

# การจัดการเชิงกลยุทธ์

ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ  
อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มีข้อดีพอที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ

ความสำเร็จของธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ ดังนั้นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงควรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติ การที่ดีเพื่อที่จะสร้างแนวความคิดให้เกิดเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนกัน กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมักเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างทั้ง ๒ ขั้นตอน เนื่องจากหลายธุรกิจไม่ได้กำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์อย่างชัดเจนจนผู้ปฏิบัติสามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติในทันที

**ริชาร์ด ลีค และ เดวิด เจ คอลิส (Richard Luecke and David J. Collis)** กล่าวว่าไว้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะเกี่ยวข้องกับ บุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ และความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เกิดฐานรากที่แข็งแกร่งในการดำเนินกลยุทธ์และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

**๑. บุคลากร (Personnel)** ผู้จัดการและพนักงานทุกคน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดจนถึงพนักงานขนถ่ายสินค้าจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการถ่ายทอด และสื่อสารเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) ไปสู่พนักงาน ผู้บริหารรับกลางและระดับผู้จัดการปฏิบัติการมีหน้าที่ต่อกย้ำเป้าหมาย และแปลงเป้าหมายดังกล่าวไปสู่ภาษาที่ฝ่ายปฏิบัติการสามารถเข้าใจได้ตรงกัน ผู้จัดการต้องดูแลให้องค์กรมีความพร้อมในด้านที่ว่า

- บุคลากรมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ
- บุคลากรมีเจตคติในทางส่งเสริม และสนับสนุนต่อกลยุทธ์
- มีทรัพยากรเพียงพอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๒. สิ่งจูงใจ (Incentive)** เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์ของบุคลากร และอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์โดยรวมก็เป็นได้ หากองค์กรไม่มีสิ่งจูงใจตอบแทน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว พนักงานก็จะขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความล้มเหลวของการดำเนินกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นได้ ตัวอย่างจากสถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่ต้องการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเสนอแผนบริการทางการเงินชั้นเยี่ยมแก่ลูกค้า และจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ในขณะที่คู่แข่งในธุรกิจเดียวกันให้บริการแก่ลูกค้าในระดับพื้นฐานธรรมดาๆ เท่านั้น กลยุทธ์นี้มุ่งดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มีคุณค่าสูงสุด อาทิ กลุ่มที่มีระดับรายได้และรายได้เฉลี่ยของครอบครัวค่อนข้างสูง ในการดำเนินกลยุทธ์นี้บริษัทจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ และฝึกอบรมอย่างเข้มข้น แต่เนื่องจากระบบผลตอบแทนของบริษัทไม่สอดคล้อง และไม่ตอบสนองต่อการดำเนินกลยุทธ์บุคลากรที่ผ่านการอบรมขั้นสูงก็ได้ผลตอบแทนเท่าๆ กันกับบุคลากรในระดับต้นๆ โดยไม่มีค่าประสบการณ์ใดๆ จูงใจเพิ่มเติม อัตราการลาออกจากงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเหล่านี้จึงเพิ่มขึ้น และไปทำงานกับบริษัทที่จ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า บริษัทจึงต้องหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน ซึ่งขาดประสบการณ์และไม่สามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้ กลายเป็นวงจรแห่งความโศกเศร้าอย่างน่าเสียดาย

**๓. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)** ความไม่สอดคล้องกันในองค์ประกอบของบุคลากร เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วก็ยังมีกิจกรรมบางอย่างที่มีความสำคัญต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์อีกด้วย David Collis and Cynthia Montgomery ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรว่า “เป็นระบบที่อาศัยการพึ่งพิงกัน ความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของแต่ละองค์ประกอบ ยังต้องอาศัยแรงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นด้วย” ในขณะที่ Michael Porter ใช้ตัวอย่างของ Southwest Airlines เพื่ออธิบายให้เห็นถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เกิดจากแรงเสริมของกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกันที่มีต่อกลยุทธ์โดยรวม “ความสามารถในการแข่งขันของ Southwest Airlines เกิดจากการที่มีกิจกรรมอันเหมาะสมที่สามารถเสริมแรงกิจกรรมอื่นๆ” จากกรณีของ Southwest Airlines กลยุทธ์ของบริษัทคือ การแข่งขันที่เน้นความถี่ของเที่ยวบิน ราคาถูก การกำหนดราคาตั๋วโดยสารที่ถูกมากเป็นกิจกรรมเบื้องต้นของกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยแรงเสริม

จากการใช้ประโยชน์ของเครื่องสูงสุด ลดการใช้บริการบริษัทตัวแทนท่องเที่ยว มีฝูงบินที่ได้มาตรฐาน ด้วยเครื่องบินโบอิง ๗๓๗ พนักงานบริหารภาคพื้นดินมีศักยภาพในการทำงานสูงสุด

**๔. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)** นักธุรกิจส่วนใหญ่ ชอบใช้ภาษาทหาร กับสิ่งที่พวกเขาดำเนินการ ทั้งๆ ที่การทำธุรกิจไม่ใช่การทำสงคราม อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างการจัด องค์กรทั้งด้านบุคลากรและยุทธศาสตร์ของทหาร ในการสนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น สามารถ ใช้อธิบายได้อย่างชัดเจน จากกรณีของ Herman Miller Inc ผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ สำนักงานช่วยให้เข้าใจชัดเจนว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์การผลิตเฟอร์นิเจอร์ ในปริมาณมากๆ ตามความต้องการของลูกค้าแต่ละรายที่ต้องส่งมอบให้ทันเวลาได้เลย ถ้าปราศจาก การปรับเปลี่ยนในเรื่องของทรัพยากรบุคคล ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และการบริหารจัดการโรงงานผลิต ทั้งนี้ องค์กรต้องสร้างความคล่องตัวและความรวดเร็ว Herman Miller Inc ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไปสู่หน่วยปฏิบัติการแบบกะทัดรัด ที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ ทำให้การตัดสินใจใน กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถกำกับตรวจสอบและปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๕. วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ (Culture and Leadership)** เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่ต้อง ให้ความสนใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากจะเป็นแรงเสริมต่อกลยุทธ์ และการดำเนินงานใน แต่ละวันตามกลยุทธ์นั้น

เอกสารวิชาการด้านการจัดการธุรกิจ มักจะอ้างถึงวัฒนธรรมองค์กรกันอยู่เสมอๆ เช่น วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรมของ ๓ M และกัวร์ยอละ ๑๕ ซึ่งกำหนดให้บุคลากรในฝ่ายวิจัยและ พัฒนาใช้เวลาร้อยละ ๑๕ ของการทำงานเพื่อศึกษาสิ่งที่จะเป็นความคิดใหม่ๆ ที่จะมีศักยภาพทาง ธุรกิจ หรืออย่างวัฒนธรรมของ walmart ที่เน้นความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและลดต้นทุนให้ต่ำลง รวมถึงวัฒนธรรมของ ebay ที่คิดว่าทุกสิ่งเป็นเรื่องสนุกๆ และสามารถทำได้อย่างแน่นอน

**พิริยะ ผลพิรุฬห์** กล่าวไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ เพื่อการตัดสินใจว่าจะทำอะไรถึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ได้ โดยจากอดีต ที่ผ่านมามีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีอาจล้มเหลวหากไม่ได้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่าง เหมาะสม หรือในหลายครั้งที่การปฏิบัติตามกลยุทธ์มิได้สวยหรูอย่างที่ด้วางแผนไว้ จากข้อมูลพบว่า ประมาณร้อยละ ๗๐ ของซีอีโอ ตกงานเนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผิดพลาดและประมาณ ร้อยละ ๘๐ ของผู้จัดการเชื่อว่าตนได้กำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แต่ร้อยละ ๑๔ เท่านั้นที่มั่นใจ ว่า ได้ดำเนินกลยุทธ์อย่างดีแล้ว มีกลยุทธ์จำนวนมากมายที่พบว่ามีการจัดทำสามารถนำไปปฏิบัติ

อย่างมีประสิทธิภาพตามกลยุทธ์ได้ไม่เกินร้อยละ ๑๐ โดยเหตุผลหลักของการล้มเหลว ประมาณร้อยละ ๗๐ ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ไม่ดี แต่เกิดจากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ไม่ได้ ดังนี้

**๑. ระดับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ( Degree of Strategic Change)** โดยพิจารณาว่า แผนกลยุทธ์ที่เสนอใหม่แตกต่างจากกลยุทธ์เดิมมากน้อยเพียงใดซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๕ ระดับ การเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

ระดับที่ ๑ การคงความต่อเนื่อง (Continuation Strategy) เหมาะกับกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ ลักษณะขององค์กร ลักษณะของผลิตภัณฑ์ เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเปลี่ยนแปลงการส่งเสริมการขาย เป็นการปรับกลยุทธ์จากกลยุทธ์เดิม

ระดับที่ ๒ การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (Routine Strategy Change) เหมาะสมเมื่อแผนกลยุทธ์ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจกรรมหรือลักษณะองค์กร แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินกิจการ บางอย่าง

ระดับที่ ๓ การเปลี่ยนแปลงในขอบเขต (Limited Strategy Change) เมื่อองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจกรรม แต่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยรวมไปถึงการปรับเปลี่ยน กิจกรรม เช่น บริษัทเทปซีดี แทน Cassette Tape

ระดับที่ ๔ การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (Radical Strategy Change) เหมาะสมเมื่อกลยุทธ์ ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ แต่มีการเปลี่ยนแผนงานโดยเน้นการเพิ่มหรือยกเลิก แผนงาน การเลิกกิจการเดิมทำกิจกรรมใหม่ เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบของหลายธนาคารเป็น E-Banking

ระดับที่ ๕ การเปลี่ยนทิศทางขององค์กร ( Organizational Redirection) เมื่อแผนใหม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแผนงานโดยเน้นการเพิ่มหรือยกเลิก แผนงาน การเลิกกิจการเดิมแล้วทำกิจการใหม่

## **๒. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)**

ผู้นำทางทหารมักจัดกองทัพให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์และสมรรถนะที่จะต่อสู้ โครงสร้างของ องค์กรก็เช่นกัน โดยโครงสร้างที่เหมาะสมจะมีความสำคัญอย่างมากต่อกลยุทธ์ขององค์กร ถ้ามีการ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรด้วย องค์กรที่บริหารงาน อย่างมียุทธศาสตร์ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อจะได้ปรับตัวหรือปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้วิสัยทัศน์ของโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ควรต้องมีการเลือกรูปแบบโครงสร้างและการควบคุมที่เหมาะสมที่สามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ จึงทำให้กลยุทธ์ล้มเหลวได้ง่าย

### ๓. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Structure)

วัฒนธรรมองค์กรมีไว้ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนในรูปของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีต่างๆ ที่องค์กรปฏิบัติอยู่ และส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์กร และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความสัมพันธ์กับองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์กร และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันกับองค์กร บางบริษัทอาจเน้นรับพนักงานชายที่จบวิศวกรรม บางองค์กรเน้นในเรื่องของอาวุโส บางองค์กรเน้นในเรื่องของการวัดคนที่ความสามารถ บางองค์กรให้ความสำคัญเท่าเทียมกันระหว่างเพศผู้บริหารจะต้องประเมินกลยุทธ์ที่จะดำเนินนั้นสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องควรจะต้องเลือกอย่างไร เช่น การจัดตั้งยูนิตใหม่เพื่อมาบริหารกลยุทธ์นั้น ถ้าแก้ไขไม่ได้องค์กรต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีความใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์กร และต้องตระหนักว่ากลยุทธ์ดังกล่าวไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด

### ๔. ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

ภาวะความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการควบคุมปฏิบัติงาน และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยที่ภาวะการเป็นผู้นำประกอบด้วยระดับจุลภาค ระดับโครงสร้างและระดับ มหภาค ดังนี้

ระดับจุลภาค (Micro Level) ได้แก่ ทักษะในการรวบรวมสารสนเทศในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทักษะในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ และทักษะในการควบคุมอารมณ์ภายใต้ผู้บังคับบัญชา

ระดับโครงสร้าง (Structural Level) ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อควบคุมการทำงาน เช่น การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม และการเสวนากลุ่ม

ระดับมหภาค (Micro Level) เป็นวิธีการที่เน้นการบัญชาการ (Commander Model) กำหนดการปรับโครงสร้างองค์กร จัดการกลุ่มบริหารระดับกลาง เป็นต้น

### ๕.บุคลากรและสิ่งจูงใจ (Personnel and Incentive)

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ เริ่มจากการที่ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการถ่ายทอดให้ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้สามารถเข้าใจตรงกัน โดยทั่วไปแล้ว ปัญหาที่พบก็คือองค์กรมักไม่มีบุคลากรที่พร้อมในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ยกตัวอย่างในกรณีของธุรกิจ Franchise ที่เน้นในเรื่องของ “การเป็นนายของตัวเอง” โดยการออกกระบวนการในการผลิตที่แน่นอน สิ่งที่พบก็คือ ผู้ประกอบการธุรกิจ Franchise กลับไม่คิดอย่างนั้น สิ่งที่พบก็คือ กลยุทธ์ที่ตั้งไว้กลับไม่ประสบผลสำเร็จ Franchise ไม่ชอบปฏิบัติตามขั้นตอนและไม่เห็นความสำคัญของงานแบบเดิม ๆ รวมถึงไม่เห็นความสำคัญของการสร้างรายได้ให้กับองค์กร

### ๖. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเอกสารที่เริ่มจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และแจกแจงขั้นตอนทั้งหมดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น แผนปฏิบัติการจำเป็นต้องเริ่มจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายส่วนบุคคล อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายเชิงกลยุทธ์สูงสุดจะกระจายหลั่นลงไปสู่แต่ละหน่วยงาน โดยฝ่ายบริหารระดับสูงมีหน้าที่ติดตามและตรวจสอบเป้าหมายของหน่วยงานและกลยุทธ์ขององค์กร แก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สมบูรณ์ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

**อนิวัช แก้วจำหงศ์** กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการดำเนินงานตามมาตรการหรือวิธีการที่องค์กรได้กำหนดไว้ วิธีการหรือมาตรการอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้เมื่อดำเนินการจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานทุกคน โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และพนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์แต่ละประเภทที่กำหนดไว้ว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในขณะนั้น หากไม่มีความเหมาะสมหรือไม่มีความเป็นไปได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในขณะนั้น ก็อาจถูกปฏิเสธโดยเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ได้ว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติมีความเหมาะสมโดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับภายหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้

ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการ โดยปัจจัยที่มีความสำคัญ ดังนี้

๑. การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญ (Competent Personnel) โดยเฉพาะทักษะด้านธุรกิจ การมีความรู้ที่ดีในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการและการวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรมได้

๒. การมีทรัพยากรที่ดีและพอเพียงต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การมีทรัพยากรที่ดีและเพียงพอในการดำเนินงาน โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานรวมถึงการมีเงินทุนหรืองบประมาณที่เพียงพอต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๓. การมีระบบการจัดการที่ดีและเป็นระบบ (Well-managed Organization) อาจเป็นการยากสำหรับองค์กรธุรกิจที่อยู่ในขั้นแนะนำเนื่องจากเป็นช่วงสร้างธุรกิจอาจต้องเรียนรู้โดยเมื่อเข้าสู่ขั้นเจริญเติบโต องค์กร ต้องสร้างระบบการจัดการที่ดีเพื่อดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและการบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

**สรุป การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เกือบทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ องค์กรก็ต้องปรับตัวตาม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปได้

## เอกสารอ้างอิง

จงพิศ ศิริรัตน์. การจัดการกลยุทธ์. สงขลา : โรงพิมพ์จอยพรีน. ๒๕๕๐.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด. ๒๕๕๒.

พิริยะ ผลพิรุฬห์. การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทไทยวัฒนา จำกัด. ๒๕๕๒.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธรรมสาร จำกัด. ๒๕๕๖.

อนิวัช แก้วจำนงค์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา : บริษัทนำศิลป์โฆษณา จำกัด. ๒๕๕๑.

Richard Luecke and David J. Collis. **Creating and Implementing Strategy**. แปลโดยจักร ดิงศภักย์. ดิงศภักย์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอฟทีฟพรีน จำกัด. ๒๕๕๑.

