



# Directors' Role in Strategy: Leading through the Strategic Lens

Mr. Chris Hafner

Dr. Tanai Charinsarn

Boardroom ฉบับนี้ได้มีโอกาสสัมภาษณ์ผู้รู้ด้านกลยุทธ์ 2 ท่าน ท่านแรก Mr. Chris Hafner ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท Aspirant Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการระดับโลกซึ่งท่านมีประสบการณ์อย่างมากในเรื่องกลยุทธ์นวัตกรรม และการเป็นผู้นำ ท่านเป็นสมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโสของ IOD ในประเทศอังกฤษอีกด้วย ท่านที่สอง ดร.ธนาย ชรินทร์สาร กรรมการบริษัทดิคอนโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) และกรรมการอาชีพในทำเนียบIOD ท่านเป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์ของทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ในหลากหลายธุรกิจทั่วเอเชีย ซึ่งทั้งสองท่านร่วมกับ IOD ในการร่างหลักสูตรใหม่ "Strategic Board Master Class" ซึ่งเป็นหลักสูตรแรกในประเทศไทยที่มองเรื่องกลยุทธ์ด้วยสายตาของการเป็นกรรมการเป็นหลักสูตรที่มองภาพแบบระดับบน ที่ทำให้กรรมการมีรอบความคิด มีตัวอย่างกรณีศึกษาให้ได้ขบคิด และรู้วิธีการที่จะติดตามผู้บริหารในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ด้วยในปัจจุบันคณะกรรมการได้รับความคาดหวังมากขึ้นที่จะเป็นผู้นำในด้านกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง หลักสูตรครั้งแรกจัดขึ้นเมื่อวันที่ 30 มีนาคม - 1 เมษายนที่ผ่านมาซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี Boardroom จึงขอสัมภาษณ์

ทั้งสองท่านเพื่อได้แบ่งปันแนวคิดเรื่องกลยุทธ์สำหรับท่านสมาชิก IOD และผู้อ่านทุกท่าน

## กลยุทธ์คืออะไร

หลายท่านอาจมีคำจำกัดความเกี่ยวกับกลยุทธ์แตกต่างกัน ซึ่งสองท่านมองเห็นพ้องต้องกันว่า ไม่มีคำจำกัดความที่เป็นข้อสรุปโดยที่ใดที่หนึ่งถึงความหมายของกลยุทธ์ สำหรับท่านมองว่ากลยุทธ์เป็นอีกด้านของความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เราเห็นว่า อะไรคือความสำเร็จ ซึ่งจะเปลี่ยนไปตามแต่ละธุรกิจและตามสถานการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มองเป็นองค์รวมว่าเราจะจัดสรรทรัพยากรที่มีไปทีใด มุ่งเน้นเรื่องไหน อะไรที่ควรทำอะไรที่ไม่ควรทำ และช่วยในการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ที่มีเป็นจำนวนมากเพื่อให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยกลยุทธ์อาจแบ่งได้เป็นสามประเภทคือ กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ทำอย่างไรจะได้รับชัยชนะ กลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ธุรกิจอะไรที่องค์กรควรเข้าไปเกี่ยวข้อง กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) แต่ละหน่วยงานจะสร้างคุณค่าได้อย่างไร ซึ่งกลยุทธ์นั้นมีทั้งแบบระยะสั้นคือ 6-12 เดือนและระยะยาว กลยุทธ์ระยะสั้นนั้นเป็นทางไปสู่

ความสำเร็จของกลยุทธ์ระยะยาวทั้งนี้ระยะเวลาขึ้นกับความผันผวนของธุรกิจ หากผันผวนมากอาจต้องวางกลยุทธ์ในระยะเวลาที่สั้นกว่าธุรกิจที่ผันผวนน้อย

## บทบาทของกรรมการในเรื่องกลยุทธ์

เมื่อเห็นแล้วว่ากลยุทธ์มีความสำคัญคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจึงต้องมีส่วนในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ซึ่งทั้งสองท่านให้ความเห็นว่าการกรรมการ หรือ Director คือคนที่ต้องนำทิศทาง หรือ Direct โดยคำนึงถึงการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ชผู้บริหารที่ได้รับการจ้างมาทำงานเต็มเวลา ซึ่งหากจะทำเช่นนั้นได้กรรมการต้องเข้าใจธุรกิจอย่างแท้จริง เข้าไปพบปะพนักงานบ้างเพื่อที่จะเข้าใจอย่างแท้จริง โดยกลยุทธ์ที่คณะกรรมการวางนั้นไม่ได้มองแค่เรื่องผลกำไร แต่เน้นเรื่องความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม การที่คณะกรรมการจะอนุมัติเรื่องต่าง ๆ ได้คณะกรรมการจะต้องเข้าใจว่าธุรกิจจะต้องไปในทิศทางใด เพื่อที่จะจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรไปในจุดที่มีความสำคัญ ซึ่งความท้าทายในปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่องค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร แต่คือการที่องค์กรสามารถทำได้เร็วขนาดไหน การดำเนินงานด้านกลยุทธ์ก็ต้องมี

กระบวนการในการทำเช่นเดียวกับเรื่องอื่น ๆ เช่นเรื่อง การจัดการความเสี่ยง กระบวนการทำเรื่องกลยุทธ์ อาจจะเริ่มจากคณะกรรมการกำหนดลงไปหรือ ให้ฝ่ายจัดการทำขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตามคณะกรรมการ ต้องเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำตามกลยุทธ์ใด และ กำกับให้องค์กรไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้

### ความล้มเหลวของกลยุทธ์

ความผิดพลาดของการทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ หลายครั้งเกิดจากการที่ตั้งสมมติฐานผิด ซึ่งทำให้ การตัดสินใจผิดพลาด เช่น การที่คณะกรรมการดู เพียงเรื่องทางการเงินหรือผลประโยชน์เป็นหลัก โดยไม่ได้ดูว่าสิ่งที่ทำตรงกับกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ และหลายครั้งความผิดพลาดก็เกิดจากการที่ องค์กรไม่สามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันท่วงทีต่อ เหตุการณ์ที่เกิดผลกระทบหลักกับองค์กร คณะ กรรมการไม่รู้ว่ามีอะไรกำลังเกิดขึ้นบ้างภายนอก องค์กร เช่น เรื่องสงครามราคา การขาดแคลน ทรัพยากร เพื่อเป็นการลดความผิดพลาด คณะ กรรมการควรที่เข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร จริง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมโดยการติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และปรับกลยุทธ์ หากมีความจำเป็น



and to think and learn how to follow corporate strategies from case studies. The inauguration course carried out during March 30 - April 1 went well, so we took an opportunity to interview both and share their strategic perspective with our IOD members and Boardroom readers.

### What is strategy?

A definition of strategy may vary, depending different perspectives. Both strategy professionals agree on the fact that there is no final answer. Strategy can be the other side of the success, reflection of what success means and that can be changed depending on nature of business and changing corporate situation.

Strategy can also be a holistic approach of how to manage resources, where to focus on, what to do and not to do, helps us make a decision and work our way to success. Business strategy aims to win the success while corporate strategy depicts what kind of business that should get involved and functional strategy suggests how to add value to each unit.

Strategy can be made in both short and long terms. Short-term strategy paves a way to a successful long-term strategy. Duration of strategy depends on business fluctuation. The more fluctuate the business is, the shorter the strategy is needed.

### The role of directors in strategy

Aware of the importance of strategy, the directors need to seriously take part in leading the corporate strategy. Both Mr. Hafner and Dr. Tanai agree that directors are the persons who have to lead or direct the corporate by protecting the benefits of all stakeholders, providing consultancy and coaching full-time executives. To do so, the directors have to understand the business from inside out. Sometimes they have to meet with staff to completely understand how they work.

Strategy laid out by the directors should not only focus on benefit, but also corporate social responsibility. Directors need to understand how to steer the business in the right direction, to allocate budget and resources to the crucial unit. Challenges nowadays are not only awareness of what the corporate should do, but also how fast the corporate can put in practice the strategy.

Similar to other working processes i.e. risk management, implementation of strategic direction may be carried out either top down from the director level or prepared by management team. Nevertheless, the directors will make a decision on which strategy will be prioritized and put into practice following the corporate plan.

### Failure of the strategy

Many times failure of strategy happens due to false assumption or wrong decision-making which focuses only on business profits and turnover. Meanwhile strategic plan is not reviewed. Failure can also occur many times due to lacking knowledge of uncontrolled situation. External factors for example price war and shortage of resource can affect the corporate. Hence, the directors should truly understand the corporate strategy and participate in the process by continuously monitoring strategy implementation and review it if necessary.



This issue of Boardroom Magazine features two strategy gurus Mr. Chris Hafner and Dr. Tanai Charinsarn. Mr. Hafner is the president of a global management consulting firm Aspirant Ltd. and the UK-IOD fellow. Dr. Tanai is the director of DCON Products Public Company Limited, IOD professional board member, and a consultancy veteran in various industries across Southeast Asia. Both work together to draft a new course "Strategic Board Master Class", the first course in Thailand that focuses on strategy from the board member perspective. This course gives a perspective from above and enables the directors much expected to effectively lead the corporate strategy to come up with a frame of thinking

นางสาว ศิริพร วุฒิกุล  
Ms. Siriporn Wutthigul

Assistant Vice  
President  
Thai IOD

