Unit 6: กลยุทธ์ ความเสี่ยง และการประยุกต์ใช้จริง

Strategy, Risk & Real-world Integration

ตอนที่ 1: ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และความไม่แน่นอน

วิกฤตพลังงานปี 2022 — เมื่อภูมิรัฐศาสตร์เขียนกลยุทธ์ใหม่ให้กับเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในยุโรป

เป็นเวลาหลายทศวรรษที่อุตสาหกรรมของเยอรมนีเจริญเติบโตบนสมมติฐานเชิงกลยุทธ์ที่เรียบง่าย นั่นคือก๊าซธรรมชาติรัสเซียที่มีความน่าเชื่อถือและราคาไม่แพง บริษัทอย่าง BASF (เคมีภัณฑ์) ซีเมนส์ (การผลิต) และโฟล์คสวาเกน (ยานยนต์) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากกระบวนการที่ใช้พลังงานเข้มข้นซึ่งพึ่งพาก๊าซราคาถูกจากรัสเซีย ตรรกะเชิงกลยุทธ์มีความชัดเจน นั่นคือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนผ่านประสิทธิภาพด้านพลังงานและต้นทุนปัจจัยการผลิตที่คาดการณ์ได้

สมมติฐานดังกล่าวฝังลึกจนแผนพลังงานของเยอรมนีในปี 2021 ยังคงเรียกร้องให้ขยายท่อส่งนอร์ดสตรีม 2 ซึ่งเป็นท่อส่งก๊าซโดยตรงจากรัสเซีย ผู้นำธุรกิจมองข้ามความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ว่าเป็นเรื่องไกลตัว นักวางแผนสถานการณ์ได้พิจารณา “การหยุดชะงัก” แต่จัดให้มีความน่าจะเป็นต่ำ

จากนั้นในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2022 รัสเซียได้บุกยูเครน ภายในไม่กี่สัปดาห์ มาตรการคว่ำบาตรของยุโรปได้มุ่งเป้าไปที่พลังงานรัสเซีย ต่อมาในเดือนกันยายน 2022 ท่อส่งนอร์ดสตรีมถูกก่อวินาศกรรม ราคาก๊าซพุ่งสูงขึ้นจาก 20 ยูโรต่อเมกะวัตต์ชั่วโมงเป็นมากกว่า 340 ยูโร หรือเพิ่มขึ้นถึง 1,600%

อุตสาหกรรมเยอรมนีเผชิญกับวิกฤตเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน BASF ประกาศจะ “ลดขนาดการดำเนินงานในยุโรปอย่างถาวร” โรงงานผลิตเหล็กและเคมีภัณฑ์ที่ใช้พลังงานเข้มข้นจำนวนมากปิดตัวลง ผลผลิตภาคอุตสาหกรรมของเยอรมนีลดลงร้อยละ 4 ในช่วงปลายปี 2022 และประเทศเผชิญกับการขาดดุลการค้าครั้งแรกในรอบ 30 ปี

คำถามทิ้งท้าย: หากแม้แต่บริษัทข้ามชาติของเยอรมนีที่ซับซ้อนและทันสมัยยังไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ช็อกทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เปลี่ยนโฉมหน้าอุตสาหกรรมของพวกเขาได้ในชั่วข้ามคืน แล้วองค์กรใดจะสามารถปฏิบัติ “กลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน” ได้อย่างไร กรอบแนวคิดใดบ้างที่จะช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถนำทางผ่านการหยุดชะงักที่พวกเขาไม่สามารถคาดเดาได้?

เชื่อมโยง: จากเรื่องเล่าสู่กรอบแนวคิด

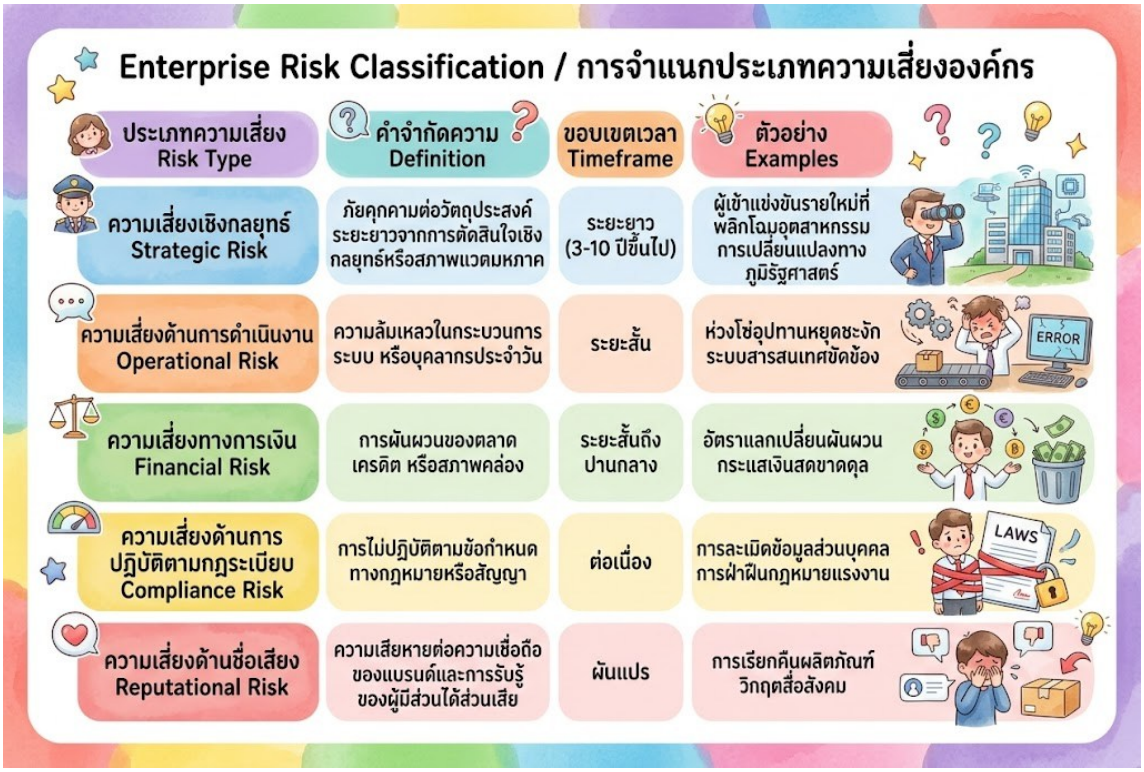
วิกฤตพลังงานปี 2022 เผยให้เห็นความจริงพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์สมัยใหม่ นั่นคือเราไม่สามารถทำนายอนาคตได้ แต่เราสามารถเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้หลากหลายรูปแบบ บริษัทเยอรมนีล้มเหลวไม่ใช่เพราะกลยุทธ์ของพวกเขาผิดพลาด แต่เป็นเพราะกลยุทธ์ของพวกเขาสันนิษฐานถึงอนาคตเดียวที่แน่นอน หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 นี้จะบูรณาการทุกสิ่งที่นักศึกษาได้ศึกษามาตั้งแต่หน่วยที่ 3 ถึงหน่วยที่ 5 และเพิ่มกรอบแนวคิดสำหรับการนำทางภายใต้ความไม่แน่นอน ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การวางแผนสถานการณ์ การวิเคราะห์การหยุดชะงัก และการบูรณาการ ESG

1.1 ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) คืออะไร

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึงเหตุการณ์หรือสภาวะใดก็ตามที่อาจขัดขวางความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ ความเสี่ยงประเภทนี้เกิดขึ้นจากทั้งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป Hoare (2021) อธิบายว่าความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับ “ความเสี่ยงในระดับองค์กร” ซึ่ง “ส่งผลต่อการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร”

สิ่งที่ทำให้ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากความเสี่ยงประเภทอื่นคือลักษณะเฉพาะสองประการ ประการแรกคือความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์มักเกิดจากการตัดสินใจที่ผู้บริหารเลือกด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเลือกตลาดเป้าหมาย รูปแบบธุรกิจ หรือแพลตฟอร์มเทคโนโลยี ประการที่สองคือความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ยากที่จะ “โอนย้ายหรือประกันภัย” ได้เช่นเดียวกับความเสี่ยงประเภทอื่น

ตารางที่ 1: การจำแนกประเภทความเสี่ยงองค์กร



ประเภทของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

ประเภทหลักของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่นักศึกษาควรเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน (Competitive Risk) เกิดขึ้นเมื่อคู่แข่งสามารถดึงส่วนแบ่งตลาดไปได้ผ่านผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า ราคาที่ต่ำกว่า หรือประสบการณ์ลูกค้าที่เหนือกว่า ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีเข้ามาพลิกโฉมผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายเดิม

(2) ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของอุตสาหกรรม (Industry Disruption Risk) คือ สถานการณ์ที่เทคโนโลยีใหม่ รูปแบบธุรกิจใหม่ หรือผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ทำให้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่มีอยู่เดิมล้าสมัย กรณีของการเปลี่ยนผ่านจากการเช่าวิดีโอแบบดั้งเดิมไปสู่บริการสตรีมมิงออนไลน์เป็นตัวอย่างที่ชัดเจน

(3) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (Regulatory Change Risk) หมายถึง การที่กฎหมายใหม่หรือการแทรกแซงของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์การแข่งขัน ซึ่งอาจเอื้อประโยชน์แก่ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่หรือก่อให้เกิดภาระแก่ผู้ดำเนินธุรกิจรายเดิม

(4) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) เกิดจากเหตุการณ์หรือข้อโต้แย้งที่กัดเซาะความไว้วางใจของลูกค้า นักลงทุน หรือพนักงาน ส่งผลต่อแรงขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์โดยตรง

(5) ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risk) คือการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางการเมือง นโยบายการค้า มาตรการคว่ำบาตร หรือความขัดแย้งทางทหารที่รบกวนการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ห่วงโซ่อุปทาน หรือการเข้าถึงตลาด กรณีของวิกฤตพลังงานปี 2022 เป็นตัวอย่างที่เด่นชัดที่สุดในทศวรรษนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนเป็นหลักการพื้นฐานที่นักศึกษาต้องตระหนักด้วย กล่าวคือ กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงมักต้องการการยอมรับความเสี่ยงในระดับที่สูงกว่า เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยง แต่เป็นการรับความเสี่ยงที่พิจารณาแล้วอย่างรอบคอบ ขณะที่จัดการกับการรับความเสี่ยงที่ไม่ได้ตั้งใจ

1.2 ระดับความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์สี่ระดับ (Four Levels of Strategic Uncertainty)

Courtney, Kirkland และ Viguerie ได้นำเสนอกรอบแนวคิดสำคัญในวารสาร Harvard Business Review ปี 1997 โดยชี้ให้เห็นว่าแนวทางกลยุทธ์แบบดั้งเดิม ซึ่งอาศัยการพยากรณ์เชิงเดี่ยวและสร้างกลยุทธ์จากอนาคตที่คาดการณ์ได้นั้น "ในกรณีที่ดีที่สุดก็มีประโยชน์เพียงส่วนน้อย และในกรณีที่เลวร้ายที่สุดก็เป็นอันตรายโดยตรง" เมื่อความไม่แน่นอนมีระดับสูงอย่างแท้จริง กรอบแนวคิดนี้เสนอว่าองค์กรต้องวิเคราะห์ระดับความไม่แน่นอนที่ตนเผชิญก่อน จึงจะเลือกเครื่องมือและท่าทีเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ (Courtney, Kirkland และ Viguerie, 1997)

จุดแข็งของกรอบแนวคิดนี้อยู่ที่การกำหนดให้ผู้บริหารต้องระบุอย่างชัดเจนว่าตนรู้อะไรและไม่รู้อะไร ก่อนที่จะตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร กับดักสองประการที่พบบ่อยในการวางแผนแบบดั้งเดิมคือการประเมินความไม่แน่นอนต่ำเกินไปเพื่อให้ได้ตัวเลขพยากรณ์ที่ “สะอาด” สำหรับกระบวนการงบประมาณ และการประเมินความไม่แน่นอนสูงเกินไปจนละทิ้งการวิเคราะห์และใช้การตัดสินใจด้วยสัญชาตญาณแทน

ตารางที่ 2: ระดับความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์สี่ระดับและแนวทางการตอบสนอง

ท่าทีเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกได้ในสภาวะความไม่แน่นอนสูง ได้แก่ การกำหนดทิศทางตลาด (Shape) ซึ่งหมายถึงการพยายามส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเชิงรุก การปรับตัว (Adapt) ซึ่งหมายถึงการรอดูสถานการณ์และตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการสงวนสิทธิ์เข้าแข่งขัน (Reserve the Right to Play) ซึ่งหมายถึงการรักษาทางเลือกไว้ผ่านการลงทุนขนาดเล็กแบบต่อเนื่อง

1.3 การบริหารความเสี่ยงในกลยุทธ์ (Risk Management in Strategy)

เครื่องมือในการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงอย่างเป็นระบบมักผสมผสานเครื่องมือวินิจฉัยสามประเภทเข้าด้วยกัน ดังนี้

(1) ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) คือบันทึกที่มีโครงสร้างชัดเจนสำหรับความเสี่ยงที่ระบุได้แล้ว โดยประกอบด้วยรายละเอียดความเสี่ยง สาเหตุที่เป็นไปได้ ระดับโอกาสเกิด ระดับผลกระทบ ผู้รับผิดชอบ และแผนบรรเทาผลกระทบ ทะเบียนความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นเอกสารอ้างอิงกลางที่ช่วยให้ทีมผู้บริหารติดตามและจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง

(2) การบูรณาการ SWOT ใช้ช่องอุปสรรค (Threats) และจุดอ่อน (Weaknesses) ในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อค้นหาทั้งความเสี่ยงจากภายนอกและภายใน ตามที่นักศึกษาได้ศึกษาในหน่วยที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT ที่ดีจะต้องเชื่อมโยงจุดอ่อนภายในกับอุปสรรคภายนอกเพื่อระบุความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่แท้จริง

(3) การบูรณาการ PESTEL ใช้การสแกนปัจจัย Political, Economic, Social, Technological, Environmental และ Legal เพื่อระบุความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นก่อนที่จะพัฒนาเป็นวิกฤต กรณีของวิกฤตพลังงานปี 2022 ชี้ให้เห็นว่าสัญญาณทางการเมืองที่ควรถูกจับได้ผ่านการวิเคราะห์ PESTEL กลับถูกมองข้ามหรือให้ความสำคัญต่ำเกินไปในช่วงก่อนการบุก

(4) เมทริกซ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการจัดลำดับความสำคัญ เครื่องมือมาตรฐานคือเมทริกซ์ความเสี่ยงที่วางแกนสองแกน ได้แก่ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงที่อยู่ในกลุ่มโอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูงต้องได้รับความสนใจและการจัดการทันที

ตารางที่ 3: ตัวอย่างเมทริกซ์การประเมินความเสี่ยง

	ผลกระทบต่ำผลกระทบสูง	ผลกระทบต่ำผลกระทบสูง
โอกาสเกิดสูง	ติดตามและป้องกัน (Watch and Prevent)	จัดการเป็นลำดับแรก (Prioritize Urgently)
โอกาสเกิดต่ำ	ลำดับต่ำ (Low Priority)	ติดตามอย่างใกล้ชิด (Monitor Actively)

ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ในกรณีของเยอรมนีก่อนปี 2022 ถูกจัดให้อยู่ในช่องซ้ายล่าง (โอกาสเกิดต่ำ ผลกระทบสูง) และได้รับการดูแลเพียงการ “ติดตามอย่างใกล้ชิด” แทนที่จะกำหนดมาตรการบรรเทาผลกระทบที่เป็นรูปธรรม นี่คือจุดล้มเหลวสำคัญที่กรอบแนวคิดของ Courtney และคณะสามารถช่วยป้องกันได้

กลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยงสี่ประการ

เมื่อประเมินความเสี่ยงแล้ว องค์กรมีทางเลือกในการตอบสนองสี่ประการ

ตารางที่ 4: กลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยงและตัวอย่างการประยุกต์ใช้

กรณีศึกษาที่ชัดเจนของกลยุทธ์ “ลด” และ “ถ่ายโอน” ในโลกจริงคือบริษัท Apple ที่เผชิญกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จากการกระจุกตัวของการผลิต iPhone ในประเทศจีน ตั้งแต่ปี 2020 Apple ได้เริ่มกระจายการผลิตไปยังเวียดนามและอินเดียอย่างเร่งด่วน โดยทำงานร่วมกับ Foxconn และ Tata จนถึงปี 2024 นักวิเคราะห์ประมาณการว่าอินเดียผลิต iPhone ได้ประมาณร้อยละ 14 ของยอดการผลิตทั้งหมด จากที่เคยผลิตเกือบเป็นศูนย์ในปี 2020 ซึ่งถือเป็นการดำเนินกลยุทธ์ลดความเสี่ยงผ่านการกระจายทางภูมิศาสตร์ที่เป็นรูปธรรม

1.4 เชื่อมโยงกลับสู่วิกฤตพลังงาน: การวิเคราะห์จากกรอบแนวคิด

การวิเคราะห์กรณีวิกฤตพลังงานปี 2022 ผ่านกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาในหัวข้อ 1.1 ถึง 1.3 ให้ข้อสรุปที่มีนัยสำคัญสำหรับนักกลยุทธ์

ระดับความไม่แน่นอน: บริษัทเยอรมนีก่อนการบุกยูเครนในเดือนกุมภาพันธ์ 2022 เผชิญกับความไม่แน่นอนระดับที่ 2 ตามกรอบของ Courtney และคณะ กล่าวคือมีเหตุการณ์ที่เป็นไปได้หลายรูปแบบอย่างชัดเจน ได้แก่ ความสัมพันธ์ทางการเมืองที่เสถียรกับรัสเซีย หรือความขัดแย้งทางทหารที่บานปลาย แต่บริษัทส่วนใหญ่ดำเนินการราวกับว่าอยู่ในระดับที่ 1 ซึ่งเป็นอนาคตที่คาดการณ์ได้เพียงทิศทางเดียว

เหตุผลที่การวางแผนสถานการณ์ล้มเหลว: แม้นักวางแผนบางรายจะพิจารณาสถานการณ์ความขัดแย้ง แต่พวกเขากำหนดโอกาสเกิดให้ต่ำเกินไปจนไม่ผ่านเกณฑ์การดำเนินมาตรการเตรียมพร้อม ในเมทริกซ์การประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ถูกจัดให้อยู่ในช่อง

โอกาสเกิดต่ำและผลกระทบสูง ซึ่งได้รับเพียงการ “ติดตามอย่างใกล้ชิด” ไม่ใช่มาตรการบรรเทาผลกระทบเชิงรุก NUS Consulting ระบุว่าความเสี่ยงด้านพลังงานรัสเซียเคยถูกมองว่าเป็น “ความเสี่ยงหางยาวที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น” แต่เหตุการณ์นั้นพิสูจน์ว่าการจัดหมวดหมู่ดังกล่าวผิดพลาดอย่างมีนัยสำคัญ

กลยุทธ์การตอบสนองที่ควรใช้: หากบริษัทเยอรมนีนำกรอบแนวคิดมาใช้อย่างถูกต้อง กลยุทธ์การตอบสนองควรประกอบด้วยสามแนวทางผสมผสาน ประการแรกคือการลดความเสี่ยงผ่านการกระจายแหล่งพลังงาน ด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จัดหาก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) จากตลาดอื่น รวมถึงการเร่งรัดการลงทุนในพลังงานทดแทน ประการที่สองคือการถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านสัญญาพลังงานระยะยาวกับซัพพลายเออร์หลายรายแทนที่จะพึ่งพาแหล่งเดียว ประการที่สามคือการยอมรับความเสี่ยงในระดับที่ควบคุมได้ แต่ต้องมีแผนสำรองที่เป็นรูปธรรมสำหรับการตอบสนองฉุกเฉิน

บทสรุปตอนที่ 1

ความล้มเหลวของบริษัทเยอรมนีในการเตรียมพร้อมสำหรับวิกฤตพลังงานสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของการวางแผนแบบดั้งเดิม เมื่ออนาคตไม่แน่นอน องค์กรจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างออกไป ตอนที่ 2 จะแนะนำเครื่องมือเหล่านั้น ได้แก่ การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) และการวิเคราะห์การหยุดชะงัก (Disruption Analysis)

ตอนที่ 2: การวางแผนสถานการณ์และการวิเคราะห์การหยุดชะงัก

ตอนที่ 1 ได้อธิบายถึงวิกฤตพลังงานปี 2022 และเผยให้เห็นว่าบริษัทเยอรมนีล้มเหลวในการเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ตอนที่ 2 จะแนะนำเครื่องมือสองอย่างที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำทางภายใต้ความไม่แน่นอน ได้แก่ การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) สำหรับการตัดสินใจระยะยาว และการวิเคราะห์การหยุดชะงัก (Disruption Analysis) สำหรับการทำความเข้าใจภัยคุกคามจากการแข่งขัน

2.1 การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) คืออะไร

การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) คือวิธีการเชิงกลยุทธ์สำหรับการสร้างแผนระยะยาวที่มีความยืดหยุ่น โดยการพัฒนาเรื่องเล่าที่น่าเชื่อถือและสอดคล้องกันภายในหลายรูปแบบเกี่ยวกับวิธีที่อนาคตอาจดำเนินไป แทนที่จะพนันกับการคาดการณ์เพียงทางเดียว แต่ละสถานการณ์แสดงถึงโลกที่แตกต่างกันซึ่งมีกฎเกณฑ์ แรงกดดัน และโอกาสที่แตกต่างกัน บังคับให้นักกลยุทธ์ต้องตรวจสอบว่าแผนของตนจะดำเนินไปอย่างไรในอนาคตที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ที่มาของการวางแผนสถานการณ์: Royal Dutch Shell และ Pierre Wack

ต้นกำเนิดของการวางแผนสถานการณ์ในยุคปัจจุบันอยู่ที่ผลงานของ Pierre Wack และทีมวางแผนกลุ่ม Shell ในช่วงปลายทศวรรษ 1960 และต้นทศวรรษ 1970 Wack ซึ่งนำแนวคิดมา

จากการจำลองสถานการณ์ทางทหาร ได้สร้างสิ่งที่เขาเรียกว่า "ศิลปะอ่อนโยนของการรับรู้ใหม่" (the gentle art of reperceiving) โดยใช้สถานการณ์ไม่ใช่เพียงเพื่อทำนายเหตุการณ์ แต่เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีที่ผู้ตัดสินใจมองสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ ทีมสถานการณ์ของ Shell ใช้วิธีการเหล่านี้เพื่อคาดการณ์การคว่ำบาตรน้ำมัน OPEC ปี 1973 ทำให้ Shell ตอบสนองต่อวิกฤตพลังงานได้เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีการบันทึกอย่างละเอียดในวรรณกรรมวิชาการ (Wack, 1985)

หลักการสำคัญที่ Wack ค้นพบจากประสบการณ์ที่ Shell คือ การวางแผนสถานการณ์ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำนายอนาคต แต่เพื่อเตรียมผู้นำให้สามารถสังเกตและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ในกรณีที่เหตุการณ์เฉพาะเจาะจงไม่ได้ถูกคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า หลักการนี้ทำให้การวางแผนสถานการณ์เป็นเครื่องมือด้านการเรียนรู้และการเตรียมพร้อม ไม่ใช่เครื่องมือด้านการพยากรณ์

ความแตกต่างระหว่างการวางแผนสถานการณ์กับวิธีการคาดการณ์อื่น

ตารางที่ 5: การเปรียบเทียบวิธีการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์

2.2 กระบวนการวางแผนสถานการณ์เจ็ดขั้นตอน

งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทาง Shell และเมทริกซ์ 2x2 ระบุขั้นตอนหลักเจ็ดขั้นตอนที่ประกอบกันเป็นกระบวนการวางแผนสถานการณ์ที่สมบูรณ์

ตารางที่ 6: กระบวนการวางแผนสถานการณ์เจ็ดขั้นตอน

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 2 อยู่ที่การกรอง ปัจจัยที่มีแนวทางที่คาดการณ์ได้แล้ว เช่น การเติบโตของประชากรสูงวัยในยุโรป ถือเป็น "ปัจจัยที่กำหนดล่วงหน้า" และจะปรากฏในทุกสถานการณ์ ความไม่แน่นอนวิกฤตที่แท้จริงคือปัจจัยที่ผลลัพธ์ยังไม่ทราบและความแตกต่างของผลลัพธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อกลยุทธ์

2.3 เมทริกซ์สถานการณ์ 2x2: กรณีวิกฤตพลังงานยุโรป

ตารางที่ 7: เมทริกซ์สถานการณ์พลังงานยุโรป 2x2

แนวทางเมทริกซ์ 2x2 เลือกแรงที่มีผลกระทบและความไม่แน่นอนสูงที่สุดสองปัจจัยและวางเป็นแกนของเมทริกซ์ ช่องสี่ช่องที่ได้แสดงถึงโลกที่น่าเชื่อถือสี่รูปแบบที่แตกต่างกัน สำหรับแต่ละโลก นักวางแผนจะพัฒนาเรื่องเล่าที่อธิบายลักษณะสำคัญ ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ และสัญญาณเตือน

ประโยชน์ของเมทริกซ์นี้อยู่ที่การบังคับให้นักวางแผนพิจารณาสถานการณ์ช่องขวาล่าง (วิกฤตพลังงาน) ซึ่งในความเป็นจริงถูกประเมินว่ามีโอกาสเกิดต่ำเกินไปจนไม่ผ่านเกณฑ์การเตรียมมาตรการรับมือ การมีเมทริกซ์ที่ชัดเจนทำให้ทุกช่องได้รับการพิจารณา ไม่ใช่เฉพาะสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น

2.4 ตัวอย่างการวางแผนสถานการณ์ในโลกจริง: Shell และสิงคโปร์

กรณีศึกษาที่ 1: Shell และตลาดพลังงานรัสเซีย

การศึกษาเชิงลึกในระยะยาวเกี่ยวกับการดำเนินงานของ Shell ในรัสเซียระหว่างปี 1994 ถึง 2016 พบว่าแม้สถานการณ์ของ Shell “ไม่ได้คาดการณ์เหตุการณ์สำคัญบางอย่างที่เกิดขึ้นในตลาดพลังงานรัสเซียที่ผันผวน” แต่สถานการณ์เหล่านั้นสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องถึง "บทบาทที่เพิ่มขึ้นของก๊าซ ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งก๊าซ และการแทรกแซงของรัฐบาลรัสเซียที่เพิ่มขึ้น" การเตรียมพร้อมทางจิตใจนี้ทำให้ผู้บริหาร Shell สามารถสังเกตุ ประเมิน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าเหตุการณ์เฉพาะเจาะจงจะไม่ได้ถูกคาดการณ์ไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นคุณค่าของการวางแผนสถานการณ์ในฐานะการเตรียมพร้อม ไม่ใช่การทำนาย

Shell ยังได้เผยแพร่สถานการณ์ “Scramble and Blueprints” ในปี 2008 ซึ่งสำรวจอนาคตพลังงานที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงสองรูปแบบ ในสถานการณ์ Scramble ประเทศต่าง ๆ แข่งขันกันแย่งชิงแหล่งพลังงานเพื่อตนเอง ส่งผลให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเกิดขึ้นช้าและเป็นปฏิกิริยาเชิงรับ ในสถานการณ์ Blueprints กลุ่มพันธมิตรทั้งในระดับท้องถิ่นและระหว่างประเทศร่วมกันจัดการสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงด้านพลังงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจพร้อมกัน Shell ใช้สถานการณ์เหล่านี้ในการทดสอบการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในก๊าซธรรมชาติเหลว เชื้อเพลิงชีวภาพ และพลังงานลมนอกชายฝั่ง ทำให้บริษัทมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าโลกรูปแบบใดจะเกิดขึ้น (Shell International, 2008)

กรณีศึกษาที่ 2: ศูนย์อนาคตเชิงกลยุทธ์ของสิงคโปร์

สิงคโปร์ได้บูรณาการการวางแผนสถานการณ์เข้ากับกระบวนการวางแผนรัฐบาลอย่างลึกซึ้งตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 1980 เมื่อกระทรวงกลาโหมนำเทคนิคของ Shell มาใช้ ปัจจุบันศูนย์อนาคตเชิงกลยุทธ์ (Centre for Strategic Futures หรือ CSF) ซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำเนินการฝึกวางแผนสถานการณ์ระดับชาติทุกไม่กี่ปี ครอบคลุมประเด็นตั้งแต่ความมั่นคงด้านอาหารไปจนถึงธรรมาภิบาลดิจิทัล CSF ได้พัฒนา “Scenario Planning Plus” (SP+) ซึ่งบูรณาการการวิเคราะห์แนวโน้ม การพัฒนาสถานการณ์ การประเมินผลกระทบ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนที่การวางแผนสถานการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถจัดการได้ แนวทางเชิงสถาบันนี้ถูกอ้างถึงอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมด้านการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ว่าเป็นแบบอย่างสำหรับการวางแผนระยะยาวของรัฐบาล

2.5 การวิเคราะห์การหยุดชะงัก (Disruption Analysis)

2.5.1 ทฤษฎีการหยุดชะงักของ Christensen

Clayton Christensen ได้นำเสนอแนวคิดพื้นฐานในหนังสือ *The Innovator's Dilemma* ปี 1997 โดยแยกแยะนวัตกรรมสองประเภทที่มีผลกระทบเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (Christensen, 1997)

นวัตกรรมแบบคงสภาพ (Sustaining Innovation) คือ นวัตกรรมที่ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ตามมิติที่ลูกค้ากระแสหลักให้ความสำคัญในอดีต เช่น ความเร็ว คุณภาพ หรือต้นทุนภายในกรอบเดิม นวัตกรรมประเภทนี้เกิดขึ้นภายในตลาดที่จัดตั้งแล้วและส่วนใหญ่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทเดิมที่สามารถจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป ตัวอย่างได้แก่ สมาร์ทโฟนที่มีกล้องที่ดีกว่า หรือเครื่องยนต์อากาศยานที่ประหยัดเชื้อเพลิงมากขึ้น

นวัตกรรมแบบหยุดชะงัก (Disruptive Innovation) คือ นวัตกรรมที่แนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ในตอนแรกด้อยกว่าโซลูชันที่มีอยู่ตามเกณฑ์กระแสหลัก แต่มีความเรียบง่ายกว่า ราคาถูกกว่า หรือเข้าถึงได้มากกว่า โดยปกติมุ่งเป้าไปที่ลูกค้าที่ถูกมองข้ามหรือสร้างตลาดใหม่ทั้งหมด เมื่อเวลาผ่านไป ผู้เข้าแข่งขันที่ทำลายล้างจะปรับปรุงและขยับขึ้นสู่ตลาดบนทีละขั้น จนในที่สุดแทนที่บริษัทเดิม (Christensen Institute)

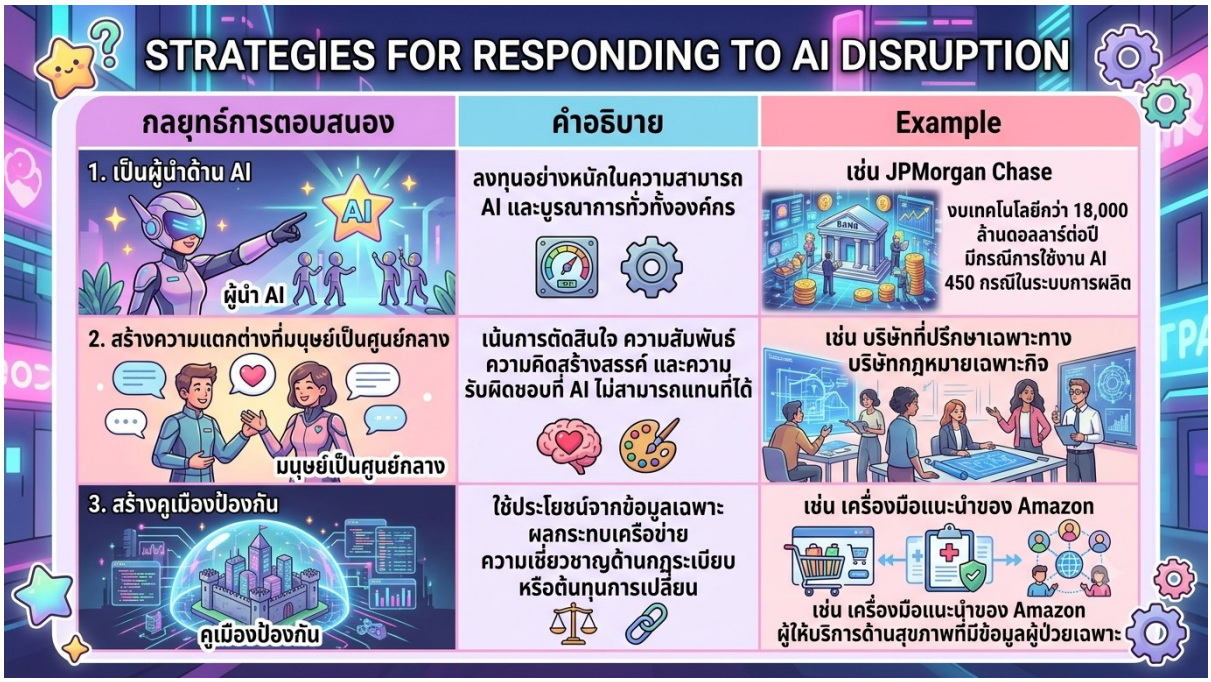
ตารางที่ 8: การเปรียบเทียบนวัตกรรมแบบคงสภาพกับนวัตกรรมแบบหยุดชะงัก

ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกของนักนวัตกรรม (The Innovator's Dilemma) คือหัวใจสำคัญของทฤษฎีของ Christensen ที่ขัดกับสัญชาตญาณ นั่นคือบริษัทเดิมละทิ้งผู้ที่ทำลายล้างในระยะแรกอย่างมีเหตุผล เพราะลูกค้าปัจจุบันไม่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่ด้อยกว่า อัตรากำไรไม่น่าดึงดูด และตลาดเริ่มต้นมีขนาดเล็ก Kodak ประดิษฐ์กล้องดิจิทัลในปี 1975 แต่ผู้บริหารระบุว่า "นั่นน่ารัก แต่อย่าบอกใคร" เพราะบริษัทกำลังทำกำไรมหาศาลจากการล้างฟิล์ม Blockbuster ปฏิเสธที่จะซื้อ Netflix ในราคา 50 ล้านดอลลาร์ในปี 2000 โดยมองว่าศักยภาพของสตรีมมิงยังไม่สำคัญ ทั้ง Kodak และ Blockbuster ไม่ได้โง่เขลา พวกเขาเพียงแต่ปรับตัวให้เหมาะสมกับตรรกะที่พิสูจน์ว่าตัวเองสำเร็จในอดีต จนกลายเป็นความตาบอดเชิงกลยุทธ์

2.5.2 การหยุดชะงักจากปัญญาประดิษฐ์ (AI Disruption)

ปัญญาประดิษฐ์ โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) นับตั้งแต่ปี 2022 แสดงถึงการหยุดชะงักทางเทคโนโลยีที่มีขอบเขตที่อาจกว้างขวางอย่างยิ่ง ตามรายงานของ BCC Research ปี 2026 ตลาด AI ทั่วโลกมีมูลค่าถึง 206.6 พันล้านดอลลาร์ในปี 2024 และคาดว่าจะเติบโตในอัตรา CAGR ประมาณร้อยละ 40 จนถึง 1.5 ล้านล้านดอลลาร์ภายในปี 2030 การสำรวจ State of AI ของ McKinsey ปี 2024 พบว่าร้อยละ 65 ขององค์กรใช้ Generative AI อย่างสม่ำเสมอ เกือบสองเท่าของอัตราจากสิบเดือนก่อน

ตารางที่ 9: กลยุทธ์การตอบสนองต่อการหยุดชะงักจาก AI



อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูงที่สุดต่อการหยุดชะงักจาก AI ประกอบด้วยบริการทางการเงิน ซึ่งการวิเคราะห์สินเชื่ออัตโนมัติของ JPMorgan ผ่านแพลตฟอร์ม COiN สามารถทำในไม่กี่วินาทีสิ่งที่เดิมต้องใช้เวลา 360,000 ชั่วโมงต่อปี นอกจากนี้ยังรวมถึงบริการวิชาชีพด้านกฎหมาย การให้คำปรึกษา และการบัญชีในส่วนของการตรวจสอบเอกสารและการสังเคราะห์

งานวิจัย รวมถึงการดูแลสุขภาพด้านการวินิจฉัยด้วยภาพ และสื่อและบันเทิงในด้านการสร้างเนื้อหาและการแปลภาษา

งานวิจัยของ BCG ระบุว่าแม้การใช้งานจะแพร่หลาย แต่มีเพียงร้อยละ 26 ของบริษัทเท่านั้นที่พัฒนาความสามารถเพียงพอที่จะก้าวข้ามการทดสอบแนวคิดและสร้างมูลค่าทางธุรกิจที่จับต้องได้ ซึ่งหมายความว่าบริษัทที่สร้างความสามารถด้าน AI ที่แท้จริงในขณะนี้จะสะสมความได้เปรียบเหนือผู้ตามในระยะยาว

2.5.3 การหยุดชะงักทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Disruption)

การหยุดชะงักทางภูมิรัฐศาสตร์หมายถึงผลกระทบเชิงกลยุทธ์จากการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางการเมือง นโยบายการค้า มาตรการคว่ำบาตร ความขัดแย้งทางทหาร หรือการเปลี่ยนแปลงการปกครองต่อการดำเนินธุรกิจ ต่างจากการหยุดชะงักในการแข่งขัน ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์มาจากภายนอกพลวัตอุตสาหกรรมและอาจเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน มีขนาดใหญ่โต และต้านทานการบรรเทาของภาคเอกชน

กรณีศึกษาที่ 1: การแยกตัวทางเทคโนโลยีระหว่างสหรัฐฯ และจีน

งานวิจัยของ Crossignani, Han, Macchiavelli และ Silva (2024) บันทึกว่ามาตรการควบคุมการส่งออกของสหรัฐฯ ที่มุ่งเป้าไปที่บริษัทเทคโนโลยีจีนทำให้เกิด “การแยกตัวของห่วงโซ่อุปทานสหรัฐฯ และจีนในวงกว้าง” โดยผู้จัดหาจากสหรัฐฯ มีแนวโน้มที่จะยุติความสัมพันธ์กับลูกค้าชาวจีน แม้แต่ผู้ที่ไม่ได้ถูกกำหนดเป้าหมายโดยตรงจากนโยบาย ผลกระทบทางการตลาดเกิดขึ้นทันที โดยผู้จัดหาจากสหรัฐฯ ที่ได้รับผลกระทบมีมูลค่าตลาดลดลงรวมกัน 130,000 ล้านดอลลาร์ พร้อมกับการลดลงของผลกำไรและการจ้างงาน (Crossignani et al., 2024)

กรณีศึกษาที่ 2: วิกฤตพลังงานปี 2022 ในฐานะกรณีศึกษาการหยุดชะงักทางภูมิรัฐศาสตร์

วิกฤตพลังงานปี 2022 แสดงให้เห็นคุณสมบัติหลักสามประการของการหยุดชะงักทางภูมิรัฐศาสตร์ ประการแรกคือความฉับพลัน ราคาก๊าซพุ่งขึ้นจาก 20 ยูโรเป็นกว่า 340 ยูโรต่อเมกะวัตต์ชั่วโมงภายในเวลาไม่กี่สัปดาห์ ประการที่สองคือขนาด ผลผลิตอุตสาหกรรมทั้งภาคลดลงและประเทศเผชิญกับการขาดดุลการค้าครั้งแรกในรอบ 30 ปี ประการที่สามคือความต้านทาน เนื่องจากการตอบสนองของภาคเอกชนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะแก้ไขการหยุดชะงักระดับนี้ จำเป็นต้องมีการแทรกแซงระดับนโยบายของรัฐบาล

กลยุทธ์การตอบสนองต่อการหยุดชะงักทางภูมิรัฐศาสตร์ ได้แก่ การกระจายห่วงโซ่อุปทาน (China+1) โดยสร้างความสามารถในการผลิตคู่ขนานในพื้นที่ภูมิศาสตร์ทางเลือก กลยุทธ์การสร้างภูมิภาค (Regionalization) โดยสร้างห่วงโซ่อุปทานระดับภูมิภาคที่ลดการรับความเสี่ยงข้ามพรมแดน และการใช้การวางแผนสถานการณ์สำหรับความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ผ่าน

กรอบความไม่แน่นอนระดับ 2 ถึง 3 เพื่อพัฒนาการตอบสนองฉุกเฉินต่อผลลัพธ์ที่น่าจะเป็นแต่ไม่แน่นอน

2.5.4 การสร้างความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resilience)

ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resilience) หมายถึง “ความสามารถในการคาดการณ์ ปรับตัว และเกิดขึ้นใหม่ที่แข็งแกร่งขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง” ไม่ใช่เพียงการอยู่รอดจากการหยุดชะงักเท่านั้น แต่รักษาแรงขับเคลื่อนทางการแข่งขันและอาจเกิดขึ้นพร้อมกับความสามารถที่เสริมสร้างขึ้น คำจำกัดความนี้แยกความยืดหยุ่นออกจากความแข็งแกร่งง่าย (ทนต่อแรงกระแทกโดยไม่เปลี่ยนแปลง) และวางตำแหน่งให้เป็นความสามารถองค์กรที่มีพลวัตและมองไปข้างหน้า

ตารางที่ 10: ความสามารถหลักสำหรับความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์

กรณีศึกษา: Ørsted และความยืดหยุ่นผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

Ørsted (เดิมชื่อ DONG Energy) เป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ทรงพลังที่สุดของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ในประวัติธุรกิจสมัยใหม่ ในปี 2009 บริษัทสาธารณูปโภคของเดนมาร์กแห่งนี้เป็นหนึ่งในบริษัทที่พึ่งพาถ่านหินมากที่สุดในยุโรป ผู้นำของ Ørsted ตระหนักถึงแรงกดดันด้านกฎระเบียบการคัดค้านจากภาคประชาสังคม และทิศทางเชิงกลยุทธ์ของตลาดพลังงาน จึงมุ่งมั่นที่จะพลิกผันการผสมผสานการผลิตอย่างสมบูรณ์ผ่านกลยุทธ์ “85/15” ซึ่งหมายถึงร้อยละ 85 จากพลังงานหมุนเวียนและร้อยละ 15 จากพลังงานแบบดั้งเดิม ภายในปี 2019 Ørsted กลายเป็นผู้ผลิตพลังงานลมนอกชายฝั่งรายใหญ่ที่สุดของโลก และภายในปี 2024 ได้ปิดโรงงานพลังงานถ่านหินสุดท้ายและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Scope 1 และ Scope 2 ลงมากกว่าร้อยละ 98 จากระดับปี 2006 เรื่องราวของ Ørsted แสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นไม่ใช่การอยู่รอดเชิงรับ แต่คือ

การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เชิงรุกที่ขับเคลื่อนด้วยการมองการณ์ไกลและความมุ่งมั่นของผู้นำ (McKinsey & Company, 2020; ESG News, 2025)

2.6 เชื่อมโยงกลับสู่วิกฤตพลังงาน: กลยุทธ์การตอบสนองหลังวิกฤต

เมื่อนำกรอบแนวคิดในตอนที่ 2 มาประยุกต์กับวิกฤตพลังงานปี 2022 กลยุทธ์การตอบสนองที่บริษัทเยอรมนีควรนำใช้ทั้งก่อนและหลังวิกฤตประกอบด้วยสี่แนวทางหลัก

แนวทางแรกคือการสร้างความยืดหยุ่นผ่านการกระจายแหล่งพลังงาน โดยพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จัดหาก๊าซธรรมชาติเหลวจากตลาดนอร์เวย์ แอลจีเรีย และสหรัฐอเมริกาพร้อมกันหลายราย แทนที่จะพึ่งพาแหล่งเดียวจากรัสเซีย แนวทางที่สองคือการป้องกันความเสี่ยงข้ามสถานการณ์ผ่านมาตรการที่ให้ผลดีไม่ว่าสถานการณ์ใดจะเกิดขึ้น ได้แก่ การลงทุนในประสิทธิภาพพลังงานและพลังงานทดแทนซึ่งมีประโยชน์ทั้งในสถานการณ์ราคาก๊าซสูงและต่ำ แนวทางที่สามคือการสร้างคลังเก็บพลังงานสำรองที่เพียงพอเพื่อรักษาความยืดหยุ่นในการดำเนินงานระหว่างการหยุดชะงักระยะสั้น และแนวทางที่สี่คือการใช้การวางแผนสถานการณ์เพื่อกำหนดสัญญาณเตือนและแผนสำรองล่วงหน้า เพื่อให้การตอบสนองเมื่อวิกฤตเกิดขึ้นจริงเป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระเบียบ ไม่ใช่การตอบสนองแบบฉุกเฉินที่ขาดการเตรียมพร้อม

บทสรุปตอนที่ 2

การวางแผนสถานการณ์ช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้หลากหลายรูปแบบ ในขณะที่การวิเคราะห์การหยุดชะงักช่วยให้องค์กรเข้าใจภัยคุกคามจากการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด อย่างไรก็ตาม เครื่องมือทั้งสองนี้ยังไม่สมบูรณ์หากขาดมิติด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอนที่ 3 จะนำเสนอกรอบแนวคิด ESG และการบูรณาการทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันในกิจกรรมสรุปท้ายหน่วยการเรียนรู้

ตอนที่ 3: ESG การบูรณาการ และกิจกรรมสรุปท้ายหน่วย

ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ได้นำเสนอกรอบแนวคิดสำหรับการบริหารความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอน ตอนที่ 3 จะเพิ่มมิติสุดท้าย นั่นคือ ESG (Environmental, Social, Governance) ซึ่งเปลี่ยนจากการเป็นตัวเลือกเสริมมาเป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน จากนั้นจะทำการบูรณาการทุกกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษามาตั้งแต่หน่วยที่ 3 ถึงหน่วยที่ 6

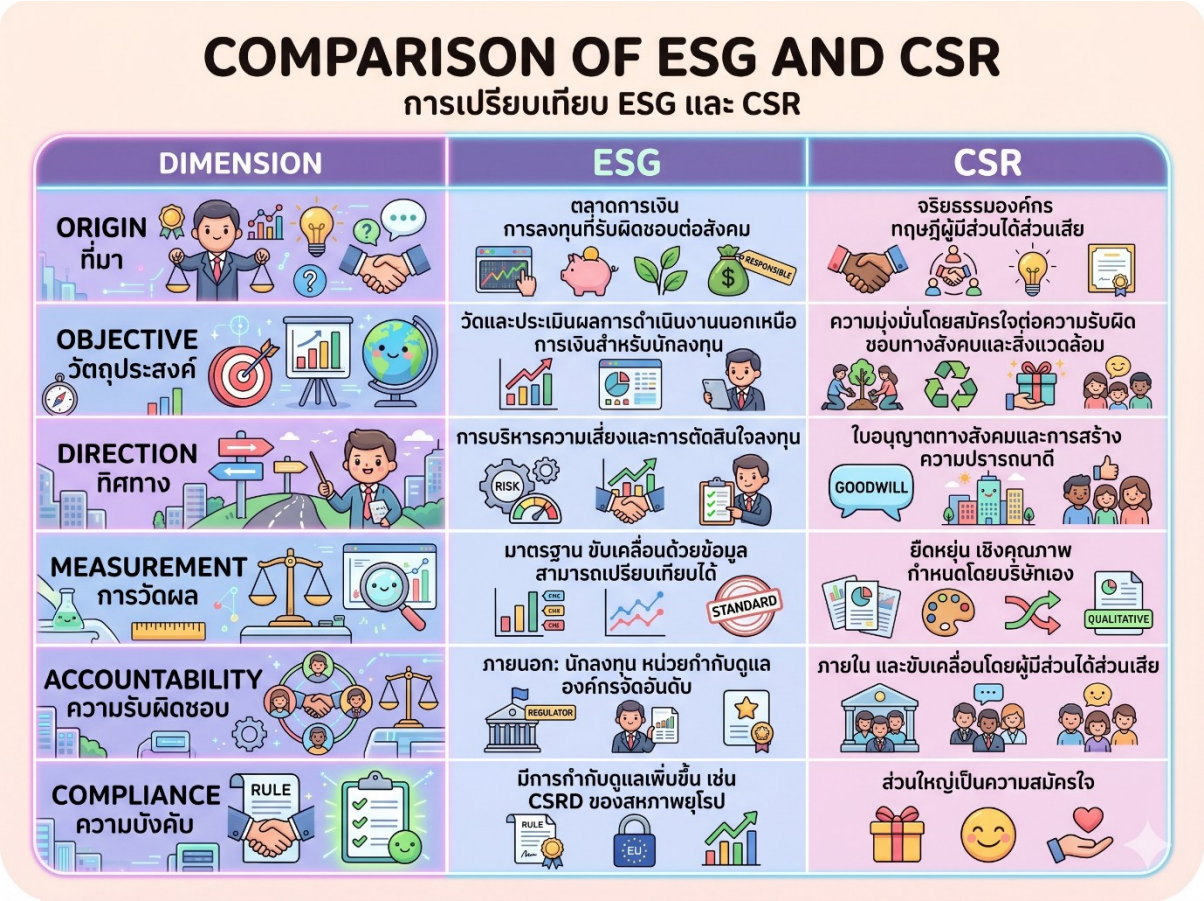
3.1 ESG คืออะไร

ESG (Environmental, Social, and Governance) หรือ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล คือกรอบแนวคิดที่มีโครงสร้างชัดเจนสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนและมีจริยธรรมขององค์กรใน เสาหลักสามด้านที่เชื่อมโยงกัน กรอบแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาในตอนแรกโดยชุมชนการลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Investment หรือ SRI) เพื่อให้นักลงทุนมีเกณฑ์มาตรฐานในการบูรณาการปัจจัยความยั่งยืนเข้ากับการตัดสินใจลงทุน

ความแตกต่างระหว่าง ESG และ CSR

แหล่งที่มาของความสับสนที่พบบ่อยในการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการนำ ESG และ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) มาใช้แทนกัน แนวคิดทั้งสองมีความเกี่ยวข้องกันแต่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังที่ Grant Thornton Netherlands ได้สรุปไว้อย่างกระชับว่า “CSR คือแนวทางเชิงกลยุทธ์ ส่วน ESG คือเครื่องมือวัดผล” นั่นคือ กิจกรรม CSR ให้ข้อมูลนำเข้าเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งกรอบ ESG นำมาวัดผลและเปรียบเทียบ (Grant Thornton Netherlands, 2024)

ตารางที่ 11: การเปรียบเทียบ ESG และ CSR



(Grant Thornton Netherlands, 2024)

เหตุผลที่ ESG กลายเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์

แรงกดดันสามประการที่มาบรรจบกันได้ยกระดับ ESG จากความห่วงใยรอบนอกให้กลายเป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์หลัก ประการแรกคือแรงกดดันจากนักลงทุน การสำรวจ Corporate Governance ของ Harvard ปี 2024 พบว่าร้อยละ 77 ของนักลงทุนสถาบันให้ความสำคัญกับประเด็น ESG ที่มีความเกี่ยวข้องทางการเงินอย่างชัดเจน และร้อยละ 85 คาดว่ากฎระเบียบจะเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของการมีส่วนร่วม ESG โดย OECD ประมาณการว่านักลงทุน

สถาบันถือครองหุ้นสาธารณะของโลกมากกว่าร้อยละ 40 ประการที่สองคือแรงกดดันจากกฎระเบียบ โดย Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ของสหภาพยุโรปกำหนดให้บริษัทกว่า 50,000 แห่งที่ดำเนินงานในสหภาพยุโรปต้องจัดทำรายงานความยั่งยืนโดยละเอียด ประการที่สามคือความต้องการของผู้บริโภคและผู้มีความสามารถ โดยงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติ ESG ที่น่าเชื่อถือส่งผลต่อทั้งความตั้งใจซื้อของผู้บริโภคและการตัดสินใจเลือกนายจ้างของผู้ที่มีความสามารถ โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2025)

3.2 เสาหลักทั้งสามของ ESG

3.2.1 สิ่งแวดล้อม (Environmental: E)

เสาหลักด้านสิ่งแวดล้อมวัดผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมของบริษัทต่อสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ องค์ประกอบหลักครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้ทรัพยากร การจัดการขยะ ความหลากหลายทางชีวภาพ และการรับมือกับความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศทั้งในรูปแบบของความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านและความเสี่ยงทางกายภาพ

ตัวชี้วัดหลัก ได้แก่ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแบ่งตาม Scope 1 (ปล่อยโดยตรง) Scope 2 (จากพลังงานที่ซื้อ) และ Scope 3 (ตลอดห่วงโซ่คุณค่า) ร้อยละของพลังงานหมุนเวียนต่อการบริโภคพลังงานทั้งหมด ปริมาณการใช้น้ำและประสิทธิภาพ รวมถึงการปล่อยขยะและแนวปฏิบัติด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน

ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ ของเสานี้ประกอบด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการซื้อขายคาร์บอนและการกำหนดราคาคาร์บอน การลดต้นทุนการดำเนินงานผ่านประสิทธิภาพด้านพลังงานและทรัพยากร การบริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านพลังงาน เช่น สินทรัพย์ที่อาจกลายเป็นสินทรัพย์ด้อยค่า และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน

กรณีศึกษาที่โดดเด่นที่สุดของเสาด้านสิ่งแวดล้อมคือ Ørsted ซึ่งภายในปี 2025 ได้ลดความเข้มข้นของคาร์บอน Scope 1 และ Scope 2 ลงมากกว่าร้อยละ 98 จากระดับปี 2006 และบรรลุการผลิตพลังงานหมุนเวียนร้อยละ 99 กลายเป็นบริษัทพลังงานแห่งแรกที่เสร็จสิ้นการเปลี่ยนผ่านสีเขียวอย่างสมบูรณ์ โดยมีเป้าหมายสุทธิเป็นศูนย์ที่ผ่านการรับรองจาก Science Based Targets initiative (SBTi) ครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมดภายในปี 2040 (ESG News, 2025; McKinsey & Company, 2020)

3.2.2 สังคม (Social: S)

เสาหลักด้านสังคมมุ่งจัดการความสัมพันธ์ขององค์กรกับพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และชุมชน องค์ประกอบหลักครอบคลุมแนวปฏิบัติด้านแรงงาน สิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน

ความหลากหลาย ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Diversity, Equity and Inclusion หรือ DEI) ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ และผลกระทบต่อชุมชน

ตัวชี้วัดหลัก ได้แก่ อัตราการบาดเจ็บและอุบัติเหตุในที่ทำงาน ข้อมูล DEI ของพนักงาน ความเท่าเทียมของค่าตอบแทน การตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน และดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ใบอนุญาตทางสังคมในการดำเนินธุรกิจในชุมชนและตลาด การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถผ่านแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่ง ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานผ่านมาตรฐานการจัดหาที่มีจริยธรรม และการลดการรับความเสี่ยงจากข้อโต้แย้งด้านแนวปฏิบัติแรงงาน

ตัวอย่างที่ชัดเจนของการบูรณาการเสาสังคมเข้ากับกลยุทธ์หลักคือ Unilever แผน Sustainable Living ของ Unilever ได้ฝังเกณฑ์ทางสังคมไว้ในกลยุทธ์แบรนด์ ผลลัพธ์ที่วัดได้คือสายผลิตภัณฑ์ “Sustainable Living” ของ Unilever เติบโตเร็วกว่าส่วนที่เหลือของธุรกิจร้อยละ 46 และสร้างร้อยละ 70 ของการเติบโตของยอดขายรวมในปี 2017 บริษัทยังลดการปล่อย CO_2 ต่อตันการผลิตลงร้อยละ 65 และลดการใช้น้ำลงร้อยละ 49 ภายในปี 2020 เมื่อเทียบกับปี 2008

3.2.3 ธรรมาภิบาล (Governance: G)

เสาหลักด้านธรรมาภิบาลตรวจสอบระบบและโครงสร้างภายในที่บริษัทถูกกำกับและควบคุม องค์ประกอบหลักครอบคลุมความหลากหลายของคณะกรรมการ โครงสร้างค่าตอบแทนผู้บริหาร สิทธิผู้ถือหุ้น นโยบายจริยธรรมและการต่อต้านการทุจริต คุณภาพการตรวจสอบ ความโปร่งใสทางการเงิน และการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส

ตัวชี้วัดหลัก ได้แก่ ร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการ ความหลากหลายทางเพศในระดับผู้นำ อัตราส่วนค่าตอบแทนผู้บริหารต่อค่าตอบแทนพนักงานระดับกลาง และคะแนนดัชนีธรรมาภิบาลจากองค์กรจัดอันดับภายนอก

ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญสามประการได้แก่ ประการแรกคือคุณภาพธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับมากขึ้นว่าเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินงานระยะยาวและคุณภาพการบริหารความเสี่ยง ประการที่สองคือธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งลดความเปิดรับต่อเรื่องอื้อฉาวทางการเงิน การบังคับใช้กฎระเบียบ และความเสียหายด้านชื่อเสียง ประการที่สามคือความหลากหลายของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจที่ดีขึ้นและการลดความคิดแบบหมู่คณะ

3.3 ESG ในฐานะกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่การปฏิบัติตามข้อกำหนด

เหตุผลทางธุรกิจสำหรับ ESG

การบูรณาการความยั่งยืนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่วัดได้ผ่านหลายเส้นทาง ทั้งนี้ การประหยัดต้นทุน (Cost Savings) เกิดขึ้นเมื่อประสิทธิภาพด้านทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น

พลังงาน น้ำ หรือวัสดุ ลดต้นทุนการดำเนินงานโดยตรง Unilever ลดความเข้มข้นของ CO_2 ลงร้อยละ 65 และการใช้น้ำลงร้อยละ 49 ระหว่างปี 2008 ถึง 2020 ซึ่งแปลตรงเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงาน การเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) เกิดขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนสามารถตั้งราคาพรีเมียมและเข้าถึงกลุ่มตลาดที่กำลังเติบโต โมเดลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจของ Patagonia ทำให้สามารถตั้งราคาพรีเมียมและสร้างความภักดีจากผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) เกิดขึ้นเมื่อแนวปฏิบัติ ESG ลดการรับความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน และความน่าจะเป็นของวิกฤตด้านชื่อเสียง การดึงดูดผู้มีความสามารถ (Talent Attraction) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรที่มุ่งมั่นด้าน ESG แสดงให้เห็นแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรุ่นมิลเลนเนียลและ Gen Z ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย และต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital) ลดลงเมื่อบริษัทที่มีคะแนน ESG สูงดึงดูดเงินทุนสถาบันและโดยปกติเผชิญกับต้นทุนการระดมทุนที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะในพันธบัตรสีเขียวและหนี้ที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืน

กรณีศึกษา: Patagonia และพันธกิจในฐานะความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การประเมินการดำเนินงาน ESG ของ Patagonia พบว่าร้อยละ 64 ของการดำเนินการที่ประเมินส่งผลประโยชน์ร่วมทั้งต่อสังคมและธุรกิจ ความสอดคล้องในระดับสูงที่ผิดปกตินี้เกิดจากความได้เปรียบเชิงโครงสร้าง ได้แก่ พอร์ตผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้น ธรรมาภิบาลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจ และฐานผู้บริโภคที่ให้คุณค่ากับความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมเพียงพอที่จะจ่ายราคาพรีเมียม ในปี 2022 ผู้ก่อตั้ง Yvon Chouinard ได้โอนกรรมสิทธิ์ Patagonia ให้กับกองทุนเพื่อวัตถุประสงค์และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรด้านสิ่งแวดล้อม โดยผูกมัดกำไรในอนาคตทั้งหมดเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นการแสดงออกสูงสุดของการบูรณาการ ESG ในฐานะเอกลักษณ์เชิงกลยุทธ์

3.4 ความเสี่ยงและข้อวิจารณ์ของ ESG

การฟอกเขียว (Greenwashing)

การฟอกเขียว (Greenwashing) หมายถึงการปฏิบัติของการกล่าวอ้างเท็จ การสร้างความเข้าใจผิด หรือการกล่าวอ้างที่ไม่มีหลักฐานสนับสนุนเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมหรือความมุ่งมั่นของบริษัทเพื่อให้ดูเหมือนยั่งยืนกว่าความเป็นจริง งานวิจัยที่ติดตามกรณีการฟอกเขียวของบริษัทบันทึกไว้ถึง 22 กรณีในปี 2023 เพิ่มขึ้นจาก 8 กรณีในปี 2020 ซึ่งสะท้อนทั้งการตรวจสอบที่เข้มงวดขึ้นและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นในการกล่าวอ้างเกินจริง (Hicks, 2024)

กรณีที่มีการบันทึกอย่างชัดเจน ได้แก่ Volkswagen ในปี 2015 ที่ยอมรับว่าติดตั้งซอฟต์แวร์ที่ตรวจจับการทดสอบมลพิษและปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพเครื่องยนต์ ขณะที่ทำการตลาดรถยนต์ว่าเป็น “ดีเซลสะอาด” ผลลัพธ์คือค่าปรับทั่วโลกมากกว่า 30,000 ล้านดอลลาร์ H&M ในปี 2022 ถูกกล่าวหาว่าสร้างความเข้าใจผิดให้ผู้บริโภคด้วยการ์ดสิ่งแวดล้อมสำหรับผลิตภัณฑ์ “Conscious Choice” โดยมากกว่าครึ่งหนึ่งของการ์ดประเมินความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของ

ผลิตภัณฑ์สูงเกินจริง และ Coca-Cola ในปี 2024 ที่คณะกรรมาธิการยุโรปบังคับให้ปรับปรุงการกล่าวอ้างบนบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากละเมิดกฎคุ้มครองผู้บริโภคของสหภาพยุโรป

มาตรฐานการจัดอันดับที่ไม่สอดคล้องกัน

ความท้าทายเชิงโครงสร้างที่สำคัญในพื้นที่ ESG คือความแตกต่างอย่างมากระหว่างองค์กรจัดอันดับ งานวิจัยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่ต่ำระหว่างคะแนน ESG จากผู้ให้บริการที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น MSCI, Sustainalytics, Bloomberg หรือ S&P เนื่องจากพวกเขาถ่วงน้ำหนักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลแตกต่างกัน ความไม่สอดคล้องนี้ทำให้การเปรียบเทียบ ESG เป็นเรื่องยากสำหรับนักลงทุนและสร้างความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ให้กับบริษัทว่าควรมุ่งเน้นการปรับปรุงด้านใด

การต่อต้าน ESG และแนวทางการตอบสนอง

ในบางตลาด โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ได้เกิดปฏิกิริยาทางการเมืองต่อการลงทุน ESG หลังปี 2022 โดยรัฐบาลบางรัฐจำกัดผู้จัดการกองทุนสาธารณะจากการใช้เกณฑ์ ESG การสำรวจของ Harvard ในปี 2024 สังเกตเห็น “การแบ่งแยก” โดยนักลงทุนมุ่งเน้นมากขึ้นในประเด็น ESG ที่มีความสำคัญทางการเงินอย่างชัดเจน เช่น ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ ธรรมาภิบาล และทุนมนุษย์ ขณะที่ลดความสำคัญของกิจกรรม ESG ที่ถูกมองว่าเป็นอุดมการณ์ (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2025)

บริษัทควรตอบสนองต่อข้อวิจารณ์เหล่านี้ด้วยแนวทางที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การทำให้มั่นใจว่าการกล่าวอ้าง ESG มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และได้รับการยืนยันจากภายนอกโดยมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ เช่น SBTi, GRI, SASB และ CDP การแยกความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันกับเป้าหมายในอนาคต พร้อมระบุเส้นทางการเปลี่ยนผ่านอย่างชัดเจน และการสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการรับรองของบุคคลที่สามในรายงานความยั่งยืน

3.5 เชื่อมโยง ESG กับวิกฤตพลังงานปี 2022

วิกฤตพลังงานปี 2022 แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงที่ลึกซึ้งระหว่าง ESG และกลยุทธ์เชิงป้องกัน บริษัทที่ได้ลงทุนในประสิทธิภาพพลังงานและการจัดหาพลังงานหมุนเวียนก่อนปี 2022 ได้รับผลกระทบน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญจากการพุ่งสูงขึ้นของราคาก๊าซธรรมชาติ นั่นคือการลงทุน ESG ไม่ใช่แค่การจัดการจริยธรรม แต่เป็นการลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้างที่ทำให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันต่อการหยุดชะงักหลายประเภท

ในมิติที่สอง วิกฤตพลังงานเร่งการเปลี่ยนผ่านด้าน ESG ของยุโรปอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากราคาก๊าซที่พุ่งสูงทำให้พลังงานหมุนเวียนมีความคุ้มทุนทางเศรษฐกิจสำหรับอุตสาหกรรมที่เคยพึ่งพาก๊าซราคาถูก ความมั่นคงด้านพลังงาน ซึ่งเป็นประเด็นทางภูมิรัฐศาสตร์ ได้บรรจบกับเป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นประเด็นด้าน ESG ด้านสิ่งแวดล้อม วิกฤตนี้จึงสาธิตให้เห็น

ว่าการลงทุน ESG ที่ดูเหมือนเป็นค่าใช้จ่ายในช่วงภาวะปกติ กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญในช่วงวิกฤต

3.6 การบูรณาการ: เครื่องมือทั้งสี่ของนักกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน

กรอบแนวคิดทั้งสี่ที่ครอบคลุมในหน่วยการเรียนรู้นี้ไม่ใช่ไซโลการวิเคราะห์ที่แยกอิสระ แต่ประกอบเป็น “ระบบข่าวกรองเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ” สำหรับการบริหารความไม่แน่นอน การวางแผนสถานการณ์คาดการณ์การหยุดชะงักและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ESG การบริหารความเสี่ยงดำเนินการตามภัยคุกคามที่ระบุในการวิเคราะห์สถานการณ์ ESG สร้างความยืดหยุ่นระยะยาว และการวิเคราะห์การหยุดชะงักเสริมสร้างเนื้อหาของสถานการณ์โดยให้กลไกที่สถานการณ์ดำเนินไป

ตารางที่ 12: เครื่องมือทั้งสี่ของนักกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน

ข้อสรุปสำคัญสำหรับนักศึกษาคือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แท้จริง กรอบแนวคิดเหล่านี้ถูกประยุกต์ใช้พร้อมกันและซ้ำๆ องค์กรที่เผชิญกับการหยุดชะงักจาก AI ตามกรอบ Christensen ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ตามกรอบ Courtney เพื่อทำความเข้าใจว่าแนวทางการนำ AI มาใช้ที่แตกต่างกันจะดำเนินไปอย่างไร จัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ AI ด้วยทะเบียนความเสี่ยงและพิจารณาองค์ประกอบ ESG ของ AI เช่น ความเป็นธรรมของอัลกอริทึม การกำกับดูแลข้อมูล และการกระจัดของตำแหน่งงาน ในฐานะความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.7 เชื่อมโยงกลับสู่กรณีศึกษาเปิดบทเรียน: การวิเคราะห์ครบถ้วนของวิกฤตพลังงานปี 2022

กลับไปที่เรื่องเล่าเปิดบทเรียนของตอนที่ 1 โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทั้งหมดจากหน่วยที่ 3 ถึงหน่วยที่ 6 เพื่ออธิบายความล้มเหลวของบริษัทเยอรมนีอย่างครบถ้วน

(1) ระดับความไม่แน่นอน: ตามที่วิเคราะห์ในตอนที่ 1 บริษัทเยอรมนีเผชิญกับความไม่แน่นอนระดับที่ 2 ตามกรอบของ Courtney และคณะ ซึ่งมีอนาคตทางเลือกที่ชัดเจนสองทิศทาง ความล้มเหลวคือการดำเนินกลยุทธ์ราวกับว่าอยู่ในระดับที่ 1 โดยสันนิษฐานถึงอนาคตเดียวที่แน่นอน ความผิดพลาดที่ Courtney และคณะ (1997) เตือนว่า "อันตรายโดยตรง" เมื่อความไม่แน่นอนสูงอย่างแท้จริง

(2) การวางแผนสถานการณ์: บริษัทล้มเหลวในการพิจารณาสถานการณ์ที่ความขัดแย้งทางททหารในยูเครนนำไปสู่การคว่ำบาตรพลังงาน แม้ว่าสถานการณ์นี้จะเป็นหนึ่งในช่องของเมทริกซ์ 2x2 ที่สมเหตุสมผล (เสถียรภาพภูมิรัฐศาสตร์ต่ำ คูณกับ นโยบายสภาพภูมิอากาศหละหลวม) สัญญาณเตือนหลายอย่างมีอยู่ตั้งแต่ปี 2014 เมื่อรัสเซียผนวกไครเมีย แต่ถูกตีความว่าเป็นสัญญาณของอนาคตที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น ไม่ใช่สัญญาณบ่งชี้ที่ต้องติดตาม

(3) ความยืดหยุ่น: บริษัทขาดความสามารถด้านความยืดหยุ่นหลักสองประการ ประการแรกคือการซ้ำซ้อน (Redundancy) เนื่องจากไม่มีแหล่งพลังงานทางเลือกในปริมาณที่เพียงพอ ประการที่สองคือความคล่องตัว (Agility) เนื่องจากกระบวนการผลิตที่ออกแบบมาสำหรับก๊าซราคาถูกไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเมื่อสภาวะเปลี่ยนแปลง ตามที่ศึกษาในหน่วยที่ 5 การดำเนินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องรวมถึงการสร้างความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง ไม่ใช่เพียงการวางกลยุทธ์

(4) ESG: บริษัทที่ได้ลงทุนในประสิทธิภาพพลังงานและพลังงานหมุนเวียนก่อนปี 2022 ตามพันธกิจ ESG ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่าการลงทุนเหล่านั้นกลายเป็นเกราะป้องกันเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าในช่วงวิกฤต วิกฤตนี้เร่งให้ยุโรปขยายการลงทุนในพลังงานหมุนเวียน ทำให้เป้าหมาย ESG ด้านสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายความมั่นคงด้านพลังงานกลายเป็นสิ่งเดียวกันอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน

วิกฤตพลังงานปี 2022 สอนบทเรียนอันมีค่าแก่นักกลยุทธ์ทุกคน นั่นคือเราไม่สามารถทำนายอนาคตได้ แต่เราสามารถเตรียมพร้อมสำหรับความเป็นไปได้ที่หลากหลาย บริษัทที่ประสบความสำเร็จในยุคแห่งความไม่แน่นอนจะไม่ใช่บริษัทที่คาดการณ์เก่งที่สุด แต่จะเป็นบริษัทที่ปรับตัวเก่งที่สุด มีความยืดหยุ่นมากที่สุด และเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดฝันมากที่สุด กรอบแนวคิดในหน่วยที่ 3 ถึงหน่วยที่ 6 ได้มอบเครื่องมือสำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในโลกที่ความแน่นอนเป็นเพียงภาพลวงตา

3.8 ข้อคิดสำคัญสำหรับนักศึกษา (Key Takeaways)

(1) กลยุทธ์ที่ล้มเหลวส่วนใหญ่ล้มเหลวที่การดำเนินการ ไม่ใช่การคิดค้นกลยุทธ์ งานวิจัยประมาณการว่าร้อยละ 70 ของกลยุทธ์ล้มเหลวจากการดำเนินการที่ไม่ดี ไม่ใช่จากการวิเคราะห์ที่ผิดพลาด

(2) ความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์มีหลายระดับตั้งแต่อนาคตที่คาดการณ์ได้ไปจนถึงความคลุมเครือแท้จริง และแต่ละระดับต้องการเครื่องมือและท่าทีเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

(3) การวางแผนสถานการณ์ช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้หลากหลายรูปแบบ คุณค่าของการวางแผนสถานการณ์อยู่ที่การเตรียมความพร้อมทางปัญญา ไม่ใช่ความแม่นยำในการทำนาย

(4) การหยุดชะงักมักมาจากบริษัทใหม่ที่ให้บริการกลุ่มลูกค้าที่ถูกมองข้ามก่อนที่จะขยับขึ้นมาท้าทายบริษัทใหญ่ และบริษัทเดิมมักตอบสนองช้าเกินไปเพราะตรรกะของตนเองขัดขวางการมองเห็นภัยคุกคาม

(5) ESG ไม่ใช่กิจกรรมเพื่อสังคมหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยลดความเสี่ยง เพิ่มการเติบโตของรายได้ และดึงดูดผู้มีความสามารถ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนจากกรณีของ Unilever และ Ørsted

(6) วิกฤตพลังงานปี 2022 แสดงให้เห็นว่าแม้แต่บริษัทข้ามชาติที่ซับซ้อนที่สุดก็ยังล้มเหลวเมื่อพวกเขาสันนิษฐานถึงอนาคตเดียวที่แน่นอนและละเลยความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ที่มีโอกาสเกิดต่ำแต่มีผลกระทบสูง

(7) ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยความคล่องตัว การซ้ำซ้อน การปรับตัวเป็นโมดูล และวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นความสามารถที่จำเป็นและสามารถสร้างเชิงรุกได้ก่อนที่วิกฤตจะเกิดขึ้น ไม่ใช่เพียงการตอบสนองหลังจากเกิดแล้ว

(8) เครื่องมือทั้งสี่ด้าน ได้แก่ การบริหารความเสี่ยง การวางแผนสถานการณ์ การวิเคราะห์การหยุดชะงัก และ ESG ทำงานร่วมกันเป็นระบบบูรณาการ ไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้แยกกัน การเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์คือการรู้ว่าเมื่อใดและอย่างไรจึงจะนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ร่วมกัน

(9) ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์กลายเป็นบริบทเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดทศวรรษ 2020 โดยการสูญเสียมูลค่าตลาด 130,000 ล้านดอลลาร์จากมาตรการควบคุมการส่งออกสหรัฐฯ ถึงจีนและวิกฤตอุปทานพลังงานจากสงครามรัสเซียและยูเครน แสดงให้เห็นว่าความรู้ด้านภูมิรัฐศาสตร์เป็นสมรรถนะหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่

(10) การฟอกเขียวเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่ปัญหาการสื่อสาร บริษัทที่กล่าวอ้างเกินจริงด้านความยั่งยืนเผชิญกับการบังคับใช้กฎหมาย การสูญเสียความน่าเชื่อถือของนักลงทุน และความเสียหายต่อแบรนด์ที่มีผลกระทบทางการเงินที่วัดได้อย่างชัดเจน

References

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review, 75*(6), 66–79.

Crosignani, M., Han, L., Macchiavelli, M., & Silva, A. (2024). *Geopolitical risk and decoupling: Evidence from U.S. export controls* (CEPR Discussion Paper No. 18986). Centre for Economic Policy Research.

ESG News. (2025, November 13). *Ørsted becomes first energy major to complete full green transition*. https://esgnews.com/orsted-becomes-first-energy-major-to-complete-full-green-transition/

Grant Thornton Netherlands. (2024, December 19). *Exploring the interplay between sustainability, CSR, and ESG*. https://www.grantthornton.nl/en/insights-en/tax/exploring-the-interplay-between-sustainability-csr-and-esg/

Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2025, March 17). *Global institutional investor survey 2024 report*. https://corpgov.law.harvard.edu/2025/03/17/global-institutional-investor-survey-2024-report/

Hicks, R. (2024). *22 brands called out for greenwashing in 2023*. Eco-Business. https://cwrrr.org/opinions/22-brands-called-out-for-greenwashing-in-2023/

Hoare, A. (2021, June 11). *Strategic risk: A quick guide*. Ideagen. https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/strategic-risk-a-quick-guide

McKinsey & Company. (2020, July 9). *Ørsted's renewable-energy transformation*. https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/orsteds-renewable-energy-transformation

Shell International. (2008). *Shell energy scenarios to 2050: Scramble and Blueprints*. https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios/what-are-the-previous-shell-scenarios.html

Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review, 63*(5), 73–89.