



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
Nakhon Pathom Rajabhat University

# การจัดการธุรกิจบริการ ท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์

## สื่อการสอนชุดที่ 5

### กลยุทธ์การบริการ

อ.ดร.สิริพร เขตเจนการ  
สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

- 5.1 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 5.2 ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 5.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 5.4 กลยุทธ์การบริการ
- 5.5 การพัฒนากลยุทธ์การบริการ
- 5.6 สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของการบริการ
- 5.7 ประเภทของกลยุทธ์
  - สรุป
  - คำถามท้ายบท
  - บรรณานุกรม

## 5.1 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

หากพบว่ามี การคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

เป็นการมุ่งเน้นในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องติดตาม ความคุม และ ประเมินผลการนำกลยุทธ์ธุรกิจมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำผลการดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (อริสรา เสยานนท์, 2560)

## 5.2 ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (อริสรา เสยานนท์, 2560)

หากพบว่ามีารคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

1. องค์กรและส่วนต่าง ๆ ขององค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น
2. การจัดทำและทรัพยากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางและลำดับความสำคัญ ที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ ขององค์กร
3. การปรับตัวหรือการขยายตัวขององค์กรเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด
4. เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม หรืออุปสรรค (Treats)
5. จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงาน โดยทั่วกัน การจัดการเชิงกลยุทธ์อาจช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรในทิศทางเดียวกัน และเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

- 5.3.1 การจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 5.3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
- 5.3.3 การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

# 5.3.1 การจัดวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

หากพบว่ามีคำคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่าง ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ (Suppliers) และตลาดแรงงาน ฯลฯ
- 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความเชี่ยวชาญ ด้านการตลาด การผลิต การเงิน สาธารณเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และทรัพยากรบุคคล
- 3) การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเพื่อกำหนดให้แน่ชัด
  - องค์กรของเราจะมีลักษณะเช่นใด
  - มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง
  - มีปรัชญาหรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด
- 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะของแผนกลยุทธ์
- 5) การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์กร

## 5.3.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation)

หากพบว่าการตัดดอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

- 1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- 2) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ
- 3) การปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากร บุคคล วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยการบริการต่าง ๆ ในองค์การ

## 5.3.3 การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

หากพบว่าการคัดเลือกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

- 1) การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์



- การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่เหมาะสมทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนระยะยาวซึ่งกำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
- กลยุทธ์เป็นแผนเฉพาะกิจซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละครั้ง
- การกำหนดกลยุทธ์ควรระบุช่วงเวลาและผลลัพธ์ที่ต้องการได้รับจากกลยุทธ์
- ในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีธุรกิจย่อยหลายประเภท จึงควรกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit: SBU)

- กลยุทธ์การบริการ (Service strategy) ควรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (mission) ของธุรกิจบริการ
- วิสัยทัศน์ของการบริการเป็นการระบุลักษณะการประกอบการ ขอบเขตการบริการ และเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต ส่วนใหญ่แสดงถึงความใฝ่ฝันขององค์กรในระยะยาวที่เกี่ยวกับความเป็นเลิศ หรือความยิ่งใหญ่
- พันธกิจของการบริการเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้
- วิสัยทัศน์สามารถกำหนดร่วมกับพันธกิจของการบริการโดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ บริการหลักและบริการสนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการ การดำเนินงาน การส่งมอบบริการ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึง ต้นทุน คุณภาพ และความยืดหยุ่นของการบริการ

วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ระบุไว้ดังนี้

“วิสัยทัศน์ในการผลักดันองค์กรสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล โดยมีพันธกิจในการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินกิจการอื่นที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”  
(บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

- Distinctive competence ในการพัฒนากลยุทธ์ควรพิจารณา สมรรถนะเด่นขององค์กร ในการแข่งขัน
- Competitive priorities ถ้าองค์กรมีสมรรถนะเด่นหลายด้าน ควรจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ
- กลยุทธ์ขององค์กรบริการนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรบริการ
- วัตถุประสงค์ขององค์กรบริการใช้ในการกำหนดนโยบาย และวางแผนปฏิบัติการของกิจกรรม เช่น การจัดกำหนดการบริการ การส่งมอบบริการ

# ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างองค์กรบริการที่มีสมรรถนะเด่นในการแข่งขัน (ศลิษา ภมรสถิต, 2564)

หากพบว่ามี การคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

สมรรถนะเด่น	ลักษณะ	องค์กร
ราคา	ราคาประหยัด	Walmart, Southwest Airlines
คุณภาพ	คุณภาพการบริการเป็นเลิศ	The Ritz-Carlton, Mandarin Oriental
ความรวดเร็ว	การส่งมอบบริการรวดเร็ว	FedEx, DHL
ทำเลที่ตั้ง	ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ	7-11

เครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

5.6.1 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

5.6.2 การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five forces analysis)

5.6.3 ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของการบริการ

## 5.6.1 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

หากพบว่าการคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่

- ปัจจัยภายใน (Internal factors) การวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น เงินทุน พนักงาน ท่าเลที่ตั้ง กระบวนการบริการ เทคโนโลยีในการบริการ ฯลฯ
- ปัจจัยภายนอก (External factors) การวิเคราะห์โอกาส (opportunities) และภัยคุกคาม หรืออุปสรรค (threats) ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้แต่มีผลกระทบต่อ องค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง พฤติกรรมผู้บริโภค คู่แข่ง ฯลฯ

## 5.6.2 การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five forces analysis) (Porter, 1985)

หากพบว่ามีเครื่องหมายจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

แรงกดดัน 5 ประการ (Five forces model) ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

1. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers) สูง หรือ ต่ำ
2. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ: ซัพพลายเออร์ (The bargaining power of suppliers) สูง หรือ ต่ำ
3. การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ (The threat of new entrants) ง่าย หรือ ยาก
4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (The threat of substitutes) ง่าย หรือ ยาก
5. การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (The industry rivalry) สูง หรือ ต่ำ



## 5.6.3 ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของการบริการ

หากพบว่ามีกรตัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

- อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดต่ำ (Low barriers to entry) ธุรกิจบริการลงทุนน้อยกว่าการผลิตสินค้า นวัตกรรมของการบริการลอกเลียนแบบได้ง่าย
- อุปสรรคในการออกจากตลาดต่ำ (Low barriers to exit) การประกอบธุรกิจบริการลงทุนในอาคารสถานที่และเครื่องมือเครื่องจักรน้อยกว่าการผลิตสินค้า ขั้นตอนในการเลิกกิจการไม่ค่อยมีความซับซ้อน
- การผันแปรในความต้องการของลูกค้า (Demand variations) เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพดินฟ้าอากาศ การระบาดของโรค ฯลฯ
- ต้นทุนของการส่งมอบบริการสูง (High service delivery costs) เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี พนักงาน ฯลฯ โดยเฉพาะการบริการที่มีการติดต่อสูง (High contact services)

## 5.6.3 ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของการบริการ (ต่อ)

หากพบว่าการคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

- ข้อจำกัดของการประหยัดต่อขนาด (Economies of scale limited) เนื่องจากกระทบต่อคุณภาพการบริการ
- ความภักดีของลูกค้าสูง (High customer loyalty) เช่น บริการเสริมความงาม
- ผลิตภัณฑ์ทดแทน (Product substitution) นวัตกรรมสินค้าทดแทนทำให้ลูกค้าใช้บริการลดลง
  - ผลิตภัณฑ์ทดแทนบริการเสริมสวย เช่น เครื่องจัดแต่งทรงผม วิกผม ฯลฯ
  - ผลิตภัณฑ์ทดแทนบริการทางการแพทย์ เช่น เครื่องวัดความดัน เครื่องตรวจน้ำตาลในเลือด ชุดทดสอบการตั้งครรภ์ ฯลฯ
  - ผลิตภัณฑ์ทดแทนบริการซักอบรีด เช่น เครื่องซักผ้า เครื่องอบผ้า เตารีดไอน้ำ ฯลฯ

สายการบินเซาท์เวสต์ (Southwest Airline) เริ่มต้นธุรกิจในปี ค.ศ. 1967 โดยเป็นสายการบินขนาดเล็กในรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา พันธกิจของสายการบินนี้คือ “การบริการลูกค้าเพื่อคุณภาพอย่างสูงสุดท้าย ความอบอุ่น ความเป็นมิตร ความภาคภูมิใจของพนักงาน และจิตวิญญาณขององค์กร (อ้างอิงใน Luca 2005: 33) สายการบินเซาท์เวสต์ กำหนดกลยุทธ์การบริการโดยเน้นต้นทุนต่ำและการประสบความสำเร็จได้ มีผลกำไรอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้ (ดัดแปลงจาก Fitzsimmons and Fitzsimmons: 38)

- กลุ่มตลาดเป้าหมาย กลุ่มลูกค้าหลักของสายการบินเซาท์เวสต์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
  - กลุ่มนักธุรกิจที่ต้องการเดินทางกับสายการบินซึ่งมีเที่ยวบินบ่อยครั้งต่อวัน (ในเวลานั้น สายการบินอื่น ๆ มีเที่ยวบินต่อวันน้อย)
  - กลุ่มนักท่องเที่ยวที่สนใจซื้อตั๋วราคาประหยัด รวมถึงผู้ที่เดินทางข้ามรัฐเพื่อไปเยี่ยมครอบครัว ญาติสนิท มิตรสหาย
- แนวคิดของการบริการ สายการบินเซาท์เวสต์ เน้นความถี่ของเที่ยวบินต่อวันสูง และการเชื่อมต่อระหว่างเมืองใหญ่ ๆ ทั้งนี้ การเดินทางด้วยสายการบินราคาประหยัดทำให้ลูกค้าได้รับ ความสะดวก รวดเร็ว และคุ้มค่า ซึ่งอัตราค่าโดยสารสูงกว่ารถประจำทางไม่มากนัก
- กลยุทธ์การดำเนินงาน การมีเที่ยวบินบ่อยครั้งทำให้อัตราการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรสูง ตารางเที่ยวบินเน้นการตรงต่อเวลาและการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้า มีรางวัลให้ผู้โดยสารที่มา ขึ้นเครื่องได้ตรงเวลา นอกจากนี้ สายการบินเซาท์เวสต์ ให้ความสำคัญกับพนักงาน พนักงานพร้อมในการทำงานหนักและมีความภักดีต่อองค์กรสูง
- ระบบการส่งมอบบริการ การใช้เครื่องบินใหม่เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงและลดความเสี่ยงจากการประสบภัยทางอากาศ บรรยากาศภายในห้องโดยสารมีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสร้างความบันเทิงให้ผู้โดยสารเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

ในการกำหนดกลยุทธ์การบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทั่วไป (generic competitive strategies) (Porter, 1980)

5.7.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)

5.7.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

5.7.3 การมุ่งเน้น (Focus)

## 5.7.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)

หากพบว่าการคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

เน้นการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อให้การบริการมีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น

- การออกแบบ เน้นการบริการที่ใช้ต้นทุนต่ำที่สุดแต่มีคุณสมบัติมากที่สุด การบริการลูกค้าใช้ มาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมการให้บริการตนเอง (self service) และลดการใช้พนักงาน
- ลูกค้า เน้นลูกค้าที่มีต้นทุนในการบริการต่ำ ลดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
- สิ่งอำนวยความสะดวก เน้นการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อประหยัดต้นทุน
- ต้นทุนและกำไร เน้นการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดราคาที่สามารถในการทำกำไร

# ตัวอย่าง : วอลมาร์ท (Walmart)

หากพบว่ามี การคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

- วอลมาร์ทเป็นธุรกิจค้าปลีกของสหรัฐอเมริกา เริ่มก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1962 เคล็ดลับในการดำเนินธุรกิจ ของวอลมาร์ทคือการค้นหาในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และให้สิ่งนั้นกับลูกค้า วอลมาร์ทใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนโดยมีสโลแกนว่า “ราคาถูกทุกวัน (Everyday Low Price: EDLP)” ต่อมาได้ เปลี่ยนเป็น “ความสะดวก สูงทุกวัน (Everyday High Convenience: EDHC)” (Forbes, 2019)
- วอลมาร์ทเป็นธุรกิจค้าปลีกในตลาดมวลชน (Mass market) ซึ่งมีปริมาณการซื้อสูง ทำให้มีอำนาจ ต่อรองกับซัพพลายเออร์สูงในการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก โดยได้ส่วนลดการค้า จากการที่วอลมาร์ทซื้อสินค้ามา ด้วยต้นทุนต่ำทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาถูก นอกจากนี้ การที่มีลูกค้าจำนวนมากทำให้ สินค้า หมุนเวียนเร็ว ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงาน นโยบายของวอลมาร์ทคือการสร้างความภักดีของลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการสินค้าที่ดีมีคุณภาพในราคาประหยัด รวมถึงการมีประสบการณ์ที่ดีในการเลือกซื้อสินค้า สินค้ามีความหลากหลายและรับประกันความพึงพอใจ พนักงานมีอัธยาศัยดี และมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ขาย เป็นอย่างดี วอลมาร์ทเน้นเทคโนโลยีที่ทันสมัย สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ทำเลที่ตั้งสามารถเข้าถึงได้ง่าย ลานจอดรถกว้างขวางและไม่เก็บค่าจอดรถ วอลมาร์ทมีระบบการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพสูงและมี การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ซึ่ง เปรียบเสมือนหุ้นส่วนสำคัญทางธุรกิจ
- วอลมาร์ทขยายสาขาไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยใน ค.ศ. 2020 มีทั้งหมด 11,500 แห่ง (Hyde, 2019: 1-10) จากการจัดอันดับของนิตยสารฟอร์จูน 500 (Fortune 500) ใน ค.ศ.2020 ปรากฏว่าวอลมาร์ท ได้อันดับหนึ่งในบริการค้าปลีกโดยสามารถติดอันดับนี้ต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลาหลายปี (Fortune, “Fortune 500”) แม้ว่าวอลมาร์ทจะเป็นผู้นำในการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ,แต่วอลมาร์ทถูกวิจารณ์เรื่องการไม่ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานสิ้นเปลือง ต่อมาใน ค.ศ. 2005 วอลมาร์ทจึงประกาศนโยบายเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม อาทิ การใช้พลังงานหมุนเวียน การขายสินค้าออร์แกนิก การส่งเสริมสินค้าเกษตรแบบยั่งยืน ฯลฯ (Gunther, 2006: 1-5)

การสร้างความแตกต่างของการบริการที่เป็นสมรรถนะเด่นในการแข่งขัน เช่น คุณภาพ การบริการ เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริการ พนักงานบริการ เป็นเลิศ ชื่อเสียงของการบริการ ฯลฯ ตัวอย่างการ บริการที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

- สตาร์บัคส์ (Starbucks) ร้านกาแฟแห่งนี้สร้างความแตกต่างด้วยการปรับแต่งผลิตภัณฑ์ (Customization) ลูกค้าแต่ละคนสามารถสั่งกาแฟตามส่วนผสมของตนเอง พนักงานมีอัธยาศัย และ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถจดจำส่วนผสมกาแฟของลูกค้าแต่ละคนได้ในครั้งต่อ ๆ ไป ร้านกาแฟแห่งนี้มีกลิ่นหอมที่ลูกค้าจดจำ และมีการขยายสาขาไปยังสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อสร้างความทรงจำของลูกค้า (<https://www.starbucks.com>)
- สิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airline) สายการบินนี้สร้างความแตกต่างด้วยการบริการที่เป็นเลิศ เทคโนโลยีมีความทันสมัย เน้นนวัตกรรมในการบริการ การจัดการต้นทุนมีประสิทธิภาพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในนาม “สิงคโปร์เกิร์ล (Singapore girl)” สร้าง ประสบการณ์ในการบริการที่ประทับใจลูกค้า สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมที่สุดในโลกปี 2018 โดยการโหวตของนักเดินทาง (The World Best Airline 2018 by travelers) (<https://www.worldairlineawards.com>)



## 5.7.3 การมุ่งเน้น (Focus)

หากพบว่ามี การคัดลอกผลงานจากที่ใด ๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้า นางสาว สิริพร เขตเจนการ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

- กลยุทธ์การให้บริการลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ (Particular segment) เน้นสมรรถนะเด่นในการแข่งขัน เช่น ความชำนาญของบุคลากร คุณภาพการบริการ การมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ ฯลฯ การจำกัดกลุ่มลูกค้าในวงแคบทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การส่งมอบบริการให้ลูกค้าเป็นไปตามที่กำหนดไว้
- ตัวอย่างการบริการที่ใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้น
  - โรงพยาบาลชลดิส (Shouldice hospital) ในประเทศแคนาดา เน้นการรักษาโรคไส้เลื่อน (inguinal hernia) (<https://www.shouldice.com>)
  - โรงแรมอัมรินทร์ โรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล



- กลยุทธ์การบริการเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้เปรียบในการแข่งขัน องค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การบริการ ได้แก่ พันธกิจ สมรรถนะเด่นในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ และนโยบายของการบริการ
- กระบวนการจัดการกลยุทธ์ประกอบไปด้วย การจัดวางกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์
- แนวทางของกลยุทธ์การบริการที่สามารถใช้ได้โดยทั่วไป เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น

1. จงยกตัวอย่างธุรกิจบริการ 1 ประเภทและวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. จงอธิบายและยกตัวอย่างธุรกิจบริการที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
3. จงอธิบายและยกตัวอย่างยกตัวอย่างธุรกิจบริการที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ
4. จงอธิบายและยกตัวอย่างธุรกิจบริการที่ใช้กลยุทธ์มุ่งเน้น

ศลิษา ภมรสถิต. (2564). **การจัดการบริการ (Service Management)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อริสยา เสยานนท์. (2560). **การประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2008). **Service management: Operations, strategy, and information technology**: McGraw-Hill New York.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. **Harvard business review**, 72(2), 164-174.