

# บทบาทของผู้นำกับการบริหารกลยุทธ์

การขับเคลื่อนองค์กรในศตวรรษที่ 21



# กลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมจะไร้ความหมาย หากปราศจากผู้นำที่นำไปปฏิบัติจริง



แผนกลยุทธ์

+



ขาดภาวะผู้นำ

=



ความล้มเหลว  
ขององค์กร

**ความท้าทายในศตวรรษที่ 21:** ผู้นำยุคดิจิทัลต้องก้าวข้ามการสั่งการแบบเดิมเพื่อรับมือกับทีมงานหลายเจเนอเรชัน, การทำงานแบบ Hybrid Working, Big Data, AI และความรับผิดชอบต่อสังคม (ESG)

**The McKinsey & HBR Insight:** องค์กรที่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพจะประสบความสำเร็จทางการเงินสูงกว่าและปรับตัวได้เร็วกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำคือทรัพย์สินทางปัญญาที่มีมูลค่าสูงสุด

# 4 เสาหลักของสถาปนิกเชิงกลยุทธ์

## เสาหลักที่ 1: คุณลักษณะ (Professional Traits)

ดีเอ็นเอและทักษะพื้นฐานของผู้นำ  
ที่มองเห็นอนาคต

## เสาหลักที่ 2: การกำหนดทิศทาง (Organizational Direction)

การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์  
สู่การปฏิบัติจริง

**Strategic  
Leadership**  
(ความเป็นผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์)

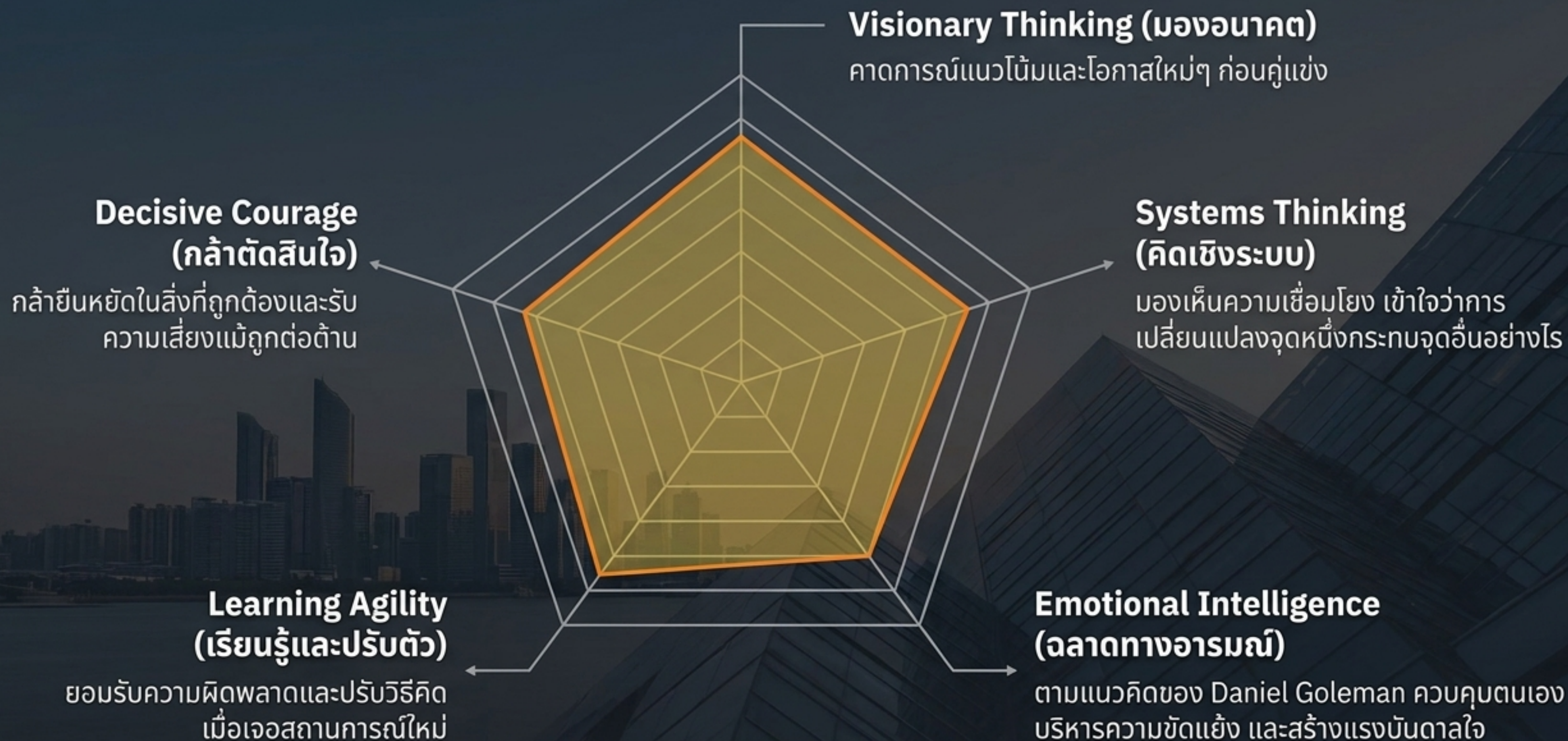
## เสาหลักที่ 3: ความไม่แน่นอน (Uncertainty Management)

การตัดสินใจในสภาวะ VUCA

## เสาหลักที่ 4: จริยธรรม (Ethics & Responsibility)

เข้มงวดความถูกต้องและการ  
สร้างความไว้วางใจ

# DNA 5 ประการของผู้นำเชิงกลยุทธ์มืออาชีพ



# วิสัยทัศน์และการคิดเชิงระบบคือจุดเริ่มต้นของการพลิกโฉมอุตสาหกรรม



## พลังของ Visionary Thinking

การมองเห็นอนาคตก่อนที่มันจะเกิดขึ้นจริง

- Steve Jobs: สร้าง iPhone ในยุคที่ตลาดมือถือยังถูกยึดครองด้วยปุ่มกด
- Jeff Bezos: มองเห็นอนาคตของการค้าออนไลน์ระดับโลก ตั้งแต่ยุคที่อินเทอร์เน็ตยังไม่แพร่หลาย



## พลังของ Systems Thinking

การมองเห็นเส้นด้ายที่มองไม่เห็นในธุรกิจ

- ผู้นำที่คิดเชิงระบบจะเข้าใจวงจรผลกระทบ (Ripple effect) ไม่ใช่แค่มองปัญหาเฉพาะหน้าแบบแยกส่วน

# กระบวนการกลั่นกรองวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง (Direction-Setting Funnel)



# กรณีศึกษา: การพลิกฟื้นองค์กรผ่านการกำหนดทิศทางที่ทรงพลัง



## Case 1: Microsoft (Satya Nadella)

**ทิศทางใหม่:** เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการแข่งขันภายในสู่การเรียนรู้ร่วมกัน (Growth Mindset)

**ผลลัพธ์:** นำพาบริษัททวงคืนความยิ่งใหญ่ในยุค Cloud Computing และ AI



## Case 2: PepsiCo (Indra Nooyi)

**ทิศทางใหม่:** ประกาศวิสัยทัศน์ Performance with Purpose

**ผลลัพธ์:** ประสบความสำเร็จทางธุรกิจเข้ากับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

# ความเป็นจริงของสภาวะ VUCA ที่ผู้นำต้องเผชิญ

## เศรษฐกิจและการเงิน (Economic)

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน  
ราคาน้ำมัน และสภาวะเศรษฐกิจโลก

## เทคโนโลยี (Technological)

การเกิดใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำลายล้าง  
(Disrupt) อุตสาหกรรมเดิมอย่างรวดเร็ว

## การเมืองและกฎระเบียบ (Political/Regulatory)

นโยบายรัฐบาล ภูมิรัฐศาสตร์  
และข้อบังคับใหม่ทางธุรกิจ

## วิกฤตไม่คาดคิด (Unexpected Crises)

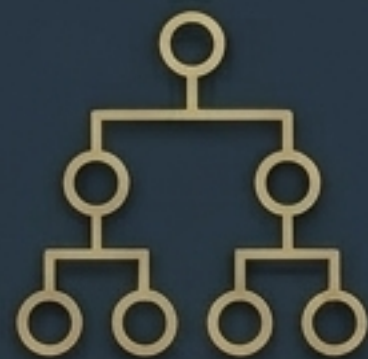
เหตุการณ์พลิกโลกที่ไร้สัญญาณเตือน  
(Black Swans) เช่น วิกฤต COVID-19

# เครื่องมือตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในยุคที่ไร้ความแน่นอน



## Scenario Planning (การวางแผนตามสถานการณ์)

พัฒนาโดย Peter Schwartz  
และ Shell Oil Company  
ไม่ใช่การทำนายอนาคตเดียว  
แต่เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับ  
อนาคตหลายรูปแบบ



## Decision Tree Analysis (ต้นไม้การตัดสินใจ)

ประเมินทางเลือกโดยคำนวณ  
ความน่าจะเป็นและผลลัพธ์ที่จะ  
เกิดขึ้นในแต่ละทางแยก



## Real Options (ทางเลือกที่ยืดหยุ่น)

มองกลยุทธ์ให้เหมือนสัญญา  
ซื้อขายล่วงหน้า  
แบ่งการตัดสินใจเป็นขั้นเล็กๆ  
เพื่อปรับเปลี่ยนได้เสมอ

**Best Practice Insight:** ใช้ทีมงานที่หลากหลาย (Diversity) เพื่อระดมความคิดและลดอคติในการตัดสินใจ

# Dynamic Capabilities: DNA ขององค์กรที่อยู่รอดในทุกวิกฤต



**Key Insight:** การตัดสินใจที่ดีที่สุด ไม่ใช่การหาคำตอบที่ถูกเพียงข้อเดียว แต่คือการสร้างกระบวนการที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

# การเปลี่ยนผ่านครั้งประวัติศาสตร์ของความรับผิดชอบองค์กร

	อดีต	ปัจจุบัน
ปรัชญาหลัก (Core Philosophy)	Shareholder Primacy (มุ่งเน้นผู้ถือหุ้นเป็นหลัก)	Stakeholder Capitalism (มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) - ประกาศโดย Business Roundtable 2019
เป้าหมาย (Objective)	ผลกำไรสูงสุดในระยะสั้น	การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนในระยะยาว
กลุ่มเป้าหมาย (Focus Group)	นักลงทุนและผู้ถือหุ้น	พนักงาน, ลูกค้า, คู่ค้า, ชุมชน, สิ่งแวดล้อม และผู้ถือหุ้น

# ESG: เจ็มทีศกलयุทร์ใหม่ท่ไม่ใช้แค่เรื่องภาพลักษณ์

## E – Environmental (สิ่งแวดล้อม)

การลดคาร์บอนฟุตพริ้นต์,  
การจัดการทรัพยากร  
การจัดการทรัพยากร  
และผลกระทบต่อ  
เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

## S – Social (สังคม)

ความหลากหลาย,  
ความเท่าเทียม, สิทธิมนุษยชน  
และการยกระดับคุณภาพ  
ชีวิตชุมชน

## G – Governance (การกำกับดูแล)

ความโปร่งใส,  
โครงสร้างการบริหาร  
ที่ตรวจสอบได้  
และความรับผิดชอบของ  
ของบอร์ดบริหาร

Bottom Line: ESG ไม่ใช่แค่เมเปญ PR แต่คือแกนหลักในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับธุรกิจยุคใหม่

# ความไม่สมมาตรของความไว้วางใจ (The Asymmetry of Trust)



**Core Rule:** ความไว้วางใจใช้เวลาสร้างนับสิบปี  
แต่สามารถถูกทำลายได้ในเสี้ยววินาที

กรณีศึกษาการล่มสลายและวิกฤตขององค์กรยักษ์ใหญ่ที่เกิดจากการละทิ้งจริยธรรม:

- Enron: การตกแต่งบัญชีหลอกลวงโลก
- Theranos: เทคโนโลยีลวงโลกที่แลกมาด้วยชีวิตผู้ป่วย
- Volkswagen: วิกฤตการณ์โกงค่ามลพิษ

**Key Insight:** ในสภาวะที่กฎหมายหรือระเบียบคลุมเครือ **จริยธรรม** คือเข็มทิศเดียวที่ป้องกันไม่ให้องค์กรล่มสลายเพื่อแลกกับผลประโยชน์ระยะสั้น

# สถาปัตยกรรมของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ



The Synthesis Insight: ภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้แปลว่า "มีคำตอบสำหรับทุกสิ่ง" แต่คือ**การสร้างระบบที่ยืดหยุ่นและมีจริยธรรม** ซึ่งสามารถค้นหาคำตอบที่ถูกต้องได้ในทุกสถานการณ์



# อำนาจและตำแหน่ง มาพร้อมกับความ รับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่

การบริหารกลยุทธ์ที่แท้จริง  
ไม่ใช่เพียงการเอาชนะคู่แข่งในตลาด  
แต่คือการรับผิดชอบต่อความยั่งยืนในระยะยาว  
ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตของพนักงาน  
ครอบครัว ชุมชน และสังคมโดยรวม

ผู้นำที่ตระหนักถึงสิ่งนี้  
คือผู้ที่สร้างความได้เปรียบที่แท้จริงในศตวรรษที่ 21