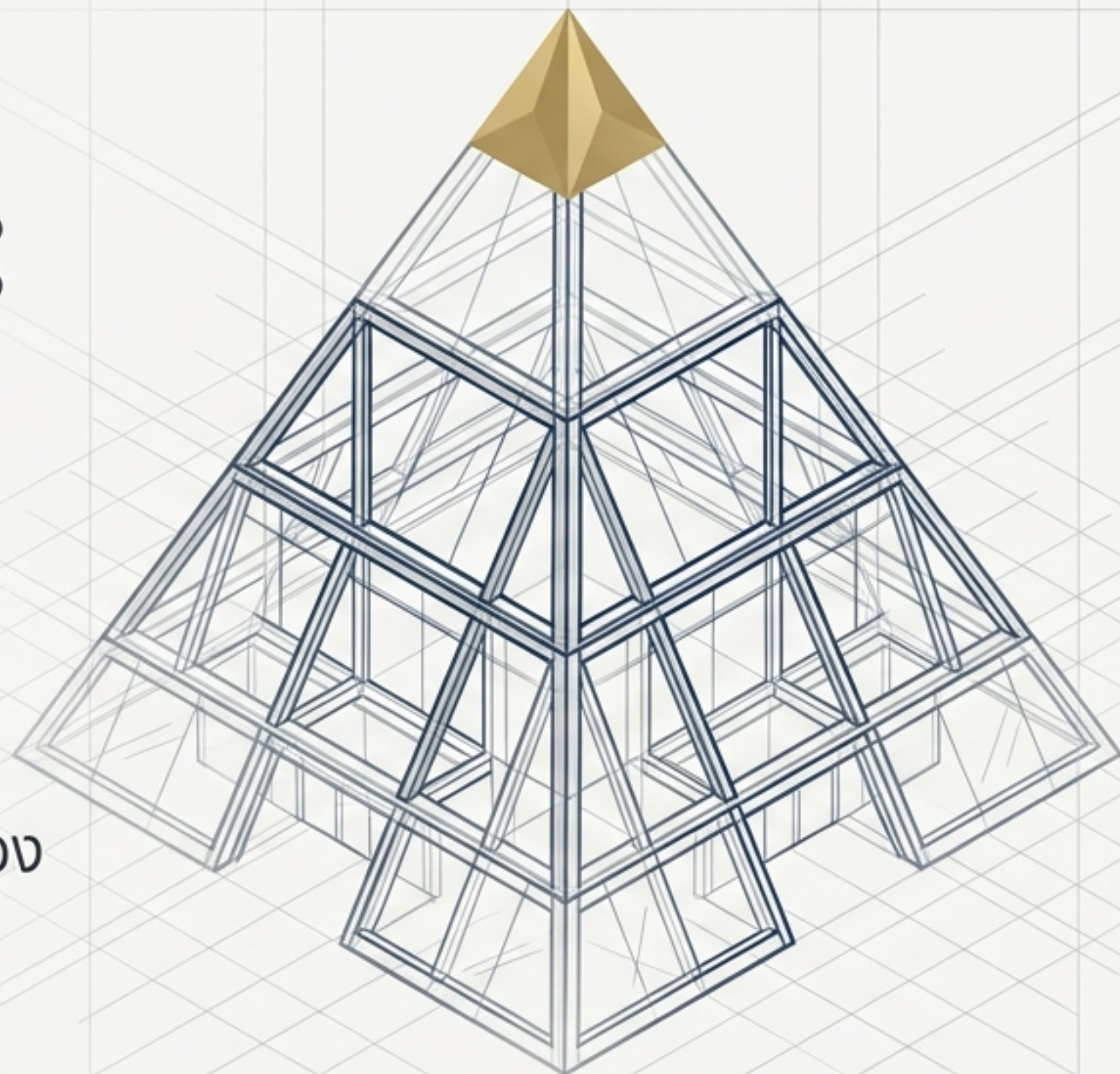


# ดีเอ็นเอแห่งกลยุทธ์: จากวิสัยทัศน์สูงสุด สู่การปฏิบัติที่จริง

เจาะลึกกรณีศึกษาการออกแบบโครงสร้างองค์กรของ  
Netflix, Tesla, Apple และแบรนด์ระดับโลก



# 3 เสาหลักของการเรียนรู้

1

ถอดรหัสความแตกต่าง  
ระหว่างวิสัยทัศน์ (Vision)  
ภารกิจ (Mission)  
และเป้าหมาย (Goals)

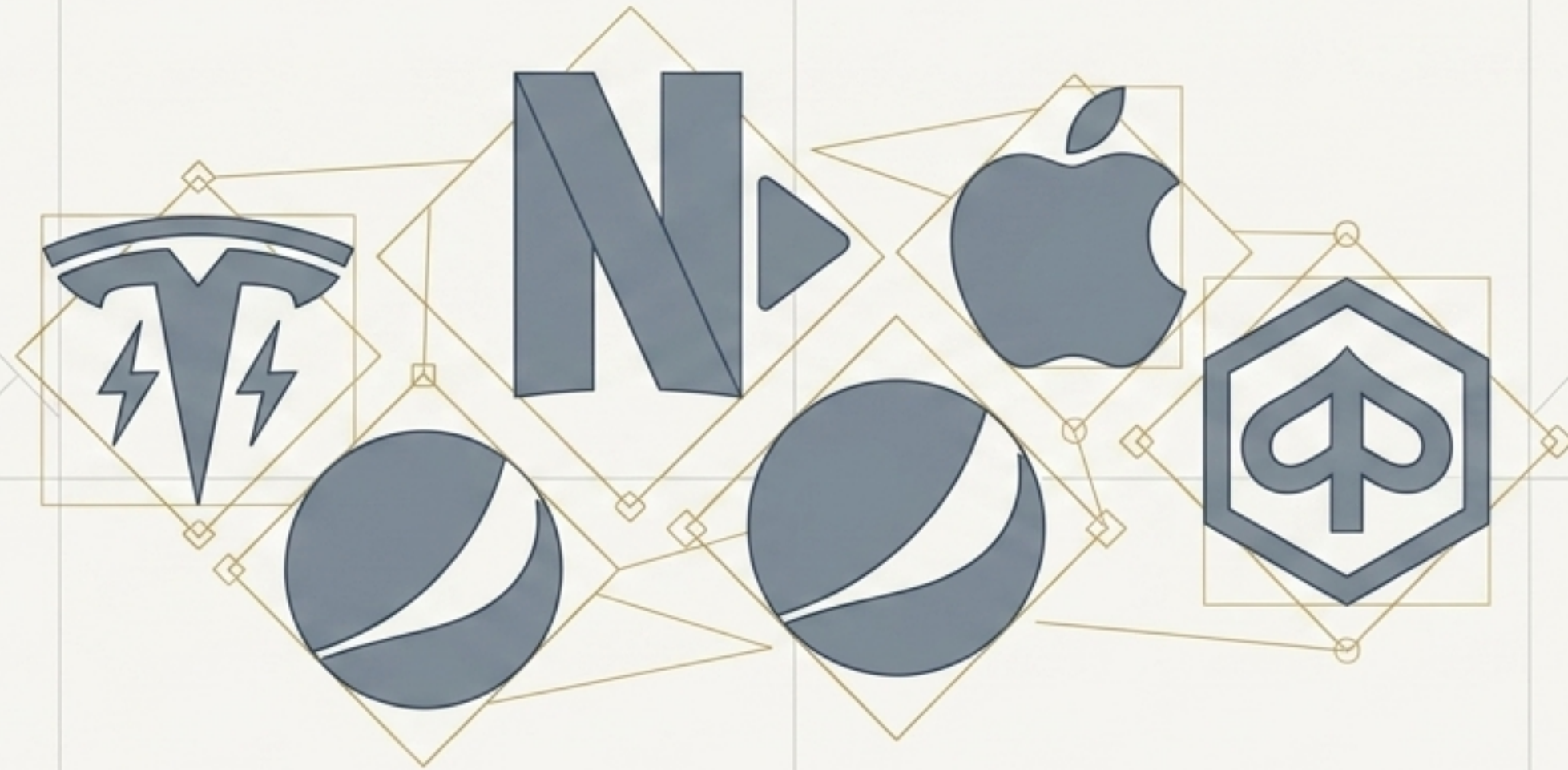
2

เข้าใจโครงสร้างกลยุทธ์  
3 ระดับ (Corporate,  
Business, Functional)  
ที่เชื่อมโยงกันเป็นเนื้อเดียว

3

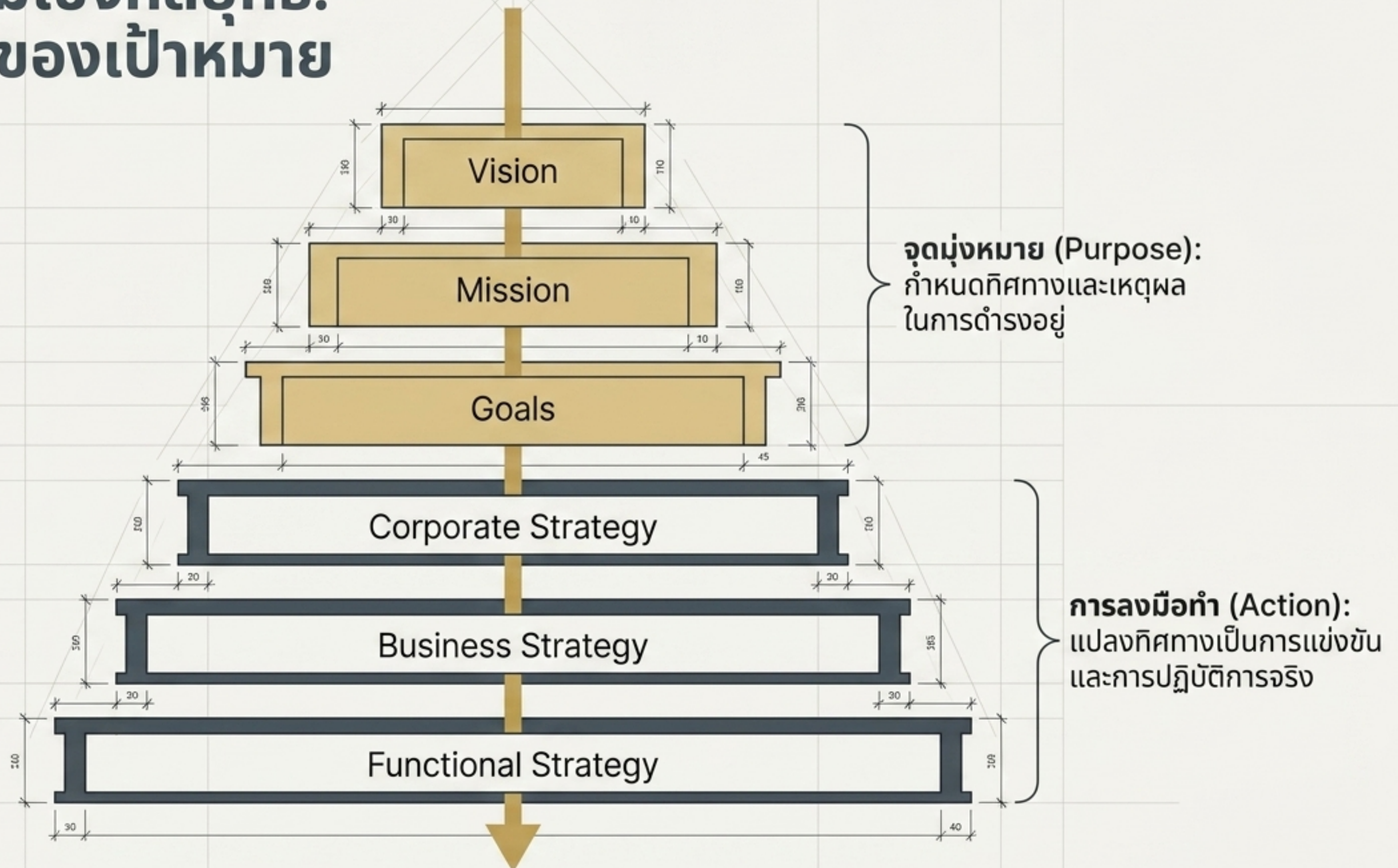
วิเคราะห์กลไกที่แบรนด์  
ระดับโลกใช้ผสาน  
"จุดมุ่งหมาย" เข้ากับ  
"การลงมือทำ"  
อย่างไรเรื่อยต่อ

# อะไรทำให้บริษัทเหล่านี้ไร้เทียมทาน?



มันไม่ใช่แค่การมีสินค้าที่ยอดเยี่ยม แต่มันคือ "สถาปัตยกรรมเชิงกลยุทธ์" (Strategic Architecture) ทุกบริษัทที่ยิ่งใหญ่ขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างที่ซ่อนอยู่ ซึ่งเชื่อมโยงความผันอันสูงสุดขององค์กรเข้ากับงานในระดับปฏิบัติการทุกๆ วัน

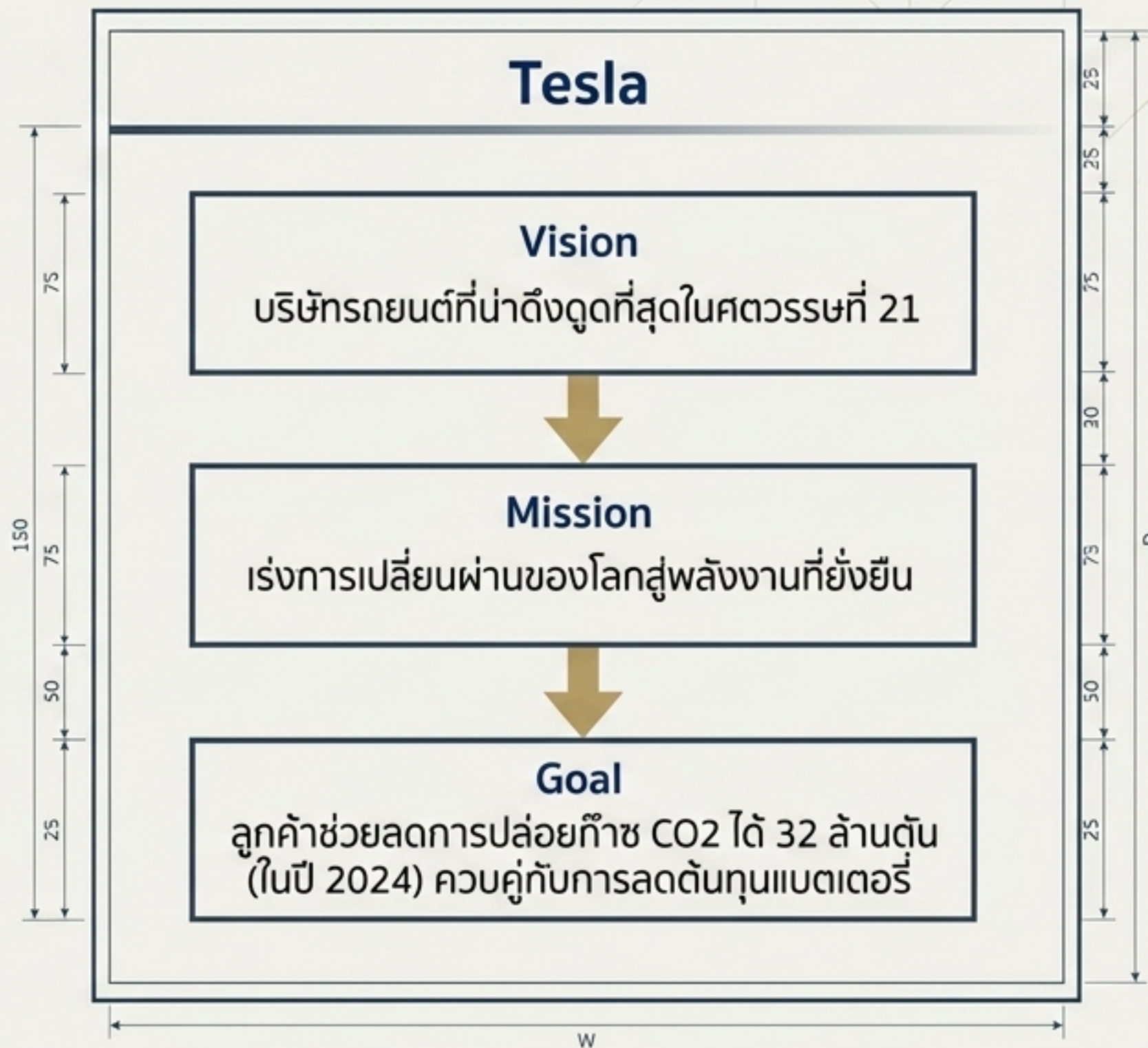
# สถาปัตยกรรมเชิงกลยุทธ์: การไหลเวียนของเป้าหมาย



# ถอดรหัสระดับของจุดมุ่งหมาย (The Purpose Layer)

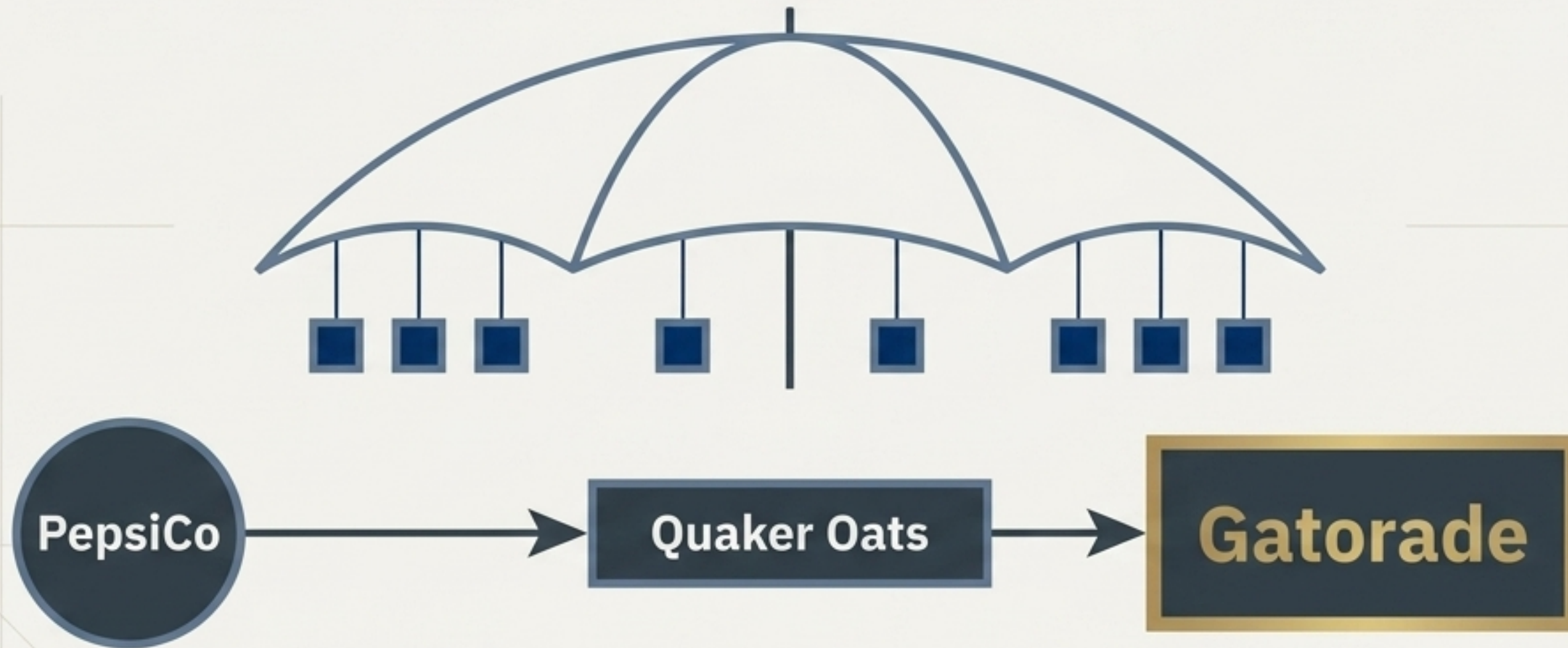
 <b>Vision / วิสัยทัศน์</b>	 <b>Mission / ภารกิจ</b>	 <b>Goals / เป้าหมาย</b>
<b>คำถามที่ตอบ:</b> เรากำลังจะไปที่ไหน? (Where are we going?)	<b>คำถามที่ตอบ:</b> เราคือใครและมีอยู่เพื่ออะไร? (Who are we & why do we exist?)	<b>คำถามที่ตอบ:</b> เราต้องทำอะไรให้สำเร็จและเมื่อไหร่? (What must we achieve & by when?)
<b>ลักษณะ:</b> ภาพร่างของอนาคต (Future-state), ทะเยอทะยาน, จุดประกายแรงบันดาลใจ	<b>ลักษณะ:</b> ตัวตนในปัจจุบัน (Present-state), ทิศทางหลัก ในการจัดสรรทรัพยากร	<b>ลักษณะ:</b> หมุดหมายที่วัดผลได้แบบ SMART, เป็นรูปธรรม

# การแปลงจุดมุ่งหมายสู่โลกจริง (Translating Purpose into Reality)



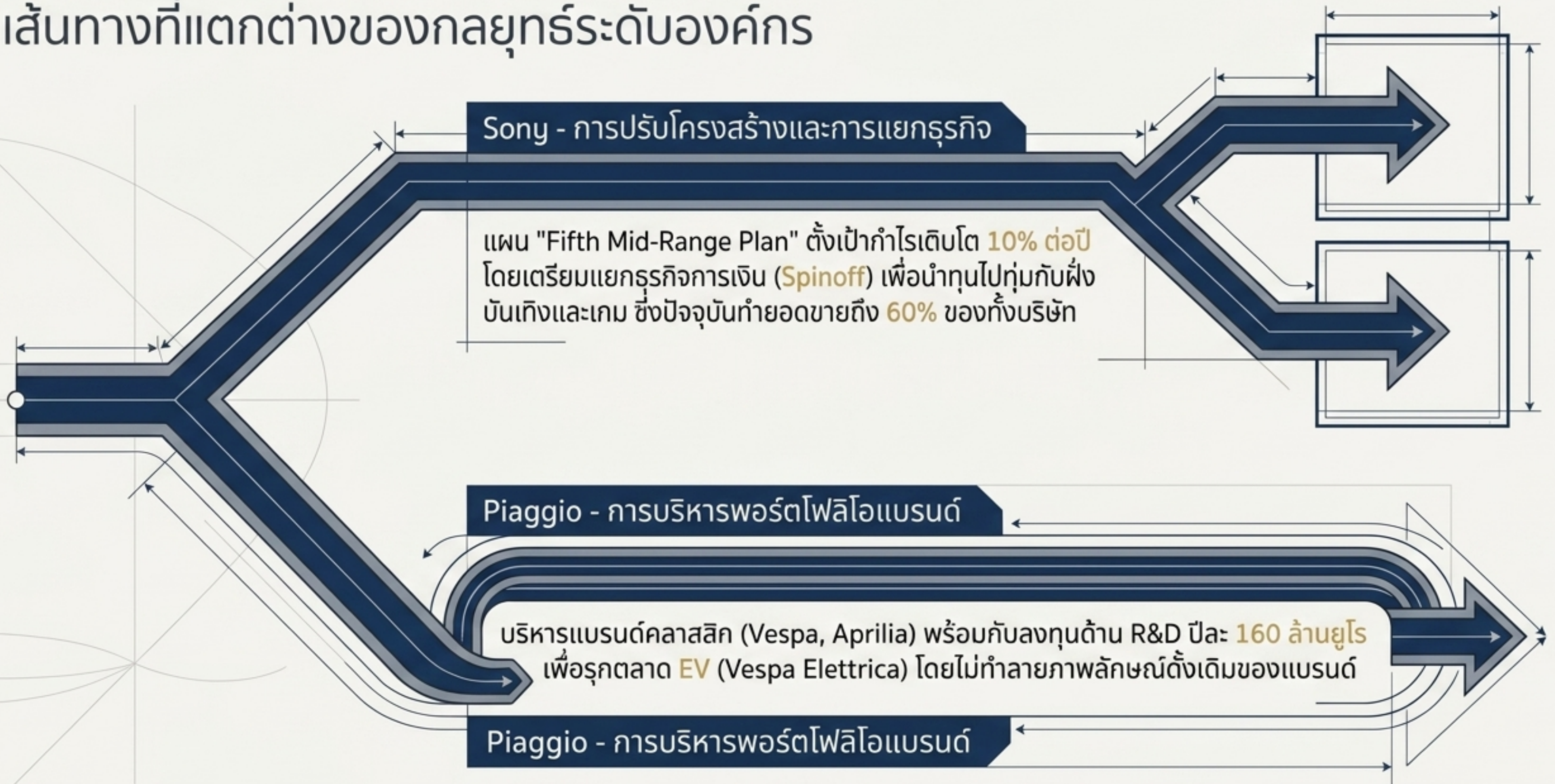
# กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy): การกำหนดขอบเขตพอร์ตโฟลิโอ

ตอบคำถามหลัก: "เราจะแข่งขันในตลาดไหน?" เป็นการตัดสินใจระดับสูงสุด (CEO/Board) เช่น การกระจายความเสี่ยง, การควบรวมกิจการ (M&A) และการขายกิจการ



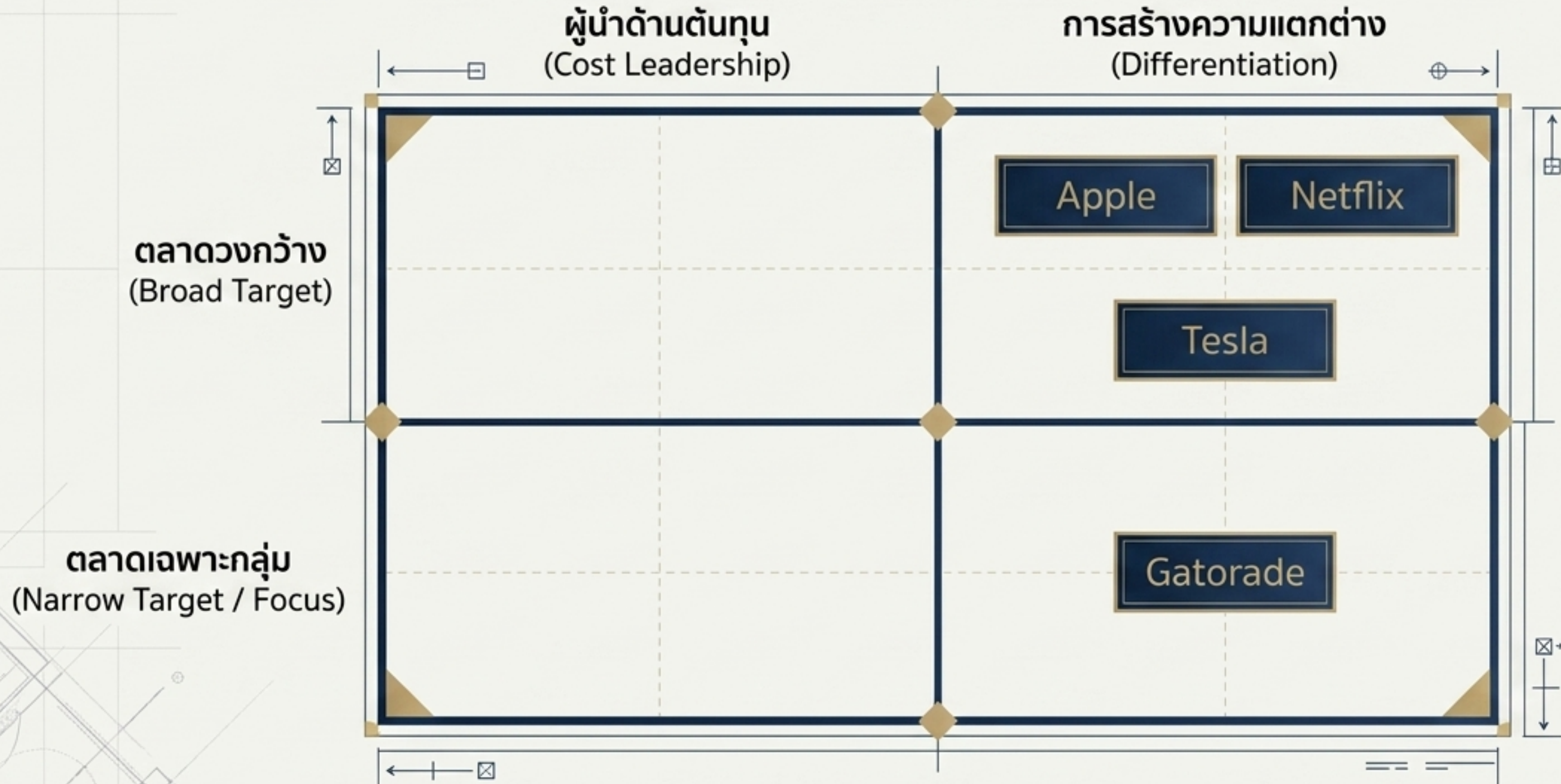
ในปี 2001 PepsiCo เข้าซื้อ Gatorade เพื่อกระจายความเสี่ยง (Diversification) จากน้ำอัดลมสู่เครื่องดื่มโภชนาการการกีฬา การตัดสินใจระดับองค์กรนี้สร้างพอร์ตโฟลิโอมูลค่ากว่า 9.1 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ (2024)

# เส้นทางที่แตกต่างของกลยุทธ์ระดับองค์กร

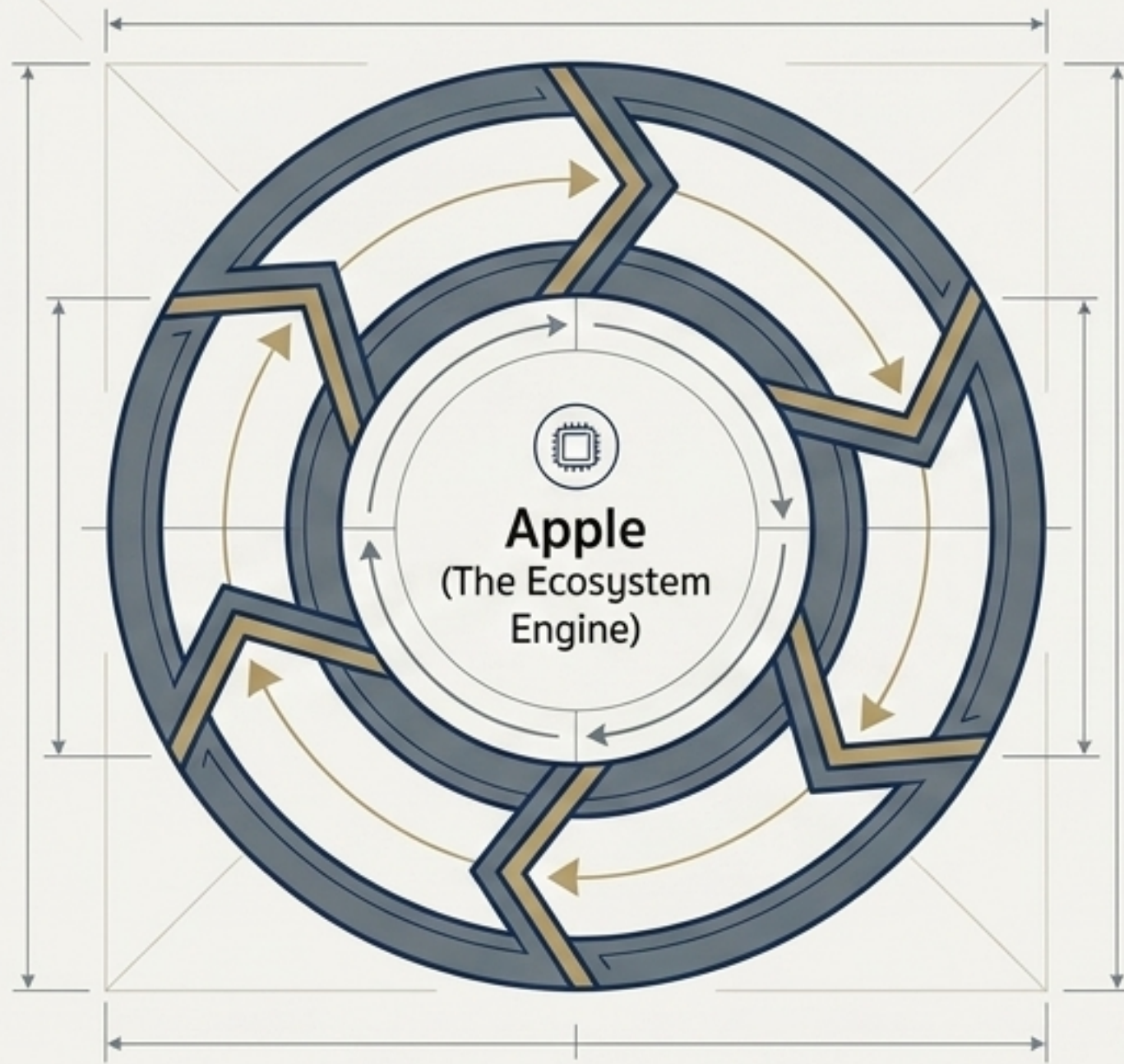


# กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy): แข่งขันอย่างไรให้ชนะ

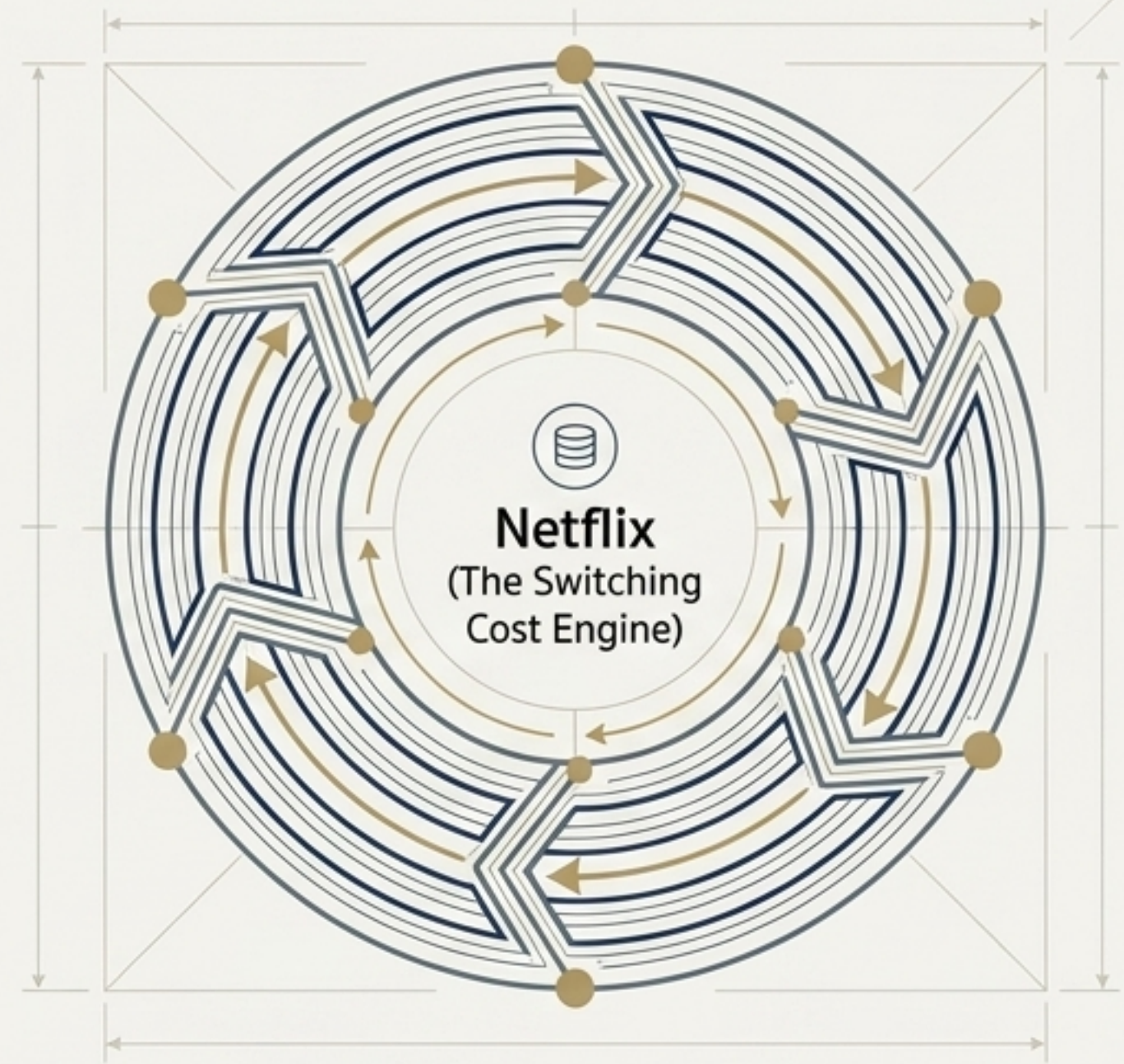
เมื่อเลือกรีกว่าจะเล่นในตลาดไหนแล้ว คำถามต่อไปคือ "เราจะสร้างข้อได้เปรียบที่คู่แข่งเลียนแบบไม่ได้ได้อย่างไร?"  
(How to sustain competitive advantage?)



# กลไกของการสร้างความแตกต่าง (The Anatomy of Differentiation)



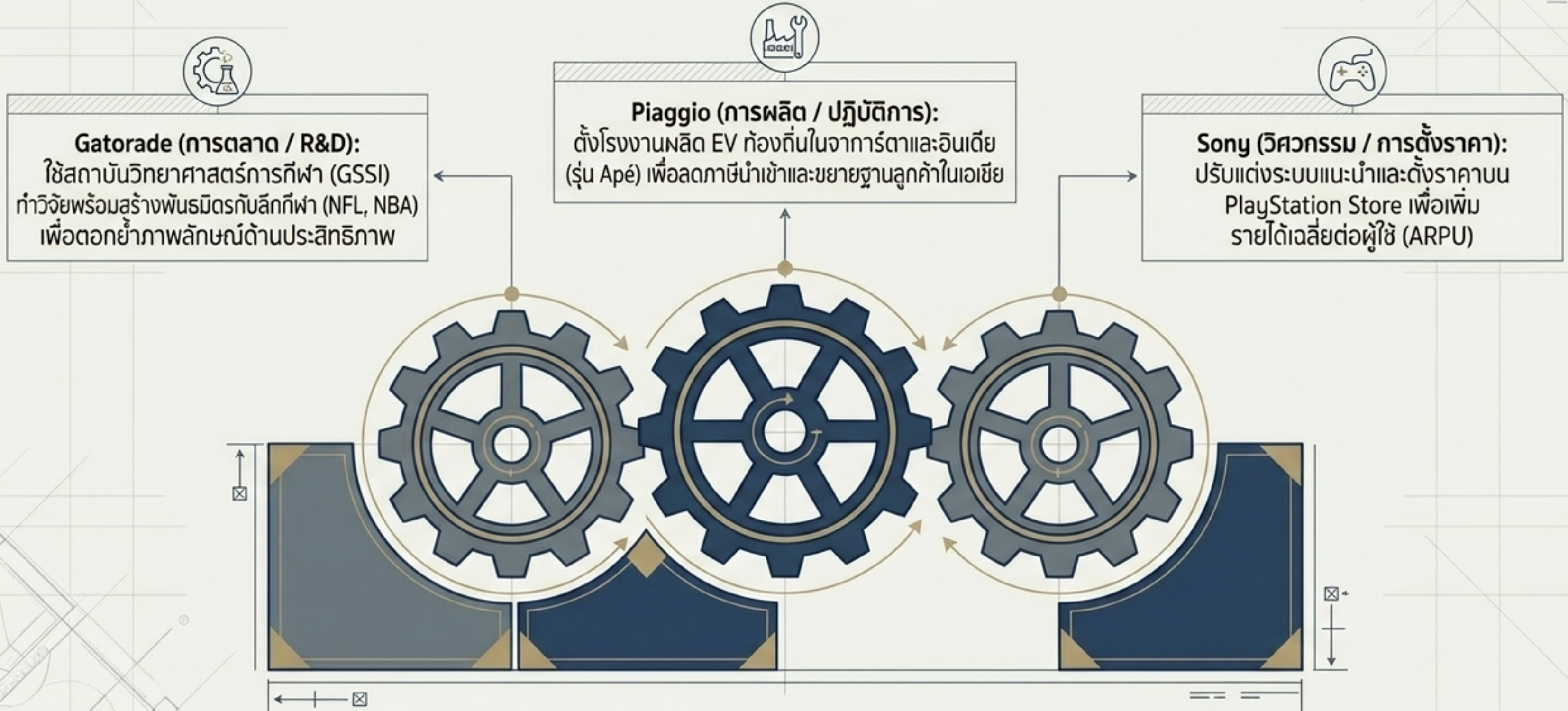
การรวมศูนย์เบ็ดเสร็จ (Vertical Integration)  
ตั้งแต่ชิปประมวลผล M4, ระบบปฏิบัติการ (OS), ไปจนถึง Apple Store  
สร้างประสบการณ์พรีเมียมแบบไร้รอยต่อที่รักษาราคาและสร้างความภักดีสูงสุด



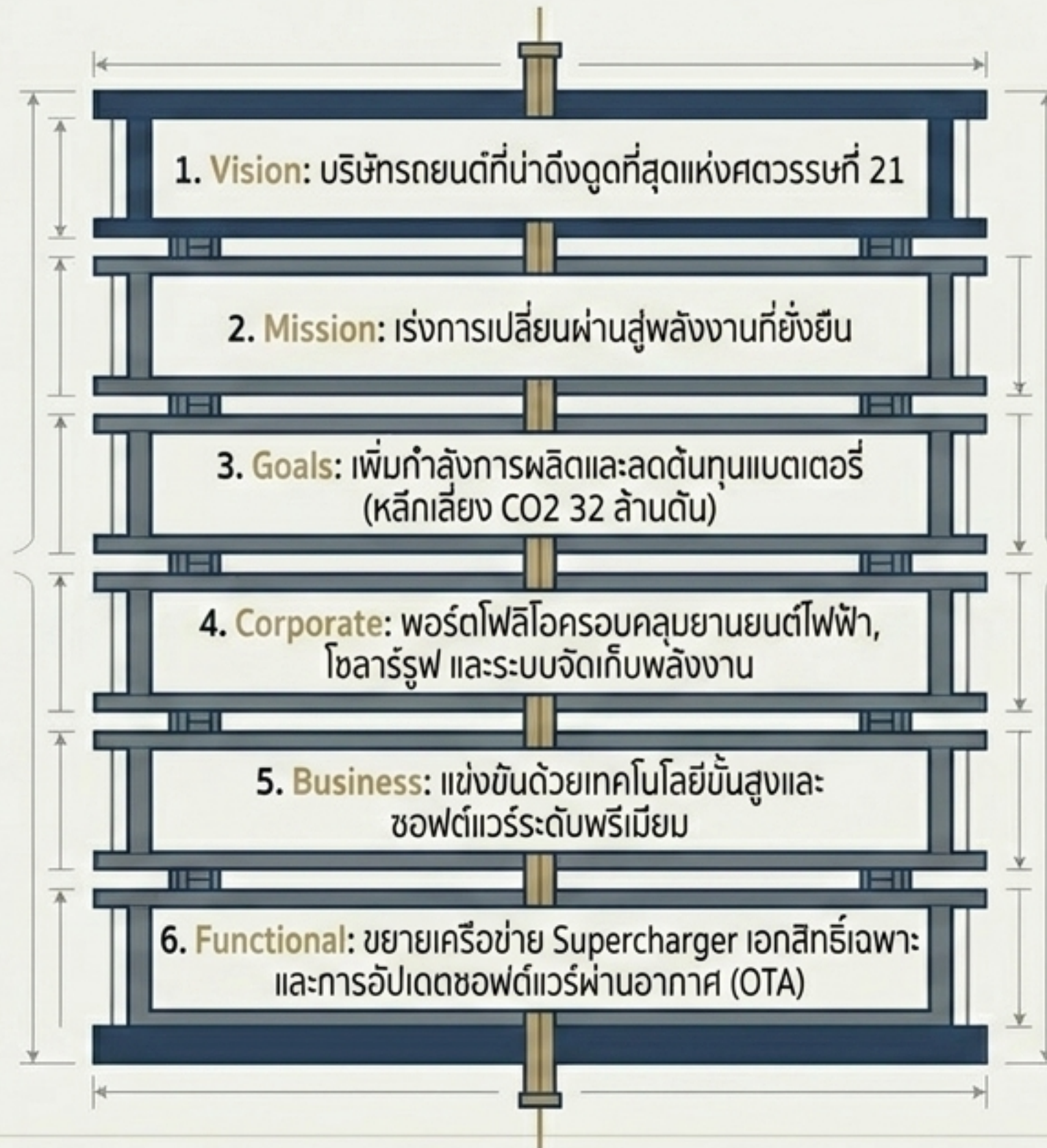
อัลกอริทึม Machine Learning ผสานกับออริจินัลคอนเทนต์จาก 50+ ประเทศ  
สร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล (Personalization)  
ที่ทำให้ "ต้นทุนการย้ายค่าย" (Switching costs) ของผู้บริโภคสูงลิ่ว

# กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy): ฟันเฟืองแห่งการลงมือทำ

การแปลงแผนระดับสูงลงสู่งานประจำวันของแผนกต่างๆ (การตลาด, HR, ชัพพลายเชน, R&D)



# เส้นด้ายสีทองแห่งความสอดคล้อง (The Golden Thread of Alignment)



## THE ALIGNMENT PRINCIPLE

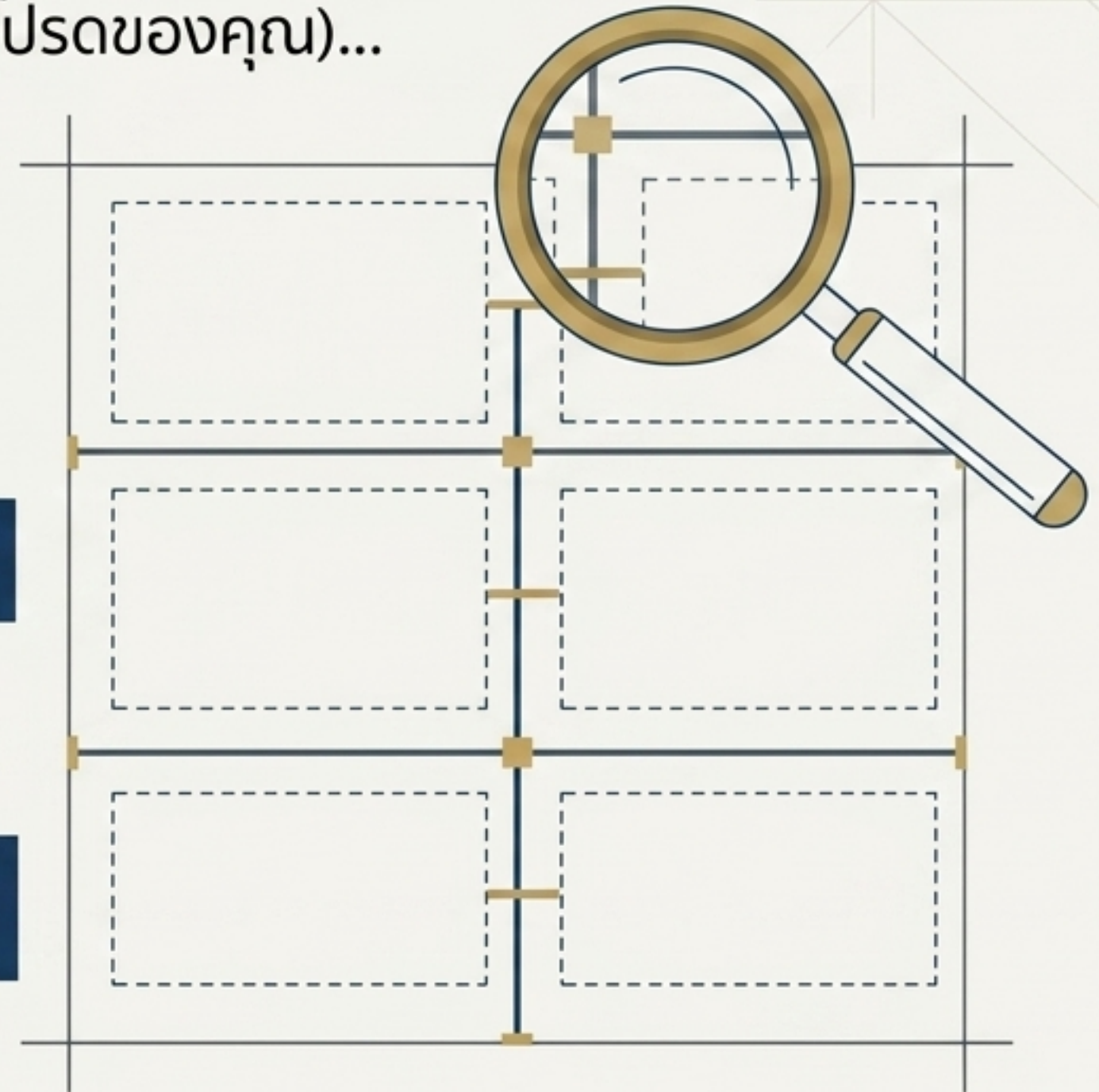
ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน  
ไม่ได้เกิดจากการตัดสินใจที่ยอดเยี่ยมเพียงชั่วข้ามคืน  
แต่เกิดจาก ‘วินัย’ ในการจัดวางจุดมุ่งหมายและการลงมือทำ  
ให้สอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียวกันในทุกระดับขององค์กร

(Strategic success flows not from any single brilliant decision, but from the disciplined alignment of purpose and action across all levels of the organization.)

# ถึงตาคุณวิเคราะห์ (Your Turn to Analyze)

ลองนึกถึงแบรนด์ชั้นนำของไทย (เช่น PTT, CP All หรือแบรนด์โปรดของคุณ)...

คุณสามารถถลากเส้นจาก  
**‘ภารกิจระดับองค์กร’ (Mission)**  
ทะลุลงมาถึง **‘กลยุทธ์การตลาดระดับปฏิบัติการ’**  
**(Functional Strategy)**  
ที่พวกเขาเพิ่งเปิดตัวในปีนี้ได้หรือไม่?  
จุดไหนใน 6 ระดับที่พวกเขาสอดคล้องกันมากที่สุด?



# บทสรุปและข้อคิดสำคัญ (Summary & Key Takeaways)



1. จุดมุ่งหมายคือขั้วมทศของการกระทำ (Purpose Anchors Action): วิสัยทัศน์และภารกิจไม่ใช่แค่คำขวัญติดผนัง แต่คือเกณฑ์ชี้วัดขั้นเด็ดขาดในการจัดสรรทรัพยากร



2. ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (The Strategy Cascade): กลยุทธ์เกิดขึ้นใน 3 มิติเสมอ — การจัดการพอร์ตโฟลิโอ (Corporate), การหาจุดได้เปรียบทางการแข่งขัน (Business), และประสิทธิภาพในการลงมือทำ (Functional)



3. ความสอดคล้องคือข้อได้เปรียบสูงสุด (Coherence is the Ultimate Advantage): บริษัทอย่าง Apple และ Netflix ชนะตลาดได้ เพราะงานระดับปฏิบัติการทุกชั้นสะท้อนถึงวิสัยทัศน์สูงสุดขององค์กรอย่างไม่ผิดเพี้ยน