

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ อ.เจษฎา ช.เจริญยิ่ง

เจ้าของสโลแกน “ไม่มีของดีราคาถูก ของแพงไม่จำเป็นต้องดี ของฟรีไม่มีในโลก”

การทำธุรกิจใด ๆ ก็ตามก็มี **Strategic Management Process** ไม่ได้แตกต่างกันดังนี้

Environment scanning	Strategy formulation	Strategy implementation	Evaluation and control
<p>การทำ SWOT – Strength, Weakness, Opportunities and Threats</p> <p>ก่อนจะทำธุรกิจใดก็ตาม เราต้องรู้ตัวเองก่อนว่าเรามีปัจจัยภายในที่เป็ฯจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไร และต้องรู้ว่าธุรกิจที่เราจะทำมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคอย่างไรบ้าง พอทำ SWOT แล้วจึงสามารถทำ vision and mission ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>Vision,**</p> <p>Mission,</p> <p>Goal,</p> <p>Objective</p> <p>Strategic</p> <p>Policies</p> <p>Vision คือวิสัยทัศน์</p> <p>Mission คือพันธกิจ</p>	<p>Project</p> <p>Budgets</p> <p>Process</p>	<p>KPI – Key Performance Indicator</p>

** Vision คือวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่องค์กรมองว่าบริษัทจะเป็นในอนาคตข้างหน้า 5 – 10 ปีโน้น โดยมีความเพื่อฝันอยู่ในอีก 5 – 10 ปีข้างหน้าเราจะเป็นอะไร กิจการจะมุ่งหมายไปในทิศทางใดซึ่งนั่นก็หมายถึง ทิศทางของ Product และ Market องค์กรจึงจะ อยู่รอด (Survive) และ เติบโตอย่างยั่งยืน (Growth)

Mission คือพันธกิจหรือภารกิจ เป็นที่เรารู้ว่าปัจจุบันเราเป็นใคร - What Business we are ?? อยู่ธุรกิจอะไร ซึ่งจะตอบโจทย์ได้ก็คือเราต้องรู้ตัวเราก่อนว่า Product คืออะไร <ทำอะไร> + Market อยู่ที่ใคร <ขายใคร> เราขายอะไรให้ใคร และเมื่อเรารู้ว่า product และ market ของเราคือใคร เราก็จะรู้ว่าใครคือคู่แข่งของเรา ธุรกิจที่มี product เหมือนกัน market เหมือนกัน ธุรกิจนั้น ๆ เป็นธุรกิจคู่แข่งที่มี Mission เหมือนกัน ก็จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันต่อไป

Ex: เราจะแต่งงานกันปีหน้า → Mission

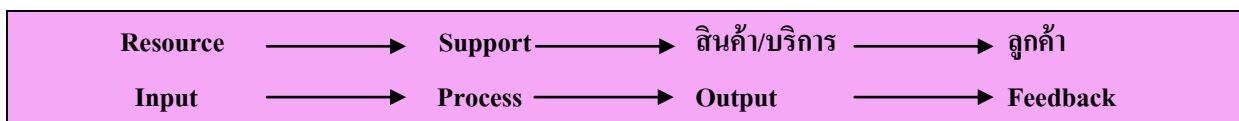
เราจะเป็นคู่รักกันหรือไม่ทำยอดทองกระบองยอดเพชร → Vision

จะเห็นว่า Vision จะออกแนวเพื่อฝันซึ่งไม่มีใครรู้ว่าใครจะไปก่อนใครกันแน่ในอีก 10 ปีข้างหน้า แต่อย่างน้อยก็อยู่บนพื้นฐานของความตั้งใจในปัจจุบัน etc.

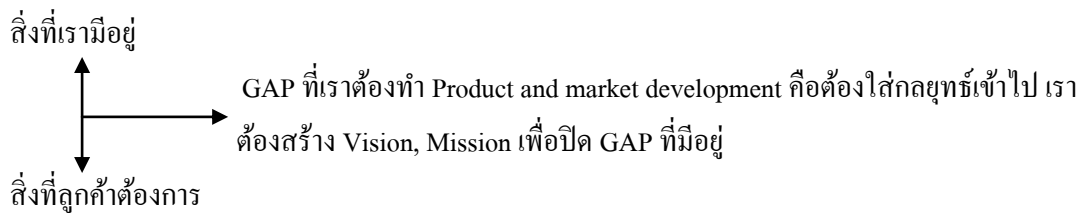
หรืออีกตัวอย่าง เราเปิดร้านก๋วยเตี๋ยวที่ Food court ชั้น 8 ถามว่าใครคือคู่แข่งเราบ้าง ???

ตอบ ร้านข้าวมันไก่ ร้านข้าวราดแกง .. ฯลฯ ... เพราะอะไร... เพราะทุกร้านขายอาหารเหมือนกันเป็น Product เดียวกันคือสิ่งที่บรรเทาอาการหิว และสถานที่ที่เป็น market เดียวกัน อย่างนี้เรียกว่าคู่แข่งทางธุรกิจและเรียกว่ามี Mission เดียวกัน เพียงแต่รูปแบบของ Product จะออกมาในลักษณะที่หลากหลายต่างกันไปเท่านั้นเอง

เมื่อได้รู้ SWOT แล้วจะทำให้เราเห็นโอกาสในการสร้างความพึงพอใจ (Customer satisfaction) โดยการนำสิ่งที่เรามีอยู่ (Resource ex: supplier, staff, HR ect.) ผลิตสินค้าหรือบริการ หรือก็คือ



** (Note: กระบวนการนี้เป็น Business model ที่มีอยู่ของทุกบริษัท)



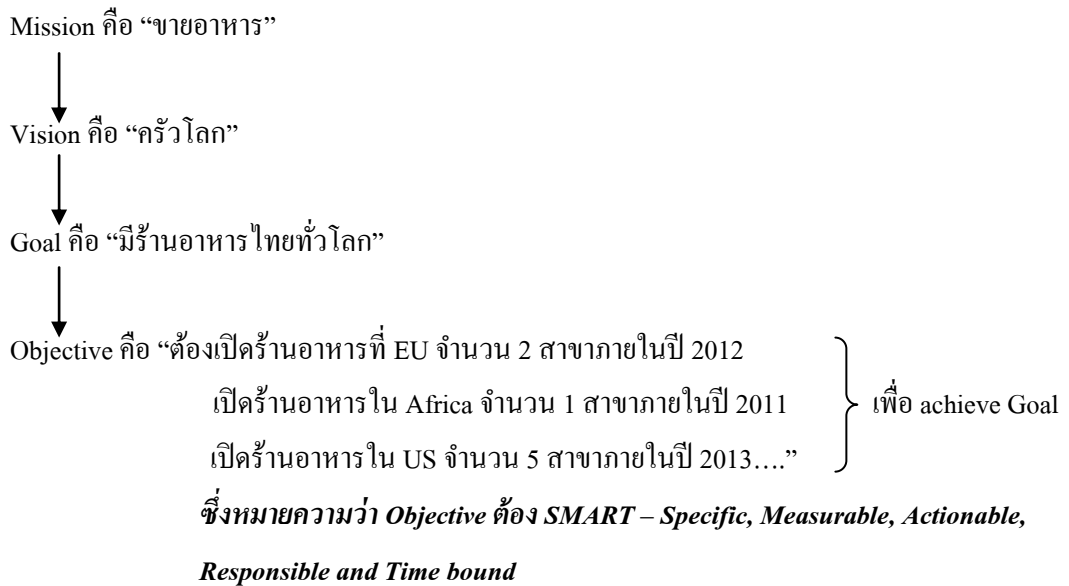
ดังนั้นการบริหารจัดการคือบริหารให้ Resource ที่เรามีอยู่เกิด value added (Value added business model) เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อบริษัทวิเคราะห์ SWOT ได้แล้วนำไปสู่การกำหนด Vision, Mission, Goal, Objective แล้วจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อนำไปสู่การกำหนด Project, Budget และ Process ตามมา ทั้งนี้จากที่กำหนดมาทั้งหมดเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วก็ต้องมีตัววัด ประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่

Goal คือสิ่งที่ต้องทำเพื่อตอบ Mission และ Vision

Objective คือสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุ Goal, Mission, Vision >>>>... งงไหม???

Ex: เครื่องเจริญ โภคภัณฑ์ หรือ CP มี **Strategy Road Map** ดังนี้



ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำธุรกิจที่ดีต้องมี Strategy Road Map เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมดว่าธุรกิจของเราทิศทางจะเดินไปไหน อย่างไร เมื่อไร เวลาทำ Strategy Road Map ต้องผลัดความคิดมาจากตัวใหญ่สุดมาจนถึงแผนการทำงาน แต่เวลาทำงานจริงต้องทำให้เห็นผลงานได้ขึ้นไปจากเล็กสุดคือแผนการทำงานและผลสุดท้ายจะไปปรากฏที่บรรลุ Vision ได้หรือไม่

เมื่อกำหนดทิศทางชัดเจนแล้ว สิ่งถัดมาคือต้องพิจารณาการวัดและประเมิน (Evaluation and control) ซึ่งเป็นอีกตัวหนึ่งที่สำคัญมากเพราะที่ทำมาทั้งหมดก็ทำไป แต่ไม่มีตัววัดว่าเราทำได้ตามที่วางแผนหรือไม่ เราก็ไม่รู้เลยว่าตอนนี้เราอยู่ที่จุดไหน ยังต้องปรับปรุงอยู่หรือทำดีเกินคาด ขณะเดียวกันถ้ามีตัววัด แต่วัดผิดค่า วัดผิดวัตถุประสงค์ เราก็จะเข้าใจแบบผิด ๆ เช่น บางองค์กร set KPI ไว้ พนักงานทำงานบรรลุ KPI หมดเลย เงินเดือนขึ้นโบนัสขึ้น แต่ทำไมองค์กรกลับไม่เจริญ ก็อาจจะมีสาเหตุจาก KPI ที่ตั้งค่าไว้ไม่ได้วัดผลการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท ดังนั้น KPI ที่ตั้งไว้ก็ไม่มีประโยชน์เพราะไม่ได้สื่อถึงความสำเร็จของธุรกิจเลย

ดังนั้น ธุรกิจใดที่ Vision Mission ที่ชัดเจน มีตัววัด KPI ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับ Vision Mission ธุรกิจนั้นจะมีเครื่องมือที่สามารถวัดได้ว่าขณะนี้ธุรกิจอยู่ ณ จุดใด ซึ่งจำเป็นมากที่ Direction ของบริษัทต้องชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ดีต้องมีทิศทางหรือ Direction ให้ชัดเจน ต้อง clear ไม่งั้นจะนำพาลูกทีมไปถึงเป้าหมายได้ยาก

ในฐานะผู้ตรวจสอบสามารถตรวจสอบเรื่องความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ได้ว่า บริษัทกำหนดทิศทาง (Direction) ของบริษัทชัดเจนหรือยัง กำหนด Vision Mission ชัดใหม่ กำหนด KPI ได้สอดคล้องกับ Vision Mission หรือเปล่า ถ้ากำหนด KPI ที่ไม่ได้สอดคล้องหรือสัมพันธ์กับสิ่งที่บริษัทต้องการจะเป็นในอนาคตตาม Vision Mission แล้วหะก็สามารถ recommend ให้บริษัทต้องปรับปรุงใหม่ได้

Strategy กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้น การผลักดัน และการให้ความสำคัญต่อบ้างซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ การกิจ ตลอดจนวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เช่น การมุ่งเน้น Market Share มากกว่าการคำนึงถึง Profit, การให้ความสำคัญต่อการพัฒนา Product และ Market Share

ยุทธศาสตร์มาจากการทำ SWOT หรือจาก Vision, Mission, Objective จากนั้น ผ่านการเห็นชอบจาก BOD หรือ CEO เพื่อให้เป็นยุทธศาสตร์องค์กร การวิเคราะห์สามารถทำได้ดังนี้

	Weight (A)	Rating (1-4) (B)	Total score (=A*B)	Comment
EFA - External factor				
Opportunity				
- xx	xx	xx	xx	
Treat				
- การจราจร	0.2	2	0.4	
- ฤดูกาล	0.3	1	.03	
IFAS – Internal factor				
Strength				
- อาหารอร่อย	xx	xx	xx	
- คนดีเพราะ	xx	xx	xx	
- บริการเร็ว	xx	xx	xx	
Weakness				
- เปลี่ยนพ่อกลับบ่อย	xx	xx	xx	
- พนักงานไม่มีใจบริการ	xx	xx	xx	
- ที่จอดรถน้อย	xx	xx	xx	
Total scoring			3.05	

เมื่อได้ค่าคะแนนออกมาแล้วให้มาคู่ต่อว่าธุรกิจของเราตอนนี้อยู่ที่จุดใด

	(S)	IFAS	(W)
EFA	(O)	1. Growth vertical integration	2. Growth horizontal
		3. Turnover, Retrenchment	
		4. Stability	5. Stability
		6. Captive/ Divest	
	(T)	7. Growth concentric	8. Growth conglomerate
		9. Liquidate	

Hierarchy of Strategy คั้งนี้

1. Growth

a. Growth integration

→ Forward Integrations ขยายธุรกิจไปข้างหน้า (อาจจะในทางกว้าง หรือทางลึก, การรวมกลุ่ม) เช่น เมื่อก่อนรับผลิต ๆ ๆ อย่างเดียวให้ Brand ต่าง ๆ ต่อมาผลิตเป็น Brand ของตัวเองเลย

→ Backward Integrations ย้อนกลับไปเป็นเจ้าของปัจจัยที่ตนขาย มีสินค้าของตัวเองไปขาย

b. Growth horizontal มีสินค้าใหม่ หรือมีตลาดใหม่ เป็นประเภทของแบบเดิมแต่ตลาดใหม่ ไม่ใช่ผู้นำตลาดแต่มีโอกาสทางธุรกิจอยู่

c. Concentric diversification เราแข็งแรงแต่ตลาดไม่เอื้อการเติบโตโดยเอาทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน เช่น เคยเปิดกิจการ Game online แต่เดี๋ยวนี้มีกฎบังคับไม่ให้เปิดข้างมหาวิทยาลัย → เลยเปลี่ยนเป็นร้านพิมพ์เอกสารและเป็นอินเทอร์เน็ตใช้สำหรับงานโดยใช้คอมพิวเตอร์ตัวเดิมนั้นแหละ หรือ ไปรษณีย์ไทย เดี่ยวนี้ไม่ค่อยมีคนส่งจดหมายเท่าไรเพราะเขาพัฒนาแล้ว...ไปใช้อินเทอร์เน็ตกันซะเยอะ → เลยเปลี่ยนเป็นรับส่งซื้อของ OTOP เป็น Pay at Post เดี่ยวนี้เขาพัฒนาเป็น Banking agent ด้วย (Hi-So ปะ)

d. Conglomerate เช่น CP เดิมทำเกษตรอย่างเดียว แต่ค่อย ๆ พัฒนาทำเป็นเกษตรอุตสาหกรรม, ซื้อ Lotus, ซื้อ Telecom asia หรือมีแตกไปทำ Line of services อย่างอื่นเลย เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง เช่น เบียร์ช้าง → ซื้อ โออิชิ (เป็น concentric เล็ก ๆ)

→ ซื้อ โรงแรม

→ สร้างตึก

} อย่างนี้เป็น Diversify แบบ
Conglomerate เพราะเปลี่ยนจาก
ธุรกิจเครื่องดื่ม เป็นธุรกิจ
อสังหาริมทรัพย์ (Property)

2. Stability มีเสถียรภาพ มั่นคง มุ่งไปที่ผลกำไรหรือ Market Share

3. Retrenchment เป็นกลุ่มประเภท 3+6+9 ต้องปรับปรุงจุดอ่อนตัวเอง รู้จักประหยัด และลดค่าใช้จ่าย

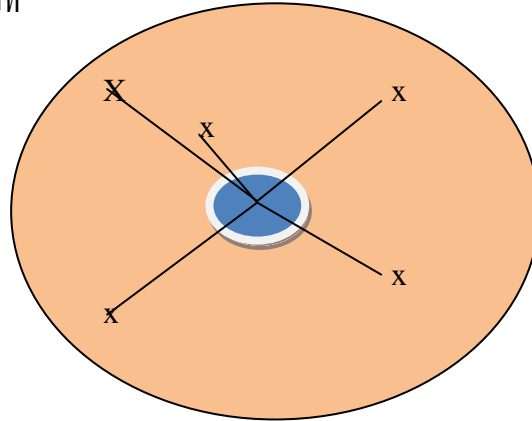
4. Captive/ Divest ต้องตัดธุรกิจบางอย่างออกไป เพื่อลดช่วงที่เป็น Grey area ถึงจะได้ราคาดี ให้เปลี่ยนอะไรก็ตามที่เป็นภาระ

5. Liquidate เลิกกิจการเลยกะ

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

อย่างที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่าเมื่อใดก็ตามที่เราทำอะไรสักอย่าง เราก็ต้องกำหนดตัววัดที่เราทำได้ตามที่วางแผนหรือไม่ ตอนนี้เรายู่ที่จุดไหน ยังต้องปรับปรุงอะไรอีกไหมอยู่หรือทำดีเกินคาด ขณะเดียวกันถ้ามีตัววัดแต่ วัดผิดค่า วัดผิดวัตถุประสงค์ เราก็จะเข้าใจแบบผิด ๆ ดังนั้นเพื่อยกตัวอย่างให้เห็นภาพชัดขึ้นจะยกตัวอย่างเครื่องมือในการวัดค่าให้ 3 ประเภท

1. Six Sigma



Six Sigma เป็นเครื่องมือที่หาสาเหตุว่าปัญหาอะไรที่ทำให้เราไม่ถึงเป้าหมาย แล้วลดจุดอ่อนนั้นเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายมากขึ้น ลดให้เหลือความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. REID – Radio Frequency Identification

เป็นระบบแยกของ โดยไม่ใช้คน เป็นเครื่องมือที่จะใช้ในอนาคตอย่างแพร่หลาย โดยการฝัง chip ในตัวสินค้า ยกเลิกระบบ barcode

Ex: บริษัท Fed X ที่รับประกันว่าพัสดุที่จ้างให้จัดส่งถึงมือลูกค้าแล้วแน่นอน โดยการฝัง ship ไม้ที่ตัวพัสดุ ทำให้รู้ได้เลยว่าตอนนี้พัสดุอยู่ที่ไหนในโลก เป็นเสมือน GPRS ใช้อย่างนั้น

บริษัท Wall Mart มี ship ไม้ อ่านคลื่นความถี่ มีประโยชน์ตั้งแต่ตอนขนของเข้า store จากนั้นเมื่อสินค้ามาถึงหน้าห้าง ลูกค้าซื้อของปั๊บเวลาจ่ายเงินไม่ต้องรอนานเรียกว่าแค่เดินผ่านเครื่องอ่าน ship ไม้ก็รู้ได้ทันทีว่าสินค้าทั้งคันรถเงินต้องจ่ายเงินให้ Wall Mart เท่าไหร่ ไม่เพียงแค่นั้นสินค้าจะตัด stock ทันที ทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายการขนส่งได้ ต้นทุนการบริหาร warehouse ของเขาสะดวกขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น

สายการบินฮ่องกง ใช้ระบบ RFID ในการขนกระเป๋าตั้งแต่เมื่อหลายปีก่อน โดยติด ship ไม้ที่กระเป๋า ตั้งแต่เข้าสายพาน หลังจากนั้นก็มีเครื่องอ่าน ship ไม้แล้วขนกระเป๋าในรางส่งตรงไปยังเครื่องบินแต่ละลำได้อย่างแม่นยำ โดยไม่ต้องใช้พนักงานแล้ว ปัจจุบันสายการบินฮ่องกงได้รับการยกย่องว่าเป็นสายการบินที่ดีที่สุดของเอเชีย ซึ่งเมื่อสัมภาษณ์ CEO เขาก็ตอบอย่างเฉย ๆ ไม่ตื่นเต้น เพราะเป็นเรื่องที่เขาคาดการณ์ไว้แล้ว (เป็นตัวอย่าง CEO ที่ดีที่มี Vision ชัดเจน ว่าสายการบินฮ่องกงจะต้องเป็นหนึ่งในเอเชียภายใน 5 ปี ซึ่งผลที่ออกมาก็เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของ CEO อย่างแม่นยำ)

ข้อสอบ อาจจะถามในลักษณะว่า RFID มีประโยชน์อย่างไร

ตอบ 1. เพื่อประโยชน์ Logistic ลดต้นทุนได้สามารถบริหารต้นทุนได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. เพื่อประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า Customer satisfaction ลดเวลาในการรับบริการ

แต่ RFID ยังไม่แพร่หลายนักเพราะแพงอยู่

(เวลาอยู่ในห้องสอบให้นักถึง Video ที่อาจารย์เปิดให้ดูเรื่อง สินค้าสุทธิแดงและสีดำ RFID มีประโยชน์ตั้งแต่โรงงานผลิตสูท คัดแยกสีสูท ไปถึงขั้นตอนการส่งของไปร้านขายส่ง ร้านขายปลีก → เป็นเรื่อง Logistic จนกระทั่งลูกค้าซื้อเสื้อสูทแล้ว การจ่ายเงินก็เป็นเรื่องง่ายไม่ต้องรอนาน แค่ผ่านบิ๊ตเดียวก็รู้เลยว่าทั้งหมดราคาเท่าไร → เป็นเรื่อง Customer satisfaction เรียกว่ามีประโยชน์แบบ Wing to Wing ตั้งแต่ต้นงานผลิตจนขายเสร็จถึงมือลูกค้า และเรื่องของบริษัท Nike)

3. Benchmarking

ถ้าการทำธุรกิจเหมือนการวิ่งแข่งขัน เราต้องทำ Benchmarking เพื่อให้เรารู้ว่าสุขภาพของเรา ความสามารถในการวิ่งเป็นไงบ้าง มีส่วนต้องปรับปรุงให้วิ่งให้เร็วกว่านี้ไหม มีส่วนของข้อบกพร่องตรงไหนที่ต้องถูกรักษาก่อนไหม อาจจะเจ็บข้อเท้าหรือเปล่า Benchmarking เป็นเครื่องมือให้เราเปรียบเทียบกับคนอื่น เพราะถ้าเราไม่มีการเปรียบเทียบเราจะไม่รู้เลยว่าเราอยู่ในฐานะไหน ต้องปรับอะไร ปรับอย่างไรให้เหมาะกับตัวเราเอง นอกจากนี้ยังลดเวลาในการปรับปรุงตัวเองด้วยคือไม่ต้องลองผิดลองถูก ใช้ตัวอย่างที่คนอื่นเคยทำเอามา adapt ใ้กับตัวเอง

4 ปัจจัยหลักคือ

1. Where are we??
2. Who is the best??
3. How do they do it??
4. How can we do it better??

ลำดับขั้นของการทำ Benchmarking :

1. Self Assessment
2. Benchmark
3. Best Practices
4. Action Plan

ที่นี้ต้องเริ่มจากการทำ Self Assessment เพื่อดูว่าตอนนี้สุขภาพของตัวเราเป็นอย่างไร โดยหัวข้อที่จะต้องทำ Self Assessment จะมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์
5. การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล
6. การบริหารกระบวนการ
7. ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

จากนั้นเมื่อเรารู้ว่าสุขภาพของเราเป็นไปอย่างไร เรารู้เร็วแค่ไหน เราก็ต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
เปรียบเทียบค่า Benchmarking เพื่อหา Gap ว่าเรารวดเร็วกว่าแตกต่างจากคนที่วิ่งได้ดีที่สุดเท่าไร และต้องหา
ให้ได้ด้วยว่าคนที่วิ่งได้ดีที่สุดเขาทำอย่างไร มีวิธีการที่เป็นเลิศอย่างไร

แล้วเราก็ต้องเอาส่วนนั้นมาประยุกต์ใช้ ปรับใช้ให้เหมาะกับตัวเรา

การทำ Benchmarking จะช่วยให้เราปรับตัวอย่างก้าวกระโดด เพราะไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด
แต่รู้จักเรียนรู้เอาวิธีของคนอื่นที่ดีมาปรับใช้กับตัวเรา

Ex: บริษัท X-ROX เป็นบริษัทแรกที่ใช้วิธี Benchmarking มาใช้ เพราะตอนนั้นบริษัทถึงขั้น
วิกฤตขาดทุนอย่างมาก สุดท้ายใช้วิธีนี้กับคู่แข่งสถานะการณ์กลับคืนมาผงาดเป็นเจ้าแห่งเอกสารเป็นอันดับ
หนึ่งได้อีกครั้ง

ประเภทของการทำ Benchmarking

1. กลยุทธ์ (Strategic)
2. สมรรถนะ (Performance/result)
3. กระบวนการ (Process) → นิยมใช้และได้ประโยชน์สูงสุด
4. ผลิตภัณฑ์และการบริการ (Product & Service)

รูปแบบของการแลกเปลี่ยนข้อมูล

1. เปรียบเทียบกันภายในระหว่างแผนกกับแผนกในบริษัท
2. เปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ไม่ได้อยู่ธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกัน เรียกว่าดูแบบข้ามห้วย ก็จะ
ได้มุมมองอะไรแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกมุม

ข้อสอบ Benchmarking คืออะไร

ตอบ Benchmarking คือการเปรียบเทียบสิ่งที่เราเป็นอยู่กับสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อหา Gap ระหว่างสิ่ง
ที่เราเป็นกับสิ่งที่เราอยากจะเป็น เปลี่ยนองค์กรไปสู่ยุทธศาสตร์

สรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ ก็คือ การให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่จำเป็นต้องมี อย่างเหมาะสม กับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอด และเติบโต ได้ภายใต้สถานะการแข่งขันที่ห้อมล้อม หากธุรกิจไม่บริหารอย่างมีกลยุทธ์ธุรกิจจะ สูญพันธ์เหมือนไดโนเสาร์ (เพราะไม่ปรับตัว)

ธุรกิจที่ไม่มียุทธศาสตร์.....ไม่รอด