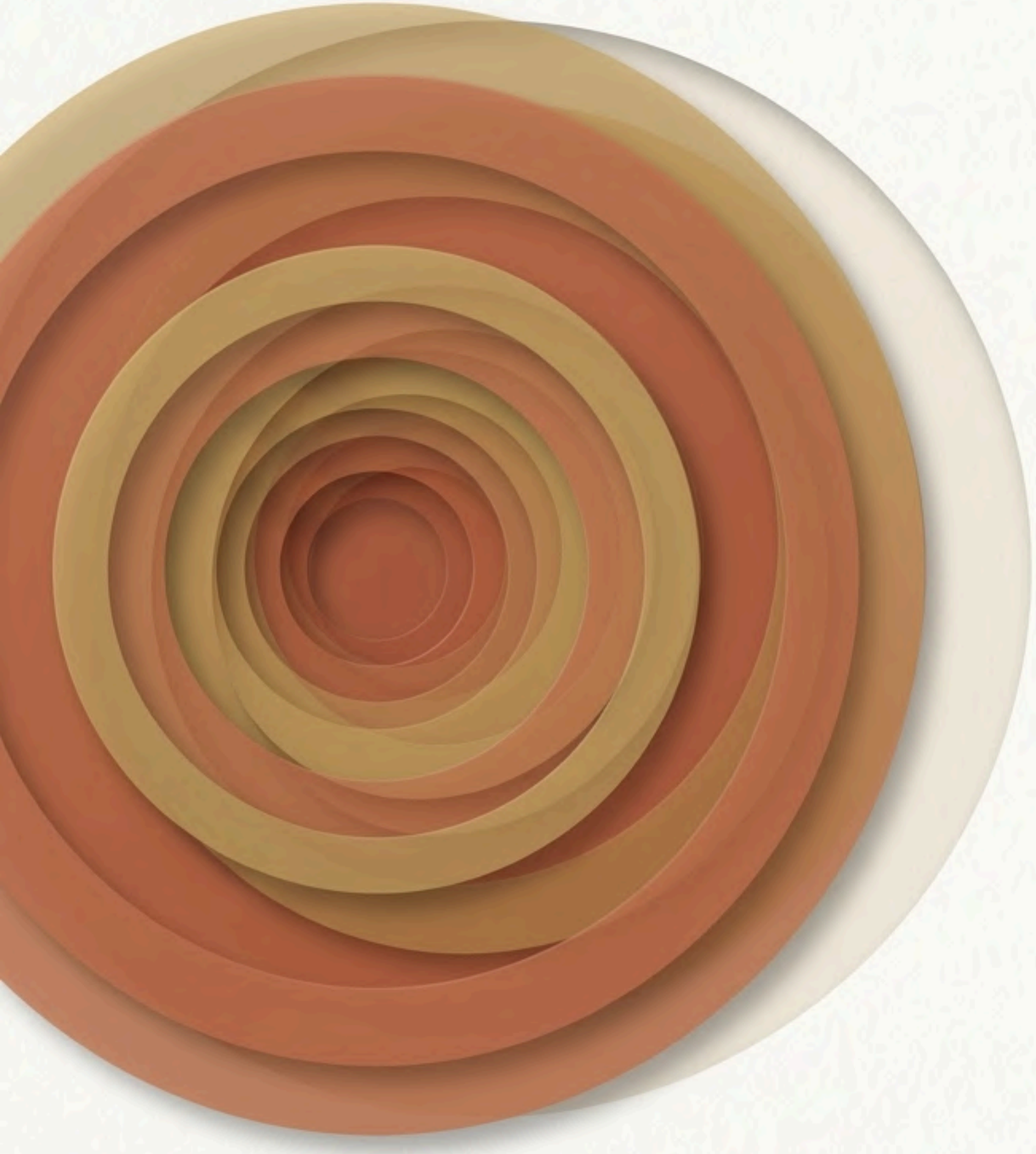


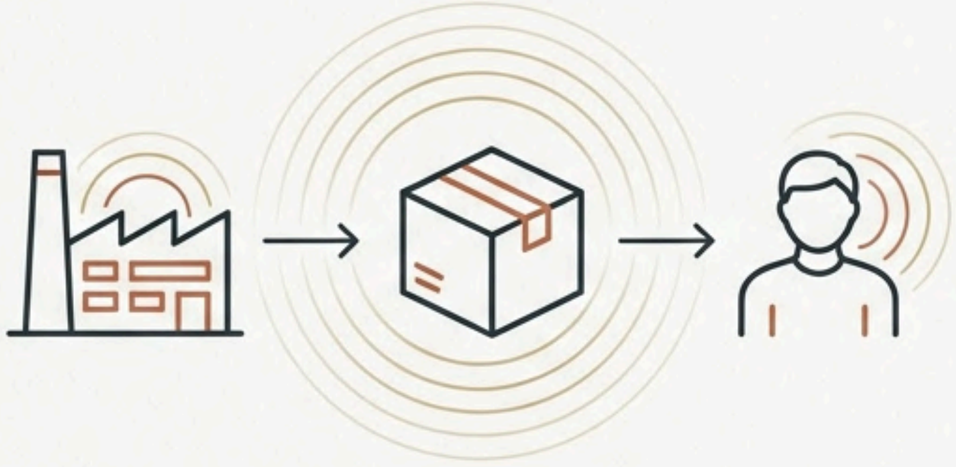
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

กลไกการขับเคลื่อนความเป็นเลิศในธุรกิจบริการ (Resources, Capabilities, Culture & Strengths)

อ้างอิงจากบทที่ 6.2 (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, Normann, และคณะ)

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

ทำไมธุรกิจบริการต้องสำรวจตัวเอง?



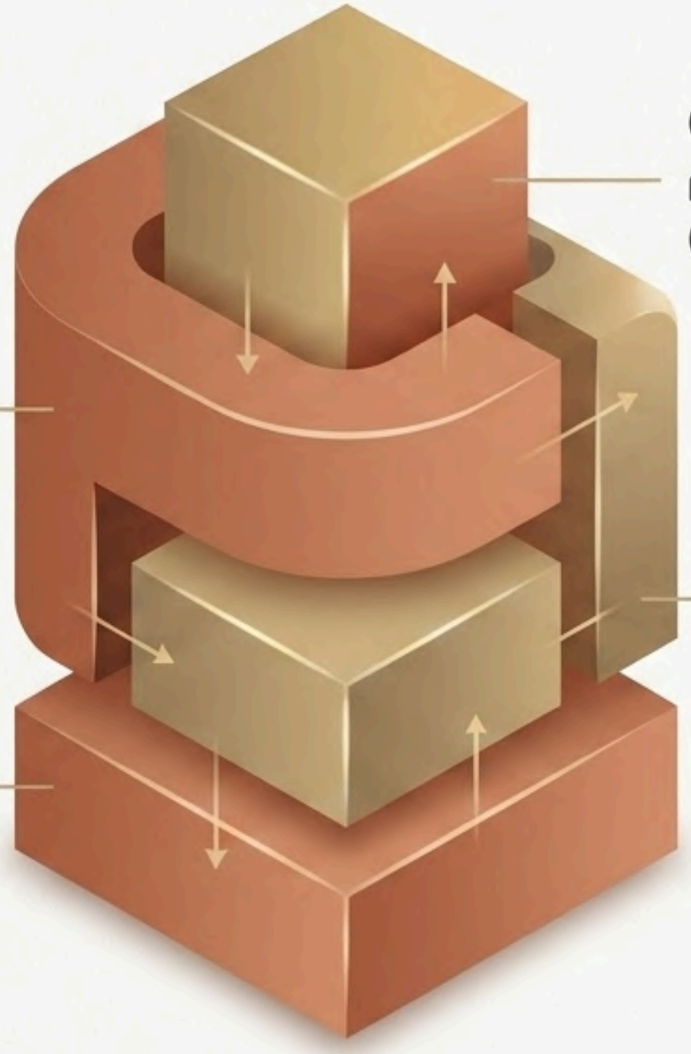
ในธุรกิจบริการ
การผลิตและบริโภคไม่สามารถแยกออกจากกันได้
(Inseparability)

ช่วงเวลาแห่งความจริง (Moment of Truth):
พนักงานแนวหน้า (Frontline Employees)
ไม่ใช่แค่คนส่งมอบ แต่คือ ส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์
ที่ลูกค้าสัมผัสได้โดยตรง

ความพร้อมและคุณภาพของกลไกภายในองค์กร
เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของลูกค้าในทุกๆ ปฏิสัมพันธ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

โครงสร้างกายวิภาคของความเป็นเลิศ



6.2.4 จุดแข็ง (Strengths)
ผลลัพธ์เชิงบวกที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
(Our competitive advantage)

6.2.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
ค่านิยมและแนวปฏิบัติที่หล่อหลอม
พฤติกรรมพนักงาน (How we behave)

6.2.2 ความสามารถหลัก (Capabilities)
ทักษะการบูรณาการสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่า
คู่แข่ง (What we do best)

6.2.1 ทรัพยากร (Resources)
ต้นทุนและสินทรัพย์ที่องค์กรมี
ครอบครอง (What we have)

6.2.1 ทรัพยากรขององค์กรบริการ (The 5 Service Assets)

ทรัพยากรบุคคล (Human)

สำคัญที่สุดในธุรกิจบริการ (พนักงานแนวหน้า, ทีมงาน, ความรู้เฉพาะทาง)

ทรัพยากรทางการเงิน (Financial)

สภาพคล่อง, กระแสเงินสด, งบลงทุนพัฒนาบริการ

ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical)

Servicescape, ทำเลที่ตั้ง, อุปกรณ์ (ตัวชี้วัดคุณภาพที่จับต้องได้)

ทรัพยากรทางเทคโนโลยี (Technological)

ระบบ CRM, ฐานข้อมูลลูกค้า, แพลตฟอร์มดิจิทัล

ทรัพยากรด้านความสัมพันธ์ (Relational)

ตราสินค้าที่แข็งแกร่ง, เครือข่ายพันธมิตร, ความไว้วางใจ

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

กลไกขับเคลื่อนการเติบโต: ห่วงโซ่กำไรจากการบริการ (The Service-Profit Chain)

"การลงทุนในทรัพยากรบุคคลของธุรกิจบริการมิใช่เพียง ต้นทุน แต่เป็น เครื่องยนต์หลัก ที่ขับเคลื่อนความสำเร็จทางธุรกิจ (Heskett et al., 1994)"

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

6.2.2 **ความสามารถหลัก** vs. **ทรัพยากร** (Capabilities vs. Resources)

ทรัพยากร (Resources) = **สิ่งที่องค์กรมี**	**ความสามารถหลัก** (Core Capabilities) = **สิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง**
นิยาม: สินทรัพย์ วัตถุดิบตั้งต้น (Tangible & Intangible)	**นิยาม:** การเรียนรู้ร่วมกัน การผสมผสานและบูรณาการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ (Prahalad & Hamel, 1990)
ตัวอย่าง: มีงบประมาณสูง, มีระบบ CRM ที่ทันสมัย, มีพนักงานจำนวนมาก	**ตัวอย่าง:** ความสามารถในการนำข้อมูล CRM มาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอบริการแบบ Personalization ได้แม่นยำกว่าคู่แข่ง

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

เครื่องมือประเมินความได้เปรียบที่ยั่งยืน (The VRIN Diagnostic Matrix)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV - Barney, 1991) กำหนดว่าทรัพยากร/ความสามารถที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ต้องผ่านเกณฑ์ 4 ประการ:

V - มีคุณค่า (Valuable):
สร้างคุณค่าให้ลูกค้า?
ตอบสนองโอกาสหรือลดผล
กระทบจากอุปสรรคได้?

R - หายาก (Rare):
มีอยู่ในจำนวนจำกัด?
คู่แข่งทั่วไปไม่มี?

I - ลอกเลียนแบบได้ยาก
(Inimitable):
คู่แข่งไม่สามารถก๊อปปี้ หรือ
สร้างทดแทนได้ในเวลาอันสั้น?

N - ทดแทนไม่ได้
(Non-substitutable):
ไม่มีสิ่งอื่นที่นำมาใช้ทดแทน
พื่อให้ได้ผลลัพธ์เดียวกัน?

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

5 ความสามารถหลักในองค์กรบริการ
(5 Key Service Capabilities)

การออกแบบบริการ (Service Design):
ตอบสนองลูกค้าอย่างสร้างสรรค์และแตกต่าง

การส่งมอบบริการ (Service Delivery):
รักษามาตรฐานความสม่ำเสมอ แม้บริการมีความแปรผัน (Heterogeneity)

การบริหารความสัมพันธ์ (CRM):
ใช้ข้อมูลสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว

นวัตกรรมบริการ (Service Innovation):
พัฒนาบริการใหม่ให้ทันการเปลี่ยนแปลงของตลาด

การพัฒนาบุคลากร (People Development):
คัดสรรและฝึกอบรมเพื่อสร้างศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

6.2.3 วัฒนธรรมองค์กรบริการ (Service Organizational Culture)

เข็มทิศพฤติกรรม:
ในธุรกิจบริการ สถานการณ์เฉพาะหน้าคาดการณ์ได้ยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งคือ แนวทาง ที่ช่วยพนักงานตัดสินใจเมื่อไม่มีกฎระเบียบระบุไว้ชัดเจน

แนวคิดการตลาดภายใน (Internal Marketing):
(Berry, 1981)
- องค์กรต้องปฏิบัติต่อพนักงานเสมือน ลูกค้าภายใน (Internal Customers)
- สร้างความพึงพอใจให้พนักงานก่อน จึงจะคาดหวัง ให้พนักงานสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าภายนอกได้ (Nordic School approach)

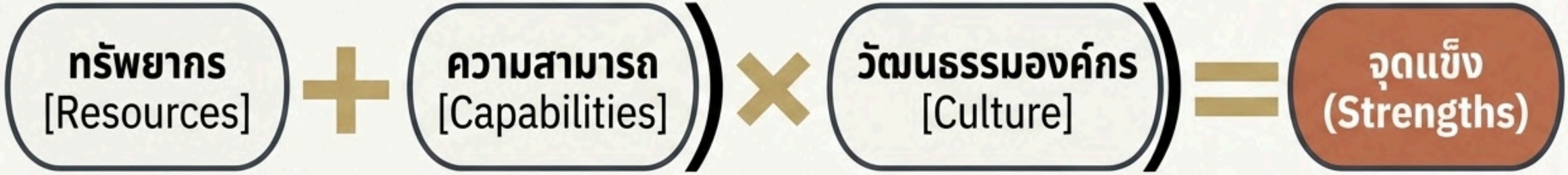
เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการที่แข็งแกร่ง (Elements of a Strong Service Culture)

วัฒนธรรมองค์กรคือจุดแข็งที่ผ่านเกณฑ์ VRIN ได้ดีที่สุด เพราะใช้เวลาสร้างนานและลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด

6.2.4 จุดแข็งขององค์กร (The Synthesis: Formulating Strengths)

จุดแข็งคือผลผลิตปลายทาง (Ultimate Output) ของการบริหารกลไกภายในองค์กร



- ✓ Examples of Resulting Strengths:
- ✓ - แบรนด์ที่แข็งแกร่งและได้รับความไว้วางใจ
- ✓ - อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ / บุคลากรเชี่ยวชาญสูง
- ✓ - ฐานความภักดีของลูกค้าที่สั่งสมมายาวนาน
- ✓ - ความมั่นคงทางการเงินและเทคโนโลยีเฉพาะตัว

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

Premium Editorial Audit

การประเมินจุดแข็งที่แท้จริง (Evaluating True Strengths)

การระบุจุดแข็งต้องประเมินอย่างเป็นระบบ มิใช่เกิดจากความรู้สึกหรืออคติของผู้บริหาร (Avoid Executive Bias).

1. Internal Audit

ตรวจสอบภายในโดยใช้กรอบแนวคิด VRIN เพื่อหาความยั่งยืน

2. Competitive Benchmarking

เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานจริงกับคู่แข่งขันในตลาด

3. Stakeholder Surveys

สำรวจความคิดเห็นลูกค้า (การรับรู้ vs ความจริง) และ พนักงาน (ความพร้อมและขวัญกำลังใจ)

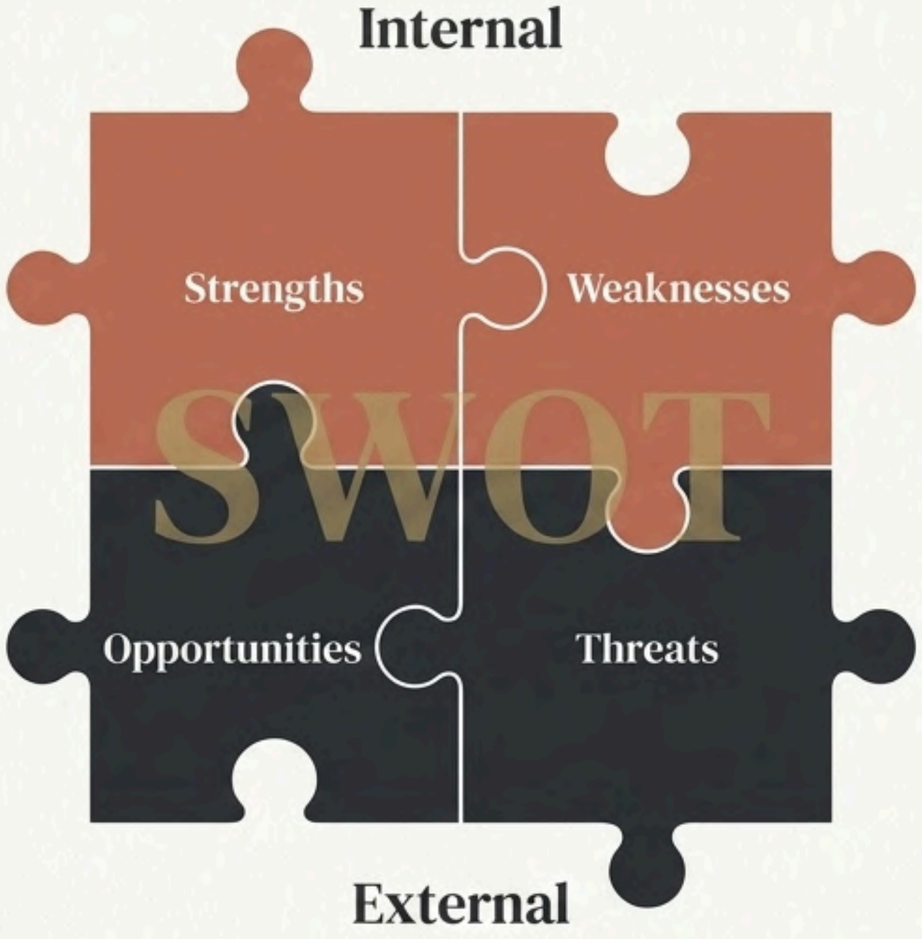
เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

กรณีศึกษา: การผสานกลไกภายในของ The Ritz-Carlton

- **ทรัพยากร (Resources):** งบประมาณมหาศาลในการฝึกอบรมพนักงาน (Human & Financial), ระบบจัดเก็บข้อมูลแขกที่พัก (Tech).
- **ความสามารถหลัก (Capabilities):** Service Delivery ที่ไร้ตำ และ CRM ที่จดจำความชอบของลูกค้าได้ล่วงหน้า
- **วัฒนธรรมองค์กร (Culture):** Employee Empowerment (กฎการให้อำนาจพนักงานใช้งบได้ถึง $2,000 เพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้าทันทีโดยไม่ต้องขออนุมัติ) และ Internal Marketing.
- **จุดแข็ง (Strengths):** ความจงรักภักดีระดับตำนาน, รางวัลคุณภาพระดับโลกที่คู่แข่งก๊อปปี้ไม่ได้ (Inimitable).

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล

สู่การกำหนดกลยุทธ์ (The Bridge to SWOT Strategy)



- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal) ช่วยให้องค์กรค้นพบ จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ของตนเอง

- เมื่อนำไปผสานกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External) ที่ระบุ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)

- Next Step: จะนำไปสู่ความสมบูรณ์ของ SWOT Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การตลาดบริการในขั้นต่อไป

Excellence is an inside-out process.

เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พล