

สัมมนาวิชาการ

**“กลยุทธ์และการตั้งรับ สำหรับผู้ประกอบการ
ในยุคเศรษฐกิจที่ผันผวน”**

8 กันยายน 2551



ฉัตรชัย มუნนาค
*Executive Coach,
Leadership & Strategic Development Consultant*



MEMO

**M y Experience,
M y Observation**

ผมมีความเชื่อ + MEMO

It's NOT so important what I'll SAY.
It's MUCH MORE IMPORTANT what do you HEAR.
...ผมพูดไม่สำคัญเท่า ท่านได้ยินอะไร!!

Experience = ประสบการณ์

Observation = ข้อสังเกต



You are **HERE!**

What are you **HEARING?**

เด็ยวตอนจบประมาณ 4 โมงเย็น
ถามตัวเองดูครับ

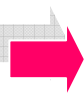


พวกเรา “บริโศค” ข้าวลบบๆ เยอะมาก

ทำให้เกิดอารมณ์/Mood

ใช้ความสุข

MEMO



อย่าให้อารมณ์พาไป
อย่าใช้อารมณ์ตัดสินใจ



(ในเชิงธุรกิจ)

อย่าหุเบา
อย่าฟังความข้างเดียว



พยายามให้ตัวเองมี
Balance View
ภาพที่สมดุล/มีดุลยภาพ



Note: หัวข้อสัมมนาในวันนี้ ก็สร้างอารมณ์แล้วครับ

“กลยุทธ์และการตั้งรับ.....”

“กลยุทธ์และการรุก สำหรับผู้ประกอบการ...ผันผวน”

น่าจะตื่นเต้น และเร้าใจกว่า... อารมณ์ “สู้ๆ” ไม่ใช่ “เสียวๆ”



หัวข้อข่าว “ประชาชาติธุรกิจ” ~ ฮิวแมน แคปิตอล – พฤษภาคม 4 กันยายน 2551

ธนาคารโลกชี้...ไทยขาด

ภาษา (90%)

ไอที (82%)

ภาวะผู้นำ (43%)

นวัตกรรม (ความคิดสร้างสรรค์) (45%)

ทั้งผู้ประกอบการและแรงงาน

สรุป...เศรษฐกิจไม่ต้องฟื้นผวน เราก็ขาดปัจจัยเช่นนี้อยู่แล้ว



MEMO

**ผู้ประกอบการ ขาด Strategic Thinking (คิดในเชิงกลยุทธ์)...
ทั้ง SME...(L, XL, และ XXL เลยครับ)**

ต้องตอบ 4 คำถามนี้ให้ได้



What business are we in?



What is possible for this business?



What is our uniqueness (ลักษณะพิเศษเฉพาะ)?



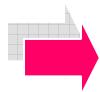
What is important to our success?



ไม่ใช่บอกเพียงให้ปรับตัว ควรบอกวิธีการ

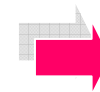
Transformation

แปรรูป ปฏิรูป
เปลี่ยนรูป
เปลี่ยนสภาพ



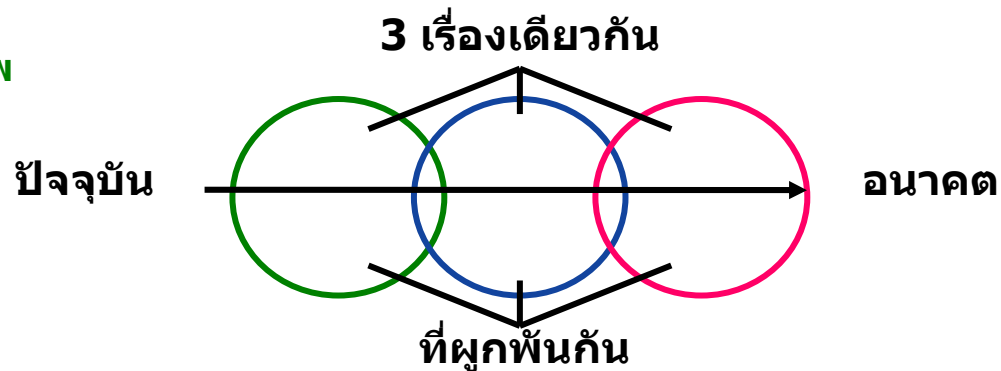
Transition

การส่งผ่าน



Change

การเปลี่ยนแปลง



2008/2009 → อีก 3-5 ปีข้างหน้า → 2012/2013

ดอกเบ๊

หนี้สินประชาชน/รัฐ

เศรษฐกิจผันผวน
"...คลื่นลมจะแรง..."

เสถียรภาพทางการเมือง

เงินเฟ้อ

เจ้าของเรือ
เจ้าของธุรกิจ



ต้อง "Navigate"
ขับเคลื่อน นำทาง

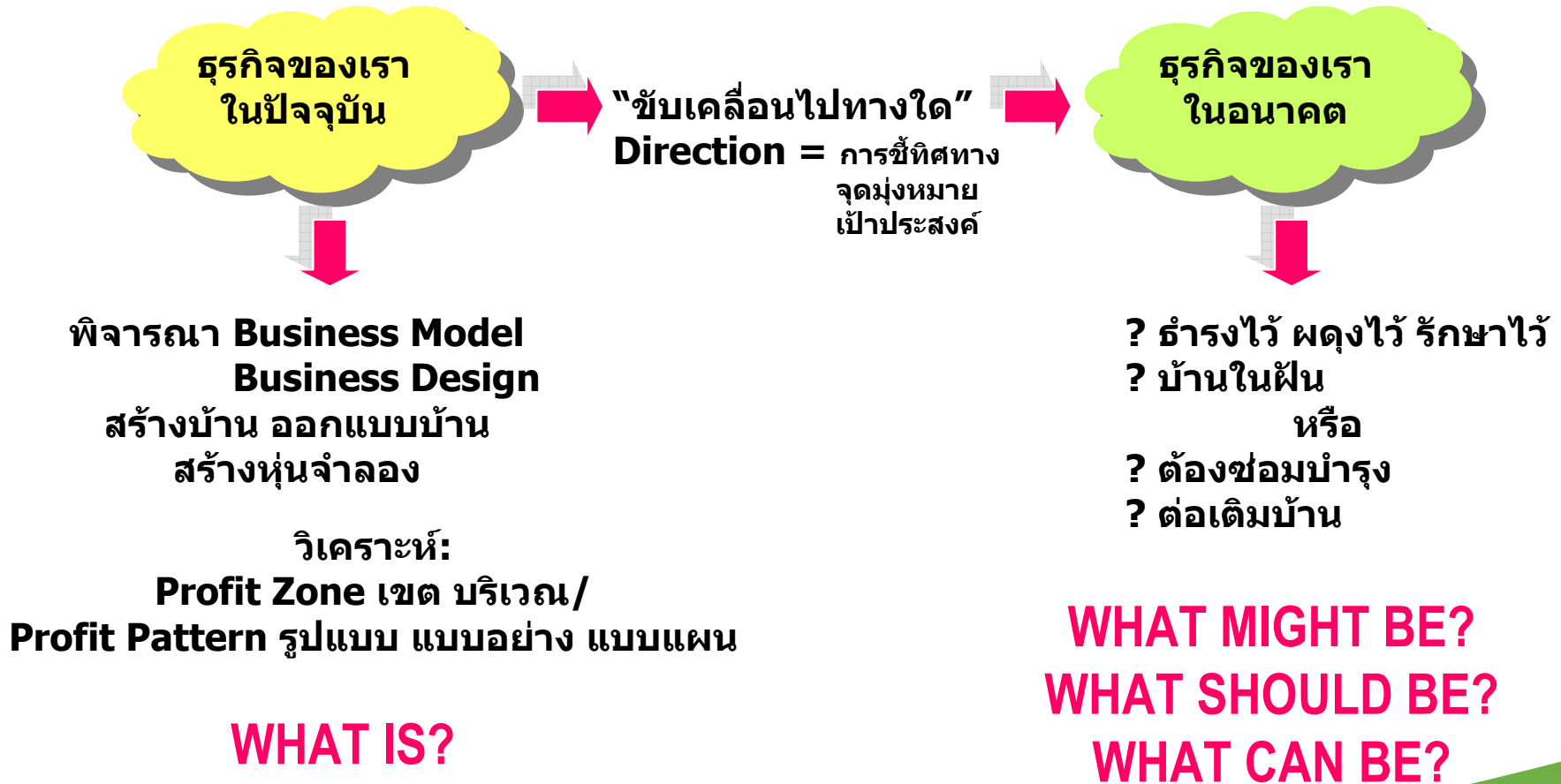


เพื่อที่จะเดินผ่านอย่างปลอดภัย



เลือกคิด เลือกฟัง เลือกถาม เลือกใช้ เลือกออกแบบ และที่สำคัญที่สุด เลือกเรียน

BUSINESS TRANSFORMATION

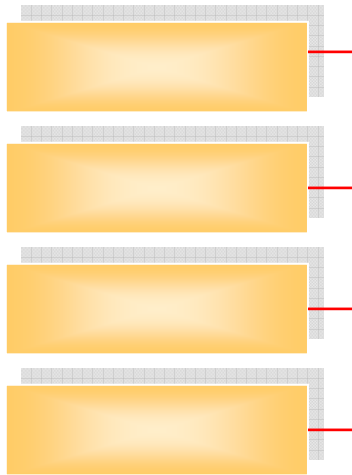




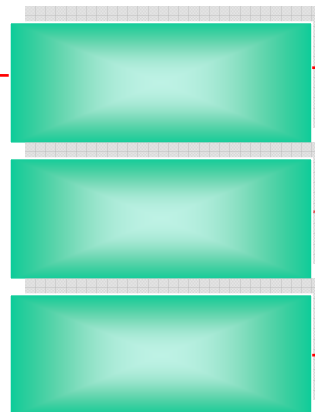
Profit Tree

ผลกำไรของท่านอยู่ตรงไหน? ได้มาได้อย่างไร?

Key activities
กิจกรรมหลัก



Profit drivers/
ขับเคลื่อนกำไร (กลไก)



กำไร





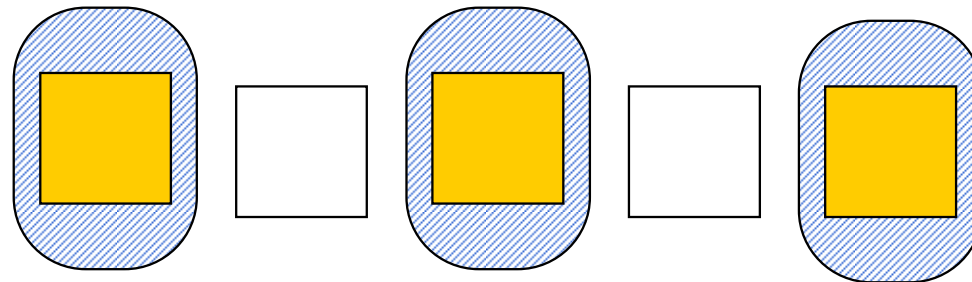
อีกที... Business Model/Design

ต้องชัดเจน และต้องสอดคล้องกับ Profit Tree
หรือผลกำไรของธุรกิจของท่าน

MEMO

กำไรของอุตสาหกรรมรถยนต์อยู่ที่
“บริการด้านการเงิน”

Value Chain Position Profit



ในธุรกิจ...

- PC Computing อยู่ที่ Microprocessors และ Software
- Chemical อยู่ที่การผลิต ไม่ใช่ การจัดจำหน่าย (Distribution)
- เสื้อผ้า อยู่ที่การจัดจำหน่าย ไม่ใช่ การผลิต



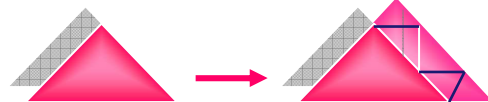
กลยุทธ์หลัก... Strategy for Growth... ต้องการ “เจริญเติบโต”

Volume (ปริมาณ) หรือ Value Growth (มูลค่า คุณค่า)

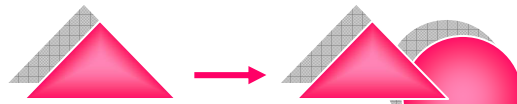
4 Choices/ ทางเลือกหลัก



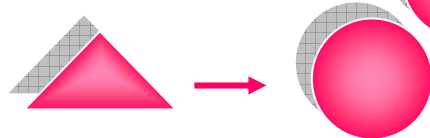
= Better/ ดีขึ้น



= Bigger/ ใหญ่ขึ้น

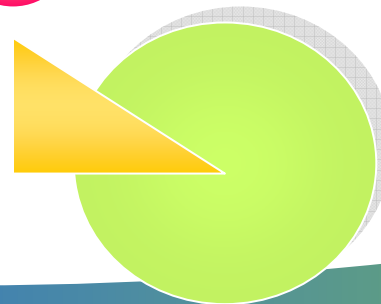


= บริหารความเสี่ยง



= ปฏิวัติ/ ปฏิรูป

Your Business
ธุรกิจของท่าน



Circle of Opportunity
โอกาสทางธุรกิจ



BUSINESS TRANSITION

การส่งผ่านจากปัจจุบัน สู่อนาคตไม่ใช่เรื่องง่าย

เช่น: ส่งไม้ต่อ/ สืบทอดทายาททางธุรกิจ

ไม่ง่าย เพราะ: สืบสวนวุ่นวาย และอลหม่าน/

มีความวุ่นของจิตใจ/ มีความยุ่งเหยิง

การส่งผ่านใช้เวลา...

Saying Goodbye = บอกลา กับวิธีการ แนวคิด เดิมๆ

**Losing & Letting Go of the Old Ways = สูญเสีย ปล่อย
ความเคยชิน**

ดังเพลง: “ขอให้เหมือนเดิม” กับ “My Way”



CHANGE

โลกใหม่



วิธีคิดใหม่ๆ

ทัศนคติใหม่ๆ

พฤติกรรมใหม่ๆ

บริหารธุรกิจของเรา แบบใหม่ๆ

Changing = Learning = Changing = Learning... → ไม่มีวันรู้จบ

ไม่เรียนก็ไม่เปลี่ยน เปลี่ยนโดยไม่เรียนก็ไม่ได้
ยิ่งเรียนรู้เยอะ ก็จะเปลี่ยนเยอะ



MEMO

Lesson Learned
บทเรียนที่อยากนำเสนอ คือ

สร้าง Scenarios/ บทละครทางธุรกิจให้เป็น



ตัวอย่าง

ผมเชื่อว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย
ได้สร้าง Scenario เกี่ยวกับ
“การเลือกตั้งประธานาธิบดี
ในสหรัฐอเมริกา”



บนความเชื่อ...ทุกอย่างจะไม่เหมือนเดิม

มีผลกระทบต่อประเทศไทย เช่น

- ✓ สงออก
- ✓ ตลาดทุน
- ✓ อัตราแลกเปลี่ยน
- ✓ ดอกเบี้ย



อะไรคือ Scenarios?

Scenarios = บทละคร (ทางเศรษฐกิจ หรือธุรกิจ)

(Forecasting)

Prediction & Uncertainty
ทำนาย & ความไม่แน่นอน
พยากรณ์ล่วงหน้า & ไม่แน่ใจ คลุมเคลือบ

ทำให้ลังเลใจ

เป็น “สภาพ” ที่น่ากลัว
เป็น “อารมณ์”

Strategic Agenda
วาระแห่งชาติ

วาระ(การประชุม)
ของธุรกิจ



วาระธุรกิจ/ วาระการประชุม

พูดถึงเรื่องอะไร... เรียนรู้เรื่องอะไร?

ขอเสนอวาระที่ 1

CIF \neq **Cost** + **Insurance** + **Freight**
ต้นทุน ประกัน ค่าขนส่ง/ค่าระวาง

แต่เป็น

CIF = **Customer** + **Investment** + **Financial**
ลูกค้า เงินลงทุน ผลดำเนินงาน



วาระธุรกิจ/ วาระการประชุม

ขอเสนอวาระที่ 2

เอาผลลัพธ์/ Outcomes ของวาระที่ 1 ไปคุย/ปรึกษาหารือกับ
...ที่ปรึกษาทางด้านการเงินของท่าน
คือ เจ้าหนี้/ ธนาคารพาณิชย์ที่ท่านใช้

แผนธุรกิจ 1-2 ปี
แผนกลยุทธ์ 3-5 ปี



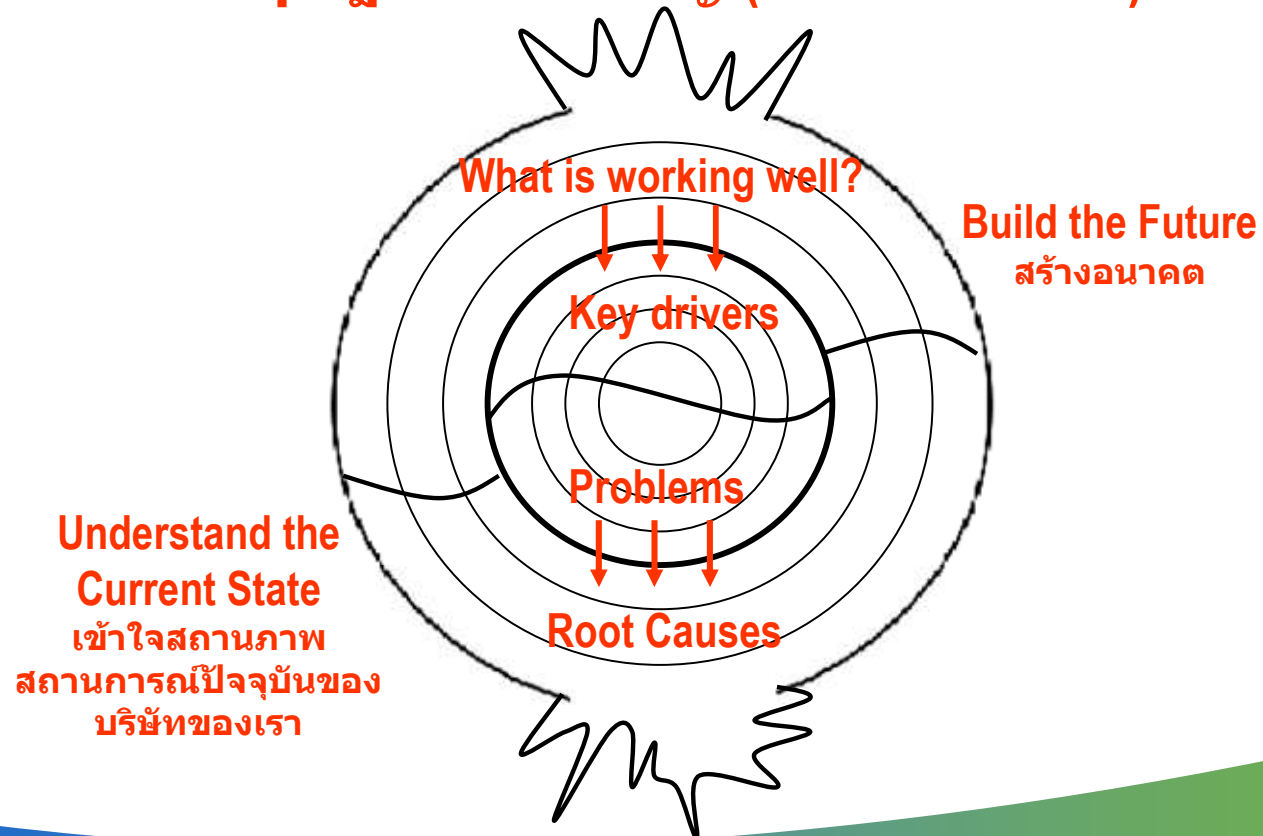
“บริหารความ
เสี่ยงร่วมกัน”



วาระธุรกิจ/ วาระการประชุม

ข้อเสนอวาระที่ 3

ทฤษฎีหอมหัวใหญ่ (Peel the Onion)





MEMO

**“วาระแห่งชาติ” = ของธุรกิจ SMEs
มีแค่ 3 เรื่องที่วุ่นวายเท่านั้นครับ**

ที่เหลือ เป็นภาวะ ‘ถ้าแก่’ ‘เจ้าของกิจการ’

- + เป็น Instinct และ Intuition**
- + เป็นความถนัด/ ความสามารถเฉพาะตัว ~ ลอกเลียนแบบได้ยาก**
- + เป็นสัญชาตญาณของตนเกี่ยวกับธุรกิจ**
- + เป็นความกล้าได้ กล้าเสีย**
- + เป็นความรู้ โดยความรู้สึกที่เกิดขึ้นเองในใจ**



MEMO

สิ่งที่ SME ต้องระวัง คือ

Traps (กับดัก หลุมพราง) เช่น

- × ให้นำหนักข้อมูลผิด
- × ไม่ต้องเปลี่ยนก็อยู่รอดได้
- × ไม่ยอมรับ บังคับใจตัวเองไม่ได้
- × ประเมินความเสี่ยงผิดพลาด ~ โดยเฉพาะในการลงทุนใหม่
- × Overconfidence: เชื่อมั่น มั่นใจ จนเกินไป
- × Overcaution: ระวังระมัดระวัง ละเอียดรอบคอบเกินไป

} *Denial Mode*
ไม่จริง ไม่ใช่ ไม่เชื่อ



I/P Matrix

ขอแนะนำ Tool/ เครื่องมือ ที่ใช้เชื่อมโยง
ระหว่าง ลูกค้า – คู่แข่ง – Business Model/Design ของเรา

I/P Matrix

เจาะลึก Important ~ สิ่งที่สำคัญใน “สายตา” ของลูกค้า

และ Performance ~ พฤติการณ์/ การดำเนินธุรกิจของเรา



ตัวอย่างการใช้ I/P Matrix กับธุรกิจ SME vs. ธุรกิจ MNC



NA
KAN
MAN
DA

Resort & Spa
Krabi Thailand

(N)
40 ห้อง



Sheraton
Krabi

BEACH RESORT

(S)
400 ห้อง



Product/Service Comparison เทียบเคียงสินค้าและบริการ

Importance
ความสำคัญ
ในสายตา
ของแขก/
ผู้มาพัก

5		S	S				N	N
4		N	S	S	N/S		N	S
3		S		N/S			N	
2		N				N/S		S
1								
	1	2	3	4	5			

Performance
การดำเนินการของเรา
(การปฏิบัติ/พฤติกรรม)



Ranked Wants & Needs

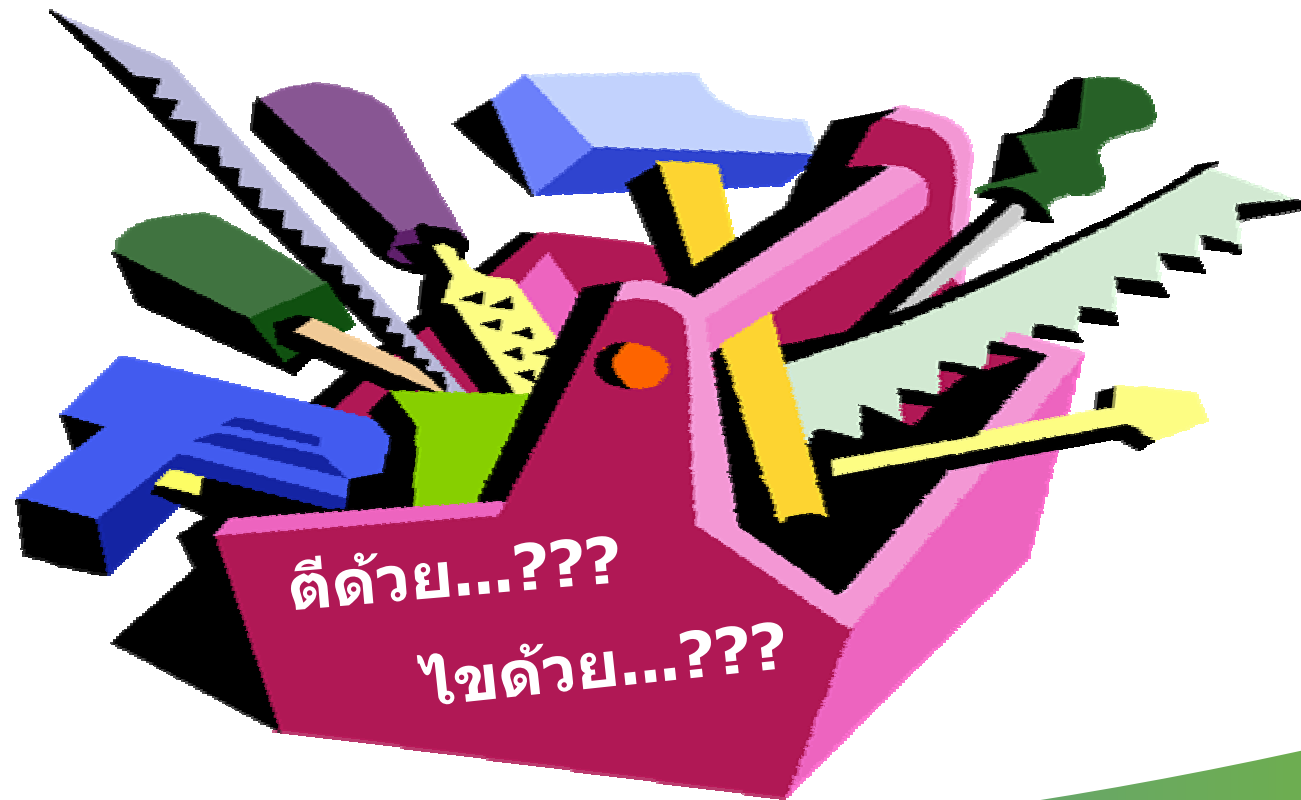
**จัดตำแหน่งความต้องการ/ความปรารถนาและ
อยากได้ของแขก/ผู้มาพัก**

- 1. Convenient to my travel, peaceful & relaxation**
- 2. Value for Price**
- 3. Complimentary Breakfast/ Drinks/ Afternoon Tea**
- 4. Safe & Secure Property**
- 5. Clean Rooms**
- 6. Internet (Wi-Fi) Access**
- 7. Attractive Furnishings**
- 8. Exercise Facility**
- 9. Dining Experience**
- 10. Wines & Beverages**



Tools

Tools/ เครื่องมือในการประเมิน และทบทวนธุรกิจมีเยอะมาก
เลือกใช้ให้ถูก...





ผมขอจบด้วยคำพูดของ Albert Einstein

"The significant problems we
face cannot be solved by the
same level of thinking that
created them."

...อย่าใช้บรรทัดฐาน
และความเคยชินเดิมๆ...

Significant problems – ปัญหาที่มีลักษณะสำคัญ

Solved – แก้ไขได้/หาคำตอบ

Level of thinking – ในระดับความคิด

Created - สร้างขึ้น



สรุป

You are HERE.

What did you HEAR(D)?

**ขอขอบคุณ ธนาคารแห่งประเทศไทย
ที่ให้เกียรติเชิญมาบรรยายในการสัมมนาในวันนี้**

