

New Normal Supply Chain

โซ่อุปทานการผลิตภายใต้วิถีใหม่



เอกสารประกอบการบรรยาย

หลักสูตรนักอุตสาหกรรมรุ่นใหม่ (รุ่นที่ 1)

สภาอุตสาหกรรมจังหวัดกาญจนบุรี

วันที่ 10 มีนาคม 2565



โดย ดร.ธนิต ไสรัตน์

ประธานกรรมการกลุ่มบริษัท V-Serve Group

อดีตรองสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

www.tanitsorat.com



New Normal Supply Chain

สาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบรรยาย

A Supply Chain Role Review

การทบทวนบทบาทวิชาชีพหลายแขนงภายใต้การเปลี่ยนแปลง

B New Normal Economic Context

บริบทเศรษฐกิจภายใต้นิว نرمอล

C Transform or Disrupt

ก้าวผ่านหรือถูกขจัดออกไป

D Management for New Generation Executive

เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารธุรกิจรุ่นใหม่

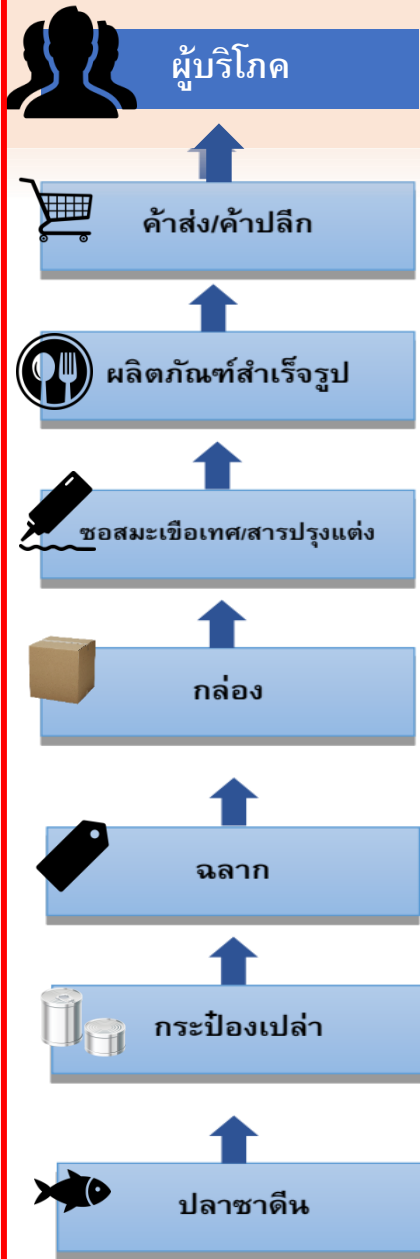


A Supply Chain Management

การจัดการโซ่อุปทาน

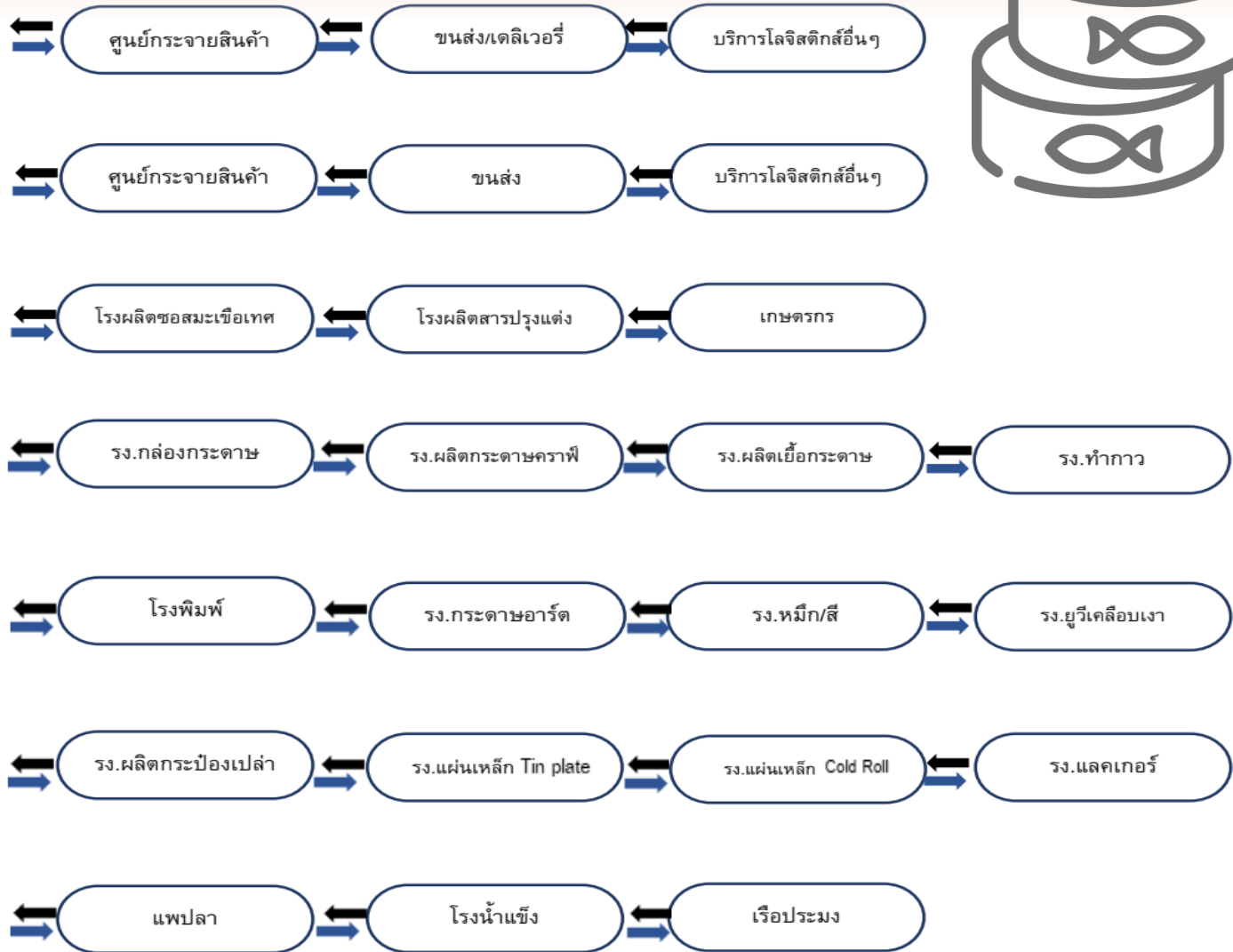
ความหมาย : ความสามารถของสถานประกอบการไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือบริการในโซ่อุปทาน ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ทางธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา เคลื่อนย้าย จัดเก็บ กระจายสินค้าและบริการจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดหมายปลายทาง **ภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดและสถานการณ์ทั้งที่เอื้อและไม่เอื้อ** โดยธุรกิจซึ่งอยู่ในโซ่อุปทานจะต้องมีระบบปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องภายใต้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันซึ่งจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับและส่งมอบสินค้า

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของซัพพลายเชนคือ **การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของทุกองค์ประกอบซึ่งอยู่ในโซ่อุปทาน** ตลอดจนความสามารถในการเข้าถึงตลาดที่ดีกว่าภายใต้ต้นทุนรวมที่ต่ำกว่า



แบบจำลอง : ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน

ปลาสดบรรจุกระป๋อง



ที่มา : ดร.อนิต ไสรัตน์

การจัดการโซ่อุปทาน

การบริหารซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

1. **Business Partner Strategy:** ซัพพลายเออร์ไม่ใช่ “คนขายของ” ต้องยกระดับเป็นคู่ค้าและมียุทธศาสตร์พัฒนาให้เป็นเสมือนหุ้นส่วนธุรกิจ
2. **Supply Chain : Business Key Achievement:** กลยุทธ์ซัพพลายเชนเป็นกุญแจความสำเร็จของธุรกิจ
3. **Competency & Competitiveness Objective:** เป้าหมายของซัพพลายเชนเพื่อเพิ่มความสามารถของธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านการเข้าถึงตลาดและสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าภายใต้ต้นทุนที่แข่งขันได้
4. **Win-Win Situation Conceptual:** แนวคิดของการขับเคลื่อนธุรกิจในเครือข่ายโซ่อุปทานจะต้องอยู่บนฐานผลประโยชน์ร่วมกัน
5. **Supply chain integration:** กระบวนการในการขับเคลื่อนต้องบูรณาการแบบไร้รอยต่อ เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความสัมพันธ์และการเชื่อมข้อมูลภายใต้แพลตฟอร์มเดียวกันอย่างลงตัว

การบริหารซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

6. **Supply Chain Best Practice:** ระบบปฏิบัติการซัพพลายเชนที่เป็นเลิศและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นสาระสำคัญที่จะต้องให้ทุกธุรกิจไม่ว่าจะปฏิสัมพันธ์ในฐานะผู้ซื้อ-ผู้ขายหรือผู้ให้บริการจะต้องมีระบบปฏิบัติการเดียวกัน
7. **International Standard Compliance:** เกี่ยวข้องกับระบบมาตรฐานการผลิตและการให้บริการจะต้องสอดคล้องภายใต้มาตรฐานสากลครอบคลุมทุกมิติตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต การควบคุมคุณภาพ การส่งมอบและทุกกิจกรรมโลจิสติกส์
8. **Digital Platform Synchronize:** การยกระดับเทคโนโลยีทั้งด้านการจัดการ การสื่อสาร การรับ-ส่ง ข้อมูล การผลิตและโลจิสติกส์จะต้องอยู่บนแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบซึ่งจะส่งผลทำให้ขีดความสามารถขององค์กรยกระดับเป็น “Smart Supply Chain” เช่น
 - การส่งมอบแบบ Real Time Use (Kanban) / On Batch Delivery / On Slot Delivery
 - การผลิตแบบลีน (Lean Production)
 - การจัดส่งสินค้าเข้าไปในไลน์การผลิตแบบอัตโนมัติ
 - การส่งมอบสินค้าแบบออนไลน์หรืออีคอมเมิร์ซ

องค์ประกอบของการออกแบบโซ่อุปทาน 4.0

Smart Supply Chain

Digital Platform Synchronize



การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องในโซ่อุปทาน

- 1) **Business Competency Evaluate:** การประเมินขีดความสามารถของสถานประกอบการ ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานของทุกธุรกิจซึ่งอยู่ในโซ่อุปทานว่าสามารถสนองตอบต่อความต้องการได้อย่างลงตัว
- 2) **Immunity Model** การจำลองภูมิคุ้มกันภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิต การส่งมอบทั้งปริมาณและคุณภาพตรงตามเงื่อนไขและเวลาที่กำหนด
- 3) **Zero Defect Risk Management:** จัดให้มีระบบปิดความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์และปัจจัยตัวแปรที่ เลวร้ายสูงสุด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดและไม่ให้เกิดการชงกันของระบบปฏิบัติการทั้งด้านการ ผลิตและด้านการส่งมอบสินค้า
- 4) **Worst Case Scenario:** การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีการประเมินถึงปัจจัยเสี่ยงสูงสุดและจำลอง สถานการณ์ที่คาดไม่ถึงเข้ามาเป็นองค์ประกอบเพื่อให้การผลิตและการส่งมอบสินค้าหรือบริการยังมีความ ต่อเนื่อง
- 5) **กรณีศึกษา :** วิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19 และวิกฤตพลังงานโลกจากรัสเซีย-ยูเครน



Worst Case Scenario

การจำลองสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลต่อการชงักงั้นในโซ่อุปทาน

- สภาวะภัยธรรมชาติและภัยพิบัติต่างๆ
- อัคคีภัยและอุบัติเหตุร้ายแรง
- ภัยจากโรคระบาดและด้านสุขอนามัยจนนำไปสู่การปิดกิจการ
- ภัยจากไซเบอร์ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการเชื่อมโยงแพลตฟอร์มทั้งระบบ
- ภาวะปนเปื้อนหรือผลกระทบที่มีต่อชุมชนจนนำไปสู่การถูกสั่งปิดกิจการ
- ปัญหาด้านแรงงานจนนำไปสู่การนัดหยุดงาน
- การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์-กฎหมายและมาตรการทางการค้า (NTBs) ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างรุนแรง
- NPL และสภาพคล่องทางการเงิน
- อื่นๆ

B

New Normal Economic Context

บริบทเศรษฐกิจแบบภายใต้วิถีใหม่

- 1. New Normal Effect** ความหมายและคำแปลอาจไม่ชัดเจนถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อวิถีใหม่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและธุรกรรมทางธุรกิจตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทานการผลิต
- 2. Industry 4.0** หลังวิกฤตเศรษฐกิจซับไพร์มในปีพ.ศ.2551 จากฟองสบู่เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาแตก ลุกลามกระทบไปทั่วโลก มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นการเริ่มต้นของยุคอุตสาหกรรม 4.0
- 3. New Normal Cycle / วิถีใหม่หรือนิวนอร์มอล** เพื่อผ่านไปชั่วระยะเวลาหนึ่งก็จะกลายเป็นวิถีปกติและก็จะเกิด “Next Normal” เป็นวัฏจักรไม่มีที่สิ้นสุดเกี่ยวข้องกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
- 4. Disruptive Technology** เทคโนโลยีก้าวหน้าหุ่นยนต์เอไออัตโนมัติตลอดจนธุรกรรมดิจิทัลและการค้าออนไลน์ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ธุรกิจและโซ่อุปทาน พฤติกรรมผู้บริโภคและการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไปสู่วิถีใหม่ซึ่งอยู่ภายใต้แพลตฟอร์มดิจิทัลหลายอุตสาหกรรมหลายอาชีพกลายเป็นสิ่งล้าสมัยหรือหายไป

บริบทเศรษฐกิจแบบภายใต้วิถีใหม่

5. **การเข้ามาของเทคโนโลยี IoT ในภาคครัวเรือน** ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริโภคจาก Onsite Buying เป็น “Online Buying” จากอดีตจำกัดอยู่เฉพาะคนรุ่นใหม่แต่ปัจจุบันคนทุกวัยสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ และในอนาคตจะมีแนวโน้มสูงขึ้น
6. **Smart Supply Chain** การเร่งตัวของเทคโนโลยีทำให้ธุรกรรมภายใต้โซ่อุปทานวางอยู่บนแพลตฟอร์มดิจิทัลและไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภาคการผลิตหรือบริษัทขนาดใหญ่ แต่เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานที่ทุกธุรกิจสามารถเข้าถึง
7. **New Normal Transformation** การเปลี่ยนแปลงธุรกรรมในโซ่อุปทานการผลิตที่ถูกเร่งตัวจากผู้บริโภคภายใต้สังคมออนไลน์ ธุรกิจและแรงงานหากไม่สามารถก้าวผ่านก็จะไม่มีที่ยืนจะกลายเป็นหายนะและถูกขจัดลบไปจากวงจรชีพพลายเซน

กรอบแนวคิดในการขับเคลื่อนซัพพลายเชนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของวิถีใหม่ / New Normal

1. **Vision & Awareness / วิสัยทัศน์และการตระหนักรู้** การขับเคลื่อนซัพพลายเชนที่เป็นเลิศจะต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายของธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าขึ้นอยู่กับว่าองค์กรอยู่ในระดับส่วนไหนของโซ่อุปทาน
2. **Supply Chain Design / การเปลี่ยนแปลงถูกกดดันจากอุปสงค์** จำเป็นที่จะต้องออกแบบโซ่อุปทานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการได้อย่างลงตัวแบบไร้รอยต่อ
3. **Supply Chain Collaboration / ความร่วมมือของทุกธุรกิจตลอดโซ่อุปทาน** เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ ประเด็นคือธุรกิจที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมากและมีความหลากหลาย ทางด้านสภาพจะช่วยให้สามารถไปในทิศทางเดียวกันและร่วมมือกันได้อย่างไร
4. **People Transformation / การพัฒนาคนในองค์กร** ทั้งด้านสมรรถนะ ทักษะ และทัศนคติ (Mindset) ต้องเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ไล่เรียงตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการ การสร้าง Mentor & Coach จึงเป็นปัจจัยสำคัญหาก “คน” ไม่สามารถก้าวผ่านได้องค์กรก็ไม่สามารถก้าวผ่านได้เช่นกัน

กรอบแนวคิดในการขับเคลื่อนชัพพลายเชนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของวิถีใหม่ / New Normal

5. **Technology Transformation / การพัฒนาระดับเทคโนโลยี** ให้สอดคล้องการทำงานกับลูกค้าได้อย่างลงตัว ผลจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและธุรกรรมการค้าภายใต้แพลตฟอร์มดิจิทัล จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการยกระดับเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ทั้งของตนเองและธุรกิจบนโซ่อุปทานให้สอดคล้องผสานกัน
6. **Supply Chain Competency Renew / การทบทวนศักยภาพของระบบซัพพลายเชน** เพื่อให้สนองตอบต่อบริบทใหม่ทั้งด้านกระบวนการนวัตกรรม นวัตกรรม ธุรกรรมดิจิทัล สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของโซ่อุปทานทั้งในรูปของการส่งมอบและกระจายสินค้าผ่านระบบค้าปลีกที่เป็น “Modern trade”
7. **Green & White Supply Chain / ซัพพลายเชนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม** เพื่อสนองตอบกระแสโลก เช่น การขจัดส่วนสูญเสียจากการผลิต ลดพลังงานที่สูญเสียเปล่า การขนส่งเที่ยวเปล่า การลดคาร์บอนในภาคขนส่ง ตลอดจนประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน ด้านศีลธรรมและจริยธรรม
8. **Global Standard Conforming / การสอดคล้องมาตรฐานสากล** อุตสาหกรรมการผลิตและบริการอยู่ภายใต้มาตรฐานสากลทั้งด้านการผลิต ด้านคุณภาพ มาตรฐานการทำงาน และมาตรฐานเฉพาะ เช่น อาหาร ยา เวชภัณฑ์ ฯลฯ มาตรฐานเหล่านี้เป็นสาระสำคัญทั้งด้านการจำหน่ายในประเทศและส่งออกจะต้องครอบคลุมไปทุกธุรกิจที่อยู่ในโซ่อุปทาน

มาตรฐานสากลของธุรกิจบริการโลจิสติกส์

V-SERVE GROUP



มาตรฐานคุณภาพ
บริการครบถ้วน



มาตรฐาน PSCI :

Pharmaceutical Supply Chain Initiative

ได้รับการตรวจสอบจาก TUV Rheinland

เมื่อวันที่ 23 ธ.ค.2564



รางวัล PRIME MINISTER'S LOGISTICS AWARD

BEST LOGISTICS SERVICE PROVIDER

ด้านผู้ประกอบการโลจิสติกส์ จากนายกรัฐมนตรี

ในฐานะผู้ประกอบการโลจิสติกส์ซึ่งมีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ
(กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศกระทรวงพาณิชย์)



Q-COLD CHAIN

TRANSPORT STANDARD

มาตรฐานคุณภาพขนส่งสินค้าเกษตร
และอาหารแบบควบคุมอุณหภูมิ



Authorized Economic Operator

มาตรฐานรักษาความปลอดภัยในโซ่อุปทาน
กรมศุลกากร



ISO 9001 : 2015



ตัวอย่าง



Welcome to V-SERVE Business



ตัวอย่าง :

การเข้าถึงแพลตฟอร์มดิจิทัล
และ Social Media

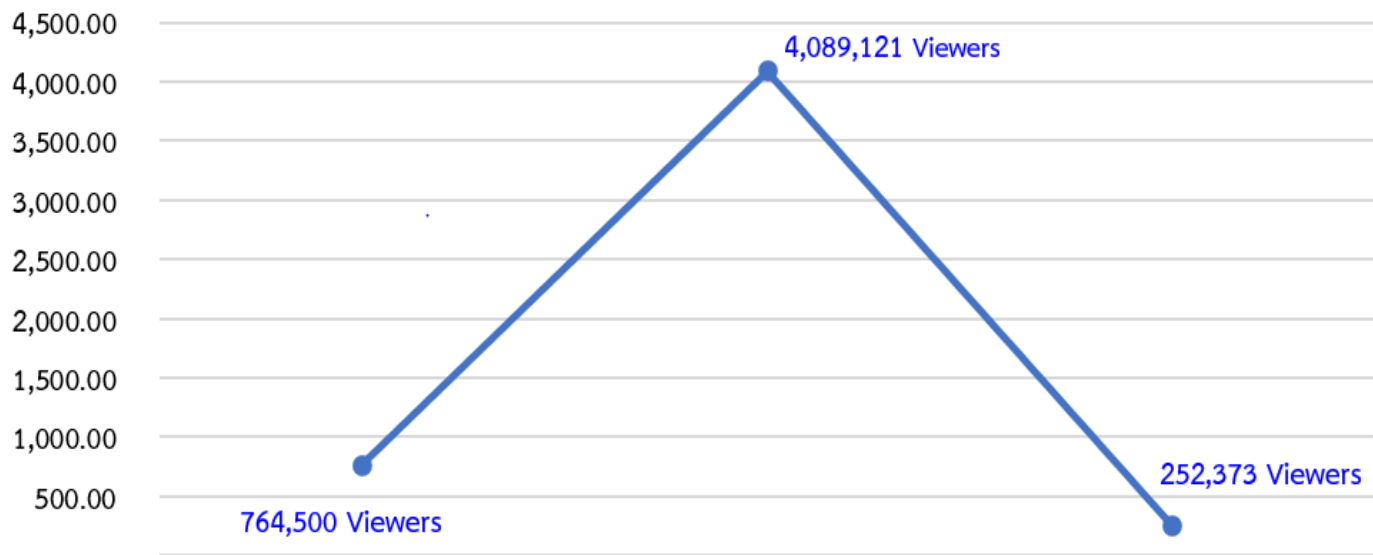
v-servelogistics.com



กรณีศึกษา : การเข้าถึงสื่อออนไลน์

เปรียบเทียบยอด Viewers ผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย

ปี 2020-2022



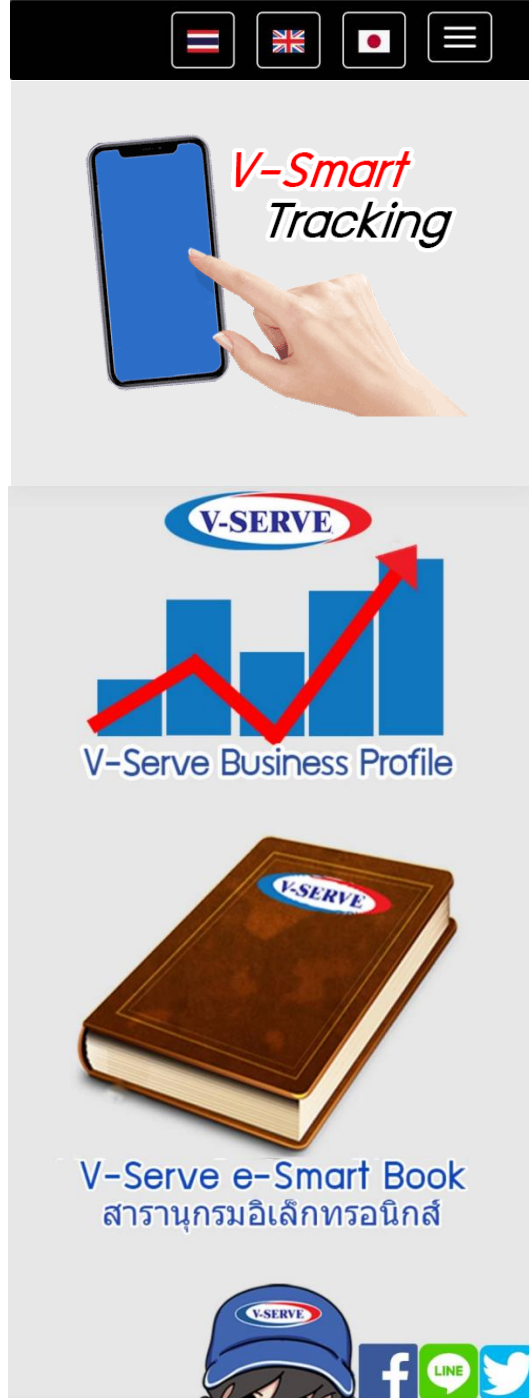
Viewers/Year	ปี 2020	ปี 2021	ปี 2022
Viewers	764,500	4,089,121	252,373
Time Line	พ.ค.-ธ.ค. (8 เดือน)	ม.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-ก.พ (2 เดือน)

(เฉลี่ย 2,780 Viewers / Day)

(เฉลี่ย 11,203 Viewers / Day)

(เฉลี่ย 4,278 Viewers / Day)

ตัวอย่าง



ตัวอย่าง :

การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

ในโซ่อุปทานการผลิตและโลจิสติกส์



V-Smart Tracking



Introduction &
Quick Demo

แนะนำโปรแกรม



Customers
Registered

สำหรับลูกค้าที่ลงทะเบียน
แล้ว





V-Smart Tracking

Introduction & Quick Demo



What's V-Smart Tracking



Program Quick Demo

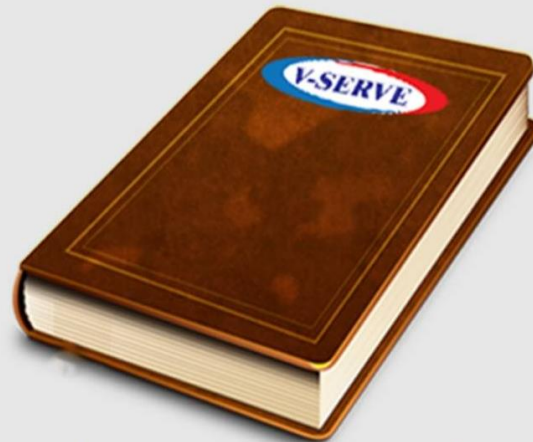


How to registered

ขั้นตอนการลงทะเบียน



e-Manual



V-Serve e-Smart Book

สารานุกรมอิเล็กทรอนิกส์



Best Practice Index





**Monthly
Best Practice Index**

Menu

 **CSI : CUSTOMERS SATISFACTION INDEX**

 **JIT : JUST IN TIME INDEX**

 **QC/INSPECTION CONTROL INDEX**

 **SANITARY & SCREENING BEST PRACTICE INDEX**

 **SAFETY BEST PRACTICE INDEX**

 **0409 EXPORT CUSTOMS DECLARATION STATUS INDEX**

 **ESI : EMPLOYEE SATISFACTION INDEX**

C Transform or Disrupt

ก้าวผ่านหรือถูกขจัดออกไป

1. Business Review / ทบทวนขีดความสามารถในการรับมือการเปลี่ยนแปลง

- ไปต่อไหม ?
- มีข้อจำกัดอะไรต่อการเปลี่ยนแปลง ?
- เปลี่ยนแล้วรอดไหม/แข่งขันได้ไหม ?
- ทางเลือกก้าวผ่านหรือถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ?

2. New Demand Adaptability / การปรับตัวภายใต้อุปสงค์ใหม่ของวิถีใหม่

- ความต้องการของลูกค้าที่แปรปรวน เปลี่ยนแปลง และคาดเดาไม่ได้
- ความต้องการเป็นแบบเฉพาะเจาะจงแต่ละลูกค้ามีความแตกต่างกัน
- การสนองตอบที่ฉับไวแต่ต้องแม่นยำ ไร้ข้อผิดพลาด
- การปรับเปลี่ยนคน ขั้นตอนการทำงานและเงื่อนไขเป็นวิถีปกติของการอยู่รอด

ก้าวผ่านหรือถูกขจัดออกไป

- ระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับความต้องการและมีระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ชัดเจน
- ระบบการทำงานในโซ่อุปทานต้องมีความยืดหยุ่น-ตรวจสอบย้อนหลังและสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์แวดล้อมที่ไม่แน่นอน
- บริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจครอบคลุมทุกมิติของการทำงานทั้งองค์กรและทุกธุรกิจโซ่อุปทานต้องเข้ามามีส่วนร่วม
- การบริหารจัดการข้อจำกัดและขอขาดในช่วงรอยต่อของโซ่อุปทาน
- ระบบปฏิบัติการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์

- ระบบปฏิบัติการภายใต้โครงข่ายแพลตฟอร์มครอบคลุมธุรกิจในโซ่อุปทาน
- การสื่อสารแบบอัจฉริยะไม่มีช่องว่างของความผิดพลาด
- ระบบการผลิตและสินค้าคงคลังแบบลีน ด้วยการนำเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ด้านการจัดการการผลิต การรับ-ส่งสินค้าเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยี

D Management for New Generation Executive

เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารธุรกิจรุ่นใหม่

1. **บริหารความเป็นผู้นำ** ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความอดสาหะ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรค จิตใจไม่คับแคบ ไม่โลเล กล้าตัดสินใจแบบมีตรรกะ กล้าเสี่ยงเมื่อต้องเสี่ยง รู้จักเมื่อใดควรรุก-เมื่อใดควรถอย และเมื่อใดควรพอ
2. **บริหารคนและทักษะ** เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจและการก้าวผ่าน การบริหารคน ต้องมีความยืดหยุ่นและบริหารความกิละของมนุษย์ทั้งลาภ-ยศ-สรรเสริญ ต้องมีความจริงใจหากหลอกใช้คนจะไม่ได้ความภักดี
3. **บริหารตลาด** ต้องเข้าใจผลิตภัณฑ์ทั้งที่เป็นสินค้าและ/หรือบริการ ต้องเข้าใจลูกค้าและเข้าใจคู่แข่ง ต้องเข้าใจการบริหารตลาด “Business Cycle” ต้องมีนวัตกรรมออกผลิตภัณฑ์ใหม่ แปรนตีใหม่เพื่อกระตุ้นตลาดอย่างต่อเนื่อง
4. **การบริหารงานรวมถึงการบริหารซัพพลายเชน** เกี่ยวข้องกับความรู้และประสบการณ์ที่ตรงกับงาน
5. **บริหารจัดการยุทธ์และแผนธุรกิจ** ธุรกิจที่ไม่มีแผนเหมือนเรือออกทะเลโดยไม่มีเข็มทิศและไม่รู้ทิศทางที่จะไป
6. **บริหารเทคโนโลยี** เลือกเทคโนโลยีที่พอเหมาะและสามารถสนองตอบการทำงานได้จริง

เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารธุรกิจรุ่นใหม่

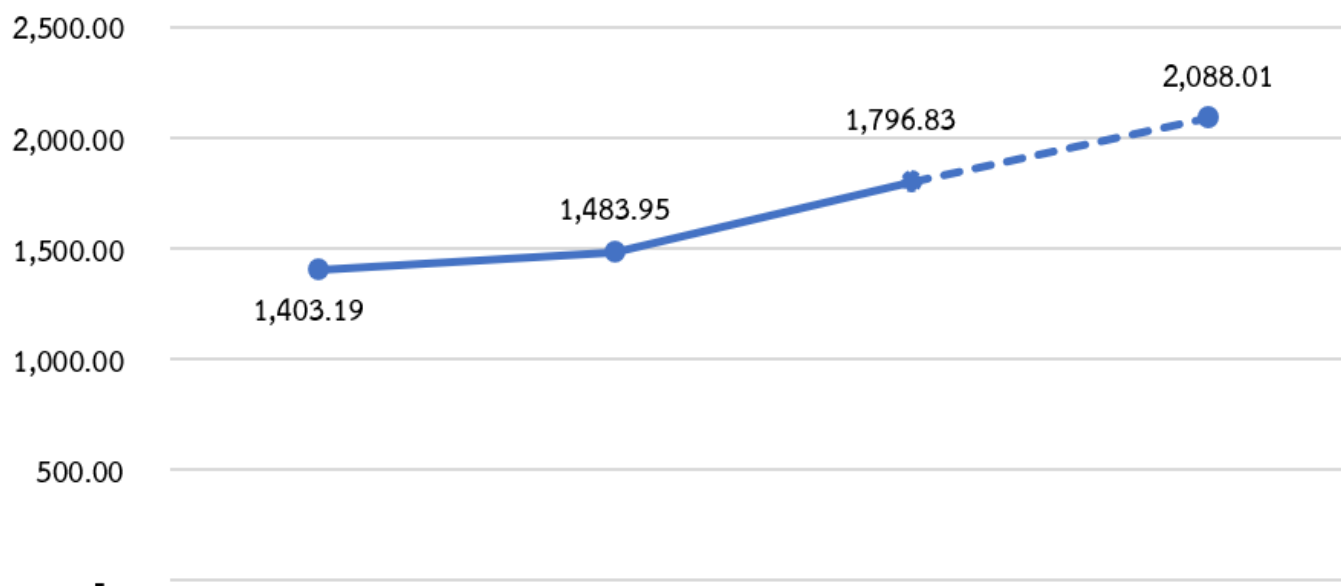
7. **บริหารความเสี่ยงและสถานะแวดล้อมธุรกิจที่ไม่แน่นอน** ต้องเห็นภาพปัจจุบันและอนาคตโดยใช้อดีตเป็นบทเรียน
8. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง** เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมและคาดเดา เช่น คู่แข่ง กฎหมาย การเมือง
9. **การบริหารภาพลักษณ์องค์กร** เกี่ยวข้องกับภาพพจน์ที่เป็นลักษณะ “Image” ทั้งขององค์กร สินค้า และผู้บริหาร
10. **บริหารเงินและสภาพคล่อง** เป็นจุดเป็นและจุดตายของธุรกิจ
11. **บริหารการลงทุน** เลือกลงทุนในธุรกิจที่ตนเองมีความรู้หรือเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องกับธุรกิจเดิม ไม่ลงทุนเกินตัวและลงทุนในเวลาที่เหมาะสมภายใต้สโลแกน “แจ้งแล้วไม่เจ็บ”
12. **บริหารชีวิตตัวเองและครอบครัว** หากธุรกิจประสบความสำเร็จแต่ชีวิตส่วนตัว “พัง” จะเรียกว่าความสำเร็จได้อย่างไร

กรณีศึกษา : กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความเข้มแข็งของธุรกิจ

เปรียบเทียบยอดขาย ปี 2019-2022

(มกราคม – ธันวาคม)

หน่วย : ล้านบาท



ยอดขาย/ปี	ปี 2019	ปี 2020	ปี 2021	ปี 2022
Revenue	1,403.19	1,483.95	1,796.83	2,088.01 (F)
Growth	-6%	5.76%	21%	16% (F)

สามารถติดตามผลงานอื่นๆ ของดร.ธนิต โสรัตน์ ได้ที่ช่องทางนี้....



Tanit Sorat



tanitvsl



tanitsorat.com

*Thank
you*

