

# รู้ แผนยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการ แข่งขัน

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รู้ แผนยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการแข่งขัน

รู้

เข้าใจ

คิด

เชิงรุก

ไม่หยุดนิ่ง

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

เพื่อการแข่งขัน

นำเสนอสิ่งใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จ



3

**อย่าสับสนในนิยามศัพท์!!!!**

## 2 มุมมองเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ในฐานะของ  
การวางแผน

# นิยามที่คุ้นเคย.....

สิ่งที่จะทำ เพื่อนำไปสู่การบรรลุ.....

How to achieve.....

Where do we want to go?

How will we  
get there?



What do we  
have to change?

Where are we now?

# Strategy is about.....

making specific choice - to  
do something and not others

Strategy is Choice

ยุทธศาสตร์คือ การเลือก  
(Choice) ในสิ่งต่างๆ

Strategy is Choice

Strategy = Trade-Off



## กรอบสำหรับการคิดยุทธศาสตร์

Where to operate / compete?	Businesses Products / Services Customers Distribution Channels Geography Vertical Stages
How to operate / compete?	Lowest Cost Differentiation

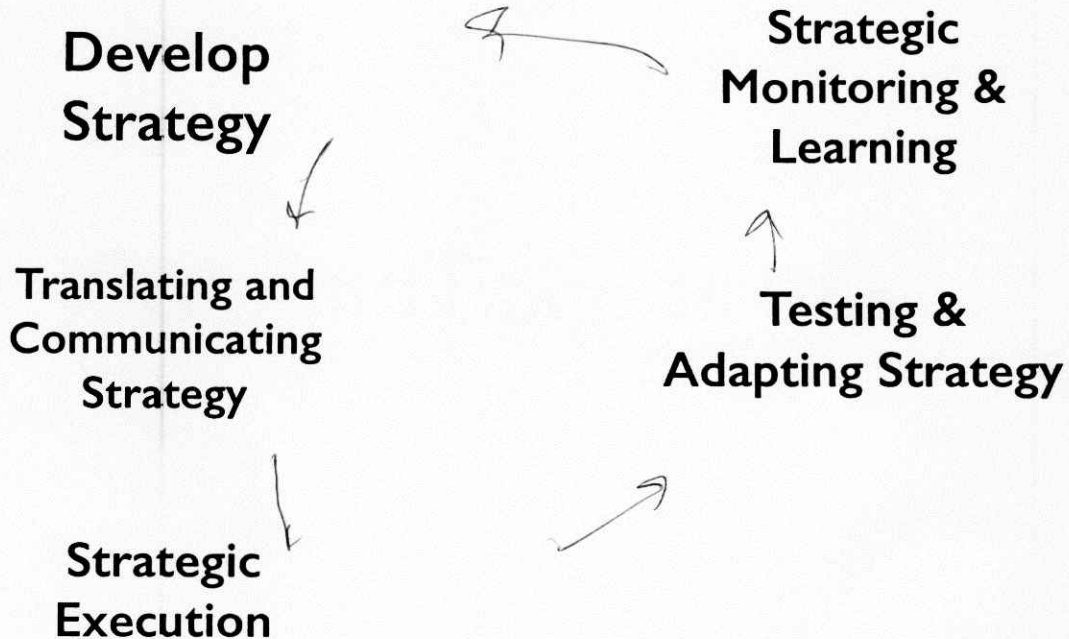
11

# Strategic Planning

# Strategic Management

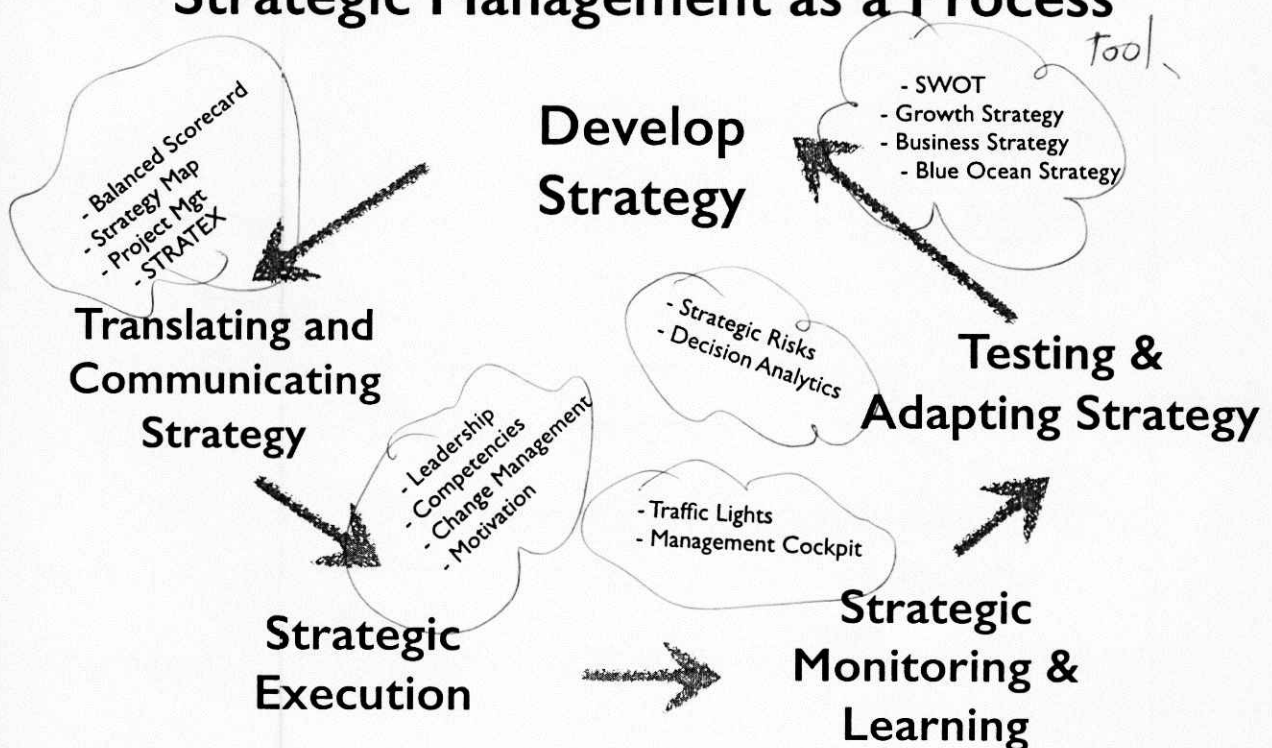
12

# Strategic Management as a Process



13

# Strategic Management as a Process



14

# Strategic Thinking

## What is Strategic Thinking?

Ability to

reflect on the situation and aware of what's happening both inside and outside

think purposefully about the future and able to articulate a clear purposes

understand the role, contribution, relation, and impact of each components on the larger purposes

know what to do to achieve the larger purpose and how each decision will impact it



## Strategic Thinker

งานยุ่งเกินไป จนขาดเวลาคิด?  
การตัดสินใจเป็นในลักษณะ ตอบ  
สนอง (Reflex > Reflection)?  
มีเวลาสำหรับการ “คิด”?

## Strategic Thinker

อยากจะเรียนรู้ตลอดเวลา?  
พร้อมจะเรียนรู้จากผู้อื่น หาความรู้  
ทักษะใหม่ๆ?  
พร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์  
ความล้มเหลว?  
เรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นไป การ  
เปลี่ยนแปลงของทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กร

## Strategic Thinker

มองไปในอนาคต พร้อมรับการ  
เปลี่ยนแปลง มองหาโอกาส?  
สามารถประมวลและสังเคราะห์  
ข้อมูล ความรู้ต่างๆ ในการกำหนด  
เป้าหมายในอนาคต?  
กล้าที่จะลงทุน ในปัจจุบันเพื่อ  
อนาคตที่ดีขึ้น?

## Strategic Thinker

สามารถที่จะมองเห็นถึงความ  
สัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ทั้ง  
ภายในและภายนอกอุตสาหกรรม?  
สามารถสร้างความสัมพันธ์และ  
เชื่อมโยงกับบุคคลอื่น?  
สามารถที่จะเชื่อมโยง สร้างความ  
สัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ?

## Strategic Thinker

สามารถถาม “ทำไม (Why)” ก่อน  
“อะไร (What) และอย่างไร  
(How)”?

สามารถจัดลำดับความสำคัญและ  
เลือกทำ ในสิ่งที่ต้องทำ?

สามารถคิดสร้างสรรค์ในสิ่ง  
ใหม่ๆ?

## Strategic Thinker

สามารถกำหนดกรอบ ในการตัดสินใจ  
ได้อย่างชัดเจน?

สามารถตัดสินใจได้ในเวลาที่  
เหมาะสม?

สามารถตัดสินใจได้ด้วยข้อมูลที่  
ไม่ครบถ้วน?

กล้าที่จะตัดสินใจ ในสิ่งที่ไม่ใหม่และ  
เสี่ยง?

# Strategic Thinker

สามารถสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นไปได้?

สามารถสื่อสาร สร้างความไว้วางใจเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน?

มี Integrity และกล้าที่จะทำในสิ่งที่ไม่คุ้นเคย?

## สามขั้นตอนเหมือนการเล่นิทาน

ปูพื้น รู้จักตัวละคร รู้จักสถานการณ์ ความต้องการของตัวละครต่างๆ

ปัญหา ประเด็น จุดพลิกผัน ที่สำคัญของเนื้อเรื่อง ที่ทำให้ตัวละครเอกประสบปัญหา ต้องตัดสินใจ ฯลฯ

ทางออก สิ่งที่จะทำ การแก้ไขปัญหา ที่นำไปสู่ตอนจบที่มีความสุขและสมบูรณ์แบบ



# สามขั้นตอนเหมือนการเล่านิทาน

ปูพื้น รู้จักตัวละคร รู้จัก  
สถานการณ์ ความต้องการ  
ของตัวละครต่างๆ

ปัญหา ประเด็น จุดพลิกผัน  
ที่สำคัญของเนื้อเรื่อง ที่  
ทำให้ตัวละครเอกประสบ  
ปัญหา ต้องตัดสินใจ ฯลฯ

ทางออก สิ่งที่จะทำ การ  
แก้ไขปัญหา ที่นำไปสู่ตอน  
จบที่มีความสุขและสมบูรณ์  
แบบ

สถานการณ์ขององค์กรใน  
ปัจจุบัน

ความท้าทายทั้งภายใน  
และภายนอกองค์กร ที่  
กำลังเผชิญอยู่

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ สิ่ง  
ที่จะทำหรือมุ่งเน้น เพื่อนำไป  
สู่ความสำเร็จขององค์กร

## สถานการณ์ และ สถานะในปัจจุบัน



# ตอบคำถามต่างๆ เหล่านี้

Where are we now?

สิ่งที่ทำอยู่ สิ่งที่มีอยู่ สิ่งที่มีความโดดเด่น สิ่งที่เรา  
เลือก

สะท้อนภาพ จุดแข็ง หรือ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงความโดดเด่น  
สะท้อนภาพ Where and How ที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน

ความท้าทายทั้ง  
ภายในและภายนอก

# ตอบคำถามต่างๆ เหล่านี้

จุดอ่อนภายใน โอกาส และข้อจำกัด ที่เกิดขึ้นจาก  
ภายนอก

ต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย  
ภายนอกตลอดเวลา

องค์กรชั้นนำจำนวนมากล้มเหลว เพราะลืมมองการ  
เปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกและปรับตัวตาม  
(หรือ ปรับตัวนำการเปลี่ยนแปลง)

## Mega-Trends

## Driving Forces

# World Trend Issues

World  
Balance  
Changes

Technological  
Changes

Aging Society

Climate  
Change

Food and  
Energy  
Security

21 Century  
Skills

## Global Forces shaping the future



### 3 Global Forces molding the future

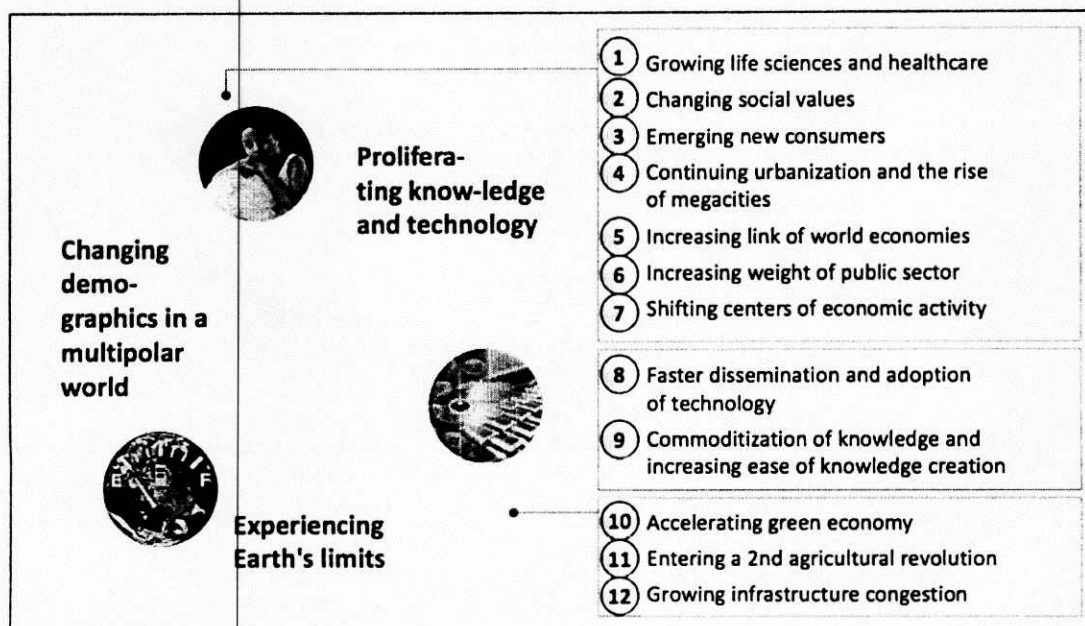


- Absolute population growth
- Asymmetric shifts of the age pyramid
- Globalization of businesses & economies
- Shifting of GDP and political power
- Population moves from rural to urban areas

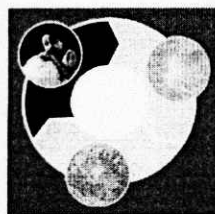
- Energy resources scarcity
- Base Resources scarcity
- Water and food scarcity
- Limits of natural capacity to buffer pollution

- Ease of knowledge creation and dissemination
- Exponential advancement of technological evolution
- Interconnectivity and technology adoption

# Three global forces are shaping 12 megatrends



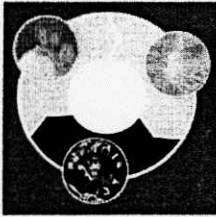
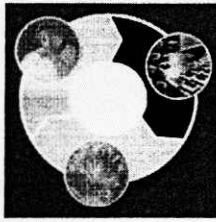
## A "Changing demographics in a multipolar world" **CBS**



Mega-trend	Definition
① Growing life sciences and healthcare	Growth in healthcare expenditure will significantly outpace GDP and will be driven by aging population, increasing wealth and technological innovation
② Changing social values	Convergence to political and economic freedom models with rising individualism and increasing non-traditional households
③ Emerging new consumers	Over the next 10 years, the number of global, upper middle, and middle class households will increase by ~80%
④ Continuing urbanization and the rise of megacities	Urbanization is progressing rapidly, is particularly prevalent in developing countries and will cause a doubling of megacities over the next 1-2 decades
⑤ Increasing link of world economies	While global trade will continue its upward trajectory, there will be growth in international capital flows and increasing importance of intra-regional and inter-emerging market flows
⑥ Increasing weight of public sector	Government financial exposure is expected to increase further in both developed and developing countries
⑦ Shifting centers of economic activity	Emerging countries will be the engine of economic growth in the next decade with increasing financial market influence and strongly contributing to private consumption



## B C "Faster proliferation of knowledge and technology" and "Experiencing Earth's limits"



Mega-trend	Definition
⑧ Faster dissemination and adoption of technology	Incremental evolution of technology shows exponential advancement with technology dissemination and adoption being increasingly fast and shorter product lifespans
⑨ Commoditization of knowledge and increasing ease of knowledge creation	Creation and dissemination of knowledge is increasingly easy with added complexity of value creation from knowledge
⑩ Accelerating green economy	As physical and psychological space for pollution and waste is diminishing, governments' and consumers' changing mindsets and behaviors are driving companies to develop environmental solutions for consumers and reduce negative environmental impact
⑪ Entering a 2nd agricultural revolution	Demand for agricultural products may double in the next 20 years with a massive increase of agricultural productivity being necessary to meet the demand
⑫ Growing infrastructure congestion	Worldwide demand for transport infrastructure is growing rapidly with infrastructure is becoming increasingly congested as supply struggles to keep pace with demand

- Existing Strategies
- Existing Where to ... and How to ...
- Where we are now?

- Mega-Trends
- Driving Forces

Are we doing the right thing??

Strategic Thinking



# ตอบคำถามต่างๆ เหล่านี้

Where are we now?

สิ่งที่ทำอยู่ สิ่งที่มีอยู่ สิ่งที่มีความโดดเด่น สิ่งที่เรา  
เลือก

สะท้อนภาพ จุดแข็ง หรือ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงความโดดเด่น  
สะท้อนภาพ Where and How ที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน

จะคิดอย่างไรเพื่อให้ได้  
มาซึ่งยุทธศาสตร์ในเชิง  
รุก??

# รูปแบบในการคิดยุทธศาสตร์

ปิด Gap โดยเปรียบเทียบระหว่าง

สิ่งที่ทำอยู่ กับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สิ่งที่ทำอยู่ กับ สิ่งที่ผู้อื่นเขาทำ Best Practices

สิ่งที่มีอยู่ (สถานะทางการเงิน) กับ สิ่งที่ยากจะมี

การคิดยุทธศาสตร์ในรูปแบบใหม่ (Strategic Innovation)

## การคิดยุทธศาสตร์ใน รูปแบบใหม่ๆ

# แนวทางสำคัญในการคิด Strategic Innovation

Demand Creation

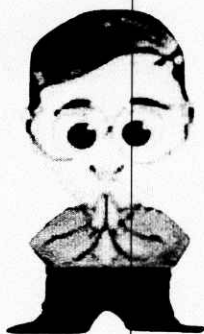
Customer Job-To-Be-Done

Disruptive Innovation

Searching for Customer Pain Point

Integrate with more than 1 industries

## คำถามครับ???



## ขอบพระคุณครับ

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์

[pasu@cbs.chula.ac.th](mailto:pasu@cbs.chula.ac.th)

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

