

# ความสำคัญของการบริหาร กลยุทธ์ต่อความสำเร็จ ส่งแผนองค์การ

# ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่คือผลลัพธ์ของการออกแบบเชิงกลยุทธ์



ในโลกธุรกิจสมัยใหม่ ความสำเร็จเกิดจากการวางแผนอย่างเป็นระบบ การตัดสินใจที่เฉียบคม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

Bain & Company

องค์กรที่วางแผนและดำเนินการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ มีผลประกอบการทางการเงินที่ดีกว่าคู่แข่ง **สูงกว่า** อย่างมีนัยสำคัญ



McKinsey

**70%** อัตราความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของการล้มสลายในหลายองค์กร



# มาตรวัดความสำเร็จ: 4 มิติของการสร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์

## มิติทางการเงิน (Financial)

Revenue Growth,  
Gross/Net Profit Margin,  
ROA, ROE, EVA

องค์กรที่บริหารกลยุทธ์ได้ดีจะมีตัวชี้วัด  
สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม



## มิติลูกค้า (Customer)

Market Share, CSAT, NPS,  
Retention Rate, Customer  
Lifetime Value (CLV)

สะท้อนความสามารถในการสร้างคุณค่า  
และรักษาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน



## มิติกระบวนการภายใน (Internal Process)

Time-to-market, Quality,  
Defect Rate, Resource  
Efficiency

ประสิทธิภาพในการแปลงทรัพยากร  
เป็นผลผลิตที่มีคุณค่าสูงสุด



## มิติการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth)

Patents, R&D Investment,  
Employee Satisfaction

การลงทุนทางปัญญาและ  
ขีดความสามารถด้านนวัตกรรม



# กลไกขับเคลื่อนผลงาน: 5 ฟันเฟืองที่เชื่อมต่อกลยุทธ์สู่ผลลัพธ์

## จุดยืนที่แตกต่าง (Market Positioning)

กำหนดจุดยืนที่มีคุณค่า (เช่น Apple ที่ใช้การออกแบบเรือราคาพรีเมียม)



## การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)



การจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น สร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นได้สูงกว่า (อ้างอิง McKinsey)

## การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)



กระจายความเสี่ยง สร้างแผนสำรอง และเพิ่มความยืดหยุ่นเพื่อรับมือความไม่แน่นอน

## ความสามารถหลัก (Core Competencies)

การสร้างขีดความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญา



## ทิศทางและแรงบันดาลใจ (Inspiration)



สร้างความเข้าใจในเป้าหมาย เพิ่มความผูกพันและประสิทธิภาพของบุคลากร

# “เราเรียนรู้ได้มากกว่าจากความล้มเหลว” – Peter Drucker

## “The Graveyard of Giants” Post-Mortem Matrix

### KODAK

- ☑ **อดีตผู้ยิ่งใหญ่:** ผู้นำอุตสาหกรรมถ่ายภาพ
- ☑ **จุดพลิกผัน:** คิดค้นกล้องดิจิทัลปี 1975 แต่เก็บซ่อนไว้
- ☑ **ข้อผิดพลาดร้ายแรง:** กลัวกระทบรายได้จากฟิล์ม (Cannibalization)
- ☑ **ผลลัพธ์:** ล้มละลายปี 2012

### NOKIA

- ☑ **อดีตผู้ยิ่งใหญ่:** ครองตลาดมือถือ >50% (ยุค 2000s)
- ☑ **จุดพลิกผัน:** การมาถึงของ iPhone ในปี 2007
- ☑ **ข้อผิดพลาดร้ายแรง:** ติดกับระบบ Symbian ล้าสมัย และการเมืองภายในที่ทำให้ตัดสินใจช้า
- ☑ **ผลลัพธ์:** สูญเสียความได้เปรียบทางธุรกิจ

### BLOCKBUSTER

- ☑ **อดีตผู้ยิ่งใหญ่:** ราชารัฐกิจเช่าวิดีโอ
- ☑ **จุดพลิกผัน:** ปฏิเสธการซื้อ Netflix ในราคาเพียง \$50M (ปี 2000)
- ☑ **ข้อผิดพลาดร้ายแรง:** ประเมินเทคโนโลยีสตรีมมิ่งต่ำเกินไป
- ☑ **ผลลัพธ์:** ล้มละลายปี 2010

# กับดักแห่งความสำเร็จ (The Cannibalization Trap)



บทเรียนสำคัญคือ หาก你不ยอมทำลายโมเดลธุรกิจของตัวเอง คู่แข่งจะมำทำลายแทนคุณ

# บริบทระดับประเทศ: บททดสอบของธุรกิจไทยในยุคเปลี่ยนผ่าน



## กรณีศึกษา: Central Group

การปรับตัวครั้งใหญ่ที่ต้องตัดสินใจปิดห้างเซนและเซ็นทรัลบางสาขา เพื่อรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงและการย้ายฐานพฤติกรรมผู้บริโภคไปสู่ออนไลน์ (Omnichannel Pivot)



## กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย

การปิดตัวลงอย่างต่อเนื่องของนิตยสารและหนังสือพิมพ์ระดับตำนานที่ไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่โมเดลธุรกิจดิจิทัลและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปได้ทันเวลา

# กายวิภาคของความล้มเหลวทางกลยุทธ์

**1.**

**تابอดต่อสภาพแวดล้อม:**  
ไม่รับรู้หรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ทันทั่วทั้งที่

**2.**

**เป้าหมายเพื่อฝัน:**  
ตั้งเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถที่แท้จริงขององค์กร

**3.**

**กลยุทธ์อยู่ในหอคอยงาช้าง:**  
ขาดการสื่อสารและการมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรไม่เข้าใจและไม่ร่วมมือ

**4.**

**หลงเงาอดีต:**  
ยึดติดกับโมเดลที่เคยสำเร็จและปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลง

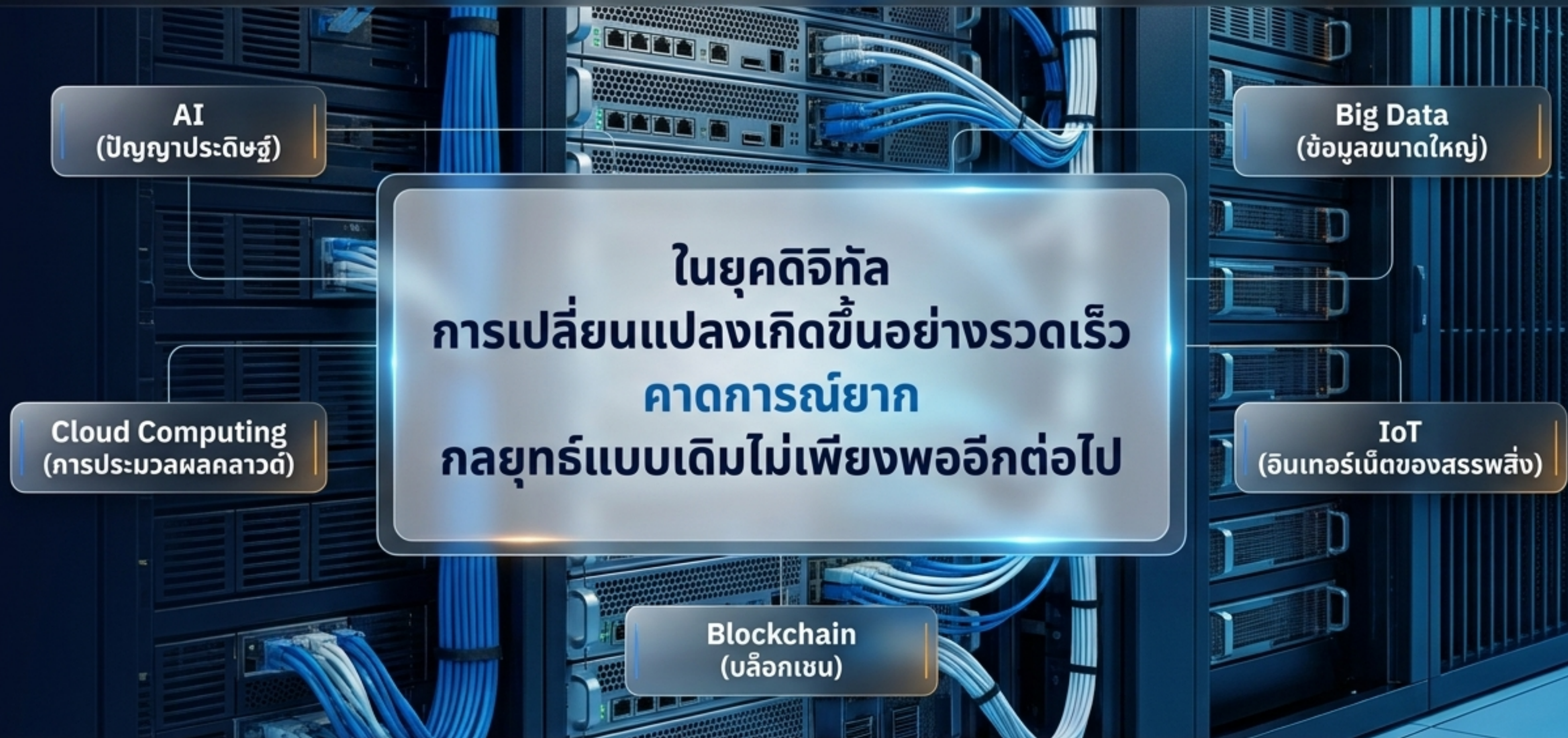
**5.**

**การเมืองภายใน:**  
ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ

**6.**

**ล้มเหลวในการบริหารการเปลี่ยนแปลง:** ขาดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการปรับตัวเมื่อถึงเวลาวิกฤต

# กระบวนทัศน์ใหม่: การบริหารกลยุทธ์ในสมรรถุมิติดิจิทัล



เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่ใช่แค่ 'เครื่องมือ' แต่เป็น 'ตัวกำหนด' โมเดลธุรกิจและการแข่งขันใหม่ทั้งหมด

# เสาหลักที่ 1 & 2: ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และ ปรับตัวอย่างรวดเร็ว

## Data-Driven Decision Making

ข้อมูลคือเข็มทิศใหม่ ใช้ Big Data  
วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเชิงลึก

### ตัวอย่างจริง:

- Amazon ใช้ข้อมูลคาดการณ์การสต็อกสินค้าและแนะนำผลิตภัณฑ์
- Netflix ใช้ Data ตัดสินใจสร้างออริจินัลคอนเทนต์

## Speed and Agility

แผนระยะยาว 5 ปีกลายเป็นอดีต  
องค์กรต้องใช้ Agile Strategy  
(วงรอบสั้น ทดสอบเร็ว)

### กรอบการทำงาน:

- นำแนวคิด MVP (Minimum Viable Product) และ Lean Startup มาใช้เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความเร็วในการนวัตกรรม

# เสาหลักที่ 3 & 4: โมเดลธุรกิจดิจิทัล และ ประสบการณ์ไร้รอยต่อ

## Digital Business Models

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสร้างขุมทรัพย์ใหม่  
ไม่ใช่แค่ลดต้นทุน



**Platform Model:**  
สร้างมูลค่าโดยไม่ต้อง  
เป็นเจ้าของสินทรัพย์  
(เช่น Uber, Airbnb)



**Subscription Model:**  
สร้างรายได้สม่ำเสมอ  
และความสัมพันธ์ระยะยาว  
(เช่น Spotify, Netflix)

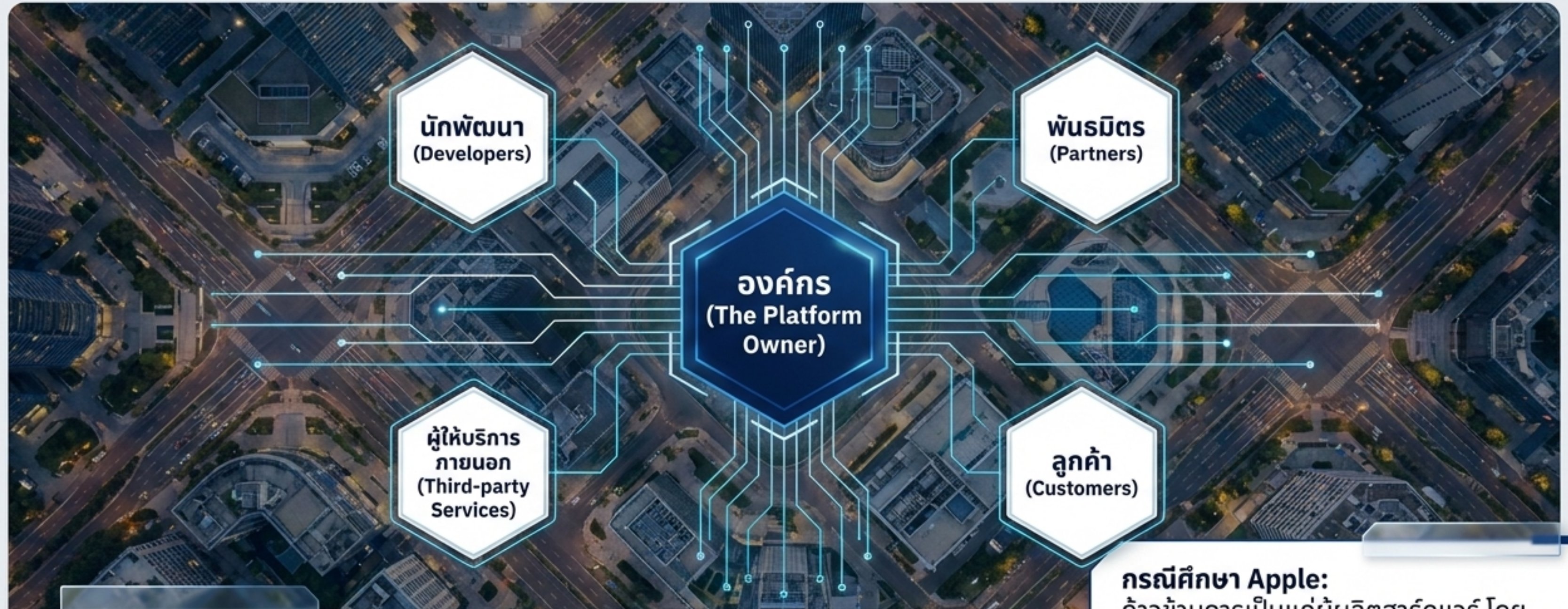
## Connected Customer Experience

ลูกค้าคาดหวังประสบการณ์ที่สอดคล้องกันทั้งออนไลน์และออฟไลน์

**กลยุทธ์:** ต้องออกแบบเส้นทางของลูกค้า (Customer Journey) แบบ Omnichannel อย่างสมบูรณ์แบบ  
ตั้งแต่วินาทีแรกจนถึงบริการหลังการขาย



# เสาหลักที่ 5: การแข่งขันด้วยระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem)



หมดยุคการแข่งขันแบบโดดเดี่ยว (Pipeline vs Pipeline)  
นี่คือยุคของ ระบบนิเวศ vs ระบบนิเวศ

## กรณีศึกษา Apple:

ก้าวข้ามการเป็นแค่ผู้ผลิตฮาร์ดแวร์ โดยการสร้าง App Store ที่ดึงดูดนักพัฒนานับล้านรายมาร่วมสร้างคุณค่าบนแพลตฟอร์ม ทำให้เกิดความได้เปรียบที่ลอกเลียนแบบได้ยาก

# บทสรุปการเปลี่ยนผ่าน: กลยุทธ์ดั้งเดิม สู่ กลยุทธ์ยุคดิจิทัล

## Synthesis Matrix



## Executive Blueprint

# ดูยภาพของผู้นำ: บูรณาการเทคโนโลยี จริยธรรม และการเติบโต

## ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Sustainable Success)



### Innovation & Tech

การใช้นวัตกรรมเพื่อ  
สร้างโมเดลธุรกิจและ  
ความได้เปรียบใหม่



### Security & Privacy

การให้ความสำคัญกับ  
ความมั่นคงปลอดภัย  
ทางไซเบอร์และการ  
ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล  
ของลูกค้า



### Digital Ethics

จริยธรรมในการใช้  
ปัญญาประดิษฐ์ (AI)  
และความรับผิดชอบต่อ  
สังคมดิจิทัล

ผู้นำที่แท้จริงในยุคดิจิทัล คือผู้ที่สามารถผสานพลังของเทคโนโลยีเข้ากับวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น และความรับผิดชอบต่อ  
เพื่อนำพาองค์กรฝ่าคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน