UTCC UBS | Business Review

SEPTEMBER - OCTOBER 2026

AGILITY IN UNCERTAINTY

ถอดรหัสคิด **"เกียรติ สิทธีอมร"** นำพาธุรกิจไทยฝ่าคลื่นลมมรสุมการค้าโลก



เกียรติ สิทธีอมร

THE ARTICLE SERVES AS A BLUEPRINT FOR BUSINESS LEADERS SEEKING TO BUILD RESILIENT ORGANIZATIONS CAPABLE OF THRIVING IN DYNAMIC ENVIRONMENTS.



Table Of Contents

01 **The Big Idea**

Agility in Uncertainty
ถอดรหัสคิด **"คุณเกียรติ สิทธีอมร"** นำพาธุรกิจไทยฝ่าคลื่นลมมรสุมการค้าโลก

02 **Strategy & Execution**

AI Execution Playbook จากอัตลักษณ์สู่ตลาด Modern Trade เปลี่ยนสินค้าชุมชนให้เติบโตด้วย
คุณไพโรจน์ คล้ายแก้ว หัวหน้าฝ่ายบริหารความสัมพันธ์ภาครัฐและพันธมิตร ของบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด

03 **Marketing & Beyond**

อ่านคน อ่านตลาด อ่านเกมธุรกิจ

04 **The Real World**

บทเรียนกรณีศึกษา: กลยุทธ์รักษาคนในธุรกิจขนาดเล็ก SMEs จะแข่งขันเรื่องคนกับองค์กรใหญ่ได้อย่างไร
ดร.ชลวิทย์ สุขอุดม
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพองค์กร บริษัท บุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด

05 **Leaderships & You**

แช่น้ำเย็นๆ ในธุรกิจสุดร้อนแรง: **Ice Bath** กำลังขายอะไรให้คนทำงานยุคใหม่?

06 **Student Achievement**

Award Highlight Innovation Spotlight and Other Achievement

UBS Business Review TEAM



ผู้ช่วยศาตราจารย์
ดร. อัณณ์ณิชา ธัญยะชัยรัตน์
รักษาการคณบดี คณะบริหารธุรกิจ
ที่ปรึกษาอาวุโส

ดร.รินรดา แสงบัว
รักษาการรองคณบดีฝ่ายบริหาร
ที่ปรึกษา

อาจารย์
ฤดีชนก รุ่งเรืองไมตรี
บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาตราจารย์
ดร. ศิริรัตน์ รัตนพิทักษ์
กรรมการ

รองศาสตราจารย์
ดร.ลัดดาวัลย์ เลขมาศ
กรรมการ

รองศาสตราจารย์
ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล
กรรมการ

อาจารย์
เสฏฐนันท์ วรรณวรเศณษฐ
กรรมการ

อาจารย์
ปณิดา มณีใส
กรรมการและผู้ประสานงาน

ผู้ช่วยศาตราจารย์
ดร.นฤดม ต่อเทียนชัย
Art Director & Public Relations

คุณนันทวัฒน์ ทองกร
Layout Artist



คุณเฉลิมชนม์ จิตวัฒนฤทธิ์
ภาพและวีดีโอ



คุณสิริธร สงขวัญ
กรรมการและผู้ประสานงาน

Editor Notes
สารจากบรรณาธิการ

WELCOME TO UBS BUSINESS REVIEW MAGAZINE

UBS Business Review ฉบับปฐมฤกษ์ เปรียบเสมือนก้าวสำคัญของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย *(UTCC)* ในการเปิดพื้นที่แห่งการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนมุมมอง และอัปเดตเทรนด์การบริหารธุรกิจที่กำลังจะขับเคลื่อนโลกใบนี้



สำหรับฉบับแรกนี้ ทีมบรรณาธิการเลือกหัวข้อ "Agility in Uncertainty" หรือความคล่องตัวท่ามกลางความไม่แน่นอน มาเป็นแกนหลักในการนำเสนอเนื้อหา หากเรามองไปรอบตัว จะเห็นได้ชัดเจนว่าภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นเต็มไปด้วยความผันผวน ทั้งจากการดิสรัปชันทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ไปจนถึงพลวัตทางเศรษฐกิจ "ความไม่แน่นอน" อาจไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ "ความคล่องตัว" และความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่างหาก คือกุญแจสำคัญที่จะแยกผู้นำที่เพียงแค่อยู่รอด ออกจากผู้นำที่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ภายในฉบับนี้ จึงรวบรวมบทความ บทวิเคราะห์ และมุมมองที่น่าสนใจจากคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงไฮไลต์สำคัญในคอลัมน์ The Big Idea ที่จะมาช่วยจุดประกายความคิดและเป็นกลยุทธ์ให้ทั้งนักศึกษา นักธุรกิจและผู้สนใจสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส และบริหารจัดการองค์กรให้พร้อมพุ่งทะยานไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

ในนามของทีมบรรณาธิการวารสาร UBS Business Review ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมทุกท่านที่ทำให้วารสารฉบับปฐมฤกษ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในทุกๆ หน้าจะเป็นประโยชน์และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อ่านทุกท่าน พร้อมรับมือกับอนาคตด้วยความคล่องตัวและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลค่ะ

ขอแสดงความนับถือ



อาจารย์ฤดีชนก รุ่งเรืองไมตรี
ประธานคณะทำงานวารสาร UBS Business Review
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
(UTCC Business School)

The Big Idea Agility in Uncertainty ถอดรหัสคิด "เกียรติ สิทธีอมร" นำพาธุรกิจไทยฝ่าคลื่นลมมรสุมการค้าโลก

สัมภาษณ์พิเศษ: **คุณเกียรติ สิทธีอมร**
อดีตประธานผู้แทนการค้าไทยและที่ปรึกษาสภาหอการค้าและหอการค้าแห่งประเทศไทย
สัมภาษณ์และเรียบเรียงโดย: อาจารย์ฤดีชนก รุ่งเรืองไมตรี
ภาพถ่ายโดย: เฉลิมชนม์ จิตวัฒนฤทธิ์



ในยุคที่ระเบียบการค้าโลกและการเมืองระหว่างประเทศเกิดการพลิกผันอย่างรุนแรง สิ่งที่เคยเป็นตำราหรือแนวปฏิบัติที่ใช้ได้ผลเมื่อ 2 ปีที่แล้ว กลับถูกล้มล้างไปจนหมดสิ้น คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จึงได้จัดทำวารสาร UBS Business Review ขึ้นเป็นฉบับปฐมฤกษ์ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการและนักศึกษาโดยไม่มีค่าใช้จ่าย และในคอลัมน์แรกนี้ เราได้รับเกียรติอย่างสูงจาก **คุณเกียรติ สิทธีอมร อดีตประธานผู้แทนการค้าไทย (เทียบเท่ารองนายกรัฐมนตรี)** มาร่วมแบ่งปันมุมมองการบริหารความคล่องตัวและการยืนระยะ (Resilience) ท่ามกลางความไม่แน่นอนของโลกยุคใหม่จากวิศวกรผู้คุมงานออกแบบและก่อสร้างโรงไฟฟ้าระดับโลกสู่เวทีเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

คุณเกียรติเริ่มต้นเส้นทางอาชีพจากการเรียนจบปริญญาตรีทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ มีความชำนาญพิเศษด้านไฟฟ้ากำลัง โดยเริ่มทำงานในโครงการสร้างโรงไฟฟ้าแรก ๆ ในประเทศไทย ก่อนจะก้าวไปร่วมงานกับบริษัทข้ามชาติของประเทศฝรั่งเศสเป็นเวลากว่า 10 ปี ซึ่งทางบริษัทได้ส่งท่านไปควบคุมการออกแบบและก่อสร้างโรงไฟฟ้าในหลายภูมิภาคทั่วโลก ทั้งในมาเลเซีย สิงคโปร์ ตะวันออกกลาง รวมถึงในประเทศฝรั่งเศสเองด้วย

ต่อมาท่านได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการภูมิภาค ณ ประเทศสิงคโปร์ เพื่อดูแลธุรกิจใน 11 ประเทศทั่วเอเชีย ก่อนที่จะกลับมาตั้งฐานการผลิต งานออกแบบ งานวิศวกรรมก่อสร้าง งานฝึกอบรม และงานการค้าครบวงจรในประเทศไทย

ด้วยประสบการณ์บนเวทีสากล คุณเกียรติจึงก้าวเข้าสู่การทำงานในสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย โดยเคยดำรงตำแหน่งสำคัญหลายบทบาทประธานหอการค้าไทย-แคนาดา รองประธานหอการค้าฝรั่งเศส-ไทย รองเลขาธิการสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (ดูแลหอการค้าต่างประเทศในไทยทั้งหมด และเสนอแนะนโยบายให้รัฐบาล)

หนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งหอการค้านานาชาติแห่งประเทศไทย (ICC Thailand) ซึ่งเป็นตัวแทนสำคัญของธุรกิจไทยในเวทีโลก โดยสถาบัน ICC (สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ปารีส) คือผู้ออกกติกาหลักของการค้าระหว่างประเทศทั้งหมด เช่น การเปิด Letter of Credit (L/C) และระบบการชำระเงินระหว่างประเทศ ซึ่งคุณเกียรติเป็นกรรมการคนแรกจากประเทศไทยที่ได้เข้าไปรับตำแหน่งที่นั่น

หลังประสบความสำเร็จในภาคเอกชนคุณเกียรติได้จัดตั้งธุรกิจวิศวกรรมของตนเองก่อนจะได้รับเชิญเข้าสู่ภาคการเมือง โดยดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) 3 สมัย และดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรีหรือประธานผู้แทนการค้าไทยอีก 1 สมัย ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะกำหนดยุทธ์ศาสตร์และนโยบายในการเจรจาการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ



ยุคแห่ง "Multi-Supply Chain"

คุณเกียรติกล่าวอย่างตรงไปตรงมาว่า ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบของ Michael Porter หรือ Comparative/ Competitive Advantage ที่เคยใช้สอนกันในตำราเรียนตอนนี้ได้ถูก "ลงตะกร้า" ไปแล้วเรียบร้อย

ในอดีตธุรกิจจะมองหาประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุดเพื่อตั้งฐานการผลิตหลักในระยะยาวแต่ในปัจจุบันหากธุรกิจต้องการจะอยู่รอดและยืนระยะได้จะต้องเปลี่ยนวิธีคิดไปอย่างสิ้นเชิง

- การออกแบบ Supply Chain แบบแยกส่วนอาจช่วยให้ธุรกิจสามารถรองรับการค้ากับประเทศหรือกลุ่มตลาดที่มีเงื่อนไขทางการค้าที่แตกต่างกัน โดยแยกกระบวนการจัดหา ผลิต และกระจายสินค้าให้เหมาะสมกับแต่ละตลาด เพื่อลดผลกระทบจากมาตรการทางการค้าและความผันผวนของภาษีระหว่างประเทศ
- ยุทธศาสตร์การตั้งฐานผลิตเชิงพื้นที่ยุทธศาสตร์ไม่ได้อยู่ที่ "ความถูกที่สุด" อีกต่อไป แต่อยู่ที่ "ความสามารถในการส่งขายได้โดยไม่โดนกีดกัน" ซึ่งธุรกิจอาจจำเป็นต้องกระจายฐานการผลิตไปจัดตั้งโรงงานในหลายประเทศเพื่อป้อนสินค้าให้แก่กลุ่มคู่ค้าแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะ (เช่น การทำ Reshoring หรือ Near-shoring)
- การปรับแผนแบบ Agile แผนธุรกิจเดิมที่เคยวางเป้าหมายระยะยาว 3 ปี หรือ 5 ปี อาจไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไปในหลายกรณี ปัจจุบันภาคธุรกิจจำเป็นต้องปรับและทบทวนแผนใหม่ทุก ๆ 3 ถึง 6 เดือน เพื่อตอบสนองความผันผวนได้อย่างทันท่วงที

ระเบียบการค้าโลกใหม่: เมื่อสหรัฐฯ ปฏิเสธ WTO

คุณเกียรติฉายภาพว่า ในช่วงที่ผ่านมาเศรษฐกิจไทยอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะบรรยากาศการค้าโลกที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ขณะที่กรอบความร่วมมือทางการค้าระหว่างประเทศภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO) กำลังอยู่ในช่วงของการปรับตัวให้สอดรับกับบริบททางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

หนึ่งในประเด็นที่ภาคธุรกิจให้ความสนใจคือทิศทางนโยบายการค้าของสหรัฐฯ ภายใต้ประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ซึ่งให้ความสำคัญกับมาตรการด้านภาษีนำเข้าในการเจรจากับประเทศคู่ค้า แนวทางดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการทั่วโลก รวมถึงภาคธุรกิจไทย ต้องติดตามนโยบายด้านการค้าของตลาดหลัก เตรียมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อห่วงโซ่อุปทาน ต้นทุน และตลาดส่งออกอย่างใกล้ชิด

สำหรับประเด็นภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ คุณเกียรติชี้ว่า โดยหลักแล้วภาษีดังกล่าวเป็นภาระที่เกิดขึ้นกับผู้นำเข้าและผู้บริโภคในสหรัฐฯ ไม่ได้เรียกเก็บจากประเทศผู้ส่งออกโดยตรง

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของภาษีสามารถส่งผลต่อราคาสินค้า ต้นทุนทางการค้า และการตัดสินใจของผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน ขณะที่ผู้ส่งออกในประเทศคู่ค้าก็อาจต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับเงื่อนไขและความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

นอกจากปัจจัยด้านการค้าแล้ว ภาวะเศรษฐกิจโลกยังได้รับอิทธิพลจากพัฒนาการด้านภูมิรัฐศาสตร์โดยเฉพาะสถานการณ์ในรัสเซีย - ยูเครนและตะวันออกกลาง ซึ่งอาจมีผลต่อราคาพลังงาน ต้นทุนการขนส่ง ภาคการเกษตร และค่าประกันภัย ทั้งนี้ ความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางการขนส่งสำคัญ เช่น ช่องแคบฮอร์มุซ เป็นอีกปัจจัยที่ตลาดและภาคธุรกิจจำเป็นต้องติดตามและเตรียมรับมือถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อการเคลื่อนย้ายสินค้าและต้นทุนในห่วงโซ่การผลิต

ในส่วนของประเทศไทยเอง ยังมีประเด็นเชิงโครงสร้างที่ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลงทุนเชิงยุทธ์ศาสตร์ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการปรับตัวของภาคธุรกิจให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของระเบียบการค้าโลก ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนต่อแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจไทย ซึ่งในช่วงหลังขยายตัวอยู่ที่ประมาณ 2% ต่อปี เมื่อเทียบกับช่วงก่อนหน้าที่เศรษฐกิจไทยเคยขยายตัวได้ในระดับสูงกว่า 5% ต่อปี

ภาพรวมดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นที่ประเทศไทยและภาคธุรกิจจะต้องเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกควบคู่ไปกับการเสริมสร้างปัจจัยพื้นฐานภายในประเทศ เพื่อให้เศรษฐกิจสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องและรองรับโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

ปรับมุมมองสร้างความยืดหยุ่น รองรับความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ



เสริมความแข็งแกร่งจากภายใน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

เผย 3 จุดอ่อนเชิงโครงสร้างของไทย ที่ต้องเร่งแก้ไขคุณเกียรติมองว่าหากประเทศไทยต้องการจะแข่งขันได้ภาครัฐและภาคเอกชนต้องร่วมมือกันกดดันและแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างหลัก 3 ด้าน

1. **ราคาพลังงานที่สูงเกินกว่าประเทศคู่ค้าคู่แข่ง**

เป็นผลมาจากการกำกับดูแลของภาครัฐ ซึ่งภาคเอกชนจำเป็นต้องรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องให้เกิดการแก้ไขการกำกับราคาพลังงานเป็นธรรมและแข่งขันได้

2. **ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสูงที่สุดในเอเชียแปซิฟิก**

ในขณะที่ประเทศอื่นมีส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยเงินกู้และเงินฝากเฉลี่ยต่ำมาก เช่น นิวซีแลนด์ มีส่วนต่างเพียง 2% หรือประเทศที่มีการบริหารจัดการยากและมีขนาดใหญ่อย่างจีน มีส่วนต่างเพียง 3% กว่า แต่ประเทศไทยกลับเป็นประเทศเดียวในภูมิภาคที่มีส่วนต่างดอกเบี้ยสูงถึงกว่า 7% (เงินฝากไม่ถึง 1% เงินกู้สูงถึง 6-7%) หรือมากกว่าสำหรับ SMEs สิ่งนี้คือภาระหนักหน่วงที่กดทับทั้งภาคธุรกิจและภาคประชาชน ทำให้ไทยโตต่ำและแข่งไม่ได้



3. **งบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาที่ต่ำเกินไป**

ปัจจุบันประเทศไทยลงทุนด้าน R&D ต่ำกว่า 0.5% ของ GDP เทียบกับประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกาที่ลงทุนสูงถึง 3% ของ GDP (โดย 70% ของเงินลงทุนวิจัยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล) หรือเกาหลีใต้ที่เคยมีสัดส่วนเท่ากับไทย แต่ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็น 2% และตั้งเป้าหมายที่ 3% นอกจากนี้ คุณเกียรติย้ำว่า “การวิจัยต้องไม่ทำตามใจผู้วิจัย แต่ต้องวิจัยตามความต้องการของตลาดจริง ๆ และต้องอาศัยการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน”

กลยุทธ์การเจรจาระดับโลก ถอดหน้ากากมาตรการ "CBAM" และ "SECTION 301"

คุณเกียรติสะท้อนว่า มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน เช่น CBAM และอื่น ๆ ของสหภาพยุโรป กำลังกลายเป็นความท้าทายสำคัญของภาคธุรกิจไทย โดยเฉพาะ SME พร้อมตั้งข้อสังเกตถึงความเหลื่อมล้ำระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา และความเสี่ยงที่มาตรการสิ่งแวดล้อมจะกลายเป็นเครื่องมือในการกีดกันทางการค้า

จากประสบการณ์ในการเจรจากับ EU และสหรัฐฯ คุณเกียรติชี้ให้เห็นว่า **“ศาสตร์และศิลป์”** ของการเจรจาอยู่ที่การ ทำการบ้านให้ลึก รู้เขา รู้เรา และใช้ข้อมูลจริง เช่น การนำรายงานของ EU มาใช้ตั้งคำถามถึงความเป็นไปได้ในการบังคับใช้มาตรฐานอย่างเท่าเทียม หรือการตั้งข้อสังเกตต่อการใช้มาตรา 301 ของสหรัฐฯ ซึ่งเป็นมาตราการฝ่ายเดียว (Unilateral Measure) ที่ขัดกับข้อกำหนดขององค์การการค้าโลก บทเรียนสำคัญจึงไม่ใช่การเอาชนะด้วยอารมณ์ แต่คือการเตรียมข้อมูลอย่างรอบด้าน มองเห็นจุดแข็ง–จุดอ่อนของทุกฝ่าย และใช้ข้อเท็จจริงเป็นเครื่องมือในการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ

ตลาด BLUE OCEAN มีอยู่จริง: กรณีศึกษา "จับคู่แต่งงาน ไม่ใช่แค่จีบกัน"



สำหรับผู้ประกอบการและนักศึกษารุ่นใหม่ คุณเกียรติให้ความหวังว่าท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงโอกาสใหม่ๆยังมีอยู่เสมอ แต่ต้องรู้จักการกระจายความเสี่ยง (Business Diversification) โดยท่านได้แบ่งปันกรณีศึกษาจริงจากการนำทัพภาคธุรกิจไทยไปเปิดตลาดมาแล้วทั่วโลก

- **สหรัฐอเมริกา (มองหาโอกาสใหม่ในตลาดเดิม)** แม้สหรัฐฯ จะเป็นคู่ค้ารายเดิมแต่ไทยสามารถส่งออกสินค้าเฉพาะกลุ่มที่เติบโตสูงได้ เช่น มะพร้าวสด หากผ่านเกณฑ์ความปลอดภัยอาหารได้ มีความต้องการสูงถึงเดือนละ 1 ล้านลูก รวมถึงกลุ่มชิ้นส่วนและอุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ ที่เดินทางไปเจรจาครั้งเดียวก็สามารถปิดดีลขายได้ทันที
- **รถตุ๊กตุ๊กไทยในบราซิล** บุกเบิกตลาดลาตินอเมริกาด้วยการส่งเสริมการซื้อรถตุ๊กตุ๊กจากไทยไปวิ่งใช้งานเป็นคันแรกในบราซิลซึ่งยังคงวิ่งใช้งานอยู่จนถึงปัจจุบัน
- **แอร์ติดหน้าต่างในเปรู** ประเทศเปรูซึ่งมีข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) กับไทย สินค้าที่พวกเขาต้องการมากที่สุดคือ "แอร์แบบติดหน้าต่าง" (Window-Type Air Conditioner Unit) ซึ่งไม่นิยมในประเทศไทยแล้ว แต่เมื่อส่งไปเปรู FTA ได้ช่วยชดเชยค่าขนส่งระยะไกล ทำให้ขายดีและสร้างตลาดขนาดใหญ่ได้สำเร็จ
- **เฟอร์นิเจอร์ไทยในบราซิล** พบว่ามีเฟอร์นิเจอร์ไทยขายในบราซิล แต่บราซิลไม่ได้ซื้อตรงจากไทย ทว่าเป็นการซื้อผ่านรัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา (ส่งต่อสองทอด) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความต้องการมีอยู่จริงในราคาสูงอีกด้วยและไทยสามารถขายไปประเทศบราซิลได้โดยตรง
- **คลังสำรองอาหารในตะวันออกกลาง** บินไปเจรจา 2 ครั้ง ครั้งที่ 3 ไปลงนามข้อตกลงจัดตั้งคลังสำรองอาหารของไทยในตะวันออกกลางซึ่งมีมูลค่ากว่า 35,000 ล้านบาทต่อปี
- **ท่อ PVC สีฟ้าในศรีลังกา** เข้าไปบุกเบิกตั้งโรงงานผลิตท่อรายแรกในศรีลังกาโดยนักธุรกิจไทย เนื่องจากในเวลานั้นศรีลังกาไม่มีโรงงานผลิตท่อ PVC เลย และต้องนำเข้าจากอินเดียทั้งหมด

กลยุทธ์สำคัญที่คุณเกียรติย้ำคือ **"การจับคู่แต่งงาน ไม่ใช่ให้มาจีบกัน"** กล่าวคือ ก่อนจะเดินทางไปเยือนต่างประเทศต้องประสานงานผ่านสถานทูตเพื่อหาคู่ค้าที่มีความต้องการตรงกันล่วงหน้า ทำการคัดกรองรายชื่อ ร่างสัญญาเตรียมไว้ให้พร้อม เมื่อเดินทางไปถึงก็สามารถเจรจาข้อตกลง และลงนามร่วมหอแต่งงานทางธุรกิจได้ทันทีโดยไม่เสียเวลา

เข็มทิศสู่ทศวรรษหน้า: "สติ", "Execution" และ "Critical Thinking" พูดเยอะ ทำน้อย

ในช่วงท้ายของการสัมภาษณ์ คุณเกียรติได้ฝากข้อคิดที่เป็นเสมือนเข็มทิศในการสร้างองค์กรที่พร้อมแข่งขันในอนาคตไว้ดังนี้:

- **อย่าตกหลุมพราง "พูดเยอะ ทำน้อย"**

จุดอ่อนของประเทศไทยคือมีเวทีเสวนาและนักวิชาการออกมาเสนอแนะมากมาย แต่เมื่อถึงขั้นตอนการนำไปปฏิบัติกลับทำจริงน้อยมาก

- **อย่าจมอยู่กับปัจจุบันจนลืมอนาคต**

ผู้บริหารมักจะหมกมุ่นอยู่กับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละวัน จนไม่มีเวลาคิดแผนกลยุทธ์เพื่ออนาคต การแก้ไขต้องใช้ **"สติ"** ในการบริหารเพื่อหาสมดุล ระหว่างการแก้ปัญหาปัจจุบันและการสร้างความพร้อมสำหรับอนาคต

- **งบประมาณต้องตรงกับแผนงานและเป้าหมาย**

จุดล้มเหลวที่พบบ่อยที่สุดคือ หลายองค์กรมีแผนงานสิ่งที่จะทำยาวเหยียด แต่กลับไม่มีงบประมาณรองรับแผนเหล่านั้นเลย จึงไม่มีทางที่จะไปสู่ความสำเร็จที่วาดฝันได้จริง

- **การปฏิวัติองค์กรด้วย AI อย่างรู้จริง**

คุณเกียรติยกตัวอย่างบริษัทที่ท่านเป็นประธานบริหารอยู่ จากเดิมที่ต้องใช้พนักงานทำงานถึง 200 กว่าคน เมื่อนำระบบ AI เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง สามารถลดจำนวนพนักงานได้มากกว่าครึ่ง แต่ได้ประสิทธิภาพงานดีกว่าเดิมมาก อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังคือ **“ถ้าคนตั้งโจทย์ให้ AI ผิด คำตอบก็จะผิดทันที ซึ่งหมายความว่าผู้ใช้ต้องฉลาดกว่า AI”**

- **ทักษะที่สำคัญที่สุดคือ Critical Thinking**

คุณเกียรติแปลคำนี้ว่า “การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล แยกแยะระหว่าง 'ข้อเท็จจริง ออกจาก ความคิดเห็น ให้ได้แล้วจึงประเมินอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ” และนี่คือหัวใจที่จะชี้ขาดความสำเร็จในโลกที่ผันผวนใบนี้

Strategy & Execution

เปลี่ยน “อัตลักษณ์” ให้เป็น “มูลค่า”: กลยุทธ์พาสินค้าชุมชนสู่ Modern Trade จาก GI และภูมิปัญญาท้องถิ่น สู่การสร้างแบรนด์ ขยายตลาด และเติบโตอย่างยั่งยืน



สัมภาษณ์พิเศษ: คุณไพโรจน์ คล้ายแก้ว หัวหน้าฝ่ายบริหารความสัมพันธ์ภาครัฐและพันธมิตร ของบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด
สัมภาษณ์และเรียบเรียงโดย: อาจารย์ปณิดา มณีใส

เมื่อสินค้าไทยไม่ได้ขาด “ของดี” แต่โจทย์สำคัญคือ จะทำอย่างไรให้ของดีนั้นตอบโจทย์ตลาด สร้างมูลค่าและเติบโตได้อย่างยั่งยืน “ของดี” อย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ หากไม่ตอบโจทย์ผู้บริโภค

ในโลกธุรกิจที่พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วความสำเร็จของสินค้าไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงว่า“สินค้าดีหรือไม่”แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

คุณไพโรจน์ คล้ายแก้ว มองว่า สิ่งสำคัญของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันคือ “ความหลากหลาย ความรวดเร็ว คุณภาพ และความปลอดภัย”เพราะผู้บริโภคต้องการทั้งทางเลือกและความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าขณะเดียวกันธุรกิจก็ต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์และความต้องการที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ

แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การมองหาโอกาสทางธุรกิจจากสินค้าเกษตรหรือสินค้าท้องถิ่น ไม่ควรมองเพียงว่า “มีสินค้ามาขายหรือไม่”แต่ต้องพิจารณาด้วยว่าสินค้านั้นสามารถตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างไรและที่สำคัญคือสามารถรักษาคุณภาพและปริมาณสินค้าได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่

โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกที่เปิดให้บริการตลอดทั้งปี ความต่อเนื่องของสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญเพราะเมื่อสินค้าเข้าสู่ตลาดแล้ว ผู้บริโภคย่อมคาดหวังว่าจะสามารถหาซื้อได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่มีเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ แล้วหายไปจากตลาด

“สินค้าอาจมีจุดเด่นอยู่แล้วแต่โอกาสทางธุรกิจจะเกิดขึ้นได้เมื่อเราสามารถทำให้สินค้านั้นตอบโจทย์ผู้บริโภค และมีความต่อเนื่องในการเข้าสู่ตลาด”

เปลี่ยน “อัตลักษณ์” ให้เป็น “มูลค่า”

ประเทศไทยมีความได้เปรียบจากความหลากหลายของทรัพยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าเกษตร อาหาร หรือผลิตภัณฑ์จากชุมชน สิ่งเหล่านี้สามารถกลายเป็นจุดแข็งทางธุรกิจได้หากผู้ประกอบการสามารถนำเสนอคุณค่าเหล่านั้นให้ผู้บริโภครับรู้

คุณไพโรจน์มองว่า “เรื่องราว (Story)” และ “อัตลักษณ์ (Identity)” ของสินค้าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเฉพาะสินค้าที่มีความโดดเด่นเฉพาะพื้นที่หรือเป็นสินค้าประจำจังหวัด เพราะสิ่งเหล่านี้สามารถกลายเป็นจุดขายและสร้างความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปในตลาดได้

อย่างไรก็ตาม การมีเรื่องราวเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอเรื่องราวและภูมิปัญญาจะต้องถูกนำมาสื่อสารให้ผู้บริโภค “เข้าใจและเห็นคุณค่า” ผ่านการตลาด การประชาสัมพันธ์ และช่องทางการจำหน่าย

ตรงนี้เองที่ความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน เกษตรกร และผู้ประกอบการชุมชน เข้ามามีบทบาท เพราะการนำสินค้าชุมชนเข้าสู่ตลาดไม่ใช่ภารกิจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่เป็นกระบวนการที่ต้องช่วยกันสร้างคุณค่าและขยายโอกาสทางการตลาด รวมถึงการมองไปถึงตลาดต่างประเทศในอนาคต



จุดเปลี่ยนอยู่ที่ “การลงมือทำ”

เมื่อมองเห็นโอกาสแล้ว เราจะเปลี่ยนโอกาสนั้นให้กลายเป็นกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างไร ในมุมของคุณไพโรจน์ การนำสินค้าชุมชนเข้าสู่ Modern Trade ไม่ได้หมายความว่าเพียงนำสินค้าเข้ามาวางบนชั้นขาย แต่ต้องเริ่มตั้งแต่การมองหาจุดดี จุดเด่น และคุณค่าของสินค้า จากนั้นนำจุดแข็งเหล่านั้นมาสร้างโอกาสทางการตลาดให้เกิดขึ้นจริง

ที่สำคัญคือ ธุรกิจต้องคำนึงถึงความสมดุลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด โดยคุณไพโรจน์เน้นแนวคิด “Win-Win ทั้ง 3 ฝ่าย” ระหว่างผู้บริโภค เกษตรกร/ผู้ประกอบการ และผู้ค้าหรือธุรกิจค้าปลีก เพราะการทำธุรกิจให้เติบโตในระยะยาวจำเป็นต้องทำให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้ดังนั้นกระบวนการพัฒนาสินค้าชุมชนให้สามารถเติบโตในตลาด **Modern Trade** จึงเริ่มต้นจากการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจและการค้นหาจุดเด่นของสินค้าก่อนนำมาพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านอัตลักษณ์และเรื่องราวของสินค้าตลอดจนเชื่อมโยงเข้าสู่ช่องทางการตลาดที่เหมาะสมสิ่งสำคัญอีกประการคือการรักษาคุณภาพและความต่อเนื่องของสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคและรองรับการขยายตลาดในอนาคต

ทั้งหมดนี้คือกระบวนการเปลี่ยนจาก “สินค้าดี” ให้กลายเป็น “ธุรกิจที่เติบโตได้”โดยอาศัยทั้งการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ความปลอดภัยมาก่อนก่อนเข้าสู่ Modern Trade

หนึ่งในประเด็นที่ชัดเจนจากประสบการณ์ของคุณไพโรจน์คือก่อนที่จะพูดถึงยอดขายหรือการขยายตลาดสิ่งแรกที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญคือความปลอดภัยและคุณภาพ

สำหรับสินค้าที่จะเข้าสู่ Modern Trade การมีมาตรฐานหรือการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญเพราะท้ายที่สุดแล้วสินค้าจะต้องถูกส่งต่อไปยังผู้บริโภคจำนวนมาก

นอกจากความปลอดภัยแล้วผู้ประกอบการยังต้องเข้าใจคำว่า “มาตรฐานสินค้า” ในรายละเอียดมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขนาด คุณภาพหรือคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า เพราะ Modern Trade จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประสบการณ์ที่สม่ำเสมอเมื่อซื้อสินค้าอีกประเด็นที่หลายคนอาจมองข้ามคือ Packaging และ Logistics สินค้าบางประเภทอาจจำเป็นต้องใช้บรรจุภัณฑ์เพื่อป้องกันความเสียหายขณะที่สินค้าสด เช่นผักและผลไม้ต้องอาศัยการควบคุมอุณหภูมิและระบบขนส่งที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพตลอดห่วงโซ่อุปทานการเข้าสู่ตลาด Modern Trade จึงไม่ใช่เพียงเรื่องของการมี “สินค้าที่ดี” แต่คือการบริหารจัดการสินค้าอย่างครบวงจรตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ คุณภาพและมาตรฐานการขนส่งและกระจายสินค้าตลอดจนการเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค เพราะทุกองค์ประกอบล้วนมีส่วนสำคัญในการทำให้สินค้าสามารถแข่งขันและเติบโตในตลาดได้อย่างต่อเนื่อง



จริงใจ Farmers’ Market” กับบทบาทของตลาดในฐานะพื้นที่เรียนรู้

อีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจจากประสบการณ์ของคุณไพโรจน์คือบทบาทของจริงใจFarmers’Marketซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่เพียงเป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าแต่ยังเป็นพื้นที่ให้เกษตรกรและผู้ประกอบการรายย่อยได้เรียนรู้การทำธุรกิจ

จากประสบการณ์ที่เล่าถึงการเริ่มต้นตลาดจริงใจในจังหวัดอุดรธานีตลาดลักษณะนี้ทำหน้าที่เสมือน“โรงเรียน” สำหรับผู้ประกอบการชุมชนเพราะทำให้เกษตรกรได้เรียนรู้ตั้งแต่การคัดเลือกสินค้าการจัดการสินค้า การนำเสนอสินค้า ไปจนถึงการพูดคุยกับผู้บริโภคโดยตรงสิ่งที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้มีเพียง“การขาย” แต่เป็น การเรียนรู้จากตลาดจริง

เมื่อผู้ประกอบการได้พบผู้บริโภคโดยตรง ก็สามารถรับรู้ได้ว่าผู้บริโภคต้องการอะไรสินค้าควรปรับปรุงตรงไหนบรรจุภัณฑ์ควรเปลี่ยนอย่างไร และสินค้าแบบใดมีโอกาสเติบโต

นี่คือการเปลี่ยนตลาดจากช่องทางจำหน่าย (Distribution Channel) ให้กลายเป็น พื้นที่สร้างความสามารถทางธุรกิจ (Business Capability Development)



สินค้า GI จากเอกลักษณ์ท้องถิ่นสู่โอกาสระดับประเทศและต่างประเทศ

สำหรับสินค้า GI หรือสินค้าที่มีสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ คุณไพโรจน์มองว่าสินค้ากลุ่มนี้มีจุดเด่นจากแหล่งกำเนิดและอัตลักษณ์ของพื้นที่อยู่แล้ว จึงมีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างไรก็ตามการมีGIไม่ได้หมายความว่าสินค้าจะสามารถเข้าสู่ตลาดได้โดยอัตโนมัติผู้ประกอบการยังต้องคำนึงถึง คุณภาพ ความปลอดภัย ปริมาณ และความต่อเนื่องของสินค้า รวมถึงความสามารถในการรองรับตลาดขนาดใหญ่ คุณไพโรจน์ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงตลาดภายในประเทศกับตลาดต่างประเทศโดยยกตัวอย่างสินค้าการเกษตรอย่างทุเรียนและมะพร้าวซึ่งมีตลาดต่างประเทศรองรับและมองว่าการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจสามารถช่วยเปิดช่องทางใหม่ให้กับสินค้าไทยได้ประเด็นนี้สะท้อนหลักคิดสำคัญว่าตลาดภายในประเทศอาจเป็นจุดเริ่มต้น แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นจุดสิ้นสุดของสินค้าไทยความร่วมมือ คือกลไกสำคัญของการทำให้กลยุทธ์เกิดขึ้นจริง

การผลักดันสินค้าชุมชนไม่สามารถทำได้โดยผู้ประกอบการเพียงลำพังเพราะตลอดห่วงโซ่ของธุรกิจยังมีทั้งเกษตรกรวิสาหกิจชุมชน ภาคธุรกิจ ภาครัฐ ผู้จัดจำหน่ายและตลาดต่างประเทศเข้ามาเกี่ยวข้อง คุณไพโรจน์มองว่าพันธมิตรและหน่วยงานภาครัฐควรช่วยกันสร้างช่องทางให้กับเกษตรกรโดยเฉพาะการเปิดโอกาสไปสู่ตลาดต่างประเทศซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าและสร้างรายได้ให้กับผู้ผลิตได้ขณะเดียวกันธุรกิจเองก็ต้องเข้าใจกลไกตลาดและข้อจำกัดของสินค้าโดยเฉพาะสินค้าที่มีอายุสั้นหรือออกสู่ตลาดในปริมาณมากตามฤดูกาล เช่น ผลไม้บางชนิด ความท้าทายจึงอยู่ที่การบริหาร Shelf Life และปริมาณสินค้า ให้สามารถระบายออกสู่ตลาดได้อย่างเหมาะสม จึงอาจกล่าวได้ว่า Strategy ที่ดีไม่ใช่เพียงการคิดว่าจะขายอะไร แต่ต้องคิดด้วยว่าใครจะช่วยให้สินค้านั้นไปถึงตลาดและแต่ละฝ่ายจะเติบโตไปด้วยกันได้อย่างไร

สร้างคุณค่า เชื่อมโอกาส ขับเคลื่อนการเติบโต

บทเรียนจาก 37 ปี: ธุรกิจต้องเปลี่ยนตามพฤติกรรมผู้บริโภค

ประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานของคุณไพโรจน์ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีกอย่างชัดเจน จากอดีตที่ซูเปอร์มาร์เก็ตมีการผลิต ตัดแต่ง และแพ็กสินค้าเองจำนวนมาก สู่ระบบที่ให้ความสำคัญกับ ความสะดวกและความรวดเร็วมากขึ้น หนึ่งในบทเรียนสำคัญคือ การสร้างแบรนด์ของตนเอง จากเดิมที่ Modern Trade อาจเน้นจำหน่ายแบรนด์ของผู้ผลิต

ปัจจุบันการสร้าง Private Brand หรือแบรนด์ของร้านค้ากลายเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความแตกต่างและความไว้วางใจให้กับผู้บริโภค คุณไพโรจน์ยกตัวอย่างแบรนด์ My Choice ซึ่งมุ่งนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัยภายใต้แบรนด์ของตนเอง ขณะเดียวกัน Digital และ Online Platform ก็กลายเป็นองค์ประกอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของธุรกิจค้าปลีกยุคใหม่ พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนจากการเดินทางไปซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียวมาเป็นการใช้โทรศัพท์มือถือเพื่อสั่งอาหารและสินค้า ชำระเงิน และรอรับบริการถึงที่บ้าน ความสะดวกและความรวดเร็วจึงกลายเป็นมาตรฐานใหม่ของการแข่งขัน

จาก Online สู่ AI เมื่อเทคโนโลยีไม่ได้เป็นทางเลือกอีกต่อไป







หาก Online คือการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของธุรกิจในช่วงที่ผ่านมา คุณไพโรจน์มองว่า AI คืออีกหนึ่งคลื่นการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรในปัจจุบันกำลังให้ความสำคัญ จากบทสัมภาษณ์ คุณไพโรจน์กล่าวถึงการที่องค์กรต่าง ๆ รวมถึงบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล ให้ความสำคัญกับ AI เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางธุรกิจ โดยเฉพาะเรื่อง ความคล่องตัว การจัดการ และการใช้ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประเด็นนี้จึงนำไปสู่บทเรียนที่สำคัญสำหรับคนทำธุรกิจในยุคใหม่ว่า การเรียนรู้ไม่ได้สิ้นสุดเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน แต่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและผู้บริโภคแล้วมหาวิทยาลัยหรือองค์กรภาคการศึกษาควรปรับตัวและเตรียมความพร้อมให้คนรุ่นใหม่อย่างไร

เมื่อถามถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการเตรียมคนรุ่นใหม่สำหรับโลกธุรกิจ คุณไพโรจน์ให้มุมมองว่า การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของชีวิตและเป็นรากฐานของการตัดสินใจในอนาคตมหาวิทยาลัยไม่ได้มีหน้าที่เพียงถ่ายทอดความรู้ในห้องเรียน แต่ยังมีบทบาทในการช่วยให้นักศึกษาได้ค้นพบความสนใจของตนเอง และนำความรู้ไปต่อยอดสู่เส้นทางอาชีพหรือการทำธุรกิจในอนาคต สำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ สิ่งที่น่าสนใจจากบทสัมภาษณ์ครั้งนี้คือ โลกธุรกิจไม่ได้ต้องการเพียงคนที่ **"คิดเป็น"** แต่ต้องการคนที่สามารถ **"ลงมือทำให้เกิดผลลัพธ์"**

การเรียนรู้เรื่อง Strategy จึงควรเดินคู่ไปกับ Execution เพราะในโลกจริง การมองเห็นโอกาสเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากไม่สามารถแปลงโอกาสให้เป็นแผนงาน พัฒนาสินค้า สร้างความร่วมมือ เข้าถึงตลาด และวัดผลลัพธ์ได้ และท้ายที่สุดนี้ คุณไพโรจน์กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดี ต้องไปให้ถึงการปฏิบัติ เรื่องราวของสินค้าชุมชนสะท้อนภาพของการบริหารธุรกิจได้อย่างน่าสนใจ เพราะ "ของดี" ไม่ได้หมายความว่าจะประสบความสำเร็จโดยอัตโนมัติ สินค้าที่มีอัตลักษณ์ต้องถูกพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เรื่องราวต้องถูกสื่อสารให้ผู้บริโภคเห็นคุณค่า ช่องทางตลาดต้องถูกออกแบบให้เหมาะสม ระบบ Logistics ต้องรองรับการเติบโต พันธมิตรต้องร่วมกันสร้างโอกาสและเทคโนโลยีต้องถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้คือการเปลี่ยนจาก Strategy สู่ Execution และบางทีบทเรียนสำคัญที่สุดจากประสบการณ์ของคุณไพโรจน์อาจไม่ได้อยู่ที่คำถามว่า "เรามีสินค้าที่ดีหรือไม่?"แต่อยู่ที่คำถามว่า "เราจะทำอย่างไรให้สินค้าที่ดีนั้นไปถึงผู้บริโภค สร้างคุณค่าให้กับตลาด และสร้างโอกาสให้กับคนที่อยู่เบื้องหลังสินค้าได้อย่างยั่งยืน?" เพราะในโลกธุรกิจกลยุทธ์จะมีความหมายก็ต่อเมื่อสามารถเปลี่ยนให้เกิดการปฏิบัติจริง และการปฏิบัติที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกภาคส่วนสามารถเดินไปในทิศทางเดียวกัน

Marketing & Beyond
อ่านคน อ่านตลาด อ่านเกมธุรกิจ

ทำไมความคล่องตัวทางการตลาด จึงสำคัญต่อการเติบโตของ SME



เขียนและเรียบเรียงโดย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ รัตนพิทักษ์



หากร้านของเรามีคนทักมาสอบถามสินค้ามากขึ้น แต่ยอดขายกลับเท่าเดิม เราจะเพิ่มงบโฆษณา เปลี่ยนสินค้า หรือกลับไปดูว่าลูกค้าติดขัดตรงไหนก่อนตัดสินใจซื้อ? สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) คำถามนี้เกี่ยวข้องกับทั้งเงิน เวลา และกำลังของทีม การเลือกปรับให้ตรงปัญหาจึงสำคัญ เพราะทุกกิจกรรมที่เพิ่มเข้ามามีต้นทุน และแผนที่วางไว้ต้นเดือนอาจต้องทบทวนเมื่อได้ยินคำตอบใหม่จากลูกค้า

ความคล่องตัวทางการตลาด (Marketing Agility) เริ่มปรากฏเมื่อธุรกิจนำสัญญาณเหล่านั้นมาทำความเข้าใจ ลงมือปรับ แล้วกลับมาดูผลเพื่อเรียนรู้ต่อ ในทางปฏิบัติ เราอาจปรับวิธีนำเสนอสินค้า ทดลองช่องทางขาย หรือจัดสรรงบใหม่ โดยยังใช้เป้าหมายทางธุรกิจเป็นหลัก สิ่งที่ควรทำให้เร็วขึ้นคือเวลาจากการพบปัญหาไปสู่การเรียนรู้ว่าเราควรทำอะไรต่อ มีแผนที่ชัดและมีพื้นที่ให้ปรับ

อมูลที่น่าสนใจมาจากผลสำรวจของ Google ร่วมกับ Kantar ซึ่งนำเสนอในปี 2022 ครอบคลุมนักการตลาดทั่วโลกมากกว่า 2,400 คน กลุ่มที่ปรับงบข้ามช่องทางดิจิทัลทุกสัปดาห์หรือถี่กว่านั้นมีผู้รายงานว่าผลการตลาดสูงกว่าความคาดหวังและตัวชี้วัดภายในองค์กร 48% เทียบกับ 33% ในกลุ่มที่ไม่เข้าเกณฑ์ดังกล่าว

แม้ตัวเลขนี้เป็นการรายงานของผู้ตอบและไม่ได้พิสูจน์เหตุและผลหรือเป็นผลเฉพาะ SMEs ไทย แต่ก็ชวนให้เราถามว่า เมื่อพบโอกาสใหม่ ธุรกิจของเรามีพื้นที่ขยับทรัพยากรตามข้อมูลมากเพียงใด



สำหรับ SMEs การนำแนวคิดนี้มาใช้ควรเริ่มจากการระบุให้ชัดว่า ช่วงนี้ต้องการเพิ่มลูกค้าใหม่ กระตุ้นการซื้อซ้ำ หรือเพิ่มกำไร จากนั้นกำหนดว่าอะไรปรับได้ภายในงบเดิม และเรื่องใดต้องให้เจ้าของพิจารณา หากทุกครั้งที่ต้องเปลี่ยนข้อความโฆษณาหรือทดลองข้อเสนอเล็ก ๆ ยังต้องรออนุมัติหลายรอบ โอกาสในการเรียนรู้ก็อาจผ่านไปก่อนทีมจะได้ลงมือ แผนที่นำไปใช้ได้จริงจึงควรมีทั้งเป้าหมายและขอบเขตการตัดสินใจ เพื่อให้ทีมรู้ว่าจะปรับอะไรได้ โดยไม่กระทบภาระเงินสดหรือคำสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า

เริ่มจากสิ่งที่ลูกค้ากำลังบอกเรา

การอ่านตลาดเริ่มได้จากข้อมูลใกล้ตัว เช่น คำถามในแชต เหตุผลที่ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ และคำแนะนำหลังใช้บริการ ลองให้ผู้ดูแลการขายรวบรวมคำถามที่เกิดซ้ำ แล้วนำมาคุยกับคนที่ดูแลสินค้าและการตลาด หากพบว่าลูกค้าสนใจสินค้าแต่ไม่มั่นใจว่าจะเลือกขนาดใด การเพิ่มภาพเปรียบเทียบขนาดหรือคำแนะนำการเลือกอาจเป็นสิ่งที่ควรทดลองก่อนเพิ่มงบหาคนเข้าร้าน วิธีนี้ช่วยให้ธุรกิจตั้งคำถามได้เฉพาะเจาะจงขึ้น และใช้เงินแก้ปัญหาที่มีข้อมูลรองรับ



ตัวอย่างการปรับข้อเสนอให้สอดคล้องกับงบของลูกค้าเห็นได้จาก McDonald's ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเปิดตัวเมนูราคาต่ำกว่า 3 ดอลลาร์และชุดอาหารเช้า 4 ดอลลาร์เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2026 แม้เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ กรณีนี้ชวนให้ SMEs ทบทวนได้ว่า ลูกค้าเข้าใจทางเลือกด้านราคาและสิ่งที่จะได้รับชัดเจนเพียงใด ในบริบทของประเทศไทย ผู้ประกอบการอาจทดลองจัดชุดสินค้าที่เหมาะกับงบของลูกค้ากลุ่มหนึ่ง โดยคำนวณต้นทุนก่อนเสมอ ประเด็นที่นำมาปรับใช้คือการออกแบบข้อเสนอให้ตรงกับข้อจำกัดของลูกค้า ส่วนผลต่อยอดขายและกำไรต้องติดตามจากข้อมูลของธุรกิจตนเอง

ทดลองให้ได้คำตอบก่อนขยายงบ

เมื่อเลือกปัญหาได้แล้ว ควรเริ่มจากการทดลองที่ทีมดูแลไหว เช่น หากต้องการรู้ว่าคำอธิบายสินค้าที่ชัดขึ้นช่วยให้ลูกค้าซื้อหรือไม่ อาจเปรียบเทียบข้อความเดิมกับข้อความใหม่ โดยคงสินค้า ราคา และเงื่อนไขอื่นให้ใกล้เคียงกัน กำหนดวงเงินและช่วงเวลาที่เหมาะกับรอบการตัดสินใจซื้อไว้ก่อนเริ่ม หากทำได้ให้สุ่มผู้ชมเป็นกลุ่มที่เห็นแต่ละข้อความในช่วงเวลาเดียวกันแล้วติดตามสัดส่วนผู้ซื้อและกำไรหลังหักต้นทุนที่เกี่ยวข้อง วิธีนี้ช่วยลดความสับสนว่าผลที่ต่างกันเกิดจากข้อความหรือจากปัจจัยอื่น

การทดลองที่มีประโยชน์ต้องช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าจะทำต่อ ปรับ หรือหยุด

หากข้อความใหม่มีคนคลิกมากขึ้นแต่ยังไม่มีคนซื้อ เราควรตรวจต่อว่าลูกค้าพบปัญหาอะไรหลังคลิก หากจำนวนผู้ชมและคำสั่งซื้อยังน้อย ก็ต้องยอมรับว่าข้อมูลยังไม่พอให้ตัดสิน การเปลี่ยนแผนจากยอดขายเพียงวันเดียวอาจทำให้ธุรกิจสับสนระหว่างผลของการปรับกับความผันผวนตามปกติ ส่วนกิจกรรมสร้างความเชื่อมั่นหรือความสัมพันธ์กับลูกค้าย่อมต้องใช้เวลาติดตามต่างจากโฆษณาที่มุ่งให้ซื้อทันที

วิธีคิดแบบตั้งสมมติฐานแล้วทดสอบเช่นนี้เคยถูกทดลองกับผู้ประกอบการจริง 759 รายในอิตาลีและสหราชอาณาจักร นักวิจัยสุ่มให้กลุ่มหนึ่งฝึกตั้งสมมติฐานและทดสอบอย่างเป็นระบบแล้วติดตามผลต่อเนื่องหลายเดือน พบว่าผู้ที่ผ่านการฝึกตัดใจเลิกไอเดียที่ไปไม่รอดได้มากกว่าและเร็วกว่า และเมื่อต้องปรับทิศทางครั้งใหญ่ ก็ปรับเพียงครั้งสองครั้งอย่างมีโฟกัส ไม่ใช่นิ่งเฉยหรือเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ สำหรับ SME เราอาจนำมาประยุกต์ด้วยการเขียนก่อนเริ่มว่า "ผลแบบใดจะทำให้เราหยุด?" เช่น เมื่อทดลองครบตามแผนแล้ว รายได้ส่วนเพิ่มยังไม่คุ้มต้นทุนที่เพิ่มขึ้น การหยุดโดยมีเหตุผลช่วยเก็บทรัพยากรไว้ให้โอกาสที่ดีกว่า และลดการทำต่อเพียงเพราะเสียดายเงินที่จ่ายไปแล้ว

เงินที่เหลือ ก่อนเพิ่มเงินที่ใช้ขายดีขึ้น ไม่ได้แปลว่าเงินเหลือมากขึ้น รายงานปี 2025 ของธนาคารกลางสหรัฐฯ ทั้ง 12 สาขา ซึ่งสำรวจธุรกิจขนาดเล็กที่มีลูกจ้าง 7,653 แห่งเมื่อปลายปี 2024 พบว่า 75% ของผู้ตอบแบบสำรวจเผชิญกับต้นทุนสินค้า บริการ หรือค่าจ้างที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาทางการเงินที่ธุรกิจพบมากที่สุด (5)



รายงานฉบับเดียวกันยังสะท้อนว่า ธุรกิจต้องรับมือทั้งเรื่องการหาลูกค้าและการจัดการเงิน โดย 57% ของผู้ตอบแบบสำรวจระบุว่าการเข้าถึงลูกค้าและเพิ่มยอดขายเป็นปัญหาหลักในการดำเนินงาน เพิ่มจาก 53% ในปีก่อน ขณะเดียวกัน 56% ของผู้ตอบแบบสำรวจมีปัญหาในการจ่ายค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และ 51% ของผู้ตอบแบบสำรวจมีกระแสเงินสดไม่สม่ำเสมอ (5) เมื่อลูกค้าหายากขึ้นและเงินในมือเริ่มตึง การเพิ่มงบโฆษณาหรือลดราคาอาจดูเป็นทางออกที่ช่วยเรียกยอดขายกลับมา แต่ถ้ายังไม่รู้ว่าขายแต่ละครั้งเหลือเงินเท่าไร ยิ่งขายเพิ่มก็อาจยิ่งทำให้เงินสดขาดมือ

แม้ขนาดของธุรกิจ SMEs ในไทยกับสหรัฐฯ จะต่างกัน แต่ตัวเลขเหล่านี้ก็ชวนให้กลับมาดูเรื่องพื้นฐานว่า ยอดขายที่เพิ่มขึ้นทำให้เหลือเงินเพิ่มขึ้นด้วยหรือไม่ ก่อนเพิ่มงบหรือย้ายเงินไปช่องทางที่ดูได้ผล เจ้าของกิจการจึงควรถามว่า เมื่อหักต้นทุนสินค้า ค่าธรรมเนียม ค่าจัดส่งที่ร้านออกเอง และค่าโฆษณาแล้ว การขายแต่ละครั้งเหลือเงินเท่าไร เพื่อนำไปจ่ายค่าใช้จ่ายอื่นของร้าน

ใช้ AI เพื่อให้ทีมมีเวลาคิดและทดลอง

สำหรับ SMEs ที่มีทีมการตลาดเพียงไม่กี่คน การใช้ AI อาจเริ่มจากงานที่ทำซ้ำและใช้เวลามาก เช่น ร่างคำอธิบายสินค้า เตรียมคำตอบสำหรับคำถามที่ลูกค้าถามบ่อย หรือคิดข้อความสื่อสารหลายแนวทางจากข้อมูลชุดเดียวกัน ลองนึกถึงร้านที่ต้องการขายชุดของขวัญ เจ้าของร้านอาจให้ AI ช่วยร่างข้อความแบบหนึ่งที่เน้นความคุ้มค่า และอีกแบบที่เน้นความใส่ใจผู้รับ จากนั้นทีมตรวจความถูกต้องและนำไปทดลองกับลูกค้า โดยคงราคาและเงื่อนไขเดียวกัน วิธีนี้เปิดโอกาสให้ทีมใช้เวลากับการพิจารณาว่า ลูกค้าตอบรับข้อเสนอแบบใด และเพราะอะไร

สิ่งที่ควรเตรียมก่อนเริ่มคือข้อมูลสินค้า ราคา เงื่อนไข และน้ำเสียงที่ต้องการสื่อสารให้ชัดเจน พร้อมกำหนดคนตรวจข้อความก่อนนำไปใช้ หากให้ AI ช่วยสรุปคำถามหรือความคิดเห็นของลูกค้า ควรนำชื่อ เบอร์โทรศัพท์ และรายละเอียดที่ระบุตัวบุคคลออกก่อน เมื่อใช้งานไประยะหนึ่ง ลองดูว่าทีมทำงานเสร็จเร็วขึ้นเพียงใด ต้องกลับมาแก้ไขมากแค่ไหน และนำสิ่งที่ได้ไปปรับการตลาดอย่างไร คุณค่าของ AI จึงอยู่ที่การช่วยให้ทีมมีเวลาเข้าใจลูกค้าและตัดสินใจได้ดีขึ้น SME อาจเริ่มจากงานเล็ก ๆ เพียง 1 งาน แล้วค่อยขยายเมื่อเห็นว่าช่วยลดภาระและรักษาคุณภาพได้จริง



ให้ทีมทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อยอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้น นักการตลาดอาจอยากเพิ่มงบโฆษณา แต่คนดูแลร้านอาจกำลังรับคำสั่งซื้อไม่ทัน ส่วนคนจัดส่งก็เริ่มส่งสินค้าช้า ก่อนเดินหน้าต่อจึงควรให้ทีมคุยกันว่า ตอนนี้ธุรกิจรับลูกค้าเพิ่มได้อีกแค่ไหน และต้องแก้อะไรก่อน SME อาจเริ่มจากการคุยกันสั้น ๆ ทุกสัปดาห์ ดูทั้งยอดขาย ค่าใช้จ่าย และปัญหาที่ลูกค้าพบ แล้วเลือกเรื่องที่ควรจัดการ พร้อมตกลงว่าใครจะรับผิดชอบและจะกลับมาดูผลเมื่อไร การเพิ่มยอดขายควรไปพร้อมกับการดูแลลูกค้าให้ได้อย่างที่สัญญาไว้

ข้อมูลที่ใช้คุยกันอาจเริ่มจากตารางง่าย ๆ ที่ทุกคนเปิดดูได้ บันทึกเพียงว่ากำลังทดลองอะไร ใช้เงินเท่าไร ผลเป็นอย่างไร และจะทำอะไรต่อ เช่น หากร้านทดลองขายสินค้าเป็นชุด ก็ควรดูทั้งจำนวนชุดที่ขายได้ เงินที่เหลือหลังหักต้นทุน และเวลาที่ใช้จัดเตรียม เมื่อเห็นข้อมูลร่วมกัน ทีมจะตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าควรขายต่อ ปรับชุดสินค้า หรือแก้ขั้นตอนการทำงาน หากจะนำเครื่องมือใหม่มาใช้ ก็ควรเลือกให้ตรงกับงานที่ต้องการลดภาระ และเผื่อเวลาให้ทีมเรียนรู้จนใช้ได้คล่อง

ระหว่างที่ปรับการตลาด สิ่งที่ต้องดูแลต่อเนื่องคือคุณภาพและบริการที่ลูกค้าไว้วางใจ เราอาจเปลี่ยนข้อความโฆษณา ทดลองชุดสินค้าใหม่ หรือเพิ่มช่องทางขายได้ แต่ทุกข้อเสนอควรเป็นสิ่งที่ร้านทำได้จริง สำหรับผู้ประกอบการที่อยากเริ่ม ลองเลือกปัญหาที่พบซ้ำมา 1 เรื่อง วางวิธีแก้เล็ก ๆ ที่ทีมทำไหว แล้วกลับมาดูว่าได้ผลหรือไม่ เมื่อทีมเรียนรู้จากสิ่งที่ทำและนำมาปรับงานอย่างต่อเนื่อง ความคล่องตัวก็จะค่อย ๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจในทุกวัน

เอกสารอ้างอิง

(1) Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. Journal of Marketing, 85(1), 35–58. https://doi.org/10.1177/0022242920952760

(2) Gulin-Merle, M. (2022, September 14). Why agility is critical to business growth. Harvard Business Review. Sponsor content from Google. https://hbr.org/sponsored/2022/09/why-agility-is-critical-to-business-growth

(3) Nguyen, J. (2026, April 23). McDonald's introduces new under-$3 value menu, breakfast meal deal. CT Insider. https://www.ctinsider.com/food/article/mcdonalds-under-3-dollar-menu-ct-22221852.php

(4) Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. Strategic Management Journal, 45(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580

(5) Federal Reserve Banks. (2025). 2025 report on employer firms: Findings from the 2024 Small Business Credit Survey. https://doi.org/10.55350/sbcs-20250327

(6) Bianchini, M., & Lasheras Sancho, M. (2025). SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey (OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 68). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/197e3077-en

THE REAL WORLD

กลยุทธ์รักษาคนในธุรกิจขนาดเล็ก: SME จะแข่งขันเรื่องคนกับองค์กรใหญ่ได้อย่างไร

ถอดบทเรียนจากประสบการณ์ผู้บริหาร สู่แนวทางบริหารบุคลากรที่ SME นำไปใช้ได้จริง



สัมภาษณ์พิเศษ: ดร.ชลวิทย์ สุขอุดม
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพ
และความยั่งยืนองค์กร บริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด
สัมภาษณ์และเรียบเรียงโดย: รศ.ดร.ลัดดาวัลย์ เลขมาศ

1. บทนำและบริบทความท้าทายด้าน HR ของ SME

การแข่งขันเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) เป็นความท้าทายสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) จากมุมมองเชิงลึกของ “**คุณแก่น ดร.ชลวิทย์ สุขอุดม ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพและความยั่งยืนองค์กร บริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด**” ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรที่มีประสบการณ์บริหารในองค์กรชั้นนำอย่างเครือบุญรอด และการพัฒนาผู้ประกอบการ SME ร่วมกับหอการค้าไทย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มักแสวงหาความมั่นคงในอาชีพเป็นปัจจัยพื้นฐาน บริษัทขนาดใหญ่ที่มีฐานทางการเงินเข้มแข็งและโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจึงได้เปรียบอย่างมากในการแย่งชิงบุคลากร ดังเห็นได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม ที่ผู้จบการศึกษามักเริ่มงานในโรงแรมขนาดเล็กหรือขนาดกลางเพื่อฝึกทักษะ แต่เมื่อแต่เมื่อมีความเชี่ยวชาญแล้วก็มักถูกองค์กรขนาดใหญ่ชิงตัวไปด้วยข้อเสนอด้านเงินเดือน สวัสดิการ และความมั่นคงที่ดีกว่า

ความแตกต่างเชิงโครงสร้างในมุมมองของพนักงาน สรุปได้ดังนี้

มิติ	บริษัทขนาดใหญ่	ธุรกิจ SME
ความมั่นคง	สูง: ฐานการเงินเข้มแข็ง ทนต่อวิกฤตเศรษฐกิจได้ดีกว่า	ต่ำกว่า: มีความเสี่ยงผันผวนตามสภาวะเศรษฐกิจและสภาพคล่องทางการเงินของเจ้าของ
สวัสดิการและผลตอบแทน	หลากหลาย ครอบคลุม มีงบประมาณสนับสนุนมาก	จำกัดเฉพาะขั้นพื้นฐานตามกฎหมายหรือตามกำลังทางการเงิน
โครงสร้างองค์กร	หลายลำดับชั้น (Multi-layered) สั่งการจากบนลงล่าง (Top-down)	แบนราบ (Flat Organization) ยืดหยุ่นสูง ตัดสินใจได้รวดเร็ว
ขอบเขตงาน	เฉพาะทาง (Specialized Scope) งานประจำในขอบเขตจำกัด โยกย้ายตำแหน่งได้ยาก	หลากหลาย (Skill Stacking) รับผิดชอบสูง ทำงานใกล้ชิดเจ้าของหรือผู้บริหาร

แม้ *SME* จะเสียเปรียบด้านเงินทุนและสวัสดิการ แต่ในเชิงการบริหารทุนมนุษย์ *(Human Capital)* กลับมีจุดแข็งแฝงที่ตอบโจทย์ความต้องการเชิงลึกของคนเก่งรุ่นใหม่ และสามารถใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการดึงศักยภาพพนักงานได้



ภาพถ่ายโดย เฉลิมชนม์ จิตวัฒนฤทธิ์

ดร.ชลวิทย์ สุขอุดม
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาศักยภาพองค์กร
บริษัท บุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด

2. 3 เหตุผลหลักที่คนเก่งเลือกอยู่กับ SME (และวิธีดึงศักยภาพมาใช้)

ผลจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและการสัมภาษณ์บุคลากรภาคปฏิบัติ พบว่า คนเก่งจำนวนมากเลือกเติบโตกับ SME แทนบริษัทใหญ่ ด้วยเหตุผลเชิงกลยุทธ์ 3 ประการ

1. การพัฒนาทักษะแบบ Skill Stacking: พนักงานต้องรับผิดชอบงานหลากหลาย ซึ่งไม่ใช่ภาระแต่เป็นสนามฝึกสั่งสมทักษะแบบผสมผสาน ทำให้พัฒนาศักยภาพรอบด้านได้เร็วกว่าพนักงานบริษัทใหญ่ที่ทำงานเฉพาะส่วน
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Head of Dog vs Tail of Lion): ตามหลัก "เป็นหัวสุนัขดีกว่าเป็นหางราชสีห์" SME ให้ทั้งความรับผิดชอบ (Accountability) และอำนาจตัดสินใจ (Authority) มากกว่า ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และเห็นคุณค่าในตนเอง
3. การเรียนรู้จากเจ้าของกิจการและเส้นทางสู่การเป็นผู้ประกอบการ: การทำงานใกล้ชิดเจ้าของทำให้ได้ซึมซับวิสัยทัศน์ วิธีแก้ปัญหา และการตัดสินใจลงทุนโดยตรง ซึ่งหาไม่ได้ในองค์กรใหญ่ และเป็นทางลัดสู่การเป็นผู้ประกอบการในอนาคต

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ทั้ง 3 ประการจะได้ผลอย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการเข้าใจในธรรมชาติและจิตวิทยาการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะ Gen Z

3. การเข้าใจและบริหารจัดการความคาดหวังของพนักงาน GEN Z GEN Z เติบโตมาเป็นพลเมืองดิจิทัลโดยกำเนิด (DIGITAL NATIVE) ผู้ประกอบการ

Gen Z เติบโตมาเป็นพลเมืองดิจิทัลโดยกำเนิด *(Digital Native)* ผู้ประกอบการจึงควรปรับกรอบคิด *(Mindset)* โดยไม่มองพฤติกรรมของคนรุ่นนี้ว่าเป็น "ปัญหา" แต่ทำความเข้าใจบริบทที่หล่อหลอมพวกเขา *Gen Z* คาดหวังความก้าวหน้าในอาชีพ *(Career Path)* ที่รวดเร็ว ขณะที่ *Gen X* อาจขึ้นเป็นผู้จัดการเมื่ออายุช่วง *40* ปี และ *Gen Y* ช่วง *30* ปี *Gen Z* คาดหวังบทบาทบริหารตั้งแต่อายุประมาณ *26* ปี หากไม่เห็นเส้นทางเติบโตที่ชัดเจนก็พร้อมมองหาโอกาสใหม่ทันที



4. การวางระบบองค์กร การประเมินผล (KPI) และการบริหาร Family Business

1) ความชัดเจนขององค์กร (Organizational Structure)

เจ้าของกิจการต้องจัดทำผังองค์กร (Org Chart) และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) ให้ชัดเจน ปัญหาที่พบบ่อยคือ SME เติบโตจากความเก่งของเจ้าของเพียงคนเดียว แล้วแต่งตั้งบุคลากรยุคบุกเบิกที่ขาดทักษะบริหารขึ้นเป็นหัวหน้า จนเป็นอุปสรรคต่อคนรุ่นหลัง การกำหนดขอบเขตงานและ Career Path ที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานมองเห็นอนาคตของตนในระยะ 3–5 ปี

2) การประเมินผลที่เป็นธรรม (KPI System)

องค์กรต้องใช้ KPI ที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อขจัดระบบอุปถัมภ์และการประเมินด้วยความรู้สึก ("คนใกล้ชิดได้เกรด A") โดยกำหนดระดับผลการประเมิน ดังนี้:

- Grade A (Outstanding): ผลงานโดดเด่น มีวิสัยทัศน์เกินขอบเขตหน้าที่ สร้างประโยชน์เชิงกลยุทธ์หรือรายได้ชัดเจน
- Grade B (Exceeds Standard): ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน ปฏิบัติงานได้มากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- Grade C (Standard Baseline): ผลงานได้มาตรฐานตามที่คาดหวัง
- Grade F / D (Below Standard): ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา

ข้อคิดสำหรับผู้ประกอบการ:

"พนักงานรุ่นใหม่ไม่จำเป็นต้องอยู่กับองค์กรนานถึง 30 ปี สิ่งสำคัญคือทำอย่างไรให้ในช่วง 5–7 ปีที่อยู่กับองค์กร

เขาได้แสดงศักยภาพเต็มที่ ได้รับการพัฒนาจนเก่งขึ้น และสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ทั้งนี้ต้องมีโครงสร้างองค์กรและระบบประเมินผลที่เป็นธรรมรองรับ" - ดร.ชลวิทย์ สุขอุดม

3) บทเรียนกรณีศึกษา Family Business & ปรากฏการณ์ Friend of Father (FOF)

ในธุรกิจครอบครัว การสืบทอดตำแหน่งของทายาทมักขัดแย้งกับพนักงานรุ่นเก่ากลุ่ม "เพื่อนพ่อ" (FOF) ซึ่งมีอิทธิพลเชิงความสัมพันธ์แต่ขาดผลงานที่เป็นรูปธรรม ทำให้ทายาทบริหารงานลำบากและบั่นทอนแรงจูงใจของพนักงานมืออาชีพ แนวทางแก้คือ การบ่มเพาะทายาท (Incubation) ดังกรณีคุณปิติและคุณภูริตในเครือบุญรอด ที่เริ่มงานเป็นพนักงานการตลาดระดับปฏิบัติการ รับเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงเท่าพนักงานทั่วไป การลงพื้นที่จริงช่วยให้เข้าใจปัญหาหน้างาน และรับฟังเสียงพนักงาน (Voice of Employees)

ทั้งนี้ ทายาทต้องสร้างการยอมรับ (Earn Trust) ด้วยความสามารถ (Competency) และความซื่อตรง (Integrity) ควบคู่กับการวางระบบ กำหนด KPI ที่โปร่งใสและยุติธรรม และสร้างโอกาสเติบโตให้พนักงานผ่านการส่งเสริม การมอบอำนาจ การเพิ่มความรับผิดชอบ และการให้มีส่วนในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ควรตั้ง พี่เลี้ยงที่ไม่ใช่คนในตระกูล (Non-family Mentor) เพื่อลดช่องว่างทางความคิดระหว่างทายาทกับพนักงานเดิมและรักษาความโปร่งใส อย่างไรก็ดี แม้จะมีระบบองค์กรและเกณฑ์ KPI ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรยังต้องมีกลไกเฝ้าระวังพฤติกรรมสุ่มเสี่ยงก่อนการลาออก และระมัดระวังการบริหารโครงสร้างผลตอบแทน



5. สัญญาณเตือนก่อนการลาออก และข้อควรระวังขั้นวิกฤตเรื่อง "โครงสร้างเงินเดือน"

การรักษาคนเก่งต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมเพื่อตรวจพบสัญญาณเตือนตั้งแต่เนิ่น ๆ:

5.1 สัญญาณเตือนก่อนการลาออก (Warning Signs)

1. พฤติกรรมเปลี่ยนไป: แสดงความตึงเครียด บ่นเกี่ยวกับระบบ วิจารณ์เพื่อนร่วมงาน หรือหมางเมินกิจกรรมส่วนรวม
2. การเปลี่ยนผ่านช่วงชีวิต *(Life Transition):* แต่งงาน ย้ายภูมิลำเนาเพื่อครอบครัว หรือสนใจทำธุรกิจส่วนตัว
3. ปรากฏการณ์แรงบันดาลใจชั่ววูบ *(Stay Hungry Overload):* พนักงานรุ่นใหม่เสพสื่อการบริหารจนอยากลาออกไปทำธุรกิจทันที *(All-in)* เช่น กรณีพนักงานที่ลาออกเพื่อเปิดร้านสเต็กโดยขาดความพร้อม จนผ่านไป *5* ปีก็ยังเริ่มธุรกิจไม่ได้ เจ้าของ *SME* จึงควรเป็นที่ปรึกษาช่วยประเมินความพร้อมอย่างรอบด้าน
4. ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม: คนที่ไม่เก่งแต่ใกล้ชิดผู้บริหารได้ผลประเมินหรือ *Reward* ดีกว่า เพราะเจ้าของใช้ความรู้สึกแทนระบบ *KPI*

5.2 ข้อควรระวังขั้นวิกฤต: การต่อรองเงินเดือนจนเสียโครงสร้าง (Loss of Salary Structure)

ความผิดพลาดร้ายแรงที่สุดของ *SME* คือการยื้อคนเก่งที่จะลาออกด้วยการขึ้นเงินเดือนแบบก้าวกระโดด *(เช่น เพิ่มเท่าตัว)* ซึ่งก่อผลกระทบแบบโดมิโนต่อองค์กร ดังนี้:

- **ความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้าง *(Salary Inequity):*** พนักงานที่ถูกยื้อได้เงินเดือนสูงเกินเพดานของตำแหน่ง *(Pay Ceiling)* สร้างความขัดแย้งในทีม
- **พฤติกรรมเลียนแบบ *(Copycat Resignation Threats):*** พนักงานคนอื่นใช้การยื่นใบลาออกเป็นเครื่องมือต่อรองเพิ่มเงินเดือน
- **ภาระงบประมาณบานปลาย *(Financial Overburden):*** บริษัทต้องแบกค่าใช้จ่ายระยะยาวที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างรายได้จริง
- **กฎเหล็กการบริหารทุนมนุษย์:** หากพนักงานลาออกตามจังหวะชีวิต หรือได้ข้อเสนอที่เกินเพดานโครงสร้างของบริษัท เจ้าของต้องกล้าปล่อยไป *("เมื่อถึงเวลาปล่อยก็ต้องไป")* เพื่อรักษาเสถียรภาพและธรรมาภิบาลขององค์กร ซึ่งจะไม่กระทบธุรกิจ หากมีระบบจัดการความรู้และการสร้างตัวแทนไว้ล่วงหน้า

กฎเหล็กการบริหารทุนมนุษย์: หากพนักงานลาออกตามจังหวะชีวิต หรือได้ข้อเสนอที่เกินเพดานโครงสร้างของบริษัท เจ้าของต้องกล้าปล่อยไป *("เมื่อถึงเวลาปล่อยก็ต้องไป")* เพื่อรักษาเสถียรภาพและธรรมาภิบาลขององค์กร ซึ่งจะไม่กระทบธุรกิจ หากมีระบบจัดการความรู้และการสร้างตัวแทนไว้ล่วงหน้า

6. การสร้างระบบรักษาคนและการส่งต่อความรู้ (Retention & Knowledge System)

เพื่อไม่ให้ธุรกิจหยุดชะงักเมื่อมีการลาออก SME ต้องสร้างระบบที่ทดแทนบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการผสมผสานนวัตกรรมสวัสดิการและการพัฒนาทักษะ:

- **ระบบแบบทีมฟุตบอล (Scouting & Incubating System)** เช่นเดียวกับสโมสรไบรท์ตัน (Brighton) หรือบอร์นมัธ (Bournemouth) ที่มีระบบแมวมองและบ่มเพาะดาวรุ่งมาทดแทนผู้เล่นหลักที่ถูกขายออกไปอย่างไร้รอยต่อ SME ควรมีระบบค้นหา คัดเลือก และถ่ายทอดความรู้ภายใน เพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าได้โดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล
- **Talent System:** ระบบที่ทำให้คนเก่งเข้ามา เติบโต สร้างผลงาน และอยากอยู่กับธุรกิจในระยะยาว ประกอบด้วย 5 ขั้น คือ ดึงดูด (Attract), พัฒนา (Develop), มอบอำนาจ (Empower), ให้รางวัล (Reward), รักษาไว้ (Retain)
- **Skill Stacking & Coaching:** กระจายบทบาทบริหารให้พนักงานระดับ Expert เช่น ปรับพนักงานขายชั้นนำเป็น "Sales Expert" พร้อม KPI ด้านการโค้ชน้องใหม่ ซึ่งทั้งฝึกทักษะบริหารคนให้พนักงานเดิมและสร้างการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) อย่างยั่งยืน

ระบบผลตอบแทน (Rewards System) ควรใช้ทั้งสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินควบคู่กัน ดังนี้:

ประเภท	รูปแบบสิ่งตอบแทน	ผลประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน
Financial Rewards (แบบตัวเงิน)	• เงินเดือน และโบนัสตามผลงานได้จริง • กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund)	• สร้างความมั่นคงทางการเงินระยะยาว • Provident Fund คือ "การลงทุนที่ดีที่สุดในโลกสำหรับพนักงาน" ด้วยอัตราสมทบจากนายจ้าง 100% (จ่าย 100 บาท นายจ้างสมทบ 100 บาท เท่ากับผลตอบแทนทันที 100% ROI) จึงช่วยผูกใจคนเก่งได้ดี
Non-Financial Rewards (ไม่ใช่ตัวเงิน)	• อบรม / สัมมนาพัฒนาทักษะเฉพาะทาง • ดูงานต่างจังหวัด/ต่างประเทศเพื่อสร้างเครือข่าย • สิทธิ์ร่วมถือหุ้นสาขาใหม่ (เช่น ผู้จัดการร้านกาแฟถือหุ้น 50%)	• ยกระดับทักษะ (Upskill / Reskill) • พนักงานรับรู้ว่าได้รับการส่งเสริมให้เติบโต • ยกสถานะจากลูกจ้างเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner)

7. สรุปบทเรียนและ สรุปแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ (SME Owner Mindset)

ระบบทั้งหมดข้างต้นจะได้ผลเมื่อเจ้าของปรับกรอบคิดต่อทุนมนุษย์ การบริหารคนใน SME ไม่ใช่การรั้งทุกคนไว้ตลอดไป แต่คือการสร้างองค์กรให้เป็น "สถาบันสอนงาน" (Academy) ที่ผลิตคนเก่งได้อย่างต่อเนื่อง เจ้าของกิจการควรมองการลาออกเป็นธรรมชาติทางธุรกิจ และเป็นโอกาสรับ "น้ำใหม่" ที่นำไอเดีย ทิศทางกลยุทธ์ และนวัตกรรมใหม่เข้าสู่องค์กร

Checklist สำหรับเจ้าของ SME เพื่อการประเมินองค์กรตนเอง (5 ข้อ):

□ **โครงสร้างและขอบเขตงานชัดเจน (Org Chart* & JD*):**
จัดทำผังองค์กร กำหนดหน้าที่งาน และ Career Path ที่มีหมุดหมายความก้าวหน้าชัดเจนทุก 1–2 ปี และมองเห็นภาพการเติบโตในระยะ 3–5 ปีอย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่?

□ **ระบบประเมินผลและ KPI โปร่งใส (Fair KPI System):**
กำหนดเกณฑ์วัดผลเกรด A, B, C, D/F ที่วัดจากผลงานจริง ตัดปัญหาความลำเอียงส่วนตัวและข้อขัดแย้งจากกลุ่มคนเดิม (FOF) หรือไม่?

□ **ระบบพี่เลี้ยงและการส่งต่อความรู้ (Coaching & Mentorship System):**
มีกระบวนการส่งต่อความรู้จากรุ่นสู่รุ่น และจัดตั้งพี่เลี้ยงที่ไม่ใช่คนในตระกูลเพื่อดูแลทายาทธุรกิจและพนักงานใหม่หรือไม่?

□ **ธรรมาภิบาลโครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure Integrity):**
กำหนดเพดานเงินเดือนตามตำแหน่งชัดเจน และยึดมั่นกติกาไม่เพิ่มเงินเดือนเกินเพดานเพื่อยื้อคนลาออกหรือไม่?

□ **การบริหารผลตอบแทนครอบคลุม (Financial & Non-Financial Rewards)**
จัดตั้งสวัสดิการระยะยาว เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พร้อมสิทธิ์การร่วมหุ้นหรือการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องแล้วหรือยัง?



Org Chart* & JD*: Organizational Chart and Job Description

Leaderships & You

แช่น้ำเย็นๆ ในธุรกิจสุดร้อนแรง: Ice Bath กำลังขายอะไรให้คนทำงานยุคใหม่?





เรื่องโดย อาจารย์เสฏฐนันท์ วรรณวรเศรษฐ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

เมื่อ “ความเย็น” ไม่ได้ขายแค่บริการ แต่ขายประสบการณ์การดูแลตัวเอง และภาพลักษณ์ของคนยุคใหม่

เช้าวันหนึ่ง โทรศัพท์ปลุกเราตั้งแต่ยังไม่ลืมตา อีเมลลูกค้ารออยู่ ข้อความจากทีมเด้งมาไม่หยุด งานเมื่อวานยังไม่เสร็จ แต่คลิปพัฒนาตัวเองบนหน้าจอกลับบอกว่า หากอยากประสบความสำเร็จ เราควรตื่นตีห้า ออกไปวิ่ง อ่านหนังสือ เขียนบันทึก ฝึกสมาธิ และปิดท้ายด้วยการกระโดดลงอ่างน้ำแข็ง ทั้งหมดนี้ควรทำให้เสร็จก่อนเริ่มงาน ฟังดูเหมือนคนทำธุรกิจยุคนี้ไม่ได้แข่งขันกันแค่เรื่องยอดขาย แต่ยังแข่งกันว่าใครจะมีวินัยมากกว่า ตื่นเร็วกว่า และทนความลำบากได้มากกว่ากัน

ท่ามกลางวัฒนธรรมที่พยายามปรับปรุงชีวิตทุกด้านให้ดีขึ้น หรือที่เรียกว่า Optimization Culture อ่างน้ำแข็งได้กลายเป็นสัญลักษณ์ใหม่ของคนเอาจริงกับชีวิต ตั้งแต่นักกีฬา ผู้บริหาร อินฟลูเอนเซอร์ ไปจนถึงผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ต่างถ่ายคลิปขณะนั่งตัวสั่นอยู่ในน้ำเย็นจัด พร้อมเล่าว่านี่คือเคล็ดลับที่ช่วยเพิ่มพลัง สมาธิ และความแข็งแกร่งทางจิตใจ

แต่คำถามที่น่าสนใจกว่าคือ Ice Bath ช่วยให้เราบริหารธุรกิจดีขึ้นจริงหรือไม่ หรือมันกำลังกลายเป็นอีกหนึ่งภารกิจในตารางชีวิตที่แน่นจนแทบไม่มีพื้นที่ให้หายใจ?

ในประเทศที่มีอากาศร้อนชื้นอย่างสิงคโปร์ ธุรกิจ Cold Plunge หรือบริการแช่น้ำเย็นจัดกำลังเติบโตอย่างเห็นได้ชัด ทั้งสถานที่ให้บริการ Ice Bath โดยเฉพาะ ฟิตเนส สปา และ Wellness Studio ต่างนำประสบการณ์นี้มาเพิ่มในแพ็กเกจของตนเอง หลายแบรนด์ขยายสาขาภายในประเทศ และบางรายเริ่มมองหาโอกาสในต่างประเทศ

ข้อมูลจาก The Business Times ระบุว่า ตลาด Ice Bath ทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 365.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024 และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 534.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2033 นั่นหมายความว่า “ความเย็น” ไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมดูแลสุขภาพอีกต่อไป แต่กำลังถูกพัฒนาให้กลายเป็นสินค้า บริการ และประสบการณ์ทางธุรกิจที่มีมูลค่าหลายร้อยล้านดอลลาร์



ความน่าสนใจของธุรกิจนี้ไม่ได้อยู่ที่การขายอ่างหรือขายน้ำเย็นเพียงอย่างเดียว เพราะสิ่งที่ลูกค้าจ่ายเงินจริง ๆ คือความรู้สึกว่าตนเองกำลังฟื้นฟูร่างกาย ฝึกความอดทน ควบคุมจิตใจ และก้าวเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนที่จริงจังกับการดูแลตัวเอง

ในมุมการตลาดสิ่งที่ถูกขายจึงมีมากกว่าประโยชน์ทางกายภาพ ลูกค้ายังซื้อประโยชน์ทางอารมณ์และความหมายเชิงสัญลักษณ์ด้วย พวกเขาไม่ได้ซื้อแค่ “ความเย็น” แต่ซื้อความรู้สึกว่า “ฉันกำลังพัฒนาตัวเอง” และ “ฉันเป็นคนที่เอาจริงกับชีวิต”

นี่เป็นบทเรียนที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เพราะสินค้าธรรมดาสามารถมีมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ เมื่อธุรกิจไม่ได้ขายแค่ตัวสินค้า แต่สามารถสร้างประสบการณ์ เรื่องเล่า และตัวตนบางอย่างที่ลูกค้าอยากมีส่วนร่วม



เมื่อเจ้าของธุรกิจคือพนักงานคนสำคัญที่สุด

Julie Creffield ทำธุรกิจในฐานะ Solopreneur หรือผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจด้วยตัวเองมาเกือบ 30 ปี เธอเล่าว่า ตอนเริ่มทำธุรกิจ สิ่งที่คิดว่าจำเป็นคงหนีไม่พ้นเว็บไซต์ แผนธุรกิจ สื่อการตลาด อุปกรณ์ และที่ปรึกษาสักคน สิ่งที่เธอไม่เคยคิดว่าจะต้องมีคืออ่างน้ำแข็ง

เหตุผลของ Creffield ไม่ได้เริ่มจากความต้องการเพิ่มยอดขายโดยตรง แต่เริ่มจากความจริงง่าย ๆ ว่า ในธุรกิจที่เจ้าของเป็นกำลังหลัก เจ้าของก็คือพนักงานคนสำคัญที่สุดของบริษัท

องค์กรขนาดใหญ่อาจมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โปรแกรมดูแลสุขภาวะ และทีมงานที่ช่วยกันรับภาระ แต่คนที่ทำธุรกิจคนเดียวไม่มีระบบเหล่านั้น หากเจ้าของหมดแรง เสียสมาธิ หรือตัดสินใจไม่ได้ ธุรกิจก็สะดุดตามไปด้วย

Creffield เรียกสภาวะอารมณ์ที่แกว่งขึ้นลงของคนทำธุรกิจว่า The Solopreneur Spiral ช่วงเช้าเราอาจรู้สึกว่าทุกอย่างกำลังไปได้ดี งานเดิน ลูกค้าตอบรับ และอนาคตของธุรกิจดูสดใส แต่ไม่กี่ชั่วโมงต่อมา เพียงเพราะลูกค้าปฏิเสธงาน ยอดขายไม่เข้า หรือมีข้อความบางอย่างปรากฏบนหน้าจอ เราอาจเริ่มสงสัยทั้งตัวธุรกิจและความสามารถของตัวเอง สำหรับ Creffield ความเย็นจัดทำหน้าที่คล้ายปุ่มหยุดชั่วคราว เมื่อร่างกายสัมผัสน้ำเย็น ความสนใจที่เคยกระจัดกระจายจะถูกดึงกลับมาอยู่กับลมหายใจและสิ่งที่เกิดขึ้นตรงหน้า

ครั้งหนึ่ง ขณะที่กำลังกังวลอย่างหนักเกี่ยวกับการเปิดตัวหนังสือเล่มใหม่ เธอตัดสินใจลงอ่างน้ำแข็ง หลังจากนั้นไม่นาน อารมณ์เริ่มกลับมาอยู่ในระดับที่จัดการได้ และเธอก็สามารถกลับไปนั่งเขียนงานต่อ



เรื่องนี้ไม่ได้หมายความว่า Ice Bath จะให้ผลแบบเดียวกันกับทุกคน เพราะประสบการณ์ของบุคคลหนึ่งไม่ใช่คำตอบสากลสำหรับทุกชีวิต Creffield เองก็ยอมรับว่า วิธีหยุดวงจรความคิดของแต่ละคนอาจแตกต่างกัน บางคนอาจใช้การเดิน ฝึกสมาธิ ทำโยคะ หรือออกไปอยู่ท่ามกลางธรรมชาติ

แก่นสำคัญจึงไม่ใช่ “ผู้ประกอบการทุกคนต้องลงอ่างน้ำแข็ง” แต่คือ “ผู้ประกอบการทุกคนควรมีวิธีหยุดวงจรอารมณ์ ก่อนที่ความรู้สึกชั่วคราวจะกลายเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจระยะยาว”

อีกด้านหนึ่ง Jessica Spendlove นักกำหนดอาหารด้านสมรรถนะสูงและ Executive Health Coach ซึ่งเคยทำงานกับนักกีฬาระดับสูง ทีมกีฬาอาชีพ และหน่วยรบพิเศษ มองว่า วัฒนธรรมการพัฒนาตัวเองกำลังสร้างปัญหาใหม่ให้คนทำธุรกิจ

คำแนะนำบนโลกออนไลน์มักบอกว่า ถ้าอยากเก่งขึ้น เราต้อง “เพิ่ม” บางสิ่งเข้าไปในชีวิตเสมอ ต้องตื่นให้เช้าขึ้น ออกกำลังกายให้หนักขึ้น อ่านให้มากขึ้น และสร้างกิจวัตรตอนเช้าที่ละเอียดจนแทบต้องมี Project Manager มาคอยควบคุม ปัญหาคือ คนที่มีภาระเต็มมืออยู่แล้วอาจไม่ได้ต้องการกิจกรรมเพิ่มอีกสิบอย่าง สิ่งที่เขาต้องการคือระบบง่าย ๆ ที่ยังทำได้แม้ในวันที่งานยุ่งที่สุด

Spendlove เสนอแนวคิด Structured Flexibility หรือความยืดหยุ่นที่ยังมีโครงสร้าง แทนการพยายามเปลี่ยนชีวิตทั้งหมดในคราวเดียว เธอมองว่า คนเราควรเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมประมาณ 1–3 เรื่องในแต่ละครั้ง และหากเป็นพฤติกรรมที่ซับซ้อน อาจเริ่มเพียงเรื่องเดียว

ข้อมูลที่บทความของ Employment Hero อ้างถึงยังระบุว่า การสร้างพฤติกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติอาจใช้เวลาตั้งแต่ 18 ถึง 254 วัน โดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 66 วัน

กล่าวง่าย ๆ คือ ปัญหาของเราอาจไม่ใช่การไม่รู้ว่าควรทำอะไร แต่เป็นการออกแบบสิ่งที่ควรทำไว้ยากเกินกว่าจะทำต่อเนื่อง

หากแผนดูแลตัวเองใช้ได้เฉพาะวันที่ไม่มีประชุม ไม่มีลูกค้าตามงาน และไม่มีเหตุฉุกเฉิน แผนนั้นก็คงไม่เหมาะกับชีวิตของผู้ประกอบการเท่าไรนัก

การดูแลตัวเองกลายเป็นงานอีกชิ้นหนึ่ง



บางทีสิ่งที่เราต้องการอาจไม่ใช่น้ำแข็ง แต่คือพื้นที่ว่าง

แทนที่จะเริ่มจากกิจกรรมสุดขั้ว Spendlove แนะนำให้เจ้าของธุรกิจสร้างช่วงพักสมองที่ไม่มีสิ่งกระตุ้นวันละ 2–3 ครั้ง แม้จะพักเพียงครั้งละ 5–10 นาที ก็ยังช่วยให้สมองมีโอกาสฟื้นตัวได้

เงื่อนไขสำคัญคือ ระหว่างพักต้องไม่หยิบโทรศัพท์ ไม่เช็กอีเมล ไม่โทรหาใคร และไม่เปิด Podcast เพื่อพยายามเรียนรู้เพิ่ม เพราะแม้แต่เนื้อหาพัฒนาตัวเองก็ยังเป็นข้อมูลที่สมองต้องรับและประมวลผล

การพักสั้น ๆ เช่นนี้เรียกว่า Micro-break หรือช่วงฟื้นตัวขนาดเล็ก ซึ่งช่วยเปิดพื้นที่ให้ระดับความเครียดลดลง โดยไม่จำเป็นต้องหยุดงานเป็นเวลานาน

หลายคนอาจรู้สึกว่า เมื่อนั่งเงียบแล้วกลับมีความคิดผุดขึ้นมามากกว่าเดิม แต่ Spendlove มองว่านั่นอาจเป็นเรื่องดี เพราะสมองกำลังมีพื้นที่จัดการความคิดที่ค้างอยู่ ดีกว่าปล่อยให้ความคิดเหล่านั้นกลับมารบกวนตอนตีสองหรือตีสาม

เธอเสนอให้เจ้าของธุรกิจดูแลจังหวะพื้นฐานของชีวิต 5 เรื่อง ได้แก่ โภชนาการ การออกกำลังกาย ความเครียดและการฟื้นตัว การนอน และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

สิ่งที่น่าสนใจคือ ทั้งห้าเรื่องไม่ใช่งานใหม่ เรากิน นอน เคลื่อนไหว เครียด และพูดคุยกับคนอื่นอยู่แล้วทุกวัน โจทย์จึงไม่ใช่การเพิ่มกิจกรรมให้มากที่สุด แต่คือการปรับสิ่งที่ทำอยู่ให้สนับสนุนกันมากขึ้น

แนวคิดนี้อาจเรียกได้ว่า Minimum Viable Recovery หรือการฟื้นตัวขั้นต่ำที่ทำได้จริง คล้ายกับแนวคิด Minimum Viable Product ในโลกสตาร์ตอัป เราไม่จำเป็นต้องสร้างกิจวัตรที่สมบูรณ์แบบตั้งแต่วันแรก เพียงเริ่มจากสิ่งเล็กพอที่จะทำซ้ำ และดีพอที่จะช่วยให้เรากลับมาทำงานอย่างมีคุณภาพ

คนทำธุรกิจไม่ได้บริหารแค่เวลา แต่ต้องบริหารสภาวะของตัวเอง

ตำราบริหารมักพูดถึง Time Management แต่การมีเวลาว่างไม่ได้หมายความว่าเราจะทำงานได้ดีเสมอไป

ผู้ประกอบการอาจมีเวลาว่างสองชั่วโมงเต็ม แต่หากสมองยังติดอยู่กับความโกรธ ความกลัว หรือความเหนื่อยล้า สองชั่วโมงนั้นอาจไม่สร้างผลงานที่มีคุณค่าเลย

สิ่งที่ต้องบริหารควบคู่กับเวลาคือ State Management หรือการจัดการสภาวะทางร่างกาย อารมณ์ และความคิดของตัวเอง

Ice Bath อาจเป็นพิธีกรรมที่ช่วยเปลี่ยนสภาวะสำหรับบางคน เพราะความเย็นทำหน้าที่ตัดสิ่งรบกวนและดึงความสนใจกลับมาที่ร่างกาย แต่สำหรับคนอื่น การเดินรอบตึก อาบน้ำ ฟังเพลง นั่งเงียบ ๆ หรือวางโทรศัพท์ไว้ไกลตัวอาจให้ผลในลักษณะเดียวกัน

แทนที่จะถามว่า Ice Bath ดีหรือไม่ดี เราอาจถามตัวเองว่า

- กิจกรรมนี้ช่วยให้เรากลับมามีสมาธิจริงหรือไม่
- เราสามารถทำได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่
- มันเหมาะกับชีวิตและข้อจำกัดของเราหรือไม่
- หลังทำแล้ว คุณภาพการตัดสินใจดีขึ้นจริง หรือเพียงรู้สึกว่าตัวเอง Productive ขึ้น
- เรากำลังใช้กิจกรรมนี้เพื่อฟื้นตัว หรือใช้มันเพื่อหลีกหนีปัญหาที่ควรจัดการ

หากกิจกรรมเพื่อสุขภาพกลายเป็นอีกหนึ่ง KPI ที่ทำให้เรารู้สึกผิดเมื่อทำไม่ครบ กิจกรรมนั้นอาจกำลังสร้างความเครียดมากกว่าช่วยลดความเครียด

Ice Bath สอนอะไรเราเกี่ยวกับธุรกิจ

ปรากฏการณ์ Ice Bath ให้บทเรียนทางธุรกิจ 3 เรื่อง

เรื่องแรก ธุรกิจที่ดีมักไม่ได้ขายเพียงผลิตภัณฑ์ แต่ขายการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่ลูกค้าอยากเห็นในตัวเอง ธุรกิจ Ice Bath ไม่ได้ขายเพียงน้ำเย็น แต่ขายความรู้สึกของการฟื้นตัว ความแข็งแกร่ง การควบคุมตัวเอง และการได้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสุขภาพ หากผู้ประกอบการเข้าใจว่าลูกค้าอยาก “กลายเป็นใคร” หลังใช้สินค้า ก็จะสามารถออกแบบคุณค่าได้ลึกกว่าการแข่งขันด้วยราคาเพียงอย่างเดียว

เรื่องที่สอง เทรนด์สร้างโอกาส แต่ไม่ได้รับประกันความสำเร็จ แม้ตลาดจะเติบโต แต่เมื่อผู้เล่นเพิ่มขึ้น ธุรกิจต้องตอบให้ได้ว่าตนเองแตกต่างอย่างไร รายได้จะมาจากการใช้บริการรายครั้ง ระบบสมาชิก กิจกรรมกลุ่ม หรือความร่วมมือกับฟิตเนส โรงแรม และ Wellness Studio รวมถึงจะจัดการต้นทุนพื้นที่ ระบบทำความเย็น ความสะอาด และความปลอดภัยอย่างไร ตัวเลขตลาดที่สวยงามบอกได้เพียงว่ามีโอกาส แต่ไม่ได้บอกว่าธุรกิจของเราจะคว้าโอกาสนั้นได้สำเร็จ

เรื่องสุดท้าย สุขภาวะของผู้ก่อตั้งไม่ใช่เรื่องส่วนตัวทั้งหมด ในธุรกิจขนาดเล็ก สภาวะของเจ้าของส่งผลต่อทีม ลูกค้า และคุณภาพการตัดสินใจโดยตรง หากผู้นำพักไม่พอ ความเร่งรีบและความหงุดหงิดย่อมแพร่ไปถึงคนรอบตัวได้ ในทางกลับกัน ผู้นำที่รู้จักพักและกำหนดขอบเขต ย่อมส่งสัญญาณให้ทีมเห็นว่าการฟื้นตัวเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานอย่างยั่งยืน ไม่ใช่รางวัลที่ได้รับหลังจากทำงานจนหมดแรงแล้วเท่านั้น



บทความนี้ไม่ได้กำลังบอกว่า Ice Bath ไม่มีประโยชน์และไม่ได้กำลังชวนให้ทุกคนรีบสั่งอ่างมาตั้งไว้ข้างโต๊ะทำงาน

สิ่งที่น่าสนใจกว่าคือ เหตุใดกิจกรรมนี้จึงดึงดูดคนทำธุรกิจจำนวนมาก บางที สิ่งที่คนเหล่านั้นต้องการจริง ๆ อาจไม่ใช่น้ำอุณหภูมิต่ำ แต่คือช่วงเวลาที่โลกบังคับให้เขาหยุด รับรู้ลมหายใจ และไม่ต้องตอบข้อความของใครสักครู่ ก่อนลงทุนกับกิจวัตรใหม่ ลองเริ่มจากการสร้างช่วงพักที่ทำได้แม้ในวันที่ยุ่งที่สุด ปิดหน้าจอ เดินออกจากโต๊ะ หรือนั่งเงียบ ๆ โดยไม่รับข้อมูลเพิ่มวันละไม่กี่นาที แล้วสังเกตว่าพลังงาน สมาธิ และคุณภาพการตัดสินใจเปลี่ยนไปอย่างไร

หากวิธีง่าย ๆ เหล่านี้ใช้ได้ เราอาจไม่จำเป็นต้องมีน้ำแข็งเลย

แต่ถ้าสุดท้ายพบว่าอ่างน้ำเย็นคือปุ่มรีเซ็ตที่เหมาะกับตัวเอง ก็ขอให้ลงไปด้วยความเข้าใจ ไม่ใช่เพราะกลัวว่าจะประสบความสำเร็จน้อยกว่าคนบนหน้าจอ เพราะในโลกธุรกิจ ร่างกายอาจต้องการความเย็นชั่วคราว แต่สิ่งที่เราควรรักษาให้อุ่นอยู่เสมอคือความสัมพันธ์กับทีม ความเข้าใจลูกค้า และความหมายที่ทำให้เราเลือกเริ่มต้นธุรกิจนี้ตั้งแต่แรก

หมายเหตุ: Ice Bath ไม่เหมาะกับทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่มีภาวะสุขภาพเดิม ควรปรึกษาบุคลากรทางการแพทย์ก่อนทดลอง บทความนี้มุ่งวิเคราะห์ด้านพฤติกรรมและธุรกิจ ไม่ใช่คำแนะนำทางการแพทย์

Student Achievement

นักศึกษาโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย คว้ารางวัลรองชนะเลิศ SRIRACHAHACKATHON 2026





ในยุคที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และดิจิทัลเข้ามามีบทบาทต่อการแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้นทุกวันเวทีการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ลงมือคิดและสร้างสรรค์ทางออกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง หนึ่งในเวทีที่น่าจับตาคือ **Sriracha Hackathon 2026** ภายใต้แนวคิด **AI & Digital Green Innovation for Sustainable Future** จัดโดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ร่วมกับ Digital Academy Thailand และพันธมิตรจากภาครัฐและเอกชน ด้วยเงินรางวัลรวมกว่า 500,000 บาท การแข่งขันครั้งนี้เปิดรับนิสิต นักศึกษาระดับอุดมศึกษาจากทั่วประเทศ โดยแต่ละทีมมีสมาชิก 3-5 คน และต้องนำเสนอผลงานภายใต้หัวข้อสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ Smart Green Living & Sustainable Community, Smart Environment & Circular Economy, Sustainable Agriculture & Food Innovation, Digital Health & Well-being, Sustainable Tourism & Cultural Innovation และ Smart Retail / Sustainable Commerce ทุกทีมต้องผ่านการคัดเลือกจากคลิปวิดีโอ ก่อนเข้าสู่รอบชิงชนะเลิศที่ต้องนำเสนอต่อหน้าคณะกรรมการ

หมวด Digital Health & Well-being

รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 เงินรางวัล 7,000 บาท ทีม รักอาจารย์พอร์ช

- นางสาวกัญญาณัฐ จวนสูงเนิน
- นางสาวปุญฐิตา อินนา
- พีรพล พลายเพ็ชร
- นางสาวณัฏฐณิชชา คำพาบุดตา
- นายวีรยุทธ อินทร์ภูงา

หมวด Sustainable Agriculture & Food Innovation

รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 เงินรางวัล 5,000 บาท ทีม Nobody's Business

- นางสาวกรรณิกา วิชัยโคตร
- นางสาวทาริกา ชื้นโพธ
- นางสาวณัฏฐพัชร ชัยเศรษฐพงษ์
- นางสาวอาทิตยา สุขกุล
- นายทิมมี่ บาส



มากกว่ารางวัลคือประสบการณ์

การแข่งขันแฮกกาธอนไม่ได้วัดกันเพียงความคิดที่ดี แต่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ การออกแบบทางออกที่ใช้ได้จริง การบริหารเวลาภายใต้ความกดดัน และการสื่อสารแนวคิดให้คณะกรรมการเข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นทักษะที่สอดคล้องกับหัวใจของการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน นั่นคือ การมองภาพรวม เชื่อมโยงกระบวนการ และสร้างคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จของนักศึกษาทั้ง 10 คนในครั้งนี้จึงเป็นเครื่องยืนยันว่า การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน และเป็นแรงบันดาลใจให้เพื่อนนักศึกษารุ่นต่อไปกล้าที่จะก้าวออกมาลองสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ บนเวทีระดับประเทศ

คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการโลจิสติกส์ ขอแสดงความยินดีและชื่นชมในความมุ่งมั่นของนักศึกษาทุกคน พร้อมเป็นกำลังใจให้พัฒนาศักยภาพต่อไป เพื่อเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมสู่อนาคตที่ยั่งยืน



อาจารย์พุฒิพงษ์ ธนวีระกุล
หัวหน้าสาขาการจัดการโลจิสติกส์
อาจารย์ที่ปรึกษาในการแข่งขัน



UTCC UBS Business Review

SEPTEMBER - OCTOBER 2026

THE FIRST ISSUE 01