

รายงานสรุปผลการศึกษด้วยตนเอง
หัวข้อ การวางแผนกลยุทธ์ในวิกฤตอย่างไรให้เติบโตท่ามกลางเศรษฐกิจถดถอย อ.ธัญ ชรินทร์สาร

เรียน ผู้อำนวยการ

ด้วยข้าพเจ้า นายณอมศักดิ์ เดียบแหลม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 9) สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ได้เข้าศึกษาด้วยตนเอง ในหัวข้อ “การวางแผนกลยุทธ์ในวิกฤตอย่างไรให้เติบโตท่ามกลางเศรษฐกิจถดถอย”

บัดนี้ ข้าพเจ้าได้ศึกษาหัวข้อดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จึงขอรายงานสรุปผลให้ทราบ ดังนี้

1. การศึกษาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์

เพื่อให้เข้าใจว่าในสถานการณ์ปัจจุบันที่ภาวะเศรษฐกิจของทั้งโลกกำลังเผชิญกับโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เกิดภาวะชะงักของเศรษฐกิจทั้งระบบมีผลกระทบกับทุกด้าน ในฐานะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ หรือเผยแพร่ให้ทราบในองค์กร เพื่อจะได้ช่วยกันหาทิศทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำทางองค์กรเดินไปสู่อนาคตโดยให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดกับภาวะที่กำลังเผชิญในตอนนี

2. สารสำคัญของการอบรม มีดังนี้

ในภาวะวิกฤต COVID – 19 ทำให้ต้องมีมุมมองในการวางแผนกลยุทธ์ ที่จะต้องจัดการกับองค์กรหรือธุรกิจที่เหมาะสม เพราะว่าไม่แน่ใจว่าภาวะวิกฤตนี้จะยาวนานเท่าไร ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประมาณการเศรษฐกิจของไทยจะติดลบ 5.3 % จึงควรใช้เวลาในช่วงนี้ว่าต่อจากนี้เราควรจะได้รับมืออย่างไร ภายหลังวิกฤตจบลง แต่ก่อนจะปรับกลยุทธ์ต่างๆ สิ่งที่ต้องปฏิบัติในตอนแรก คือ Myset มีผู้รู้ได้เคยเขียนไว้ว่า “ผู้นำที่ดีอีกเข็มในยามลำบาก” เพราะว่ากองทัพที่หัวหาญเท่านั้นที่จะชนะศึกได้ ฉะนั้นเราจึงจะต้องมาตั้ง Myset ให้ได้ว่าเราจะต้องอีกเข็มให้ได้ ผู้นำจะต้องแสดงความอีกเข็ม ให้เห็นก่อนว่าเราต้องชนะ

- เราจะปลูกอย่างไรให้อีกเข็ม

มีผลงานวิจัยว่า หลังวิกฤตมีผลการศึกษา 2 มิติ คือ มิติด้านรายได้ และมิติด้านผลกำไร พบว่า ส่วนใหญ่ดีขึ้นไม่มีมิติใดมิติหนึ่ง 56% ดีขึ้น มี 44 % ที่ทั้งกำไรและยอดขายลดลง

ยอดขายเพิ่ม

กำไรเพิ่ม	14%	14%	กำไรลด
	44%	28%	
ยอดขายลด			

★ ข้อมูลจากวิจัยเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ★

ธุรกิจมี 2 ทางเลือกที่อาจจะทำได้ คือ

1. Sale down เพื่อลดต้นทุน
2. Market share ในขณะที่คู่แข่งขึ้นอ่อนล้า (แต่อาจได้กำไรน้อยลง)

มีวิธีพิจารณา 4 เรื่อง ซึ่งจะเลือกก็แต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

	Survive	Grow
Short - term FF(Crisis)	1	3
Long - term (Recession)	2	4

สิ่งที่ต้องพัฒนาในสภาวะวิกฤต 4 ประการ

(1) สิ่งที่ต้องจัดการอันแรก คือ Crisis ที่จะต้อง Survive ให้ได้ เป็นเรื่องของความอยู่รอดซึ่งของได้ 2 มิติ คือ

- เงินสด ต้องมาดูกระแสเงินสดว่าองค์กรเพียงพอหรือไม่ ถึงแม้จะเพียงพอแต่ในระยะสั้นหากเกิดวิกฤตยาวนาน ย่อมจะทำให้ขาดความสมดุล ขาดกำไร Cash in /Cash Out เป็นไปได้ยากซึ่งต้องมีการจับคู่ระหว่าง Survive/Short – Term หรือการจับสัญญาณชีพในภาษาของการแพทย์ ตัวสำคัญอันที่ 1 คือ Cash is King หรือตัวแปรสำคัญมีประกอบด้วย

1. พนักงาน เป็นส่วนของค่าใช้จ่ายค่อนข้างเยอะในหลายๆองค์กร ต้องมาบริหารจัดการอย่างไรดีต้องหามุมมองร่วมกันระหว่างองค์กรกับพนักงาน ไม่ใช่ให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างองค์กร ที่จะลดคน แต่พนักงานต้องการเงินเดือน ต้องหา แนวทางที่พอใจทั้ง 2 ฝ่ายด้วยกันหา ช่องทางในการหารายได้เพิ่มร่วมกันในการดำเนินงานแทนที่จะลดเงินเดือน

2. เจ้าหนี้ ถ้ามีเจ้าหนี้ต้องคุยกันว่าจะผ่อนผัน เงินต้น ดอกเบี้ยอย่างไร อย่าไปกลัวเจ้าหนี้ เพราะอย่างไรก็ตามเจ้าหนี้จะกลัวว่าลูกหนี้ไม่มีเงินจ่ายมากกว่า การพูดคุยหาทางออก จะทำให้ Win Win ทั้ง 2 ฝ่าย จะประนีประนอมกันอย่างไร จะต้องปรับสร้างตามตกลงหรือความเข้าใจร่วมกัน

3. ลดค่าใช้จ่าย เป็นเรื่องจำเป็น เพราะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นการไหลของกระแสเงินสดต้องมาตั้งคำถามกันว่าอะไรควรใช้ อะไรไม่ควรใช้หรืออะไรที่รอได้

4. การขายทรัพย์สิน ถ้ามีทรัพย์สินอะไรไม่ใช้ หรือเกินความจำเป็น ก็ให้ขายออกไปหรือทรัพย์สินอะไรที่หลังจากวิกฤตไม่ใช้ สิ่งจำเป็นขายได้ก็ขายออกไป เป็นการนำกระแสเงินสดเข้าองค์กรและลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน

- การสร้างทีมงาน ในภาวะเช่นนี้องค์กรควรหาโอกาสในการทำ Team building เพื่อให้ผ่านวิกฤตไปได้ เราจะทำให้ Survive อย่างไรให้ได้ทั้งผลงานและความรักด้วย

(2) Long - term/ Survive

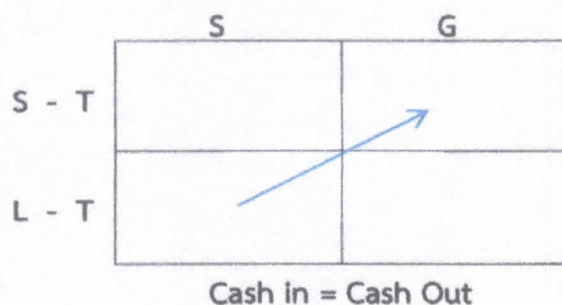
ต่อมาเมื่อ Survive ได้แล้ว ต้องมี Long - term ด้วย ในกลยุทธ์ต้อง Survive ในระยะยาวด้วย เพราะว่าวิกฤตต้องจบจากมาตรการต่างๆ เราจะอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ ทำให้ต้องมาเริ่มที่จะปรับรูปแบบธุรกิจกันเพราะเห็นว่าภาวะถดถอย (Recession) กำลังรออยู่ข้างหน้า ซึ่งในรอบนี้ค่อนข้างยาก เพราะว่าเป็น Global Recession การปรับในหลักการของกลยุทธ์ ขึ้นกับสิ่งที่เราทำ ถ้าเรารู้แล้วว่า Recession กำลังมาคือคู่ของ Survive/Long - term (Recession) เราต้องปรับปรุงรูปแบบธุรกิจ เช่น

- ลดขนาดสินค้า ขยายราคาถูกลง คือการขายสินค้า Size เล็กลงราคาลดลง
- เปลี่ยนจากการขายเป็นการเช่า
- เปลี่ยนจากการขายเป็นการซ่อม เช่นภายหลังการขายอาจจะยากขึ้น แต่เพิ่มการซ่อมแซมเพื่อยืดอายุของรถยนต์ที่มีอยู่ (บางธุรกิจ)

สิ่งสำคัญในข้อนี้ คือ การรักษาลูกค้าให้ดี เพราะสิ่งนี้ยากที่สุดใน Recession คือ ตลาดขนาดเล็กลง นั้นหมายความว่าถ้าผู้เล่นทุกคนรักษาส่วนของตลาดเท่าเดิมรายได้ขององค์กรจะลดลง ดังนั้น ควรรักษาลูกค้าให้ได้จึงมีโอกาสจะเก็บเงินใช้ในองค์กรมากกว่าคู่แข่ง Focus ขององค์กร คือกลับไปมองลูกค้าที่มีอยู่ในวิกฤตของเรา เรากับลูกค้าจะอยู่ไปด้วยกันอย่างไร ต้องใกล้ชิดกับลูกค้า เราเตือนลูกค้าก็เตือนครั้น ต้องพูดคุยกันแม้จะเจอะหน้ากันไม่ได้ Social distancing แต่เรามีใจที่พร้อมดูแลลูกค้า และปรับปรุงตามความต้องการของลูกค้าตามที่เรต้องการ

เวลานี้เป็นเวลาที่ดีที่สุด เมื่อเกิดวิกฤตจะใช้เท่าเดิน คือเดินไปหาลูกค้า เดินไปฟังเขาว่าเขาต้องการอะไร เดินเข้าไปสัมผัสสว่าจริงๆ แล้วเขารู้สึกอย่างไร เพราะในช่วงเวลานี้แหละถ้าเราสามารถซื้อใจลูกค้าได้ เขาก็จะอยู่กับเราไป เกิดความน่าเชื่อถือที่เราอยากจะทำมาเป็นเวลานานซึ่งในช่วงเวลาปกติ แต่ในช่วงเวลานี้มันจะวัดใจเราว่าเราอยู่กับเขาหรือเปล่าจริงๆ แล้วลูกค้าจะดูเราว่าเราจริงใจกับเขาหรือเปล่า ไม่ใช่วิกฤตแล้วหายหัว

ใน 2 ส่วนนี้ก็จะจะเป็นแนวทางในการผ่านวิกฤตยากไป แต่ในองค์กรใหญ่การขับเคลื่อนอาจจะซับซ้อนหนึ่ง มีวิธีที่จะดำเนินการคือ โดยใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า OKR (Objectives and Key Result) ทำให้เกิดการสร้างเล็กๆ และมี Mission ที่ชัดเจนได้อย่างรวดเร็วมากและเป็นการกระจายอำนาจ และปล่อยให้เขาสร้างสรรค์สร้าง มีสัญญาณอันไหนที่จะทำให้เรารู้ว่าเปลี่ยนจาก Survive เป็น glow แล้ว จุดที่มองเห็นคือ



โดยปกติองค์กรใหญ่ๆจะถือเงินสดไม่ถึง 10% ของยอดขายในแต่ละปี ซึ่งอยู่ได้ไม่นานเกิน 2 เดือน เพราะฉะนั้น Short - term ตอนแรกคือการเจรจากับเจ้าหนี้ ลดเงินเดือนพนักงาน เดิมเงินกู้เพื่อให้ Over Cash แต่ทำแบบนี้ตลอดกาลไม่ได้ เจ้าหนี้คงไม่ปล่อยให้เราปรับโอกาสได้ยาวๆและตลอดไปอย่างนั้น พนักงานก็คงไม่ยอมให้ลดเงินเดือนตลอดการ คือการอยู่รอดด้วยตนเอง ไม่ปรับโครงสร้างให้หนี้ ไม่กู้ ไม่ลดเงินเดือนพนักงานทุกอย่างดำเนินการในภาวะปกติ ถ้าผ่านข้อ 1 ข้อ 2 มาแล้วก็ไปข้อ 3 คือ Glow ซึ่งตามปกติองค์กรเมื่อผ่านวิกฤตมาแล้ว ไม่กำไรดีขึ้นก็ยอดขายดีขึ้น

(3) Short-term / Grow

Grow / Short-term เปลี่ยนวิกฤต (ของลูกค้า) ให้เป็นโอกาส (Deaverage) ถ้าเรามองออกว่า วิกฤตของลูกค้าคืออะไร มอง Pain point ของลูกค้าให้เจอ เราเข้าไปทำธุรกิจตรงนั้นได้หรือไม่ เข้ามาทำธุรกิจ ระยะสั้น เช่น ยกตัวอย่าง SCG ทำธุรกิจฆ่าเชื้อ สำหรับในสถานการณ์ปัจจุบันที่กำลังเผชิญ เป็นต้น

องค์กรจะเจอและผ่านวิกฤตอย่างไรให้ทำ OKR วิธีคิดแบบวางแผน (Planing) แยกอาจจะไม่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว แต่การทำ OKR จะทำได้อย่างรวดเร็ว การกลับไปสู่พนักงาน หาเป้าหมายสั้น ระยะกลาง ระยะยาว คนที่อยู่ใกล้ลูกค้าจะเจอ pain ของลูกค้าบางอย่างที่ผู้บริหารมองไม่เห็น ในจุดนั้นให้ใช้ประโยชน์ต้อง สุมหัวช่วยกัน

สรุปในข้อนี้เราจะมองเห็นธุรกิจใหม่ที่น่าจะมาช่วยได้แล้ว

(4) Long - term / Grow

Grow/long-term (Recssion) ปรับธุรกิจ รองรับ New Normal

- วางแผนกลยุทธ์อย่างมีระบบ
- ให้ลูกค้าสองของใหม่
- ตัดสินใจพัฒนาหรือซื้อธุรกิจใหม่

เครื่องมือ OKR

O = Objective คือ เป้าหมาย เป้าประสงค์ ที่ตัวเรา องค์กร หน่วยงาน ต้องการ คืออยากได้อะไร บอกมาให้ชัดเจน เช่น ต้องการเพิ่มยอดขาย/ต้องการกำไร/ต้องการพัฒนาระบบ/ต้องการพัฒนาพนักงาน/ ต้องการโอกาสใหม่ๆ/ต้องการความพอใจลูกค้า

KR = Key Result คือผลลัพธ์ที่เป็นสาระสำคัญ 3-5 เรื่อง ความก้าวหน้าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการทำเป็น Model ต่างๆ ยกตัวอย่าง

Objective

key results

1).....

2).....

3).....

ต้องทำความเข้าใจว่า Key Result + ไม่ใช่

- * ไม่ใช่ กิจกรรม
- * ไม่ใช่ To do list
- * ไม่ใช่กระบวนการทำงาน

KRs ที่ดีต้อง

- * การวัดผลลัพธ์เป็นตัวเลขที่ชัดเจน
 - * มีกรอบเวลาที่ชัดเจน
- ถ้าไม่มีตัวเลขไม่เรียกว่า Key Result

ยกตัวอย่างในงานผลิตสินค้าอุตสาหกรรม

Objective : ต้องการขายสินค้าอุตสาหกรรมผ่านช่องทางเว็บไซต์อันดับแรกสุดต้องสร้าง Website ขึ้นมา

Key Result คือ

KR₁ : เว็บไซต์ต้องเสร็จภายใน 31 มีนาคม 2563

KR₂ : จะต้องโปรโมทเว็บไซต์ให้ติด Top5 ของการค้นหาใน 30 เมษายน 2563

KR₃ : เมื่อโปรโมทเว็บไซต์แล้วมีกลุ่มเป้าหมายเข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์อย่างน้อย 1,000 ครั้ง/เดือน

KR₄ : เมื่อมีคนมาเว็บไซต์แล้วต้องการสั่งซื้อ อย่างน้อย 10 คน/เดือน (conversion rate 10%)

KR₅ : มียอดขายอย่างน้อย 300,000 บาท/เดือน ตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2563

ลักษณะการนำไปใช้ในองค์กร

องค์กรควรมีเป้าหมายสำคัญไม่เกิน 5 เป้าหมาย โดยจะต้องบอกให้ทราบว่าองค์กรต้องการอะไร ต้องการไปในทิศทางไหน

OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร

OKRs vs KPIs

KPIs เป็นการวัดในเรื่องของกระบวนการเป็นดังตัวอย่างได้ เช่น ในเรื่องของการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม

ก่อน Before	กระบวนการ Process	ผลผลิต Output	ผลลัพธ์ Outcome
↑	↑	↑	↑
วัดดูดิบ	อัตราการผลิต	จำนวนผลผลิตการ	ตอบรับของลูกค้า
- คุณภาพ	อัตราของเสีย	จำนวนของเสีย	
- จำนวน			
- เวลา			

แต่ OKRs จะเป็นการวัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนทั้งปริมาณและระยะเวลา เช่น

OBJ : ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

KR₁ : ผลิตสินค้า 1,000 ชิ้นภายใน 31 กรกฎาคม 63

KR₂ : ของเสียต้องไม่เกิน 3%

KR₃ : ส่งสินค้าถึงลูกค้าภายใน 30 พฤศจิกายน 63

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

- ต่อตนเอง ได้แก่ ทำให้มีองค์ความรู้เพิ่มเติมจากกรณีศึกษาจริงของสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งคาดว่าจะนำไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ปฏิบัติทั้งปัจจุบันและอนาคต

- ต่อหน่วยงาน ได้แก่ หากหน่วยงานจะได้ปรับตัวในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากภาวะโรคระบาด ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงในปัจจุบันก็จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยมีผลกระทบกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องน้อยที่สุด

4. แนวทางในการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการอบรมครั้งนี้ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีดังนี้ ใช้ความรู้ความเข้าใจในการศึกษาเรื่องนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆในการทำให้การขับเคลื่อนของ อ.อ.ป. ในภาวะวิกฤตและในอนาคต สามารถดำเนินงานได้โดยมีผลกระทบน้อยที่สุดกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

5. ความต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่ การเผยแพร่หัวข้อที่ได้ศึกษามาและการนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถผ่านวิกฤตต่างๆที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ลงชื่อ).....

(นายถนอมศักดิ์ เจียบแหลม)

ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 9)

สำนักงานนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

(ลงชื่อ).....

23 Nov 63

(นายประสิทธิ์ เกิดโต)

รองผู้อำนวยการ ร

องค์การอุตสาหกรรมไฟ