

# “กลยุทธ์” เรื่องไม่ง่ายที่ไม่ยาก |

คุณสุพัฒน์พงษ์ พันธุ์มีเชาว์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พิกโก้ โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

“...หากองค์กรใด  
ไม่มององค์ประกอบหลักที่ดี  
ในการกำหนดกลยุทธ์  
การนำไปใช้ในการสื่อสาร  
เพื่อใช้จัดทำแผนธุรกิจ  
อาจจะทำได้...แต่จะไร้ทิศทาง  
และประสบความสำเร็จได้ยาก...”

คุณสุพัฒน์พงษ์ พันธุ์มีเชาว์  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริษัท พิกโก้ โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)



กลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานอย่างยิ่ง เพราะไม่เพียงแต่จะช่วยให้เราถึงเป้าหมายได้ตามที่ต้องการแต่ยังสามารถช่วยร่นระยะเวลา หรือประหยัดทรัพยากร รวมถึงบุคลากรได้อย่างดี ทั้งยังพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่ดี สามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมในแง่ขององค์กรแล้ว กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำเนินงาน ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่เท่าไร กลยุทธ์ยิ่งมีความจำเป็นและสำคัญมากขึ้นเป็นเงาตามตัว การวางแผนกลยุทธ์องค์กร มีไขเรื่องง่ายแต่ก็ไม่ยากจนเกินไป หากแต่เราเข้าใจถึงหลักการและองค์ประกอบอย่างถ่องแท้

วันนี้ คุณสุพัฒน์พงษ์ พันธุ์มีเชาว์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พิกโก้ โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) หนึ่งในผู้บริหารผู้มากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ได้มาร่วมแบ่งปันแนวคิด วิธีการสร้างกลยุทธ์ รวมถึงเคล็ดลับสำหรับการสร้างกลยุทธ์ให้ท่านผู้อ่านได้รับทราบ

## ปัจจัยความสำเร็จ

คุณสุพัฒน์พงษ์ กล่าวว่า “การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องมีความชัดเจน มีตัวชี้วัดผลสำเร็จ มีกำหนดเวลาที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร หากองค์กรใดไม่มององค์ประกอบหลักที่ดีในการกำหนดกลยุทธ์ การนำไปใช้ในการสื่อสารเพื่อใช้จัดทำแผนธุรกิจในแต่ละแผนกลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดงบประมาณต่างๆ อาจจะทำได้แต่จะไร้ทิศทางและประสบความสำเร็จได้ยาก” จะเห็นได้ว่ากำหนดแนวทาง

การดำเนินกลยุทธ์ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นกรรมการบริษัทฯ ถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และพิจารณากำหนดกลยุทธ์หลัก (ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง) รวมทั้งติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ว่าบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว และผู้บริหารเป็นผู้ถ่ายทอดกลยุทธ์อีกทอดหนึ่ง

ด้วยความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวและทนทานต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวนได้ดี (Resilient) องค์กรที่ดีควรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และเป็นโอกาสที่ดี ที่คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารจะได้มาร่วมกันทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความพร้อมที่จะรับหรือรุก ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี ซึ่งอาจจะมีการพิจารณากลยุทธ์ใหม่ที่จะสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรได้เร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ การทบทวนดังกล่าวควรจะเป็นเรื่องของกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กรเป็นหลัก มิใช่การกำหนดวิธีการปฏิบัติประจำวัน เพื่อไม่สร้างความสับสนกับกระบวนการทำงานประจำของฝ่ายบริหาร

อย่างไรก็ตาม คุณสุพัฒน์พงษ์ ให้ประเด็นเรื่องการแยกแยะบทบาทของคณะกรรมการบริษัทฯ กับฝ่ายบริหารว่า ต้องมีความชัดเจนไม่เช่นนั้นแล้วอาจทำให้เกิดความสับสน

ใน Accountability และทำให้บริหารองค์กรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมักจะพบปัญหาประเภทนี้เสมอ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของประธานกรรมการ และผู้บริหารสูงสุดที่ต้องร่วมกันช่วยบริหารจัดการเรื่องนี้ด้วย

## กลยุทธ์กับความยั่งยืน

เมื่อถามถึงเรื่องปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน คุณสุพัฒน์พงษ์บอกว่า “ความชัดเจนของกลยุทธ์” คือปัจจัยหลักที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรจะต้องเข้าใจตรงกัน และร่วมมือกันทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน นอกจากนั้นแล้วในแผนงานธุรกิจต่างๆ ของแต่ละแผนกลยุทธ์ จะต้องมีการละเอียดของความต้องการ และความพร้อมของหน่วยงานที่รับผิดชอบที่จะดำเนินการ (Key Enablers) ในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ มีกำลังคนเท่าไร มีศักยภาพและความพร้อมทันทีหรือ ต้องการพัฒนาเรื่องใดในเวลาใด

ทั้งนี้ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหารขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงในความพร้อมขององค์กร และแผนธุรกิจส่วนใหญ่จะมุ่งหาประโยชน์ทางเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าแผนธุรกิจทุกแผนงานจะสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องที่จะร่วมกันจัดทำรายละเอียดของแผนธุรกิจที่ดีที่จะแสดงถึงความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน และประโยชน์ที่จะได้รับทั้งขององค์กร สังคม และชุมชน ได้เป็นอย่างดี

กลุ่ม ปตท. สนับสนุนให้มีการนำเรื่องความยั่งยืนมารวมอยู่ในการพิจารณาแต่ละแผนงาน ซึ่งนอกจาก Key Enablers ดังกล่าวแล้ว ยังมีการพิจารณาผลกระทบที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในแต่ละแผนธุรกิจตามแนวทางของ DJSI รวมอยู่ด้วย ทำให้ PTTGC ได้รับการประเมินและจัดอันดับในดัชนีวัดประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนดาวโจนส์ เป็นที่ 6 ของโลกในสาขาอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน สะท้อนความมุ่งมั่นตอบแทนและสร้างประโยชน์สูงสุดต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสีย

## เมื่อเผชิญวิกฤต

แม้ว่าองค์กรจะมีการเตรียมตัวรับมือดีเพียงใด แต่ในยามที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการหยุดชะงักทางธุรกิจ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และประเมินความเสี่ยงใหม่ (Event Risks) ที่เกิดขึ้น ว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กร หากพบว่ามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ต่อความพร้อมขององค์กรและจำเป็นต้องมีการปรับแผนธุรกิจ หรือกลยุทธ์ ผู้บริหารก็จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาต่อไปได้

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่หลายคนเคยมองว่าเป็นเรื่องยาก แต่ถ้ารู้หลักการอย่างที่คุณสุพัฒน์พงษ์ ได้แบ่งปันไว้นั้น เรื่องที่ว่ายากจะกลายเป็นเรื่องง่ายที่ใคร ๆ ก็สามารถจัดการได้

**“Strategy” :  
A not so simple matter that is  
not so difficult**

Mr. Supattanapong Punmeechaow  
President & CEO, PTT Global Chemical Plc.

‘Strategy’ is an important factor for work, because it will not only enable us to achieve our goals but it will also help shorten the required time or minimize the resources — including human resources. Furthermore, it will also facilitate people to reach their full potential and the ability to adapt their working environment. From the organization’s perspective, ‘strategy’ is a vital component when operating a business; the larger the organization the more vital strategy becomes, but it is also not an impossibly difficult thing to do if we are fully understand the principles and procedures of the organization. Today, Mr. Supattanapong Punmeechaow, President & CEO, PTT Global Chemical Plc., experienced executive in regards corporate strategic plans, shares his insights with the BOARDROOM readers.

## Key Success Factor

Mr. Supattanapong “In determining corporate strategy, it is very important that they are clearly defined together with associated key

performance indicators (KPIs); as well as a timeline that meets the organization objectives and goals. If the organization does not use effective components in defining its corporate strategy, it would be difficult to achieve the goals and set up business plans and budget plans directions.” Clearly, it is important to define effective strategic directions, by controls, monitors, and evaluates in order to improves the strategy As such, Company Board of Directors have a vital role in defining corporate objectives, goals and policies, as well as reviewing key corporate strategies (including risk management issues) and in monitoring actual performance results together with whether, or not, the established goals are being achieved on an ongoing basis. While top Management, in return, will be responsible for communicating as well as for the implementation of the agreed strategic directions. Given the ever-changing nature of the business environment, organizations need to continually reassess established corporate strategies in order to ensure that the organization is always well prepared to adapt and be fully resilient in the face of the uncertain business environment. A good organization needs to review and reassess its strategies at least once a year. It is a good opportunity for both the company’s Board of Directors and top Management to undertake together such a review of its strategic plans in order to ensure that the company is well-positioned to adapt to or to take proactive measures to meet the current situation and future business environment situation in an effective manner; whereby this may involve assessing new strategies for management to adopt, that would enable the company to achieve its objectives and goals more quickly as well as in a more effective manner. However, the regular reassessment of its strategies should be focused more on long term plans and not on the immediate daily basis, this to avoid any confusion for the regular day-to-day management procedures and processes.

Nevertheless, Mr. Supattanapong made further comments relating to the need to have clearly defined and separate ‘accountability’ of the Board of Directors and top Management; otherwise there will be confusion (as who is accountable for what), which will make it difficult to achieve an effective management of the organization — which issue, he added, is common place. Thus, it is also an important duty of the Chairman of the Board together with the top Executive to collaborate and effectively manage this aspect.

## Strategy and Sustainability

When asked about the key factor for an organization to be successful on a sustainable basis, Mr. Supattanapong stated that a key factor is having “clearly defined strategies”, for which both Management and staff need to have a common understanding to facilitate full collaboration in working as well as being focused on the exact same objectives and goals. Further, within the various respective strategic business plans, there needs to be clearly defined details regarding the requirements and readiness — or ‘key enablers’ - of each respective business unit. At the very least, it should be clearly defined that: who is responsible or accountable; what are

the available resources; what is the potential capability and immediate degree of readiness; or what aspects need further development and in what timeframe.

Therefore, failures in implementing established strategic plans and achieving established goals occur mostly because Management lacked a full understanding of the degree of readiness of the organization, as well as because most strategic business plans focus only on the economic objectives and benefits. Thus in order to ensure that business plans will succeed and achieve their stated objectives in an effective manner, it is the duty of Management and every staff member to jointly determine, within effective strategic business plans, clearly defined details regarding the readiness of each respective business unit together with the potential benefits for the organization, society, and also for the local community.

The PTT Group fully supports incorporating issues relating to sustainability in the assessment of every business plan for which, apart from such key enablers, further assessments are made regarding potential impacts related to the economic environment, society, and the environment. In determining its business plans that incorporates the DJSI framework and guidelines, has resulted in PTTGC receiving the number 6 ranking in global effectiveness (in the Chemicals Industry category) under the annual DJSI Assessment for the second consecutive year. This reflects the Company’s commitment and focus on giving back and creating benefits for society, the environment and all involved parties on a continuing basis ever since it started operations, so as to build confidence on the part of all its Stakeholders.

## Facing a Crisis

Despite whatever degree of preparedness an organization has, but whenever an unexpected situation occurs resulting in business interruptions, then the organization’s risk management plans become very important. Management needs to regularly monitor and assess possible new ‘events risks’ together with its potential impact for the organization. If it is found that a significant degree of risk will result that will impact the degree of preparedness of the organization, as well as that both a review and revision of the existing strategic or business plans are required, then Management must submit its recommendations to the Risk Management Committee and Board of Directors for further consideration accordingly.

Therefore, in summary, it can be seen that ‘strategy’ is viewed by many as being a difficult issue; but it is not really so difficult and, in fact, is a rather an easy matter that anyone can grab if you fully understand the associated principles and procedures involved — as shared with us by Mr. Supattanapong above.

