



การจัดการกลยุทธ์ ในอุตสาหกรรมบริการ (ฉบับปรับปรุง)

รศ. ดร.วาทิต อินทุลักษณ์

การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ (ฉบับปรับปรุง)

ผู้เขียน	รศ. ดร. วาทีต อินทุลักษณะ
บรรณาธิการบริหาร	จุฑาทิพย์ สุกาญจนาศเรษฐ
บรรณาธิการ	นิติกร ดาราเย็น
กองบรรณาธิการ	ชุติมา สัมพันธ์, ชนิติยา จันทร์เกษมสุข
ศิลปกรรม	พลิษฐ์ศักดิ์คุณ จุลละมณฑล, วีรดิล อ่างวิชัย

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558 Copyright © 2022 ห้ามนำส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้เพื่อผลิตใหม่ ห้ามทำซ้ำหรือละเมิดลิขสิทธิ์โดยส่งเนื้อหาสาระสำคัญ ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการถ่ายเอกสารทำสำเนา หรือเก็บข้อมูลทุกรูปแบบ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วาทีต อินทุลักษณะ.

การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ (ฉบับปรับปรุง). - นนทบุรี : สยามจุลละมณฑล, 2568.

304 หน้า.

1. อุตสาหกรรมบริการ. 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 1. ชื่อเรื่อง.

338.4

ISBN 978-616-94893-7-5

พิมพ์ครั้งที่ 1 สิงหาคม 2568

พิมพ์ครั้งที่ 2 พฤศจิกายน 2568

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท สยามจุลละมณฑล จำกัด

เลขที่ 98/28 ถนนเกตอำพัฒนา ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

โทร. 063 451 9359, 061 519 3641, 092 425 5229

www.siamclmt.com • Email: siamclmtcenter@siamclmt.com

ราคา 389 บาท

คำนำสำนักพิมพ์

การประกอบธุรกิจเกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยจัดตั้งองค์กร บริษัท หรือร้านค้าขนาดเล็ก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี “กลยุทธ์” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่กำหนดเส้นทางของธุรกิจว่าจะไปในทิศทางใดและเป้าหมายของธุรกิจคืออะไร อย่างไรก็ตาม โดยเครื่องมือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” ได้ประกอบไปด้วยหลายสิ่งที่มีสัมพันธ์กัน เช่น การกำหนดแนวทาง การวางแผน การตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ฯลฯ ด้วยเหตุนี้หากต้องการให้กลยุทธ์นำธุรกิจการให้บริการไปสู่ความสำเร็จ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งมีหลายประการด้วยกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นมีทั้งที่อยู่ในองค์กร และภายนอกองค์กร สำหรับปัจจัยภายในอาจใช้วิธีบริหารจัดการโดยกลไกขององค์กรหรือบริษัท ทว่าปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่แตกต่างออกไปเพราะเกี่ยวข้องกับบริบททางเศรษฐกิจของประเทศและระหว่างประเทศ

“ตำราการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ (ฉบับปรับปรุง)” เล่มนี้พยายามฉายภาพวิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจการให้บริการโดยเชื่อมโยงกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับนักธุรกิจหรือผู้บริหารมือใหม่ที่สนใจประกอบธุรกิจ การบริการ และนักเรียนนักศึกษาที่สนใจศึกษาการบริหารธุรกิจการบริการ หรืออยู่ในระหว่างการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาไปจนถึงอุดมศึกษา หนังสือเล่มนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งนำมาสู่ความท้าทายอย่างไม่จบสิ้น

สำนักพิมพ์สยามจุดละมณฑล

คำนำผู้เขียน

ตำรา “การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ (ฉบับปรับปรุง)” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และแนวทางปฏิบัติสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ และผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ในภาคอุตสาหกรรมบริการ ภายใต้สภาวะที่อุตสาหกรรมบริการมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในเศรษฐกิจโลก การจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ตำราเล่มนี้ได้รวมเนื้อหาครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์ กระบวนการบริหารจัดการและการประเมินผลกลยุทธ์ รวมถึงประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคม และการวิเคราะห์กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ

นอกจากนี้ ตำราเล่มนี้ยังถูกออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนในห้องเรียน พร้อมด้วยตัวอย่างกรณีศึกษาและแบบฝึกหัดท้ายบทที่ช่วยให้นักศึกษาและผู้อ่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการจัดทำตำราเล่มนี้ ผู้เรียบเรียงขอขอบพระคุณเจ้าของแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุนและอ้างอิง ไม่ว่าจะเป็นตำรา ผลงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคณะผู้บริหารของวิทยาลัยดุสิตธานีที่เปิดโอกาสให้จัดทำตำรานี้ขึ้นมา และขอขอบพระคุณครอบครัวเพื่อนฝูง และมิตรสหายที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนในทุกด้านจนตำราเล่มนี้ได้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ผู้เรียบเรียงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาของตำราเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและผู้สนใจทั่วไปในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการได้ต่อไป

วาทีต อินทุลักษณ์

สารบัญ

กลุ่มที่ 1:	พื้นฐานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
บทที่ 1	การจัดการกลยุทธ์และอุตสาหกรรมบริการ	12
	ความนำ	12
	ความหมายของนโยบายและการจัดการกลยุทธ์	13
	ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	15
	กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	17
	รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ	19
	สรุปเนื้อหาบทเรียน	21
	แบบฝึกหัดท้ายบท	22
บทที่ 2	สภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ	23
	ความนำ	23
	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ	24
	ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ	25
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ	27
	สรุปเนื้อหาบทเรียน	39
	แบบฝึกหัดท้ายบท	40
บทที่ 3	สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ	41
	ความนำ	41
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ	42
	สรุปเนื้อหาบทเรียน	59
	แบบฝึกหัดท้ายบท	60
บทที่ 4	สภาพแวดล้อมภายในในอุตสาหกรรมบริการ	61
	ความนำ	61
	สภาพแวดล้อมภายในในอุตสาหกรรมบริการ	62
	มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร	63
	การวิเคราะห์ตามหน้าที่	71
	การวิเคราะห์ SWOT และ SOAR	123
	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	127
	สรุปเนื้อหาบทเรียน	129
	แบบฝึกหัดท้ายบท	129

กลุ่มที่ 2: การกำหนดกลยุทธ์		
บทที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์: กลยุทธ์ระดับองค์กร		131
ความนำ		131
ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายธุรกิจ		131
การทบทวนทิศทางขององค์กร		139
ระดับกลยุทธ์		141
สรุปเนื้อหาบทเรียน		158
แบบฝึกหัดท้ายบท		159
บทที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์: กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		160
ความนำ		160
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		161
ข้อพึงระวังการพิจารณากลยุทธ์ระดับธุรกิจ		168
สรุปเนื้อหาบทเรียน		168
แบบฝึกหัดท้ายบท		169
บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์: กลยุทธ์ระดับหน้าที่		170
ความนำ		170
กลยุทธ์ระดับหน้าที่		171
สรุปเนื้อหาบทเรียน		201
แบบฝึกหัดท้ายบท		202
กลุ่มที่ 3: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผล		
บทที่ 8 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในอุตสาหกรรมบริการ		204
ความนำ		204
แนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		205
กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		207
แบบจำลองแมคคินซี 7S		217
การบริหารความขัดแย้ง		221
การบริหารการเปลี่ยนแปลง		225
สรุปเนื้อหาบทเรียน		234
แบบฝึกหัดท้ายบท		236

บทที่ 9	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	237
	ความนำ	237
	แนวคิดการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	237
	เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: ตัวชี้วัดทางการเงิน	245
	เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: การบริการงานตามวัตถุประสงค์	247
	เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: การวัดผลดุลยภาพ	249
	เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: แผนที่กลยุทธ์	253
	เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: การเทียบเคียงสมรรถนะ	257
	สรุปเนื้อหาบทเรียน	262
	แบบฝึกหัดท้ายบท	263
กลุ่มที่ 4:	กลยุทธ์เฉพาะด้าน	
บทที่ 10	กลยุทธ์การแข่งขันระดับโลกในอุตสาหกรรมบริการ	265
	ความนำ	265
	วิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	268
	กลยุทธ์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	272
	สรุปเนื้อหาบทเรียน	276
	แบบฝึกหัดท้ายบท	277
กลุ่มที่ 5:	การวิเคราะห์กรณีศึกษา	
บทที่ 11	การเตรียมการวิเคราะห์กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ	279
	ความนำ	279
	กรณีศึกษาการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	279
	แนวทางการวิเคราะห์กรณีศึกษา	280
	การเตรียมการวิเคราะห์กรณีศึกษา	281
	องค์ประกอบการวิเคราะห์กรณีศึกษา	283
	กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการที่ยั่งยืน	285
	สรุปเนื้อหาบทเรียน	287
	แบบฝึกหัดท้ายบท	288
	บรรณานุกรม	289

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	สรุปสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	52
8.1	ระดับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	209
10.1	ข้อดีและข้อเสียของการแข่งขันระดับประเทศ	266
10.2	ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ระหว่างประเทศ	275

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	17
1.2	รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ	19
1.3	สรุปเนื้อหาโครงสร้างของตำราเล่มนี้	22
2.1	ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	26
3.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	44
3.2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจ	54
3.3	องค์ประกอบการวิเคราะห์คู่แข่ง	59
4.1	กระบวนการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร	64
4.2	กรอบการตรวจสอบความได้เปรียบในการแข่งขัน VIRO Framework	66
4.3	กระบวนการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ	68
4.4	กรอบความยั่งยืนของทรัพยากร	69
4.5	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างของอัลเฟรด แชนด์เลอร์	72
4.6	โครงสร้างอย่างง่าย Simple Structure	73
4.7	โครงสร้างตามหน้าที่ Functional Structure	73
4.8	โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ Divisional Structure	74
4.9	คุณลักษณะ 2 ประการของวัฒนธรรมองค์กร	76
4.10	กระบวนการวางตำแหน่งทางการตลาด	79
4.11	วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์	83
4.12	องค์ประกอบของการวิจัยและพัฒนา	103
4.13	ห่วงโซ่คุณค่าภายใน (Internal Value Chain)	118
4.14	ตัวอย่างห่วงโซ่แห่งคุณค่าภายในของธุรกิจท่องเที่ยว	121
4.15	ห่วงโซ่แห่งคุณค่าในอุตสาหกรรม	122
4.16	การวิเคราะห์ SWOT	123
4.17	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	127
5.1	ลำดับขั้นของจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ธุรกิจ	132
5.2	คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ	137
5.3	ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ	142
5.4	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	144

5.5	กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน	145
5.6	โมเดลในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน	153
5.7	กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ	154
5.8	กลยุทธ์การตัดทอน.	156
6.1	กลยุทธ์การแข่งขัน (generic competitive strategy)	162
7.1	ภาพรวมการใช้ระบบสารสนเทศในองค์กร	197
8.1	กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	207
8.2	โครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (bureaucracy)	212
8.3	โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา	213
8.4	โครงสร้างแบบทีมงาน (team organization)	214
8.5	โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix structure)	215
8.6	ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	216
8.7	โมเดล McKinsey's 7Ss	218
8.8	กรอบแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	223
8.9	กระบวนการเปลี่ยนแปลง	229
8.10	การวางแผนความต่อเนื่อง	233
9.1	กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์	241
9.2	การประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	243
9.3	วงจรกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์	248
9.4	การวัดผลดุลยภาพ	250
9.5	ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	253
9.6	กระบวนการสร้างแผนที่กลยุทธ์	254
9.7	ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	255
10.1	กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	268
10.2	กลยุทธ์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	273

กลุ่มที่

1

พื้นฐานและการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม



บทที่ 1

การจัดการกลยุทธ์และอุตสาหกรรมบริการ (Strategic Management and Hospitality Industry)

ความนำ

อุตสาหกรรมบริการ หมายถึง การบริการที่พัก อาหาร และธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถือเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจโลก การจัดการกลยุทธ์ในภาคส่วนนี้ต้องเผชิญกับพลวัตของตลาด ความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาว แนวโน้มสำคัญที่กำลังเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมนี้ได้แก่ การมุ่งเน้นแนวทางการปฏิบัติที่ยั่งยืน การมอบประสบการณ์เฉพาะบุคคล (personalization) การบูรณาการทางดิจิทัล (digital integration) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence: AI) การตลาดเสมือนจริง (virtual marketing) ประสบการณ์ท้องถิ่น (local experience) และเอกลักษณ์ (identity) บริการไร้สัมผัส (touchless service) การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (wellness tourism) นวัตกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (food and beverage innovation) และพันธมิตรความร่วมมือ (cooperative partners)

ตำราเล่มนี้ประกอบไปด้วย 11 บท ครอบคลุมการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ โดยบทที่ 1 อธิบายความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ กระบวนการต่าง ๆ ของกลยุทธ์ ในบทที่ 2 นำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในบทที่ 3 มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ บทที่ 4 กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ ส่วนบทที่ 5 และ 6 จะกล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและธุรกิจ บทที่ 7 เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ บทที่ 8 กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บทที่ 9 และ 10 กล่าวถึงการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ รวมถึงกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันในระดับโลก และบทที่ 11 เน้นการเตรียมการวิเคราะห์กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ

ความหมายของนโยบายและการจัดการกลยุทธ์

ความหมายของนโยบาย

การศึกษาการจัดการกลยุทธ์ในธุรกิจ มีคำหลายคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หนึ่งในนั้นคือ คำว่า “นโยบาย” ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ตัวอย่างเช่น มินทซ์เบิร์ก และคณะ (1998) ได้กล่าวว่านโยบายคือกรอบพื้นฐานที่ระบุประเด็นหลักของธุรกิจ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ทั่วไป และแนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุมการดำเนินงานทางธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดโดยรวมของบริษัท (Mintzberg et al., 1998, p. 101)

มอนดี และคณะ (1998) อธิบายว่า นโยบายเป็นแนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ทิศทางในการตัดสินใจ (Mondy et al., 1988, p. 9) ขณะที่กิบสัน และคณะ (2011) กล่าวว่า นโยบายให้แนวทางสำหรับการดำเนินการของผู้บริหาร ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Gibson et al, 2011, p. 443) อาร์มสตรอง (2020) ได้เน้นว่า นโยบายในองค์กรควรกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานนำไปปฏิบัติได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ทำให้การดำเนินงานและการควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Armstrong, 2020, p. 115) โดย เฟรด อาร์. เดวิด และคณะ (2566) กล่าวว่า นโยบายเป็นวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ประจำปี นโยบาย รวมถึงแนวทาง หลักเกณฑ์ และขั้นตอนที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายเป็นแนวทางในการตัดสินใจและจัดการกับสถานการณ์ซ้ำซาก โดยปกตินโยบายจะระบุไว้ในแง่ของการจัดการการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา และกิจกรรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) (David et al., 2023, p. 44) และแคร์นีย์ (2019) ได้กล่าวถึงความหมายของนโยบายว่าเป็นผลรวมของการดำเนินการขององค์กร ตั้งแต่สัญญาณแสดงเจตจำนงไปจนถึงผลลัพธ์สุดท้าย หรืออาจหมายถึงเครื่องมือ (tools) หรือเครื่องมือเฉพาะ (instruments) (Cairney, 2019, p. 202)

จากความหมายของนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่านโยบายเป็นแนวทางที่ช่วยในการตัดสินใจของบริษัทหรือองค์กรสำหรับการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเป็นแนวทางในการตัดสินใจและจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของกิจกรรมทางการจัดการต่าง ๆ ซึ่งประเด็น วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ จะได้กล่าวอีกครั้งในบทที่ 5

ความหมายของกลยุทธ์ (definition of strategy)

คำว่า “กลยุทธ์” (strategy) มีรากศัพท์ที่มีความน่าสนใจเมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความหมายตลอดหลายศตวรรษ ในภาษากรีกโบราณคำว่า “Strategos” หมายถึง “แม่ทัพ” ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทหลักในการวางแผนและบังคับบัญชาในทางทหาร ส่วน “Stratos”

หมายถึง “กองทัพ” และ “Strategia” มีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนทางทหาร (Freedman, 2017, p. 100) ความหมายดั้งเดิมเหล่านี้ได้เปลี่ยนไปตามยุคสมัยจนกระทั่งได้รับการนำมาใช้ในบริบททางธุรกิจและการจัดการในปัจจุบัน

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายและนิยามของคำว่า “กลยุทธ์” ไว้อย่างหลากหลาย ตัวอย่างเช่น ทอมป์สัน (2001) กล่าวว่ากลยุทธ์คือวิธีการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Thompson, 2001 อ้างถึงใน Analoui & Karami, 2003, p. 44)

ในขณะที่อัลเฟร็ด แชนด์เลอร์ มองว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาวและวัตถุประสงค์ พร้อมกับวางแผนทางปฏิบัติและการกระจายทรัพยากรที่จำเป็น (Chandler, 1962, p. 13 อ้างถึงใน Cherunilam, 2017, p. 45) ทั้งนี้ เจมส์ บี. ควินน์ และ บรูซ เฮนเดอร์สัน (James B. Quinn & Bruce Henderson) ให้นิยามที่เน้นการวางแผนและการปรับปรุงแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2566, หน้า 16; Hill et al., 2019, p. 50)

นักวิชาการไทยมีการนิยามกลยุทธ์ในมุมมองที่แตกต่างออกไปเช่นกัน เช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ในทางการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 202) ในขณะที่สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564, หน้า 2) และเสนาะ ตีแยว (2550, หน้า 1) ให้ความสำคัญกับแผนการดำเนินงานที่กำหนดทิศทางของการกระทำและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร

สุดท้ายนี้ กลยุทธ์ในบริบทปัจจุบันไม่เพียงแต่หมายถึงการวางแผนทางทหารเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ การใช้กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรในยุคสมัยใหม่ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2566, หน้า 16)

ความหมายของการจัดการกลยุทธ์ (definitions of strategic management)

การจัดการกลยุทธ์เป็นหัวข้อสำคัญในการศึกษาและปฏิบัติการบริหารธุรกิจที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั้งในไทยและต่างประเทศ ด้วยความที่มีนิยามหลากหลายแต่มีแก่นสำคัญร่วมกัน นักวิชาการต่างประเทศอย่าง วิลเลียม เอฟ. กลูเอ็ค (William F. Glueck) ได้นิยามว่า กลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานที่จัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Hill et al., 2019, p. 5) ไรท์ และคณะ (1992) เน้นการกำหนดและปฏิบัติตามกลวิธีเพื่อความสำเร็จ (Wright et al., 1992) ขณะที่แฮร์ริสัน และ จอห์น (Harrison & John, 2013, p. 48) มองว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางและสร้างกลยุทธ์ เฟร็ด อาร์. ดาวิด (David, 2011, p. 301) เห็นว่า

เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติ และประเมินกลยุทธ์ วีเลน และคณะ (Wheelen et al., 2018, p. 37) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติที่กำหนดผลการดำเนินงานในระยะยาว

ในประเทศไทย นักวิชาการอย่าง สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 24) มองว่าการจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางระยะยาว ดำเนินการ และประเมิน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564, หน้า 5) มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ ในขณะที่ เสนาะ ตีเยาว์ (2550, หน้า 2) มองว่าเป็นการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนด อัมพล นววงศ์เสถียร (2567, หน้า 12) เห็นว่าเป็นกระบวนการที่นำไปสู่แนวคิด การวางตำแหน่ง การกำหนด การดำเนินการ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์ในองค์กร

จากการศึกษานิยามต่าง ๆ ของการจัดการกลยุทธ์ สังเคราะห์ได้ว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญหลายประการ กระบวนการนี้เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เข้าใจบริบทและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาใช้กำหนดทิศทางและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เมื่อได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการแปลงแผนงานกลยุทธ์ให้เป็นการดำเนินงานจริง ท้ายที่สุด กระบวนการจัดการกลยุทธ์ยังรวมถึงการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการทั้งหมดนี้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเป็นวงจร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ

การจัดการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง (Pisano, 2012, pp. 21 - 26) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มีความท้าทายเฉพาะตัวเนื่องจากลักษณะเฉพาะของการให้บริการ เช่น ความไม่มีตัวตนของผลิตภัณฑ์ การผลิตและบริการที่เกิดขึ้นพร้อมกัน และเก็บรักษาไว้ไม่ได้ (David, 2011, pp. 16 - 20 ; Lovelock & Wirtz, 2016, pp. 18 - 20; Pearce & Robinson, 2005, p. 31)

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าการจัดการกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรในหลายด้าน **ด้านแรก** ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับองค์กร ทำให้ทุกส่วนในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกันและสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน **ด้านที่สอง**

ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและการใช้ทรัพยากร เนื่องจากมีการวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ด้านที่สาม การจัดการกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ทำให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับตัวของโรงแรมในช่วงวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีการปรับระบบระบายอากาศใช้หุ่นยนต์ในการให้บริการ หรือมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Pawida, 2020) **ด้านที่สี่** ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันได้ **ด้านที่ห้า** การจัดการกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในองค์กร เนื่องจากกระบวนการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

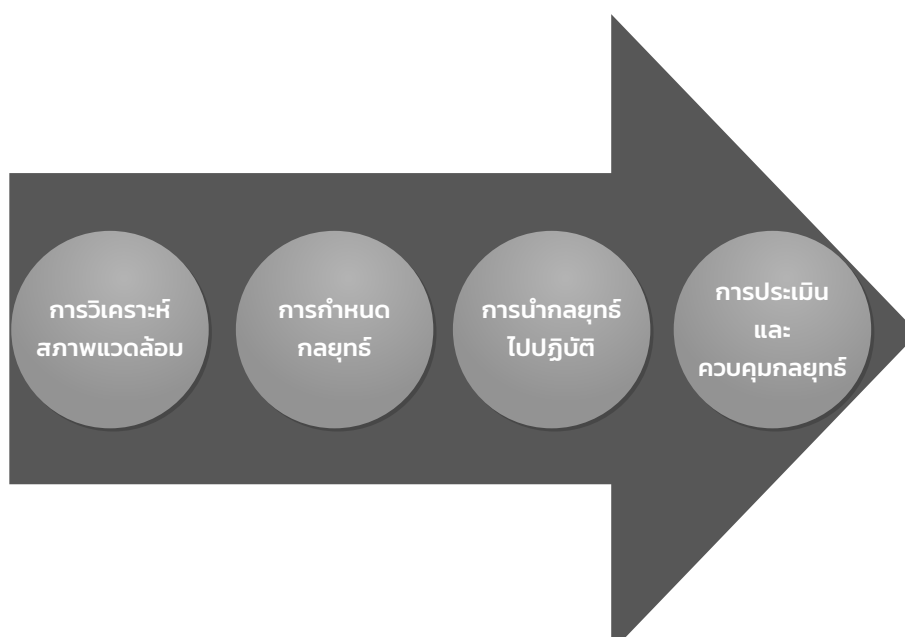
ด้านที่หก ช่วยลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากมีการวิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ทำให้องค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ และ**ด้านสุดท้าย** การจัดการกลยุทธ์ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา

การจัดการกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับวิกฤตและความท้าทายต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด โรงแรมในยุโรปมีการปรับปรุงระบบระบายอากาศครั้งใหญ่เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ในขณะที่โรงแรมและร้านอาหารในเกาหลีได้นำหุ่นยนต์มาใช้ในงานบริการเพื่อลดการสัมผัส ส่วน Airbnb หันมามุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่มีกำลังซื้อสูง (Pawida, 2020) การปรับตัวเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์นอกจากนี้ การจัดการกลยุทธ์ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวโดยการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ การวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดการกลยุทธ์ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะรับประกันความสำเร็จขององค์กรเสมอไป มีปัจจัยหลายประการที่ต้องคำนึงถึง เช่น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ทั่วทั้งองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องระวังไม่ให้เกิดภาวะ “การคิดทางกลยุทธ์ที่มากเกินไป” (over-strategic thinking) ซึ่งอาจทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที

กล่าวโดยสรุป การจัดการกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทาง วางแผน และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีประโยชน์ทั้งในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดการกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรต้องมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการจัดการกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ

กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร โดยกระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ซึ่งมีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดการกลยุทธ์ทั่วไป แต่มีการปรับให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมบริการ (Lovelock & Wirtz, 2016, p. 25)



ภาพที่ 1.1 กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ
ที่มา: ผู้เขียน

ภาพที่ 1.1 กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์หลักของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดเน้นที่นักศึกษาจะได้เรียนในแต่ละบทตลอดวิชาการจัดการกลยุทธ์ โดยมีส่วนประกอบสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) ในขั้นตอนนี้ องค์กรในอุตสาหกรรมบริการต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น SWOT Analysis เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Wheelen et al., 2018, p. 58) ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยีการให้บริการ และการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในภาคบริการ (Grönroos, 2015, p. 321) นอกจากนี้ ในบริบทของประเทศไทย การวิเคราะห์ควรคำนึงถึงปัจจัยเฉพาะของตลาดไทย เช่น วัฒนธรรมท้องถิ่น กฎระเบียบทางการค้า และสภาพการแข่งขันในตลาดภายในประเทศ (วิจิต อู่อัน, 2551, หน้า 22)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์กรและการพัฒนากลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ โดยในอุตสาหกรรมบริการ การกำหนดกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและการพัฒนาประสบการณ์การใช้บริการที่เป็นเลิศ (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 445) โดยพิจารณาถึงการสร้างความแตกต่างในการบริการ การพัฒนานวัตกรรมบริการ และการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ในบริบทของไทย การกำหนดกลยุทธ์ควรเน้นการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ และการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้า (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2566, หน้า 23)

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) ในอุตสาหกรรมบริการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความท้าทายเฉพาะ เนื่องจากคุณภาพการบริการขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้า ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบริการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Zeithaml et al., 2017, pp. 316 - 342) นอกจากนี้ การออกแบบกระบวนการให้บริการและการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ก็เป็นประเด็นสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในบริบทของไทย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องพิจารณาถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (สมยศ นาวิการ, 2538)

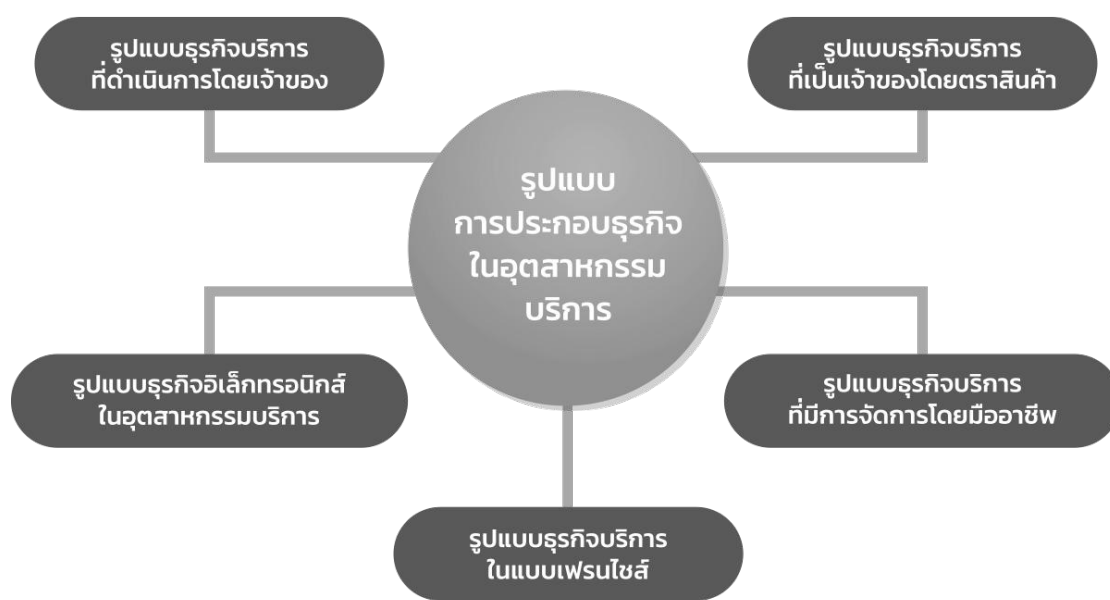
4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) ในขั้นตอนนี้ องค์กรในอุตสาหกรรมบริการต้องติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Balanced Scorecard และ Service Quality Measurements

(SERVQUAL) (Parasuraman et al., 1988, p. 20) การประเมินผลในอุตสาหกรรมบริการควรให้ความสำคัญกับทั้งตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพการบริการ ในบริบทของนักวิชาการประเทศไทย การควบคุมทางกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประการสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมใหม่ และการตอบสนองต่อลูกค้า (เสนาะ ตีเขาว์, 2550, หน้า 222)

กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องมีการปรับปรุงและทบทวนอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (David, 2011, p. 16) การดำเนินการตามกระบวนการนี้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมบริการสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ

การประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการมีรูปแบบและกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า สร้างรายได้ และรักษาการดำเนินงานให้ยั่งยืน รูปแบบธุรกิจเหล่านี้มักถูกปรับใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจต่าง ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการในอุตสาหกรรมบริการ ในหัวข้อนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกของรูปแบบธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมบริการ ดังนี้ (Aithal, 2016; Nayak et al., 2022; Popsa, 2021)



ภาพที่ 1.2 รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ
ที่มา : ผู้เขียน

จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการโดยแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบธุรกิจบริการที่ดำเนินการโดยเจ้าของ (owner-operated hospitality businesses) ธุรกิจบริการซึ่งดำเนินการโดยเจ้าของเป็นรูปแบบที่เจ้าของมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหารจัดการ การศึกษาของผู้วิจัย ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบนี้มีข้อได้เปรียบในด้านความยืดหยุ่นและการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากเจ้าของสามารถตัดสินใจและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการของตลาด อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของรูปแบบข้างต้นคือขีดความสามารถในการขยายกิจการและการเข้าถึงทรัพยากรอย่างจำกัด เช่น โรงแรมบูติกในเชียงใหม่ซึ่งเจ้าของมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิดโดยให้บริการเป็นกันเองและปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า เช่น จัดกิจกรรมพิเศษตามเทศกาลท้องถิ่น ปรับเปลี่ยนเมนูอาหารตามฤดูกาล

2. รูปแบบธุรกิจบริการที่เป็นเจ้าของโดยตราสินค้า (brand-owned hospitality businesses) จากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเป็นเจ้าของโดยตราสินค้าต่อประสิทธิภาพของธุรกิจบริการ พบว่ารูปแบบนี้มีข้อได้เปรียบในด้านการใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงของตราสินค้า ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน และอำนาจต่อรองทางการตลาด อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานภายใต้ตราสินค้าอาจมีข้อจำกัดในด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัวให้เข้ากับตลาดท้องถิ่น เช่น เครือโรงแรมแมริออท (Marriott International) ซึ่งเป็นเจ้าของและดำเนินการธุรกิจโรงแรมหลายตราสินค้าทั่วโลก ใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงของตราสินค้าและระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสาขา

3. รูปแบบธุรกิจบริการที่มีการจัดการโดยมืออาชีพ (managed hospitality businesses) จากการศึกษา รูปแบบการจัดการโดยมืออาชีพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พบว่ารูปแบบนี้ช่วยให้เจ้าของธุรกิจได้รับประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของผู้จัดการมืออาชีพ โดยไม่ต้องรับภาระในการดำเนินงานประจำวัน อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาบริษัทบริหารจัดการอาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์และสูญเสียการควบคุมบางส่วน เช่น รีสอร์ทหรูทรูหราในภูเก็ตจ้างบริษัท Minor International หรือ Accor เพื่อดูแลการดำเนินงานและยกระดับมาตรฐานการบริการให้เทียบเท่าระดับสากล

4. รูปแบบธุรกิจบริการในแบบแฟรนไชส์ (franchised hospitality businesses) การวิเคราะห์รูปแบบแฟรนไชส์ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงของแบรนด์และระบบที่พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันยังรักษาความเป็นอิสระในการดำเนินงานบางส่วน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของรูปแบบนี้คือค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นที่มีมูลค่าสูงและข้อจำกัดในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น McDonald's หรือ KFC ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดซึ่งใช้ระบบแฟรนไชส์ใน