



วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

Original Research Article

Leadership Vision and Adaptive Strategies in the Metal Cutting Tools Industry in the VUCA World: A Case Study of BOYATECH (Thailand) Company Limited

วิสัยทัศน์ผู้นำและแนวทางการปรับตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ

ในยุค VUCA WORLD: กรณีศึกษา บริษัท โบยาเทค (ประเทศไทย) จำกัด

Somcharn Panjalak^{1*}, & Korn Kangsadanporn²

สมชาญ ปัญจะลักษณะ^{1*}, & กรณ์ กังสดารพร²

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author: *

1. Somcharn Panjalak*

สมชาญ ปัญจะลักษณะ

College of Leadership and Social
Innovation. Rangsit University, Thailand.
วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต
Email: somcharn_boya@hotmail.com

2. Korn Kangsadanporn

กรณ์ กังสดารพร

College of Leadership and Social
Innovation. Rangsit University, Thailand.
วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต
Email: apirat.k@rsu.ac.th

คำสำคัญ:

วิสัยทัศน์ผู้นำ, อุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ,
โลกยุคผู้นำ, การปรับตัวของธุรกิจ

Keywords:

leadership Vision, Metal Cutting Tools
Industry, VUCA world, Business
Adaptation

Article history:

Received: 24/03/2025

Revised: 20/06/2025

Accepted: 05/08/2025

Available online: 28/10/2025

How to Cite:

Panjalak, S. & Kangsadanporn, K. (2025).
Leadership Vision and Adaptive
Strategies in the Metal Cutting Tools
Industry in the VUCA World: A Case
Study of Boyatech (Thailand) Company
Limited. *Journal Dhamma for Life*, 31(4),
484-498.

ABSTRACT

The objective of this research included to study the impact on the metal cutting tools industry in the world during the VUCA era, and to study the vision of leaders in adapting to the changes in the metal cutting tools industry in the world during the VUCA era. This qualitative research used in-depth interviews and focus groups with key informants consisting of organizational leaders, and senior and middle-level executives of BOYATECH (Thailand) Co., Ltd., as well as corporate leaders in the metal cutting tools industry. The results of the study found that business adjustment included (1) increasing efficiency and quality in production; (2) competitiveness enhancement; (3) developing new products; (4) creating sustainability in operations; and (5) strengthening confidence and trust from customers. It was also found that the impacts that occurred if there is no adjustment included (1) declining in sales and market share; (2) loss of customers and trust; (3) financial problems; (4) loss of qualified personnel; and (5) inability to maintain competitiveness. In addition, it was found that the vision of leaders in adapting to the world during the VUCA era consisted of five visions, including (1) being an example in adapting; (2) nurturing people to adhere to the same vision; (3) daring to think and change the work process; (4) pushing everyone to be an expert in their work; (5) truly caring for organization workers. However, from the results of the research, it was found that the adjustment may have negative impacts on the industry, including (1) high investment costs in adjustment; (2) uncertainty of results; (3) changes in production processes; (4) difficulties in management; (5) resistance to change by employees; and (6) changes in organizational culture.



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai-Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือ เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในโลยกุคูก้า และเพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ผู้นำในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในโลยกุคูก้า โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยผู้นำองค์กร และผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท โปยาเทค (ประเทศไทย) จำกัด รวมถึงกลุ่มผู้นำองค์กรในอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวของธุรกิจ ได้แก่ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิต 2) การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 4) การสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน 5) การเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากลูกค้า และพบว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นหากไม่มีการปรับตัว ได้แก่ 1) การลดลงของยอดขายและส่วนแบ่งตลาด 2) การสูญเสียลูกค้าและความไว้วางใจ 3) ปัญหาทางการเงิน 4) การสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ 5) การไม่สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้พบว่าวิสัยทัศน์ผู้นำในการปรับตัวในโลยกุคูก้าประกอบด้วยวิสัยทัศน์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างในการปรับตัว 2) การหล่อหลอมให้ยึดมั่นวิสัยทัศน์เดียวกัน 3) กล้าคิดและกล้าเปลี่ยนกระบวนการทำงาน 4) การผลักดันให้ทุกคนเป็นความจริงในงาน 5) การใส่ใจคนในองค์กรด้วยใจ อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวของอุตสาหกรรมอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ได้แก่ 1) ต้นทุนการลงทุนในการปรับตัวสูง 2) ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต 4) ความยุ่งยากในการบริหารจัดการ 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน 6) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจาก SMEs มีความหลากหลายและมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการผลิต การจ้างงาน การเกิดกิจกรรมส่งเสริมนวัตกรรม และการเชื่อมโยงกลไกเศรษฐกิจในหลายด้าน (Somsakul, 2021) กลุ่มธุรกิจเหล่านี้มีโอกาสดีในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ในขณะเดียวกัน SMEs ก็เผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความต้องการของผู้บริโภคที่แปรปรวน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดได้ในระยะยาว โดยเฉพาะ SMEs ในภาคการผลิต ซึ่งถือเป็นกลุ่มขนาดใหญ่และมีผู้ประกอบการจำนวนมาก ต้องเผชิญกับความท้าทายจากวิกฤตเศรษฐกิจและเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น การระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน การใช้จ่ายของผู้บริโภคลดลง และสถานะตลาดที่ไม่แน่นอน สิ่งเหล่านี้สร้างแรงกดดันต่อ SMEs ในภาคการผลิตอย่างมาก หากต้องการเติบโตต่อไป ธุรกิจในกลุ่มนี้จึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม



อุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ (Metal Cutting Tool Industry) หรือที่เรียกโดยย่อในงานวิจัยนี้ว่า “Cutting Tool Industry” เป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่สนับสนุนการผลิตหลายภาคส่วน เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ การบิน และการก่อสร้าง ความต้องการที่เพิ่มขึ้นและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้ (Department of Industrial Promotion, 2020) อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ทำให้ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาดที่รวดเร็ว การคาดการณ์เทคโนโลยีที่ยากขึ้น และความซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทาน เครื่องมือตัดเฉือนโลหะ หรือ Cutting Tool คืออุปกรณ์ที่ใช้ในการตัดหรือเฉือนวัสดุโลหะในกระบวนการผลิต เช่น การเจาะ การกลึง และการมิลลิ่ง ตัวอย่างเครื่องมือได้แก่ ดอกเจาะ มิดกลึง และหัวมิลลิ่ง ซึ่งทำจากโลหะแข็ง คาร์ไบด์ หรือวัสดุเคลือบพลิกเซรามิก/ไดมอนด์ เครื่องมือเหล่านี้เป็นวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ แม่พิมพ์ และแมชชีนนิ่ง โดยความต้องการและการใช้งานขึ้นอยู่กับลักษณะวัสดุและกระบวนการผลิต (Smith & Tinker, 2018) ตัวอย่างการใช้งานในแต่ละอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ เครื่องมือใช้ผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ระบบส่งกำลัง และชิ้นส่วนโครงสร้างที่ต้องการความแม่นยำสูง เพื่อให้ทนต่อแรงกระแทกและความเครียด (Somsakul, 2021; Electric Vehicle Association of Thailand, 2020) อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ใช้ผลิตแม่พิมพ์ที่ซับซ้อนและละเอียด ชิ้นส่วนที่ได้มีความแม่นยำสูงสำคัญต่อการผลิตชิ้นส่วนขนาดเล็กหรือซับซ้อน อุตสาหกรรมแมชชีนนิ่ง ใช้ผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรที่ต้องการความแม่นยำสูง ช่วยให้สามารถผลิตชิ้นส่วนคุณภาพสม่ำเสมอและ อุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะมีบทบาทสำคัญต่อการผลิตของประเทศ การพัฒนาทางเทคโนโลยีของเครื่องมือเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนระยะยาว (Department of Industrial Promotion, 2020) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมได้แก่

ความต้องการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมผู้ใช้งาน เช่น การเปลี่ยนไปสู่รถยนต์ไฟฟ้า ส่งผลต่อจำนวนการใช้เครื่องมือตัดในอุตสาหกรรมยานยนต์ (Somsakul, 2021; Electric Vehicle Association of Thailand, 2020) เทคโนโลยีในการผลิตเครื่องมือ การใช้ CAD/CAM และระบบอัตโนมัติ ช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำ รวมถึงการใช้วัสดุใหม่ๆ เช่น คาร์ไบด์เคลือบไดมอนด์ เพิ่มประสิทธิภาพและอายุการใช้งาน (Chaiyasarn, 2019) เทคโนโลยีที่เปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ จากการขายเครื่องมือแบบเดิม ไปสู่การให้บริการครบวงจร เช่น การบำรุงรักษาและการจัดหาเครื่องมือเหมาะสมกับลูกค้า (Thailand Industrial Development Foundation, 2022) ในยุค VUCA โลกปัจจุบันเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ (Thongchai, 2022; Sukchai, 2021; Phumiphan, 2022; Chalermchai, 2023) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด เทคโนโลยี และห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นสูง หัวใจของการปรับตัวองค์กรในยุค VUCA อยู่ที่ วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Leader Vision) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนทิศทางองค์กร การสร้างแรงบันดาลใจ การนำการเปลี่ยนแปลง การผลักดันนวัตกรรม และการ

ดำเนินงานอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกัน วิทยาลัยผู้นำยังช่วยจัดวางโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมต่อเป้าหมาย ทำให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันและสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้อง (Chalermchai, 2023)

จากความสำคัญดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาวิทยาลัยผู้นำและแนวทางการปรับตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในยุค VUCA World กรณีศึกษา บริษัท โบยาเทค (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อสะท้อนความสำคัญและแนวทางการปรับตัวของอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานของภาคการผลิตหลายแขนง และเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำอุตสาหกรรมอื่นๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวในสภาวะแวดล้อมโลกที่ซับซ้อน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ทฤษฎี VUCA

โลกยุควูก้า (VUCA world) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเด่น 4 ประการ ได้แก่ Volatility (ความผันผวน) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่คงที่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ราคา วัตถุดิบ หรือความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเกิดขึ้นอย่างไม่สามารถคาดเดาได้ง่าย (Bennett & Lemoine, 2014) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) หมายถึง การขาดข้อมูลหรือความชัดเจนในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างแม่นยำ ตัวอย่างเช่น การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010) Complexity (ความซับซ้อน) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เครือข่ายซัพพลายเชนที่มีหลายชั้น หรือการแข่งขันในตลาดโลกที่มีหลายตัวแปร (Bennett & Lemoine, 2014) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) หมายถึง ความไม่ชัดเจนและตีความได้หลายทางในสถานการณ์หรือข้อมูล ซึ่งทำให้การตัดสินใจและการวางกลยุทธ์เป็นเรื่องยาก เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดที่ไม่มีข้อมูลแน่ชัด (Horney et al., 2010)

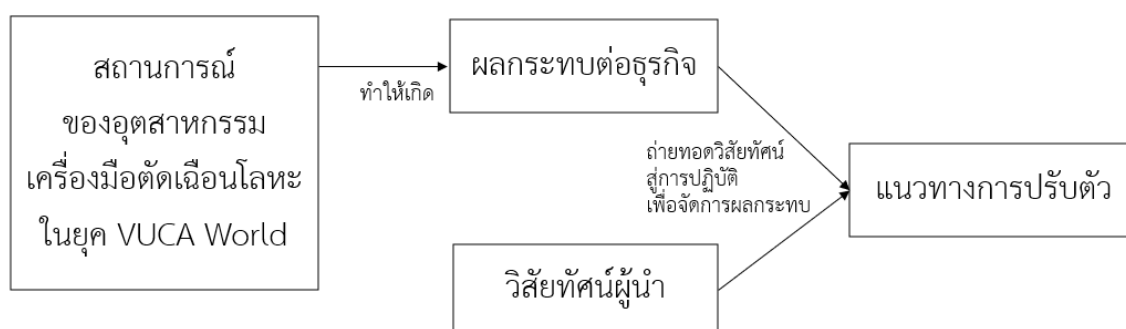
ความสำคัญของ VUCA ต่อองค์กรธุรกิจ ในยุค VUCA องค์กรต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (adaptability) เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อน การนำทฤษฎี VUCA มาประยุกต์ใช้ช่วยให้องค์กรสามารถ วิเคราะห์ความท้าทายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ ประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น วางกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการความเสี่ยง และการพัฒนาคนในองค์กร การทำความเข้าใจโลกยุควูก้าและนำทฤษฎี VUCA มาประยุกต์ใช้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยองค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขัน และรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่งในปัจจุบัน

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นรูปแบบการนำที่เน้นการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กร เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพรวมของอนาคตและมีความเข้าใจถึงเป้าหมายระยะยาว (Nanus, 1992; Sashkin, 1988) ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่จัดการงานประจำวัน แต่ยังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Berson & Avolio, 2004) บทบาทสำคัญของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้แก่ 1. การเป็นแบบอย่าง ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องดำเนินการและตัดสินใจในลักษณะที่สะท้อนค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร (Kouzes & Posner, 2017) 2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและต่อเนื่องเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้บุคลากรเข้าใจทิศทางขององค์กรและสามารถเชื่อมโยงงานประจำวันกับเป้าหมายระยะยาว ผู้นำต้องใช้ทั้งคำพูด เรื่องราว และการกระทำ เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จับต้องได้ (Senge, 1990) 3. การสร้างความผูกพันกับพนักงาน ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการยอมรับความคิดเห็นของพนักงานช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร (Bass & Riggio, 2006) 4. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของบุคลากร เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายในอนาคต (Day, 2001)

โดยรวมแล้ว ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนการปรับตัวของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่าง การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างความผูกพัน และการสนับสนุนพัฒนาทักษะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริงได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในยุค VUCA WORD
2. เพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ผู้นำในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในยุค VUCA WORLD

สมมติฐานในการวิจัย

1. การปรับตัวขององค์กรในอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะมีผลต่อระดับผลกระทบทางธุรกิจในโลกยุคก้าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. วิสัยทัศน์ของผู้นำมีผลต่อระดับการปรับตัวขององค์กรในอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. วิสัยทัศน์ของผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลกระทบทางธุรกิจ ผ่านการปรับตัวขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable)

ระเบียบวิธีในการวิจัย

ประเภทการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบ (ระบุประเภท เช่น การวิจัยเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ แบบผสมผสาน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (ระบุเป้าหมาย เช่น ศึกษาความสัมพันธ์ เปรียบเทียบ พัฒนาเครื่องมือ ศึกษาปรากฏการณ์ ฯลฯ)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ (ระบุลักษณะของกลุ่มประชากร เช่น นักเรียน นักศึกษา ข้าราชการ หรือประชาชนทั่วไป) ที่ (ระบุสถานที่หรือเงื่อนไข เช่น สังกัดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา... ปีการศึกษา 2568)
2. กลุ่มตัวอย่างได้มาจากประชากรดังกล่าว โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน (ระบุจำนวน) คน ซึ่งคำนวณจากสูตรของ (ระบุสูตร เช่น Taro Yamane, Krejcie and Morgan)



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai-Journal Citation Index Center

เทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ (ระบุเทคนิค เช่น การสุ่มอย่างง่าย การสุ่มแบบชั้นภูมิ การเลือกแบบเจาะจง การเลือกแบบสะดวก) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ (ระบุประเภทของเครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบสังเกต) ซึ่งประกอบด้วย (ระบุส่วนของเครื่องมือ เช่น ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบวัดความคิดเห็น ฯลฯ) โดยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (ระบุจำนวน) คน และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ตรวจสอบโดยการทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นเตรียมการ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
2. ขั้นดำเนินการเก็บข้อมูล ติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด
3. ขั้นวิเคราะห์และสรุปผล นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติและสรุปผลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้ (ระบุวิธี เช่น แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ผ่านแบบออนไลน์ สัมภาษณ์เชิงลึก) ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ (ระบุระยะเวลา เช่น 1 เดือน)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติทางคณิตศาสตร์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล เช่น
2. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เช่น t-test ANOVA Chi-square หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย)

ผลการวิจัย

1. ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในยุค VUCA World

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุค VUCA World ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. V (Volatility) ความผันผวน ธุรกิจเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น นโยบายภาครัฐ อัตราแลกเปลี่ยน และเศรษฐกิจโลก ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ทางการเงินและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเทคโนโลยีใหม่มาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ ความผันผวนยังส่งผลต่อห่วงโซ่อุปทานและความต้องการของตลาด ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีแผนที่ยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวในทุกสถานการณ์

2. U (Uncertainty) ความไม่แน่นอน ปัจจัยทางการเมืองและเศรษฐกิจ เช่น นโยบายของรัฐและภาวะเศรษฐกิจโลก ส่งผลต่อการลงทุนและความมั่นคงของธุรกิจ ทำให้การตัดสินใจด้านการผลิต การตลาด และการจัดการซัพพลายเชนต้องใช้ความระมัดระวังและมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์กรในสภาวะที่คาดเดาได้ยาก

3. C (Complexity) ความซับซ้อน ธุรกิจต้องบริหารจัดการกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันหลายด้าน ทั้งด้านเทคโนโลยี มาตรฐานคุณภาพ และห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความซับซ้อนเหล่านี้ทำให้ต้องพัฒนากลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ และสร้างระบบบริหารที่ลดความยุ่งยากในการดำเนินงาน

4. A (Ambiguity) ความคลุมเครือ เกิดจากข้อมูลหรือนโยบายที่ไม่ชัดเจน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง นโยบายภาษี หรือแนวโน้มเทคโนโลยีที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้ธุรกิจต้องวางกลยุทธ์ภายใต้ความเสี่ยงและข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และระบบบริหารที่ยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้แม้ในสภาพแวดล้อมที่คลุมเครือ



จากการวิเคราะห์เชิงภาพรวม ผู้วิจัยจำแนกผลกระทบออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ผลกระทบเชิงลบ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ เช่น โลหะและเหล็ก ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ความผันผวนของความต้องการตลาด โดยเฉพาะในกลุ่มยานยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้การคาดการณ์และวางแผนการผลิตยากขึ้น ความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีใหม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ธุรกิจขนาดกลางและเล็กอาจปรับตัวได้ช้า ความไม่แน่นอนทางการเมืองและเศรษฐกิจ ทำให้การวางแผนธุรกิจระยะยาวมีความเสี่ยงสูง ความซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทาน เพิ่มภาระในการควบคุมคุณภาพและการส่งมอบสินค้า ความซับซ้อนด้านการบริหารจัดการการผลิตจากเทคโนโลยีและกระบวนการที่หลากหลาย ความคลุมเครือด้านตลาดและลูกค้าในอนาคต ทำให้การวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำได้ยาก และ ความคลุมเครือด้านกลยุทธ์การลงทุน การตัดสินใจบนข้อมูลไม่ครบถ้วนเพิ่มความเสี่ยงในการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ 2) ผลกระทบเชิงบวก (Positive Impact) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เปิดโอกาสในการใช้ระบบอัตโนมัติ การพิมพ์ 3 มิติ และเทคโนโลยี IoT/Big Data เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง การเปลี่ยนแปลงของตลาดและลูกค้า ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด และการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว ความผันผวนทางเศรษฐกิจโลก กลายเป็นโอกาสในการบริหารซัพพลายเชน เช่น การซื้อวัตถุดิบช่วงราคาต่ำหรือการใช้ระบบอัตโนมัติช่วยลดค่าใช้จ่าย ความซับซ้อนและการเชื่อมโยงระดับโลก ช่วยสร้างเครือข่ายซัพพลายเชนที่ยืดหยุ่น และเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาด้านการจัดการ การลงทุนในการพัฒนาทักษะบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น ทำให้สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA

2. วิสัยทัศน์ผู้นำในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA World

ในยุคที่โลกธุรกิจเผชิญกับความผันผวน (Volatility), ไม่แน่นอน (Uncertainty), ซับซ้อน (Complexity) และ คลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า “VUCA World” ผู้นำในอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และสามารถเชื่อมโยงทุกมิติขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

จากผลการศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ผู้นำในยุค VUCA ประกอบด้วยการบูรณาการระหว่าง “มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Vision)” “ระบบการจัดการ (Management)” และ “ระบบงานในองค์กร (Work)” โดยมีรายละเอียดและความสัมพันธ์ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ผู้นำ (Vision) การเป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในยุค VUCA ไม่เพียงมองเห็นทิศทางขององค์กร แต่ต้อง สร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างและนำพาองค์กรไปในทิศทางที่มีเหตุผล ผู้นำต้องแสดงความมั่นคงทางอารมณ์และตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลและหลักคิดที่เป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อถือในภาวะที่โลกเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน 2) การสร้างความเข้าใจร่วมในวิสัยทัศน์เดียวกัน การสื่อสารที่ชัดเจน



โปร่งใส และต่อเนื่องช่วยให้ทุกระดับขององค์กรเข้าใจทิศทางเดียวกัน ลดความคลุมเครือในการดำเนินงาน

3) การคิดเชิงนวัตกรรมและกล้าเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิด “Culture of Innovation” โดยกล้าที่จะทดลองแนวทางใหม่ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนำแนวคิด Lean / Smart Manufacturing มาปรับใช้

4) การผลักดันให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและภาคภูมิใจในงาน เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง (Upskilling/Reskilling) เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันกับองค์กร

5) การใส่ใจบุคลากรและสร้างแรงจูงใจด้วยความจริงใจ ผู้นำต้องมีความเข้าใจมนุษย์ มี Empathy และสร้างวัฒนธรรมการดูแลซึ่งกันและกัน เพื่อให้ทีมงานสามารถผ่านความท้าทายไปพร้อมกัน

2. ระบบการจัดการ (Management): การขับเคลื่อนองค์กรด้วยความยืดหยุ่นและคล่องตัว ในยุค VUCA การบริหารจัดการแบบเดิมไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำต้องสร้างระบบที่ ยืดหยุ่น (Agile) และ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว โดยมีองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP Integration) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การจัดการซัพพลายเชนอย่างยืดหยุ่น (Resilient Supply Chain) สร้างเครือข่ายคู่ค้าที่สามารถปรับตัวต่อความเสี่ยงระดับโลก เช่น วิกฤตเศรษฐกิจหรือโลจิสติกส์ 3) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer-Centric Approach) ใช้ข้อมูลเชิงลึก (Customer Insights) เพื่อเข้าใจความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า 4) การบริหารโครงการและการจัดการความเสี่ยง (Risk & Project Management) พัฒนาระบบการประเมินความเสี่ยงเชิงรุก และมีแผนสำรอง (Contingency Plan) ที่ชัดเจน 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Development) เน้นการพัฒนา “ผู้นำรุ่นใหม่” และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) 6) การขับเคลื่อนเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล (Digital & Data-Driven Management) ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคาดการณ์แนวโน้มตลาด

3. ระบบงานในองค์กร (Work): การทำงานแบบบูรณาการและเน้นประสิทธิภาพ องค์กรในยุค VUCA ต้องมีระบบงานที่ ยืดหยุ่นและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มงานสำคัญ ได้แก่ 1) งานยุทธศาสตร์ และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เน้นการสร้างรายได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความภักดีของลูกค้า 2) งานปฏิบัติการด้านการผลิตและบริการ มุ่งสู่ระบบการผลิตอัจฉริยะ (Smart Manufacturing) และการควบคุมคุณภาพที่แม่นยำ 3) งานอำนวยการ (บัญชี การเงิน กฎหมาย สนับสนุน และ IT) สนับสนุนการดำเนินงานด้วยระบบที่โปร่งใสและปลอดภัย 4) งานขายและการตลาด ใช้การตลาดดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ

สรุปเชิงวิเคราะห์ ผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นทั้ง “นักกลยุทธ์” และ “นักปรับตัว” จากผลการวิเคราะห์พบว่า อุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะได้รับทั้งผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA เช่น ต้นทุนผันผวน เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว และความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายขึ้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน ระบบการจัดการที่ยืดหยุ่น และ วัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเรียนรู้ จะสามารถนำองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ควรพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่เน้น การมองภาพอนาคตอย่างรอบด้าน การบริหารความไม่แน่นอนอย่างมีระบบ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรใน



อุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะสามารถ แข่งขันได้อย่างยั่งยืน และพร้อมรับทุกความเปลี่ยนแปลงในโลกยุค VUCA

อภิปรายผล

ธุรกิจตัดเฉือนโลหะในยุค VUCA World ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ แต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการพัฒนาและการปรับตัวเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ผู้นำในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการไม่ปรับตัวในยุค VUCA World มีผลกระทบเชิงลบอย่างมากต่อธุรกิจอุปกรณ์ตัดเฉือนโลหะ ทั้งในด้านยอดขาย การสูญเสียลูกค้า ปัญหาทางการเงิน การสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ และการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในยุคที่ท้าทายนี้

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวในยุค VUCA มีทั้งผลกระทบเชิงลบและเชิงบวกต่อธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ การที่บริษัทมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทำให้สามารถเผชิญกับความท้าทายและสร้างโอกาสในการเติบโตและความยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ อาจเกิดมุมมองที่ตรงข้ามกับความเข้าใจทั่วไป ได้แก่ การที่องค์กรไม่ปรับตัว ก็อาจส่งผลกระทบเชิงบวก แต่ทั้งนี้ จะต้องเป็นการรักษาจุดยืนที่ยังสามารถสร้างคุณค่าได้ไว้อย่างมั่นคง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ถึงศักยภาพของผู้นำองค์กรที่มีการวิเคราะห์อย่างรอบด้านถึงโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โซติกา ใจทิพย์ และกฤษฎดา เขียววัฒนสุข (2561) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจ สถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ และสรุปผลได้ว่า ผู้นำที่ปรับตัวเก่งและมีไหวพริบในการตัดสินใจอย่างฉลาด จะสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ VUCA World ท่ามกลางความวุ่นวายโกลาหลของโลกแห่งอนาคต ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงที่ต้องเผชิญแต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีโอกาสอีกมากมายให้ไขว่คว้า ผู้นำจำเป็นต้องมีศักยภาพที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และยุทธวิธี เพื่อแก้วิกฤติที่เกิดขึ้นให้เป็นการหยิบฉวยประโยชน์จากสถานการณ์ VUCA World โดยผู้นำต้องพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายให้ผ่านพ้นไปได้ ดังนั้นคือ พลิกความผันผวน (Volatility) ให้เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พลิกความไม่แน่นอน (Uncertainty) ให้เป็นความเข้าใจ (Understanding) พลิกความยุ่งเหยิง (Complexity) ให้เป็นความชัดเจน (Clarity) และพลิกความคลุมเครือ (Ambiguity) ให้เป็นความคล่องแคล่ว (Agility) นั้นหมายถึงการรู้จักมองสภาพแวดล้อมภายนอกให้กว้าง และมองสภาพแวดล้อมภายในให้ชัด เมื่อได้ข้อมูลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์แล้วก็จะประจักษ์แจ้งโดยสามารถพิจารณาวิเคราะห์พิจารณาแนวทางในรูปแบบของตัวเองได้

นอกจากนี้จากการศึกษาวิสัยทัศน์ผู้นำในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในยุค VUCA WORLD พบว่า ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์โดยเชื่อมโยงกับระบบการจัดการแบบบูรณาการ เพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์



โดยขับเคลื่อนผ่านระบบการจัดการ 6 ด้านคือ 1) การจัดการแผนงานทรัพยากรองค์กร 2) การจัดการด้านซัพพลายเชน 3) การจัดการระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า 4) การจัดการโครงการและการบริหารความเสี่ยง 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การขับเคลื่อนเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการขับเคลื่อนผ่านระบบการจัดการจะขับเคลื่อนผ่านเนื้อหา 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) งานด้านยุทธศาสตร์และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า 2) งานด้านปฏิบัติการ 3) งานอำนวยการ (บัญชี/การเงิน กฎหมาย สนับสนุน ไอที) และ 4) งานขายและการตลาด

ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำได้นำวิสัยทัศน์บูรณาการไว้ในระบบการจัดการ โดยยกระดับการบริการงานของระบบการจัดการ เพื่อให้เกิดการทำงานในองค์กรด้านต่างๆ ที่พร้อมต่อการตอบสนองยุค VUCA ซึ่งสอดคล้องกับ ศศิมา สุขสว่าง (2560) ได้เสนอแนวทางรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม และผู้บริหาร โดยต้องเตรียมตัวใน 4 ด้านหลัก ๆ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้สามารถตัดสินใจ ได้โดยอย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) การทำความเข้าใจ (Understanding) เป็นการทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่นำมาบูรณาการเพื่อเสริมสร้างมุมมองใหม่ ๆ ในการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 3) การสร้างความชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ในยุคพลิกผันที่ระบบและองค์กรรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อยๆ ประกอบกับมีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ 4) ความว่องไว (Agility) เป็นมุมมองความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ความยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจะช่วยให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ รวมถึงสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ (2565) ที่พบว่าภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล มีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 ประการ (Vi-STAR Model) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) คิดเชิงระบบ 3) ใช้เทคโนโลยี 4) มีความรับผิดชอบ และ 5) มีความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำ 5 ประการนี้จะทำให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในยุคสังคมนิวนอร์มัล

สรุป

ผลการศึกษาพบว่า ในยุค VUCA WORLD ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะต้องเผชิญกับทั้ง โอกาสและความท้าทาย ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างการดำเนินธุรกิจ การบริหารจัดการ และศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลกระทบเชิงลบส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยด้านราคาวัตถุดิบที่ผันผวน ความต้องการตลาดที่ไม่แน่นอน ความซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทาน และความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ซึ่งหากองค์กรขาดการปรับตัวที่เหมาะสม



อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุน และความสามารถในการทำกำไร ในขณะเดียวกัน ยุค VUCA ยังสร้างผลกระทบเชิงบวก ที่ช่วยผลักดันให้ธุรกิจเกิดการปรับตัวเชิงรุกมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการซัพพลายเชนที่ยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว วิสัยทัศน์ของผู้นำ ถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและก้าวผ่านความท้าทายในยุคแห่งความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง การหล่อหลอมวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าเปลี่ยนแปลง การผลักดันบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และการใส่ใจคนในองค์กร โดยต้องอาศัยระบบการจัดการที่ครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการจัดโครงสร้างระบบงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ การปฏิบัติการ การสนับสนุน และการตลาดอย่างสมดุล

โดยสรุป ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะในยุค VUCA WORLD จำเป็นต้องพัฒนาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) และ ชีตความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) ผ่านการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และศักยภาพของบุคลากรมาผสมผสาน เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในอนาคตได้อย่างมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. เสนอให้ผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องมือตัดเฉือนโลหะ หรืออุตสาหกรรมอื่นที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โลกในยุคคว่ำๆ นำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปบูรณาการปรับใช้ในการปรับตัว เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน สลับซับซ้อนและคลุมเครือในยุคปัจจุบัน
2. เสนอให้มีการทำวิจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมอื่นๆ ในยุคคว่ำๆ เวิลด์ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้และเผยแพร่เป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตไปยังอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ หรือ โลหะวิศวกรรม เพื่อเปรียบเทียบผลกระทบของ VUCA ต่อแต่ละอุตสาหกรรม และศึกษากลยุทธ์การปรับตัวที่แตกต่างกัน
2. การใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน เช่น แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จะช่วยสร้างข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในระดับองค์กร



3. ควรศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การผลิตแบบ 3 มิติ ระบบอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อประเมินผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและกลยุทธ์ธุรกิจอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

- โชติกา ใจทิพย์, & กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2561). *ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจในสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). แนวทางรับมือกับ VUCA World สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีม และผู้บริหาร. *วารสารการจัดการ*, 12(2), 45–60.
- วีระพงศ์ เกียรติไพรัช. (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคดิจิทัล. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7(1), 123-134.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.009>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 27–42.
- Chaiyasarn, K., & Khan, W. (2019). Damage detection and localization in masonry structure using faster region convolutional networks. *Geomatics Journal*, 17(59), 98-105.
- Chalermchai, P. (2023). *Organizational adaptation in the VUCA era: guidelines for industry leaders*. Bangkok: Academic Press.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).
- Department of Industrial Promotion. (2020). *Report on the situation of the metal cutting tool industry in Thailand*. Bangkok: Ministry of Industry.
- Electric Vehicle Association of Thailand. (2020). Report on trends in the electric vehicle industry in Thailand. Bangkok: EVAT Publications.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32–38.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Phumiphan, T. (2022). *Organizational management in a VUCA environment*. Bangkok: University Press.
- Sashkin, M. (1988). *The visionary leader*. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (122–160)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



-
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Somsakul, P. (2021). *The role of SMEs in the Thai economy and the current trend of adaptation*. Bangkok: Academic Press.
- Sukchai, K. (2021). *Organizational management strategies in the VUCA era*. Bangkok: Industrial Publishing House.
- Thailand Industrial Development Foundation. (2022). *Guidelines for the development of the integrated production equipment and tools industry*. Bangkok: TIDF Publications.
- Thongchai, S. (2022). *Organizational management amidst volatility and uncertainty*. Bangkok: Management Publishing House.
- Smith, J., & Tinker, R. (2018). *Metal cutting tools and machining technology*. London, UK: Industrial Press.



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai-Journal Citation Index Centre