

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของธุรกิจเวดดิ้ง สตูดิโอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวความคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
  - 1.1 ความหมายการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
  - 1.2 ความสำคัญการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
  - 1.3 องค์ประกอบการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)
  - 2.1 ความหมายการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)
  - 2.2 ความสำคัญการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)
  - 2.3 การดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)
  - 2.4 องค์ประกอบการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)
3. บริบททั่วไปของธุรกิจเวดดิ้ง สตูดิโอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเครื่องมือที่ผู้ประกอบการธุรกิจ Wedding Studio ใช้เป็นตัวช่วยในการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างผลกำไรในธุรกิจเวดดิ้ง

#### ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

จาร์ณิ ผลิตินทรารักษ์ (2548 : 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวและความถนัดที่มีอยู่ในตัวผู้จัดการ ผู้นำหรือทำหน้าที่ผู้บริหารมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กร มีตัวชี้วัด 4 ตัว ดังนี้ การวางแผนการกำหนดแนวทางปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2548 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่มี กระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดีกว่า องค์กรอื่น หรือกระทำบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรอื่นไม่สามารถทำได้ ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง จุดแข็ง (Strength) ขององค์กร เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพยายามสร้างขึ้นมา แต่ก็ไม่ได้เป็นสิ่งง่ายที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นมาได้

พอร์เตอร์ (Porter. 2005 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านการลดต้นทุน (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

กวนและคณะ (Guan And Others. 2006 : 971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถการใช้ทรัพยากรที่มีเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่าง

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์ สร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การเน้นตลาดเฉพาะส่วนความสามารถเฉพาะตัว และการใช้ทรัพยากรในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จ

### ความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ตลาดและผู้บริโภคมีอุปสงค์มากขึ้น ส่งผลให้วงจรอายุของสินค้าสั้นลง และตลาดเกิดการอิ่มตัวเร็วขึ้น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีระดับสูงและรวดเร็วกว่าลูกค้าคาดหวังในราคาที่แข่งขันได้ จึงเป็นภารกิจที่ต้องเร่งกระทำกลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบการแข่งขันต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน และควรมีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลา (ผลิน ภู่งบุญ, 2548 : 65) โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า องค์กรธุรกิจ ไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกิจกรรมต่าง ๆ

อันได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งกัน (กฤษเตลี รื่นรมย์. 2548 : 35)

ภายในโลกธุรกิจโดยทั่วไปผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าจะถูกมองในด้านของการทำกำไรขององค์กรเทียบเคียงกับองค์กรอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียว หากองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงเท่าใด การทำกำไรและผลตอบแทน จากการลงทุนก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ถึงแม้ว่ากิจการสามารถค้นหาดัชนีที่สามารถชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการประกอบการหรือดำเนินกิจการในรูปแบบต่าง ๆ โดยดัชนีที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่จะเป็นมิติทางด้านการเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจได้ง่าย (สมยศ นาวิการ. 2548 : 5)

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ทำให้สถานการณ์ของการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงจากเดิม ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดีสเลอร์ (Dessler. 2000 : 12) จากปัจจัยที่เป็นแรงกดดันส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงและมีสายการบังคับบัญชาสั้นลง และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น

องค์กรจะมีปัจจัย 4 อย่างที่ได้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นวิธีทางโดยทั่วไปของการลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง องค์กรทุกองค์กรสามารถใช้ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมา แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะถูกพิจารณาแยกจากกันแต่ปัจจัยทั้งหมดจะเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างมาก

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการพัฒนาปรับปรุงตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน การปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค

### องค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter. 1985 : 11-44) เสนอแนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน โดยทำการแบ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

#### 1. ด้านการลดต้นทุน

การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) องค์กรธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้ โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กล

ยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญ คือ องค์กรธุรกิจสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ ถ้าคู่แข่งคิดราคาเท่ากัน จะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง สถานะการแข่งขันในธุรกิจบ้านจัดสรรรุนแรงขึ้น และเริ่มที่จะแข่งขันในด้านราคาที่สูงขึ้น องค์กรสามารถทนต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่ง พอร์เตอร์ (Porter, 1999 : 130-166) การที่องค์กรมีเงินทุนและสภาพคล่องในการดำเนินงานสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน อนึ่ง การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์กรและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำ คือ องค์กรมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

ผู้นำด้านการลดต้นทุนมักจะมีระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย (Low Level Of Differentiation) ดังนั้น จึงต้องมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของคู่แข่งรายอื่น ๆ ในต้นทุนที่ต่ำ ผู้นำด้านต้นทุนจะรองจนกว่าลูกค้าที่มีความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการมีมากพอสมควร จึงจะเริ่มแนะนำสินค้าหรือบริการนั้นออกมา เน้นผลการผลิตแบบมาก (Mass Production) และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่เน้นที่จะคิดค้นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างเข้าสู่ตลาด เนื่องจากจะทำให้เพิ่มต้นทุน พยายามลดต้นทุนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด การใช้กลยุทธ์นี้จะนำไปสู่ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งก็นำไปสู่การได้เปรียบ เนื่องจากขนาด (Economies of Scales) ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การสั่งซื้อ การจัดจำหน่าย

### 1.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางการลดต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านการลดต้นทุน พอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 13) สามารถช่วยให้องค์กรธุรกิจเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขัน โดยความเป็นผู้นำด้านการลดต้นทุนจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงจากภัยที่อาจเกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะมีการแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด และไม่ว่าการแข่งขันนี้จะมีผลให้ระดับราคาในองค์กรถูกกดลงมาเท่าใด สุดท้ายขององค์กรนั้นก็ยังสามารถอยู่ได้

นอกจากนี้ถ้าหากการแข่งขันมีลักษณะของการทุ่มตลาดด้วยราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน (Dumping) โดยคู่แข่งเพื่อหวังผลทางตลาดแล้ว หากองค์กรมีต้นทุนที่ต่ำสุด ความเสี่ยงในระยะยาวจะมีขึ้น ต่อผู้ที่ริเริ่มการทุ่มตลาดในระดับที่รุนแรงกว่าที่จะได้รับ กลยุทธ์การทุ่มตลาดเพื่อหวังผลทางตลาดของคู่แข่งจะถูกทำลายลง แต่หากจะมองอีกด้าน ถ้าเป็นผู้ที่มีต้นทุนต่ำสุดในอุตสาหกรรม องค์กรที่จะได้รับประโยชน์จากการใช้วิธีการตัดราคา เพราะเมื่อใช้วิธีการนี้ องค์กร

อื่น ๆ ที่ต้นทุนสูงกว่าจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ องค์กรจะได้ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดนี้ถ้าหากยิ่งเพิ่มมากเท่าใด ผลจากการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากประสิทธิภาพที่สะสมไว้เกิดขึ้นแก่องค์กรจะช่วยให้ต้นทุนขององค์กรลดต่ำลงไปอีกในระยะยาว ซึ่งความได้เปรียบทางด้านต้นทุนเป็นการข่มขู่หรือสร้างขวากหนามที่จะสกัดกั้นการเข้ามาสู่ธุรกิจของนักลงทุนหน้าใหม่ไปในตัว

ความเป็นผู้นำทางการลดต้นทุนจะช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ในการแข่งขันและสามารถสกัดการรุกล้ำใด ๆ จากผู้ประกอบการรายใหม่ ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองขององค์กรที่จะใช้เผชิญหน้ากับภัยคุกคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขาย ปัจจัยการผลิตแก่องค์กรทางด้านผู้ซื้อ แม้ว่าผู้ซื้อจะสามารถรวมตัวกันได้และอาศัยการรวมตัวเป็นอำนาจต่อรอง ด้านราคา กลุ่มผู้ซื้อจะสามารถกดราคาในระดับที่ต่ำสุดได้ และในระดับที่ต่ำกว่าผู้ขายที่มีต้นทุนต่ำ หากองค์กรหันมาพิจารณาด้านผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ ถ้าผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองที่สูง โดยการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เสนอขายให้สูงขึ้นไปในสถานการณ์เช่นนั้น ผู้ผลิตไม่สามารถผลักภาระให้แก่ผู้บริโภคนในตลาดได้ องค์กรที่เป็นผู้รับซื้อปัจจัยการผลิตอีกต่อหนึ่งจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะต้นทุนสูงเกินไป แต่องค์กรที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด จะมีกำไรที่สูงพอในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ราคาค้นทุน วัตถุดิบและปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด จะมีเวลาและความคล่องตัวสูงที่จะหาหนทางแก้ไขได้ดีกว่าผู้ผลิตอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า

## 1.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการลดต้นทุน

การที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 ขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด การใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาดออกไป ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง การผลิตที่สูงด้วยเทคโนโลยีและทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น

1.2.2 รูปแบบและดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การวางรูปแบบ และดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิตและการประกอบในลักษณะของการผลิตแบบขนาดใหญ่ (Mass Production) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดีไซน์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้มีลักษณะที่เป็นมาตรฐานและผลิตได้ครั้งละมาก ๆ

1.2.3 การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทนี้ มีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดจนถึงระดับที่ ซึ่งสามารถแชร์เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงงานเครื่องมือทางการตลาด และการพัฒนา ซึ่งอาจช่วยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตลดลง



1.2.4 ควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ การควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต การขาย หรือการบริการ โดยการให้ความสำคัญจะต้องมีอยู่ในระดับที่จำเป็นแต่เน้นการควบคุม การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

1.2.5 หลีกเลี่ยงลูกค้า โดยหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่สำคัญ เพราะจะทำให้เป็นภาระเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรม

### 1.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านการลดต้นทุน

การที่องค์กรธุรกิจพยายามในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากแต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ ดังกล่าว ก็มีความเสี่ยงในตัวเอง ผู้ใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องพึงระวัง ไม่ให้เกิดขึ้น ดังนี้ (ฐิตินันท์ อธิรัตน์. 2548 : 45)

1.3.1 การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ ในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นเร็วมาก เครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ค่อนข้างทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัยไปในไม่ช้าเพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการ ฉะนั้นก่อนที่องค์กรจะตัดสินใจลงทุนเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมาย เพื่อสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีต้นทุนสูงมาใช้ในการผลิต ต้องระวังและหมั่นติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการนี้ เพราะคู่แข่งอาจจะรอจังหวะที่อุปกรณ์การผลิตล้าสมัยหลังจากที่ซื้อมาได้ไม่นานนัก แล้วจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ การผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงกว่า เพื่อนำมาแข่งขันในด้านต้นทุนการผลิตกับองค์กรได้

1.3.2 การผลิตผลิตภัณฑ์ หากองค์กรสามารถค้นพบวิธีการที่จะบรรลุถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนต่ำสุดแล้วจะต้องระวังจากการที่คู่แข่งจะสืบทราบถึงวิธีการขององค์กรได้ เพราะนั่นทำให้คู่แข่งจะสามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ โดยใช้เวลานี้น้อยกว่าและต้นทุนที่ถูกกว่า (Reverse Engineering) ซึ่งอาจทำได้โดยการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรมาแยกส่วน เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการผลิตและ โครงสร้างต้นทุนเพื่อแสวงหาวิธีการเลียนแบบ

1.3.3 องค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน มักอยู่กับความเป็นผู้นำจนละเลยความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการตลาดและการให้บริการลูกค้า ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้โจมตีองค์กรได้

1.3.4 ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ จะมีผลทำให้ความได้เปรียบด้านต้นทุนหมดไป ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในภาวะปกติธุรกิจอาจได้เปรียบในการแข่งขันจะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่า เพราะช่องว่างระหว่างราคาที่เสนอขายจะช่วยให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าจากองค์กรได้ แต่ในภาวะการที่ต้นทุนการผลิตสูงมาก ช่องว่างด้านราคาจะค่อย ๆ แคบลงจนลูกค้าอาจยอมตัดใจหันไปซื้อสินค้าคู่แข่ง เพราะแม้ราคาจะสูงกว่า

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถชนะคู่แข่งกันได้โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งกันก่อนให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญของธุรกิจสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งกันได้ การสร้างความแตกต่างในการผลิต การดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ลดต้นทุนการโฆษณาเพื่อประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาดรูปแบบ คือ ไซน์ของผลิตภัณฑ์ การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท ควบคุมราคาค้นทุนการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านการสร้างความแตกต่าง

ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) จูตินันท์ อิวรัตน์ (2548 : 45) กล่าวว่า กลยุทธ์ประเภทนี้ เน้นการสร้างความแตกต่างอันเด่นชัดระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรและของคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทำให้เกิดขึ้นแก่สินค้าและบริการของตนในสายตาของลูกค้า ได้แก่ การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การให้บริการ นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี การรับประกันราคา การดูแลรักษาสีเงาและความสะดวกและความสามารถของพนักงาน ส่งเสริมความแตกต่างและการประชาสัมพันธ์ของธุรกิจบ้านจัดสรรให้โดดเด่นมากยิ่งขึ้น ในสายตาของผู้บริโภค แต่จะไม่เน้นในด้านของต้นทุนหรือปริมาณการจำหน่าย คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่ดีและเด่นในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ไม่ว่าจะเอกลักษณ์หรือความแตกต่างนั้น จะมีอยู่จริงหรือเป็นเพียงภาพพจน์ที่เกิดในสายตาของลูกค้า ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ อาจสร้างขึ้นได้ในหลาย ๆ มิติ เช่น ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการ นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543 : 128) กล่าวว่า การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดบริการ การสร้างบริการใหม่ขึ้นมาทำให้เกิดการบริการที่แปลกและแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ หากความแตกต่างนั้นลอกเลียนแบบไม่ยากคู่แข่งย่อมให้บริการที่เหมือนได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว แต่หากลอกเลียนแบบยาก อันเนื่องจากเทคโนโลยีหรือเงินทุนบริการนั้นย่อมมีความแตกต่างองค์กรอาจทำการสำรวจตลาดว่าเอกลักษณ์ใดที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ และขนาดของตลาดลูกค้าที่จะรองรับนั้น มีขนาดใหญ่มากน้อยเพียงใด มีคู่แข่งรายใดบ้างที่ได้เข้าไปสร้างภาพพจน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นแล้ว ในสายตาของลูกค้าหรือกำลังอยู่ในระยะแรก ๆ แห่งการสร้างภาพพจน์ การสำรวจตลาดจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชี้ให้เห็นถึงโอกาสแห่งการสร้างสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ในมิติที่มีความหมายต่อลูกค้า และมีศักยภาพแห่งการสร้างยอดขายและผลกำไรต่อองค์กรได้ในระยะยาว

## 2.1 ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้เกิดขึ้นแก่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรในสายตาของลูกค้านั้น หากสามารถกระทำในมิติแห่งความแตกต่างที่สามารถดึงดูดลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นการยืนยันในภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าขององค์กร ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้น เมื่อความภักดีเกิดขึ้นก็ยากที่จะลบล้างหรือทำลายลงได้ง่าย ๆ ความภักดีที่เกิดขึ้นจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1 การขึ้นหัตถ์ต่อการแข่งขัน องค์กรสามารถขึ้นหัตถ์ต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพราะลูกค้ายังคงจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างเหนียวแน่นอาจใช้การตัดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า แต่การกระทำเช่นนั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นยังมีอยู่อย่างเหนียวแน่น

2.1.2 ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ขององค์กรความภักดีที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นขบวนการสำคัญที่กีดกันไม่ให้ผู้นุกรุกหน้าใหม่ เข้ามาสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย เพราะผู้เข้ามาใหม่หากต้องการสร้างฐานตลาดภายในอุตสาหกรรม จะต้องพยายามดึงดูดลูกค้าจากผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ดังนั้น องค์กรที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรและได้รับความภักดีจากลูกค้าสูงจะสามารถเผชิญกับผู้นุกรุกได้ เพราะผู้นุกรุกจะต้องทำลายหรือลบล้างภาพพจน์ที่ลูกค้ามีอยู่กับองค์กรให้หมดไปหรืออ่อนกำลังลงไป จึงจะแย่งลูกค้าไปได้และต้องใช้ทรัพยากรเวลา การถูกตอบโต้ ด้วยเหตุนี้ผู้นุกรุกจึงหันไปเจาะตลาดในส่วนของผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งขาดความเป็นเอกลักษณ์ความภักดีจากลูกค้า พอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 17-44)

## 2.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง

ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจะต้องคิดหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การแสวงหาตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งในตลาดกลุ่มนี้จะมีการแข่งขันน้อย ส่งผลให้ธุรกิจสามารถทำกำไรหรือองค์กรสามารถอยู่รอดได้ดีกว่าเดิม รวมถึงการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้ธุรกิจหรือการให้บริการที่สามารถปรับตนเองให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้ทันเวลาอยู่เสมอจะไม่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีอยู่เดิม แต่จะเน้นในการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ โดยไม่สนใจและให้ความสำคัญกับคู่แข่งเดิม ๆ แต่จะให้ความสนใจและเน้นการสร้างความต้องการของลูกค้าขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าทั้งต่อองค์กรและลูกค้า โดยลูกค้าก็จะได้รับคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ในขณะที่องค์กรก็จะลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น นำไปสู่การเติบโตได้



การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้ต่างจากคู่แข่งกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้ จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง ( Cost Focus Or Differentiation Focus ) เป็นการนำกลยุทธ์มาสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุนไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดที่ไม่ใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มากการแข่งขันมีน้อย การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้งสองด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา และก่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ขึ้นมาได้ ในการที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ จะต้องมีการนำทรัพยากรภายในที่มีอยู่ในทุกด้านมาใช้ทั้งเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมทำให้เกิดตลาดใหม่ ๆ ได้ พอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 20-44)

### 2.3 ความเสี่ยงจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างก็จะมีความเสี่ยงมาก หากผู้ใช้ขาดความระมัดระวัง โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

2.3.1 ความเสี่ยง จะเกิดขึ้นหากความสำคัญของปัจจัยที่องค์กรได้เคยใช้เป็นฐานการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของตนให้แตกต่างจากคู่แข่งได้เริ่มลดทอนความสำคัญในสายตาของลูกค้า ในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ได้ผล องค์กรจะต้องสามารถค้นหาปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อและพยายามในการสร้างภาพพจน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนขึ้นมาในปัจจัยเหล่านั้น

2.3.2 การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์ บางกรณีจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าปกติ เช่น การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การเน้นด้านความสามารถในการใช้งาน การเน้นความแตกต่างด้านการให้บริการการเน้นความแปลกใหม่ของรูปทรงและการใช้งานในหลาย ๆ รูปแบบ

2.3.3 ความเป็นเอกลักษณ์ ถ้าองค์กรไม่เก็บรักษาความเป็นเอกลักษณ์หรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ ความแตกต่างที่มีอยู่มากในอุตสาหกรรมที่เข้าใกล้จุดอิ่มตัว ซึ่งภาวะการแข่งขันจะรุนแรงขึ้น ผู้ผลิตแต่ละรายจะพยายามลอกเลียนจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น ๆ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาดจากคู่แข่งกัน พอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 22-44)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การสร้างความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรและของคู่แข่งในการสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ ความโดดเด่นของสินค้าเป็นประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของการสร้างความแตกต่าง การยื่นหยัดต่อการแข่งขันความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ขององค์กรความเสี่ยงจากการใช้กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาด ความภักดีของลูกค้าจะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในตลาดได้

### 3. ด้านการจำกัดขอบเขต

ด้านการจำกัดขอบเขต (Focus Strategy) การใช้กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกเป็นส่วนหนึ่งของตลาดที่มีศักยภาพการทำกำไรสูง และสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต มุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้เฉพาะให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้าสนองต่อตลาดทั้งหมด การใช้กลยุทธ์นี้ องค์กรจะต้องทำการเลือกเป็นส่วนหนึ่งของตลาดที่มีศักยภาพแห่งลูกค้าเป้าหมายและสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถจำกัดขอบเขตได้แล้ว องค์กรจะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้า หัวใจแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต คือ หากคู่แข่งมุ่งเสนอสนองต่อตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรม โดยส่วนรวมแล้ว ย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ส่วนของตลาดได้ พอร์เตอร์ (Porter, 1998 : 41)

ถ้าองค์กรสามารถเลือกส่วนของตลาดที่เป็นเป้าหมายที่มีขนาดพอเหมาะกับการกำลังทางทรัพยากรและความสามารถเชิงบริหารขององค์กร สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่าง แต่ลดขอบเขตลงมาใช้เฉพาะในส่วนของตลาดเป้าหมายเท่านั้น ผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้กลยุทธ์นี้ในการเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันก็จะเกิดขึ้นได้ใช้กลยุทธ์จำกัดเขตก็มีข้อที่พึงจะต้องระวัง

#### 3.1 ประโยชน์กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

ในระยะแรกสร้างฐานการดำเนินธุรกิจให้มั่นคง เพื่อจะใช้เป็นฐานในการขยายตัวในอนาคต ถ้าธุรกิจมีฐานที่มั่นคง ๆ ตลอดไปโดยไม่ขยับขยาย ส่วนแบ่งตลาดที่คับแคบนี้จะเป็นอันตรายต่อธุรกิจในอนาคต เพราะคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า อาจเสียส่วนแบ่งตลาดไปและขยายตัวเข้ามาเพื่อครอบครองตลาดในส่วนนี้ ธุรกิจก็ไม่อยู่ในฐานะที่จะต่อสู้ได้ ดังนั้นกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะเหมาะสมในระยะแรกที่องค์กรจะเข้าสู่อุตสาหกรรม เพื่อแสวงหาที่มั่นโดยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง เมื่อสร้างฐานที่มั่นได้ ต้องขยายขอบเขตของตลาดออกไปเพื่อขยายส่วนแบ่งของตลาดเพราะจะช่วยลดต้นทุนการผลิต การขยายฐานที่มั่นจะต้องพยายามหลีกเลี่ยง

การเผชิญหน้ากับคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า ต้องอาศัยการตรวจสอบปฏิกิริยาจากคู่แข่งและสถานการณ์แข่งขันในตลาด พอร์เตอร์ (Porter. 1998 : 45)

### 3.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านขอบเขต

หลักการแรกของกลยุทธ์ขององค์กร คือ การสร้างขอบเขตทางตลาดเพื่อจะได้หนีห่างจากการแข่งขัน โดยต้องหนีจากขอบเขตความเคยชินอันเป็นระบบเดิม ข้ามกลุ่มกลยุทธ์ กลุ่มผู้ซื้อ ข้ามผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนออยู่ ข้ามรูปแบบด้านการใช้งาน และอารมณ์ความรู้สึก และข้ามกระทั่งเวลา จึงจะทำให้องค์กรมีการหยั่งรู้ที่ชัดเจนว่า จะสร้างความเป็นจริงทางการตลาดเส้นทางพื้นฐาน 6 ประการในการกำหนดขอบเขตทางตลาด ซึ่งเรียกว่า กรอบเส้นทางดำเนินการหกประการ ดังนี้

3.2.1 มองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่น ๆ องค์กรไม่ได้แข่งแต่เพียงกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมของตนเท่านั้น แต่ยังต้องแข่งกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งผลิตอุตสาหกรรมหรือบริการทางเลือกอื่น อาจจะทำหน้าที่หรือให้ประโยชน์ใช้สอยหลัก ๆ ในแบบเดียวกัน และในทางตรงข้าม ทางเลือกยังรวมผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งทำหน้าที่หรือมีรูปแบบต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน ผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีหลายรูปแบบและทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ล้วนแต่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ในการตัดสินใจซื้อแต่ละครั้ง ผู้ซื้อจะชั่งน้ำหนักตัวเลือกต่าง ๆ โดยไม่รู้ตัว และเรามักจะละทิ้งการติดตามสัญญาดีเหล่านี้ของผู้ซื้อเมื่อเราเป็นผู้ขาย ผู้ขายแทบไม่ตั้งสติคิดว่า ลูกค้านั้นต้องแลกสิ่งใดบ้างตามทางเลือกต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม การปรับราคา การเปลี่ยนแบบ หรือการโฆษณาใหม่ ๆ ก็อาจทำให้คู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมต้องตอบโต้มากมาย บ่อยครั้งช่องว่างระหว่างอุตสาหกรรมทางเลือกเป็น โอกาสให้เกิดการคิดสร้างสรรค์เชิงคุณค่า

3.2.2 มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลุ่มกลยุทธ์ต่าง ๆ แบ่งได้ 2 มิติหลัก คือ ราคาและผลการปฏิบัติงาน ราคาที่เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มจะทำให้มิติของผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันภายในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกัน

3.2.3 มองข้ามไปยังห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่คู่แข่งกันจะแข่งกันมุ่งสู่กลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายหลักตามที่ได้กำหนดไว้ แต่ในความจริงแล้วยังมีห่วงโซ่ของผู้ซื้อที่อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการตัดสินใจซื้อ ผู้จ่ายเงินที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการอาจต่างจากผู้ใช้ที่แท้จริง และในบางกรณีก็ยังมีผู้มีอิทธิพลที่สำคัญอยู่ด้วย แม้ว่าทั้งสามกลุ่มอาจจะคาบเกี่ยวกันแต่ก็ยังคงมีความแตกต่างอยู่ ซึ่งเมื่อแตกต่างกันก็มักจะมีคามหมายทางคุณค่าต่างกันไปด้วย

3.2.4 มองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติมมีผลิตภัณฑ์และบริการไม่ใช่ว่าใช้ได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นส่วนใหญ่แล้ว ผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ มีผลต่อคุณค่าของมัน แต่ในอุตสาหกรรมส่วนมาก คู่แข่งจะรวมกันอยู่ในขอบเขตของอุตสาหกรรมและบริการกลุ่มเดียวกัน คุณค่าที่ยังจับไม่ติดนี้มักจะซ่อนอยู่ในผลิตภัณฑ์และบริการเสริม คุณค่าที่สำคัญ คือ การระบุทางเลือกทั้งหมดที่ผู้ซื้อแสวงหา เมื่อเขาจะเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการสักอย่าง ที่ง่ายที่สุดที่จะทำเช่นนั้น คือ การคิดเรื่องสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนระหว่างและหลังใช้ผลิตภัณฑ์

3.2.5 มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ อุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขันกันเน้นที่เรื่องราคาและการใช้งาน โดยหลัก ๆ คำนำวนเรื่องการใช้สอย ความพึงพอใจ คือ ความสมเหตุสมผล ส่วนอุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขันโดยเน้นที่ความรู้สึก ความพึงพอใจ คือ เรื่องทางอารมณ์เมื่อองค์กรพร้อมทำทนายจุดเน้นเรื่องการใช้งานหรืออารมณ์ความรู้สึกของอุตสาหกรรม เราตั้งข้อสังเกตรูปแบบธรรมดาสองรูปแบบ อุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นอารมณ์ความรู้สึกให้ข้อเสนอพิเศษมากมายที่ทำให้ราคาเพิ่มขึ้น โดยไม่ได้เพิ่มประโยชน์การใช้สอย การโยนสิ่งเสริมทิ้งไปเสียบ้าง อาจจะช่วยสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า ราคาถูกกว่า ไม่ซับซ้อนเหมือนเก่า ในทางตรงข้ามอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้สอยสามารถเติมผลิตภัณฑ์สินค้าด้วยชีวิตชีวาใหม่ได้บ่อยครั้ง ด้วยการใส่อารมณ์ความรู้สึกและเมื่อได้ทำอย่างนั้น ก็จะกระตุ้นความต้องการใหม่ๆ ได้อีก

3.2.6 มองข้ามกาลเวลา การประเมินแนวโน้มข้ามกาลเวลา คือ ต้องเป็นตัวตัดสินธุรกิจต้องไม่พลิกผันและต้องมีวิถีพุ่งทะยานที่แน่นอน ซึ่งเราสามารถสังเกตเห็นแนวโน้มหลายอย่างได้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และก็อาจเป็นไปได้ที่จะเห็นแนวโน้ม หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ โดยไม่สามารถทำนายทิศทางของมันได้เลย (สมคิด จาคูศรีพิทักษ์และคณะ. 2547 )

### 3.3 ความเสี่ยงของการใช้ด้านการจำกัดเขต

ด้านการจำกัดเขต (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นิยมในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยการจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ เช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต (สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ และคณะ. 2547 : 140) องค์กรจะต้องเลือกส่วนของตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อพึงระวัง คือ ส่วนแบ่งตลาดที่แคบเกินไปอาจเป็นอันตรายในอนาคตเมื่อคู่แข่งรายใหญ่เริ่มตระหนักถึงการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดส่วนนี้ หรือความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้าได้ถูกละเลย

จากคู่แข่งขนาดใหญ่กว่า มิฉะนั้นการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจทำให้องค์กรเสียเปรียบเมื่อคู่แข่งขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินการ องค์กรควรจะต้องเลือกใช้แกนกลยุทธ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยเฉพาะที่เหมาะสมกับตนเองที่สุด และหลีกเลี่ยงใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งครั้ง ๆ กลาง ๆ มิฉะนั้นองค์กรอาจจะไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งที่มีความสามารถ โดยเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การกำจัดขอบเขตเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกลยุทธ์จำกัดเขตเป็นการใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการกำจัดเขตการค้าในธุรกิจ มีการจำกัดขอบเขตกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดขอบเขตประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียว แทนที่จะกระจัดกระจายออกไปเพื่อให้ประสิทธิภาพแห่งการใช้ทรัพยากร ได้ผลสูงที่สุดตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 4. ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ปัจจุบันได้นำหลักการการตอบสนองอย่างรวดเร็วมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการผลิต สิ่งสำคัญอยู่ที่การจัดการวางแผนเรื่องเวลาเพราะงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ตามมาอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจการมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า การตัดสินใจของการบริหาร ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในการที่มีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหาร การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น นอกจากนี้ สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2545 : 149) กล่าวว่า ความไม่พอใจในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการในบางส่วนของตลาดจะเป็นโอกาสที่องค์กรจะเข้าไปโดยการเข้าไปเจาะตลาดในส่วนที่ความพอใจยังไม่ได้รับการสนองและทุ่มเทความพยายามทั้งหมดในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการ โดยการประยุกต์ใช้ทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุนในตลาด หรือการสร้างความแตกต่างโดยการสร้างจุดเด่นให้เหนือกว่าคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง มีข้อได้เปรียบของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

##### 4.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันการตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองโดยรวดเร็ว (Quick Response) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง การตอบสนองโดยรวดเร็ว คือ ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และ การตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนองโดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร แม้องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การ



ตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2555 : ออนไลน์) กล่าวว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้า ได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์กรตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้ายอมรับได้การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจขององค์กร การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการเสนอสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ ต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น ประโยชน์ของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

4.1.1 การพัฒนาสินค้าใหม่ รูปแบบที่เห็นอย่างชัดเจนของการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ เวลาที่องค์กร ใช้ไปในการพัฒนาสินค้าใหม่ จากการออกแบบสินค้าใหม่ใช้เวลา 2 ปี เหลือเพียง 1 ปี ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่พัฒนาสินค้าช้ากว่า

4.1.2 สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า ความเร็วที่องค์กรสามารถผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการเพิ่มความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่

4.1.3 การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กร ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าประสบความสำเร็จนั้น คือ มีการปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

4.1.4 การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อขององค์กรผู้ผลิตได้ประสบความสำเร็จอย่างมากด้วยการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ได้ภายใน 1 วัน ความรวดเร็วนี้ทำให้ลูกค้าใช้สินค้าได้เร็ว

4.1.5 การปรับความพยายามทางการตลาด องค์กรผู้ประกอบการผลิตสินค้าส่งขาย สินค้าสามารถปรับตัวในตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และล้ำหน้ากว่าสินค้ายี่ห้อเดิม

4.1.6 การตอบคำถามของลูกค้า ความสะดวกและง่ายในการได้รับคำตอบ สามารถเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 4.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

สินค้าที่ตอบสนองด้านเวลาที่รวดเร็วกว่า จะมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับแรงกดดันจากการแข่งขันของสภาพแวดล้อมได้ ดังนี้

4.2.1 องค์กรที่ใช้เวลาตอบสนองต่อลูกค้าในตลาดต่ำที่สุด สามารถหลีกเลี่ยงการต่อสู้แบบตัวต่อตัวได้ องค์กรที่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วมากกว่าคู่แข่ง มีส่วนช่วยให้คู่แข่งไม่มีสินค้าออกมาเทียบได้

4.2.2 องค์กรที่รวดเร็วที่สุดสามารถกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งองค์กรที่มีความรวดเร็วกว่าองค์กรทั้งหลายอาจใช้สิทธิในการกำหนดราคาสินค้าที่สูงได้ โดยไม่ใช้วิธีการแนะนำสินค้ารูปแบบใหม่ (New Types Of Product) แต่เลือกใช้วิธีการส่งมอบสินค้าที่ง่ายและสะดวกรวดเร็วมากกว่าคู่แข่ง

4.2.3 องค์กรที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วจะกระตุ้นให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตตอบสนองเร็วขึ้น การประสานงานระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิตมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วและกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็วอาจก่อให้เกิดอำนาจต่อรองที่สูงกว่า (More Bargaining Power) ให้แก่ผู้เสนอขายปัจจัยการผลิต อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ ผู้เสนอการปัจจัยการผลิตที่ผู้จัดจำหน่ายก้าวร้าว (Aggressive Supplier) ตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้โดยการดำเนินการด้วยการตอบสนองอย่างรวดเร็วในด้านสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรทั้งหลายและผู้เสนอขายปัจจัยการผลิตสามารถคงสิ่งใหม่ ๆ ของตนไว้ได้อย่างมากมาย ซึ่งการตอบสนองอย่างรวดเร็วไปยังลูกค้าด้วยวิธีนี้เป็นการสร้างโอกาสสำหรับธุรกิจใหม่ให้กับองค์กรตนเอง เป็นการสร้างความต้องการสินค้า (Demand) ที่เพิ่มขึ้น โดยทางอ้อมให้แก่ลูกค้าขององค์กร

4.2.4 ผู้ตอบสนองอย่างรวดเร็วสามารถดำเนินการเกี่ยวข้องกับการคุกคามขององค์กรคู่แข่งรายใหม่และสินค้าที่เข้ามาทดแทนได้โดยการเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ด้วยองค์กรของตนเอง คู่แข่งที่มีความรวดเร็วต้องสามารถพัฒนาสินค้าได้อย่างรวดเร็วมาก ซึ่งการคงความเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ทำให้องค์กรเหล่านี้สามารถล้ำหน้าคู่แข่งรายใหม่และอยู่เหนือกว่าสินค้าทั้งหลายที่จะเข้ามาทดแทน (ธัญญา วสุศรี. 2555 : ออนไลน์)

### 4.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของตลาด ในปัจจุบัน ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากองค์กรไม่มีการเพิ่มผลิตภัณฑ์เดิมที่เคยได้รับการยอมรับจากตลาด อาจจะทำให้ไปสู่อันตรายต่อโอกาสทางการตลาดได้ เพราะฉะนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การกระทำกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงของการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธี ดังนี้

4.3.1 การหลีกเลี่ยง คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนอง ความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3.2 การลด คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย หรืออาจลดทั้งสองอย่าง

4.3.3 การร่วมกันรับความเสี่ยง คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับองค์กรอื่นพอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 44) จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว คือ ความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาสินค้าใหม่ สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ การส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ การตอบคำถามและการให้คำแนะนำลูกค้า ที่รวดเร็ว การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยศึกษาถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ ผู้ประกอบการธุรกิจเวดดิ้ง สตูดิโอ โดยมีด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างในเชิงกลยุทธ์ การจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ และการตอบสนองที่รวดเร็ว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC)

การวัดผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเหมือนเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ พร้อมกัน ดังนี้

แคปแลนและนอร์ตัน. (Kaplan And Norton 1996 : 37-45 ; อ้างใน พสุ เดชะรินทร์.

2548 : 24-38) การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC แบบดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton นั้น ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแพร่หลาย (สิทธิศักดิ์ พุทธิพิบัติกุล, 2547 : 11) เพราะว่า BSC เป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้เกิดการบุกเบิกและปรับปรุงพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2547 : 15) เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 20) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์แนวความคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 21) มาใช้ในการวิจัย

### ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC ดังนี้

คณัย เทียนพุด (2544 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือที่ใช้บ่งบอกว่าธุรกิจประสบความสำเร็จหรือควรปรับปรุงวิธีทำธุรกิจอย่างไร

อังฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร

วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล (2547 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยองค์กรแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล (2547 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง โดยมีรูปแบบและวิธีการที่จะช่วยให้การถ่ายทอดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรลงสู่การปฏิบัติ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton. 1996 : 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

นิเวิน (Niven. 2003 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กรเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในติดต่อสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

บาลาด สกอลลาส คอลลาโบราทีฟ (Balanced Scorecard Collaborative Inc. 2012 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง กรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดการกลยุทธ์ในทุกระดับของธุรกิจโดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และการวัดกลยุทธ์องค์กร การบันทึกผลสำเร็จทำให้ธุรกิจสามารถมองเห็นผลงานทั้งหมดขององค์กร วิธีการแบบ BSC ไม่ใช่รายการของการวัดที่ไม่เคลื่อนไหวแต่เป็นกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดวางองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง กระบวนการวัดความสำเร็จการดำเนินงานของกิจการ โดยวัดทั้งในส่วนที่วัดเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้นี้จะเป็นเครื่องมือทางการจัดการและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ

### ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานแบบ ดุลยภาพ (BSC)

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC มีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนี้ (คณัย เทียนพุดม. 2544 : 24)

1. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด
2. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราห่างจากเป้าเพียงใด
3. เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการหรือลูกค้าพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์
4. เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังคงอยู่ในสถานะควบคุมได้และ

ยังคงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง

5. เพื่อให้ทราบว่าเรามีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการ ที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ BSC ยังช่วยนำเอาสิ่งที่มุ่งเน้นขององค์กรไปสู่โครงการงานการเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่จะดำเนินการกันในช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ ในฐานะที่เป็นการวัดเทียบเคียง โครงการใหม่ ๆ ทั้งหมดที่จะถูกประเมินผล หน้าที่ของ BSC จึงเป็นมากกว่าระบบการวัดผล และมีลักษณะที่โดดเด่นอยู่ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547 : 13)

5.1 BSC เป็นภาพสะท้อนจากบนลงล่าง (Top - Down) ของพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ในทางตรงกันข้ามตัววัดต่าง ๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่เฝ้าติดตามดูนั้นมักเป็นแบบล่างขึ้นสู่บน ซึ่งก็ได้มาจากกิจกรรมต่าง ๆ หรือกระบวนการเฉพาะกิจต่าง ๆ บ่อยครั้งที่มักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

5.2 BSC เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งนอกเหนือจากตัววัดทางการเงินซึ่งทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามช่วงระยะเวลา และยังสามารถที่จะบ่งชี้ให้เห็นว่าสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับช่วงระยะเวลาต่อไปได้อย่างไร



5.3 BSC ผนวกรวมตัววัดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกันทำให้มองเห็นถึงจุดต่าง ๆ ที่ต้องให้น้ำหนักความสำคัญว่าเอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่งในระหว่างตัววัดผลการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดในอดีตและช่วยให้มั่นใจได้ว่าความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัววัดตัวหนึ่ง ๆ นั้นจะ ไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัววัดอีกตัวหนึ่งอย่างแน่นอน

5.4 BSC ช่วยให้มีจุดมุ่งเน้นซึ่งจากการที่กิจการกำหนดตัววัดต่าง ๆ ไว้จำนวนมากเกินไปกว่าที่จะนำไปใช้ได้จริง BSC ช่วยให้สามารถบรรลุผลได้กับตัววัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จจริง ๆ เท่านั้นเพื่อให้การถ่ายถอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการถ่ายถอดบัตรคะแนนลง ไปเป็นลำดับขั้น ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรสูงสุด ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน หรือแม้แต่มุมมองบุคคลจะมีบัตรคะแนนเป็นของตนเอง ต้องรับผิดชอบผลงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมลงสู่ทุกระดับ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพเป็นระบบการบริหารจัดการปรับปรุงพัฒนา ด้านการระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการวัดและประเมิน มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร

#### การดำเนินการของการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ( BSC)

การดำเนินการประยุกต์ใช้ BSC ในองค์กร มีขั้นตอนในการจัดทำเริ่มจาก (วรภัทร์ ภูเจริญ และชนกฤต จรัสรุ่งขวลิต. 2545 : 101)

1. องค์กรจัดตั้งคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นประธานคณะกรรมการในการทำ BSC มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร
2. คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นร่วมกันวิเคราะห์ตนเอง (ซึ่งในที่นี้ หมายถึง องค์กร) โดยใช้เทคนิคของ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ (SWOT Analysis) เพื่อที่จะได้ทราบถึงสถานะของตนเองและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในอนาคตองค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใด
3. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากแนวคิดพื้นฐานตามแนวคิดของ BSC จะพบว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะอยู่ ณ จุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 คำว่า “วิสัยทัศน์” เปรียบได้กับจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป
4. กำหนดมุมมองตามหลัก BSC หรือมากกว่าตามที่องค์กรเห็นสมควรว่าจะมีมุมมองใดบ้างและกำหนดความสัมพันธ์ของมุมมองว่ามีความสัมพันธ์กันเช่นไร

5. คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นให้จัดทำและให้ความเห็นชอบแผนที่ทางกลยุทธ์ โดยแผนที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ หรือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) ภายใต้แต่ละมุมมองที่กำหนดขึ้น ซึ่งทุกมุมมองจะสอดคล้องกัน และมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

6. ในแต่ละมุมมอง หรือวัตถุประสงค์นั้นดำเนินการจัดตั้งตัวชี้วัดในแต่ละ วัตถุประสงค์ ซึ่งในทุกตัวชี้วัดควรมีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการมารองรับเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้

7. ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดระดับองค์กร ไปสู่ระดับต่าง ๆ ใน องค์กร

8. ดำเนินการตามแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการที่กำหนดขึ้น และเก็บรวบรวม ข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เพื่อทบทวนประเมินผล ตั้งการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

วิธีการในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติ. 2547 : 12)

8.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปแบบของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและ กลยุทธ์

8.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

8.3 มีการกำหนดคะแนนและถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นระดับชั้น

8.4 มีการวัดและรายงาน

8.5 มีการนำผลมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โดยบัตรลงคะแนนจะประกอบด้วยมุมมองที่สมดุลครบถ้วนทั้งสี่มุมมอง แต่ ละมุมมองมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

8.5.1 มีการแปลวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ลงไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

8.5.2 มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์

8.5.3 มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์

8.5.4 มีการกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์. 2544 : 21)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กร มุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้ารายใหม่การ

นำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงานการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. ตัวชี้วัด (Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการบอกว่าคุณสมบัติบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้า ทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมอง ด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ภายใต้วัตถุประสงค์การเพิ่มขึ้นของรายได้มุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการระบุตัวชี้วัด เช่น ตัวดัชนีการเพิ่มขึ้นของรายได้ในมุมมองด้านการเงินอาจตั้งเป้าหมาย คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนลูกค้าที่หายไปมุมมองด้านลูกค้าอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนลูกค้าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนของเสียในมุมมองด้านกระบวนการภายในอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับเท่าไรต่อวันต่อคนต่อปี

4. แผนงานหรือ โครงการ (Project) ที่องค์กรจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในมุมมองต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC เป็นการวางแผน กำหนดกลยุทธ์แสดงถึงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)

แนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ ได้สรุปว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996 : 49 ; พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 38)

### 1. ด้านลูกค้า

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นดัชนีที่สะท้อนถึงความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มี การวางแผนวางไว้และมีการดำเนินการอย่างดี ว่ามีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการ มุ่งเน้นการสร้าง ความประทับใจแก่ลูกค้า นำคำแนะนำติชมของลูกค้ามาเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จำนวนส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความรวดเร็ว ถูกต้องในการส่งมอบสินค้า อันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปีติกุล, 2546 : 61)

เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรจะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้น การพิจารณามุมมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 5 ประการ ดังนี้

#### 1.1 ส่วนแบ่งทางตลาด

ส่วนแบ่งทางตลาด (Market Share) จะพิจารณาความสามารถในการขายสินค้าว่าสามารถขายได้เท่าไร เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่ขายในตลาดทั้งหมด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าส่วนแบ่งตลาดที่องค์กรเข้าไปแข่งขันจากคู่แข่งได้มากหรือน้อยเพียงใด

#### 1.2 อัตราการซื้อซ้ำ

อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้ว มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรือไม่มากน้อยเพียงใด ถ้าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้วกลับมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอีก แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ลูกค้าองค์กรซึ่งเคยซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กรได้กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรอีกในอัตราการซื้อซ้ำ ร้อยละ 7 นอกจากนี้ ยังแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรด้วย ส่งผลให้องค์กรมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และฐานะลูกค้าขององค์กรก็มั่นคงมากขึ้น

### 1.3 การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่

การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market Or Customer Acquisition) จะพิจารณาความสามารถขององค์กร ในการพยายามเจาะตลาดหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้ารายใหม่ เพื่อเป็นการขยายตลาดและฐานลูกค้าขององค์กร นอกจากนี้ พิจารณาความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีต่อองค์กรด้วย ถ้าองค์กรสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลาแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากขึ้น

### 1.4 ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากน้อยอย่างไร ซึ่งองค์กรสามารถวัดความพึงพอใจได้หลายลักษณะ เช่น การวัดจากจำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด การสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ราคา ความคุ้มค่า ระยะเวลาในการให้บริการ ความคงทน และรูปแบบ องค์กรพยายามผลิตผลิตภัณฑ์หรือเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพื่อผลกระทบ โดยตรงที่มีต่อยอดขาย ทำให้องค์กรมีรายได้มากขึ้น และกำไรเพิ่มขึ้น

### 1.5 กำไรต่อลูกค้า

กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดได้แก่ กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย วัดได้จากส่วนต่างของรายได้ต่อลูกค้าหนึ่งรายและต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งราย จากการทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ (Activity Based Costing) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า (เบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ. 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านลูกค้า คือ ดัชนีสะท้อนความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรในการวางแผนงานและการดำเนินงานที่ดี ส่งผลในส่วนแบ่งทางตลาด มีอัตราการซื้อซ้ำ การเจาะตลาดหาลูกค้าใหม่และความพึงพอใจของลูกค้า

## 2. ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร

ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal Process Perspective) กระบวนการภายในองค์กรมีการพัฒนาหรือไม่พัฒนา ผู้บริหารของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เพียงอย่างเดียวหนึ่ง แต่จะขึ้น ผลการดำเนินงานจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมของธุรกิจในต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบระยะเวลา เพื่อการเรียนรู้ และพัฒนากลยุทธ์และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนา



ระบบการจัดการภายใน เช่น ระบบบัญชี ระบบ โครงสร้างเงินเดือน และองค์กรมีการอบรม พนักงานให้พนักงานมีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ ลูกค้า และมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการในการจัดลำดับก่อนหลังในการมาติดต่อ ขอใช้บริการ มุมมองด้านกระบวนการภายในประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ

2.1 ระบบการลำเลียงเข้า (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไปและกลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

2.2 การดำเนินงาน (Operations) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming Inputs Into Final Product) ซึ่ง ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักรและการทดสอบ

2.3 ระบบการลำเลียงออก (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า และการจัดตารางเดินรถเพื่อขนส่ง

2.4 การตลาดและการขาย (Marketing And Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น โฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทำงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา

2.5 การบริการลูกค้า (Customer Service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้ารวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า และกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกได้หลายด้าน เช่น การจัดซื้อ ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบเข้าเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ วัตถุดิบเข้าเหล่านี้ประกอบไปด้วยทั้งวัตถุดิบเครื่องจักร และเครื่องมือต่าง ๆ การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม การแสวงหาเทคโนโลยีต่าง ๆ การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน และโครงสร้างพื้นฐานของกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กรการวางแผน การบัญชีและการเงิน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาในองค์กรเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานคุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากกระบวนการภายในเป็นฐานให้องค์กรมีศักยภาพในการบริหารงานและเป็นกำลังสนับสนุนการต่อสู้แข่งขันกับองค์กรอื่น การศึกษามุมมองด้านกระบวนการภายในจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) จะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของกิจการ ในกิจกรรมทางด้านต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่นำเข้าไปและผลที่ออกมา ซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ระยะเวลา โดยเฉลี่ยในการประมวลผลของแต่ละคำสั่งซื้อความเร็วในการให้บริการลูกค้า และอัตราการขนส่งที่ตรงเวลาซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลานี้อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขัน และประสบความสำเร็จกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว นอกจากนี้องค์กรจะได้พิจารณาจากจำนวนของเสียหรือของชำรุดเสียหายที่เกิดขึ้นต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตขึ้นมาได้ เรียกว่าอัตราของเสีย ถ้าองค์กรมีอัตราของเสียหรือชำรุดเสียหายมาก แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร และส่งผลกระทบต่อมุมมองทางการเงิน

2. คุณภาพ (Quality) จะพิจารณาว่ากระบวนการหลักของการดำเนินงานภายในองค์กรมีคุณภาพหรือไม่ องค์กรสามารถวัดกระบวนการภายในได้หลายรูปแบบ เช่น การวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดจากจำนวนลูกค้าต่อบุคลากร 1 คน จะทำให้องค์กรทราบว่าบุคลากรต้องให้บริการลูกค้ากี่ราย ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของบุคลากร การวัดคุณภาพหรือศักยภาพทางด้านระบบสารสนเทศขององค์กรสามารถวัดจากอัตราการใช้งานของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องจะทำให้องค์กรทราบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนกี่เครื่องต้องรองรับการใช้งานกี่คน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารที่มีอนาคต

3. นวัตกรรมใหม่ (Innovation) จะพิจารณาถึงการนำเสนอสิ่งใหม่หรือผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้า ซึ่งกิจการจะมีการวัดจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในแต่ละปี ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและวางไว้ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่ระยะเวลานำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จนถึงระยะเวลาที่องค์กรนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวออกสู่ตลาด เช่น องค์กรอาจมีเป้าหมายว่าระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือ

บริการใหม่จะต้องไม่เกิน 6 เดือน ถ้าเกิน 6 เดือน แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความล่าช้าในการเพิ่มนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานทำให้ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าลดน้อยลงได้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ. 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร มีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพและนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามวัตถุประสงค์

### 3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning And Growth Perspective) ดัชนีวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นการวัดผลซึ่งจะวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องการสร้างขึ้นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจในระยะยาว การพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องต้องมีการคิดค้น การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจ และมีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต้องมีการออกแบบ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริการให้มีลักษณะรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถสนองตอบความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสามารถบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพจะพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มุมมองด้านการเงิน ซึ่งมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จะต้องระบุถึงองค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (ชาวลิตวงศ์ตั้ง. 2551 : 98) การพิจารณามุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

#### 3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills) ตัวชี้วัดได้แก่ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการทำแบบทดสอบความรู้ความสามารถ (Competency Test) ที่สอดคล้อง

และความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude And Employee Satisfaction) ตัวชี้วัด ได้แก่ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการเข้าออกของพนักงาน จะพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรที่มีความทันสมัยและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรที่สามารถรักษามูลค่าอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีการฝึกอบรมให้มีทักษะ และความสามารถสูงขึ้นแล้ว เช่น อัตราการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร อัตราการหมุนเวียนพนักงานดัชนีความสามารถบุคลากร ซึ่งอัตราส่วนเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ว่าเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

### 3.2 การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์

การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (The Development Of Infrastructure Tools and Equipment) ตัวชี้วัด ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูลอัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down - Time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ การทำให้เป็นปัจจุบันของข้อมูล ความครอบคลุมของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล ได้หรือไม่ จะพิจารณาถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่ดีขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและลงทุนเพิ่มในระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและดำเนินงานในอนาคตขององค์กรได้ โดยเฉพาะทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สัดส่วนของงบประมาณการลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของรายรับทั้งหมด ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

### 3.3 การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Development Environment to Work) วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบที่เกี่ยวกับการจูงใจขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ และมีการนำไปปฏิบัติ จะพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกล้าแสดงออกและการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการทำงานได้มากขึ้น เพื่อให้พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้มีแรงจูงใจในการทำงานและอยู่กับองค์กรต่อ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ทำให้ เกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการภายในอายุงาน โดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรสามารถวัดขวัญและกำลังใจที่ดีที่อยู่กับองค์กรในระยะยาว ถ้าอายุน้อย

เกินไป จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการที่บุคลากรในองค์กรมีอัตราเข้าออกค่อนข้างเร็ว และ  
สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงานได้ ดังนั้น อยุงานต้องเหมาะสมกับ  
กระบวนการทำงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีการพัฒนา  
ศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย พัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ สาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### 4. ด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของ  
องค์กรที่แสวงหากำไรจะใช้ผลการดำเนินงานทางด้านการเงินเป็นหลักที่บ่งชี้ว่าองค์กรประสบ  
ความสำเร็จหรือไม่ เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลส่วน  
ใหญ่มาจากงบการเงินทั้งงบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด ผลการดำเนินงานเป็น  
เครื่องมือหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเรียกว่ามุมมอง  
ทางการเงิน โดยจะบ่งบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในทางปฏิบัติเกิดผลกระทบต่อ  
การดำเนินงานขององค์กรอย่างไร การพิจารณามุมมองทางการเงินจะครอบคลุมหลัก 4 ประการ

##### 4.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้

การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) วัตถุประสงค์ ขององค์กรเกี่ยวกับการ  
การเพิ่มขึ้นของรายได้ต้องกำหนดแนวทางในการเพิ่มรายได้ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น  
การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อ  
รายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่  
ตัวชี้วัด เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม การ  
พยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า  
และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง ราคา ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น  
ภายหลังการปรับเปลี่ยน โครงสร้างราคา การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) จะพิจารณาและ  
ให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของรายได้โดยตรงว่าเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร เช่น การเติบโต  
ของยอดขาย (Sales Growth) การเติบโตของรายได้โดยรวม (Total Revenue Growth) ซึ่งการเพิ่มขึ้น  
ของรายได้จะส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในภาพรวม รวมถึงความมั่นคงและอยู่  
รอดได้ในระยะยาว การเพิ่มขึ้นของรายได้สามารถจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

4.1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสายผลิตหรือบริการใหม่ (Revenue Growth  
From New Products Or Services) จะพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สามารถสร้างรายได้  
ให้กับกิจการเท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร เช่น รายได้ของสายผลิตภัณฑ์



หรือบริการใหม่คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าใดของรายได้รวมทั้งหมดนอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลทางการตลาด จากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ที่นำออกสู่ตลาดว่ามีประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน โดยรวมขององค์กรอย่างไร

4.1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่ (New Customers Or New Markets) จะพิจารณาว่าการมีรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร เช่น การส่งสินค้าผลิตภัณฑ์ออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพิ่มในตลาดต่าง ซึ่งในอดีตลูกค้าเป้าหมายเป็นตลาดบน โดยการคำนวณหาสัดส่วนร้อยละของรายได้ที่เกิดขึ้นจากตลาดต่างประเทศเปรียบเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้จะต้องพิจารณากำหนดที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่ด้วยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่าไรของกำไรทั้งหมดขององค์กร เนื่องจากการวัดผลกำไรจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาตลาดและลูกค้าใหม่ ในการเปรียบเทียบรายได้และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศ องค์กรควรเปรียบเทียบในรูปแบบของร้อยละมากกว่าจำนวนเงิน เนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงอาจมีผลกระทบทำให้สัดส่วนของรายได้และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศเปลี่ยนแปลง

#### 4.2 การลดต้นทุน

ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้น ของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้น (Asset Utilization) ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดของต้นทุนหรือเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ เช่น ในการลดลงของต้นทุนรวมตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง ต้นทุนต่อผลผลิตที่ลดลง หรือต้นทุนต่อพนักงานที่ลดลง การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรือ อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดลดลง การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลงตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงานและการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Utilization) เนื่องจากถ้าองค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากและไม่มีการใช้งานอย่างเต็มที่ก็จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กรตัวชี้วัด ได้แก่ ผลตอบแทนของสินทรัพย์ทั้งหมด การลดต้นทุน (Cost Reduction) จะพิจารณาและให้และให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่ามีผลทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลงหรือไม่อย่างไร อาทิ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งการลดลงของต้นทุนส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต การลดลงของต้นทุนสามารถจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

1. การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร (Reduction Of Major Cost and Expenses) จะมีการนำวิธีการของระบบงบประมาณเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่าย โดยอาจระบุเป็นตัวเงินหรือเป็นร้อยละ เช่น ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาในปี 2554 เท่ากับ 72,000 บาท ค่ารับรองคิดเป็นร้อยละ 3 ของรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการกระทำดังกล่าวสามารถช่วยลดและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

2. การลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย (Reduction of Cost Per Unit Production Or Operation) จะพิจารณาระบบต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานและทำการวัดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

#### 4.3 การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ

การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ควบคุมประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคลากรในการหารายได้โดยเฉลี่ยต่อบุคลากร 1 คน ซึ่งจะใช้ในธุรกิจบริการหรือธุรกิจที่บุคลากรเป็นส่วนประกอบต้นทุนในการดำเนินงานหลักขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการวัดในรูปของกำไร โดยเฉลี่ยต่อบุคลากร 1 คน การวัดทั้งสองรูปแบบจะทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของบุคลากรในการสร้างรายได้หรือกำไรให้กับองค์กร

#### 4.4 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) จะพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการการลงทุน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุนขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถวัดประสิทธิภาพในการลงทุนได้ด้วย เช่น องค์กรมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก ดังนั้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากการลงทุนได้ เช่น จากจำนวนของเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ จากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นต่อเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ และจากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเงิน คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน ที่แสวงหากำไรจากผลการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดต้นทุน การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ การใช้สินทรัพย์ให้ประโยชน์จากการลงทุน จากแนวคิดผลดำเนินงานดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน เพื่อให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## บริบททั่วไปของธุรกิจ เวคคิง สตูดิโอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน เป็นธุรกิจการถ่ายภาพที่ได้รับแนวคิดมาจากประเทศไต้หวัน เป็นธุรกิจที่ให้บริการถ่ายภาพครอบครัวทั้งในและนอกสถานที่ ภาพวันแห่งความสำเร็จ บริการจัดทำภาพอัลบั้มเฟชั่นสไตล์สวยงามและทันสมัย รวมทั้งบริการถ่ายภาพคู่บ่าวสาวเพื่อเก็บไว้เป็นที่ระลึกในความทรงจำ ธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพได้เริ่มเข้ามาในประเทศไทยเมื่อประมาณปี 2537 และมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการจึงเกิดเป็นธุรกิจใหม่ขึ้น คือ สตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน หรือ เวคคิง สตูดิโอ โดยรูปแบบของการให้บริการนั้น นอกจากการบริการถ่ายภาพบ่าวสาวแล้ว ยังครอบคลุมไปถึงการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับพิธีการแต่งงานในทุก ๆ ขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการชุดเจ้าบ่าวเจ้าสาว ของชำร่วย การ์ดแต่งงาน หรือการจัดจองสถานที่ พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเกี่ยวกับงานแต่งงาน และมีการพัฒนาบริการเสริมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการ โดยมีการจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานแต่งงาน ไม่ว่าจะเป็นชุดเจ้าบ่าวเจ้าสาว ของชำร่วย การ์ดแต่งงาน หรือแม้แต่สถานที่แต่งงาน เพื่อให้การแต่งงานมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น จึงเป็นจุดที่ทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน หรือเวคคิง สตูดิโอที่กำลังได้รับความนิยมในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีบริการถ่ายรูปรับรูปในงานพิธีต่าง ๆ ทั้งรับปริญญา และถ่ายภาพในและนอกสถานที่ แต่ทั้งนี้ธุรกิจหลักของ เวคคิง สตูดิโอ คือ การให้บริการจัดการงานแต่งงาน บริการชุดวิวาห์หลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะตัดหรือเช่า บริการถ่ายภาพแต่งงานทั้งในและนอกสถานที่ บริการแต่งงาน จัดหาบัตรเชิญและของชำร่วย รวมไปถึงการรับผิดชอบ ดูแลในเรื่องของสถานที่จัดงาน จัดตกแต่งบริเวณสถานที่ แสง-สี-เสียง พร้อมทั้งพิธีการทุกขั้นตอน โดยมีทีมงานที่มีประสบการณ์สูง เพื่อให้การจัดงานออกมาอย่างสมบูรณ์แบบเป็นที่ประทับใจของลูกค้า (ไทยเวคคิง.การแต่งงานแบบไทย. 2556)

### ความเป็นมาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือที่นิยมเรียกกันจนติดปากว่า ภาคอีสาน เป็นภูมิภาคที่มีความโดดเด่น มีความหลากหลายทั้งทางด้านศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและวิถีชีวิตที่เรียบง่าย ด้วยขนาดของภูมิภาคที่กินพื้นที่กว่า 1 ใน 3 ของพื้นแผ่นดินไทย จึงทำให้ภูมิภาคแห่งนี้มีจำนวนประชากรมากที่สุดในประเทศและมีความหลากหลายของเชื้อชาติประชากรอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนั้นยังเป็นภูมิภาคที่มีปัญหาในด้านต่าง ๆ มากที่สุด เช่น ปัญหาความแห้งแล้ง ความยากจน การอพยพย้ายถิ่นของประชากรเพื่อหางานทำ ปัจจุบันปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขไปบ้างแล้วทำให้ภาคอีสานทุกวันนี้มีความเจริญเท่าเทียมกับภาคอื่นๆประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่พูดภาษาไทยสำเนียงอีสาน ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านสำเนียงในแต่ละท้องถิ่น หรือพูดภาษา

ท้องถิ่นของตนเองที่มีมากมายหลายภาษา แต่ประชากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวในปัจจุบันสามารถพูดสำเนียงไทยภาคกลางได้เป็นอย่างดี ประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ของตน คือ หญิงมักจะนุ่งผ้าซิ่นทอ ด้วยฝ้ายมีเชิงคลุมเสวยเข้าไปเล็กน้อย สวมเสื้อแขนสั้น ผู้สูงอายุมักตัดผมสั้นไว้จอน ส่วนผู้ชายไม่ค่อยมีรูปแบบที่แน่นอนนัก แต่มักนุ่งกางเกงมีขาครึ่งน่องหรือนุ่งโสร่งผ้าไหม อย่างไรก็ตามเครื่องแต่งกายดังกล่าวจะพบน้อยลง ในปัจจุบัน ประชากร วยหนุ่มสาวจะแต่งกายตามสมัยนิยมอย่างที่เราเห็นในที่อื่นๆ ของประเทศ แต่ก็สามารถหาชมการแต่งกายของชาวอีสานแบบดั้งเดิมได้ตามหมู่บ้านในชนบท ซึ่งประชากรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะคนเฒ่าคนแก่ยังคงแต่งกายแบบดั้งเดิม (วิกิพีเดีย สารานุกรมไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2555.)

อาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การเพาะปลูก พืชที่สำคัญ ได้แก่ ข้าวมันสำปะหลัง ปอ ข้าวโพด ภาคนี้มีพื้นที่ทำนามากกว่าภาคอื่นๆ แต่ผลผลิตที่ได้ต่ำ เพราะดินของภาคอีสานเป็นดินปนทรายไม่อุ้มน้ำและการทำนาส่วนใหญ่อาศัยน้ำฝนซึ่งไม่ค่อยแน่นอนบางปีมีน้ำมากบางปีไม่มีน้ำเลย พอถึงฤดูแล้งน้ำในแม่น้ำลำธารจะเหือดแห้งไปเสียส่วนใหญ่และพอถึงหน้าแล้งประชาชนจะอพยพไปหางานทำต่างถิ่นเป็นจำนวนมาก ถึงฤดูฝนประชาชนก็ไม่ได้เตรียมการเก็บกักน้ำฝนไว้ใช้ให้เป็นที่แพร่หลายกัน เว้นแต่เก็บน้ำฝนไว้ดื่มกินเท่านั้น การขาดแคลนน้ำในภาคนี้ทำให้ไม่ค่อยมีการปลูกพืชหลังการเก็บเกี่ยวข้าวแล้ว ทำให้ผลผลิตมีน้อย เป็นเหตุให้ประชากรในภูมิภาคนี้มีความยากจนเป็นส่วนมาก ปัญหาขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตรทำให้เกิด โครงการน้ำพระทัยจากในหลวงหรือที่รู้จักกันในนาม โครงการอีสานเขียว ความมุ่งหมายของโครงการนี้เพื่อหวังจะยกระดับความเป็นอยู่ของประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ดีขึ้น โดยการหาและสร้างแหล่งน้ำ ปรับปรุงวิธีการประกอบอาชีพ ปรับปรุงด้านสุขภาพอนามัย สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ พื้นที่ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือหลายแห่งไม่เหมาะสำหรับปลูกข้าว เพราะข้าวต้องการน้ำมาก แต่เหมาะสำหรับเลี้ยงสัตว์โดยเฉพาะการเลี้ยงวัว แต่การเลี้ยงวัวเลี้ยงควาย โดยการปลูกหญ้าให้เป็นอาหารสัตว์นั้นยังทำกันไม่ค่อยแพร่หลายในภาคนี้ การเลี้ยงสัตว์จึงไม่ค่อยได้ผล สำหรับงานฝีมือ เช่น การทอผ้าไหมและการจักสานในภาคนี้ทำกันได้ดีมีฝีมือประณีต แต่การทำในลักษณะที่เป็นกิจการใหญ่โตทำครั้งละมาก ๆ เพื่อการค้ายังไม่เป็นที่นิยมกันในหมู่ประชาชนเนื่องจากความขัดสนในพื้นที่ผู้คนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้ จึงได้เดินทางไปหางานทำกันในภาคอื่น ส่วนมากไปในลักษณะการบุกเบิกหาที่ทำกินใหม่ เรียกว่า “หานาคี” ในภายหลังการหานาคีก็ทำได้ยาก เพราะไม่มีพื้นที่ที่จะให้บุกเบิกใหม่ ส่วนใหญ่จึงไปทำงานรับจ้างในที่ต่าง ๆ และไปต่างประเทศ เช่น ประเทศสิงคโปร์ บรูไน และในประเทศเขตทะเลทรายตะวันออกเฉียงกลาง ปัญหาของภูมิภาคนี้ คือ การหาหนทางปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาคสร้างอาชีพใหม่ ๆ ให้เข้ากับสภาพทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่

โดยเฉพาะการเลี้ยงสัตว์และตั้งโรงงานที่รองรับผลิตผล เหล่านี้จะสามารถแก้ปัญหาในภูมิภาคนี้ได้มาก ในปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ขยับขยายไปตั้งยังภาคอีสานมากขึ้น ซึ่งแหล่งซื้อแรงงานจากชาวอีสานแหล่งใหญ่ ทำให้ชาวอีสานไม่ต้องจากถิ่นฐานไปหางานทำต่างถิ่นเหมือนอย่างเคย แต่โรงงานอุตสาหกรรมเหล่านี้ก็เข้ามาพร้อมกับการก่อปัญหาต่าง ๆ มากมายต่อชุมชน ทั้งปัญหามลพิษ ปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมากเกินไป และได้ทำลายวิถีชีวิตความเป็นอยู่แบบเดิม ๆ ของชาวอีสานไปอย่างสิ้นเชิง โครงการต่าง ๆ ที่รัฐบาลพยายามดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ชาวอีสาน เช่น โครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บ้าง แต่มักจะแก้ไม่ได้มากนัก ทั้งนี้ เพราะส่วนใหญ่แล้วโครงการต่างๆ เหล่านี้จะขาดการช่วยเหลือหรือสนับสนุนที่ต่อเนื่องจากส่วนราชการ เรียกว่าเป็นการดำเนินโครงการตามกระแสมากกว่าที่จะเป็นการดำเนินการอย่างยั่งยืน แต่ยังมีอีกหลายโครงการที่ประสบความสำเร็จอย่างดีโดยเฉพาะโครงการตามแนวพระราชดำริต่าง ๆ เช่น โครงการบ้านเล็กในป่าใหญ่ โครงการศิลปอาชีพ ซึ่งได้พลิกฟื้นวิถีชีวิตของชาวบ้านที่เข้าร่วม โครงการให้ดียิ่งขึ้นควบคู่ไปกับการอนุรักษ์วิถีชีวิตแบบดั้งเดิมไว้ (วิกิพีเดีย สารานุกรมไทย .ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2555 : 114)

### ข้อมูลทั่วไป

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือภาคอีสาน ประกอบด้วย 20 จังหวัด ดังนี้ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บึงกาฬ บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อำนาจเจริญ อุบลราชธานี และอุบลราชธานี แบ่งเป็นภาคอีสานตอนบน 12 จังหวัด ดังนี้ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น นครพนม บึงกาฬ มหาสารคาม มุกดาหาร ร้อยเอ็ด เลย สกลนคร หนองคาย หนองบัวลำภู และอุบลราชธานี ในภาคอีสานตอนล่าง 8 จังหวัด ดังนี้ ชัยภูมิ นครราชสีมา ยโสธร ศรีสะเกษ สุรินทร์ อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ (วิกิพีเดีย สารานุกรมไทย .ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2555 : 116)

การแบ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งตามที่ตั้ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนตั้งอยู่บนแอ่งสกลนคร ส่วนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างตั้งอยู่บนแอ่งโคราช

พื้นที่มีประมาณ 170,226 ตารางกิโลเมตร หรือ 1 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งประเทศตั้งอยู่บนที่ราบสูงโคราช ภูมิประเทศ ทั้งภาคยกตัวสูงเป็นขอบแยกตัวออกจากภาคกลางอย่างชัดเจน ประกอบด้วยเทือกเขาสูงทางทิศตะวันตกและทิศใต้เทือกเขาทิศตะวันตก มีความสูงเฉลี่ย 500-1,000 เมตร เหนือระดับน้ำทะเล มียอดเขาที่สูงที่สุดในภาคอีสาน คือ ยอดภูหลวง มีความสูง 1,571 เมตร และภูกระดึงสูง 1,325 เมตร เป็นแหล่งต้นน้ำของแม่น้ำหลายสาย ได้แก่ แม่น้ำพอง แม่น้ำเลย แม่น้ำพรหม แม่น้ำชี และลำตะคอง ทางด้านทิศใต้มีเทือกเขาสันกำแพง และเทือกเขาพนมดงรัก กัน



ระหว่างภาคอีสานของไทย กับกัมพูชา และลาว มีความสูงเฉลี่ย 400-700 เมตร ยอดเขาเขียวเป็นยอดเขาที่สูงที่สุดอย่างทางตอนใต้ สูงประมาณ 1,292 เมตร ส่วนตอนกลางของภาคมีเทือกเขาภูพานทอดตัวจากเหนือลงสู่ทิศใต้ แบ่งภาคอีสานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ แอ่งโคราช คือ บริเวณแถบลุ่มแม่น้ำชี และแม่น้ำมูล มีพื้นที่ 3 ใน 4 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมดแอ่งสกลนคร คือ บริเวณตอนเหนือของเทือกเขาภูพานและบริเวณที่ราบลุ่มน้ำโขง (วิกิพีเดียสารานุกรมไทย .ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2555)

### สภาพทั่วไปของธุรกิจเวดดิ้ง สตูดิโอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ธุรกิจงานแต่งงานหรือเวดดิ้ง สตูดิโอ (Wedding studio) เป็นธุรกิจบริการที่ได้มีการรวบรวมบริการและสินค้าทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานแต่งงานแบบครบวงจร เพื่ออำนวยความสะดวกแก่คู่รัก โดยในปัจจุบันธุรกิจงานแต่งงานมีอัตราการเติบโตที่สูงมาก เนื่องจากเป็นตลาดที่มีศักยภาพในการใช้จ่าย ในภาพรวมของธุรกิจงานแต่งงานนั้นนอกจากมีการเจริญเติบโตที่สูงแล้ว ยังมีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงเช่นกัน ทั้งเรื่องของการจัดเลี้ยง สตูดิโอถ่ายภาพ รวมไปถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับงานแต่งงาน เช่น จิวเวลรี่ เรือนหอ สถิติการจดทะเบียนสมรสทั้งหมดของประเทศไทย ปี 2556 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2556) พบว่า มีจำนวนคู่รักที่มาจดทะเบียนสมรสกว่า 4 แสนคู่ เป็นกลุ่มที่มีการจัดงานแต่งงานพร้อมทั้งมีการใช้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแต่งงานราว 1.5 แสนคู่ ส่งผลให้ตลาดธุรกิจแต่งงานมีมูลค่าตลาดรวมสูงถึง 2-3 หมื่นล้านบาทต่อปี ซึ่งเป็นมูลค่าที่ค่อนข้างสูงเป็นที่น่าสนใจแก่การลงทุน หากเจาะจงเฉพาะมาที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การจดทะเบียนสมรสของประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีถึง 10,606 คู่ ในขณะที่จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจงานแต่งงานมี จำนวน 267 ราย หากคู่สมรสเพียง 1 ใน 3 มีความสนใจที่จะใช้บริการธุรกิจงานแต่งงาน ก็นับเป็นจำนวนกว่า 3,500 ราย (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2556) ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจงานแต่งงานที่มีอยู่ อีกทั้งภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เหมาะแก่การประกอบธุรกิจนี้ ไม่ว่าจะเป็น โรงแรม ร้านอาหาร บริเวณจัดงาน-ถ่ายภาพนอกสถานที่ ดังนั้นธุรกิจจัดการงานแต่งงานจึงเป็นธุรกิจหนึ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

ภาพรวมทั่วไปของการทำธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าการแข่งขันในธุรกิจมีพอสมควร ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาที่จะเกิดในการทำธุรกิจ ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดมีการกระจาย แต่ร้านที่มีชื่อเสียง มีมาตรฐานการบริการสูง มีการส่งเสริมการขายที่ตอบสนองความต้องการลูกค้ามากที่สุดก็จะได้รับความนิยม โดยกลุ่มลูกค้าของธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานจะเป็นลูกค้าที่มีกำลังซื้อพอสมควร มีทุกสาขาอาชีพ และมีจำนวนมากเนื่องจาก

ประเพณีไทย การจัดงานรื่นเริง เฉลิมฉลองการแต่งงานมีความคู่กับผู้ที่สร้างครอบครัวใหม่ ในด้านปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจก็ไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อการค้าบริการมากนัก เพราะลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่มีกำลังซื้อค่อนข้างสูง พร้อมทั้งจะจ่ายค่าบริการ และมีการวางแผนล่วงหน้าไว้นานแล้ว ในส่วนสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ก็ทำให้เกิดการจัดงานแต่งงานที่แปลกใหม่ขึ้น เช่น นิยมวางรูปคู่สมรสในชุดแต่งงานไว้หน้างาน การจัดงานในรูปแบบที่หรูหราขึ้น ทำให้ความต้องการถ่ายภาพแต่งงาน โดยมีอาชีพมีมากขึ้น อีกทั้งความเชื่อของกลุ่มสังคม ในภาคอีสานนิยมที่จะจัดงานต่าง ๆ ในช่วงออกพรรษาและปลายปีทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวมีความต้องการใช้บริการสูงมาก ในอนาคตธุรกิจสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน จะมีอัตราในการเติบโตสูง และมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการไม่หยุดนิ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม (อรณี แสงจรัส. Wedding Service สร้างธุรกิจบนความต่าง. 2556)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับวิจัยเรื่อง การสร้างความได้เปรียบแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของธุรกิจเวดดิ้ง สตูดิโอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งอภิปรายผลการวิจัยผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

จันทิมา พรหมเกษ (2555 : 102) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางด้านข้อมูลการตลาดที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อให้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และความสามารถทางด้านข้อมูลการตลาดที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย โดยทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาที่กำหนดให้การมุ่งเน้น ความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางด้านข้อมูลการตลาดมีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความเจริญเติบโต โมเดลที่ใช้ในการทดสอบครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทางด้านธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 303 บริษัท ผลการศึกษา พบว่าการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และความสามารถทางด้านข้อมูลการตลาดที่มีต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาด

กลางและขนาดย่อม นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถทางด้านข้อมูลการตลาดส่งผลกระทบต่อทางบวกต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไรก็ตามความสามารถทางด้านข้อมูลการตลาดไม่ได้เป็นตัวแปรกลางของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการระหว่างการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และข้อเสนอแนะได้แสดงไว้ในงานวิจัยในอนาคต

ชาญชัย รัตนปรการ (2554 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจต่อพฤติกรรมการบริโภคที่เกินพอเพียง วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ กับพฤติกรรมการบริโภคที่เกินพอเพียง โดยมีสมมติฐานว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมีผลทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการบริโภคที่เกินพอเพียง การวิจัยเป็นการศึกษาการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกับกิจกรรมทางการตลาดขององค์กร กับพฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภค โดยการวิจัยใช้ทฤษฎีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากทฤษฎีพื้นฐานของ Michael E. Porter ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3 ประเภทได้แก่ (1) ผู้นำต้นทุน (2) ความแตกต่าง และ(3) มุ่งเน้น และกิจกรรมทางการตลาดจากส่วนประสมการตลาด 4Ps ของ McCarthy ขณะที่การศึกษาพฤติกรรมที่เกินพอเพียง การวิจัยใช้พฤติกรรมที่ขัดแย้งกับหลักปฏิบัติของเศรษฐกิจพอเพียง 3 ประเภทในการศึกษาการบริโภคที่เกินพอเพียง ได้แก่ (1) พฤติกรรมบริโภคนิยม (2) พฤติกรรมบริโภคเพื่อโอ้อวด และ(3) พฤติกรรมบริโภคแบบขาดการไตร่ตรอง โดยการวิจัยเป็นการศึกษาในรูปแบบของแบบจำลองเชิงโครงสร้าง โดยใช้เทคนิคแบบผสม (Mixed Method) ทั้ง เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจค้าปลีก เฉพาะห้างสรรพสินค้า และдисเคานท์สโตร์ขนาดใหญ่ และมีปริมาณสาขาเป็นจำนวนมาก จำนวน 5 องค์กรธุรกิจ ดำเนินการศึกษากลยุทธ์ของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่วนประสมการตลาด ตลอดจนศึกษาแนวทางการประกอบธุรกิจที่สอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน และความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีประชากรกลุ่มเป้าหมายคือลูกค้าที่เข้าใช้บริการจากสาขาของห้าง ซึ่งอาศัยแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ในการวิเคราะห์ ใช้วิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล โดยแนวทางในการทำวิจัยแบบไม่ใช้เชิงทดลอง เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ วิธีการที่เรียกว่า ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ซึ่งอาศัยโปรแกรม LISREL version 8.5 for Windows และผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า (1) ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างของผล

ของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจต่อพฤติกรรมการบริโภคที่เกินพอเพียง ของ ตัวอย่างมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อยู่ในระดับเกณฑ์ดี (2) กลยุทธ์การสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจทั้ง 3 ประเภทล้วนแต่มีระดับอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริโภคที่ เกินพอเพียงทั้งสามประเภทที่สูงทั้งสิ้น โดยเฉพาะประเภทการบริโภคเพื่อโอ้อวดสูงสุด และพบ ทิศทางผกผันของความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประเภทผู้นำต้นทุน กับพฤติกรรมการบริโภคเพื่อ โอ้อวด (3) ด้านระดับความเชื่อและการปฏิบัติต่อหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงที่แตกต่างกันของผู้บริโภค มีความแตกต่างของรูปแบบของตัวแบบจำลอง โครงสร้างเชิงสาเหตุของกลุ่มที่มีทัศนคติที่ต่างกัน (4) ผู้บริโภคที่มีระดับความเชื่อและการปฏิบัติที่ มีต่อหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ต่ำ พบในกลุ่มนักเรียนนักศึกษาถึงวัยเริ่มทำงานที่อายุต่ำ กว่า 30 ปี กลุ่มข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ และวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท

ยูภาพร พลรักษา (2553 : 112) ได้การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการ จัดเก็บรายได้แบบดุลยภาพ Balanced Scorecard กับประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ ขององค์การ บริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบ การจัดเก็บรายได้แบบดุลยภาพ Balanced Scorecard ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอ เชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเงินและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพการจัดเก็บ รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจาก ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านความถูกต้องครบถ้วน ด้านความคุ้มค่าของค่าใช้จ่าย ด้านการ จัดเก็บรายได้ตามกำหนดเวลา และด้านการตรวจสอบและติดตาม ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบการจัดเก็บรายได้แบบดุลยภาพ Balanced Scorecard มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัด มหาสารคาม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อารยา ปัญญาวัฒน์ (2552 : 98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มี ผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากผู้รับจัดงานแต่งงานในจังหวัดเชียงใหม่ โดยได้การเลือกกลุ่ม ตัวอย่างและใช้แบบสอบถาม จำนวน 100 ราย นำมาประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุต่ำกว่า

30 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ประกอบอาชีพพนักงานองค์กรเอกชน โดยมีรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามและคู่ครอบครัวระหว่าง 30,001-40,000 บาท และนิยมจ้างงานแต่งงานในช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม พบพฤติกรรมการใช้บริการธุรกิจผู้รับจัดงานแต่งงานว่า สาเหตุที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากผู้รับจัดงานแต่งงานมากที่สุดคือ การที่ผู้รับจัดงานแต่งงานให้บริการครบวงจร ซึ่งผู้ที่มีส่วนร่วมในตัดสินใจใช้บริการผู้รับจัดงานแต่งงานคือคู่สมรสหรือคู่ครองของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการวางแผนด้านงบประมาณไว้ที่ต่ำกว่า 200,000 บาท ระยะเวลาในการติดต่อผู้รับจัดงานล่วงหน้า 3-6 เดือน และมีผู้แนะนำผู้ตอบแบบสอบถามจึงรู้จักร้านรับจัดงานแต่งงาน ผลของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกบริการจากผู้ตอบแบบสอบถามมีความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ คือ ความแตกต่าง แปลกใหม่ในการออกแบบรูปแบบงาน การแต่งกายของพนักงานอันเป็นเอกลักษณ์น่าเชื่อถือ ชื่อเสียงของผู้รับจัดงานแต่งงาน การประชาสัมพันธ์ของผลงานที่ผ่านมา และราคาที่ต่ำเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานของบริการ ด้านข้อเสนอแนะ คือ ผลงานที่ออกมาไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

เปรมิกา จิตตะสา (2551 : 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันการให้บริการการถ่ายภาพแต่งงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ อายุ สถานภาพทางครอบครัว อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่ ลูกค้าผู้ใช้บริการให้บริการการถ่ายภาพแต่งงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 286 คน ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้ใช้บริการการถ่ายภาพแต่งงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 36 – 45 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และศึกษาในระดับปริญญาตรี 2) ผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจใช้บริการการถ่ายภาพแต่งงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร คือ ตัดสินใจด้วยตนเอง สี่ที่ส่วนช่วยให้ท่านตัดสินใจใช้บริการ ได้แก่ เพื่อน ญาติหรือคนรู้จักบอกต่อ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันการให้บริการการถ่ายภาพแต่งงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการลดต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว และด้านการจำกัดขอบเขต 4) ผลการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไป ที่มีเพศ อายุ อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันการให้บริการการถ่ายภาพแต่งงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสาวภา สมบัติ (2551 : 82) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานแบบดุลยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเลือกใช้บริการการถ่ายภาพแต่งงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานแบบดุลยภาพต่อพฤติกรรมเลือกใช้บริการ



2) ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานแบบดุลยภาพกับพฤติกรรมการเลือกใช้บริการ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า  $t$ -test ค่า  $F$ -test ใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีเชฟเฟ โคลสแควร์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานแบบดุลยภาพ การให้บริการการถ่ายภาพแต่งงานในเขตอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือด้านลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามลำดับ 2) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานแบบดุลยภาพการให้บริการการถ่ายภาพแต่งงานในเขตอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ไม่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับการให้บริการ ด้านระยะเวลา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อาชีพ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการใช้ระยะเวลาใช้บริการ แตกต่างกัน ส่วนเพศ และระดับการศึกษา ไม่พบว่ามีพฤติกรรมการใช้ระยะเวลาใช้บริการ แตกต่าง พฤติกรรมการเลือกใช้บริการช่วงเวลาที่สะดวกที่สุดในการใช้บริการมีผลต่อภาพรวม 3) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานแบบดุลยภาพกับพฤติกรรมการเลือกใช้บริการ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีความสัมพันธ์ต่อกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พุททชาติ สิทธิสันติกุล (2549 : 87) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติและพฤติกรรมของลูกค้า ที่มีต่อการจ้างบริการจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 100 คน ซึ่งใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือสอบถามเฉพาะองค์กรที่เคยใช้บริการจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอาชีพรับราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ ด้านพฤติกรรมการใช้บริการการจัดเลี้ยงนอกสถานที่ จะจัดเลี้ยงนอกสถานที่ 1-3 ครั้งต่อปี โดยส่วนใหญ่จะเป็นการจัดเลี้ยงของหน่วยงาน อาหารเป็นอาหารไทย และใช้บริการเครื่องดื่มเป็น น้ำเปล่า ชา และกาแฟ ซึ่งจัดเลี้ยงในรูปแบบบุฟเฟ่ต์มากที่สุด สถานที่จัดเลี้ยงส่วนใหญ่จะเป็นการจัดเลี้ยงที่โรงแรมมากที่สุด ด้วยเหตุผลที่ใช้คือ ราคาที่มีความเหมาะสม และรสชาติผู้ตัดสินใจเลือกร้านที่ให้บริการจัดเลี้ยง คือ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้บริหาร ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวคือช่วงเวลาที่ยุ่งมากที่สุด รองลงมาคือ ช่วงเวลากลางวัน ด้านทัศนคติต่อการบริการจัด

เลี้ยงนอกสถานที่ พบว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถามถึงความหลากหลายในประเภทของอาหารที่จัดเลี้ยงโดยรวมคือ ร้อยละ 78.87 เข้าใจ ร้อยละ 10.62 ไม่แน่ใจ และร้อยละ 10.50 ไม่รู้ ด้านความรู้สึกต่อบริการจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ พบว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดเลี้ยงนอกสถานที่ และด้านพฤติกรรมในการใช้บริการ สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการ การบริการแบบมืออาชีพ มีการจัดรูปแบบออกมาได้อย่างสวยงาม และรสชาติอร่อยถึงแม้ว่าร้านนั้นๆจะไม่มีชื่อเสียงก็ตาม

ปิยะพร อัสวฤทัย (2547 : 73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสานที่มีผลต่อการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-35 ปี อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน รายได้ 10,001 – 20,000 บาท มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่เคยใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน ผู้ที่เคยใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานวางแผนที่จะใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานในช่วงเดือนตุลาคม – เดือนธันวาคม ช่วงเวลาที่สะดวกไปใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน คือ วันหยุดราชการ (วันเสาร์ – วันอาทิตย์) ความต้องการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานคือถ่ายภาพชุดแต่งงานทั้งใน และนอกสถานที่ และค่าใช้จ่ายในการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานประมาณ 15,001 – 30,000 บาท ความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับการสื่อสารทางการตลาด คือ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาด ณ จุดขาย การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต การจัดกิจกรรมพิเศษ และพนักงานขายมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน พบว่า ผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพิเศษที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการขายที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 เพศ อายุ รายได้ และระดับการศึกษา/การศึกษาศึกษาสูงสุดกับการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุ รายได้ และระดับการศึกษา/การศึกษาศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเพศแตกต่างกันมีการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาวิจัยการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาด ณ จุดขาย การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต การจัดกิจกรรมพิเศษ และพนักงานขายกับการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน พบว่า การโฆษณา การส่งเสริมการขาย

การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต มีความสัมพันธ์กับการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงานของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการตลาด ณ จุดขาย การจัดกิจกรรมพิเศษ และพนักงานขายไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้บริการสตูดิโอถ่ายภาพแต่งงาน

สมบัติ ตั้งบริบูรณ์รัตน์ (2547 : 88 – 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการถ่ายภาพแต่งงานแบบชุด พบว่า ผู้บริโภค โดยรวมมีความคิดเห็น ต่อการถ่ายภาพแต่งงานแบบชุดโดยรวม และความคิดเห็นต่อส่วนผสมทางการตลาดทั้ง 4 ด้านคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่า เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการถ่ายภาพแต่งงานชุดโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พิจารณาส่วนผสมทางการตลาดมีความคิดเห็นด้านการจัดจำหน่ายแตกต่างกัน โดยเพศชายมีความพอใจมากกว่าเพศหญิง สำหรับด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริโภคที่มีอายุ อาชีพ และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการถ่ายภาพแต่งงานแบบชุด โดยรวมและด้าน ส่วนผสมทางการตลาดไม่แตกต่างกัน ผู้บริโภคที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการ ถ่ายภาพแต่งงาน โดยรวม ส่วนผสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านการส่งเสริม การขายแตกต่างกัน ผู้บริโภคที่นับถือศาสนาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการถ่ายภาพแต่งงานแบบชุด โดยรวมและด้านผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน และผู้บริโภคที่เลือกระดับราคาในการใช้บริการต่างกัน มี ความคิดเห็นต่อการถ่ายภาพแต่งงานแบบชุดโดยรวมและด้านการส่งเสริมการตลาดแตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

แซนติเอโก (Santiago, 1999) ศึกษาการใช้เทคนิควิธีการแบบดุลยภาพในการพัฒนา คุณภาพบริการของสถานบริการ โดยใช้วิธีการแบบดุลยภาพในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้แบ่งมุมมองออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านผลลัพธ์ที่ได้ 4) ด้านกระบวนการภายใน 5) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยในแต่ละด้านจะ คัดเลือกวัตถุประสงค์ที่สำคัญนำมาวัดเพียงด้านละ 4-5 ข้อ ซึ่งในแต่ละวัตถุประสงค์จะใช้ตัวชี้วัด เพียงข้อเดียวเท่านั้นในการประเมินองค์กร

แมคคาร์รูดและ แฮร์เทอร์ (2005 : 2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เครื่องข่ายที่ทำให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขัน กรณีธนาคารเพื่อการลงทุนโดยศึกษาเฉพาะในแง่มุมมองเครือข่ายทาง สังคมศาสตร์มาพัฒนาทรัพยากรทางธุรกิจ จากการศึกษาเครือข่ายที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการ แข่งขัน กรณีธนาคารเพื่อการลงทุน โดยศึกษาเฉพาะในแง่มุมมองเครือข่ายทางสังคมศาสตร์มา พัฒนาทรัพยากรทางธุรกิจ อันได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารเพื่อ การลงทุนในการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของตลาดกู้ยืมในตลาดเอเชียระหว่างปี ค.ศ.

1994-ค.ศ.1997พบว่า การที่ธนาคารเพื่อการลงทุนจะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนนั้นธนาคารเพื่อการลงทุนจะต้องมีกลไกทางธุรกิจในการที่จะสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง ในการประกอบธุรกิจในระบบเศรษฐกิจ โดยการดำเนินธุรกิจจะต้องเป็นกระบวนการ การด้วยการผ่านเครือข่ายทางสังคมศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานของธนาคารเองและลูกค้า ตลอดจนซัพพลายเออร์ ทั้งการดำเนินงานภายในและภายนอก อันเกี่ยวข้องกับการตลาดและการขาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการเงิน

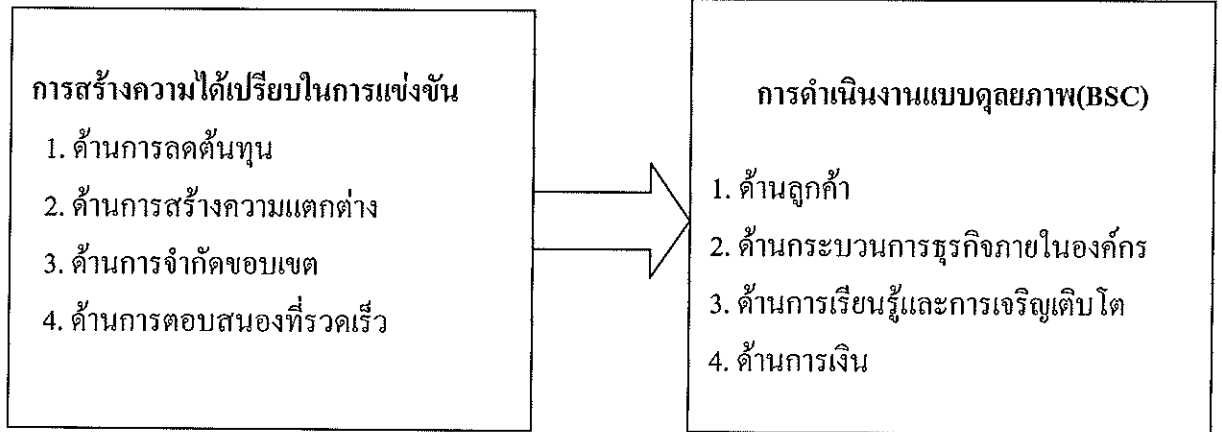
พาวอท (2004 : 1-2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถด้านไอทีที่เปิดใช้งานแบบไดนามิกในการผลิตภัณฑ์ใหม่ : การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมพบว่า ในสภาวะแวดล้อมที่โลกเกิด โลกาภิวัตน์ ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง หากธุรกิจใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้รวดเร็วกว่า และดีกว่า ย่อมทำให้ธุรกิจนั้น ๆ มีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในขณะที่สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอยู่นั้น ธุรกิจนั้น ๆ จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องของข้อมูลสารสนเทศ ทั้งนี้เพราะข้อมูลสารสนเทศ จะช่วยทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการที่จะปรับเปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากร การจัดการความรู้ และการประสานงานซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถที่จะสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิดของการวิจัยการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของธุรกิจเวดดิ้ง สตูดิโอ ในภาคตะวันออก เชียงเหนือ มีกรอบแนวคิดในวิจัยดังนี้ การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันใช้แนวความคิดของพอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 11-44) ประกอบด้วย การลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขต และการตอบสนองที่รวดเร็ว จึงนำมาเป็นตัวแปรอิสระการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ใช้แนวความคิดของ (Kaplan and Norton, 1996 : อ้างในพสุ เดชะรินทร์, 2548) ประกอบด้วย ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน นำมาเป็นตัวแปรตาม รายละเอียดดังนี้

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY