



# ข่าวประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๑๑๔ สุขุมวิท ๒๓ แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐ โทรศัพท์ ๐-๒๖๔๕-๕๐๐๐  
ภายใน ๑-๕๖๖๖ โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๒๒๕๕-๖๑๒๒

ข่าวจากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับประจำวันพุธที่ ๑๕ เดือนพฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๘ หน้า ๑๑ มูลค่าข่าว ๒๓๕,๔๐๖.-

ศูนย์สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ ได้จัดระบบข่าวสื่อสิ่งพิมพ์ สนใจดูที่ <http://news.swu.ac.th/newsclips/>

## แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

● **ดร.สัพพร รุ่งสีกอง**

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติ**ให้เกิดผล คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นำไปสู่การเพิ่มความสามารในการแข่งขันให้กับธุรกิจ เช่น การพัฒนาและดำเนินการแผนการตลาด แผนใหม่เพื่อขยายยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น แม้ว่าแนวคิดนี้จะมีความหมายแล้ว แต่ทว่าทางวิชาการก็ยังค้นคว้าเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ในทางปฏิบัติการอยู่อย่างต่อเนื่อง ล่าสุด นักวิจัยจากมหาวิทยาลัย MIT และ London Business School ได้แก่ Donald Sull, Rebecca Homkes และ Charles Sull ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติ ให้เกิดผลจากผู้บริหาร 8,000 คนจากบริษัทชั้นนำทั่วโลกกว่า 250 บริษัท และรายงานผลไว้ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมีนาคม 2558 จากผลการสำรวจในภาพรวมพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างมีแนวทางการพัฒนาและวางแผนกลยุทธ์ แต่มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถนำกลยุทธ์ปฏิบัติให้เกิดผลจริง ดังนั้น ทีมวิจัยจึงเสนอแนะปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้ 5 หัวข้อ ดังนี้

**ประการแรก การดำเนินกลยุทธ์ คือ การประสานงานภายในองค์กรที่สอดคล้องกัน**  
การนำกลยุทธ์ปฏิบัติแล้วไม่ได้ผล อาจเนื่องจากการขาดการจัดวางกลยุทธ์ให้เข้ากันได้ในระดับขององค์กร (Alignment) ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกัน มีความขัดแย้งและไม่สามารถร่วมมือกันได้ โดย 41% ของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชี้แจงความเห็นว่ายอุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์ปฏิบัติคือไม่สามารถประสานงานและได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้ร่วมงานที่อยู่ในแผนกอื่นๆ (เมื่อเทียบกับกรณีประสานงานกับบุคคลที่อยู่นอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์) ดังนั้น การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากแผนกอื่นๆ ในองค์กร

เดียวกัน เป็นแนวทางที่จะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

**ประการที่สอง การดำเนินกลยุทธ์ คือ การปฏิบัติโดยยึดตามแผนที่วางไว้ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม**  
ตามปกติแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดต่างๆ เช่น ต้นทุนประมาณวิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่คาดไม่ถึง (unexpected problems or opportunities) ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เช่น โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน จากการสำรวจความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า กว่า 70% ของผู้จัดการลงความเห็น ว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด บริษัทไม่มีความสามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรหรือเงินทุนมาใช้หรือสนับสนุนเหตุการณ์นั้นได้ทันเวลาที่ให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ไม่ประสบความสำเร็จในท้ายที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความสามารถในการหาแนวทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

**ประการที่สาม การสื่อสาร คือ ความเข้าใจของคนในองค์กร**  
ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy) คือ กุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างระบุภารกิจสำคัญอันดับแรก ขององค์กร พบว่า 55% ของกลุ่มตัวอย่างกลับไม่สามารถระบุได้เพียง 1 - 2 ภารกิจเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ปัญหาที่ไม่ได้เกิดจากเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร เช่น email, การประชุม, ไปสเตอร์ หรือการอภิปรายในที่ทำงาน ที่ไม่เพียงพอ แต่เกิดจากการ (input) จากผู้บริหารที่มีมากเกินไปและไม่ได้คัดกรองจนได้เนื้อหาที่ผู้บริหารตั้งใจจะสื่อสารอย่างแท้จริง จนทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจว่าเรื่องใหม่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท และปฏิบัติจริงได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

**ประการที่สี่ วัฒนธรรมสร้างผลงาน นำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จ**  
ทีมวิจัยชี้แจงว่าการมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily routines) ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล (reward) เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและให้รางวัลตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนั้น การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้รางวัลกับผู้จัดการความเรื่องความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานอื่นๆ ไปด้วย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

**ประการสุดท้าย การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหาร**  
คำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญในการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กร ให้พนักงานแต่ละระดับมีความหมายและนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน รวมไปถึงการแจกจ่ายรางวัลการให้รางวัลตามผลงาน (Pay for performance) กับผู้จัดการในทุกระดับ พร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed leaders) จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่างๆ ขององค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

**การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล (Strategic implementation)** จึงถือเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่งขององค์กร ในการประสานงานร่วมมือกับแผนกต่างๆ ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันไปพร้อมๆ กับปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้จัดการเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการดำเนินงานเท่านั้น ยังสามารถช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังได้

