



# Book Review

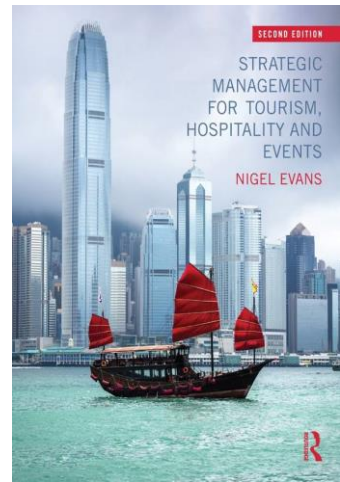
ธัญมิ อติเวทิน

เรื่อง: **Strategic Management for Tourism,  
Hospitality and Events (2nd ed.)**

ผู้เขียน: **Nigel Evans**

สำนักพิมพ์: **Routledge**

ปีที่พิมพ์: **2015**



## Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events:

เสริมเขี้ยวเล็บทางการแข่งขันในโลกอุตสาหกรรมบริการสมัยใหม่ด้วยแนวคิดเชิงกลยุทธ์

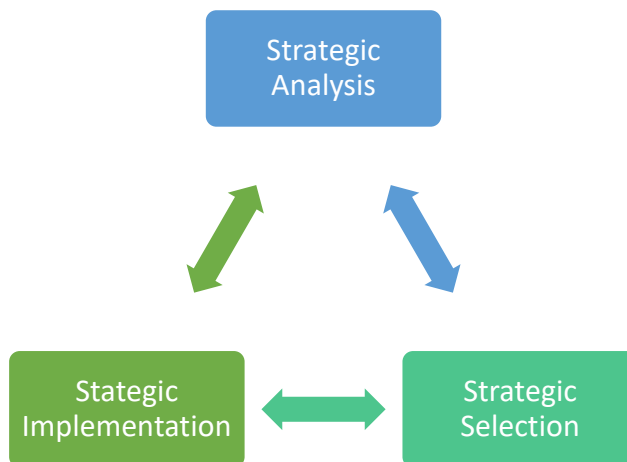
หลังจากที่ภัยคุกคามประชากรโลกที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในช่วง 3 ปีระหว่าง ค.ศ. 2020-2022 ได้ลดน้อยลงมาอยู่ในระดับที่การใช้ชีวิตของผู้คนในโลกเริ่มกลับมาเป็นปกติ ทั้งในเชิงการใช้ชีวิตประจำวัน การประกอบอาชีพ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ในเชิงเศรษฐกิจที่เริ่มฟื้นตัวขึ้น ทั้งนี้ในส่วนของภาคอุตสาหกรรมบริการและการขนส่ง ซึ่งถือว่าเป็นภาคส่วนได้รับผลกระทบอย่างหนักในช่วงสถานการณ์ที่ผ่านมาจนรายได้ที่ลดลงอย่างมาก อันเป็นผลจากนโยบายในการควบคุมการเดินทางทั้งภายในและระหว่างประเทศ รวมถึงกิจกรรมที่จะทำให้เกิดการรวมตัวของคนเป็นจำนวนมาก เช่น ในกรณีของธุรกิจโรงแรมและที่พัก ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจการเดินทางและการขนส่ง เป็นต้น และแม้ในปัจจุบันสถานการณ์ในภาพรวมของโลกเริ่มคลี่คลายไปในแนวทางบวกด้วยนวัตกรรมด้านสุขภาพ เช่น วัคซีนหรือยาต้านไวรัส ที่ส่งผลให้จำนวนผู้เสียชีวิตหรือผู้ป่วยอาการหนักมีจำนวนลดลง ประกอบกับทัศนคติของผู้คนที่มีต่อโรคเองได้เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกัน สะท้อนได้จากนโยบายสาธารณสุขในหลายประเทศที่ปรับให้โรคไวรัสโควิด-19 กลายเป็นโรคประจำถิ่นเพื่อให้การดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชนเริ่มกลับเข้าสู่สภาวะปกติได้

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนอันเป็นผลจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสก็คือ การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวหรือผู้ใช้บริการ เช่น ความเอาใจใส่ที่เพิ่มขึ้นต่อมาตรการดูแลด้านสุขอนามัยให้กับลูกค้า รวมไปถึงแนวโน้มในการใช้สื่อออนไลน์เพื่อค้นหาหรือเปรียบเทียบข้อมูลในการซื้อหรือใช้บริการผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองที่เพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อมุมมองและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้แก่ คน ทุน และเทคโนโลยี ให้เกิดคุณค่าและประสิทธิภาพในระดับสูงสุด ในขณะที่เดียวกันก็ยังต้องแสวงหาวิธีการในการเพิ่มหรือพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้ หนังสือ 'Strategic Management for Tourism, Hospitality and

Events' เขียนโดย Nigel Evans จึงเป็นเสมือนสิ่งที่ให้แนวทางและแนวปฏิบัติ ด้วยการปูพื้นฐานแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ตลอดจนกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติใช้ โดยมีการสอดแทรกคำศัพท์สำคัญที่มักถูกนำมาใช้บ่อยในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนกรณีศึกษาที่น่าสนใจประกอบเนื้อหาในทุกบท โดยเนื้อหาหลักภายในหนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาด้านในออกเป็น 6 ส่วน ตามกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1. ภาพรวมของแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และบริบทที่เกี่ยวข้องของอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ SWOT 4. การคัดเลือกกลยุทธ์ 5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ และ 6. กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ

### ภาพรวมของแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และบริบทที่เกี่ยวข้องของอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว

เมื่อใดที่มีการกล่าวถึงกลยุทธ์ เรามักมองว่าแนวคิดนี้เป็นเรื่องของ 'กระบวนการ' เนื่องจากกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ด้วยเหตุนี้ จึงเห็นได้ว่า องค์กรในระดับต่างๆ ทั้งขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กต่างจำเป็นต้องออกแบบวิธีการในการทบทวนวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์ของตนเองเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ที่สามารถส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและลบต่อการดำเนินงานหรือการประกอบธุรกิจ และด้วยการทบทวนนี้เองที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังในท้ายที่สุดขององค์กร นั่นคือการคงอยู่และการเจริญเติบโตได้ในอนาคต ในทางปฏิบัติ นั้น กระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้



### 1. การวิเคราะห์กลยุทธ์

เป้าหมายในขั้นตอนนี้คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและรอบด้าน โดยประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เช่นเดียวกับกับเวลาที่เราไม่สบายและเดินทางไปพบแพทย์เพื่อให้ทำการวินิจฉัยอาการป่วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการค้นหาสิ่งที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อย ส่วนอีกขั้นตอนนี้ก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก

ทั้งในระดับย่อย (Micro) และในระดับใหญ่ (Macro) ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับใหญ่ ประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านที่ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือองค์กรใดหนึ่ง แต่ส่งผลกระทบในภาพรวมต่ออุตสาหกรรมบริการทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ สิ่งที่ต้องพิจารณาถึงปฏิบัติเป็นแนวทางเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกก็คือ การปรับตัวและการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับใหญ่ที่กล่าวถึงนี้ ประกอบด้วย มิติด้านสังคมและประชากรศาสตร์ มิติด้านการเมือง มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านเทคโนโลยี

ในขณะที่ปัจจัยแวดล้อมภายนอกในระดับย่อยจะมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กรนั้นๆ แม้ปัจจัยเหล่านี้มักสร้างผลกระทบให้กับองค์กร แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่ในบางโอกาส องค์กรสามารถบริหารจัดการได้บางส่วน ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่องค์กรสามารถบริหารจัดการและควบคุมได้อย่างเต็มที่ โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับย่อย หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันนี้ จะครอบคลุมไปยังขอบเขตที่องค์กรต้องทำการแข่งขัน ทั้งในด้านของทรัพยากรที่ต้องนำเข้าและผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรในฐานะของผลลัพธ์ด้านการผลิต และด้วยข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับรวบรวมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อตอบสนองเป้าหมายในการมองหาปัจจัยที่จะพัฒนาเป็นปัจจัยโอกาส (Opportunities) ที่จะสร้างผลกระทบในเชิงบวก และปัจจัยที่อาจกลายเป็นปัจจัยอุปสรรค (Threats) ที่คุกคามหรือส่งอิทธิพลในทางลบได้

และเมื่อองค์กรได้นำผลของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกันแล้ว สิ่งที่เป็นความท้าทายถัดไปจึงอยู่ที่การคัดเลือกแนวทางของกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยในการระบุปัจจัยที่เป็นจุดต่อหรือปัจจัยอุปสรรค ขณะที่ในเวลาเดียวกันก็พยายามค้นหาปัจจัยที่เป็นจุดเด่นและมองหาปัจจัยโอกาสที่อาจเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการนี้ก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างละเอียดเพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์หรือ SWOT Analysis นอกจากนั้น อาจมีการเพิ่มขั้นตอนเพิ่มเติมด้วยการสกัดจุดเด่น จุดต่อ โอกาส และอุปสรรค ออกมาเป็นประเด็นหลัก (Key issues) เพื่อให้การวิเคราะห์ยังมีความละเอียดและชัดเจนมากขึ้น

## 2. การคัดเลือกกลยุทธ์

ขั้นตอนที่สองในกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การนำข้อมูลสำคัญที่ได้รับรวบรวมจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ในขั้นตอนแรกมาใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินการขององค์กรในอนาคต ในกรณีนี้ การคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะพิจารณาอยู่บนพื้นฐานของมุมมอง 3 ประการได้แก่

- องค์กรจะมีทิศทางในการแข่งขันอย่างไร
- องค์กรจะใช้ทิศทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันอย่างไร
- องค์กรจะนำเครื่องมือหรือวิธีการใดมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ประเด็นที่ควรต้องพิจารณาในขั้นตอนนี้ยังคงย้อนกลับไปที่ขั้นตอนของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพราะหากในการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น องค์กรยังได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือมีข้อมูลบางส่วนที่ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์อาจส่งผลในท้ายที่สุดต่อกระบวนการคัดเลือกกลยุทธ์บนฐานของข้อมูลที่ยังไม่เพียงพอ และมีความเป็นไปได้ที่กลยุทธ์ที่ถูกเลือกขึ้นมาจะยังไม่เหมาะสมเพียงพอ ดังนั้น การคัดเลือกกลยุทธ์จึงมัก

เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างละเอียด หากขั้นตอนดังกล่าวดำเนินการไปได้อย่างสมบูรณ์จะนำไปสู่การกำหนดทางเลือกหรือเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

### 3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและกระบวนการบริหารจัดการ

ในขั้นตอนที่สามของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ที่ผ่านการคัดเลือกไปปฏิบัติใช้จริง ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความซับซ้อน โดยเฉพาะในประเด็นของการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและต้องอาศัยกระบวนการด้านการจัดการเข้ามาช่วยสนับสนุนในหลายประเด็น เนื่องจากมีหลายประเด็นที่ควรทราบเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ให้เกิดผลได้จริง ได้แก่

- ทรัพยากรที่เพียงพอขององค์กร
- ความพร้อมในด้านวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างขององค์กรที่จะมีส่วนช่วยผลักดันหรือสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ความสามารถหรือทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันทั้งในมิติด้านภูมิศาสตร์และศักยภาพการขยายตัวไปในต่างประเทศขององค์กร

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้จริง ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงมีได้จำกัดแค่เพียงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเท่านั้น หากยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับมิติของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน ในบทที่ 15 ซึ่งเป็นบทสุดท้ายของหนังสือจึงได้กล่าวถึงสถานะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจกับความซับซ้อนและบริบทของรายวิชาที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตามแต่ละช่วงเวลา ท้ายที่สุดนี้ จึงขอแนะนำหนังสือเล่มนี้ให้กับผู้สนใจได้ศึกษา โดยสามารถเป็นประโยชน์ทั้งการเพิ่มพูนองค์ความรู้ในทางตรง ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผนเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินของธุรกิจและองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคต