกิจโลกขยายตัวร้อยละ 2.9-3.2
- สหรัฐอเมริกาเศรษฐกิจอาจถดถอย
- ยูโรโซนเศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 2.6
- จีนเศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 5.53
- ไทยเศรษฐกิจขยายตัวไม่เกินร้อยละ 3.0



การฟื้นตัวของธุรกิจ-อุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน

1

L-Shape / ธุรกิจที่ไม่มีสัญญาณการฟื้นตัว

ถึงแม้จะไม่มีวิกฤตโควิดก็อยู่ในภาวะถดถอย เกี่ยวข้องกับสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีตกยุคล้ำสมัยไม่ตอบโจทย์อุปสงค์ความต้องการของเศรษฐกิจดิจิทัล แม้จะปรับปรุงอย่างไรก็ไม่สามารถผ่านกระแสทรานส์ฟอร์ม

3

W-Shape / ฟื้นตัวขึ้นๆ ลงๆ มีความไม่แน่นอน

เช่น ร้านอาหาร สินค้าตามร้านโชห่วย ธุรกิจที่เกี่ยวกับภาคท่องเที่ยวในประเทศและบริการต่างๆ ขึ้นอยู่กับการอัดฉีดกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ

2

U-Shape / การฟื้นตัวแบบช้าๆ

เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิกฤตโควิด-19 และวิกฤตเศรษฐกิจโลกชะลอตัว เช่น โรงแรม ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ สินค้าฟุ่มเฟือย อุตสาหกรรมก่อสร้าง อสังหาริมทรัพย์

4

V-Shape / การฟื้นตัวชัดเจน

เช่น ภาคส่งออกและธุรกิจที่อยู่ในโซ่อุปทานการส่งออก โรงพยาบาล อุปกรณ์การแพทย์-อุตสาหกรรมยาและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ธุรกิจ E-Commerce ธุรกิจเอ็กซ์เพรสออนไลน์, ธุรกิจบนสื่อโซเชียล เป็นต้น

5

New Growth Shape / เป็นธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน

เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่และดีมานด์ใหม่ที่เป็น “New Demand” ได้แก่ ธุรกิจประเภท Express & Delivery, E-Commerce, รถยนต์ไฟฟ้า, ธุรกิจเกี่ยวกับอวกาศ, โรบอทที่ใช้ในอุตสาหกรรมและครัวเรือน, สินค้าที่มีนวัตกรรมดิจิทัล

โจทย์ธุรกิจที่ต้องเผชิญหลังฟื้นโควิด-19



1

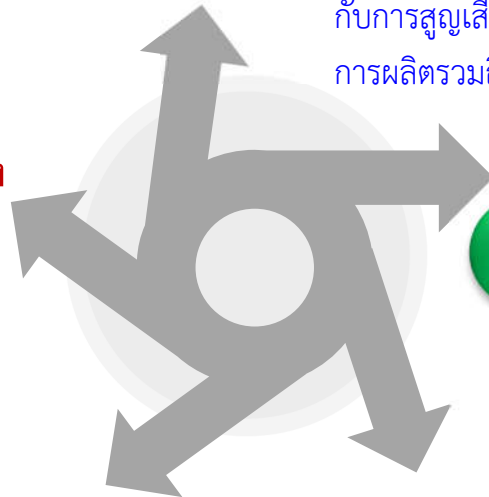
Slow-Economic Growth / ไทยจะเป็นประเทศเศรษฐกิจที่เติบโตช้า

ไทยกลายเป็นประเทศที่มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำสุดในภูมิภาค เกี่ยวข้องกับการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ทรัพยากรที่ลดน้อยถอยลงและต้นทุนการผลิตรวมถึงกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการค้าของยุคดิจิทัล

5

High aged society / สังคมสูงวัยปัญหาที่ยังไม่มีทางออก

ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีสัดส่วน 1 ใน 5 และอีกสิบปีข้างหน้าจะเป็น 1 ใน 4 ของประชากรส่วนใหญ่ยังมีความยากจนพึ่งตัวเองไม่ได้จะกลายเป็นปัญหาระดับชาติ



2

New Normal Economy / การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

เช่น การให้ความสำคัญด้านสุขอนามัย พฤติกรรมการทำงานที่บ้านหรือการจับจ่ายใช้สอยผ่านเครือข่ายออนไลน์

4

Smart Society Platform / แพลตฟอร์มโซเชียลจะมาแทนสื่อกระแสหลัก

การดิ้นรนขึ้นจากเทคโนโลยีใหม่เข้าถึงครัวเรือนทำให้ผู้บริโภคจะเป็นตัวกำหนดสื่อของตัวเอง การประชาสัมพันธ์ทั้งของรัฐและโฆษณาสินค้า-บริการบนสื่อกระแสหลักจะค่อยๆ ลดบทบาทความสำคัญ

3

Digital Age / โลกยุคดิจิทัล

เป็นทั้งโอกาสและความท้าทายผู้ที่ไม่สามารถก้าวผ่านหากเป็นธุรกิจจะต้องถูกออกไปจากวงจร

ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างไร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ

- **New Economic Landscape Awareness** : ตระหนักถึงโอกาสและภัยคุกคาม รับมือความไม่แน่นอนภายใต้
ภูมิคุ้มกันและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป
- **Review Business Strategy** : ทบทวนแผนยุทธศาสตร์รับมือวิกฤต ต้องมีความยืดหยุ่นปรับตามสถานการณ์
- **Customers Detention** : กลยุทธ์รักษาลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาด
- **Proactive Marketing Strategy** : กลยุทธ์ตลาดเชิงรุกทั้งออฟไลน์และออนไลน์
- **Business Liquidity** : รักษาสภาพคล่องธุรกิจ ระวังหนี้ธุรกิจเสียหาย (NPL)
- **Cost Conscious** : บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ
- **Team & Human Capital** : สร้างทีมและรักษาคนโดยเฉพาะคนเก่ง
- **Review & Refresh** : ทบทวนและคืนความกระปรี้กระเปร่าต้องทำครอบคลุมทุกมิติ
(นวัตกรรม, สินค้า, ตลาด, คน, การจัดการ, เทคโนโลยี, ซัพพลายเชน ฯลฯ)



การบริหารธุรกิจหลังโควิด-19 (1/2)



1 Change & Transform Conceptual / แนวคิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวผ่าน

- ประเมินการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกหรือลบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดต่อธุรกิจ
- ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- กำหนดเป็นนโยบาย-ทิศทาง-แผนธุรกิจและโรดแมปชัดเจน

2 “Swot Analysis”

- เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรโดยเฉพาะประเด็นด้านโอกาสและภัยคุกคามที่จะมีต่อธุรกิจ
- อาจใช้การระดมความคิดเห็นภายในหรือจัดทำเป็นแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมาย
- การทำต้องครอบคลุมทุกมิติทั้งด้านตลาด เทคโนโลยี นวัตกรรม การผลิต โลจิสติกส์ ฯลฯ

3 Business Status Review / การทบทวนสถานภาพของธุรกิจ

- บาดแผลและบทเรียนจากวิกฤตที่ผ่านมา (Economic Pain point)
- จุดแข็งอะไรบ้างที่ยังมี เช่น ลูกค้าและซัพพลายเชน
- ความพร้อมของคนและทีม
- สภาพคล่อง / การปรับโครงสร้างหนี้ / การระดมทุน



การบริหารธุรกิจหลังโควิด-19 (2/2)



4

Strategy Issues / กลยุทธ์อะไรที่จะนำมาใช้ในการเดินทางธุรกิจ

- เชิงรุก : Proactive Strategy ค้นหาจุดแข็งแล้วนำมาปรับใช้ไม่ว่าจะเป็นการขยายตลาด
- เชิงรับ : Passive Strategy เป็นการประคับประคองธุรกิจให้ก้าวพ้นและอยู่รอด
- ถอย : Retreat Strategy ภูมิทัศน์ใหม่แทบไม่มีโอกาสจะต้องมีการวางแผนการถอยอย่างเป็นระบบ

5

Refresh/ Renew /Rebrand : การทบทวนศักยภาพของสินค้าและบริการ

- สร้างแรงกระตุ้นและคืนความฮึกเหิมให้กับบุคลากร
- การปรับปรุง-ปรับเปลี่ยนการบริหาร กระบวนการทำงาน
- นวัตกรรมด้วยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือยี่ห้อใหม่ให้ตอบโจทย์ดีมานด์ใหม่
- ติดอาวุธไฮเทคให้บุคลากรด้วยการเสริมทักษะใหม่ แบบโฟกัสในประเด็นที่ต้องการ (New Skill/Next Skill)

6

Business Competitiveness Initiative / การทบทวนขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

ตั้งแต่แผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการวิเคราะห์ตลาดรวมถึงศักยภาพของคนในองค์กร สภาพคล่องตลอดจนกลยุทธ์การตลาดที่สามารถแข่งขันได้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์



การเพิ่มผลิตภาพแรงงานด้วยการจัดการแบบยืดหยุ่นและลดต้นทุนส่วนเกิน

Niche & Lean Management Approach

1

Smart Technology Approach

มาใช้ในองค์กรให้ครอบคลุมทุกมิติ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับองค์กร ต้องไม่ให้เทคโนโลยี กลายเป็นการเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจ

2

Compact Job Description

ลดขั้นตอนการทำงานและฝังบังคับบัญชาแบบกระชับ

3

Lean work Process

ระบบการผลิตและการทำงานแบบมีคุณค่าใช้ได้ทั้งสายการผลิต-สำนักงาน-ภาคบริการต่างๆ

6

Bottleneck & Cost Reduction

บริหารจัดการคอขวดและฟองสบู่ส่วนเกิน เช่น ลดกำลังคน สดสต็อกสินค้าส่วนเกิน จัดส่วนสูญเสียในการผลิต ลดการสิ้นเปลืองในการใช้พลังงาน

4

Flexibility Management

การจัดการแบบยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

5

Supply chain Value

สร้างคุณค่าด้วยการเชื่อมโยงโซ่อุปทานทุกมิติ

7

Digital Communication & Collaborative

การสื่อสารแบบไร้รอยต่อและสร้างความร่วมมือทั้งในองค์กร แรงงานสัมพันธ์และชุมชน

8

Mentor & Coach Role Model

นำระบบที่เลี้ยงและโค้ชเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อสร้างต้นแบบซึ่งได้ผลมากกว่าพัฒนาแบบเหวี่ยงแห

การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (1/3)

1

การจัดการคน : เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

- ความสามารถอยู่ร่วมและใช้คนที่มีความคิดต่างและหลากหลาย
- ความสามารถในการเลือกคนให้ตรงกับงาน
- รู้จักใช้คนที่มีความสามารถต่างกันให้สามารถทำงานเป็นทีมเดียวกัน
- การบริหารคนให้มีผลิตภาพแรงงานต่อรายได้สูงสุด
- ให้โอกาสคน การให้อภัยและรู้จักลงโทษ
- การบริหารจัดการมนุษย์ไฟแรงและมนุษย์หมดไฟ

2

การจัดการแผนกลยุทธ์ภายใต้ /Next Normal Economy

- นวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและการจัดการ / Renew & Rebrand
- กลยุทธ์การรักษาลูกค้าภายใต้อุปสงค์ที่หลากหลายและซับซ้อน / Customers Detention Under Complicate Demand
- การตลาดเชิงรุกภายใต้การแข่งขันเข้มข้น / Proactive Marketing Under Intense Competition
- การเข้าถึงช่องทางจำหน่ายที่ซับซ้อนทั้งโมเดิร์นเทรดและออนไลน์
- กลยุทธ์การใช้คุณค่าของซอฟต์แวร์ / Soft Power

3

การจัดการโจทย์อนาคตและการเปลี่ยนแปลง

- **Strength & Weakness:** เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเองของธุรกิจและคู่แข่งทั้งปัจจุบันและอนาคต
- **Business Competency:** นวัตกรรม-เทคโนโลยี ดิจิทัลแพลตฟอร์มและอี-คอมเมิร์ซที่จะต้องนำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- **Future Opportunity & Threat :** เห็นโอกาสและภัยคุกคามที่จะมาจากการเปลี่ยนแปลง
- **Non Friendly Regulation Trend :** การกีดกันทางการค้า สิทธิมนุษยชน การเมือง ภาษี กฎหมาย กฎเกณฑ์รัฐ ชุมชน มีผลอย่างไรต่อธุรกิจในอนาคต
- **High Wage Trend :** ค่าจ้างสูงและการคุ้มครองแรงงานแบบเข้มข้นจะมีผลอย่างไรต่อธุรกิจในอนาคต
- **Environment World Agenda:** ประเด็นสิ่งแวดล้อมเป็นวาระของโลกและจะมีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น เช่น Net Zero Carbon, Climate Change Solution, IUU Fishing ETC.
- **Risk & Worst Case Scenario :** การบริหารความเสี่ยง เช่น สภาพคล่องทางการเงิน วิกฤติภัยธรรมชาติ โรคระบาดร้ายแรงและวินาศภัยต่างๆ

การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (3/3)

4 การจัดทำแผนธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ / Business Strategy Issue

- ด้านทรัพยากรมนุษย์
- ด้านการตลาดและการแข่งขัน
- ด้านปัจจัยการผลิตและซัพพลายเชน
- ด้านการเงินและบริหารสภาพคล่อง
- ภาษี กฎหมาย กฎระเบียบ ทั้งระดับรัฐและชุมชน

5 การจัดการกระบวนการทำงาน / Process Management

- **Process Design:** การออกแบบแผนภูมิกระบวนการทำงานทั้งในสายการผลิตและในภาคบริการ
- **Technology Design:** การออกแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งด้านประสิทธิภาพ การลงทุน การแข่งขัน
- **Best Practices Management:** การสถาปนาระบบการจัดการเป็นเลิศในทุกมิติ
- **Job Description Design:** การออกแบบวางตำแหน่งคนให้ตรงกับงาน
- **Environment Management:** การจัดการมลภาวะและสิ่งแวดล้อม

นักบริหารต้องจัดการอะไรบ้าง?



1. **Direction Business & Strategy Plan** : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจเพื่อเป็นทางเดินขององค์กร
2. **Mission & Outcome Management** : การจัดการพันธกิจ เป้าหมาย-ผลลัพธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. **Resources Utilize Efficiency** : การใช้ทรัพยากรและปัจจัยการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ
4. **Smart Technology Approach** : ปรับใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับธุรกิจและการแข่งขัน
5. **Time / Condition / Limitation** : การจัดการเวลา – เงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ
6. **Lean Management** : การจัดการกระบวนการทำงานให้กระชับ-ยืดหยุ่นและซัพพลายเชน
7. **Situation / Obstacle / Barrier** : การจัดการสถานการณ์ อุปสรรค และปัจจัยกีดขวาง
8. **Moral Principle** : หลักการศีลธรรมและคุณธรรม
9. **Risk & Worst Case Scenario** : การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยทางลบที่คาดไม่ถึง
10. **Personal Life & Family** : การจัดการชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

Smart Technology Approach

นักบริหาร : ต้องรู้จักปรับใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับธุรกิจและการแข่งขัน



Good Qualification for A New Generation

คุณสมบัติที่ดีของนักบริหารรุ่นใหม่

1. รู้จักการบริหารเชิงกลยุทธ์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจจริง /Apply Strategic Management
2. เห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป /Opportunity and Threat Under Vary Situation
3. รู้จักสร้างคนและสร้างทีม /Smart Human & Team Building
4. มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และสามารถเป็นต้นแบบได้ /Leadership Sense
5. สามารถปรับใช้หลักศาสตร์บริหารควบคู่ไปกับการใช้สัญชาตญาณ /Science & Art Adaptation
6. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง /Competitiveness & Business Continuity
7. มีวินัยในการทำงานและวินัยในการใช้เงิน /Work & Liquidity Discipline
8. บริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกมิติของธุรกิจ /Risk Management Concept
9. หากจะลงทุนต้องเลือกในธุรกิจที่ถนัดและมีศักยภาพและประเมิน “จริง” ได้เท่าไรไม่เจ็บตัว
10. มีอุเบกขาและรู้จักประมาณตน /Equanimity & Standing on Merits

เทคนิคการบริหารเพื่อประสบความสำเร็จ

Strategies of Management

รู้คิด / Enlightened เกี่ยวข้องกับพื้นฐานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์รู้จุดแข็งของตัวเองเห็นทางเดินชีวิต เห็นทิศทางธุรกิจ

รู้ฟัง / Listening รับฟังความคิดผู้อื่นแต่ต้องไม่ลังเลที่จะตัดสินใจ

รู้พูด / How to Communicate เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การโน้มน้าวบุคคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทำในสิ่งที่ต้องการอย่างเต็มที่

รู้ทำ / What to do เกี่ยวข้องกับความสามารถในการลงมือทำได้จริงในลักษณะที่เป็นเลิศและเป็นต้นแบบ

รู้จักคนและความสามารถอยู่กับคนที่หลากหลาย / Keep up with Various people


- รู้จักใช้คนที่มีความสามารถ ที่มาและทักษะที่แตกต่างกัน
- ความสามารถอยู่กับคนที่มีอำนาจเหนือกว่า เช่น เจ้าของธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่รัฐ
- ความสามารถอยู่กับมนุษย์เจ้าปัญหา เช่น เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า
- ความสามารถอยู่กับคนเจ้าเล่ห์ คนโกง คนเห็นแก่ตัว

รู้จักรอจังหวะ / Wait for the Right Moment

- รู้จักสัญญาณที่เป็นโอกาส ภัยคุกคามหรือทางเดินธุรกิจ
- มีสัญชาตญาณการบริหาร
- จังหวะ ควรรุก รอเชิงหรือควรถอย
- รู้ข้อจำกัดและศักยภาพของตนเอง

“การบริหารคน” คือกุญแจแห่งความสำเร็จและธุรกิจยั่งยืน

PEOPLE IS KEY TO BUSINESS SUCCESS & SUSTAINABLE

- 
- 1 บริหารค่าจ้างและผลตอบแทนการทำงานให้มีความสมดุล เพื่อรักษาคนเก่ง-คนมีทักษะ คนมีคุณค่าให้อยู่กับองค์กร
 - 2 บริหารคนภายใต้ความหลากหลายทั้งพื้นฐานครอบครัว ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คณิต/คนเลว
 - 3 การพัฒนาคนไม่มีเส้นทางลัด เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักรมีความรู้สึกและมีปฏิกริยาที่ผลต่องานทั้งบวกและลบ
 - 4 ความคิดของคนเป็นปัจเจกบุคคลทำอย่างไรจะให้คิดบวกและสร้างสำนึกในการทำงาน
 - 5 สร้างทีมที่แข็งแกร่งมากกว่าคนที่เป็น “Perfect individual”
 - 6 สร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้มีพลังที่จะเดินหน้าตามกลยุทธ์ที่วางไว้
 - 7 การบริหารคนไม่ใช่แค่ “ลูกน้อง” แต่เป็นคนรอบข้างตั้งแต่ ครอบครัว-หุ้นส่วน-ลูกค้า-ซัพพลายเออร์ เจ้าหน้าที่รัฐ-ชุมชน โสเซียลมีเดีย
 - 8 การบริหารกิเลสของคน (ลาภ ยศ สรรเสริญ ความไม่รู้จักพอ)



THANK YOU

สามารถติดตามผลงานอื่นๆ ของดร.ธนิต ไสรัตน์ ได้ที่ช่องทาง...

 Tanit Sorat

 tanitvsl

 www.tanitsorat.com