

ขีดความสามารถเชิงพลวัต และกลยุทธ์ Mass Customization ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบ
ในการแข่งขัน

**Dynamic Capabilities and Mass Customization Strategy Influencing
on Competitive Advantage**

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา อรุณรัตน์ ชินวรณัฏฐ์ ณัฐประภา นุ่มเมือง
Pairoj Piyawongwathana, Arunrat Chinnaworn, Natthaprapha Nummaung

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Faculty of Management Science, Petchaburi Rajabhat University

E-mail: piroj_piya@hotmail.com

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันกับกลยุทธ์ Mass Customization นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการค้นหาโอกาส การสะสมข้อมูล และการปรับเปลี่ยนทรัพยากรกับกลยุทธ์ Mass Customization เป้าหมายในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับยืนยันถึงกระบวนการค้นคว้าขีดความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธ์ Mass Customization เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยนี้เป็นการศึกษาในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาคเศรษฐกิจบริการ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามส่งให้แก่ผู้บริหารในเขตหัวหินและชะอำ จำนวน 461 แห่ง ได้รับการส่งคืนจำนวน 389 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นสถานพักแรมในหัวหินและชะอำ สถิติวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้อง คือ แบบจำลองมาตรวัด (measurement model) และแบบจำลองโครงสร้าง (structural model) ยืนยันว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ พบว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับงานวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาแนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัตกับความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อยืนยันความถูกต้องของแนวคิดให้กว้างขวางยิ่งขึ้นทั้งในภาคเศรษฐกิจบริการ และภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ

คำสำคัญ: ขีดความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธ์ Mass Customization และความได้เปรียบในการแข่งขัน

Abstract

The primary objective of this research is to test the relationship between competitive advantage and Mass Customization Strategy. Additionally, in this investigation, these three capabilities are linked to the opportunity search information stock and the resource reconfiguring. The goal of this study is to obtain empirical data to validate the dynamic capabilities paradigm. The researcher focused on the organizational tourist business, a sector of the service economy. Copies of a questionnaire were sent to the managers of 461 tourist business in hua-hin and cha-am, of the 389 responses, most of them emanated from lodging business. The questionnaire had been systematically evaluated in terms of content validity and reliability. The



Structural Equation Model (SEM) was used to determine causal relationships between the independent and dependent variables. Based on statistical analysis, the derived indices were confirmatory of relationships between the measurement model and the structural model. According to the findings, source of competitive advantage is dynamic capabilities, Future research should focus on the question of external validity so as to ascertain whether the applicability of dynamic capabilities can be extended to other sectors of the service economy, as well as to manufacturing industry.

Keywords: Dynamic Capabilities, Mass Customization Strategy, Competitive Advantage

Paper type Research

1. บทนำ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นผลมาจากการใช้กลยุทธ์องค์การเพื่อแข่งขัน (Porter, 1985) กลยุทธ์องค์การจะส่งผลต่อศักยภาพการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบว่ามีประสิทธิผลของกลยุทธ์ได้จากผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัด อาทิ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets; ROA) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment; ROI) เป็นต้น องค์การที่มีศักยภาพการดำเนินงานสูงกว่าคู่แข่งหรือมีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง (Superior Performance) แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนักวิชาการเรียกปรากฏการณ์นี้ว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1985; Santos-Vijande, Lopez-Sanchez & Trespalacios 2012) ทฤษฎีที่สามารถอธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันมีหลายทฤษฎี แต่ทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างมาก คือ ทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขัน

Porter (1980; 1985) เสนอกลยุทธ์การแข่งขันในมุมมองกลยุทธ์คือตำแหน่งการแข่งขัน (Position School) และได้เสนอกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (ตำแหน่งองค์การที่แข่งขันด้วยต้นทุน) และกลยุทธ์คุณภาพแตกต่าง (ตำแหน่งองค์การที่แข่งขันด้วยคุณภาพ) มุมมองนี้ชี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขันมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ยืนยันมากมาย (Santos-Vijande, Lopez-Sanchez & Trespalacios 2012) อย่างไรก็ตาม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงทั่วโลกให้แบนลง การเติบโตของภาคธุรกิจบริการ คำนึงความชอบแบบหลากหลาย และความเป็นโลกาภิวัตน์ ใช่หรือไม่ว่าองค์การที่วางตำแหน่งทางการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำหรือกลยุทธ์คุณภาพแตกต่างจะยังคงมีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน Pine (1993) ได้เสนอแนวคิดต่อยอดงานของ Porter (1980) ด้วย กลยุทธ์ Mass Customization หรือ “คุณค่าหลากหลาย” โดยเชื่อว่า นอกจากลูกค้าจะต้องการคุณค่าที่มุ่ง “ต้นทุนต่ำ” หรือ “คุณภาพแตกต่าง” แล้ว ลูกค้ายังมีความต้องการคุณค่าหลากหลายด้วย ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงต้องการทดสอบความได้เปรียบในการแข่งขัน

กับกลยุทธ์ Mass Customization ภายใต้ขีดความสามารถเชิงพลวัต

ขีดความสามารถเชิงพลวัตได้ถูกนำเสนอว่าเป็นแนวคิดใหม่และเป็นรากฐานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดนี้มุ่งที่ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) พัฒนากลุ่มทรัพยากรและขยายขีดความสามารถใหม่ (Renew) ภายในองค์การ ตลอดเวลาที่สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้จะไม่ยึดติดกับขีดความสามารถเก่าที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบัน (Barney, 1991; Porter, 1980) แต่จะให้ความสำคัญกับการแข่งขันเพื่ออนาคตที่องค์การควรรู้ว่าต้องปฏิบัติอะไร (Know-What) และปฏิบัติอย่างไร (Know-How) ทำไมต้องปฏิบัติ (Know-Why) (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Hamel & Prahalad, 1994) ขีดความสามารถเชิงพลวัตเป็นการรวมกลุ่มทรัพยากร ปรับเปลี่ยนขีดความสามารถปัจจุบันสู่ขีดความสามารถใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเชิงโอกาส (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter, 2007, p.24) เป็นจุดเริ่มต้นหรือเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อกำหนดทรัพยากรองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน แนวคิดนี้เป็นการเติมเต็มส่วนที่ขาดไปของทฤษฎีฐานทรัพยากรที่มุ่งผูกขาดทรัพยากรแต่ละเลยการค้นหาโอกาสและปรับเปลี่ยนขีดความสามารถในอนาคต (Barney, 1991)

ธุรกิจท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจสังคมและการจ้างงานสูง (World Travel & Tourism Council, 2012, p.3) ประเทศไทยธุรกิจท่องเที่ยวมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 ของรายได้ประชาชาติภายในประเทศ สำหรับการท่องเที่ยวในเขตหัวหินและชะอำมีขนาดรายได้จากการท่องเที่ยวปีละประมาณ 30,000 ล้านบาท (<http://www.tourism.go.th> เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2556) และมีผลในการผลักดันการเติบโตเศรษฐกิจท้องถิ่นค่อนข้างสูง คำถาม คือ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ใช่หรือไม่ว่าองค์การในธุรกิจท่องเที่ยวที่กำหนดตำแหน่งการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ Mass Customization จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าองค์การคู่แข่ง และ

กลยุทธ์ Mass Customization ขึ้นกับอิทธิพลของขีดความสามารถเชิงพลวัต หรือไม่

จุดมุ่งหมายของบทความนี้ ต้องการอธิบายแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านมุมมองกลยุทธ์ Mass Customization และขีดความสามารถเชิงพลวัตด้วยแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล โดยยืนยันด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรในธุรกิจท่องเที่ยวหัวหินและชะอำ โครงสร้างบทความวิจัย แบ่งเป็น 8 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1.บทนำ ส่วนที่ 2.วัตถุประสงค์การวิจัย ส่วนที่ 3.สมมติฐานการวิจัย ส่วนที่ 4.วิธีวิจัย ส่วนที่ 5.สรุปผลการวิจัย ส่วนที่ 6.อภิปรายผลการวิจัย ส่วนที่ 7.ข้อเสนอแนะ และส่วนที่ 8.ข้อเสนอแนะและแนวทางการวิจัยในอนาคต

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยให้ความสำคัญกับการใช้ทฤษฎีกลยุทธ์ Mass Customization และขีดความสามารถเชิงพลวัตเพื่อตอบโจทย์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ Mass Customization
2. ศึกษาขีดความสามารถเชิงพลวัตซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการค้นหาโอกาส ความสามารถในการสะสมข้อมูล และความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร

3. วารณกรรม

ทฤษฎีและกรอบแนวคิด (Theoretical and Conceptual Framework) ที่นำมาสร้างตัวแปรในกรอบแนวความคิดการวิจัยมาจากทฤษฎีขีดความสามารถเชิงพลวัต กลยุทธ์ Mass Customization และแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ((Pine, 1993; Porter, 1985; Teece, Pisano & Shuen, 1997)

ขีดความสามารถเชิงพลวัต

ทฤษฎีด้านขีดความสามารถเชิงพลวัตจะให้ความสำคัญกับการปรับตัว (Adaptation) และเปลี่ยนแปลง (Change) ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่ผันแปรองค์กรต้องสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ให้ได้ (Lewin & Volberda, 1999) อย่างไรก็ตามแนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต มีที่มาจากหลายสำนักคิด ได้แก่ สำนักคิดด้านนิเวศวิทยา องค์กรเป็นหน่วยหนึ่งในระบบนิเวศน์ จะทำอย่างไรที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของระบบเพื่อความอยู่รอดได้ (Hannan & Freeman, 1977) สำนักคิดด้านตำแหน่งในอุตสาหกรรม (Porter, 1980) องค์กรต้องค้นหาตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ขณะที่สำนักคิดตามสถานการณ์ (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967) มีข้อสมมติว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับตัวให้

สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ที่แตกต่าง แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการยืดหยุ่นภายในองค์กรเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมเป็นหลัก และสำนักคิดการเรียนรู้ขององค์กรมีรากฐานจากทฤษฎีฐานทรัพยากรโดยใช้สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) (Argyris & Schon, 1978) จุดเน้นของทฤษฎีนี้คือเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร และพิจารณาสภาพแวดล้อมปัจจุบันหรืออนาคตให้องค์กรรู้เท่าทันหรือนำหน้าสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์ที่ได้ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับปัจจุบันหรือปรับเปลี่ยนล่วงหน้าเพื่ออนาคต (Miles & Snow, 1978)

หลายสำนักคิดข้างต้น เมื่อนำมาสังเคราะห์เชื่อว่าเป็นทฤษฎีที่สนับสนุนแนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ซึ่งเน้นความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Helfat and other, 2007, p.4) ด้วยการเชื่อมโยงความสามารถขององค์กร (Collis, 1994; Winter, 2003) กับการเปลี่ยนแปลงภายนอก คือ การค้นหาโอกาสผสมผสานทรัพยากรและความรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนขยายเป็นขีดความสามารถใหม่ (ไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2549) (Helfat & Peteraf, 2003) นักวิชาการหลายท่านชี้ว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับองค์กร (Wu, 2010; Pavlou & El Sawy, 2006) เป็นความสามารถใหม่เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อเนื่อง (Capron & Mitchell, 2009) เป็นความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ผันแปร ดูเหมือนองค์กรกับสภาพแวดล้อมจะขัดแย้งกันแต่ขีดความสามารถเชิงพลวัตจะมุ่งที่การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน (Fit) ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมและสามารถก้าวไกลอย่างต่อเนื่อง

ขีดความสามารถเชิงพลวัตให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถใหม่(อะไรต้องรู้และทำไมต้องรู้)เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (Helfat et al., 2007) ในงานวิจัยนี้จะเกี่ยวข้องกับ 1.การค้นหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในปัจจุบันว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสต่อการสร้างความสามารถใหม่ขององค์กร (Barreto, 2010; Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2007) 2. การมีฐานข้อมูลที่ได้จากโอกาสหรือเป็นข้อมูลที่ได้จากการสะสมจากการค้นหาโอกาสของสภาพแวดล้อม (Teece, 2007, p.1341) อาจเป็นความต้องการของลูกค้าหรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงฐานข้อมูลนี้สามารถนำไปแบ่งปันเพื่อสร้างคุณค่าในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Eisenhardt & Martin, 2000; Verona & Ravasi, 2003) และ 3. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทรัพยากร (Teece et al., 1997; Teece, 2007) เป็นการเข้าใจโครงสร้างทรัพยากรเดิมและค้นหาโอกาสเพื่อนำไปสู่การปรับโครงสร้างทรัพยากรและยืดขีดความสามารถใหม่ (Capron & Mitchell, 2009; Lavie, 2006)

ภายใต้บริบทของขีดความสามารถเชิงพลวัตองค์กรสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพโดยการปรับโครงสร้างและขีดความสามารถ เป็นการสร้างขีดความสามารถใหม่ สำหรับงานวิจัยนี้ขีดความสามารถเชิงพลวัตตัวแปรแนวคิดประกอบด้วย 1. ความสามารถในการค้นหาโอกาส (Opportunity Search) 2. ความสามารถในการสะสมข้อมูล (Information Stock) และ 3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Resource Reconfiguring)

กลยุทธ์ Mass Customization

กลยุทธ์ Mass Customization คือความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการเฉพาะ ที่แตกต่างกันของลูกค้า ภายใต้ข้อสมมติว่าด้วย ทุกเวลา ทุกที่ เมื่อลูกค้าต้องการ¹ แนวความคิดแบบ Mass Customization จะให้ความสำคัญกับการตอบสนองลูกค้า ซึ่งแนวคิดดังกล่าวอาจนำไปสู่การปิดช่องว่างด้านความต้องการลูกค้าที่หลากหลายได้ เพราะ Mass Customization สามารถเติมเต็มในสิ่งที่ลูกค้าต้องการปรับแต่งมาตรฐานได้ตรงตามที่ต้องการและจดจำความชอบที่ลูกค้าประทับใจทุกครั้ง ที่ซื้อผลิตภัณฑ์/บริการ (Pine, 1993) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านความต้องการลูกค้า (Demand Management) นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวว่าผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย(Product Variety) นั้นมีที่มาจากความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย(Demand Variety) (Berman, 2002; Hart, 1996; Pine, 1993, p.44)

คำถามคือทำไมองค์กรต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ Mass Customization จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันคู่แข่งเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายและมีจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลกำไรสูง ขณะที่ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นจากช่องทางจัดจำหน่ายในตลาด และอินเทอร์เน็ตทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง และเหตุผลอื่น ๆ อีกมากมาย แต่เหตุผลที่สำคัญคือการแข่งขันในแบบปริมาณมากหรือแข่งขันด้วยขนาดการผลิตและขนาดตลาดที่ใหญ่ ที่เชื่อมโยงกับความชอบลูกค้าที่เหมือนกัน(Homogeneous) กำลังจะเป็นอดีตหรือสิ้นสุดลง วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงอย่างเห็นได้ชัด(Berman, 2002) นอกจากนี้เทคโนโลยีได้เพิ่มความต้องการต่อการและลูกค้าอย่างมาก รวมถึงปรากฏการณ์ลูกค้ามีความชอบหลากหลายหรือแตกกระจาย(Fragmentation) ก่อให้เกิดความต้องการเฉพาะรายขึ้น

¹ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นำเข้ามาจากต่างประเทศยังไม่มีคำให้ความหมายที่เป็นภาษาไทย ดังนั้นบทความนี้จึงขอใช้ชื่อเป็นภาษาต่างประเทศคือ กลยุทธ์ Mass Customization ในบทความวิจัยนี้

และเป็นความท้าทายที่องค์กรธุรกิจต้องเผชิญนับจากนี้ไป (Hart, 1996)

แนวความคิด Mass Customization ถ้าพิจารณาด้วย “ตำแหน่งทางการแข่งขัน” ของ Porter (1980) ก็คือตำแหน่งขององค์กรที่แข่งขันด้วย “คุณค่าหลากหลาย” สามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบการแข่งขันในช่วงเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาในเชิงทรัพยากรองค์กร(Resource-Based)(Brotherton & Adler, 1999) ก็คือความสามารถที่จะเข้าใจความต้องการเฉพาะที่ชัดเจนถูกต้องของลูกค้าแต่ละรายแล้วใช้ระบบ (System) เพื่อจัดการความต้องการของลูกค้าแต่ละรายนำไปผลิตแบบมวลชนหรือ Mass Production เพื่อส่งคืน “แต่ละคุณค่า” ให้ลูกค้าทุกราย อาทิธุรกิจโรงแรมที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization จะเป็นความสามารถของโรงแรมในการจัดการสิ่งที่จะต้องได้คือห้องพัก อาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก และพนักงานบริการส่วนหลัง (Back Office) ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตด้วยการแบ่งงานกันทำ กระทั่งสามารถทำให้งานนั้น ๆ เป็นมาตรฐาน (Standardization) ได้ในที่สุด ขณะที่กระบวนการในการส่งมอบบริการให้ลูกค้า ซึ่งเป็นพนักงานบริการส่วนหน้า (Front Office) จะเป็นการรับใบสั่งซื้อ (Order) สร้างปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกับลูกค้าทำตามคำสั่งลูกค้า (Customization) (McLaughlin & Fitzsimmons, 1996) โดยที่ทั้งสองส่วนนี้เมื่อเชื่อมโยงกันจะนำไปสู่กลยุทธ์ที่เรียกว่า “Mass Customization” ซึ่งสามารถสนองตอบความต้องการลูกค้าได้ทุกความต้องการและในปริมาณมาก

ในธุรกิจท่องเที่ยว นักวิชาการต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ากลยุทธ์ Mass Customization สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจท่องเที่ยวและบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม ขนส่ง อาหาร ฯลฯ (Brotherton & Adler, 1999; Piccoli et al., 2003)

Pine (1993, p. 44-50) ได้สรุปถึงกลยุทธ์ Mass Customization เป็นการตอบสนองความต้องการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมลูกค้าแต่ละรายที่แตกต่างกัน และมีความชอบที่หลากหลาย ขณะที่ Brotherton & Adler (1999) สรุปว่าธุรกิจท่องเที่ยวซึ่งมุ่งกลยุทธ์ Mass Customization สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างหลากหลายเป็นรายบุคคล จากลักษณะพิเศษของธุรกิจท่องเที่ยวนั้น กลยุทธ์ Mass Customization ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นนั้น มีหลายองค์ประกอบระหว่างธุรกิจท่องเที่ยวและกลยุทธ์ Mass Customization ที่สอดคล้องกันดังได้กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ยังเป็นความท้าทายในเชิงวิชาการที่จะนำกลยุทธ์ดังกล่าว มาศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ Mass Customization กับความได้เปรียบในการแข่งขันที่อยู่ในธุรกิจท่องเที่ยว

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

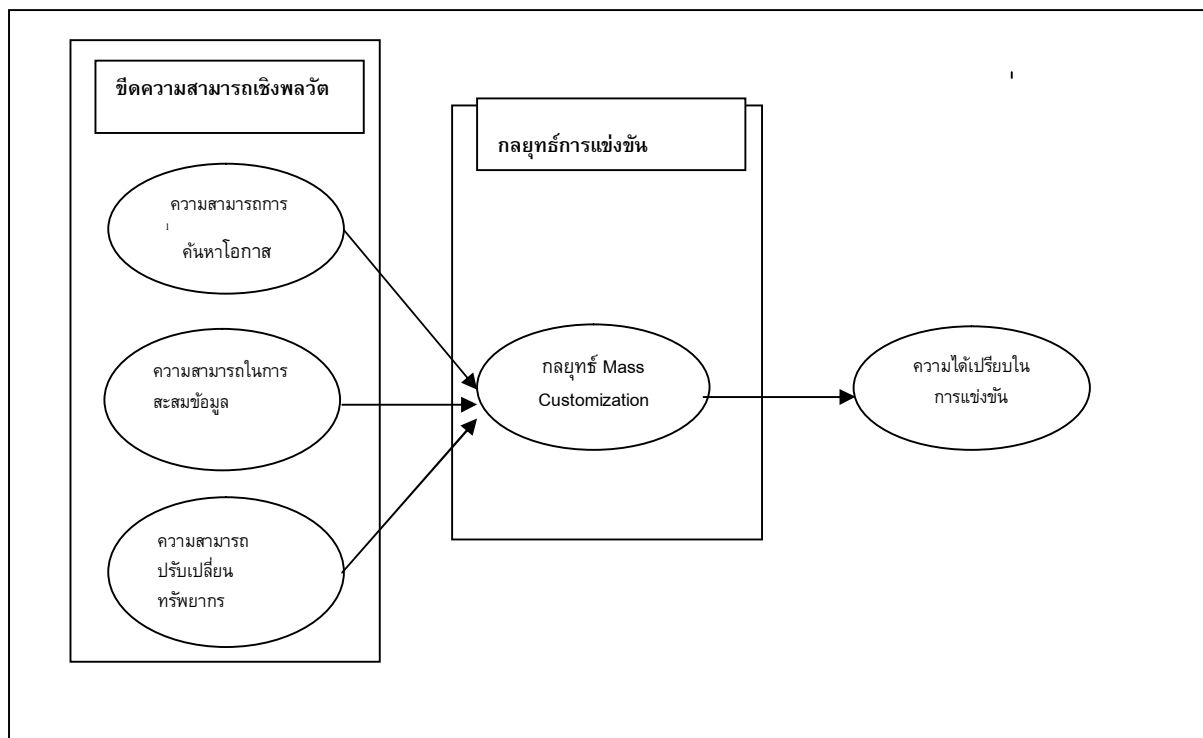
ความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถแสดงได้ด้วยผลประกอบการองค์กร (Porter, 1980) ผลประกอบการองค์กร หมายถึง

สิ่งที่เกิดขึ้นจากการบริหาร ภายใต้การดำเนินกลยุทธ์ที่มาจากเป้าหมายองค์กร การวัดผลการดำเนินงานองค์กรสามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานทางการเงิน (financial performance) (Bozec & Breton, 2003; Denton & White, 2000; Srinivasan, 1997; Yamin, Gunasekaran & Mavondo, 1999) การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อศึกษาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร

ผลการดำเนินงานทางการเงิน (financial performance) คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นตัวเลข (Berger, 1997; Enz, Canina, & Walsh, 2001; Mcgovern & Tvorik, 1997) สำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรประเภทธุรกิจโรงแรม จะให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินในกลุ่มความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio) อาทิ กำไรขั้นต้น (gross profit margin) (Banker et al., 2005)

ผลตอบแทนต่อยอดขาย (ROS) ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เป็นต้น ขณะที่บางธุรกิจ อาทิ ธุรกิจไม้อย่างพาราไซท์ใช้กำไรขั้นต้นวัดความสามารถทำกำไรที่ได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์การแข่งขัน (Wan, 2004) ธุรกิจบริการและอื่น ๆ ใช้ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) วัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่ได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์การแข่งขัน (Obaidat, 1987) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน มุ่งประเด็นที่จะศึกษาถึงผลการดำเนินงานทางการเงินในด้านความสามารถในการทำกำไรขององค์กรด้าน ROA, ROI, ROS และ Gross Profit Margin เป็นหลัก

วรรณกรรมที่นำเสนอข้างต้นสามารถสรุปเป็นเป็น ตัวแปรแนวคิดซึ่งมีองค์ประกอบได้แก่ ตัวแปรอิสระคือขีดความสามารถเชิงพลวัตซึ่งประกอบด้วย 1) ขีดความสามารถในการค้นหาโอกาส 2) ขีดความสามารถการรวบรวมข้อมูล และ 3) ขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร ตัวแปรตามได้แก่ กลยุทธ์ Mass Customization และความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดแบบจำลอง

กรอบแนวคิดแบบจำลองแสดงให้เห็นถึงเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถเชิงพลวัตซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการค้นหาโอกาส (Opportunity Search) ความสามารถในการสะสมข้อมูล (Information Stock) และความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Resources Reconfiguring) ตัวแปรตามได้แก่กลยุทธ์ Mass Customization และความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อทดสอบได้แก่

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ Mass Customization มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการค้นหาโอกาส ความสามารถในการสะสมข้อมูล และความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ Mass Customization

วิธีวิจัย

การวิจัยมุ่งที่กระบวนการเชิงสาเหตุและผลในด้านความสัมพันธ์การทำนายและความใช้ได้ทั่วไปของปรากฏการณ์ที่ค้นพบ

ขอบเขตการวิจัย องค์การธุรกิจท่องเที่ยวประกอบด้วย 1.ธุรกิจสถานพักผ่อน 2.ธุรกิจร้านอาหาร 3.ธุรกิจร้านค้าจำหน่ายของที่ระลึก และ 4.ธุรกิจนำเที่ยว (สำนักงานเทศบาลหัวหินและชะอำ, 2555; การท่องเที่ยวและกีฬาแห่งประเทศไทยสำนักงานเพชรบุรี, 2555) เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด 461 หน่วย หน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ ระยะเวลาการเก็บข้อมูลช่วงเดือนกรกฎาคม-กันยายน 2556

การสร้างเครื่องมือ กรณีมาตรวัดเป็นแบบช่วงโดยใช้มาตรวัดแบบไม่สมดุลแบ่งค่าคะแนนเป็น 4 ช่วง แบบเลือกข้างโดยช่วงคะแนน 1 คือ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึงคะแนน 4 คือ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” การตีความค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าที่ใช้เป็นตัวแทนข้อมูลหรือค่าที่แสดงว่าส่วนใหญ่แล้วข้อมูลมีค่าเป็นเท่าใดซึ่งเป็นค่าที่ได้จากประชากร (โดยกำหนดค่าคะแนนตีความเป็น 4 ระดับ 1.00-1.75 เท่ากับต่ำที่สุด 1.76-2.51 เท่ากับต่ำ 2.52-3.27 เท่ากับสูง และ 3.28-4.00 เท่ากับสูงที่สุด) การตรวจสอบความตรงเชิง

เนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ 2 ท่าน และด้านธุรกิจท่องเที่ยว 1 ท่าน จำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 23 ข้อ มีความตรงเชิงเนื้อหา 21 ข้อ ที่ระดับ 0.60 และความเชื่อถือได้ (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.870

การรวบรวมข้อมูล จากประชากรทั้งหมดในหัวหินและชะอำ 461 แห่ง ได้รับการตอบกลับ 389 แห่ง คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 84.38 เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model-SEM) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ประชากรส่วนใหญ่เป็นองค์การธุรกิจสถานพักผ่อนร้อยละ 81 เปิดดำเนินการกิจการมาแล้ว 7-12 ปีร้อยละ 39 ขนาดสินทรัพย์ประมาณ 6-10 ล้านบาทร้อยละ 34 และส่วนใหญ่อยู่ในเขตหัวหินร้อยละ 58

การประเมินแบบจำลองมาตรวัด จากแฟ้มข้อมูลค่าปรับมาตรฐานอย่างสมบูรณ์ (Completely Standardized Solution) งานวิจัยได้นำน้ำหนักของตัวชี้วัดและการผันแปรค่าผิดพลาดมาคำนวณ ดังต่อไปนี้ 1) ความเชื่อถือได้ของตัวประกอบ (Composite Reliability: pc) เพื่อยืนยันความเชื่อถือได้ของมาตรวัดของตัวแปรแฝง และ 2) ค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Average Variance Extracted pv)

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อถือได้ตัวประกอบของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้

ตัวแปร	ความเชื่อถือได้ของตัวประกอบ	ค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้
ความสามารถในการค้นหาโอกาส	0.80	0.58
ความสามารถการสะสมข้อมูล	0.83	0.63
ความสามารถการปรับเปลี่ยนทรัพยากร	0.87	0.54
กลยุทธ์ Mass Customization	0.81	0.53
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.92	0.53

ค่าความเชื่อถือได้ของตัวประกอบทั้ง 5 ตัว มีค่าระหว่าง 0.80-0.92 แสดงว่าความเชื่อถือของตัวประกอบให้มาตรวัดที่เชื่อถือได้ (ค่าที่มากกว่า 0.60 ขึ้นไปถือว่าเชื่อถือได้) (Wulf, Odekerken-Schroder & Lacobucci, 2001) เมื่อพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ของตัวแปร 5 ตัว

มีค่าระหว่าง 0.53-0.63 แสดงว่าค่าเฉลี่ยของการผันแปรมีอำนาจการทำนายที่ใช้ได้ (ค่าที่มากกว่า 0.50 ถือว่าใช้ได้) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p.92) สำหรับดัชนีบ่งชี้เข้ากันได้ของแบบจำลองแสดงดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2 ดัชนีบ่งชี้แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ดัชนีบ่งชี้การเข้ากันได้ของแบบจำลอง(Model fit indices)	ค่าดัชนี
Chi-Square	1271
Degrees of Freedom	180
RMSEA	0.11
GFI	0.88
CFI	0.82
PGFI	0.63
CAIC	1353.59
CAIA (อิมตัว)	1608.59

จากตารางเป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ซึ่งได้ผ่านการปรับเปลี่ยนแบบจำลองเพื่อให้ข้อมูลเข้าได้ดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนแบบจำลองจำนวนทั้งสิ้น 3 ครั้ง โดยครั้งสุดท้ายได้แสดงในภาพ 3 พร้อมทั้งดัชนีชี้วัดภาพรวมของแบบจำลองโครงสร้าง มีรายละเอียด คือ

1. ดัชนีเข้ากันได้ของแบบจำลองได้แก่ค่า Chi-Square/Degrees of Freedom มีค่าเท่ากับ 7.06 ค่าที่ได้สูงกว่าค่ามาตรฐานขณะที่ดัชนีส่วนเหลือ RMSEA มีค่า 0.11 ซึ่งว่าแบบจำลองมีความผิดพลาดบ้าง สำหรับดัชนีความสอดคล้องคือ GFI 0.88 ค่าที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Song, Jeung & Cho (2012) ซึ่งว่าแม้ดัชนีการเข้ากันได้ของแบบจำลองจะมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานแต่ถ้าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในแบบจำลองที่ส่งผลกระทบต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ ($t\text{-Value} > 1.96$) แบบจำลองดังกล่าวยังคงสามารถใช้ได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากภาพ 3 พบว่าระดับนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ $t\text{-Value}$ มากกว่า 1.96

2. ดัชนีการเข้าได้ประหยัด PGFI อยู่ที่ระดับ 0.63 (โดยปกติค่าที่ยอมรับได้จะอยู่ที่ระดับมากกว่า .50) แสดงว่าแบบจำลอง

สามารถเข้าได้ดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p.87) 2. ค่าดัชนี PNFI เท่ากับ 0.68 และค่าดัชนี NFI เท่ากับ 0.80 ถ้าค่าดัชนี PNFI มีค่าน้อยกว่าดัชนี NFI แสดงว่าค่าที่ใช้ต่ำกว่าแบบจำลองไม่ประหยัดซึ่งสรุปว่าแบบจำลองใช้ได้ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p.88) และ 3. ค่าดัชนีชี้วัด CAIC เท่ากับ 1353.59 ค่าดัชนีชี้วัด CAIC และค่าดัชนีชี้วัด CAIC อิมตัวอยู่ที่ระดับ 1608.59 ทั้งนี้ถ้าค่า CAIC ต่ำกว่าดัชนีชี้วัด CAIC อิมตัว แสดงว่าแบบจำลองสามารถใช้ได้แต่อาจต้องพิจารณาจากดัชนีชี้วัดหลายตัวประกอบพิจารณา (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p.86) อย่างไรก็ตามแม้ว่าดัชนีในส่วนที่ 1 จะมีค่าดัชนีที่ได้รับการยอมรับไม่มากนักแต่เมื่อพิจารณาจากแผนภาพ 3 ค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในแบบจำลองพบว่ายังมีค่าอิทธิพลต่อกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $t\text{-Value}$ มากกว่า 1.96 (Song, Jeung & Cho, 2012) กล่าวโดยสรุป ดัชนีชี้วัดทั้งหลายสามารถบ่งชี้ว่า แบบจำลองสามารถใช้ทำนายปรากฏการณ์ที่ต้องการพิสูจน์ได้

ตารางที่ 3 แสดงอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและโดยรวมของตัวแปรต่างๆ ต่อกลยุทธ์ Mass Customization

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความสามารถค้นหาโอกาส	.24*	-	.24*
ความสามารถการได้สารสนเทศ	.28*	-	.28*
ความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร	.31*	-	.31*

หมายเหตุ : * $t\text{-value} > 1.96$

จากตาราง พบว่าความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อกลยุทธ์ Mass Customization มากที่สุดที่ระดับ .31* รองลงมาได้แก่ความสามารถในการได้มาซึ่งสารสนเทศ ที่ระดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .28* และ

สุดท้ายได้แก่ ความสามารถในการค้นหาโอกาสที่ระดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .24* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

ตารางที่ 4 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและโดยรวมของตัวแปรต่างๆ ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.26*	-	0.26*
ความสามารถค้นหาโอกาส	-	.06*	.06*
ความสามารถสะสมข้อมูล	-	.07*	.07*
ความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร	-	.08*	.08*

หมายเหตุ : * t-value >1.96

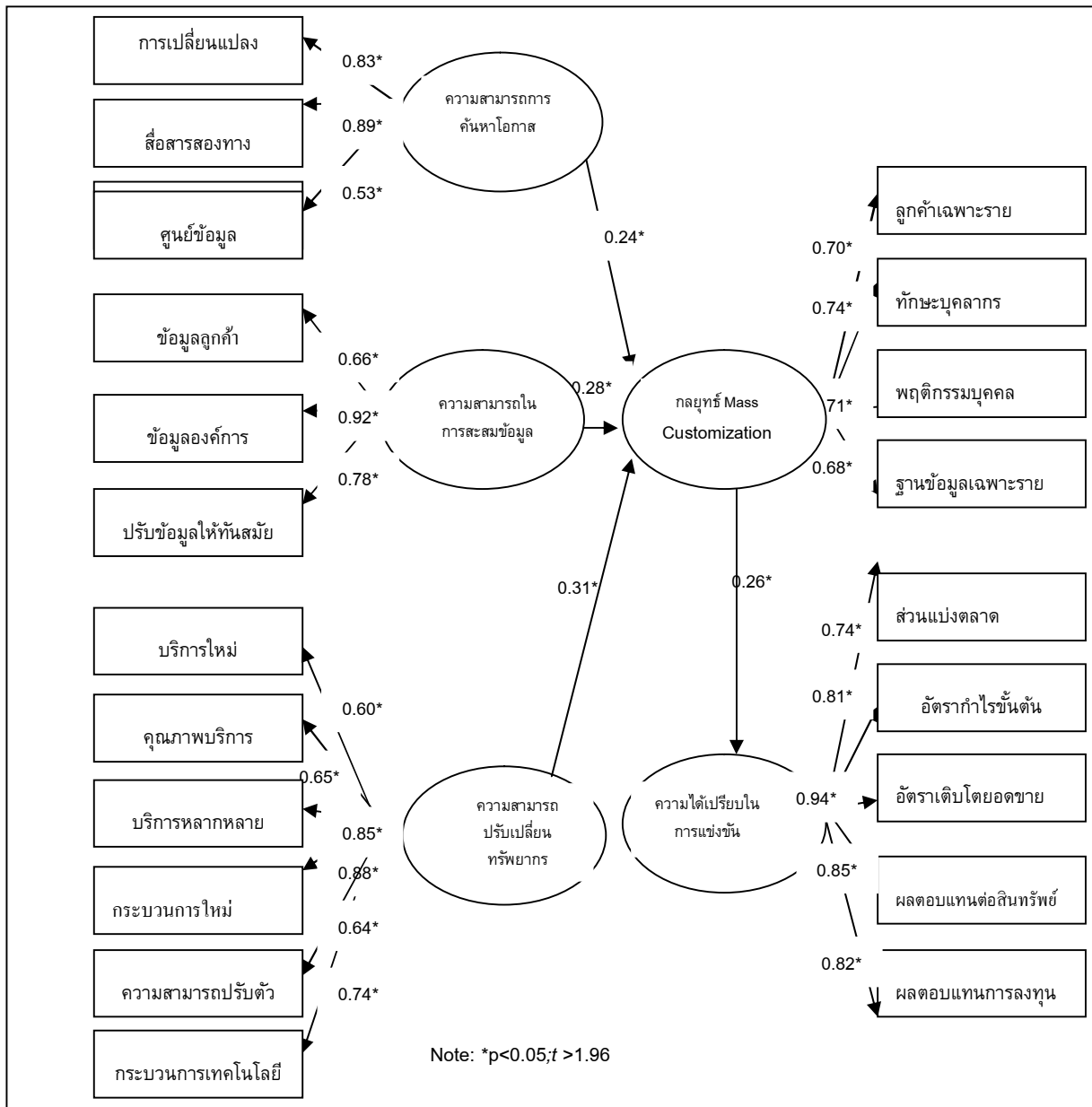
กลยุทธ์ Mass Customization มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.26* ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ขณะที่ความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ

.08* ความสามารถได้มาซึ่งข้อมูลมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรองลงมาที่ระดับ .07* และความสามารถค้นหาโอกาสมีระดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลน้อยสุดที่ระดับ .07* โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรกลยุทธ์ Mass Customization อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	กลยุทธ์ Mass Customization	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ความสามารถค้นหาโอกาส	ความสามารถสะสมข้อมูล	ความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร
กลยุทธ์ Mass Customization	1.00				
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.26	1.00			
ความสามารถค้นหาโอกาส	0.24	0.06	1.00		
ความสามารถสะสมข้อมูล	0.47	0.12	-	1.00	
ความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร	0.48	0.13	-	0.62	1.00

จากตาราง เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุดระหว่างความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร กับกลยุทธ์ Mass Customization มีความสัมพันธ์ เท่ากับ 0.48 รองลงมาได้แก่ ความสามารถสะสมข้อมูล เท่ากับ 0.47 และความสามารถค้นหาโอกาส เท่ากับ 0.24 สุดท้าย กลยุทธ์ Mass Customization มีความสัมพันธ์กับ ความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่ากับ 0.26



ภาพที่ 2 แบบจำลองขีดความสามารถเชิงพลวัตตำแหน่งทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากแบบจำลองข้างต้นนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 1) คือ กลยุทธ์ Mass Customization มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในเชิงบวกเท่ากับ .26, $t=4.42$ และวัตถุประสงค์ที่ 2) คือ ขีดความสามารถเชิงพลวัตซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการค้นหาโอกาส ความสามารถในการสะสมข้อมูล และความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ Mass Customization ในเชิงบวกเท่ากับ .24, $t=4.54$.28, $t=3.94$ และ .31, $t=4.33$

สามารถตอบโจทย์วัตถุประสงค์การวิจัยและสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยทั้ง 2 ข้อ ซึ่งจะได้อภิปรายผลต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

ขีดความสามารถเชิงพลวัต และกลยุทธ์ Mass Customization ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และทดสอบในธุรกิจท่องเที่ยวหัวหิน ชะอำ จากการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่าองค์การธุรกิจท่องเที่ยวในเขตหัวหินและชะอำที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันให้ความสำคัญกับ

กลยุทธ์ Mass Customization และขีดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งบทความนี้ได้นำมาอภิปราย 2 ประเด็น ดังนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ Mass Customization

ประเด็นกลยุทธ์ Mass Customization เพื่อต่อยอดทฤษฎีของ Porter (1980) ด้วยคุณค่าหลากหลายจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า “คุณค่าหลากหลาย” มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายความว่านอกจากกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างแตกต่างแล้ว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ Mass Customization นั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ Pine (1993) และ Hart (1995) ได้ยืนยันว่าความหลากหลายเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถตอบโจทย์การแข่งขันนับจากนี้ไป กลยุทธ์ Mass Customization จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการเสริมแนวคิดตลาดเฉพาะแบบกลุ่มเดียวที่ส่งมอบคุณค่าเพียง “คุณค่าเดียว” ของ Porter (1980) ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จุดเด่นอีกประการของกลยุทธ์ Mass Customization ก็คือสามารถตอบสนองลูกค้าแต่ละรายได้ครบถ้วน และสามารถส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าได้ “หลายคุณค่า” ในทุกที่ ทุกเวลา

ข้อสังเกตที่ได้จากกลยุทธ์ Mass Customization เป็นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเวลาเดียวกัน “ประสิทธิภาพ” (ที่สัมพันธ์กับแนวคิดการผลิตปริมาณมาก) คือการผลิตในปริมาณมากมุ่งที่มาตรฐานเดียว (Standardization) เป็นกระบวนการผลิตที่มาจากกระบวนการกันภายในได้ทักษะความชำนาญที่ทำให้ต้นทุนต่ำคุณภาพสูง และ “ประสิทธิผล” (ที่สัมพันธ์กับการผลิตตามสั่ง) คือสามารถสนองตอบลูกค้าได้หลากหลายความต้องการ แต่ราคาไม่แพงอย่างที่คิด เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรธุรกิจต้องเกี่ยวพันกับกลยุทธ์ Mass Customization สามารถทำกำไรภายใต้ “คุณค่าที่หลากหลาย” กล่าวได้ว่าปลายด้านหนึ่งของ Mass Customization เป็นแนวคิดการผลิต (Production Concept) แต่ปลายอีกด้านหนึ่งเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายหรือแนวคิดมุ่งลูกค้า (Customer Concept) (Brotherion & Adler, 1995) โดยมีระบบเป็นตัวเชื่อมโยงกับความต้องการลูกค้าหรือมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสร้างเป็นเหมืองข้อมูล (Data Mining) ลูกค้าเพื่อประโยชน์ในการออกแบบและสร้างบริการให้ลูกค้าได้อย่างตรงใจทุกครั้งที่ลูกค้ามาใช้บริการ

ความได้เปรียบในการแข่งขันกับขีดความสามารถเชิงพลวัตด้วยความสามารถในการการปรับเปลี่ยนทรัพยากร

ข้อค้นพบจากงานวิจัยตั้งแต่ความสามารถในการค้นหาโอกาส ความสามารถสะสมข้อมูล และความสามารถการปรับเปลี่ยนทรัพยากร ความสามารถทั้งสามเป็นองค์ประกอบ

สำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งขีดความสามารถเชิงพลวัต บทความนี้ได้ตั้งข้อสังเกตประเด็น “ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร” เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวเนื่องจากมีค่าอิทธิพลมากที่สุดหมายความว่าองค์กรต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรภายในองค์กรโดยเฉพาะการปรับเปลี่ยน เพิ่มทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสอดประสานระหว่างกัน ในกิจกรรมการทำงานในแต่ละกระบวนการขององค์กร ตั้งแต่การปรับตัว การมีกระบวนการผลิตใหม่ การสร้างบริการใหม่ และการให้บริการได้อย่างหลากหลายต่อเนื่องตลอดเวลา หรือเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา (Teece & Schuen, 1997) ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนทรัพยากรต้องให้ความสำคัญกับความสามารถที่เป็นความรู้ และทักษะ เช่น เช่น อาคาร เครื่องจักร วัตถุดิบ ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถเพื่อผสมผสานปรับเปลี่ยนโครงสร้างทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าได้อย่างลงตัว

การปรับเปลี่ยนทรัพยากรเป็นความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) โดยเฉพาะการใช้ความรู้เพื่อเรียนรู้กระบวนการหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่แตกต่างหรือเป็นเอกลักษณ์ของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นการสร้างความสามารถเฉพาะให้ตรงกับการแข่งขันเพื่อนาคัด หมายความว่า เป็นการมุ่งที่กระบวนการ (Process) มุ่งที่งานประจำ (Routine) ปรับกระบวนการและงานประจำใหม่ตลอดเวลาอย่างเป็นพลวัต ดังที่ Teece (2007) ยืนยันว่าขีดความสามารถในอนาคต องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งที่งานประจำและค้นหาโอกาสใหม่ และทำให้มีความถูกต้องหรือการปฏิบัติซ้ำๆ ตลอดเวลาเพื่อความถูกต้องแม่นยำและมีประสิทธิภาพ และปรับเปลี่ยนอย่างนี้ตลอดเวลาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากภาพรวมในเชิงค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันพบว่า องค์ประกอบของขีดความสามารถเชิงพลวัต ตั้งแต่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร ความสามารถในการสะสมข้อมูล และความสามารถในการค้นหาโอกาส ทั้งสามล้วนส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางอ้อม และยังพบอีกว่าการปรับเปลี่ยนทรัพยากรจะมีความสำคัญผ่านกลยุทธ์ Mass Customization ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุดด้วยเช่นกัน ที่เป็นเช่นนั้นอาจเพราะว่าการปรับโครงสร้างทรัพยากรคือสิ่งที่จับต้องได้มากที่สุดผ่านการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม อย่างไรก็ตามค่าอิทธิพลของตัวแปรทั้งสามนั้นแตกต่างกันไม่มากนักและที่สำคัญก็คือทั้งสามตัวแปรล้วนเป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่การสร้างขีดความสามารถเชิงพลวัต

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาในหัวข้อเรื่อง “ขีดความสามารถเชิงพลวัต และกลยุทธ์ Mass Customization ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน” ผู้วิจัยค้นพบประเด็นที่

ท้าทาย เพื่อการต่อยอดทฤษฎี (Analogy) และสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันต่ำได้นอกเหนือจากกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือการสร้างความแตกต่าง ซึ่งงานวิจัยนี้ได้สรุปข้อเสนอแนะได้ 2 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 ความได้เปรียบในการแข่งขันได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ Mass Customization เป็นความได้เปรียบจาก “คุณค่าหลากหลาย” จากประเด็นนี้และข้อค้นพบจากงานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันยังได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ Mass Customization ด้วย กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ Mass Customization ด้วยคุณค่าที่หลากหลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญและเป็นกลยุทธ์ที่ก้าวข้ามความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยต้นทุน และคุณภาพแตกต่างไปสู่ความหลากหลาย ดังนั้นในมุมมองด้านกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญกับ “คุณค่าหลากหลาย” เป็นอีกหนึ่งทางเลือก ซึ่งกลยุทธ์ Mass Customization เป็นกลยุทธ์ที่ทำนายต่อการแข่งขันนับจากนี้ไป ทั้งนี้ จากข้อเท็จจริงของงานวิจัย บทความชิ้นนี้มีความเห็นว่าความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในขณะที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ทำให้องค์กรสามารถค้นหาความต้องการของลูกค้าได้และสามารถนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนเชื่อมโยงระหว่างกันทั้งองค์กรซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างและส่งมอบคุณค่าที่หลากหลายได้ และนี่คือประเด็นที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งได้จากงานวิจัยชิ้นนี้

ประเด็นที่ 2 ชีตความสามารถเชิงพลวัตซึ่งได้รับการพิสูจน์จากตัวแปรปฏิบัติการของงานวิจัยนี้ได้ยืนยันว่าทั้ง 3 ตัวแปร (ความสามารถในการค้นหาโอกาส ความสามารถในการสะสมข้อมูล และความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร) ล้วนเป็นองค์ประกอบของชีตความสามารถเชิงพลวัต ทั้งนี้ถ้านำมาวิเคราะห์แบบแยกส่วนด้วยค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรทั้งสามผ่านกลยุทธ์ Mass Customization และความได้เปรียบในการแข่งขัน จะพบว่าชีตความสามารถเชิงพลวัตจะมุ่งความสำคัญที่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Resources Reconfiguring) ซึ่งความสามารถดังกล่าวเป็นความสามารถที่มีมาแต่อดีตเป็นวัฒนธรรม เป็นทักษะและความรู้ที่สืบทอดต่อเนื่องมาจากอดีตด้วยการผสมผสานงานประจำ (Routine) ในรูปแบบการกระทำ (Action) พฤติกรรม (Behavior) และเชื่อมโยงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ซับซ้อน ท้ายที่สุดเป็นงานประจำซึ่งลอกเลียนแบบยาก อย่างไรก็ตามความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรนี้ เมื่อเวลาเปลี่ยนไปองค์กรต้องสามารถค้นหาโอกาสและปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตใหม่ วิธีการทางเทคโนโลยีใหม่ และวิธีการบริการใหม่ รวมเป็นความสามารถใหม่ โดยการเปลี่ยนผ่าน

ข้างต้นเป็นมุมมองทั้งด้านกาลเวลา(Time) พื้นที่ (Space) และการปรับตัว (Adaptation) ที่คงที่และปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยกลยุทธ์ Mass Customization และชีตความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างแบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาแนวคิดชีตความสามารถเชิงพลวัตกับความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบกับกลยุทธ์การแข่งขันในมุมมองตำแหน่งทางการแข่งขัน ทั้งนี้ผลที่ได้จะมีความท้าทายว่ากลยุทธ์การแข่งขันกับชีตความสามารถเชิงพลวัตนั้น แนวคิดใดจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางตรงมากกว่า ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจจะทำการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการทบทวนและนำเสนอวรรณกรรมถึงแนวคิดชีตความสามารถเชิงพลวัตกับความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

คณะผู้วิจัยเชื่อว่า การศึกษาครั้งต่อไปในแนวทางนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสาขาบริหารธุรกิจ การตลาด การบริการ ฯลฯ และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันในวงวิชาการและการจัดการธุรกิจในภาคปฏิบัติจริง ให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

เอกสารอ้างอิง

- การท่องเที่ยวและการกีฬาแห่งประเทศไทย. 2555. สรุปสถานการณ์โรงแรม ประจำปี 2555. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- การท่องเที่ยวและการกีฬาแห่งประเทศไทย. 2555. สรุปสถานการณ์โรงแรม ประจำปี 2555. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. “สมรรถภาพหลักองค์กรเพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน”, วารสารทรัพยากรมนุษย์. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-ธันวาคม 2549 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเทศบาลหัวหิน. 2555. สรุปรายงานผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยว ประจำปี 2555.
- สำนักงานเทศบาลชะอำ. 2555. สรุปรายงานผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยว ประจำปี 2555.

- <http://phetchaburi.mots.go.th/> เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2555.
<http://www.tourism.go.th> เข้าถึงเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2556.
- Argyris, C., & Schon, D., 1978. **Organizational Learning**. M.A.: Addison-Wesley, Reading.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 199-120.
- Barreto, I. 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, 36(1): 256-280.
- Berger, J. 1997. Applying Performance Tests in Hotel Management Agreements. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 38(2): 25-31.
- Berman, B. (2002). Should your firm adopt a mass customization strategy ? **Business Horizons**, 45(4), 51-60.
- Bozec, R., & Breton, G. 2003. The impact of the corporatization process on the financial performance of Canadian state-owned enterprises. **The International Journal of Public Sector Management**, 16(1): 27.
- Brotherton, B., & Adler, G. 1999. An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 18(-): 261-272.
- Burns, T., & Stalker, G.M., 1961. **The management of innovation**. London: Tavistock Press.
- Capron, L., & Mitchell, W., 2009. Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. **Organization Science**, 20(2): 294-312.
- Collis, D. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, 15(Winter Special Issue): 143-152.
- Davis, S. 1996. **Future Perfect** (10 ed.). New York: Addison-Wesley.
- Denton, G. A., & White, B. 2000. Implemention a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. 2000. **Introducing LISREL**. Great Britain: Athenaeum Press.
- Eisenhardt, K., & Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21(10/11): 1105-1121.
- Enz, C. A., Canina, L., & Walsh, K. 2001. Hotel-Industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 42(6): 22-32.
- Frutos, J. D., & Borenstein, D. 2004. A framework to support customer-company interaction in mass customization environments. **Computers in Industry**, 54(-): 115-135.
- Fulderson, B. 1997. A response to dynamic change in the market place. **Decision Support Systems**, 21(-): 199-214.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1994. **Competing for the Future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow**, Boston: Harvard Business School Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J., 1977. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 82(5): 929-964.
- Hart, C. W. L. 1995. Mass customization: Conceptual underpinnings, opportunities and limits. **International Journal of Service Industry Management**, 6(2): 36-45.
- Hart, C. W. L. (1996). Made to Order: Technology is making it feasible to reach that market of one, make sure you're the first mover. **Marketing Management Summer**, 5(2), 11-22.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M., 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24(10): 997-1010.
- Helfat, C. E., and Other. 2007. **Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change In Organizations**. Victoria: Blackwell.
- Hill, C., W.L., & Jones, G. R. 2004. **Strategic Management: An Integrated Approach** (6 ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

- Jiang, P. 2000. Segment-based mass customization: an exploration of a new conceptual marketing framework. **Internet Research**, 10(3): 215-222.
- Lavie, D. 2006. Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. **Academy of Management Review**, 31(1): 153-174.
- Lawrence, P. L., J., 1967. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 12(1): 1-47.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H.W. 1999. Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational form. **Organization Science**, 10(5): 519-534.
- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. 1997. Derterminants of Organizational Performance. **National Real Estate Investor**, 35(6): 417-435.
- Miles, R. E., & Snow, C.C. 1978. **Organizational Strategy, Structure & Process**. New York: McGraw-Hill.
- Obaidat, S. K. 1987. **Industry Structure, Strategy, and Performance**. Unpublished Doctor of Philosophy, City University of New York.
- Pavlou, P., & Sawy, El., 2006. From it leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. **Information Systems Research**, 17(3): 198-227.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C. & Alvarez, R. 2003. Customer relationship management--a driver forchange in the structure of the U.S. lodging industry. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 44(i4): 5-14.
- Pine II, B. J. 1993. **Mass Customization: The New Frontier in Business Competition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press.
- Santos-Vijande, M.L., Lopez-Sanchez, J.A., & Trespalacios, J.A. 2012. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. **Journal of Business Research**, 65: 1079-1089.
- Schermelleh-Engel, M., H., & Muller, H., 2003. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. **Methods of psychological Research Online**, 8(2): 23-74.
- Song, Ji-Hoon, Jeung, C-W, & Cho, S-H., 2012. The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. **The Learning Organization**, 18(6): 468-485.
- Srinivanan, D. 1997. **Relation Between Financial and Nonfinancial Measures of Performance**. University of Minnesota.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18(7): 509-533.
- Teece, D. J. 2007. Expliciting dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13): 1319-1350.
- Verona, G., & Ravasi, D., 2003. Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and Corporate Change**, 12(3): 577-606.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24(October Special Issue): 991-995.
- Wu, L. 2010. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, 63(1): 27-31.
- Wulf, K. D., Odekerken-Schroder, G., & Lacobucci, D. 2001. Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, 65(4): 33.

- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F.T. 1999.
Relationship between generic strategies,
competitive advantage and organizational
performance: an empirical analysis. **technovation**,
19: 507-518.