



ตำราการจัดการกลยุทธ์ ในอุตสาหกรรมบริการ

วาทิต อินทุลักษณ์

ตำราการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ

ผู้เขียน	ผศ. ดร. วาทีต อินทุลักษณะ
บรรณาธิการบริหาร	จุฑาทิพย์ สุกาญจนาศเรษฐ
ผู้ช่วยบรรณาธิการบริหาร	กฤษฎาญจน์ โป้ฟ้า
บรรณาธิการ	นิติกร ดาราเย็น
ศิลปกรรม	พลิษฐ์สัทคุณ จุลละมณฑล, วีรดิล อารังวิชัย

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2565

Copyright © 2022 ห้ามนำส่วนหนึ่งส่วนใดหนังสือเล่มนี้เพื่อเป็นการผลิตใหม่ ห้ามทำซ้ำ ห้ามทำการละเมิดลิขสิทธิ์ด้วยการส่งเนื้อหาสาระสำคัญ ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์หรือรูปแบบต่างๆ รวมถึงการถ่ายเอกสาร การทำสำเนา การเก็บข้อมูลในทุกรูปแบบ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วาทีต อินทุลักษณะ

ตำราการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ.-- นนทบุรี : สยามจุลละมณฑล, 2568.

456 หน้า

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2. อุตสาหกรรมบริการ I. ชื่อเรื่อง

658.4012

ISBN 978-616-94710-7-3

พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2568

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย

บริษัท สยามจุลละมณฑล จำกัด

เลขที่ 98/28 ถนนเกตุอำพัฒนา 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” ได้ประกอบไปด้วยหลายสิ่งที่สัมพันธ์กัน เช่น การกำหนดแนวทาง การวางแผน การตั้งเป้าหมาย วาดอนาคต ฯลฯ ด้วยเหตุนี้ หากต้องการให้กลยุทธ์นำธุรกิจการให้บริการไปสู่ความสำเร็จ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งมีหลายประการด้วยกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นมีทั้งที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สำหรับปัจจัยภายในอาจใช้วิธีบริหารจัดการโดยกลไกขององค์กรหรือบริษัท ทว่าปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่แตกต่างออกไป เพราะเกี่ยวข้องกับบริบททางเศรษฐกิจของประเทศและระหว่างประเทศ

หนังสือ “การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ” เล่มนี้พยายามฉายภาพวิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจการให้บริการโดยเชื่อมโยงกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับนักธุรกิจหรือผู้บริหารมือใหม่ที่สนใจประกอบธุรกิจการบริการ และนักเรียนนักศึกษาที่สนใจศึกษาการบริหารธุรกิจการบริการ หรืออยู่ในระหว่างการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาไปจนถึงอุดมศึกษา หนังสือเล่มนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งนำมาสู่ความท้าทายอย่างไม่จบสิ้น

สำนักพิมพ์สยามจุลละมณทล

คำนำผู้เขียน

ตำรา “การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และแนวทางปฏิบัติสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ และผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ในภาคอุตสาหกรรมบริการ ภายใต้สภาวะที่อุตสาหกรรมบริการมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในเศรษฐกิจโลก การจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ตำราเล่มนี้ได้รวมเนื้อหาครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์ กระบวนการบริหารจัดการและการประเมินผลกลยุทธ์ รวมถึงประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคม และการวิเคราะห์กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ

นอกจากนี้ ตำราเล่มนี้ยังถูกออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนในห้องเรียน พร้อมด้วยตัวอย่างกรณีศึกษาและแบบฝึกหัดท้ายบทที่ช่วยให้นักศึกษาและผู้อ่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการจัดทำตำราเล่มนี้ ผู้เรียบเรียงขอขอบพระคุณเจ้าของแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุนและอ้างอิง ไม่ว่าจะเป็นตำรา ผลงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคณะผู้บริหารของวิทยาลัยดุสิตธานีที่เปิดโอกาสให้จัดทำตำรานี้ขึ้นมา และขอขอบพระคุณครอบครัว เพื่อนฝูง และมิตรสหายที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนในทุกด้านจนตำราเล่มนี้ได้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ผู้เรียบเรียงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาของตำราเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและผู้สนใจทั่วไปในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการได้ต่อไป

วาทีต อินทุลักษณ์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำสำนักพิมพ์	3
คำนำผู้เขียน	4
สารบัญ	5
สารบัญตาราง	10
สารบัญภาพ	11
กลุ่มที่ 1: พื้นฐานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
บทที่ 1 การจัดการกลยุทธ์และอุตสาหกรรมบริการ	14
ความนำ	14
ความหมายของนโยบายและการจัดการกลยุทธ์	16
ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	18
กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	21
ระดับของกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	24
รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ	26
สรุปเนื้อหาบทเรียน	28
แบบฝึกหัดท้ายบท	29
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 1	31
บทที่ 2 สภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ	34
ความนำ	34
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ	35
วัตถุประสงค์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอก	38
ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอก	40
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ	42
สรุปเนื้อหาบทเรียน	60
แบบฝึกหัดท้ายบท	60
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 2	62

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 3 สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ	68
ความนำ	68
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ	70
สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	70
สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน	83
สรุปเนื้อหาบทเรียน	91
แบบฝึกหัดท้ายบท	92
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 3	93
บทที่ 4 สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมบริการ	94
ความนำ	94
สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมบริการ	95
มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร	98
การวิเคราะห์ตามหน้าที่	107
การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าในอุตสาหกรรม	150
การวิเคราะห์ SWOT และ SOAR	156
การวิเคราะห์ TOWS Matrix	159
สรุปเนื้อหาบทเรียน	164
แบบฝึกหัดท้ายบท	164
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 4	165
กลุ่มที่ 2: การกำหนดกลยุทธ์	
บทที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์: กลยุทธ์ระดับองค์กร	169
ความนำ	169
ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายธุรกิจ	170
การกำหนดปรัชญาและวัฒนธรรมของธุรกิจ	182
การทบทวนทิศทางของธุรกิจ	190
กลยุทธ์ระดับองค์กร	193
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	194

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ	197
กลยุทธ์การตัดทอน	199
สรุปเนื้อหาบทเรียน	202
แบบฝึกหัดท้ายบท	202
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 5	203
บทที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์: กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	206
ความนำ	206
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	207
กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	209
กลยุทธ์ความแตกต่างที่โดดเด่น	210
กลยุทธ์มุ่งต้นทุนต่ำ	212
กลยุทธ์มุ่งความแตกต่าง	213
กลยุทธ์การแสวงหาต้นทุนที่ดีที่สุด	214
สรุปเนื้อหาบทเรียน	217
แบบฝึกหัดท้ายบท	217
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 6	220
บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์: กลยุทธ์ระดับหน้าที่	222
ความนำ	222
กลยุทธ์ระดับหน้าที่	223
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด	224
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการเงิน	234
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	239
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการผลิตและดำเนินงาน	245
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ	250
สรุปเนื้อหาบทเรียน	254
แบบฝึกหัดท้ายบท	255
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 7	256

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
กลุ่มที่ 3: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผล	
บทที่ 8 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในอุตสาหกรรมบริการ	259
ความนำ	259
แนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	260
กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	262
แบบจำลองแมคคินซี 7 เอส	272
การบริหารความขัดแย้ง	276
การวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ	286
สรุปเนื้อหาบทเรียน	289
แบบฝึกหัดท้ายบท	290
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 8	291
บทที่ 9 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	293
ความนำ	293
แนวคิดการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	294
เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: ตัวชี้วัดทางการเงิน	302
เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: การบริการงานตามวัตถุประสงค์	304
เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: การวัดผลดุลยภาพ	307
เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: แผนที่กลยุทธ์	312
เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์: การเทียบเคียงสมรรถนะ	315
สรุปเนื้อหาบทเรียน	325
แบบฝึกหัดท้ายบท	325
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 9	327
กลุ่มที่ 4: กลยุทธ์เฉพาะด้าน	
บทที่ 10 กลยุทธ์การแข่งขันระดับโลกในอุตสาหกรรมบริการ	329
ความนำ	329
การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	330
วิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	333
กลยุทธ์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	338

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
สรุปเนื้อหาบทเรียน	342
แบบฝึกหัดท้ายบท	343
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 10	344
บทที่ 11 ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมบริการ	346
ความนำ	346
หลักการของการพัฒนาอย่างยั่งยืน	348
การสร้างโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน	356
การพัฒนาจริยธรรมสำหรับองค์กรธุรกิจ	365
ธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล	369
ความรับผิดชอบต่อสังคมทางกลยุทธ์	372
สรุปเนื้อหาบทเรียน	380
แบบฝึกหัดท้ายบท	381
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 11	382
กลุ่มที่ 5: การวิเคราะห์กรณีศึกษา	
บทที่ 12 การเตรียมการวิเคราะห์กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ	386
ความนำ	386
กรณีศึกษาการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	387
แนวทางการวิเคราะห์กรณีศึกษา	387
การเตรียมการวิเคราะห์กรณีศึกษา	388
กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการที่ยั่งยืน	392
สรุปเนื้อหาบทเรียน	408
แบบฝึกหัดท้ายบท	408
เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 12	410
บรรณานุกรม.	412
ดัชนี	436
ประวัติผู้เขียน	454

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	สรุปประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป	59
3.1	สรุปสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	81
4.1	สรุปการวิเคราะห์ SWOT การท่องเที่ยวเชิงโฮมสเตย์ในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา	162
6.1	สรุปเนื้อหากลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ทั่วไปของพอร์เตอร์	215
8.1	ระดับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์	264
9.1	ตัวอย่าง การวัดผลดุลยภาพ ของ Air Asia	311
10.1	ข้อดีและข้อเสียของการแข่งขันระดับประเทศ	332
10.2	ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์ระหว่างประเทศ	340
11.1	ตัวอย่างเกณฑ์ในการประเมิน ESG	355

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	22
1.2	ระดับของกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	24
1.3	รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ	26
1.4	สรุปเนื้อหาโครงสร้างของตำราเล่มนี้	29
2.1	ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	40
3.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	72
3.2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจ	84
3.3	องค์ประกอบการวิเคราะห์คู่แข่ง	89
4.1	กระบวนการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร	100
4.2	กรอบการตรวจสอบความได้เปรียบในการแข่งขัน VIRO Framework	102
4.3	กระบวนการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ	104
4.4	กรอบความยั่งยืนของทรัพยากร	105
4.5	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างของ Chandler	108
4.6	โครงสร้างอย่างง่าย Simple Structure	109
4.7	โครงสร้างตามหน้าที่ Functional Structure	109
4.8	โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ Divisional Structure	110
4.9	คุณลักษณะ 2 ประการของวัฒนธรรมองค์กร	111
4.10	กระบวนการวางตำแหน่งทางการตลาด	114
4.11	วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์	118
4.12	องค์ประกอบของการวิจัยและพัฒนา	135
4.13	ห่วงโซ่คุณค่าภายใน (Internal Value Chain)	151
4.14	ตัวอย่างห่วงโซ่แห่งคุณค่าภายในของธุรกิจท่องเที่ยว	154
4.15	ห่วงโซ่แห่งคุณค่าในอุตสาหกรรม	155
4.16	การวิเคราะห์ SWOT	156
4.17	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	160

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
5.1 ลำดับขั้นของจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ธุรกิจ	170
5.2 คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ	178
5.3 ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ	192
5.4 กลยุทธ์การเจริญเติบโต	194
5.5 กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน	195
5.6 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ	198
5.7 กลยุทธ์การตัดทอน	200
6.1 กลยุทธ์การแข่งขัน (Generic Competitive Strategy)	208
7.1 ภาพรวมการใช้ระบบสารสนเทศในองค์กร	250
8.1 กรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	262
8.2 โครงสร้างองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy)	267
8.3 โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา	268
8.4 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Organization)	269
8.5 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)	270
8.6 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	271
8.7 โมเดล McKinsey's 7Ss	273
8.8 กรอบแนวทางการแก้ปัญหาคัดแย้ง	277
8.9 กระบวนการเปลี่ยนแปลง	283
8.10 การวางแผนความต่อเนื่อง	286
9.1 การประเมินผลกลยุทธ์	295
9.2 กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์	298
9.3 การประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	300
9.4 วงจรกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์	306
9.5 การวัดผลดุลยภาพ	308
9.6 ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	310
9.7 กระบวนการสร้างแผนที่กลยุทธ์	313
9.8 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ	314
10.1 กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	334

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
10.2	กลยุทธ์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	339
11.1	โมเดลในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน	361
11.2	ข้อมูลในโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน	363
11.3	ประโยชน์ของจริยธรรมทางธุรกิจ	367
11.4	รูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคม	374
11.5	ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคม	376
11.6	ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน	379

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) คาดการณ์ว่าตลาดนี้จะเติบโตจาก 145,028,200 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2564 เป็น 265,78,124 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2574 (อัตราแลกเปลี่ยน 36.716 บาทต่อ 1 ดอลลาร์สหรัฐ ณ วันที่ 24 พฤษภาคม 2567) ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อผู้ประกอบการเพื่อที่จะนำทางการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์อุตสาหกรรม (industrial landscape) และบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Iyengar & Venkatesh, 2024, p. 254)

การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจนี้เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี วิฤตการณ์ระดับโลก ความชอบของผู้บริโภค ปัญหาแรงงาน การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ ส่งเสริมประสิทธิภาพและปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า วิฤตระดับโลกเร่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล การทำงานทางไกล และบริการออนไลน์ สร้างความคาดหวังใหม่ให้ผู้บริโภค ผู้บริโภคปัจจุบันให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและจริยธรรม ผลักดันธุรกิจสู่วิธีการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและแหล่งวัตถุดิบที่ได้มาอย่างมีจริยธรรม ปัญหาการขาดแคลนแรงงานชี้ให้เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการเพื่อรักษาพนักงาน การรวมตลาดระดับโลกและเทคโนโลยี ทวีความรุนแรงของการแข่งขัน จำเป็นต้องมึนนวัตกรรมและความแตกต่าง กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงทำให้ต้องปรับตัวอยู่เสมอ

ความซับซ้อนของการดำเนินงานต้องอาศัยความคล่องแคล่ว นวัตกรรม และความมุ่งมั่นในจริยธรรมและความยั่งยืนเพื่อประสบความสำเร็จระยะยาว (Kumar et al., 2024, p. 55)

ผู้จัดการต้องปรับตัวให้เข้ากับแนวคิดใหม่ขององค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น เพื่อให้ตอบสนองต่อความผันผวนของตลาด ความเชื่อที่ว่า การวางตำแหน่งกลยุทธ์เป็นหัวใจของการจัดการกลยุทธ์นั้นได้รับการวิพากษ์ว่าเป็นมุมมองที่คงที่และไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีในปัจจุบันได้ การแข่งขันในปัจจุบันมีความผันผวนมากขึ้น ทำให้การเลียนแบบตำแหน่งทางการตลาดเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การยึดหรือการวางตำแหน่งทางการตลาดเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ข้อจำกัดซึ่งเป็นอุปสรรคในอดีต เช่น กฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ การจำกัดทางเทคโนโลยี และข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ในการทำตลาด ได้หมดไปแล้ว เปลี่ยนแปลงธรรมชาติของการแข่งขัน มุมมองคงที่จึงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเหตุผลที่หลายธุรกิจประสบปัญหาในปัจจุบัน (Porter, 1996; Reeves & Deimler, 2012, p. 19; Pisano, 2015, p. 44)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องไม่เพียงรักษาตำแหน่งทางกลยุทธ์เท่านั้น แต่还必须จัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาดเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว นี่คือนิยามของการจัดการกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักการจัดการกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เพื่อใช้ข้อมูลในการวางแผนและดำเนินการกลยุทธ์ สิ่งสำคัญคือ องค์กรจำเป็นต้องมีการดำเนินการที่สมดุลระหว่างการคงไว้ซึ่งจุดแข็งและรากฐานเดิมที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในอดีต ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวเพียงพอที่จะรับมือกับโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภูมิทัศน์ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ การผสมผสานที่เหมาะสมระหว่างการอนุรักษ์จุดแข็งเดิมและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในระยะยาว ปัจจุบันมีความพยายามอย่างมากในการศึกษาหาเหตุผลว่า ปัจจัยใดที่ทำให้บางองค์กรประสบความสำเร็จในขณะที่องค์กรอื่น ๆ ล้มเหลว (Porter, 1996; Hitt et al., 2019, p. 27)

ตำราเล่มนี้ประกอบไปด้วย 12 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 บทที่ 11 นำเสนอความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมบริการ และบทที่ 12 เน้นการเตรียมการวิเคราะห์กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ

ความหมายของนโยบายและการจัดการกลยุทธ์

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

มอนดี้ 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 ทำให้การดำเนินงานและการควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Armstrong, 2020, p. 115) โดย เฟรด อาร์. เดวิด และคณะ (2566) กล่าวว่า นโยบายเป็นวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ประจำปี นโยบาย รวมถึงแนวทาง หลักเกณฑ์ และขั้นตอนที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการจัดการกับสถานการณ์ซ้ำซาก 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 โดยเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของกิจกรรมทางการจัดการต่าง 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 มองว่ากลยุทธ์ คือการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาวและวัตถุประสงค์ พร้อมกับวางแนวทางปฏิบัติและการกระจายทรัพยากรที่จำเป็น (Chandler, 1962, p. 13 อ้างถึงใน Cherunilam, 2017, p. 45) ทั้งนี้ เจมส์ บี. ควินน์และบรูซ เฮนเดอร์สัน (James B. Quinn & Bruce Henderson) ให้นิยามที่เน้นการวางแผนและการปรับปรุงแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Hill et al., 2019, p. 50; ญัณฐพันธ์ เจริญนนท์, 2566, หน้า 16)

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

สุดท้ายนี้ กลยุทธ์ในบริบทปัจจุบันไม่เพียงแต่หมายถึงการวางแผนทางทหารเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ การใช้กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรในยุคสมัยใหม่ (ญัณฐพันธ์ เจริญนนท์, 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) ขณะที่แฮริสันและจอห์น (Harrison & John, 2013, p. 48) มองว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางและสร้างกลยุทธ์ เฟร็ด อาร์. ดาวิด (David, 2011, p. 301) เห็นว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติและประเมินกลยุทธ์ วีเลนและคณะ (Wheelen et al., 2018, p. 37) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่กำหนดผลการดำเนินงานในระยะยาว

ในประเทศไทย นักวิชาการอย่าง สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 24) มองว่าการจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางระยะยาว ดำเนินการ และประเมิน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564, หน้า 5) มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ

ในขณะที่ เสนาะ ตีแยว (2550, หน้า 2) มองว่าเป็นการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนด อำพล นววงศ์เสถียร (2567, หน้า 12) เห็นว่าเป็นกระบวนการที่นำไปสู่แนวคิด การวางตำแหน่ง การกำหนด การดำเนินการ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์ในองค์กร

จากการศึกษานิยามต่าง ๆ ของการจัดการกลยุทธ์ สังเคราะห์ได้ว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญหลายประการ กระบวนการนี้เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เข้าใจบริบทและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร 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 การผลิตและบริโภคที่เกิดขึ้นพร้อมกัน และเก็บรักษาไว้ไม่ได้ (Lovelock & Wirtz, 2016, pp. 18 - 20; Pearce & Robinson, 2005, p. 31; David, 2011, pp. 16 - 20) โดยการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญเพราะช่วยให้อุตสาหกรรมบริการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน สร้างคุณลักษณะกลยุทธ์ที่สำคัญ เสริมสร้างความสามารถในการป้องกันปัญหา การเพิ่มความรับผิดชอบต่อและการกระจายอำนาจ รวมถึงรับรู้และการจัดการกับอุปสรรคภายนอก โดยอธิบายได้ ดังนี้

1. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการพัฒนาทางเทคโนโลยีจาก 4G เป็น 5G ธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การปรับตัวนี้ไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ แต่ยังรวมถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างคุณลักษณะกลยุทธ์ที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะสำคัญซึ่งรวมถึงความคงเส้นคงวา ความเชื่อมโยงกัน และความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและองค์กร กลยุทธ์ที่คงเส้นคงวาช่วยให้องค์กรดำเนินกิจการไปในทิศทางที่ชัดเจนและยั่งยืน ส่วนความเชื่อมโยงกันของกลยุทธ์ช่วยในการประสานการทำงานของทุกส่วนในองค์กรให้สอดคล้องกัน และความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเสริมสร้างความสามารถในการป้องกันปัญหา

การจัดการกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการป้องกันปัญหาภายในองค์กร สิ่งนี้ช่วยให้องค์กรสามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงาน การป้องกันปัญหายังช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4. การเพิ่มความรับผิดชอบและการกระจายอำนาจ

การจัดการกลยุทธ์ไม่เพียงแต่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและมีเหตุผลเท่านั้น แต่ยังช่วยในการปรับปรุงการสื่อสารและการมีส่วนร่วมภายในองค์กร การเพิ่มความเข้าใจจากมุมมองต่าง ๆ ภายในองค์กรช่วยสร้างความรับผิดชอบในงานที่ทำ และการกระจายอำนาจช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละระดับทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

5. การรับรู้และการจัดการกับอุปสรรคภายนอก

การจัดการกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรเพิ่มการรับรู้อุปสรรคภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด หรือการเกิดขึ้นของคู่แข่งใหม่ การรับรู้ช่วยให้องค์กรเตรียมตัวและวางแผนเพื่อรับมือกับอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มความเข้าใจในกลยุทธ์ของคู่แข่งช่วยให้องค์กรปรับกลยุทธ์ของตนเองเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและการเพิ่มผลผลิตของพนักงานเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในระยะยาว

นอกจากนี้การจัดการกลยุทธ์มีประโยชน์มากมาย ทั้งในแง่ของการสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน กอร์ดอน กรีนลีย์ (Gordon Greenley, 1986 อ้างถึงใน David, 2011, p. 20) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์ช่วยในการกำหนดและค้นหาโอกาส ทำให้มองปัญหาอย่างเป็นวัตถุวิสัย สร้างกรอบการทำงานที่เพิ่มความร่วมมือและการควบคุม ลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และทำให้การตัดสินใจสนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย วิจิต อุ๋อัน (2551, หน้า 22) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์ช่วยให้เห็นความชัดเจนของวิสัยทัศน์และสิ่งที่ควรมุ่งมั่น รวมถึงเพิ่มความเข้าใจและความสามารถในการปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ขณะที่ ญัณฐพันธ์ เขจรนันท์ (2566, หน้า 20) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความสอดคล้องใน

การปฏิบัติ และความพร้อมให้แก่องค์กร รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน นอกจากนี้ ซาบูริน (Sabourin, 2021, p. 4) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์มีประโยชน์อย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว โดยช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น ช่วยให้ผู้จัดการสามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมได้ นอกจากนี้ยังช่วยจัดการความซับซ้อนที่เกิดจากการกระจายตัวของผลิตภัณฑ์ ตลาด และสถานที่ทางภูมิศาสตร์ ทั้งนี้การบริหารกลยุทธ์ยังช่วยในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าการจัดการกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรในหลายด้าน **ด้านแรก** ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับองค์กร ทำให้ทุกส่วนในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกันและสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน **ด้านที่สอง** ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและการใช้ทรัพยากร เนื่องจากมีการวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม **ด้านที่สาม** การจัดการกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับตัวของโรงแรมในช่วงวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีการปรับระบบระบายอากาศ ใช้หุ่นยนต์ในการให้บริการ หรือมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Pawida, 2020) **ด้านที่สี่** ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันได้ **ด้านที่ห้า** การจัดการกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในองค์กร เนื่องจากกระบวนการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจร่วมกัน **ด้านที่หก** ช่วยลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากมีการวิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ทำให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ และ**ด้านสุดท้าย** การจัดการกลยุทธ์ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม การจัดการกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล นอกจากนี้ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการจัดการกลยุทธ์ รวมถึงมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป โดยในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การจัดการกลยุทธ์ยังทวีความสำคัญมากขึ้น องค์กรต้องสามารถปรับตัวและนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าได้ (customization) เช่น กรณีของไนกี้ (Nike) ที่มี ไนกี้ ไอดี (Nike iD) หรือ ไนกี้ บาย ยู (Nike by You)

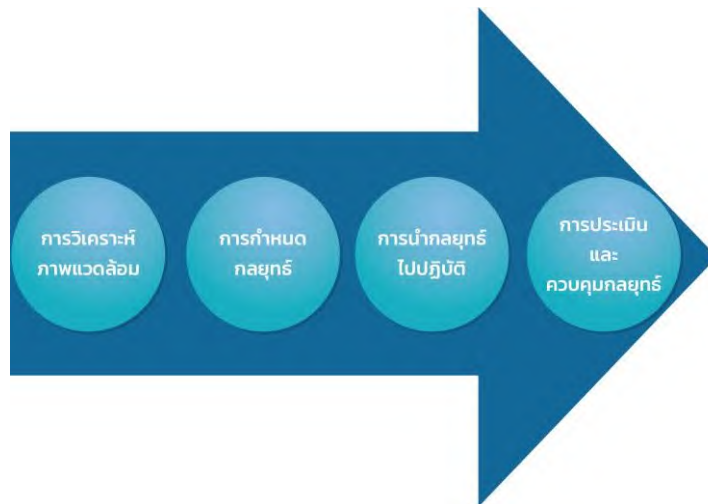
ที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ลูกค้าออกแบบรองเท้าของตนเองได้ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการใช้กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับวิกฤตและความท้าทายต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด โรงแรมในยุโรปมีการปรับปรุงระบบระบายอากาศครั้งใหญ่เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ในขณะที่โรงแรมและร้านอาหารในเกาหลีได้นำหุ่นยนต์มาใช้ในงานบริการเพื่อลดการสัมผัส ส่วน Airbnb หันมามุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่มีกำลังซื้อสูง (Pawida, 2020) การปรับตัวเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ การจัดการกลยุทธ์ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวโดยการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ การวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดการกลยุทธ์ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะรับประกันความสำเร็จขององค์กรเสมอไป มีปัจจัยหลายประการที่ต้องคำนึงถึง เช่น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ทั่วทั้งองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารต้องระวังไม่ให้เกิดภาวะ “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 องค์กรในอุตสาหกรรมบริการต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน 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 อุ๋อัน, 2551, หน้า 22)

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

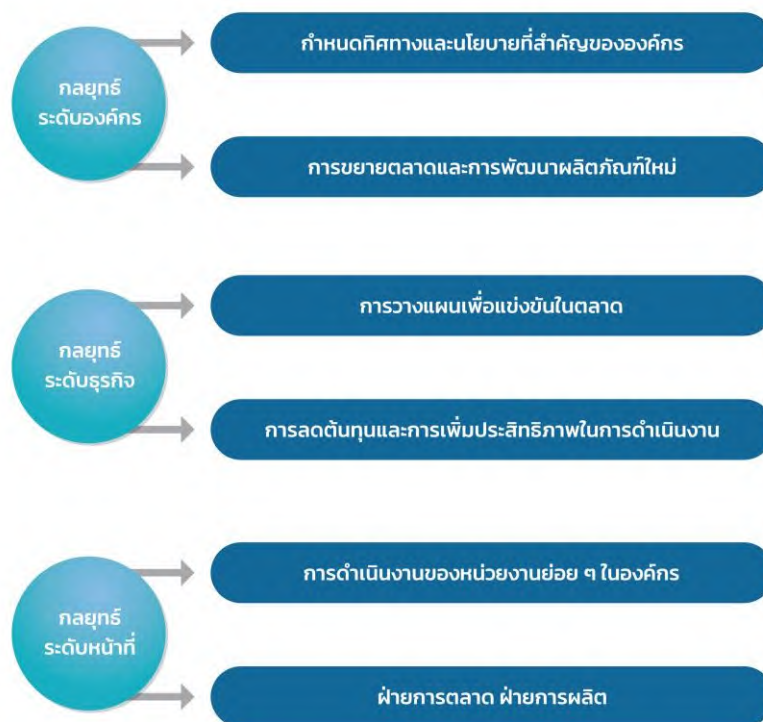
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) ในอุตสาหกรรมบริการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความท้าทายเฉพาะ เนื่องจากคุณภาพการบริการขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้า ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบริการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Zeithaml et al., 2017,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

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ 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 ตีเยาว์, 2550, หน้า 222)

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

ระดับของกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ

การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง (Thompson et al., 2022, p. 18) ความเข้าใจในระดับของกลยุทธ์ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ พบว่า ระดับของกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2566, หน้า 24 - 25; วิจิต อุ๋อัน, 2551, หน้า 26 - 29; Wheelen et al., 2018, pp. 50 - 51) โดยแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อการให้บริการที่มีคุณภาพ ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ระดับของกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ

Note. Adapted from *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*, by Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., 2018, Pearson.

จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงระดับของกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก ๆ ได้แก่

กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy) ในอุตสาหกรรมบริการมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจบริการในภาพรวม (Hitt et al., 2019, pp. 178 - 179) โดยปกติมุ่งเน้นไปที่การกำหนดทิศทางและนโยบายที่สำคัญซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เช่น การขยายตลาดหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น บริษัทโรงแรมอาจตัดสินใจขยายธุรกิจไปสู่การให้บริการด้านสปาและสุขภาพ หรือบริษัทสายการบินอาจพิจารณาการเข้าสู่ธุรกิจการท่องเที่ยวแบบครบวงจร การตัดสินใจในระดับนี้จะส่งผลต่อการจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดมาตรฐานการบริการในภาพรวมขององค์กร นอกจากนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กรยังรวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการขยายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศ การควบรวมกิจการ หรือการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อการให้บริการในระยะยาว (สมยศ นาวิการ, 2538)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) ในอุตสาหกรรมบริการมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับหน่วยธุรกิจหรือประเภทของการบริการ (Gamble et al., 2022, pp. 27 - 28) โดยเน้นการวางแผนและการดำเนินงานเพื่อแข่งขันในตลาด โดยพิจารณาถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โรงพยาบาลอาจเลือกใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างโดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการรักษาโรคหัวใจ หรือร้านอาหารอาจใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเพื่อนำเสนออาหารที่มีคุณภาพในราคาที่แข่งขันได้ในอุตสาหกรรมบริการ การเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องคำนึงถึงทั้งความต้องการของลูกค้าและความสามารถในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ (Rothaermel, 2024, p. 211)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level strategy) ในอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของการบริการ เนื่องจากเป็นระดับที่มีการปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า (Lovelock & Wirtz, 2022, p. 15) มุ่งเน้นการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต รวมถึงฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร กลยุทธ์ในระดับนี้อาจรวมถึงการพัฒนาทักษะของพนักงานให้บริการ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการเพื่อลดระยะเวลาให้สั้นลง หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้บริการ นอกจากนี้ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ยังครอบคลุมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงิน และปฏิบัติการ ซึ่งล้วนมีผลต่อคุณภาพการบริการโดยรวม (เสนาะ ตีเยาว์, 2550, หน้า 112 - 133)

ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากลักษณะเฉพาะของการบริการ เช่น ความไม่มีตัวตน (intangibility) และการผลิตและบริโภคที่เกิดขึ้นพร้อมกัน (simultaneous production and consumption) ทำให้การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าต้องอาศัยความสอดคล้องของกลยุทธ์ในทุกระดับ (David et al., 2023, p. 130) เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กรมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมบริการต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของพนักงานและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการยังต้องคำนึงถึงความท้าทายเฉพาะ เช่น การรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการ การจัดการความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างความภักดีของลูกค้า กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมบริการเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า

เป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการ

โดยสรุป การเข้าใจและการจัดการกลยุทธ์ในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ องค์กรที่สามารถบูรณาการกลยุทธ์ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ จนถึงระดับหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องและยืดหยุ่นจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาความสามารถในการจัดการกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กรในอุตสาหกรรมบริการปัจจุบัน โดยต้องคำนึงถึงการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการกลยุทธ์ในทั้ง 3 ระดับนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ

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



ภาพที่ 1.3 รูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ

ที่มา : ผู้เขียน

จากภาพที่ 1.3 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการโดยแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบธุรกิจบริการที่ดำเนินการโดยเจ้าของ (owner-operated hospitality businesses)
ธุรกิจบริการซึ่งดำเนินการโดยเจ้าของเป็นรูปแบบที่เจ้าของมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหารจัดการ การศึกษาของผู้วิจัย ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบนี้มีข้อได้เปรียบในด้านความยืดหยุ่นและการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากเจ้าของสามารถตัดสินใจและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการของ ตลาด อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของรูปแบบข้างต้นคือขีดความสามารถในการขยายกิจการและการเข้าถึง ทรัพยากรอย่างจำกัด เช่น โรงแรมบูติกในเชียงใหม่ซึ่งเจ้าของมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด โดยให้บริการที่เป็นกันเองและปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า เช่น จัดกิจกรรมพิเศษตาม เทศกาลท้องถิ่น ปรับเปลี่ยนเมนูอาหารตามฤดูกาล

2. รูปแบบธุรกิจบริการที่เป็นเจ้าของโดยตราสินค้า (brand-owned hospitality businesses)
จากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเป็นเจ้าของโดยตราสินค้าต่อประสิทธิภาพของธุรกิจบริการ พบว่า รูปแบบนี้มีข้อได้เปรียบในด้านการใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงของตราสินค้า ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน และอำนาจต่อรองทางการตลาด อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานภายใต้ตราสินค้าอาจมีข้อจำกัดในด้านความ ยืดหยุ่นและการปรับตัวให้เข้ากับตลาดท้องถิ่น เช่น เครือโรงแรมแมริออท (Marriott International) ซึ่งเป็นเจ้าของและดำเนินการธุรกิจโรงแรมหลายตราสินค้าทั่วโลก ใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงของตราสินค้าและ ระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสาขา

3. รูปแบบธุรกิจบริการที่มีการจัดการโดยมืออาชีพ (managed hospitality businesses) จาก การศึกษารูปแบบการจัดการโดยมืออาชีพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พบว่ารูปแบบนี้ช่วยให้เจ้าของธุรกิจ ได้รับประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของผู้จัดการมืออาชีพ โดยไม่ต้องรับภาระในการดำเนินงานประจำวัน อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาบริษัทบริหารจัดการอาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์และสูญเสียการ ควบคุมบางส่วน เช่น รีสอร์ทหรูหรานานูเก้ตจางบริษัท Minor International หรือ Accor เพื่อดูแลการ ดำเนินงานและยกระดับมาตรฐานการบริการให้เทียบเท่าระดับสากล

4. รูปแบบธุรกิจบริการในแบบแฟรนไชส์ (franchised hospitality businesses)
การวิเคราะห์รูปแบบแฟรนไชส์ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงของแบรนด์และ ระบบที่พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันยังรักษาความเป็นอิสระในการดำเนินงานบางส่วน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของรูปแบบนี้คือค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นที่มีมูลค่าสูงและข้อจำกัดในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม เช่น McDonald's หรือ KFC ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดซึ่งใช้ระบบแฟรนไชส์ในการขยายสาขา ทั่วประเทศไทย โดยผู้ประกอบการท้องถิ่นสามารถเปิดและบริหารร้านภายใต้แบรนด์และมาตรฐาน ที่กำหนดโดยบริษัทแม่ (Parent Company)

5. รูปแบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ในอุตสาหกรรมบริการ (E-business models in hospitality)

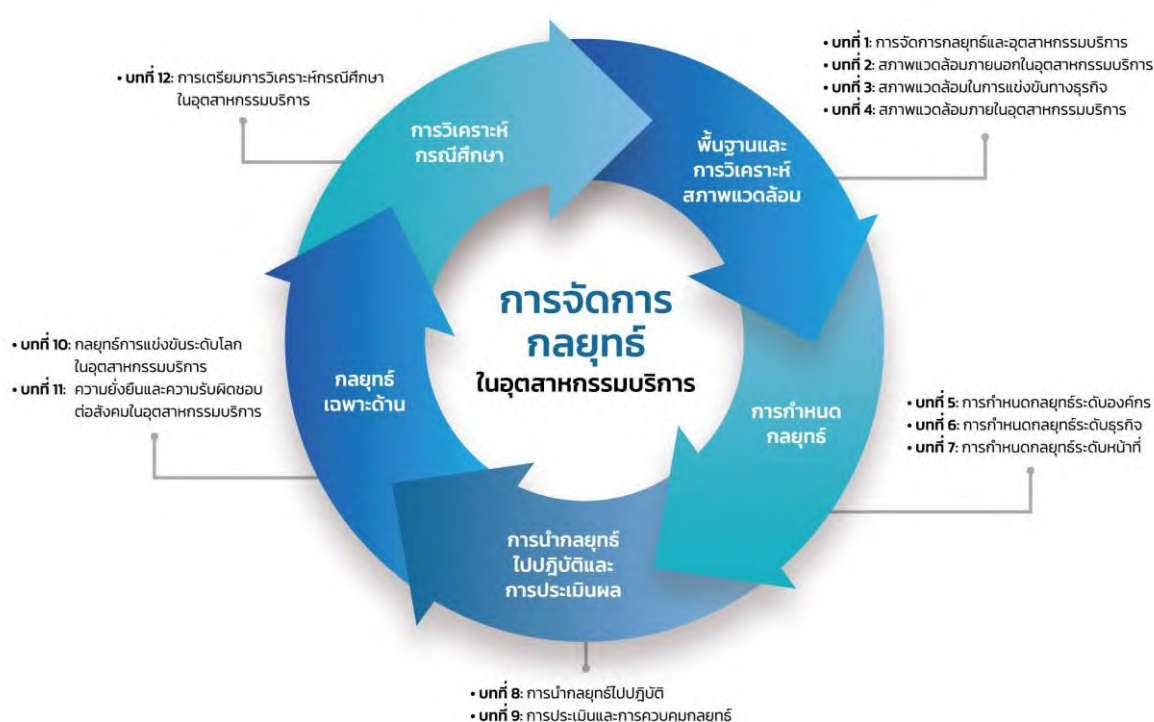
พบว่ารูปแบบนี้ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และขยายการเข้าถึงของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ความท้าทายของรูปแบบนี้คือการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการสร้างความไว้วางใจกับลูกค้า เช่น แพลตฟอร์มการจองที่พักออนไลน์อย่าง Agoda หรือ Booking.com ที่เชื่อมโยงผู้ให้บริการที่พักกับนักท่องเที่ยวโดยตรง หรือ Airbnb ที่อำนวยความสะดวกในการให้เช่าที่พักส่วนบุคคลระยะสั้น

การฟื้นตัวและการปรับตัวของอุตสาหกรรมบริการหลังการระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า ธุรกิจปรับตัวและมีแนวโน้มฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และปรับปรุงมาตรฐานด้านสุขอนามัย การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ เช่น โรงแรมในกรุงเทพฯ ได้ปรับตัวหลังการระบาดของโรคติดเชื้อฯ โดยการนำเสนอแพ็คเกจ “Work from Hotel” สำหรับคนทำงานที่ต้องการเปลี่ยนบรรยากาศ หรือการใช้เทคโนโลยีไร้สัมผัสในการเช็คอิน (check-in) และการเช็คเอาท์ (check-out) เพื่อลดการสัมผัสระหว่างพนักงานและลูกค้า การวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายและความซับซ้อนของกลยุทธ์ทางธุรกิจในภาคส่วนนี้ ผู้จัดการในอุตสาหกรรมบริการจำเป็นต้องพิจารณาข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของแต่ละรูปแบบอย่างรอบคอบ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรของตน นอกจากนี้ การศึกษาของ นายัก และคณะ (Nayak et al., 2022) ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

สรุปเนื้อหาบทเรียน

บทที่ 1 นำเสนอภาพรวมของการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นภาคส่วนสำคัญของเศรษฐกิจโลก โดยอธิบายถึงความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดพฤติกรรมผู้บริโภค และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยบทนี้วิเคราะห์แนวโน้มสำคัญในอุตสาหกรรม เช่น ความยั่งยืน การสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล การบูรณาการดิจิทัล และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังอธิบายกระบวนการจัดการกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล โดยเน้นย้ำความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ตามภาพที่ 1.4 นอกจากนี้ บทนี้ยังนำเสนอรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายในอุตสาหกรรมบริการ เช่น ธุรกิจที่ดำเนินการโดยเจ้าของ ธุรกิจที่เป็นเจ้าของโดยตราสินค้า ธุรกิจที่มีการจัดการโดยมืออาชีพ ธุรกิจแฟรนไชส์ และรูปแบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ โดยแต่ละรูปแบบมีข้อได้เปรียบและความท้าทายเฉพาะตัว ซึ่งมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจทางการจัดการ

การจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กรปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยช่วยเสริมสร้างความสามารถในการรับมือกับความท้าทาย การป้องกันปัญหา และการจัดการกับอุปสรรคภายนอก รวมถึงการเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคมและการกระจายอำนาจภายในองค์กร และในท้ายที่สุด บทนี้เน้นย้ำว่าการเลือกรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการ โดยต้องคำนึงถึงการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการ การจัดการความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างความภักดีของลูกค้า



ภาพที่ 1.4 สรุปเนื้อหาโครงสร้างของตำราเล่มนี้
ที่มา : ผู้เขียน

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ความหมายของการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการและการจัดการกลยุทธ์คืออะไร
2. ให้อธิบายถึงแนวโน้มที่สำคัญในอุตสาหกรรมบริการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการกลยุทธ์
3. จงวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบธุรกิจบริการที่ดำเนินการโดยเจ้าของเมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบธุรกิจในแบบแฟรนไชส์
4. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในอุตสาหกรรมบริการมีผลกระทบอย่างไรต่อการจัดการกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว

กรณีศึกษา: โรงแรมหรูในกรุงเทพฯ

ในกรุงเทพมหานครมีโรงแรมหรูแห่งหนึ่งชื่อว่า “โรงแรม ABC” ซึ่งเผชิญกับความท้าทายในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์พบว่าตลาดนักท่องเที่ยวที่เข้าพักในโรงแรมแห่งนี้ต้องการบริการที่มีความเป็นส่วนตัวและประสบการณ์ที่น่าประทับใจ ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจ โรงแรม ABC ได้ตัดสินใจนำกลยุทธ์การบูรณาการทางดิจิทัลมาใช้ โดยการติดตั้งระบบ AI ที่สามารถช่วยในการจัดการและบริการลูกค้า เช่น ระบบเช็คอินและเช็คเอาท์แบบอัตโนมัติ ระบบตอบรับอัตโนมัติที่สามารถตอบคำถามและให้บริการลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง รวมถึงการใช้แอปพลิเคชันมือถือสำหรับการจองบริการต่าง ๆ ภายในโรงแรม เช่น การจองสปา การสั่งอาหาร และการจองกิจกรรมพิเศษ

นอกจากนี้ โรงแรมยังได้ใช้การตลาดเสมือนจริง (Virtual Marketing) เพื่อส่งเสริมการขาย โดยการนำเสนอทัวร์เสมือนจริงของห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจที่จะเข้าพัก ผลจากการปรับใช้กลยุทธ์เหล่านี้ ทำให้โรงแรม ABC สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าที่ใช้บริการเป็นประจำ นอกจากนี้ยังช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งส่งผลให้โรงแรมมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นและเติบโตในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

Note. Adapted from Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, by David, F., David, F. R. & David, M. E., 2023, Florence: Pearson–Prentice Hall.

จากกรณีศึกษา จงตอบคำถาม ท่านคิดว่าอะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรม ABC สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานได้หลังจากนำกลยุทธ์การบูรณาการทางดิจิทัลมาใช้

เอกสารอ้างอิงท้ายบทที่ 1

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2566). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วิจิต อุ๋น. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ พรินท์แอมมี่ (ประเทศไทย) จำกัด.
- สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์. (2564). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2550). *การบริหารกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2567). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: อำพล นววงศ์เสถียร.
- Aithal, P. S. (2016). A Review on various E-business and M-business models & Research Opportunities. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(1), 275 - 298.
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London, UK: Thomson Learning.
- Armstrong, M. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice*. (14th ed.). Kogan Page.
- Cairney, P. (2019). *Understanding public policy*. Red Globe Press.
- Cherunilam, F. (2017). *Business Policy and Strategic Management*. (4th ed.). Mumbai: Himalaya Publishing House.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- David, F., David, F. R. & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. (17th ed.). Florence: Pearson-Prentice Hall.
- Freedman, L. (2017). *The Meaning of Strategy: Part I: The Origin Story*. Texas national security review.
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson, A. A. (2022). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. (7th ed.). McGraw-Hill Education.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (14th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic*. (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Harrison, J. S., & John, C. S. (2013). *Foundations in Strategic Management*. (6th ed.). Madison, OH: South-Western College Publishing.
- Hill, C. W., Schilling, M. A. & Jones, G. R. (2019). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. (13th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Concepts Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. (13th ed.). Manson, OH: South-Western Cengage Learning.
- Iyengar, M. S., & Venkatesh, R. (2024). A brief communication on the Top Ten Trends in the Hospitality Industry for 2024: World Scenario. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 2, 254.
- Kumar, S., Kapoor, B., & Shah, M. A. (2024). Contemporary Issues and Challenges Facing the Hospitality Industry. In *The Framework for Resilient Industry: A Holistic Approach for Developing Economies*. (pp. 55 - 64). Emerald Publishing Limited.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*. (8th ed.). World Scientific Publishing Company.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., & Flippo, E. B. (1988). *Management—Concepts and Practices*. (4th ed.). Alljm and Baxon.
- Nayak, K. P., Bhinder, H. S., & Kumar, V. (2022). Taxonomy of e-business models for the hospitality industry. *Journal of Tourism*, 23(1), 53 - 68.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12 - 40.
- Pawida, W. (2020). *Hotel and tourism business, what should we do next?* Propholic.
- Pearce, R. B., & Robinson, J. A. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control*. (9th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

- Pisano, G. P. (2012). *Creating an R&D Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44 - 54.
- Popsa, R. E. (2021). Conceptualizing business models of international hotel chains. *Revista Economica*, 73(2).
- Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review. Retrieved July 4, 2024, from Harvard Business Review.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2012). Adaptability: The new competitive advantage. In *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*. (pp. 19 - 26).
- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic Management*. (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sabourin, V. (2021). *Strategic Management for the Hospitality and Tourism Industry: Developing a Competitive Advantage*. Apple Academic Press.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. (23rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy*. (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Essentials of services marketing*. (3rd ed.). Pearson.
- Wright, P., Pringle, C. D., & Kroll, M. J. (1992). *Strategy Management: Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. (7th ed.). McGraw-Hill Education.

บทที่ 2

สภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ (External Environment in Hospitality Industry)

ความนำ

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกถือเป็นหัวใจสำคัญในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกที่หลากหลายนี้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจอย่างแท้จริง (Grant, 2018, pp. 60 - 62) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment analysis) คือกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบและประเมินปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย การวิเคราะห์ช่วยให้องค์กรระบุโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Johnson et al., 2008, p. 54)

ในปัจจุบัน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมบริการ การพัฒนาของอินเทอร์เน็ต ระบบคลาวด์ โซเชียลมีเดีย และข้อมูลมหัต ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเปิดโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างรายได้และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter & Heppelmann, 2016)

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น การค้าไร้พรมแดน และการเปิดการค้าเสรี ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในประเทศเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงการแข่งขันในระดับโลก การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมบริการ องค์กรที่สามารถปรับตัวและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤติเช่นนี้จะอยู่รอดและเติบโตได้ (McKinsey & Company, 2020) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม เช่น พฤติกรรมการใช้สื่อโซเชียลมีเดียของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการซื้อสินค้าของผู้บริโภค การหันมาดูแลสุขภาพเพิ่มมากขึ้นของผู้บริโภค ล้วนแล้วมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ การเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการและพฤติกรรมของ

ผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Kotler et al., 2021, p. 183)

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้ การติดตามและประเมินผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรปรับตัวและดำเนินการตามกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hill et al, 2019, pp. 68 - 69)

ในบทนี้จะนำเสนอวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้กรอบการวิเคราะห์พื้นฐาน PEST analysis (political, economic, socio-cultural, และ technological factors) หรือ STEP analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบและประเมินปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่องค์กร นอกจากนี้ยังแนะนำการใช้เครื่องมืออื่น ๆ เช่น PESTEL (เพิ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและกฎหมาย) หรือ STEELED (เพิ่มปัจจัยด้านจริยธรรมและประชากรศาสตร์) เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง (Yüksel, 2012) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าใจปัจจัยที่มีผลกระทบต่องค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Freeman, 2010; ญัณฐพันธ์ เจริญนนท์, 2566, หน้า 36)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและความสำเร็จขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ โดยการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ พบว่า สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรในหลากหลายมิติ อย่างไรก็ตาม ก่อนอื่นควรทำความเข้าใจก่อนว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหมายถึงอะไร โดยญัณฐพันธ์ เจริญนนท์ (2566, หน้า 37) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ โดยปัจจัยเหล่านี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) การที่องค์กรสามารถระบุจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ได้นั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างรอบคอบ ขณะที่ คินังเง และ พาทิล รวมถึงนาโบกา (Kinange & Patil, 2020; Naboka, 2018) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในตลาดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการปิดตัว และปัจจัยภายใน เช่น เจ้าของ ทรัพยากร

กระบวนการภายใน เป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมได้ในระดับมาก ขณะที่ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย และสภาพตลาด เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยากกว่า โดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความเป็นพลวัตและเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ งานวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้มุ่งเน้นไปที่หลายด้าน เช่น สภาพแวดล้อมการลงทุน ระบบภาษี และบริบทระหว่างประเทศ โดยสรุปว่าการเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการเผชิญกับความท้าทาย ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีข้อมูลและบรรลุความสำเร็จในการดำเนินงาน วิเลนและคณะ (Wheelen et al., 2018, p. 46) ได้กล่าวเสริมถึงความจำเป็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกก่อนเริ่มกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ และสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวประกอบด้วย การตรวจสอบ (monitoring) การประเมิน (evaluating) และการกระจาย (disseminating) ข้อมูลไปยังบุคคลสำคัญภายในองค์กร

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ โดยครอบคลุมปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน โดยสภาพแวดล้อมภายในสามารถควบคุมได้มากกว่า เช่น ทรัพยากรและกระบวนการภายในองค์กร ขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกควบคุมได้ยากกว่า เช่น นโยบายรัฐบาลและสภาพตลาด โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้อย่างแม่นยำ กระบวนการนี้ประกอบด้วย การตรวจสอบ ประเมิน และกระจายข้อมูลภายในองค์กร ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญความท้าทาย ตัดสินใจอย่างมีข้อมูล และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการ นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงกันเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร นักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยสรุปได้ดังนี้

ริชาร์ด และคณะ (Richard et al., 1988 อ้างถึงใน วิจิต อุ๋อัน, 2551, หน้า 48) ระบุว่าสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อธุรกิจ สอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2566, หน้า 38) ที่เน้นว่าปัจจัยเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการบรรลุเป้าหมาย ขณะที่ เดวิด (David, 2011, p. 61) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายนอก คือ พลังผลักดันภายนอกองค์กร (external forces) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) พลังผลักดันทางเศรษฐกิจ 2) พลังผลักดันทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และ ธรรมชาติ

3) พลังผลักดันทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย 4) พลังผลักดันทางเทคโนโลยี 5) พลังผลักดันทางการแข่งขัน ขณะที่ ฮิตต์ และคณะ (Hitt et al., 2019, p. 39) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ การได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับ คู่แข่งขัน (competitors) ลูกค้า (customers) และคนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อที่จะสร้างฐานของความรู้และความสามารถของตนเอง (base of knowledge) และเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับความรู้ความสามารถขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (general environment) สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (competitor environment) และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (task environment) และแอนเดอร์สัน (Anderson, 2013, p. 35) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นขั้นตอนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) ที่ประเมินตำแหน่งขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใดในสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่จะกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร (performance outcome) และเป็นวิธีการซึ่งทำให้เห็นความเป็นไปได้ทางกลยุทธ์ในอนาคต (possible future strategic actions) โดยสภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ชนิดในการวิเคราะห์ ได้แก่ 1) เงื่อนไขสิ่งแวดล้อมภายนอก (exogenous environmental conditions) ได้แก่ แนวโน้มเศรษฐกิจมหภาค (the macro-economic trends) และ การพัฒนาด้านสังคมและการเมือง (socio-political development) ที่กระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจโดยทั่วไป 2) เงื่อนไขเฉพาะอุตสาหกรรม (industry-specific conditions) ซึ่งมุ่งไปที่การแข่งขันของบริษัท

นักวิชาการไทยหลายท่านเน้นย้ำถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินโอกาสและภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

ปกรณ ปรียากร (2551, หน้า 99) ชี้ให้เห็นว่าการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้บริหารต้องดำเนินการตรวจสอบ (scanning) ติดตาม (monitoring) การพยากรณ์ (forecasting) รวมถึงการประเมิน (assessing) ข้อมูลเหล่านี้จะถูกแจกแจงให้กับบุคลากรหลักภายในองค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป ขณะที่ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 46) เสริมว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญในอนาคต และช่วยให้เตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และอำพล นววงศ์เสถียร (2567, หน้า 66 - 70) ขยายความว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็น การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อพัฒนาโอกาส และเตรียมรับมือกับภัยคุกคาม การใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการตัดสินใจทางกลยุทธ์นี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูลในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ เสนาะ ดีเยาว์ (2550) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี กฎหมาย และการแข่งขันที่

เข้มข้นขึ้น โดยการแข่งขันในระดับโลก (global market) ทำให้ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยนักวิชาการต่างเห็นพ้องกันว่า เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ติดตาม การพยากรณ์ และการประเมิน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินโอกาสและภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ยังเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม ในปัจจุบัน การแข่งขันทางธุรกิจได้ขยายขอบเขตสู่ตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันทวีความรุนแรง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการระบุโอกาสและอุปสรรค ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัว รักษาความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการในการปรับตัวและเจริญเติบโตในตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์หลักได้ดังนี้

1. **การรับรู้ของผู้บริหาร (managers' awareness)** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ผู้บริหารเกิดการรับรู้ที่สำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ตามที่ อานาลูอีและคารามิ (Analoui & Karami, 2003, pp. 71 - 72) กล่าวไว้ว่า การรับรู้เหล่านี้รวมถึงการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและความคาดหวังหรือคุณค่าของลูกค้า ช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Babatunde & Adebisi, 2012)

2. **ความเข้าใจในความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง (uncertainty and changing environmental conditions)** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยให้องค์กรเข้าใจและจัดการกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ จากการศึกษาของอินดริสและพริมีอานา (Indris & Primiana, 2015) พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน (Njoroge et al., 2016)

3. **การระบุปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ท้าทาย (determine the challenging environmental factors)** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยให้องค์กรระบุปัจจัยที่ท้าทายจากภายนอก เช่น การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล และปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม (Formisano, 2003,

p. 50) การรู้ถึงอุปสรรคเหล่านี้ช่วยให้องค์กรกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น (Milovanovic & Wittine, 2014)

4. การปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร (improving organizational performance)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างละเอียดส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร การปรับเป้าหมายกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพภายนอกช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจ (Njoroge et al., 2016) การมีข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (enhancing competitiveness)

การเข้าใจปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางตำแหน่งการแข่งขันช่วยให้องค์กรความสามารถในการแข่งขันได้ เช่น การตระหนักถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม (Milovanovic & Wittine, 2014) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและนำหน้าคู่แข่งได้

6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ (strategic decision-making)

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการตัดสินใจทางกลยุทธ์ ผู้จัดการสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการเข้าสู่ตลาดใหม่ การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการยุติผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลตลาดภายนอกที่ครอบคลุม (Wong et al., 2014) ดังนั้นการมีข้อมูลที่ถูกต้องช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การจัดการความเสี่ยง (risk management)

การติดตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การป้องกันและเตรียมพร้อมช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ (Kuznetsova et al., 2017) การเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ดีขึ้น

8. การระบุโอกาสและภัยคุกคาม (identify opportunities and threats)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกช่วยให้องค์กรสามารถระบุโอกาสในการเติบโตและภัยคุกคามที่อาจขัดขวางความก้าวหน้า การวางแผนล่วงหน้าช่วยให้องค์กรใช้ประโยชน์จากโอกาสและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Formisano, 2003; Enz, 2009, p. 277)

9. ความเข้าใจในพลวัตของอุตสาหกรรม (understand industry dynamics)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมการแข่งขัน แนวโน้มของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงของตลาด และปัจจัยอื่น ๆ ในระดับมหภาคที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท (Analoui & Karami, 2003; Evans, 2024, p. 351)

10. การประเมินตำแหน่งทางการแข่งขัน (assess competitive position)

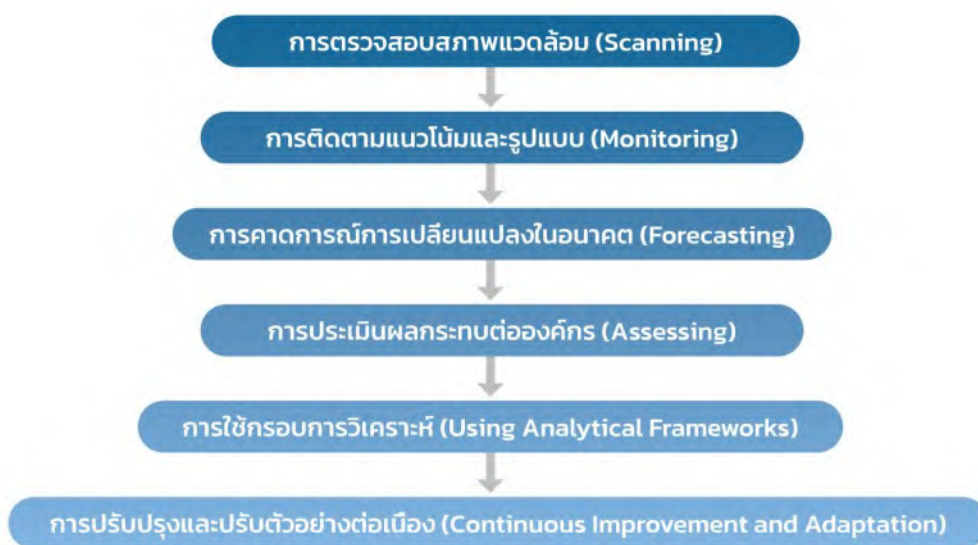
การตรวจสอบสภาพแวดล้อมการแข่งขันช่วยให้บริษัทสามารถเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และระบุวิธีที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับตนเองได้ (Wong et al., 2014; Evans, 2024, p. 351)

11. การรักษาความยั่งยืน (ensure sustainability) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือแนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อม ช่วยให้บริษัทเตรียมพร้อมและปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (Kuznetsova et al., 2017; Enz, 2009, p. 277)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ เพราะช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจได้อย่างครอบคลุม ขณะเดียวกันการระบุโอกาสและภัยคุกคาม ความเข้าใจในพลวัตของอุตสาหกรรม การประเมินตำแหน่งทางการแข่งขัน และการตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพล้วนเป็นผลมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี นอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความเสี่ยงและรักษาความยั่งยืนของธุรกิจได้อีกด้วย องค์กรที่ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอจะสามารถปรับตัวและเติบโตภายใต้ตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นระบบ ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่มีความซับซ้อน โดยการตรวจสอบ (scanning) การติดตาม (monitoring) การพยากรณ์ (forecasting) และการประเมิน (assessing) สภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบหลัก ดังนี้ (Enz, 2009, p. 77; Hitt et al., 2019, p. 41; Evans, 2024, pp. 42 - 43)



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ที่มา : ผู้เขียน

ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แสดงขั้นตอนกระบวนการในด้านการจัดการกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก โดยสามารถอธิบายแต่ละขั้นตอนตามหลักวิชาการได้ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (scanning) เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้จัดการต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกต่าง ๆ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมกว้าง ๆ เพื่อหาสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงปัจจัยด้านสังคม-ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง (Enz, 2009, p. 307)

2. การติดตามแนวโน้มและรูปแบบ (monitoring) หลังจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ขั้นตอนต่อไปคือการติดตามแนวโน้มและรูปแบบที่ระบุได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลาเพื่อทำความเข้าใจพัฒนาการและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Evans, 2024, p. 351) ความสำเร็จของการติดตามตรวจสอบขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะตรวจพบความหมายสำคัญของแนวโน้มและเหตุการณ์ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

3. การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (forecasting) การคาดการณ์เกี่ยวข้องกับการทำนายพัฒนาการในอนาคตของสภาพแวดล้อมภายนอกบนพื้นฐานของแนวโน้มและรูปแบบที่ระบุได้ ซึ่งช่วยในการคาดการณ์โอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น (Enz, 2009, p. 280) นักวิเคราะห์ได้พัฒนาการคาดการณ์ที่เป็นไปได้ของสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อสินค้าของผู้บริโภคอันเป็นผลมาจากการเพิ่มอัตราภาษี

4. การประเมินผลกระทบต่อองค์กร (assessing) การประเมินเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ว่าการเปลี่ยนแปลงที่ระบุได้ในสภาพแวดล้อมภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในการทำทำความเข้าใจความเกี่ยวข้องและความสำคัญของปัจจัยภายนอกต่อกลยุทธ์ขององค์กร (Evans, 2024, p. 14) ถ้าปราศจากการประเมินแล้วนั้นเท่ากับองค์กรอาจมีข้อมูลที่น่าสนใจแต่ไม่มีทางทราบว่าข้อมูลนั้นเกี่ยวข้องกับการแข่งขันขององค์กรหรือไม่

5. การใช้กรอบการวิเคราะห์ (using analytical frameworks) กรอบการวิเคราะห์ที่ใช้ทั่วไป เช่น STEEP (การวิเคราะห์ด้านสังคม-ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง) ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นระบบ โดยกรอบเหล่านี้ช่วยจัดหมวดหมู่และทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างปัจจัยภายนอกต่าง ๆ (Evans, 2024, p. 3)

6. การปรับปรุงและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement and adaptation) เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีลักษณะเป็นพลวัต จึงจำเป็นต้องปรับปรุงการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทบทวนและปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นประจำเพื่อสะท้อนพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ (Enz, 2009, p. 277)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมบริการ ช่วยให้องค์กรระบุโอกาสและภัยคุกคามเพิ่มความตระหนักทางกลยุทธ์ ให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง และอำนวยความสะดวกในการปรับตัว กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่เป็นระบบของการตรวจสอบ การติดตาม การคาดการณ์ การประเมินผลกระทบ การใช้กรอบการวิเคราะห์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมี

ประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมบริการ สามารถนำทางผ่านความซับซ้อนของบริบท การดำเนินงานและบรรลุความสำเร็จในระยะยาวได้ดีขึ้น ข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจและการนำทางกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมบริการ เพื่อเป็นการจัดการกับข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมที่มักไม่ชัดเจนและไม่สมบูรณ์ องค์กรจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้นำเสนอกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Continuous Process) ที่ช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ การตรวจสอบ การติดตาม การพยากรณ์ และการประเมิน ซึ่งเป็นการทำงานที่สำคัญเพื่อเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรมบริการ

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการซึ่งต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันการจำแนกประเภทของสภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่ 1. การแบ่งเป็น 2 กลุ่ม (Dess et al., 2021; David & David, 2017; Wheelen et al., 2018; Anderson, 2013; Formisano, 2003; Harrison & John, 2013; วิจิต อุ๋อัน, 2551; ญัณฐพันธ์ เจริญนนท์, 2566; ปกรณ์ ปรียากร, 2551) และ 2. การแบ่งเป็น 3 กลุ่ม (Hitt et al., 2019; Analoui & Karami, 2003; สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556; อำพล นววงศ์เสถียร, 2567) ซึ่งการแบ่งเป็นสามกลุ่มหลังได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมากที่สุด โดยประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) 2) สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (competitive environment) และ 3) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (task environment) ซึ่งสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปจะนำเสนอในบทที่ 2 ส่วนสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานจะนำเสนอในบทที่ 3 ต่อไป ทั้งนี้การจำแนกประเภทสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าว เป็นหลักการที่ได้รับความนิยมและใช้อย่างแพร่หลาย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง ปัจจัยภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งโดยทั่วไปอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร สร้างผลกระทบต่อธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานในทุก ๆ ธุรกิจอย่างมาก แต่ผลกระทบนั้นอาจไม่เท่ากัน และน้อยครั้งที่พบว่าธุรกิจหนึ่งมีอิทธิพลในการจัดการสภาพแวดล้อมทั่วไปได้ ตัวอย่างในบริบทของธุรกิจของอุตสาหกรรมบริการเช่น กูเกิล (Google) ซึ่งเพียงบริษัทเดียวก็มีอิทธิพลในด้านเทคโนโลยีต่ออุตสาหกรรมบริการข้อมูลและการโฆษณาออนไลน์ให้เปลี่ยนแปลงไปทั้งอุตสาหกรรม ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วยหลายปัจจัยที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและกฎระเบียบ รวมถึงแนวโน้มทางสังคมวัฒนธรรม เช่น การเพิ่มขึ้นของการใช้งานสมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตได้เปลี่ยนแปลงวิธีการของลูกค้าในการเข้าถึงและใช้บริการต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจบริการต้องปรับตัวและพัฒนา โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแบบดิจิทัล (David et al., 2023, pp. 93 - 128) อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปเป็นเรื่องยากที่จะเห็นธุรกิจหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

เอกสารวิชาการหลายฉบับได้นำเสนอกรอบ (framework) ในการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันไป เช่น PEST, PESTEL, PESTLE, STEEP, SCEPTICAL ฯลฯ ซึ่งโดยส่วนใหญ่หลักในการเลือกกรอบแต่ละชนิดขึ้นอยู่กับธรรมชาติของธุรกิจและความไวต่อการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (sensitive to environment) ทั้งนี้การวิเคราะห์ PESTEL เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมบริการเป็นพิเศษและเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมบริการที่มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก ช่วยให้ธุรกิจคาดการณ์และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ระบุโอกาสและความเสี่ยง ตัดสินใจใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตำราเล่มนี้มุ่งเน้นไปที่กรอบ PESTEL โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเมือง (political factors)

ปัจจัยด้านการเมืองมีอิทธิพลอย่างมากต่ออุตสาหกรรมบริการและการโรงแรม ส่งผลต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (strategic decisions) และสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (operational environment) ของบริษัทต่าง ๆ ปัจจัยทางการเมืองที่หลากหลายมีผลกระทบต่อธุรกิจบริการ รวมถึงกฎหมาย (legislation) ความมั่นคงของรัฐบาล (government stability) นโยบายภาษี (tax policies) และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (international relations)

รัฐบาลออกกฎหมายที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของบริษัทในอุตสาหกรรมบริการ กฎระเบียบเหล่านี้ครอบคลุมด้านต่าง ๆ เช่น การจ้างงาน (employment) การคุ้มครองผู้บริโภค (consumer protection) สุขภาพและความปลอดภัย (health and safety) สัญญา (contracts) และสหภาพการค้า (trade unions) เช่น กฎระเบียบด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เข้มงวดสามารถเพิ่มต้นทุนการดำเนินงาน (operational costs) ของโรงแรมและร้านอาหาร ขณะที่กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคสามารถมีผลต่อการตลาดและการให้บริการ อย่างไรก็ตามได้ มีการผ่อนคลายกฎระเบียบ (deregulation) ในหลายประเทศและส่งผลต่ออุตสาหกรรมบริการโดยการแนะนำผู้แข่งขันรายใหม่และการเปลี่ยนแปลงทางตลาด (market dynamics) (Harrison & Thompson, 2014, p. 303; Enz, 2009, p. 48)

ความมั่นคงของรัฐบาลและนโยบายที่มีต่อบริษัทเอกชนมีบทบาทสำคัญ ในประเทศที่มีความมั่นคงทางการเมือง (politically stable countries) บริษัทในอุตสาหกรรมบริการสามารถวางแผนการลงทุนระยะยาว (long-term investments) ได้อย่างมั่นใจ ในทางกลับกัน ในประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยครั้ง บริษัทต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงขึ้น (higher risks) ทำให้ยากต่อการรักษาการดำเนินงานที่สม่ำเสมอ เช่น ความไม่สงบทางการเมือง (political unrest) และการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

(policy changes) ในภูมิภาค ยุโรปตะวันออกและบางส่วนของแอฟริกาซึ่งสร้างความไม่แน่นอนอย่างมาก (significant uncertainties) ต่อธุรกิจบริการ (Jones et al., 2019, p. 261; Enz, 2009, p. 49)

แรงจูงใจทางภาษี (tax incentives) และเงินสนับสนุน (subsidies) ที่รัฐบาลมอบให้ช่วยส่งเสริมการพัฒนาโครงการใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมบริการ เมืองต่าง ๆ มักให้ทุนสนับสนุนการพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและธุรกิจการประชุม นอกจากนี้รัฐบาลยังสามารถให้เงินสนับสนุนแก่ธุรกิจที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการปฏิบัติที่ยั่งยืน (sustainable practices) ในอุตสาหกรรมด้วย ในทางกลับกัน อัตราภาษีที่สูง (high tax rates) และระบบภาษีที่ซับซ้อน (complex tax regimes) อาจขัดขวางการลงทุนจากต่างประเทศ (foreign investments) และทำให้การวางแผนทางการเงิน (financial planning) ของบริษัทบริการซับซ้อนยิ่งขึ้นได้ (Harrison & Thompson, 2014, p. 304; Evans, 2024, p. 50)

นโยบายระหว่างประเทศ (international policies) และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีผลต่ออุตสาหกรรมบริการทั้งส่วนของการท่องเที่ยว (tourism flows) สภาพแวดล้อมการลงทุน (investment climates) ข้อตกลงการค้า (trade agreements) และภาษี (tariffs) สามารถเอื้อต่อหรือขัดขวางการเคลื่อนย้ายสินค้าบริการข้ามพรมแดน ซึ่งมีผลต่อห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ของธุรกิจบริการ เช่น ความสัมพันธ์ทางการค้าที่ดี (favorable trade relations) สามารถนำไปสู่การเพิ่มการท่องเที่ยวและการเดินทางเพื่อธุรกิจ ส่งเสริมความต้องการบริการโรงแรม ในทางกลับกัน ข้อจำกัดทางการค้า (trade restrictions) และภาษีสามารถเพิ่มต้นทุนและลดกำไรของบริษัทเหล่านี้ (Hitt et al., 2019, p. 68; Enz, 2009, p. 49)

ความเสี่ยงทางการเมือง (political risk) เป็นปัจจัยสำคัญที่บริษัทบริการต้องพิจารณา โดยเฉพาะบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติ ความเสี่ยงนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล (changes in government) การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ (regulatory shifts) และความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ (geopolitical tensions) ที่สามารถรบกวนการดำเนินธุรกิจ เช่น การลงประชามติ Brexit ส่งผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมบริการในสหราชอาณาจักร โดยสร้างความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ (economic uncertainty) และส่งผลต่อการท่องเที่ยวและตลาดแรงงาน บริษัทต้องติดตามการพัฒนาทางการเมืองอย่างต่อเนื่องและปรับตัวเพื่อบรรเทาความเสี่ยงเหล่านี้ (Harrison & Thompson, 2014, p. 305; Enz, 2009, p. 48)

โดยสรุป ปัจจัยทางการเมืองเป็นส่วนสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) สำหรับบริษัทบริการ การทำความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ในอุตสาหกรรมบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบายรัฐบาล กฎระเบียบ ภาษี และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการความเสี่ยงทางการเมืองอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น (Harrison & Thompson, 2014, p. 306; Hitt et al., 2019, p. 69)

แนวโน้มด้านการเมืองในอุตสาหกรรมบริการ ใน พ.ศ. 2567 อุตสาหกรรมบริการของไทยจะต้องเผชิญกับความท้าทายทางการเมืองหลายประการ โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างอำนาจเก่าและการเมืองแบบใหม่ การเปลี่ยนผ่านสู่ระบอบประชาธิปไตย และการแข่งขันทางภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างมหาอำนาจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และการลงทุนในอุตสาหกรรมบริการ **ประเด็นแรก**คือความขัดแย้งระหว่างอำนาจเก่าและการเมืองแบบใหม่ ชนชั้นนำเดิมครองอำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจมานาน เช่น ทหาร ข้าราชการระดับสูง นักธุรกิจรายใหญ่ ยังคงไม่ยอมปรับตัว และประนีประนอมให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ขณะที่กลุ่มคนใหม่ ๆ เช่น นักศึกษา ปัญญาชน และกลุ่มแรงงาน ก็มีความคิดเห็นแตกต่างและต้องการเปลี่ยนแปลง จึงลุกขึ้นมามีบทบาทท้าทายอำนาจเดิมมากขึ้น ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางการเมืองที่ยืดเยื้อ ส่งผลกระทบต่อการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ รวมถึงอาจนำไปสู่ความรุนแรงและการประท้วงที่กระทบต่อธุรกิจบริการ เช่น การท่องเที่ยว

ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตย มีการร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ซึ่งเป็นประเด็นถกเถียงทางความคิดอย่างหนัก ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในทางกฎหมาย และสถาบันการเมือง ส่งผลต่อการวางแผนธุรกิจในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบอาจทำให้ต้องปรับตัวและลงทุนใหม่ รวมถึงความไม่แน่นอนทางการเมืองอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ กิจกรรมทางการเมืองของประชาชนไม่สามารถรองรับได้ด้วยสถาบันการเมืองแบบมีตัวแทนอย่างพรรคการเมืองและรัฐสภา ทำให้เกิดรูปแบบและพื้นที่แสดงออกทางการเมืองใหม่ ๆ เช่น การชุมนุมประท้วงบนท้องถนน การใช้สื่อสังคมออนไลน์ การรณรงค์ตามประเด็นเฉพาะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ภาพลักษณ์ของประเทศอาจเสียหายจากการประท้วงรุนแรง และธุรกิจต้องปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่รวดเร็วและคาดเดาได้ยาก **ประเด็นต่อมา**คือการแข่งขันทางภูมิรัฐศาสตร์ สถานการณ์โลกมีการแข่งขันสูงขึ้น โดยมีมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา จีน และรัสเซีย แย่งชิงอิทธิพลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลกระทบต่อนโยบายและการดำเนินงานของภาคอุตสาหกรรมบริการ ความตึงเครียดระหว่างประเทศส่งผลกระทบต่อการลงทุนและการท่องเที่ยว ภาครัฐอาจมีนโยบายเอนเอียงไปทางมหาอำนาจฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่งผลต่อความสัมพันธ์ทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ รวมถึงความไม่แน่นอนทางการเมืองระหว่างประเทศอาจทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ธุรกิจบ่อยครั้ง ดังนั้นภาคอุตสาหกรรมบริการต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มคนใหม่ ๆ การปรับตัวให้เข้ากับระบอบการเมืองแบบใหม่ที่กำลังก่อรูปขึ้น การเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนทางการเมือง และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและนักท่องเที่ยว เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นท่ามกลางบริบททางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป (กฤษฎา บุญเรือง, 2567; อินโนเวสต์เอ็กซ์, 2567)

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (economic factors)

เป็นที่รับรู้โดยทั่วไปว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อธุรกิจและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งยังเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2566, หน้า 71)