

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎี และ เอกสารที่เกี่ยวข้องทางการธุรกิจบริการ

ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจบริการของภาคอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยต่างหันมาให้ความสนใจในเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำปัจจัยที่นำมาซึ่งความสำเร็จของภาคธุรกิจ และยังเป็นเทคนิคเพื่อค้นหาความเป็นไปได้ในการสร้างโอกาสทางการตลาดแล้วเพิ่มผลกำไร และยอดขายให้แก่อุตสาหกรรมโรงแรมไทยโดยตรง ในขณะที่การแข่งขันทางธุรกิจยังคงเป็นไปอย่างรุนแรง และนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ นั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมไทยจะต้องต่อสู้เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอด และเติบโตอย่างยั่งยืน การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดบริการ (Service Marketing Strategic) เพียงอย่างเดียวแบบเดิม จึงไม่เพียงพอในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจจึงจำเป็นต้องคิด นอกกรอบโดยการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ นานา ทั้งกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management Strategic) กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Strategic) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic) และ กำหนดกติกาในการแข่งขัน รวมทั้งการแสวงหาโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ของโรงแรมให้มีคุณค่าและได้รับการตอบรับที่ดีจากตัวผู้บริโภค/ผู้ใช้บริการ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยใช้เครื่องมือวัดกลยุทธ์ที่นำมาปฏิบัติใช้ในการบริหารจัดการทางธุรกิจ ภายใต้โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมของ แต่ละธุรกิจนั้น โดยเฉพาะการหาความสัมพันธ์ และผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ว่าจะส่งผลต่อการเติบโตของยอดขาย กำไร รวมถึงการลงทุนการผลิตไปในทิศทางใด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมโรงแรมของไทยที่จะเติบโต สามารถแข่งขันสู่ตลาดภูมิภาคของโลกได้

การแข่งขันทางธุรกิจบริการของภาคอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย เป็นธุรกิจระดับประเทศ (การะเกด โชติชินรัตน์, 2553) Diamond Model คือ กรอบแนวคิด หรือ ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขั้นเครือข่ายวิสาหกิจ หรือ คลัสเตอร์ โดยเป็นการพิจารณาและประเมินสภาวะการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ 4 ด้าน ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ โดยรวม ในท้ายที่สุดว่า สภาวะการณ์เหล่านั้น มีลักษณะที่จะเป็นการเอื้อหรือจะเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิต

ภาพของธุรกิจในการขยายวิสาหกิจนั้นๆหรือไม่ อย่างไร และอย่างน้อยเพียงใด รวมไปถึงการวิเคราะห์บทบาทของภาครัฐที่จะมีผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นบวกและลบ รวม 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยและเงื่อนไขที่เป็น Input ของการพัฒนาอุตสาหกรรม (Factor Conditions) ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน เงินทุน ระบบ และ สาธารณูปโภค

2. อุปสงค์ของสินค้า/บริการ (Demand Conditions) ได้แก่ ยอดสั่งซื้อ ความต้องการเชิงปริมาณ ความต้องการเชิงคุณภาพ และ ขนาดของผู้บริโภค

3. อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related and Supporting Industries) ได้แก่ ความช่วยเหลือจากผู้ซื้อ ผู้ขายหรือผู้จำหน่าย จำนวนวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการซื้อวัตถุดิบร่วมกันในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน

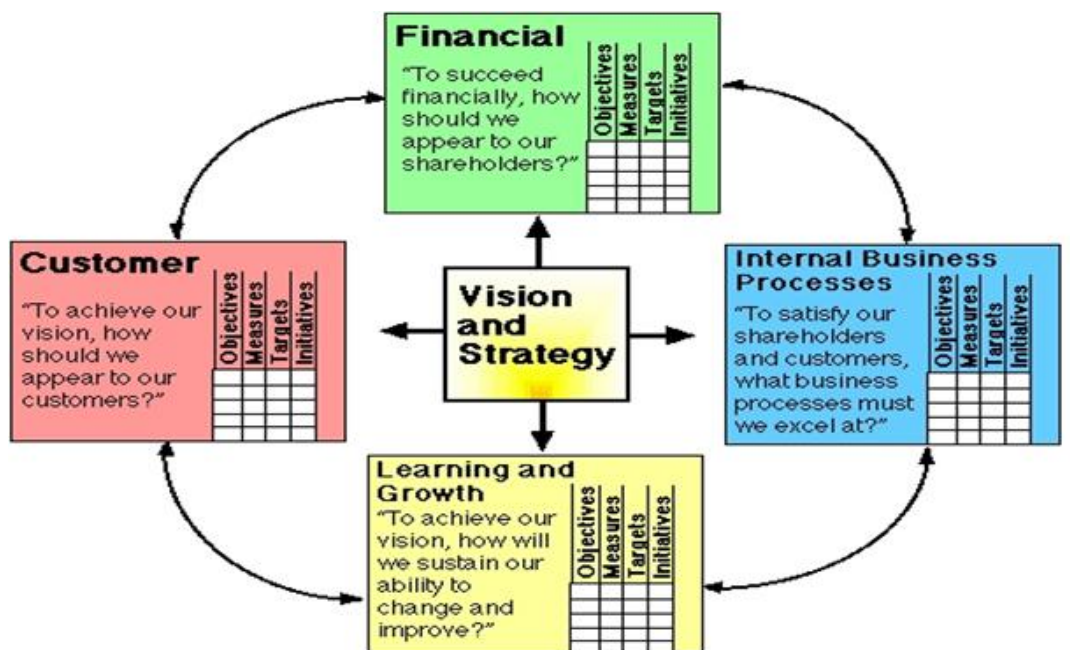
4. กลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้างอุตสาหกรรมและคู่แข่ง (Firm Strategy, Structure and Rivalry) ได้แก่ คุณภาพของสินค้า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อโอกาสทางการตลาด การแข่งขันในตลาดการประชาสัมพันธ์ให้ตัวสินค้า การรับรองมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค Supply Chain อัตราสินค้าเสีย และมีปัจจัยภายนอกเพิ่มเติมอีก 2 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกฎระเบียบและนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักทั้งสี่ด้าน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยเพื่อให้เกิดความชัดเจนของเนื้อหาภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ศึกษาถึงการพัฒนารูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศจนสามารถสังเคราะห์ (Synthesis) ได้ 3 หัวข้อสำคัญได้แก่ ตอนที่หนึ่ง การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตอนที่สอง การเติบโตของอุตสาหกรรม ตอนที่สาม กลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรม เพื่อบูรณาการเนื้อหาทั้งสามตอนเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ตัวแปรและสมมติฐานการวิจัยในตอนที่สี่เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในครั้งนี้

## แนวคิดทฤษฎี และ เอกสารที่เกี่ยวข้องทางด้านการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน

### การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Paul Arveson (1998) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์ (strategic management) มีการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1990 โดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton โดยเป็นผู้ให้แนวคิดเรื่อง Balance Scorecard ซึ่งเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร โดยองค์กรสามารถนำ Balance Scorecard ไปใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และ กลยุทธ์ของแต่ละองค์กร (Strategy) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง และ แนวคิดในการวัดผลการดำเนินงานแบบใหม่อีก 3 มุมมองเข้ามาพร้อมด้วย รวมถึงการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานทางด้านมุมมองการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งเป็นแนวคิดเดิม (Traditional concepts) ดังนั้นแนวคิดของ Balance Scorecard มีมุมมองที่สำคัญอยู่ 4 มุมมอง สามารถอธิบายได้ตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แนวคิดของ Balance Scorecard

ที่มา : Paul Arveson (1998)

## จากภาพที่ 2.1 แนวคิดของ Balance Scorecard สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มุมมอง ด้านการเงิน (Financial Performance Perspective) หมายถึง มุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้มีการดำเนินงานเป็นอย่างไร โดยมีการพิจารณาจากตัวชี้วัด (KPIs) ในด้าน 1.1) การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin) 1.2) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue) 1.3) การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) และ อื่น ๆ

2. มุมมอง ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” โดยมีการพิจารณาจากตัวชี้วัด (KPIs) ในด้าน 2.1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 2.2) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) 2.3) การรักษาสถานลูกค้าเดิม (Customer Retention) 2.4) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) และ อื่น ๆ

3. มุมมอง ด้านกระบวนการภายในขององค์กร (Internal Business Processes Perspective) หมายถึง ส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาจากตัวชี้วัด (KPIs) ในด้าน 3.1) ผลผลิตภาพ (Productivity) 3.2) คุณภาพ (Quality) 3.3) วงจรเวลา (Cycle Time) 3.4) การปฏิบัติงาน (Operations) และ อื่น ๆ

4. มุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร (Learning and Growth Perspective) หมายถึง มุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาจากตัวชี้วัด (KPIs) ในด้าน 4.1) ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of Employee) 4.2) ทักษะ (Skill) ของพนักงาน 4.3) อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ

Robert S. Kaplan and David P. Norton (2000, 1996) กล่าวว่า มุมมองและการวัดผลการดำเนินงานองค์กรทั้ง 4 ด้านนั้น จะมีความสัมพันธ์เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือเมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้วต้องมีการหาตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมา จัดได้ว่าเป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้เหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสามารถขององค์กร โดยใช้แนวคิดของ Balance Scorecard ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะการประเมินประสิทธิภาพเชิงการเงิน (Financial Perspective) เนื่องจากตรงกับกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ซึ่งจะวัดกิจการขณะนี้มีการดำเนินงานออกเป็นตัวเลขเชิงปริมาณทางการเงิน โดยเริ่มจากงานของ Phongpetra (2001) ศึกษาเรื่อง “An Assessment of the Internal Structural Adjustment Factors Affecting Organizational Performance: A Case Study of the Energy Enterprises

in Thailand after the Economic Crisis 1997” ได้ทำการศึกษาโดยใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้แนวคิดของ Balance Scorecard โดยใช้ตัวชี้วัดอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) ได้แก่ รายได้สุทธิต่อยอดขาย (Net Income/Sales) รายได้สุทธิต่อสินทรัพย์ (Net Income/Assets) อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Assets Ratio) อัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ (Percentage change in Net Profits) อัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรต่อหุ้น (Percentage Change in Earning Per Share) และกำไรต่อหุ้น (Earning Per Share) งานของ Paul R. Niven (2004) ได้เสนอตัวชี้วัดการดำเนินงานของ Balance Scorecard ในเชิงการเงิน ได้แก่ กำไร (Profitability) และการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth)

## แนวคิดทฤษฎี และ เอกสารที่เกี่ยวข้องทางการเติบโตของอุตสาหกรรม

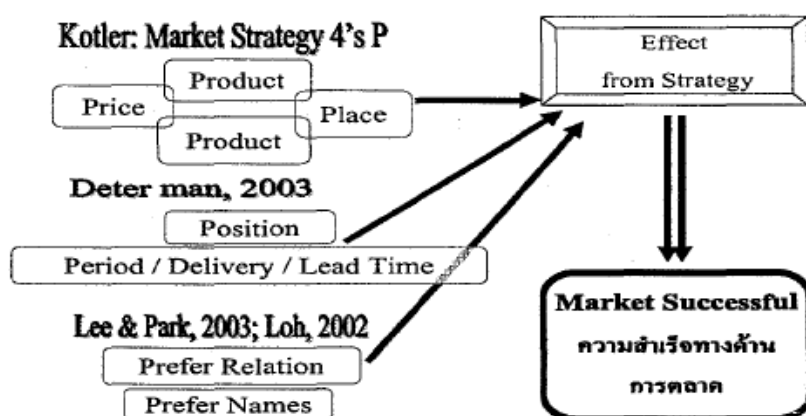
### การเติบโตของอุตสาหกรรม

Carson and Gilmore (2000) กล่าวว่า องค์กรที่มีการเติบโตของอุตสาหกรรมต้องอาศัยความสำเร็จจากการพัฒนาปัจจัยแนวทาง (How) มากกว่าใช้ปัจจัยที่เป็นข้อจำกัด (What) อาทิ เช่น การศึกษาในอดีต โดยการใช้ SWOT เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) โอกาส (Opportunities: O) และอุปสรรค (Threats) เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ทางองค์การธุรกิจในการแข่งขัน ประกอบด้วย กรอบงานผลิตกับความเป็นมาตรฐานเครือข่าย ความสามารถ นวัตกรรมและกลยุทธ์การตลาด ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2. ความสำเร็จของอุตสาหกรรมของ Carson และ Gilmore ในการจัดการปัจจัยแนวทาง  
ที่มา : Carson and Gilmore (2000)

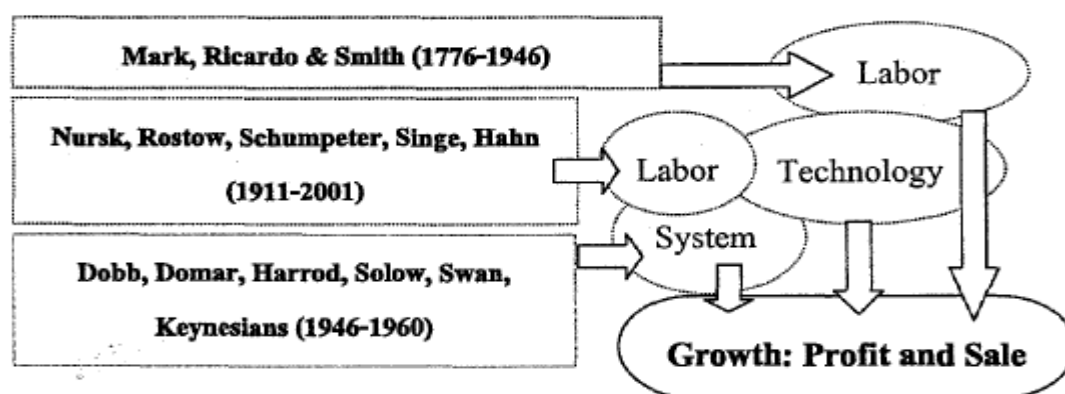
ในลักษณะเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญทางการตลาด กล่าวสรุปได้ว่า การเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นต้องอาศัยความสำเร็จทางการตลาด โดยประกอบด้วย 4P คือ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product; Quantity and Quality) 2) ราคาสินค้า (Price) 3) สถานที่ในการกระจายสินค้า (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) (Craven, 2000; Kotler, 2000; Lages & Montgomery, 2003; Lamb, Hair & McDaniel, 2002) รวมถึง แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดสมัยใหม่ มีมุมมองลึกและฉลาดมากกว่า คือ ควรพัฒนาด้วยชื่อเสียง (Prefer Names) และความสัมพันธ์ทางการค้า ความใกล้ชิด ความเชื่อใจของการให้ประโยชน์ต่อกัน (Prefer Relations) (Gronroos, 1994) และมีแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดยังคงมุ่งเน้นถึงการใช้ทฤษฎีทางการตลาดแบบดังกล่าวนี้ ยังไม่เพียงพอต่อการรับกลยุทธ์จึงควรเพิ่มเติมในส่วนของ ตำแหน่งตลาด (Position) และการกระจายสินค้าที่รวดเร็ว คือ เวลาส่งมอบ (Period/delivery/lead time) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสำเร็จทางการตลาดในมุมมองของนักการตลาดที่ทำให้อุตสาหกรรมเติบโต  
ที่มา : Gronroos (1994)

ในลักษณะเดียวกัน ในปี ค.ศ. 2001 McMahon ผู้เชี่ยวชาญทางการเงิน กล่าวสรุปได้ว่า การเติบโตของอุตสาหกรรม ต้องอาศัยการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sale Growth) 2) อัตรากำไรสุทธิ (Profit) และ 3) การลดต้นทุน (Cost) (Hokkanen, 1998; McMahon, 2001) Prescott (2003) ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ กล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีการเติบโต (Growth Theory) ในช่วงปี ค.ศ. 1776-1946 กลุ่ม Classic การ

เติบโตของอุตสาหกรรมแรงงานคนเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างกำไร และ กำไรยิ่งเพิ่มขึ้น ขึ้นอยู่กับ วัตถุดิบและเงินทุนซึ่งถือเป็นต้นทุน ในช่วงปี ค.ศ. 1911-1956 มีบางกลุ่มซึ่งเรียกว่า กลุ่ม Neoclassic สอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่ม Keynesians ซึ่งมุ่งเน้นถึงการเติบโต ควรอาศัยการ ประหยัดการจัดระบบที่ไม่ซับซ้อนและยืดหยุ่นได้ และ Solow, Swam แต่กลับเน้นว่า การเติบโตจะ ยิ่งเพิ่มขึ้นเมื่อเอาระบบผสมผสานกับเทคโนโลยี ต่อมา ภายหลังกปี ค.ศ. 1991-2001 Nursak, Rostow, Schumpeter, Singer, Hahn ได้พบว่า หากพัฒนากิจกรรมด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยยิ่งจะ ทำให้กิจการเติบโตทวีคูณ เสมือนการมีมิติที่มีคมสองด้านในด้ามเดียวกัน ย่อมมีผลให้การส่งออกมี ปริมาณที่สูงขึ้น (Dhanaraj & Beamish, 2003) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การพัฒนาการเติบโตในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์  
ที่มา : Prescott (2003)

จากภาพที่ 2.4 สามารถอธิบายได้ว่า การเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นไม่ว่าจะอาศัยกลยุทธ์ใด ก็ตามเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในรูปตัวเงินได้ ที่เกี่ยวกับอัตราการ เติบโตของยอดขาย (Sale Growth) อัตรากำไรสุทธิ (Profit) และการลดต้นทุน (Cost) ต่างจัดได้ว่า เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ในเชิงปริมาณทางการเงินที่สะ ท้องการเติบโตของธุรกิจได้อย่างชัดเจนนั่นเอง

## แนวคิดทฤษฎี และ เอกสารที่เกี่ยวข้องทางด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรม

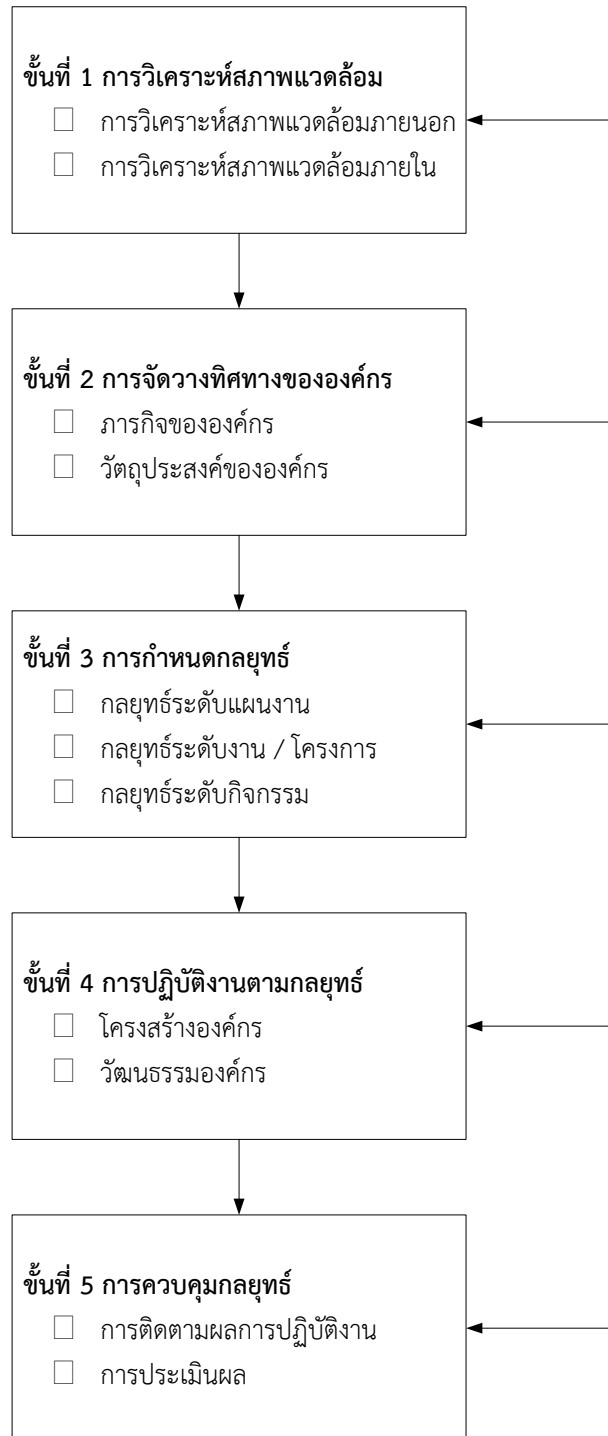
### กลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตของอุตสาหกรรม

Bureau of International (2004), David (2002) และคณะ(1992) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ กลยุทธ์เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-term Objective) Wright รวมถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์หมายถึง แนวทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ในสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน มีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ดังนั้นการปรับตัวขององค์กรธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องใช้เครื่องมือในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยอาศัย การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งองค์กรทุกองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และ ทุกขนาดขององค์กร (Kjellman & Ramström, 2004; Kotler, 1999) กลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย(Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และ วิธีการบรรลุเป้าหมายต้องพิจารณาถึง ภารกิจ วัตถุประสงค์ ทั้งในระยะเวลานั้นและเวลายาว การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดทิศทางขององค์กร และ การทำให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ต้องมีการเพิ่มเติมส่วนรายละเอียด คือ ยุทธวิธี (Tactics) หมายถึง วิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี โดยการพัฒนาจากฝ่ายบริหารที่อยู่ในชั้นระดับกลางและระดับต้น

Porter (1990) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) 2) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และ 3) องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) ดังนั้นสามารถสรุป การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และ 2) การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางบริหารวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ

Bureau of International (2004) กล่าวว่า กระบวนการจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สามารถอธิบายได้ตามภาพที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์  
ที่มา : ปรับปรุงจาก Bureau of International (2004)

จากภาพที่ 2.5 สามารถอธิบายรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการจัดการกลยุทธ์ 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาสอุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤตติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) ในกระบวนการนี้ ผู้วิจัยนำการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบกลยุทธ์โดยทำการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับงานวิจัยต่อไป

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กรโดยแสดงแผนภูมิกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Porter, 1998) กล่าวว่า ระดับของกลยุทธ์มี 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ สามารถอธิบายรายละเอียดระดับกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง การพิจารณาการจัดการทรัพยากร ทิศทางการขยายตัวทางธุรกิจ และ ควรดำเนินการอย่างไรในช่วงองค์กรธุรกิจมีการขยายตัว และ หดตัว โดยการใช้การพัฒนาจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร รวมถึงการมุ่งเน้นการกระจายตัวการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นๆ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจในประเด็นที่จำเป็น คือ 1) องค์กรได้อะไรจากการเติบโตทางธุรกิจ (Growth) 2) การ

ขยายตัวของยอดขาย (Sale Volume) 3) การเพิ่มขึ้นของทรัพย์สิน (Assets) และ 4) การเพิ่มขึ้นของกำไร (Profits) โดยสามารถสรุปปัจจัยที่ผู้บริหารควรมุ่งเน้นที่จะทำให้องค์กรมีการขยายตัวทางธุรกิจพิจารณาจากสาเหตุ 1) องค์กรธุรกิจที่มีการขยายตัวจะช่วยลดความผิดพลาดในการบริหารงานของผู้บริหาร 2) องค์กรที่มีการเติบโตทางธุรกิจ จะมีความเสี่ยงสูง 3) องค์กรมีการระดมทุนได้ไม่ยาก 4) องค์กรมีโอกาสได้รับการส่งเสริม (Promote) และ 5) องค์กรมีโอกาสที่จะถูกครอบงำ (Takeover) อยู่ในระดับที่ต่ำ

กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) สามารถแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 กลยุทธ์การขยายตัว โดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของตน (Concentration Growth Strategy) โดยกลยุทธ์สามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1.1.1.1) กลยุทธ์ขยายตัวแบบแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) หมายถึง การควบคุมหรือ ความเป็นเจ้าของ ในปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) โดยแบ่งเป็น 2 วิธี คือ กลยุทธ์ขยายตัวไปถอยหลัง (Backward Integration) หมายถึง การขยายธุรกิจย้อนกลับไปยังผู้จัดจำหน่าย และ ขยายตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) หมายถึง การขยายธุรกิจตรงไปข้างหน้า ของภายในสายธุรกิจของตนเองปัจจุบันและทำการมุ่งสู่ตลาดกับลูกค้าโดยตรงแบบไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย

1.1.1.2) กลยุทธ์การขยายตัวตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) หมายถึง การขยายการเติบโตที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิม ซึ่งเข้าไปควบคุม ครอบครองคู่แข่งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและตลาดที่มีความคล้ายคลึงกัน

1.1.2 กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของหลากหลายอุตสาหกรรม (Multi-industry Strategy / Diversification Strategy) หมายถึง การกระจายการลงทุนไปสู่หลากหลายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง หรือ ไม่เกี่ยวข้องก็ตาม สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

1.1.2.1) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) หมายถึง การดำเนินงานของธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจเดิม และขยายตัวไปสู่องค์กรธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยกลยุทธ์ลักษณะนี้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจที่มีสถานะการแข่งขันที่สูงและเข้มแข็งมาก ซึ่งต้องใช้ทักษะและความชำนาญทางด้านทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดการประหยัด (Economy of Scale)

1.1.2.2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) หมายถึง การดำเนินงานของธุรกิจที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจเดิมและ

ขยายตัวไปสู่องค์กรธุรกิจที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยกลยุทธ์ลักษณะนี้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจที่มีสถานะการแข่งขันไม่มากนัก

จากแนวคิดกลยุทธ์ตามข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์การเติบโตขององค์กรอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ ประกอบด้วย การเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม (Same Industry) หรือการเติบโตในอุตสาหกรรมอื่น (Different Industry) การเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมเป็นการจดจ่อ (Concentrate) อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น หากองค์กรมีความเข้มแข็งมากก็สามารถเลือกเติบโตตาม Value Chain (Vertical Integration) แต่หากองค์กรมีความเข้มแข็งพอประมาณก็อาจเลือกเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Integration) การเติบโตในอุตสาหกรรมอื่นเป็นการ Diversify จากอุตสาหกรรมเดิมออกไป ซึ่งอาจเข้าไปในอุตสาหกรรมที่ยังสามารถใช้ขีดความสามารถบางอย่างที่องค์กรมีอยู่ได้ (Concentric) หรือเข้าไปในอุตสาหกรรมที่แตกต่างโดยสิ้นเชิง (Conglomerate)

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจนำมาปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจ โดยการรักษากิจการเดิมที่ดำเนินการอยู่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทิศทางของกลยุทธ์ กลยุทธ์ลักษณะนี้เหมาะสมกับกลยุทธ์ระยะสั้น เนื่องจากมีภาวะการณ์เสี่ยงมาก เพราะองค์กรธุรกิจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันต่อสภาวะปัจจุบัน สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ได้ดังนี้ 1.2.1) กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause Strategy) 1.2.2) กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) 1.2.3) กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) และ 1.2.4) กลยุทธ์ดำเนินงานด้วยความระมัดระวัง (Proceed with Caution Strategy)

1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) หมายถึง องค์กรธุรกิจอยู่ในสถานะการเติบโตทางธุรกิจในช่วงการหดตัว สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในการลงทุน ขยายกิจการ สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ได้ดังนี้ 1.3.1) กลยุทธ์การปรับตัวขนานใหญ่ (Turnaround Strategy) 1.3.2) กลยุทธ์การขายทิ้งและถอนการลงทุน (Sell-Out/ Divestment Strategy) 1.3.3) กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) และ 1.3.4) กลยุทธ์หยุดการดำเนินงาน (Liquidation Strategy)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่มุ่งเน้นการศึกษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยส่วนมากองค์กรธุรกิจจะนิยมใช้เพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Porter's Competitive Strategies) สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ย่อยได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางด้านต้นทุน ทำอย่างไรให้องค์กรธุรกิจสามารถเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน หรือ มีต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการได้มากกว่าคู่แข่ง

2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางด้านความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ ทำอย่างไรให้องค์กรธุรกิจสามารถเป็นผู้นำทางด้านความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ หรือ บริการจากคู่แข่ง และ ต้องทำให้คู่แข่งต้องใช้เวลา หรือ ยากต่อการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ หรือ บริการขององค์กรธุรกิจ

2.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเป้าหมาย (Focus) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางการเจาะจงกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพื่อสามารถเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภค

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ตามการแบ่งประเภทกลยุทธ์ของPorter ซึ่งสอดคล้องกับ Kotler (2000) ที่เสนอว่ากลยุทธ์ที่ทำให้่องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานประการหนึ่งได้แก่ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เนื่องจากแนวโน้มของตลาดในปัจจุบัน องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง มากขึ้นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เพื่อให้่องค์กรประสบความสำเร็จ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ สามารถพิจารณาได้ในแง่ของความแตกต่างด้านคุณภาพ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการแข่งขัน การเอาใจใส่ด้านคุณภาพสามารถที่จะช่วยเหลือองค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนถึงได้มาซึ่งความได้เปรียบในด้านการแข่งขันที่ถาวร (Porter, 1998) การสร้างแตกต่างยังถูกพิจารณาในมุมมองของความแตกต่างด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นความสำเร็จของการใช้ประโยชน์จากแนวความคิดใหม่ ๆ เป็นกระบวนการนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การบริการใหม่ๆ แนวทางใหม่ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจหรือแนวทางใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ (Porter, 1998) จึงอาจสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ นำมาซึ่งความได้เปรียบในด้านการแข่งขันขององค์กร และนำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Barnes (2002) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และงานของ Ramietal (2003) ศึกษาพบว่า องค์กรต้องมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึงกิจการมุ่งที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ ภายใต้งิการเพื่อที่จะให้มีต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานต่ำ ผลจากการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะทำให้กิจการสามารถยืนหยัดสู้กับคู่แข่งทั้งในปัจจุบันและผู้ที่เข้ามาใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะกิจการมีความยืดหยุ่นสูงกว่าคู่แข่งรายอื่นเนื่องจากต้นทุนที่ต่ำกว่า

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินการขององค์กรธุรกิจ โดยการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีข้อจำกัดของกลยุทธ์ในแต่ละระดับ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย ได้แก่ 3.1) กลยุทธ์การตลาด (Marketing) 3.2) กลยุทธ์การผลิต (Manufacturing) 3.3) กลยุทธ์การจัดส่ง (Logistic) 3.4) กลยุทธ์การเงิน (Finance) 3.5) กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และ 3.6) กลยุทธ์การจัดการทั่วไป (General Management)

### **แนวคิดทฤษฎี และ เอกสารที่เกี่ยวข้องทางด้านกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย**

จากการทบทวนวรรณกรรมในด้านแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยในศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้ภาคอุตสาหกรรมดังกล่าวออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้ 1) กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ 2) กลยุทธ์การบริหารจัดการ 3) กลยุทธ์การตลาดบริการ และ 4) กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

#### **กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management Strategic)**

กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ อาร์มันด์ วี ไฟเกนบัม (Amand V. Feigenbaum) ชาวอเมริกัน ได้จัดพิมพ์หนังสือชื่อ “Total Quality Control” ขึ้นในปี ค.ศ.1957 ซึ่งเป็นการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ TQM เป็นครั้งแรก ซึ่งในขณะเดียวกันกับที่ประเทศญี่ปุ่นก็เริ่มมีกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) โดย ศ.ดร.อิชิคาวะ คะโอรุ ในปี ค.ศ. 1962 แล้วขยายขอบเขตเป็นกิจกรรมที่พนักงานทั่วทั้งองค์กรเข้าร่วม (Company Wide Quality Control: CWQC) ในเวลาต่อมา (Ilija Murgoski, 2001; Jackson, P. & Aston, D, 1995; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2552; วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2542) แกนสำคัญของระบบ TQM คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ส่วนสำคัญของกระบวนการอยู่ที่การจัดการที่จำเป็นสำหรับระบบ เครื่องมือ และทีมงาน ระบบนี้ได้เตรียมขอบข่ายความก้าวหน้าของงานไว้เพื่อความพร้อมสำหรับตรวจสอบ ขณะเดียวกันมุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว องค์กรสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งสร้างผลตอบแทนแก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมจากนิยามดังกล่าวจึงพอสรุปว่า TQM มีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย (Hsis-Li Chen, 2002) 1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality

Oriented) 2) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) และ 3) การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality-Oriented) หมายถึง องค์กรธุรกิจ ส่วนมากจะมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นหลักสำคัญ ในการบริหารจัดการ คุณภาพ เกี่ยวกับ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ ที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการอย่างสูงสุด โดยการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ (Customer Focus) ขององค์กรธุรกิจอย่างมีคุณภาพสูงสุด

2. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) หมายถึง องค์กรธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารและพนักงานขององค์กรธุรกิจต้องคำนึงถึงกระบวนการตั้งแต่ จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการกับลูกค้า โดยการมุ่งเน้นการบริหาร จากการคำนึงถึงกระบวนการตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และ บริการ ครบวงจรเช่นนี้ จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนใน สามารถแสดงให้เห็นรายละเอียดความรับผิดชอบของแต่ละกระบวนการ ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสูงโดยปฏิบัติงานถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและถูกต้องทุกครั้ง (Right the First Times and Right Every Time) เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

3. การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรธุรกิจ (Involvement) หมายถึง องค์กรธุรกิจส่วนมากจะมุ่งเน้นความมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกคนและทุกระดับในการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงสู่องค์กรธุรกิจที่มีคุณภาพ (Quality Organization) และ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Employee Involvement) ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ ได้อย่างคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นสามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของระบบ TQM ได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรธุรกิจมีความยึดมั่นอย่างจริงจัง

3.2 การส่งเสริมทางการศึกษาและฝึกอบรมกับพนักงานทุกคนในองค์กรอย่างมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ในแต่ละระดับที่ได้รับมอบหมาย

3.3 โครงสร้างขององค์กรธุรกิจมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและเข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยลดความยุ่งยากซับซ้อน เพื่อสร้างประสิทธิภาพกระบวนการทำงานอย่างสูงสุดและลดความผิดพลาดให้มากที่สุด

3.4 การติดต่อสื่อสารต้องสัมพันธ์กันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกองค์กรในระดับ โดยมุ่งเน้นการสื่อสารทั้งแบบแนวตั้งและแนวราบ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยการให้รางวัลเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร

3.6 การประเมินและวัดผลงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม รวมถึงมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติได้อย่างแท้จริงตามแต่ละตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

### กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Strategic)

กลยุทธ์การบริหารจัดการ หมายถึง กลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน (Jerald Greenberg, 2005) ประกอบด้วย

1. การใช้ทรัพยากร (Resource Usage) Michael Lewis (2003) พบว่า 1.1) ทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย 1.1.1) ทรัพยากรที่มองเห็น หรือ จับต้องได้ (Tangible) และ ทรัพยากรที่มองไม่เห็น หรือ จับต้องไม่ได้ (Intangible) 1.1.2) กลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากร และ 3) กระบวนการในการดำเนินงาน โดยการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยสามารถนำตัวชี้วัดของความได้เปรียบในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจมาพิจารณา คือ ยอดขาย

2. วิธีการบริหารจัดการ (Administration Method) J.B. Cunningham, Y.A. Debrah, S. Petzall (1996) Lawrence Christensen (1996) พบว่า ในช่วงระหว่างปี 1980 เทคนิคการจัดการแบบประเทศญี่ปุ่น มีอิทธิพลต่อโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศตะวันตก ในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย และอีกหลายประเทศ โดยเฉพาะโรงงานประกอบรถยนต์ และผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เทคนิคการจัดการเหล่านี้ ประกอบด้วย Kaizen (Continuous improvement), Kanban, Total quality control (TQC) และ Just-in-time (JIT) เพื่อสามารถใช้ในการควบคุมจัดการคลังสินค้า (Inventory control) และ การประยุกต์ใช้ระบบการจัดซื้อ (Purchasing) รวมถึง การพัฒนากระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยใช้หลัก JIT (Just-in-time) หมายถึง เทคนิคการจัดการในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการระหว่างผู้ผลิต จนถึง ผู้บริโภคเพื่อลดภาวะการสูญเสียบางในการบริหารจัดการทางด้านการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง

3. การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) Donald F. Blumberg (1998) กล่าวว่า กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่มีความจำเป็นต้องการบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงานและการลดภาระต้นทุนในด้านต่างๆของการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจในลักษณะการลดขนาดขององค์กร

ธุรกิจ Downsizing โดยการจ้าง การจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการเงิน และบัญชีของบริษัท และลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจที่มีความชำนาญในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ยังไม่เพียงพอ

4. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) หมายถึง องค์กรธุรกิจที่มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์การให้บริการอย่างรวดเร็ว (Quick Response: QR) เป็นกลยุทธ์หลักและให้ความสำคัญที่เกี่ยวกับการให้บริการ (Cipriano Forza, Andrea Vinelli, 1997) กล่าวว่า การใช้กลยุทธ์ในการบริการลูกค้า โดยการมุ่งเน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็ว สามารถในการแก้ปัญหาขององค์กรธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อสนับสนุนการตอบสนองลูกค้าอย่างทันท่วงที

### กลยุทธ์การตลาดบริการ (Service Marketing Strategic)

กลยุทธ์การตลาดบริการ เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรม(หน้าที่) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาความสามารถดีเด่นของธุรกิจขึ้นมาโดยใช้แนวคิดทางการตลาด หรือส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4 P's) เป็นประเด็นในการดำเนินกิจกรรม โดย Kotler (2000) กล่าวว่า สำหรับธุรกิจบริการจะอาศัยเครื่องมือส่วนประสมทางการตลาดบริการ (Service Marketing Mix หรือ 7 P's) ซึ่งเพิ่มจาก 4 P's ประกอบด้วย People, Physical Evidence, Process เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรธุรกิจภาคบริการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (Product Component) กำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Position) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และ ตัวแปรอื่นๆ ประกอบด้วยตราสินค้า (Brand) การหีบห่อ (Packing) กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่น่าเสนอแก่ตลาด เพื่อการรู้จัก การเป็นเจ้าของการใช้หรือการบริโภค โดยสามารถสนองความจำเป็นและความต้องการของตลาดได้ หรือเป็นสินค้าบริการ หรือความคิดที่ลูกค้าต้องจ่ายเงินเป็นการแลกเปลี่ยน หรือหมายถึง กลุ่มของสิ่งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ซื้อ จึงอาจรวมถึง การบรรจุหีบห่อ บริการ ราคา ฯลฯ ผลิตภัณฑ์จึงอาจเป็นตัวสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือบุคคล ปัจจัยที่จะแสดงว่ากิจการพร้อมจะทำธุรกิจได้นั้น กิจการจะต้องมีสิ่งที่จะเสนอขาย อาจเป็นสินค้าที่มีตัวตน บริการหรือความคิด ที่จะนำไปตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ การศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น นักการตลาดมักจะศึกษาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเบ็ดเสร็จ (Total Product) ซึ่งหมายถึงตัวสินค้าบวกกับความพอใจและผลประโยชน์อื่นที่ผู้บริโภคพึงได้รับจากการซื้อสินค้านั้น ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่ผลิตขึ้นมาให้สอดคล้องกับความต้องการของ

กลุ่มเป้าหมายและเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เน้นถึงการสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภคและสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ การศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จะต้องศึกษาครอบคลุมถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ สี รสชาติ ขนาด รูปลักษณ์ การให้บริการประกอบการขาย การรับประกัน การตั้งชื่อตราสินค้าที่เป็นตัวรูป มีการบรรจุหีบห่อที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นต้น (Kotler, 2003) การจัดประเภทสินค้า การคัดเลือกสินค้า และการจัดเรียงสินค้า สำหรับจำหน่ายในทุกสาขาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งมีการมุ่งเน้นความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้บริโภคที่มีต่อคุณค่าของผลิตภัณฑ์

2. ราคา (Price) หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Product Value) ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (Product cost) การแข่งขัน (Product Competition) และปัจจัยอื่น ๆ (Other Factors) เช่น ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ อุปสงค์ สภาพเศรษฐกิจ กฎหมายจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ และสภาพการแข่งขันกลยุทธ์การตลาดด้านราคา เป็นการพิจารณาการกำหนดราคาของสินค้า โดยธุรกิจต้องมี เป้าหมายว่าจะกำหนดราคาเพื่อต้องการกำไร ต้องการขยายส่วนครองตลาด (Market Share) หรือเพื่อเป้าหมายอย่างอื่น อีกทั้งต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาดเป้าหมายและสู้กับคู่แข่งได้ ตัวแปรที่มีผลต่อระดับราคา ประกอบด้วย คุณภาพ บรรจุภัณฑ์ สถานที่จำหน่าย การรับประกันและการส่งเสริมการตลาด (Porter, 2003)

3. การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Market Logistics) ทำเลที่ตั้งของแหล่งจำหน่าย กลยุทธ์การตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง วิธีการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เครื่องมือ 2 ส่วน คือช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า ซึ่งก็คือส่วนประสมในการจัดจำหน่าย (Distribution Mix) การเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตจะต้องตัดสินใจ ที่จะทำให้เกิดทางเลือกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อจะได้ประสานงานร่วมกับฝ่ายอื่นต่อมากลยุทธ์ทางเลือกมี 2 ส่วนที่ต้องพิจารณาคือ การตัดสินใจเลือกช่องทาง การจัดจำหน่ายและการเลือกวิธีการขนส่งที่ดี (Jame, 1998) การกระจายสินค้าที่ดีคือการใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างเข้มข้น โดยใช้คนกลางทุกส่วนของช่องทาง มีการขายส่งและขายปลีก ทำให้ผู้ผลิตรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว เพื่อหาวิธีการในการทำให้สินค้าเข้าถึงลูกค้าได้เร็วขึ้นและในปริมาณมาก

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การสื่อสาร (Communication) สิ่งจูงใจต่าง ๆ (Incentive) การเชื้อเชิญ (Invitation) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) การสร้างความสัมพันธ์ (Cultivation) การตอบสนอง

(Response) เป็นต้น ในการส่งเสริมการตลาด ต้องอาศัยกิจกรรมหลายอย่างเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารการตลาด เครื่องมือที่นักสื่อสารการตลาดใช้นั้น เรียกว่า โปรโมชัน ทูล “Promotion Tools” ประกอบด้วย

4.1 การโฆษณา (Advertising) หมายถึง รูปแบบของการจ่ายเงินเพื่อการส่งเสริมการตลาดเป็นรูปแบบการสื่อความหมายทางเดียวต่อมวลชนในเชิงกว้าง ที่มีได้อาศัยตัวบุคคลเข้าไปดำเนินการ แต่อาศัยสื่อโฆษณาหลาย ๆ ทางด้วยกัน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร ป้ายโฆษณา ฯลฯ การโฆษณาจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งของการส่งเสริมการตลาดในรูปของการเห็น และ คำพูด ซึ่งเผยแพร่ผ่านสื่อที่ต้องใช้เงิน โดยมีเป้าหมายเพื่อการสื่อความหมายเพื่อการขาย เพื่อการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เพื่อการจูงใจ และเพื่อการเตือนความจำ

4.2 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่นอกเหนือจากการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการขายโดยการใช้พนักงาน โดยวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นการซื้อของผู้บริโภค หรือเพิ่มยอดขาย โดยการจัดการโฆษณา ณ จุดขาย การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ การจัดนิทรรศการการแสดงผลต่าง ๆ การจัดรายการแนะนำผลิตภัณฑ์ รวมถึงการลด แลก แจก แถม เป็นกิจกรรมการตลาดที่จัดเป็นครั้งคราว ไม่ได้ดำเนินไปในรูปแบบของงานประจำ การส่งเสริมการขายเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดที่หวังผลระยะสั้น เพื่อกระตุ้นความต้องการเฉพาะหน้าให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จะใช้ได้ผลเมื่อทำควบคู่กับการโฆษณา โดยจะเป็นตัวเสริมการโฆษณาที่จะช่วยให้ลูกค้าตอบสนองเร็วขึ้น กระทำได้หลายด้าน เช่น ด้านผู้บริโภค ด้านผู้จัดจำหน่าย และด้านพนักงาน เป็นต้น การเลือกใช้วิธีไหนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่าต้องการการตอบสนองในลักษณะใด

4.3 การเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) หมายถึง หน้าที่ทางการตลาดที่เกี่ยวกับการประเมินทัศนคติของประชาชน โดยพยายามกำหนดนโยบายและวิธีการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ของชุมชน และจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับของชุมชนนั้น ๆ นอกจากนั้นการประชาสัมพันธ์ยังเป็นการกระตุ้นความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือมีความสนใจต่อองค์กร โดยไม่ต้องใช้บุคคลเข้าช่วย แต่จะแทรกข่าวสารข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือองค์กรให้ปรากฏอยู่ในเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ หรือในรูปของข่าวสารทางวิทยุ โทรทัศน์ หรือแม้แต่การแสดงบนเวที แต่ที่สำคัญคือ การแสดงออกหรือการเสนอตัวเพื่อการประชาสัมพันธ์นั้น ต้องเป็นการกระทำที่ไม่ใช้เงิน แต่ประการใด ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เกิดการยอมรับและเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จในการประกอบการนั้น ๆ

4.4 การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) หมายถึง การเสนอผลิตภัณฑ์โดยวิธีการพบปะผู้ซื้อที่คาดหวังและมีการพูดจากระทำกับบางคนหรือกลุ่มคนที่อาจเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ซื้อครั้งละหลายคนก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการขายผลิตภัณฑ์ การขายโดยพนักงานขายแม้จะมีข้อดีและประสิทธิภาพสูงอย่างยิ่งในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าโดยตรง แต่ก็มีปัญหาเพราะวิธีนี้เป็นวิธีที่มีค่าใช้จ่ายสูงมากที่สุด และการกระทำได้อยู่ในขอบเขตจำกัดอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่มีราคาสูงและให้ช่วงกำไรสูงมากพอสมควร หรืออาจกล่าวได้ว่า การขายผลิตภัณฑ์หน่วยใหญ่ ๆ และมีราคาแพง เช่น รถยนต์ บ้าน เป็นต้น จึงจะคุ้มค่าต่อการใช้วิธีนี้หากวิเคราะห์ให้ลึกลงไปเชิงเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพของสื่อสารการตลาดทั้ง 4 ประการ ที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้รับสารจึงสามารถสรุปได้ว่า

4.4.1 การโฆษณาจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ในภาวะที่ต้องการให้ผู้บริโภคเกิดความตระหนักหรือความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า อิทธิพลของโฆษณาจะด้อยลงในช่วงหลัง ๆ ของการรับสารของผู้บริโภค แต่หมายความว่า การโฆษณาจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำให้ผู้บริโภคทราบและตระหนักว่าผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เกิดขึ้นมาแล้ว

4.4.2 การประชาสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรรวมทั้งผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น การได้รับคำชมของธนาคารว่ามีความทันสมัย เป็นต้น

4.4.3 การขายโดยพนักงานขาย มีลักษณะกลับกันกับการโฆษณา คือ ระยะแรกเริ่มพนักงานขายจะเข้าถึงกลุ่มบุคคลอย่างช้า ๆ การรับรู้ของลูกค้าจึงไม่เกิดผลเร็ว แต่เมื่อใดก็ตามที่พนักงานขายทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการ และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี การขายโดยพนักงานขายจะมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการขายมีกลไกในการสร้างให้ลูกค้าเกิดตระหนักในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกมาได้ไม่ยาก ในขณะที่เดียวกันก็เป็นกลไกในการสร้างความต้องการหรือความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะมีความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์นั้นด้วย

5. พนักงานให้บริการ (People) หมายถึง การบริการหลายชนิดที่เจาะจงให้พนักงานและลูกค้าต้องมา มีส่วนร่วมในการผลิตและส่งมอบการบริการพร้อมกัน ขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ได้ เช่น การให้บริการตัดผม เป็นต้น โดยมากลูกค้าจะประเมินคุณภาพของบริการจากการติดต่อรับบริการจากพนักงานบริการ ผู้บริหารที่รู้ความสำคัญของปัจจัยนี้มักจะทุ่มเทงบประมาณไปกับการให้การอบรมพนักงานบริการ และการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ

6. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง องค์กรประกอบที่มีส่วนในการช่วยทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการบริการนั้นมีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพด้วยเช่นเดียวกัน องค์กรประกอบนี้ประกอบด้วย อาคารสำนักงานของสถานที่ให้บริการ เครื่องมือที่ใช้ การแต่งกายของพนักงานที่เหมาะสม เครื่องหมายการค้า สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือแม้กระทั่งลูกค้าคนอื่นที่อยู่ในสถานที่บริการนั้น ๆ ก็มีส่วนในการที่ลูกค้าใช้เป็นปัจจัยในการประเมินงานบริการนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้เนื่องจากสินค้าบริการเป็นสิ่งที่จับต้องและประเมินได้ยาก ลูกค้าจึงมักจะไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่อยู่ใกล้เคียงที่เป็นองค์ประกอบดั้งเดิม ตัวอย่างในตอนต้นเป็นตัวช่วย ในการประเมินคุณภาพ

7. กระบวนการให้บริการ (Process) หมายถึง กระบวนการออกแบบ การส่งมอบบริการให้กับลูกค้า ถ้าการออกแบบทำได้ดี การส่งมอบบริการก็จะมีประสิทธิภาพถูกต้องตรงเวลามีคุณภาพสม่ำเสมอ แต่ถ้าการออกแบบขั้นตอนการผลิตบริการไม่ดีพอ จะทำให้ลูกค้ารู้สึกรำคาญ หรืออาการหนึ่งหน่อยก็จะทำให้ลูกค้าไม่พอใจ จนอาจจะพาลเลิกใช้บริการไปเลยก็ได้ เพราะการออกแบบ การให้บริการที่ไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่ามีขั้นตอนมากมายเหมือนราชการชักช้า พนักงานที่รับเรื่องไม่กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกดดันจะมีมากที่แนวรับลูกค้าตรงพนักงานรับบริการที่อยู่ส่วนหน้าสุด ทำให้พนักงานมีความตึงเครียด ซึ่งจะส่งผลให้การบริการมีประสิทธิภาพลดลง และกลายเป็นความล้มเหลวในที่สุด

### กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic)

กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินงานของธุรกิจมีความซับซ้อนขึ้น องค์การจึงต้องจัดวางแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างแรงผลักดันที่มีต่อองค์การ โดยได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ในหลายองค์การ เนื่องจากศักยภาพและความคล่องตัวในการใช้งาน จึงถูกนำมาประยุกต์ เพื่อสร้างและธำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ 5 ประการ คือ (Angeliki Poullymenakou and Loukas Tsironis, 2003; Lei-da Chen and Khalid S. Soliman, 2002; Martina Fors and Alfredo Moreno, 2002; Chai Chi Lin, 2003; B.A. Wagner Ian Fillis and U. Johansson, 2003; Paul Jackson, 2003; Anthony Ross, 2002; Scott Gardner and Colin G. Ash, 2003) สามารถอธิบายองค์ประกอบกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดังนี้

1. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ส่งผลต่อลักษณะรูปแบบขององค์กรธุรกิจในด้านต่างๆ อาทิ การลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และ ลดค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร เป็นต้น

2. บทบาทของบุคคล (Individuals and Roles) หมายถึง การพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรธุรกิจ โดยการกระทำของบุคคลผ่านระบบสารสนเทศที่มีผลต่อทิศทางการปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆ

3. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น อาทิ การปรับระบบเดิมไปเป็นระบบใหม่ (Reengineering) การจัดองค์กรธุรกิจแบบเครือข่าย (Network Organization) การลดขนาดองค์กรธุรกิจ (Downsizing) หรือ การจัดขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)

4. กระบวนการจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการขององค์กรธุรกิจ โดยการวางแผนจากผู้บริหารที่มีการเคลื่อนย้ายอำนาจ (Power Shift) ของการดำเนินงานโดยต้องมุ่งเน้นความได้เปรียบทางด้านแรงงาน (Labor Intensive) และความได้เปรียบเชิงด้านความรู้ (Knowledge Intensive) ซึ่งต้องอาศัย บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ไปยังพนักงานขององค์กรธุรกิจในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างเป็นระบบ

5. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยสามารถสร้างและธำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรธุรกิจ สามารถแบ่งองค์ประกอบของการใช้กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศย่อย 3 ระบบดังต่อไปนี้

5.1 การใช้ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) Chai Chi Lin (2003) พบว่า การตลาดแบบใหม่ขององค์กรธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศผนว

ลักษณะพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาใช้อำนวยความสะดวกทางด้านการจัดการ การบริการลูกค้า และ ประหยัดเวลาในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึง การลดขั้นตอนการทำธุรกิจกรรมที่มีความยุ่งยากซับซ้อน

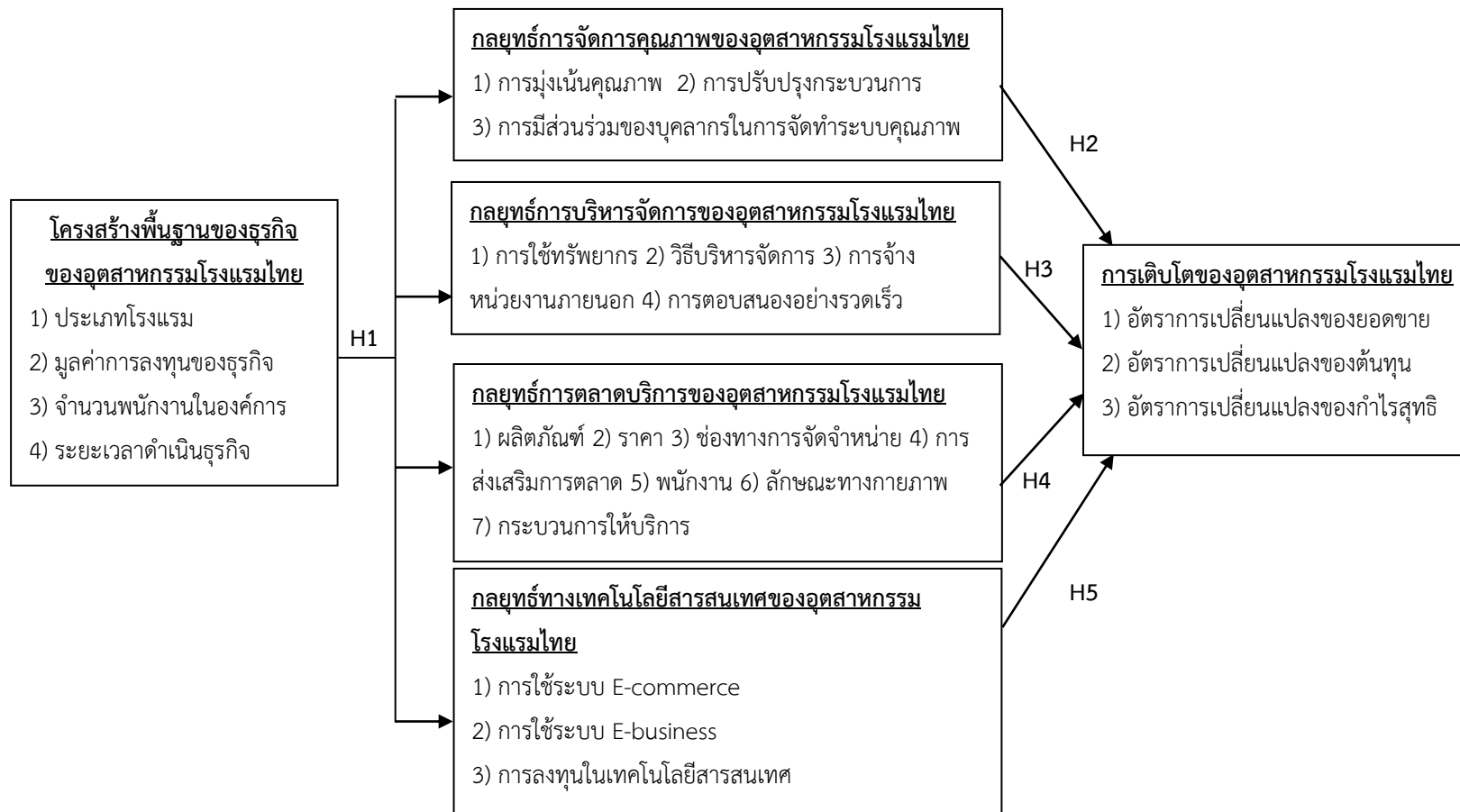
5.2 การใช้ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ Paul Jackson (2003) พบว่า การใช้ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สามารถทำให้องค์กรธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจซึ่งพิจารณาได้จากอัตราส่วนทางการเงินขององค์กรธุรกิจที่ดีขึ้น เพราะเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงาน และเพิ่มความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่ายได้มากขึ้น

5.3 การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ Anthony Ross (2002) และ Scott Gardner and Colin G. Ash. (2003) พบว่า การลงทุนทางเทคโนโลยีขององค์กรธุรกิจ (Technology Investment สามารถทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้วยความสามารถทางด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางด้านการผลิต และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมถึง การลงทุนทางเทคโนโลยีขององค์กรธุรกิจ (Technology Investment) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ผลิตและผู้บริโภคทางด้าน

การตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาดบริการในปัจจุบัน

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความเติบโตทางธุรกิจนั้น ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management Strategic) ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Oriented) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การมีส่วนร่วมในองค์การ (Involvement) กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Strategic) ได้แก่ การใช้ทรัพยากร (Resource Usage) วิธีการบริหารจัดการ (Administration Method) การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) กลยุทธ์การตลาดบริการ (Service Marketing Strategic) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) พนักงานให้บริการ (People) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) กระบวนการให้บริการ (Process) และกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic) ได้แก่ การใช้ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และ การใช้ระบบ E-business การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มาทำการศึกษาสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย