

บทที่ 8

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายในการอบรมครั้งนี้เท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 8 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. กรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. สิ่งที่ต้องกระทำในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. หลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- ขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
- ความล้มเหลวของกลยุทธ์ เกิดจากการวางแผนปฏิบัติการและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด
- ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ





กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

2. กรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ
- โดยที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบหลากหลาย ตั้งแต่การศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการตัดสินใจดำเนินการและการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน ก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Who implements strategy?)
2. อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ (What must be done?)
3. ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร (How are they going to do?)

กรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Who implements)

- ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ
- ผู้ที่ทำการดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน
- ซึ่งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะใช้คนในองค์การเป็นผู้ดำเนินการ เช่น รองประธานกรรมการ เป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการปฏิบัติงานในระดับหน่วยธุรกิจโดยทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา



กรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ (What must be done?)

- ผู้จัดการแผนกหรือผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ
ค่าใช้จ่าย และกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จะทำการพัฒนา
3 ด้าน คือ
 - โครงการ
 - ค่าใช้จ่าย
 - วิธีการปฏิบัติงาน

โครงการ

- วัตถุประสงค์ของโครงการคือการพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ เช่น ถ้าองค์การต้องการขยายธุรกิจและเลือกกลยุทธ์การเจริญแบบเติบโตแบบรวมตัวไปข้างหน้า โดยพิจารณาซื้อร้านค้าปลีกจากธุรกิจอื่นแทนการสร้างร้านค้าปลีกของตนเอง
- ซึ่งการรวมร้านค้าใหม่ทั้งหมดเข้ากับองค์การ เขียนโครงการได้ดังนี้
 - 1) ปรับโครงสร้างโครงการใหม่เข้ากับองค์การ
 - 2) ทำโปรแกรมการโฆษณา
 - 3) จัดโครงการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่
 - 4) จัดรูปแบบการรายงานใหม่
 - 5) จัดการปรับปรุงร้านค้าใหม่เพื่อการเปิดใหม่อย่างเป็นทางการ

ค่าใช้จ่าย

- การวางแผนค่าใช้จ่ายเป็นการตรวจสอบขั้นสุดท้ายถึงความเป็นไปได้ในการเลือกกลยุทธ์
- ซึ่งกลยุทธ์ในอุดมคติที่มีความสมบูรณ์พร้อมอาจจะไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติเพื่อนำมาเขียนรายละเอียดของโครงการและระบุค่าใช้จ่ายลงไป

วิธีการปฏิบัติ

- หลังจากผ่านขั้นตอนของโครงการและค่าใช้จ่ายแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงาน (Standard Operating Procedures, SOPs) โดยกำหนดรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ

ข้อสังเกต : ทำไมองค์การจึงต้องปรับโครงสร้างองค์การใหม่หลังจากการรวบรวมกิจการ

- การบรรลุถึงเป้าหมายทางหนึ่งขององค์การคือการรวมพลัง (Synergy) ระหว่างหน่วยธุรกิจและหน้าที่ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมองค์การจึงต้องทำการปรับใหม่หลังการรวบรวมกิจการ
- การรวมพลังเป็นการมองเห็นทางรอดขององค์การ
- การรวมพลังจะทำให้ผลตอบแทนการลงทุนของแต่ละหน่วยงานสูงกว่าการแยกทำงานอิสระ เช่น การรวมกันสิ่งซื้อวัตถุดิบของหลายๆ แผนกที่สามารถใช้ร่วมกันได้ หรือการรวมกันโฆษณาในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน



กรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร (How are they going to

- จัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสม และควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน
- และควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน
- ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้างและการปรับทักษะของพนักงาน ให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย



- ความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์
- ดังนั้นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติที่ดีเพื่อที่จะสร้างแนวความคิดให้เกิดเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม
- นอกจากนั้นความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างทั้ง 2 ขั้นตอน เนื่องจากหลายๆ ธุรกิจไม่ได้กำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปใช้ปฏิบัติในทันทีได้

การใช้ตารางแมทริกซ์อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

		การกำหนดกลยุทธ์	
		ไม่ดี	ดี
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ดี	การเสี่ยง	สำเร็จ
	ไม่ดี	ล้มเหลว	ปัญหา

ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สรุป ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- **ความสำเร็จ (Success)**

- เป็นผลลัพธ์ที่ทุกองค์การต้องการ โดยความสำเร็จจะเกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือความผันผวนอย่างรุนแรงของระบบเศรษฐกิจ อาจทำให้กลยุทธ์ประสบอุปสรรค/ล้มเหลวได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากทั้งขั้นตอนถูกจัดเตรียมและดำเนินงานอย่างดี ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสรื้อปรับเพื่อแก้ไขปัญหาลดได้ดีกว่าในสถานะอื่นในตาราง

		การกำหนดกลยุทธ์	
		ไม่ดี	ดี
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ดี	การเสี่ยง	สำเร็จ
	ไม่ดี	ล้มเหลว	ปัญหา
		ไม่ดี	ดี

สรุป ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

• การเสี่ยง (Roulette)

กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดอย่างไม่สมบูรณ์ แต่ถูกนำไปใช้งานโดยจัดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างดี ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ คือ

1. การดำเนินงานที่ดีจะทำให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ
2. ผลลัพธ์ที่ร้ายที่สุด คือการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้กลยุทธ์ไม่ดีล้มเหลวเร็วขึ้น

		การกำหนดกลยุทธ์	
		ดี	ไม่ดี
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ดี	การเสี่ยง	สำเร็จ
	ไม่ดี	ล้มเหลว	ปัญหา
		ไม่ดี	ดี

สรุป ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- ปัญหา (Trouble)

เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี แต่ถูกนำไปดำเนินการอย่างไม่สมบูรณ์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์มากเกินไป โดยลืมนึกถึงความจริงในการปฏิบัติ



สรุป ตารางความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- ความล้มเหลว (Failure)

จะเกิดขึ้นเมื่อการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้ดำเนินงานอย่างดี

		การกำหนดกลยุทธ์	
		ไม่ดี	ดี
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ดี	การเสี่ยง	สำเร็จ
	ไม่ดี	ล้มเหลว	ปัญหา

3. ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินิยมดำเนินงานเป็นทีม โดยปฏิบัติงานร่วมกันแบบโครงการ ที่มีหัวหน้าทีมหรือโครงการ (Project Team Leader) เป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ
- ทักษะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4 ประการดังต่อไปนี้
 1. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interacting)
 2. การจัดสรร (Allocating)
 3. ตรวจสอบและติดตาม (Monitoring)
 4. การจัดระบบ (Organizing)



1. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interacting)

- ผู้ที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องมีมนุษยสัมพันธ์ โดยสามารถสร้างความสัมพันธ์ติดต่อสื่อสาร กระตุ้น ชักจูง และประสานงานให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจในแผนการ
- และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ



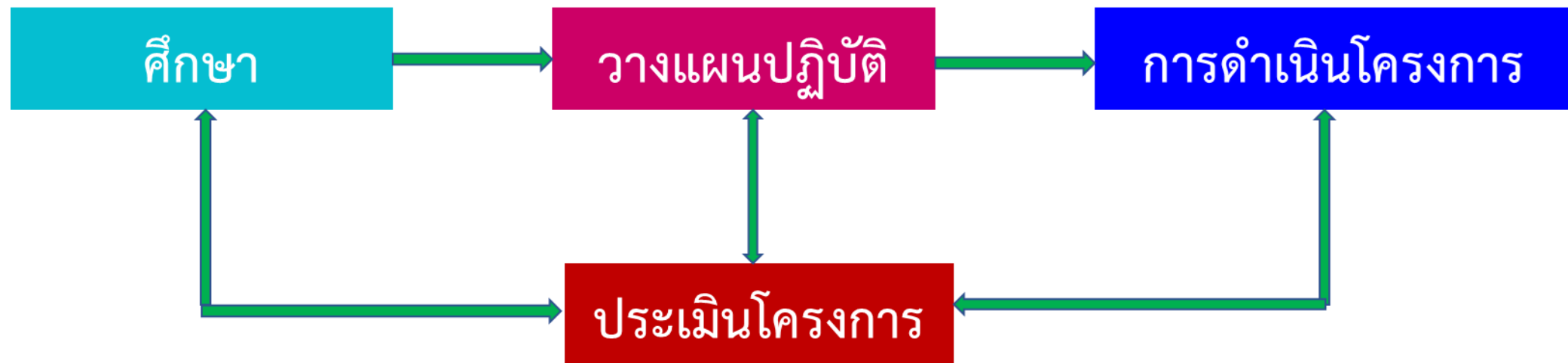
2. การจัดสรร (Allocating)

- ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ กำลังคน และระยะเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมาย
- โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่นิยมทำงานเป็นทีม ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถบริหารความรู้และความเชี่ยวชาญในทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมาย



3. ตรวจสอบและติดตาม (Monitoring)

- ผู้นำที่ดีต้องสามารถตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกโดยบุคคลอื่นไม่รู้สึกรู้ว่าถูกจับตามอง
- นอกจากนี้ยังต้องสามารถตรวจสอบการดำเนินงานโดยไม่ก้าวก่ายหรือก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานขึ้น
- โดยปัจจุบันหัวหน้าทีมปฏิบัติการต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT เพื่อตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานได้ทันเวลาและสอดคล้องกับความเป็นจริงของสถานการณ์



ทักษะของบุคคลที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

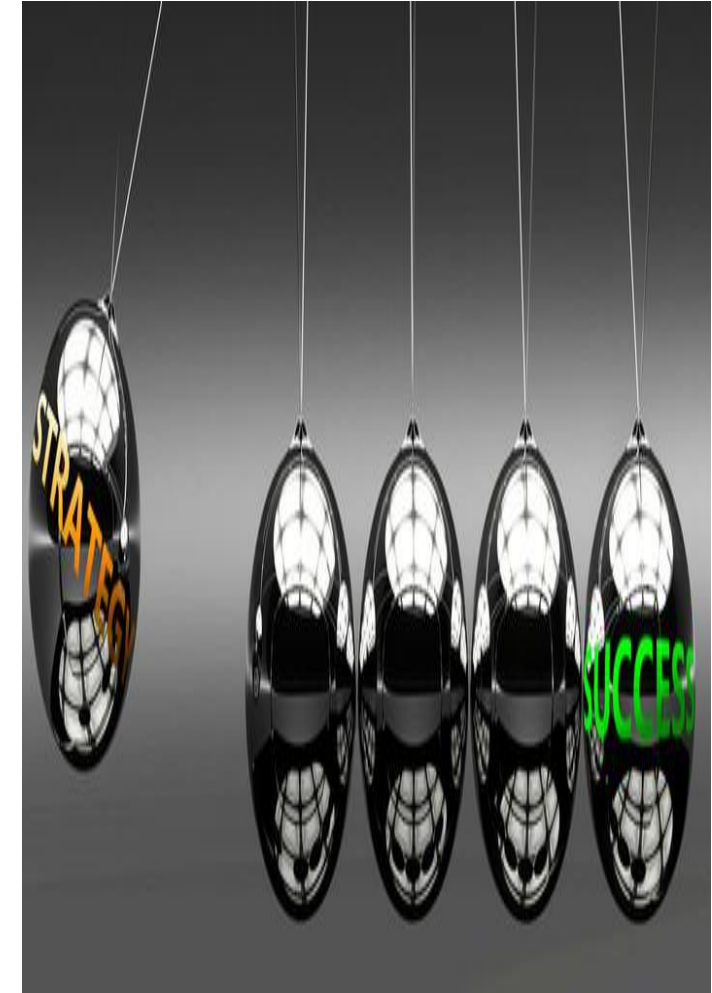
4. การจัดระบบ (Organizing)



- การทำงานร่วมกันในโครงการย่อมมีข้อจำกัดหลายประการ ทำให้การจัดโครงสร้างการประสานงานและการแบ่งหน้าที่งานในทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ
- ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องสามารถจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมระหว่างปริมาณและคุณภาพของสมาชิกกับงานที่ต้องปฏิบัติ

ข้อสังเกต : บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ และนักปฏิบัติ

- บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอาจเป็นคนละกลุ่มกับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- เนื่องจากธรรมชาติของงานทั้ง 2 หน้าที่แตกต่างกัน จึงต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมือนกัน
- นักวางกลยุทธ์จะเป็นนักคิด (Thinker) ต้องศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญอนาคต
- ขณะที่ผู้นำกลยุทธ์ไปดำเนินงานจะเป็นนักปฏิบัติ (Doer) ที่ต้องมีความเป็นผู้นำที่สามารถวางแผนปฏิบัติการกระจายงาน ประสานงานให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกัน
- โดยที่นักปฏิบัติจะให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปัจจุบันและการบรรลุเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม
- ซึ่งโดยปกติคุณสมบัติของนักคิด และนักปฏิบัติ ยากที่จะเกิดในบุคคลคนเดียว



ข้อสังเกต : บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ และนักปฏิบัติ

- ซึ่งตรงกับแนวคิดของคุณธนิษฐ์ เจียรนวนนท์ ผู้บริหารของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ที่จำแนกผู้บริหารออกเป็น 3 ประเภทคือ
 - 1) **นักคิดฝัน** เป็นกลุ่มบุคคลที่มองไปในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทาง/วิสัยทัศน์ขององค์กร
 - 2) **นักสร้างฝัน** เป็นกลุ่มที่นำวิสัยทัศน์ทางธุรกิจมาสร้างให้เป็นรูปธรรม
 - 3) **นักสานฝัน** เป็นกลุ่มบุคคลที่บริหารงานธุรกิจที่จัดตั้งแล้วให้เจริญเติบโตต่อไป
- ดังนั้น เมื่อองค์กรไม่สามารถพัฒนา/สรรหา ให้บุคคลมีคุณสมบัติทั้ง 3 ประเภทพร้อมกัน จึงเป็นหน้าที่ของบริหารระดับสูงที่ต้องใช้วิจารณญาณ/พิจารณา เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของธุรกิจมีพัฒนาการที่เหมาะสมทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างสมบูรณ์



4. สิ่งที่ต้องกระทำในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ที่ผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้กลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่องค์กร โดยผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ในการนำไปปฏิบัติ ควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy)
2. กำหนดแผนปฏิบัติการ (Planning the Action Plan)
3. ดำเนินงานตามแผน (Plan Execution)
4. ประเมินโครงการ (Project Evaluation)

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy)

- ผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาของธุรกิจ
- กรณีความล้มเหลวในการประยุกต์กลยุทธ์กับชีวิตจริง โดยเกิดจากความแตกต่างอาจจะเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น **การกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง/ การขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน / ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของผู้ปฏิบัติ**



2. กำหนดแผนปฏิบัติการ(Planning the Action Plan)

- ปฏิบัติการทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการเฉพาะที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่นิยมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผนโครงการ โดยให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา
- ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน
- ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



3. ดำเนินงานตามแผน (Plan Execution)



- ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด
- ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน
- ตลอดจนต้องตื่นตัวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์
- หัวหน้าโครงการต้องตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความต้องการของแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นในหลายสถานการณ์ และความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- หัวหน้าโครงการต้องกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ ตื่นตัว และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการดำเนินกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่บุคคล/หน่วยงาน/องค์กร จะได้รับถ้าการดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

4. ประเมินโครงการ (Project Evaluation)

- ผู้บริหารโครงการต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน
- เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินว่า
“การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรและเพราะเหตุใด”
เพื่อที่จะกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น



5. หลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

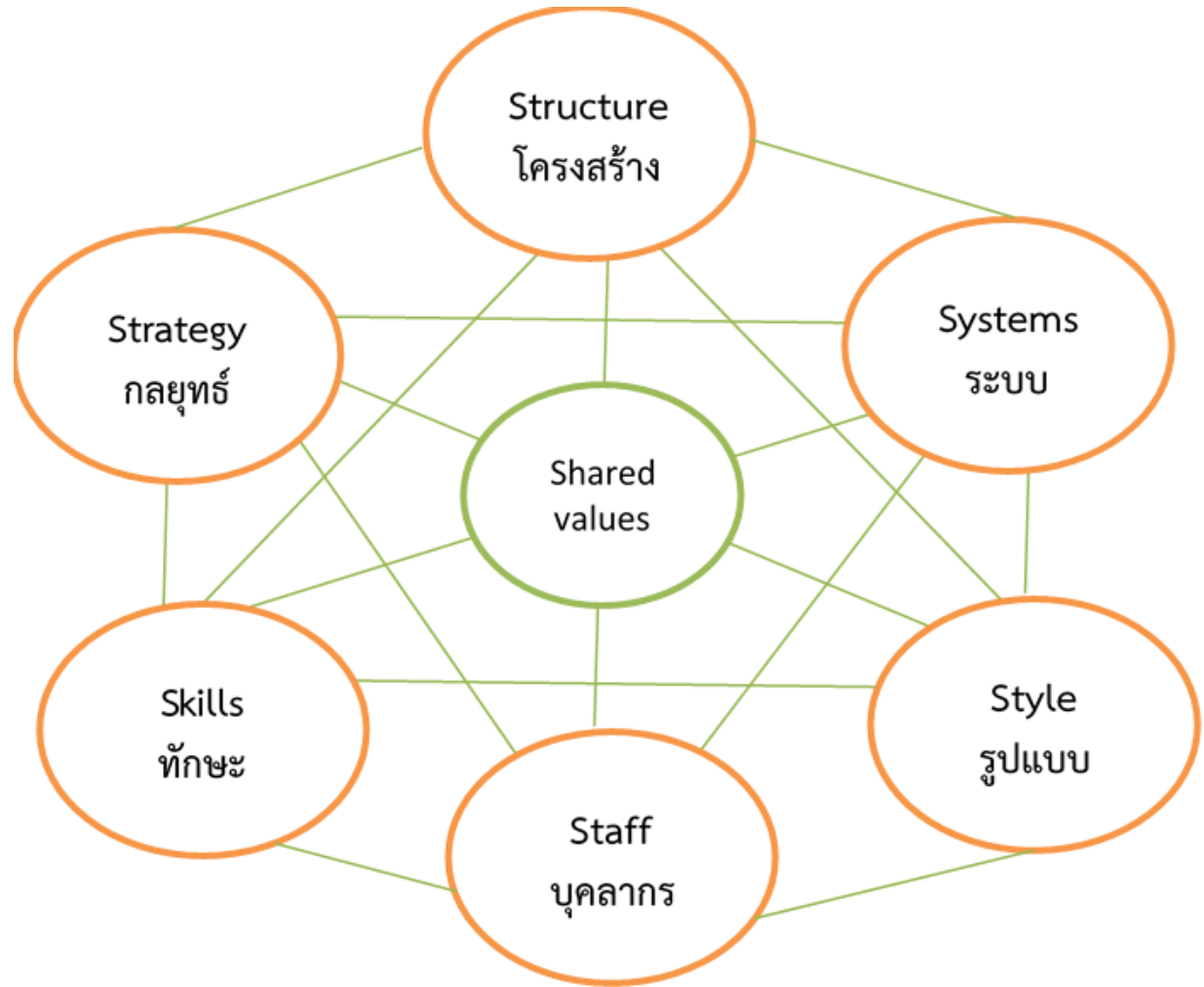
- ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ที่ดีหรือเป็นไปได้โดยอัตโนมัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน
- ผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องให้ความสนใจกับปัจจัยหลายประการ เช่น การวางแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องและสมดุลระหว่างสถานการณ์กับขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์
- โดยที่กุญแจสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey 's 7Ss)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey 's 7Ss)
เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการคือ

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
2. ช่วยแสดงความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีผลต่อกันและต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แบบจำลอง 7 S

- * เป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ
- * เนื่องจากปัจจัยแต่ละตัวจะมีบทบาทสำคัญต่างกันในแต่ละองค์การและแต่ละช่วงเวลา



แบบจำลอง 7S ของ MicKinsey

(McKinsey 's 7Ss)

1. กลยุทธ์ (Strategy)

- แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดของธุรกิจ
- เพราะธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานแบบวันต่อวัน โดยไม่เข้าใจในความต้องการของตนเองหรือไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนและชัดเจน



(McKinsey 's 7Ss)

2. โครงสร้าง (Structure)

- ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์การ
- โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน **เช่น โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ จะเหมาะสมกับกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ**



(McKinsey 's 7Ss)

3. ระบบ (System)

- ระเบียบวิธีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร
- โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร



4. รูปแบบ (Style)

- ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ
- ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความก้าวหน้า / อนุรักษ์นิยม / การมุ่งทำกำไร ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร



(McKinsey 's 7Ss)

5. บุคลากร (Staff)

- การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์การ
- ปัจจัยธุรกิจให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ ถ้าธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว ธุรกิจมีโอกาสมีความสำเร็จในการแข่งขัน



6. ทักษะ (Skill)

- ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์การ เช่น การบริหารงาน การจัดการ และควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม
- ปัจจุบันธุรกิจก้าวเข้าสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (Knowledge Society) ดังนั้นธุรกิจจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของตนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

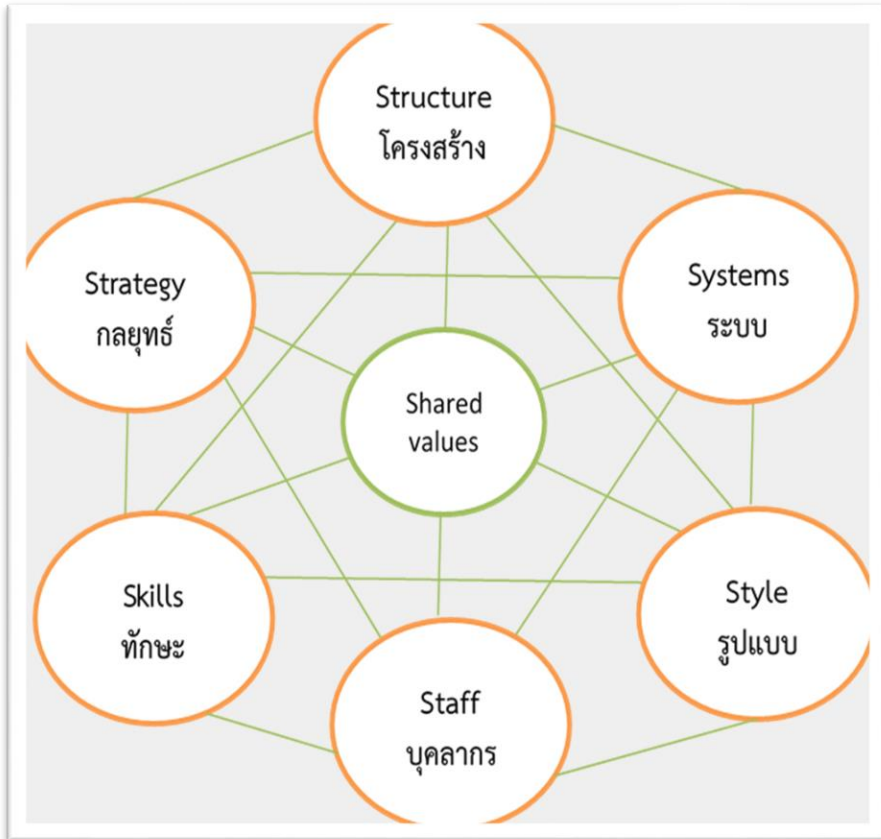


(McKinsey 's 7Ss)

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

- เป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goal) ที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์การ คือ ค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบขององค์การ
- ปกติค่านิยมร่วมขององค์การจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนาถ่ายทอดและปลูกฝังอยู่ในสมาชิก เช่น
 - * ร่วมกันสร้างสังคมเข้มแข็ง
 - * พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
 - * กระจายความรู้สู่ชุมชน





แบบจำลอง 7S ของ MicKinsey

- ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละตัวใน 7S จะเห็นว่าค่านิยมร่วมจะเป็นปัจจัยที่อยู่ตรงกลางของแบบจำลอง หมายความว่าค่านิยมร่วมเป็นรากฐานในการดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์กร
- **ซึ่งแสดงเอกลักษณ์ ปรัชญา และทิศทางในอนาคตขององค์กร** โดยที่ธุรกิจสามารถสร้างสมดุลระหว่างปัจจัยต่างๆ ในแบบจำลอง 7S จะสามารถดำเนินงานอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จในอนาคต
- นอกจากนี้ปัจจัยแต่ละตัวยังสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ทำให้ผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษา/วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านให้ชัดเจนก่อนเริ่มดำเนินงานเพื่อป้องกันปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคต

สรุป

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสำคัญการดำเนินธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างป็นรูปธรรมโดยปกติ