

Export-Import Bank of Thailand

“คน...บนโลกแห่งความผันผวน –
Agile in VUCA World”

ดร.รัชช์ วรกิจโกศาทร

รองกรรมการผู้จัดการ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

7 กันยายน 2561



Outline

- VUCA คืออะไร?
- VUCA Impacts
 - Global Perspective
 - Thailand Perspective
 - HR Perspective
- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่
- EXIM Transformation

- VUCA คืออะไร?

- VUCA Impacts

- Global Perspective
- Thailand Perspective
- HR Perspective

- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่

- EXIM Transformation

VUCA คืออะไร?

“สภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานของโลกยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวดเร็ว และยากจะคาดการณ์ ”



Volatility

(ความผันผวน)

เช่น ความผันผวนของราคา
สินค้าโภคภัณฑ์ ค่าเงิน และ
Disruptive Technology

Uncertainty

(ความไม่แน่นอน)

เช่น ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
หรือไม่โตในอัตราเดียวกับในอดีต

Complexity

(ความสลับซับซ้อน)

เช่น รสนิยม ความต้องการ และ
พฤติกรรมผู้บริโภคซับซ้อน
มากขึ้น รวมถึงไร้ระเบียบ
แบบแผน

Ambiguity

(ความคลุมเครือ)

เช่น รถยนต์ไฟฟ้า บางคนมอง
ว่าจะมาทดแทนรถยนต์ใช้
น้ำมัน บางคนบอกว่าไม่มีทาง

VUCA ส่งผลกระทบต่อหลายธุรกิจต้องปิดตัวหรือเปลี่ยน Business Model

Global

เก่า

ใหม่



Banking & Finance

ธนาคารระดับโลกทยอยปิดสาขา

- HSBC **440** สาขา
- Lloyds **366** สาขา
- RBS **350** สาขา

(ข้อมูลปี 2558-2560)

“Fintech ก้าวขึ้นมามีบทบาทสำคัญ”



- Mobile Banking ทั่วโลกโตปีละกว่า**เท่าตัว**
- Cashless Society (**สวีเดน** แคนาดา)
- เกิด Cryptocurrency (ญี่ปุ่น รัสเซีย เอสโตเนีย อนุญาตให้ใช้แล้ว)



Retail

Walmart*

ปิดสาขาเกือบ **300** สาขาในสหรัฐฯ

“ร้านค้า Offline ชบเซาสวนทางร้านค้า Online”



Alibaba Group
阿里巴巴集团

ยอดขายโต **56%** (ปี 2560)



Motor

ปี 2561 ประมาณการรถยนต์ใช้
น้ำมันจะมียอดขาย **82** ล้านคัน

“คาดว่าจะรถยนต์ไฟฟ้าจะมาแทนที่รถยนต์ใช้น้ำมัน”



- ปี 2573 คาดว่าจำนวนรถยนต์ไฟฟ้าจะมี
ยอดขายถึง **125** ล้านคัน
- เยอรมันประกาศห้ามประชาชนซื้อรถยนต์
ใช้น้ำมันภายในปี 2573 ฝรั่งเศส ปี 2583
และอังกฤษ ปี 2593

VUCA ส่งผลกระทบต่อหลายธุรกิจต้องปิดตัวหรือเปลี่ยน Business Model

Global

เก่า

ใหม่



Book

ร้านหนังสือปิดตัวจำนวนมาก

BORDERS
Group

BARNES
& NOBLE

“นักอ่านหันมาซื้อออนไลน์แทนการไปร้านหนังสือ”

ร้านขายหนังสือออนไลน์เติบโตรวดเร็ว

amazon

ยอดขายโต 30% (ปี 2560)



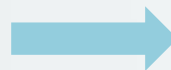
Call Center



“ธุรกิจ Call Center จะใช้ AI แทนคน”

ปี 2563 คาดว่าธุรกิจธนาคารจะมี AI มาทำ

หน้าที่เป็น Call Center กว่า 85%



Entertainment

สัดส่วน Record Music (CD แผ่นเสียง) ในสหรัฐฯ



ปี 2556

ปี 2560

36% → 18%

“Digital Music มาแทน Record Music”

สัดส่วน Digital Music ในสหรัฐฯ

ปี 2556

ปี 2560

64% → 82%



News/Media

ถ่ายทอดสดผ่านกล้องวิดีโอและต้องใช้รถ OB



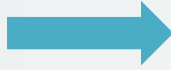
“การถ่ายทำรายการง่ายขึ้นและใช้ต้นทุนน้อย”

ใช้โดรนถ่ายทำ



ถ่ายทอดสดผ่าน Facebook

facebook
LIVE



เก่า

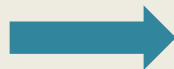
ใหม่

Banking &
Finance

“ธนาคารไทยก้าวสู่โลกออนไลน์”

- ธุรกิจผ่านตู้ ATM **หดตัว 13.3%***
- ธุรกิจผ่านสาขา **หดตัว 6.6%***

*Growth ปี 60/59



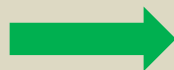
- ธุรกิจออนไลน์ **ขยายตัว 90.8%***
- วงเงินขอ Refinance ผ่าน **App Refin โต 101.4%**
- ปัจจุบัน**ขอสินเชื่อออนไลน์ได้แล้ว** (กสิกรและไทยพาณิชย์)
- **K-Mobile Banking ติด Top5** Application ที่คนไทยใช้มากที่สุด แข่งหน้า Lazada Twitter Joox (ม.ค. 2561)



Capital Market

“คนไทยเล่นหุ้นออนไลน์มากขึ้น”

- ปี 2551 มูลค่าซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านออนไลน์ มีสัดส่วน **16%** ของมูลค่าซื้อขายหลักทรัพย์ รายย่อยทั้งหมด



- ปี 2560 เพิ่มขึ้นเป็น **32%**
- เกิดแอปพลิเคชันและ Start-up ที่สนับสนุนข้อมูล สำหรับการซื้อขายหุ้นออนไลน์เป็นจำนวนมาก เช่น FIN, Morningstar Thailand, Finansia HERO

เก่า

ใหม่



Retail

“คนไทยหันมาซื้อของออนไลน์แทนการเดินทาง”

- ยอดขายผ่านห้างกลุ่ม Central ขยายตัว

Zero Growth



- ยอดขายออนไลน์กลุ่ม Central ขยายตัว Double Digits
- Central + JD.com รุกตลาดออนไลน์



Magazine

“สำนักพิมพ์/นิตยสารปิดตัวหลายฉบับ”

IMAGE



คนไทยหันมาอ่านข่าว นิตยสาร และติดตามความเคลื่อนไหวเทรนด์ใหม่ๆ ทาง Facebook และออนไลน์แทน

“เกิดสถาบันการศึกษารูปแบบใหม่ที่รองรับธุรกิจโดยตรง”

Academic University

Corporate University



Education



เครือ ปตท.



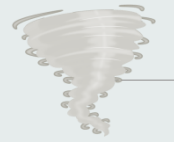
เครือ CP

- VUCA คืออะไร?
- **VUCA Impacts**
 - Global Perspective
 - Thailand Perspective
 - HR Perspective
- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่
- EXIM Transformation

ผลกระทบของ VUCA ต่อ Human Resources

V
U
C
A

ผลกระทบที่มีต่อ
การจ้างงาน



“Workforce เปลี่ยนไป” หลายอาชีพจะถูกแย่งงานจาก Big Data และ Machine Learning

Financial Industry

Insurance

Architects

Journalists

Teachers

Marketing & Advertising

Human Resources

Health Care

Lawyers

Law Enforcement

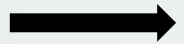
(ที่มา : ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ)



“Work Pattern เปลี่ยนไป”

เดิม จ้างประจำ

ใหม่ สัญญาจ้าง หรือรูปแบบ Gig Economy → Freelance หรือรับงานราย Project



‘พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน’

‘เจ้าหน้าที่ประจำ Project’

‘อาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นพนักงานราชการ’

‘เลขานุการฝ่าย’



“Work Skill เปลี่ยนไป”

เดิม Vertical Skills

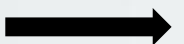


ใหม่ Vertical + Horizontal Skills



“Workplace เปลี่ยนไป”

เดิม Office



ใหม่ Anywhere เช่น Co-working Space, Work from Home ร้านกาแฟ



- VUCA คืออะไร?
- VUCA Impacts
 - Global Perspective
 - Thailand Perspective
 - HR Perspective
- **กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่**
- EXIM Transformation

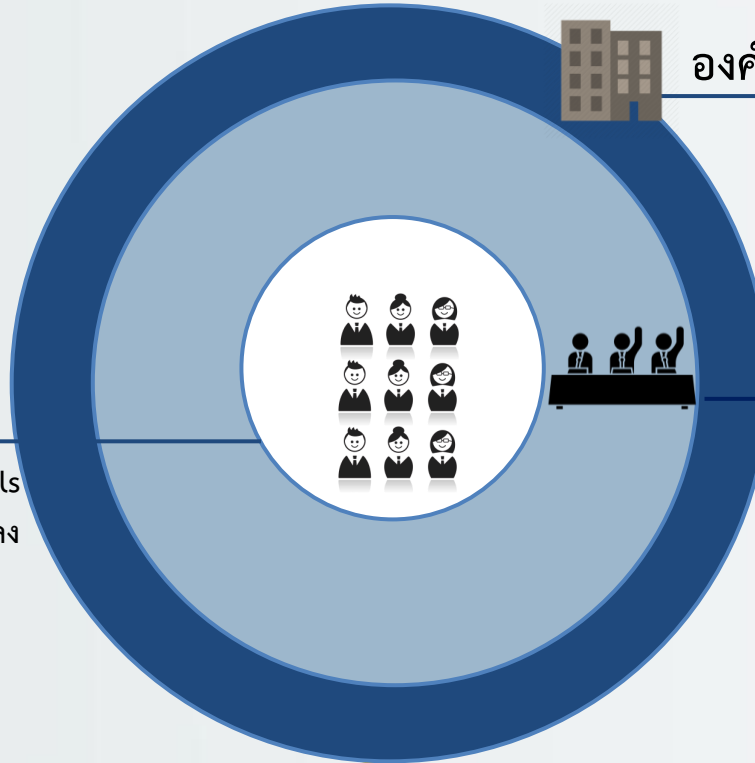
VUCA World ... ความท้าทายสำหรับองค์กรยุคใหม่

“ใครต้องปรับ?”



พนักงาน

ต้องปรับ Attitude และพัฒนา Skills
รองรับการเปลี่ยนแปลง



องค์กร

ต้องปรับกลยุทธ์ให้รองรับความท้าทายและ
รูปแบบการทำงานในยุคใหม่

ผู้บริหาร

ต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

องค์กรต้องปรับ ... รับ VUCA World

องค์กร...

ต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสไตล์
การทำงานและความต้องการของ
ลูกจ้าง



1

“HR ต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับคนในแต่ละ Gen”

 <p>Baby Boomer 48-66</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทุ่มเทเพื่อองค์กร • สู้งาน • อุดหนุน 	 <p>Gen X 33-47</p> <ul style="list-style-type: none"> • เน้นความมั่นคง • มีโอกาสพัฒนาตนเอง • แสวงหาความก้าวหน้า • ผลตอบแทนยุติธรรม 	 <p>Gen Y 18-32</p> <ul style="list-style-type: none"> • ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น • ชอบออฟฟิศทันสมัย • Work-life Balance • เงินเดือนดี 	 <p>Gen Z -18</p> <ul style="list-style-type: none"> • รักอิสระ ไม่ชอบการบังคับ • เงินเดือนสูงตั้งแต่เริ่มงาน • ชอบหาประสบการณ์ใหม่
--	---	---	--

2

“บริหารจัดการด้วยหลัก 3 R”

<p>Reskill</p> <p>ยกระดับทักษะพนักงาน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>	<p>Retain</p> <p>สร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กร</p>	<p>Replace</p> <p>โยกย้ายพนักงาน/เลิกจ้าง</p>
--	---	--

3

“Put the right man on the right job”

<p>↑ เก่งงาน</p>	<p>เก่งงาน ไม่เก่งคน “Valued Specialist”</p>	<p>“Growth Employee”</p>	<p>เก่งงาน เก่งคน “Future Leader”</p>
	<p>“Emerging Specialist”</p>	<p>“Core Employee”</p>	<p>“Rising Star”</p>
	<p>ไม่เก่งงาน ไม่เก่งคน “Underperformer”</p>	<p>“Inconsistent Performer”</p>	<p>ไม่เก่งงาน เก่งคน “Trusted Professional”</p>
		<p>→ เก่งคน</p>	

ผู้บริหารต้องปรับ ... รับ VUCA World

ผู้บริหาร...

ต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง



“ผู้นำต้นแบบ”

ผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร
หัวหน้าใหญ่ปฏิบัติการฉกั้หลวง (หมูป่า)

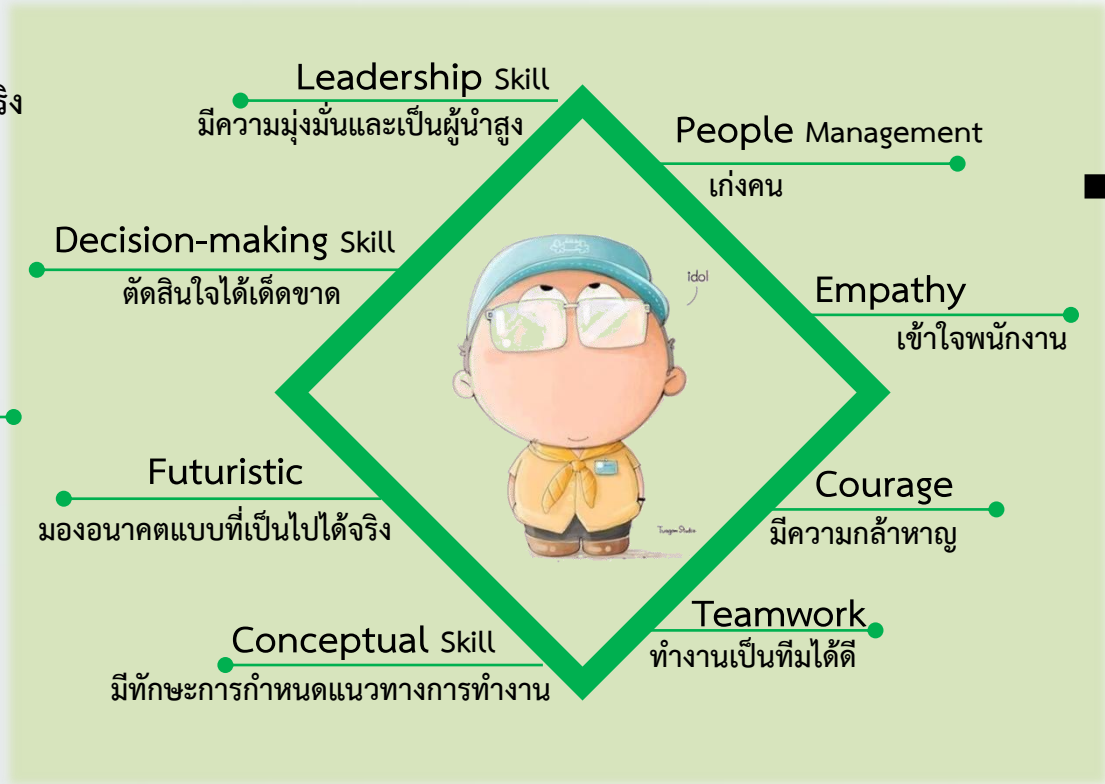


- เต็ดขาด กล้าตัดสินใจ
- พุดจริง ทำจริง
- มองการณ์ไกล
- เข้าใจคน
- ฟังพาได้
- น่าเชื่อถือ

ผู้บริหารต้องปรับ ... รับ VUCA World

ผู้บริหาร...

ต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง



Future Leader

Succession Plan

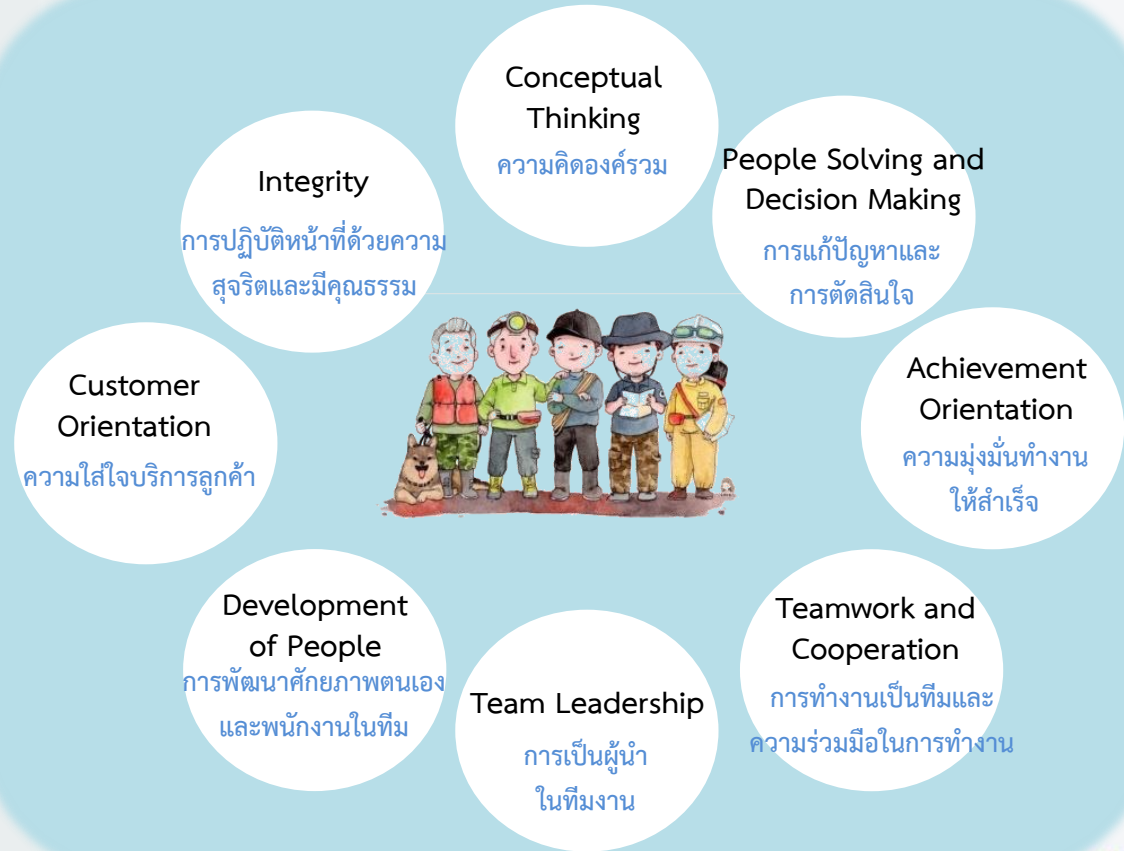
- สนับสนุนคนในให้เติบโต เป็นผู้นำองค์กร
- จ้างผู้บริหารที่เกษียณไปแล้วเป็นที่ปรึกษา เพื่อ ถ่ายทอดประสบการณ์



พนักงานต้องปรับ ... รับ VUCA World

พนักงาน...

ต้องปรับ Attitude และพัฒนา Skills



- VUCA คืออะไร?
- VUCA Impacts
 - Global Perspective
 - Thailand Perspective
 - HR Perspective
- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่
- **EXIM Transformation**

V
U
C
A

“Public Mandate, Private Mentality”

Global ECAs
ECA = Export Credit Agency



5 ยุทธศาสตร์ 'EXIM BANK' บทบาทใหม่

- 1 MARKET MAKER**
สร้างตลาดให้เกิดขึ้น
และบริการของไทย
- 2 NATIONAL INVESTMENT ADVISOR**
เป็นที่ปรึกษาด้านการเงิน
โครงการลงทุนภาครัฐและเอกชน
- 3 INTEGRATED INSURER**
พัฒนาบริการประกันการส่งออก
ให้เข้าถึงผู้ส่งออกด้วยเทคโนโลยี
และการบริการที่รวดเร็ว
- 4 E-TRADING ECOSYSTEM**
สนับสนุนผู้ประกอบการไทย
ให้เข้าสู่การค้าออนไลน์
- 5 HI-P SMEs**
พัฒนา SMEs ที่มีศักยภาพ
ให้เติบโตได้ในตลาดโลก



EXIM THAILAND CORE VALUES

EXIM DRIVE

ค่านิยมร่วม

- เป็นเลิศในผลงาน
Excellence in Results
- เป็นเลิศในการบริการ
Excellence in Customer Services
- เป็นเลิศในทีมงาน
Excellence in Collaboration and Teamwork
- เป็นเลิศในจริยธรรม
และความรับผิดชอบต่อสังคม
Excellence in Integrity and Social Responsibility

หัวใจของการปรับตัวรับมือ VUCA คือ การพัฒนาคน



EXIM Bank เดินหน้า
ด้วย 5 ยุทธศาสตร์
เพื่อรองรับการ
เปลี่ยนแปลงของโลก

ขับเคลื่อนด้วย

“High Performance
Organization”



ตัวอย่างแผนพัฒนาบุคลากรของ EXIM



Leadership Program



Change Management Program



การพัฒนาทักษะรับมือ Disruptive Technology



Performance Management System

ปรับระบบการวัดผล KPI ให้มีประสิทธิภาพและกระตุ้นให้
พนักงานเพิ่ม Productivity



หลักธรรม นำทาง ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

❖ ครองตน

สัปปริยธรรม ๗ (รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล)

❖ ครองคน

พรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)

สังคหวัตถุ ๔ (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา)

❖ ครองงาน

อิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)

