

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรของสถานบริการนวดแผนไทย สตาร์ ไทย มาสซาช ซาวน่า แอนด์ ฟิตเนส ได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในการศึกษา ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

##### ส่วนที่ 1: แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

- ตัวแบบทั่วไปที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย กรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และองค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PEST Analysis) โมเดลแรงดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis) เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Value Chain Analysis) เครื่องมือในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการหากลยุทธ์หลัก โดยใช้ TOWS Matrix Analysis และเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ตัวแบบกลยุทธ์ของ General Electric และ ตัวแบบกลยุทธ์ของ BCG Growth Share Matrix

##### ส่วนที่ 2: แนวคิดและทฤษฎีด้านองค์กร ได้แก่ ระดับชั้นของกลยุทธ์ในองค์กร และกลยุทธ์ระดับองค์กร

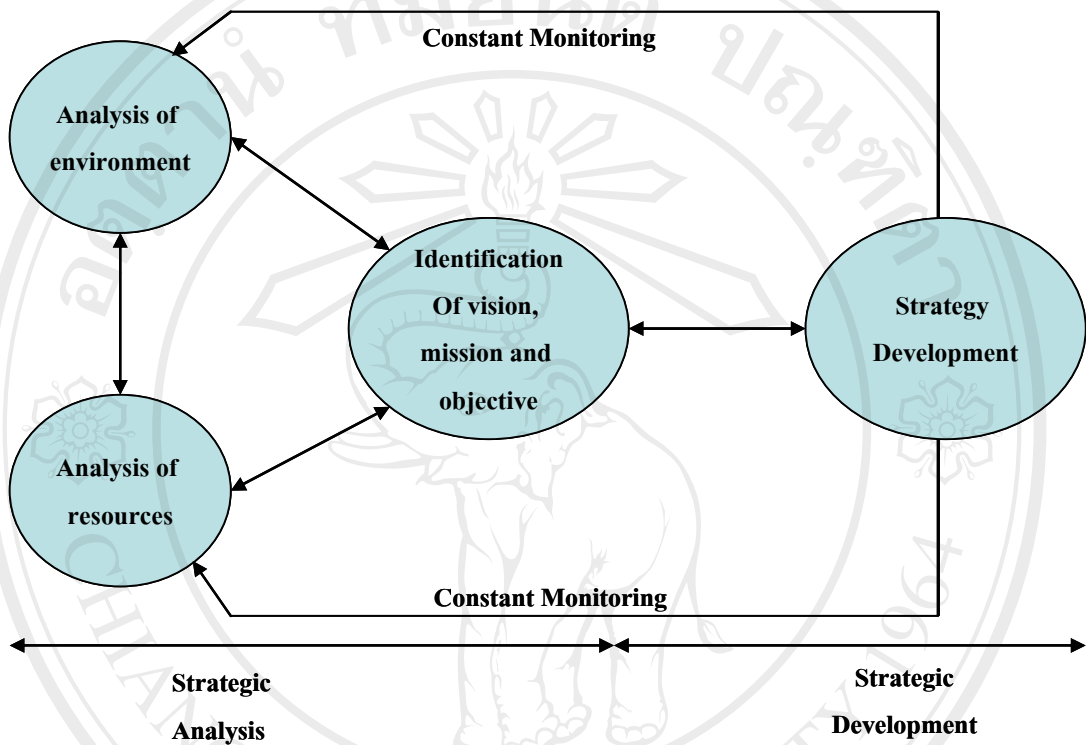
##### ส่วนที่ 3: ข้อมูลเกี่ยวกับการนวดแผนไทย ได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการนวด และประเภทของการนวดแผนไทย

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎี

### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์

#### 2.1.1.1 ตัวแบบทั่วไปที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

##### 2.1.1.1.1 กรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

(Richard Lynch, 2000 : 21)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด จากการวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน สภาพการแข่งขัน และทิศทางของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคต

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดเชิงการแข่งขันและการวางแผนสำหรับ อนาคต ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานใน สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบ การทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถ เฝ้ายูกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กร หน่วยงาน หรือธุรกิจในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่

วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

**กลยุทธ์ระดับองค์กร** หมายถึง ทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท ซึ่งเป็นการกำหนดว่า องค์กรต้องการที่จะไปที่ไหน ต้องการเป็นอะไร หรือเป็นวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร

**วิสัยทัศน์** หมายถึง ความคาดหวังโดยรวมที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ประกอบด้วยข้อความที่ระบุถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการ

**ภารกิจ** หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่โดยรวมขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

**เป้าหมาย** หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์กรหรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น หรือบรรลุในวิสัยทัศน์ และภารกิจ

**2.1.1.1.2 องค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์** มี 3 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันดังนี้



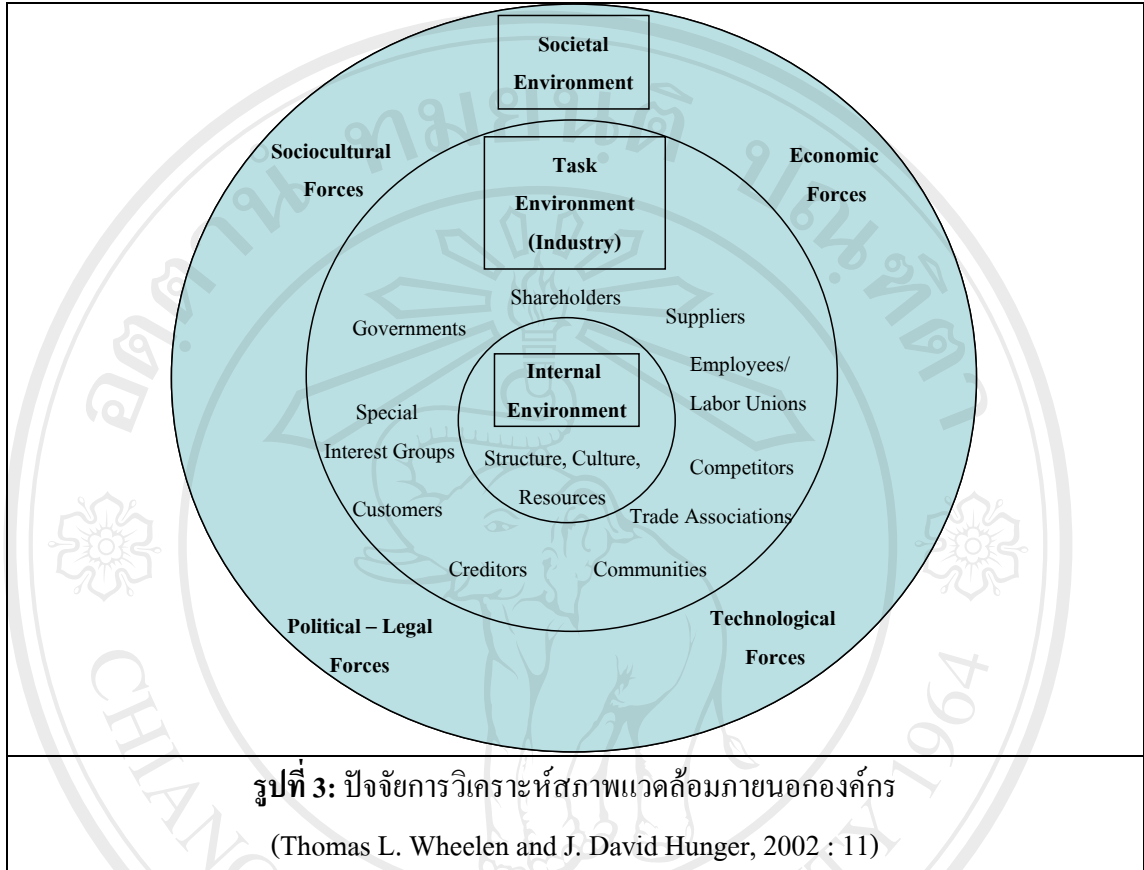
**รูปที่ 2:** องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549 : 25)

- **การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)** หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป้าหมายที่สำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning) ขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ อาทิ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PEST Analysis)
  - ตัวแบบแรงดัน 5 ประการ (Five Forces Model Analysis)
  - การวิเคราะห์ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)
  - SWOT Analysis
- การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หมายถึง การคิดค้นทางเลือก และประเมินทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ มีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร และลักษณะของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย
- การกำหนดแนวทาง หรือทางเลือกกลยุทธ์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้
  - การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด
  - การเลือกกลยุทธ์ เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับสภาพองค์กรมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด และเป็นที่ต้องการขององค์กรมากที่สุด
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หมายถึง ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้

### 2.1.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์

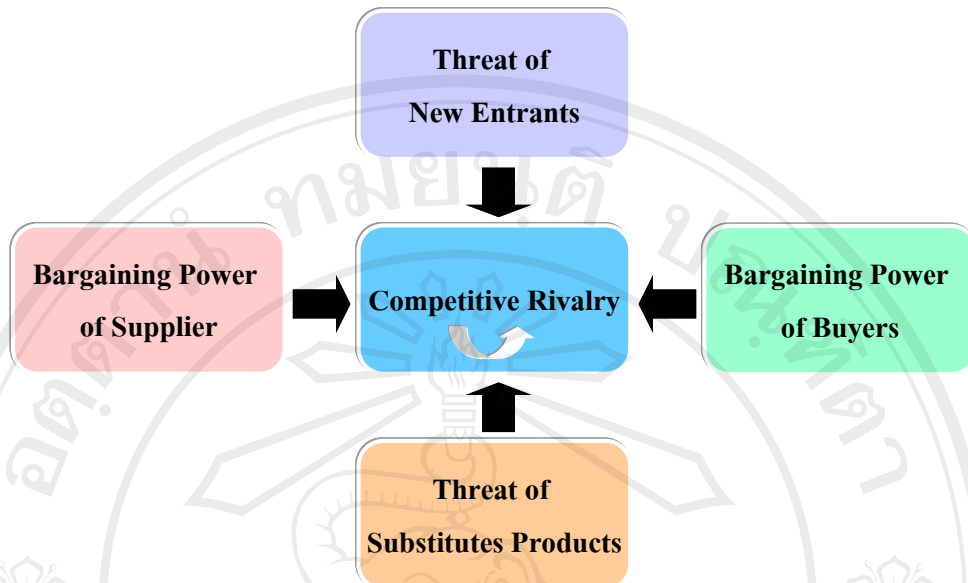
#### 2.1.1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis)



สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งที่เป็นองค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาครัฐบาล ประกอบด้วย

- ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร เป็นต้น
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน เป็นต้น
- ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณี ตลอดจนพฤติกรรม การบริโภคอุปโภค เป็นต้น
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

### 2.1.1.2.2 โมเดลแรงดัน 5 ประการ (Five Forces Model Analysis)



รูปที่ 4: Five Forces Model

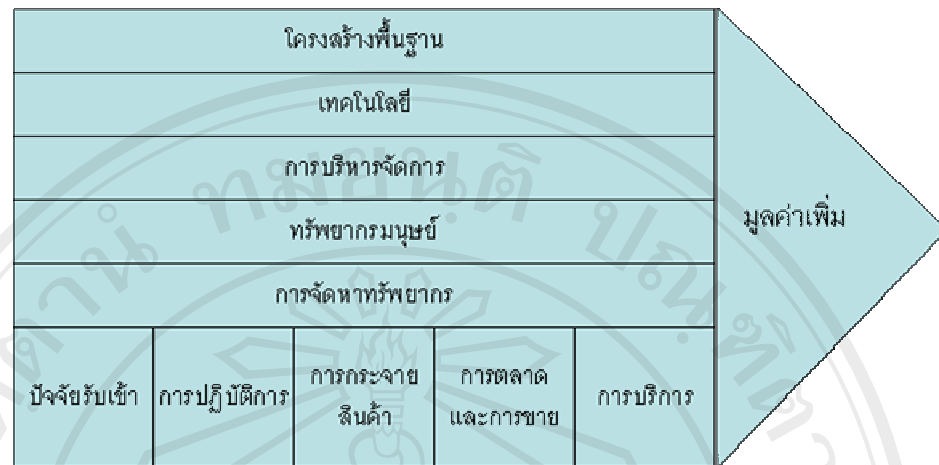
(Michael E.Porter, 1980 : 4)

โมเดลแรงดัน 5 ประการของ Michael E. Porter เป็นตัวแบบที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันเพื่อให้รู้สถานะหรือตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมประกอบด้วย

- ปัจจัยกำหนดการแข่งขัน (Competition) สภาพการแข่งขัน หากมีคู่แข่งจำนวนมาก และมีการแข่งขันรุนแรงจะส่งผลกระทบต่อความสามารถทำกำไรขององค์กร
- ปัจจัยการเข้าสู่ธุรกิจ หรือผู้มาใหม่ (New Entrances) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงอุปสรรคขวางกั้นผู้ที่เข้ามาใหม่มาดำเนินธุรกิจเดียวกัน ซึ่งอุปสรรคยิ่งมากการเข้าสู่ธุรกิจก็ยิ่งยากขึ้น การถอนตัวออกจากธุรกิจก็ยากลำบากเช่นเดียวกัน
- ปัจจัยกำหนดสินค้าทดแทน (Substitution) หากมีแนวโน้มที่สินค้าเข้ามาทดแทนได้ง่าย ลูกค้านักมีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าดังกล่าว ทำให้ความสามารถทำกำไรของธุรกิจลดต่ำลง
- ปัจจัยกำหนดอำนาจการซื้อ (Buyers) ขึ้นอยู่กับระดับราคาและอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ
- ปัจจัยกำหนดอำนาจของผู้ขายปัจจัย (Suppliers) ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัจจัยที่จัดหามาได้ง่ายหรือไม่ และยังคงขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยด้วย



### 2.1.1.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)



รูปที่ 5: Value Chain Model (ชัยยศ สันตวัฒน์ และนิตยา เจริญประเสริฐ, 2546 : 59)

(ดัดแปลงจาก Value Chain Model ของ Michael E. Porter)

โมเดลห่วงโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter เป็นโมเดลพื้นฐานที่นำมาใช้ในการประเมินศักยภาพเชิงกลยุทธ์ภายในของการแข่งขันขององค์กร โดยการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเพื่อเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในแต่ละกระบวนการทางธุรกิจว่ากระบวนการใดเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อประโยชน์ของลูกค้า หรือกระบวนการใดเป็นการลดคุณค่าของสินค้าและบริการเพื่อปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า แบ่งได้เป็น 2 กิจกรรมใหญ่ ๆ ดังนี้

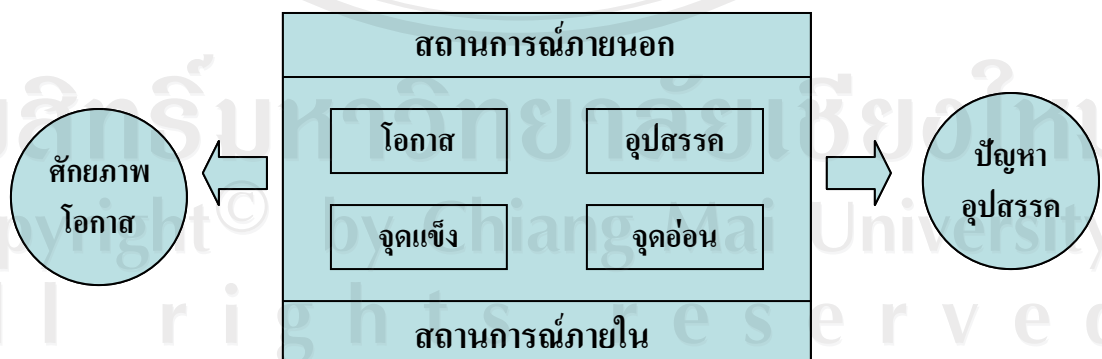
- **กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่
  - ปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistic) ได้แก่ ระบบการนำเข้า การรับเข้า การเก็บรักษา การจัดส่ง ระบบคลังสินค้า การควบคุมสินค้า การคืนสินค้า
  - การปฏิบัติการ (Operations) ได้แก่ การผลิต กระบวนการผลิต การบรรจุหีบห่อ การประกอบชิ้นงาน การบำรุงรักษา การทดสอบ การควบคุมคุณภาพ
  - การกระจายสินค้า (Outbound Logistic) ได้แก่ การกระจายสินค้า การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการจัดส่ง และการขนส่ง
  - การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ การตลาด และการขาย
  - การบริการ (Service) ได้แก่ การบริการต่าง ๆ เช่น การติดต่อ การรับประกัน การบำรุงดูแลรักษาซ่อมแซม การอบรม

- **กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)** คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับลูกค้า และช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

- การจัดหาทรัพยากร (Procurement) ได้แก่ การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ วัสดุ และสินทรัพย์
- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีในกิจกรรมต่าง ๆ
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนา เงินเดือน ค่าจ้าง การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพนักงานสัมพันธ์
- การจัดการและโครงสร้างพื้นฐาน (Administration and Infrastructure) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและการจัดการในองค์กร ระบบงาน กฎหมาย การจัดการด้านคุณภาพ ระบบข้อมูล

องค์กรสามารถนำตัวแบบการวิเคราะห์ลูกโซ่คุณค่านี้ไปประเมินระดับความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรที่ใช้ในลูกโซ่คุณค่านี้ โดยสามารถพิจารณาเป็นรายกิจกรรมไป โดยจุดมุ่งเน้นหลักของการวิเคราะห์ลูกโซ่คุณค่า คือ การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม วิเคราะห์ค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อนในเชิงกลยุทธ์ และค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการแข่งขัน นำมาประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และประเมินประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำมาหาข้อปรับปรุงไปสู่การเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นไปอีก

#### 2.1.1.2.4 SWOT Analysis



รูปที่ 6: SWOT Analysis (ชัยยศ สันติวังษ์ และนิตยา เจริญประเสริฐ, 2546 : 51)

SWOT Analysis เป็นตัวแบบของการประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยมีกรอบแนวคิดว่าหากเป็นการ



พิจารณา เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในองค์กรก็เป็นการค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน แต่หากเป็นการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายนอกองค์กร ก็จะเป็นเรื่องการระบุ โอกาสและ อุปสรรค

- **จุดแข็ง (Strengths)** คือ ทรัพยากรที่องค์กรได้พัฒนาเป็นขีดความสามารถ และกระบวนการซึ่งนำมาใช้ และพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
- **จุดอ่อน (Weaknesses)** คือ ทรัพยากรและความสามารถที่ยังขาดหรือไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
- **โอกาส (Opportunities)** คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นบวกหรือที่จะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
- **อุปสรรค (Threats)** คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นลบหรือที่จะคุกคามบั่นทอนการดำเนินงาน

#### 2.1.1.2.5 TOWS Matrix Analysis

<b>Internal Factors (IFAS)</b>	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
<b>External Factors (EFAS)</b>	<b>SO Strategies</b> Generate Strategies here that use strengths to take advantage Of opportunities	<b>WO Strategies</b> Generate strategies here that take advantage of opportunities by Overcoming weaknesses
<b>Opportunities (O)</b>	<b>ST Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to avoid threats	<b>WT Strategies</b> Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats
<b>Threats (T)</b>		

รูปที่ 7: TOWS Matrix Analysis

(Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, 2002 : 115)

TOWS Matrix Analysis เป็นเมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส และอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

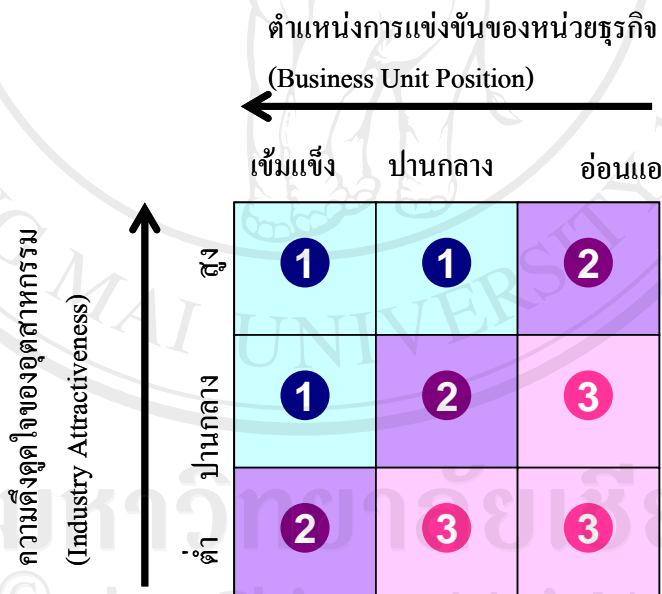
- **กลยุทธ์ SO** เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกบริษัท โดยบริษัทจะใช้กลยุทธ์จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็จะพยายามแก้ไขเพื่อให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

- กลยุทธ์ WO เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุด และมีโอกาสสูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีการแก้ไข โดยการใช้ข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายในการพัฒนาองค์กร ในกรณีนี้บริษัทจะพยายามแก้ไขจุดอ่อน และสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

- กลยุทธ์ ST เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายของบริษัท คือ พยายามให้มีจุดแข็งสูงสุด และมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นบริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อจัดอุปสรรคจากคู่แข่ง ในกรณีนี้บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

- กลยุทธ์ WT เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อนและมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำสุด โดยบริษัทอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร ในกรณีนี้บริษัทจะพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้

2.1.1.2.6 General Electric (GE) Model



รูปที่ 8: General Electric (GE) Model

(Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, 2002: 149)

GE Model เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) และตำแหน่งการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Position) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท โดยกำหนดให้แกนตั้งแทนความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม มี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ปานกลาง และต่ำ ส่วนแกนแนวนอนแทน

ตำแหน่งการแข่งขันทางธุรกิจ มี 3 ระดับ คือ แข่งขัน ปานกลาง และอ่อนแอ ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแต่ละปัจจัยดังจุดใจของอุตสาหกรรม และตำแหน่งการแข่งขันทางธุรกิจ ได้แก่

- ปัจจัยกำหนดความดึงดูดในของอุตสาหกรรม

- ขนาดอัตราการเติบโตของตลาด
- อัตรากำไรในอุตสาหกรรม
- วงจรของธุรกิจ
- ขนาดที่ประหยัด
- เทคโนโลยี
- สังคม สิ่งแวดล้อม กฎหมาย สิทธิมนุษยชน
- ความสามารถในการแข่งขัน

- ปัจจัยกำหนดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

- ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ
- อัตรากำไรที่ได้รับ
- ความสามารถแข่งขันด้านราคาและคุณภาพ
- ความรอบรู้เรื่องลูกค้าและตลาด
- จุดแข็ง จุดอ่อนในการแข่งขัน
- ความสามารถด้านเทคโนโลยี
- ความสามารถฝ่ายบริหาร

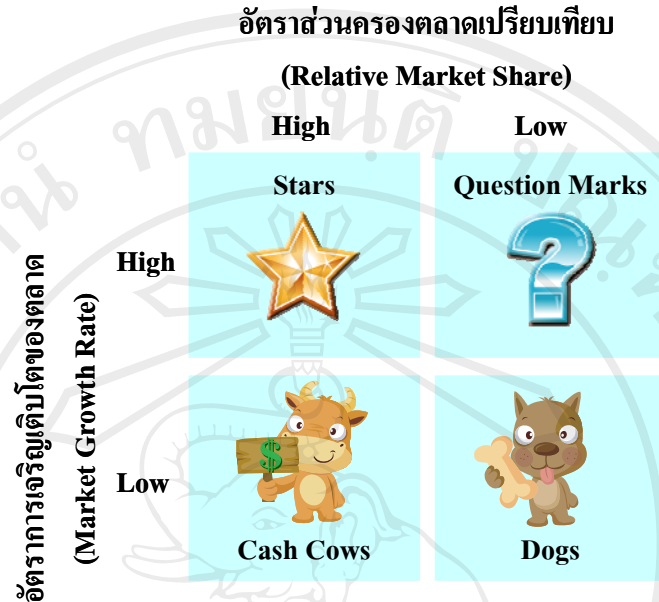
จากการพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้ออกเป็น 9 ช่อง สามารถกำหนดตำแหน่งของแต่ละหน่วยธุรกิจ ดังนี้

- กลุ่มธุรกิจที่อยู่ในช่อง 1 เป็นธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุน และต้องการการจัดสรรทรัพยากรสูง จึงควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

- กลุ่มธุรกิจที่อยู่ในช่อง 2 เป็นธุรกิจที่มีแรงดึงดูดต่ำ จึงควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) หรือ กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของธุรกิจ

- กลุ่มธุรกิจที่อยู่ในช่อง 3 เป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแรงดึงดูดต่ำ และมีตำแหน่งการแข่งขันที่อ่อนแอ จึงควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategy) ร่วมกับการจำกัดทรัพยากร และการลงทุนของบริษัท

2.1.1.2.7 แมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (BCG Growth Share Matrix) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546: 138)



รูปที่ 9: BCG Growth Share Matrix (Wheelen and Hunger, 2545 : 151)

แมททริกซ์ความเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด BCG (BCG Growth-Share Matrix) เป็นการแสดงถึงการจัดสรรทรัพยากรในการลงทุน โดยแต่ละสายผลิตภัณฑ์ของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจจะถูกกำหนดในแมททริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Growth Rate of the Industry) ที่ธุรกิจทำการแข่งขัน และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative Market Share) หรือเป็นการกำหนดหน่วยธุรกิจ ซึ่งแสดงถึงการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยให้แทนตำแหน่งอัตราความเจริญเติบโตของตลาด (Business Growth Rate หรือ Market Growth Rate) ส่วนแกนนอนแทนส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative Market Share) โดยแบ่งออกเป็น 4 แมททริกซ์ ดังนี้

- ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question Marks) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) สูง แต่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำ ธุรกิจจึงต้องการเงินสดเพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดและการขยายธุรกิจ เพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นดาวดวงเด่น (Stars) ใช้ กลยุทธ์

- (1) กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth) ประกอบด้วย
  - (1.1) การเจาะตลาด (Market Penetration)
  - (1.2) การพัฒนาตลาด (Market Development)
  - (1.3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- (2) กลยุทธ์การตัดทอน

- **ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars)** เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) สูง และมีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูง และมีเงินสดสูงในขณะเดียวกันมีค่าใช้จ่ายสูงด้วย จึงทำให้ไม่มีเงินสดคงเหลือ เนื่องจากต้องการรักษาการลงทุนในตลาดที่มีอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็ว เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ

**(1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ประกอบด้วย**

- (1.1) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration)
- (1.2) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integrating)
- (1.3) การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Integration)
- (1.4) การเจาะตลาด (Market Penetration)
- (1.5) การพัฒนาตลาด (Market Development)
- (1.6) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- (1.7) การร่วมลงทุน (Joint Venture)

**(2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกับกลยุทธ์การ**

**เจริญเติบโต**

- **ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows)** เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับสูง แต่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) ต่ำ ผลิตภัณฑ์นี้อยู่ในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่จึงไม่ต้องการเงินลงทุนเพิ่ม ธุรกิจจะต้องพยายามรักษาส่วนครองตลาดเอาไว้ให้ได้ กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ

**(1) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability)**

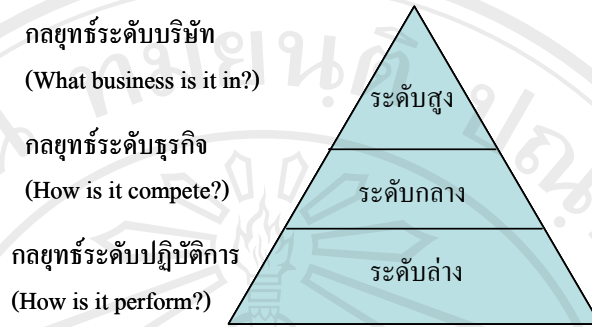
**(2) การเจริญเติบโตในระดับปานกลาง (Modest Growth)** ธุรกิจจะมีเงินสดคงเหลือจากผลิตภัณฑ์ซึ่งจะนำไปใช้ในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question Marks)

- **ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs)** เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับต่ำ และมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) ต่ำ โดยทั่วไปจะมีกำไรต่ำ และเงินสดคงเหลือน้อย ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องใช้เงินสดและเวลาในการบริหารจัดการมาก กลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ กลยุทธ์การตัดทอน ประกอบด้วย

- (1) กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture Strategy)
- (2) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest Strategy)
- (3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround Strategy)

## 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านองค์กร

2.1.2.1 ระดับชั้นของกลยุทธ์ (Level of Strategy) กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตามชั้นขององค์กรธุรกิจ ได้แก่



รูปที่ 10: การจำแนกระดับชั้นของการบริหารและระดับชั้นของกลยุทธ์

(ชัยยศ สันติวังษ์ และนิศยา เจริญประเสริฐ, 2546 : 25)

- **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งปกติจะมีการกำหนดเป็นแผนระยะยาวทั่วทั้งองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแผนกำหนดนโยบายขององค์กรว่าพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรจะดำเนินการอย่างไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อการอยู่รอดหรือเจริญเติบโตในอนาคต

- **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางหรือหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยงานของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างสิ่งต่อไปนี้

- การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation Strategy)
- การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)
- การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response Strategy)
- การมุ่งที่ตลาดเฉพาะส่วน (Niche Strategy)

- **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การตลาด การเงิน การบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยมีลักษณะเฉพาะตามหน้าที่ทางธุรกิจ ซึ่งจะใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาจากภายในหน่วยงาน และจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานตามหน้าที่สัมฤทธิ์ผลในช่วงระยะเวลาที่กำหนด



### 2.1.2.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546: 153)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามปรับปรุงหรือรักษาการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการสร้างโอกาสจากสภาพแวดล้อมและจุดแข็งจากภายใน ซึ่งในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดอ่อนจากภายในให้ต่ำที่สุด กลยุทธ์หลักประกอบด้วย

(1) **กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการเจริญเติบโต โดยการเพิ่มระดับการปฏิบัติการขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตทางด้านยอดขายสินทรัพย์ กำไร หรือหลายด้านรวมกัน ประกอบด้วย

(1.1) **กลยุทธ์การขยายตัวแบบเข้มข้น (Intensive Growth Strategy)** เป็นการพิจารณาโอกาสในการเพิ่มยอดขายให้เข้มข้นยิ่งกว่าเดิมจากผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม ที่บริษัททำการแข่งขันอยู่ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ดังนี้

(1.1.1) **กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration Strategy) หรือกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy)**

- **กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration Strategy)** เป็นกลยุทธ์ซึ่งองค์กรมุ่งความสำคัญที่ธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านความเจริญเติบโต ตลอดจนการเพิ่มระดับของการปฏิบัติการในธุรกิจเดิม หรือเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่สายผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันของบริษัทในหนึ่งอุตสาหกรรม หรือเป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตในหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกันน้อยรายการ

- **กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) หรือเป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดเดิม โดยใช้ความพยายามในการดำเนินงานที่มากขึ้นกว่าเดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับใช้ในการปรับปรุงตำแหน่งตลาดของธุรกิจ**

(1.1.2) **กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy)** เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม โดยการแสวงหาตลาดใหม่ หรือเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทหรือหน่วยธุรกิจใช้เพื่อ (1) ให้ได้รับส่วนแบ่งการตลาดจำนวนมากจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันในตลาดที่มีความอิ่มตัวและจากการเจาะตลาด (2) การพัฒนาตลาดใหม่ สำหรับผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันของบริษัท

(1.1.3) **กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)** เป็นความพยายามในการเพิ่มยอดขายโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่จากตลาดเดิม หรือ

เป็นการที่องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับตลาดหรือลูกค้าในปัจจุบัน บริษัทหรือหน่วยธุรกิจ จะใช้กลยุทธ์นี้เพื่อ (1) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับตลาดในปัจจุบัน (2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับตลาดใหม่

### (1.2) กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy)

เป็นการค้นหาโอกาสการขยายตัวจากระบบการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการรวมตัวไปข้างหลัง เป็นผู้ขายวัตถุดิบ (ปัจจัยการผลิต) หรือการรวมตัวไปข้างหน้าเป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ดังนี้

#### (1.2.1) กลยุทธ์การรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration Strategy)

เป็นความพยายามขององค์กรในการควบคุมปัจจัยนำเข้า (ไปข้างหลัง) หรือผลผลิต (ไปข้างหน้า) หรือทั้ง 2 อย่าง หรือเป็นการขยายขอบเขตการแข่งขันของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมเดิม โดยการขยายกิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจไปข้างหลัง ผู้ขายปัจจัยการผลิต และ/หรือไปข้างหน้า กลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจมากกว่าหนึ่งองค์กรขึ้นไป ประกอบด้วย ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จัดจำหน่าย หรือลูกค้าของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ กลยุทธ์นี้ธุรกิจพยายามขยายตัวโดยมีองค์กรมากกว่าหนึ่งองค์กรขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย

- การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) เป็นการที่องค์กรควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือแหล่งทรัพยากร โดยการเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตเอง หรือเป็นการที่ธุรกิจดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาปัจจัยการผลิตเอง หรือควบคุมเกี่ยวกับผู้ขายปัจจัยการผลิต เช่น วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตอื่น ๆ

- การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการที่องค์กรควบคุมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยการเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง เช่น มีร้านค้าเป็นของตนเอง หรือใช้ระบบการให้สิทธิทางการค้า (Franchising) หรือเป็นความพยายามหาโอกาสจากการขยายตัวในการบริหารธุรกิจโดยเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง

#### (1.2.2) กลยุทธ์การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Integration Strategy)

เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในระดับเดียวกัน กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในสายผลิตภัณฑ์เดิม และจัดอุปสรรคซึ่งเกิดจากการปฏิบัติการของคู่แข่งขึ้น หรือเป็นการขยายการดำเนินงานขององค์กร โดยร่วมกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อดำเนินการในสิ่งเดียวกัน เช่น การรวมบริษัทกับบริษัทของคู่แข่งขึ้น หรือเป็นการขยายการดำเนินงานในหลายพื้นที่ โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันในเครือข่ายการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรม กลยุทธ์การรวมตัวในแนวนอนใช้เพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด

### (1.3) กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตของบริษัท ซึ่งมีการขยายการดำเนินงานไปยังอุตสาหกรรมที่

มีความแตกต่างจากเดิม หรือเป็นการขยายไปสู่สายผลิตภัณฑ์อื่นในอุตสาหกรรมอื่น เช่น การทำธุรกิจอื่น ผลิตภัณฑ์อื่น การซื้อกิจการในธุรกิจอื่น หรือสายผลิตภัณฑ์อื่น เป็นต้น เนื่องจากต้องเผชิญผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ ฤดูกาล หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

**(1.3.1) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง (Concentric Diversification Strategy)** เป็นการผลิตสินค้าใหม่ เพื่อนำไปขายในตลาดที่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิม โดยใช้เทคโนโลยีเดิมที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ หรือเป็นการขยายตัวสู่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเดิมเมื่อธุรกิจมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่แข็งแกร่ง แต่มีความดึงดูดใจในอุตสาหกรรมต่ำ หรือเป็นการกระจายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่นที่มีความแตกต่างจากเดิม แต่มีลักษณะบางประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิธีการดำเนินงานใหม่ปัจจุบันขององค์กร

**(1.3.2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจในระดับเดียวกัน หรือการกระจายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Diversification Strategy)** เป็นการผลิตสินค้าใหม่เพื่อนำไปขายในตลาดที่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิม โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม

**(1.3.3) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม หรือการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy)** เป็นการผลิตสินค้าใหม่เพื่อนำไปขายในตลาดใหม่ และใช้เทคโนโลยีใหม่ ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม หรือเป็นการกระจายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่นที่ไม่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

**(1.4) กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้านอื่น (Other Growth Strategy)** เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

**(1.4.1) กลยุทธ์การควบรวมธุรกิจ (Mergers)** หมายถึง การรวมบริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทหรือมากกว่าเข้าไปเป็นบริษัทเดียว โดยบริษัทที่มีศักยภาพมากกว่าจะเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลยุทธ์เพิ่มความเจริญเติบโตตามเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือเป็นการรวมบริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไป โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้นในบริษัท ซึ่งจะรวมกันเป็นบริษัทเดียวที่ดำเนินกิจการต่อไป หรือเป็นการดำเนินการที่ถูกต้องตามกฎหมายในการรวมการดำเนินงานตั้ง 2 บริษัทเข้าด้วยกัน ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงในหุ้นส่วนแต่ละจะมีเพียงองค์กรเดียวที่ยังคงดำรงอยู่

**(1.4.2) กลยุทธ์การซื้อกิจการ (Acquisition)** เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการซื้อบริษัทอื่น โดยจะใช้ซื้อบริษัทของผู้ซื้อและเป็นการรวมตัวของ 2 บริษัท ซึ่งมีขนาดไม่เท่ากัน หรือเป็นการซื้อองค์กรอื่นที่มีขนาดไม่เท่ากัน โดยอาจจะมีความสัมพันธ์ที่ดี

ต่อกัน หรือเป็นคู่แข่งกันก็ได้ หรือเป็นการซื้อบริษัทอื่นซึ่งทำให้บริษัทเข้าถือสิทธิในการดำเนินงานของบริษัทสาขา หรือแผนกของบริษัทนั้น หรือเป็นการซื้อบริษัทอื่นที่มีการดำเนินงานอยู่ในพื้นที่นั้น ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมาก ถ้าบริษัทที่ซื้อมานั้นมีสายผลิตภัณฑ์ที่แข็งแกร่งและมีเครือข่ายการกระจายสินค้าที่ดี

**(1.4.3) กลยุทธ์การร่วมลงทุน (Joint Venture)** เป็นการใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นร่วมกันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ทางเลือกนี้เป็นการเพิ่มสิ่งจูงใจในบริษัทซึ่งดำเนินกิจการระหว่างประเทศ เพราะจะช่วยผู้บริหารในการติดต่อกับผู้ร่วมลงทุนในท้องถิ่น ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น และประสบการณ์ในการดำเนินงาน

**(1.5) กลยุทธ์พันธมิตร (Strategic Alliances)** หมายถึง การเป็นหุ้นส่วนกันระหว่าง 2 บริษัท หรือมากกว่า เพื่อนำข้อได้เปรียบของแต่ละแห่งมาเป็นจุดแข็งของกิจการเดิม หรือหมายถึง การเป็นหุ้นส่วนกันของ 2 บริษัท หรือ 2 หน่วยธุรกิจขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน หรือเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หรือความสามารถร่วมกันของตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจร่วมกัน กลยุทธ์พันธมิตรจะช่วยธุรกิจในด้าน (1) การปรับตำแหน่งทางการตลาดให้มีความเข้มแข็งในทันทีทันใด (2) การลดต้นทุน (3) การประหยัดจากขนาดการผลิต (4) การลดความเสี่ยง

**(1.6) กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategy)** เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตซึ่งเกิดจากข้อได้เปรียบด้านความสามารถในการสร้างรายได้และกำไรจากตลาดในระดับโลก หรือเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินงานหลักขององค์กรจากคู่แข่งระดับโลก อาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

**(1.6.1) การส่งออก (Exporting)** หมายถึง องค์กรผลิตผลิตภัณฑ์ในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่แล้วจึงส่งผลิตภัณฑ์เหล่านั้นไปขายยังประเทศต่าง ๆ หรือเป็นวิธีการที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด โดยการขนส่งสินค้าที่ผลิตจากประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ของบริษัทไปยังตลาดในต่างประเทศ ประกอบด้วย การส่งออกทางตรง และการส่งออกทางอ้อม

**(1.6.2) กิจกรรมในต่างประเทศ (Foreign Activity)** ได้แก่ การให้สัมปทาน การให้สิทธิทางการค้า และการร่วมลงทุน

- **การให้สัมปทาน (Licensing)** เป็นวิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งบริษัทมีการตกลงกับผู้รับสิทธิในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ กล่าวคือ เป็นการเสนอสิทธิที่จะใช้ในกระบวนการผลิต เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร หรือความลับทางการค้า หรือสิ่งอื่น โดยได้รับค่าธรรมเนียมในการแลกเปลี่ยน



- **การให้สิทธิทางการค้า (Franchising)** เป็นการทำสัญญาร่วมกันระหว่างผู้ให้สิทธิ ซึ่งประกอบด้วยของค์กรผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง หรือผู้ให้บริการ กับผู้รับสิทธิ ซึ่งเป็นบุคคลที่ทำธุรกิจอิสระที่ซื้อสิทธิความเป็นเจ้าของ และดำเนินการในหน่วยธุรกิจหนึ่งหน่วย หรือมากกว่าของระบบสิทธิทางการค้า

- **การร่วมลงทุน (Joint Venture)** เป็นการเข้าสู่ตลาดโดยร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศ เพื่อที่จะผลิตหรือทำตลาดผลิตภัณฑ์หรือบริการในต่างประเทศ

**(1.6.3) การลงทุนทางตรงต่างประเทศ (Foreign Direct Investment (FDI))** หมายถึง กิจกรรมมีการดำเนินการในต่างประเทศ และเป็นเจ้าของทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ หรือเป็นการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งผู้ลงทุนมีสิทธิในการเข้าควบคุมการบริหารงาน เช่น การเปิดสาขาในต่างประเทศ โดยเป็นเจ้าของกิจการเองทั้งหมด

**(2) กลยุทธ์ความการรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)** เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการรักษาสภาพเดิมในปัจจุบัน โดยการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อไปเพื่อให้บริการในตลาดเดิม หรือเป็นกลยุทธ์ซึ่งองค์กรใช้เพื่อรักษายขนาดและระดับการดำเนินการของธุรกิจในปัจจุบัน หรือเป็นกลยุทธ์ซึ่งบริษัทยังคงดำเนินกิจกรรมการดำเนินงานในปัจจุบันโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นี้จะไม่ใช่วิธีการขยายตัว ลด หรือเลิกกิจการ แต่จะเสนอสินค้าหรือบริการเดิมในตลาดเดิม และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อรักษาสภาพเดิม โดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อส่วนครองตลาดหรือกำไร หรือเพื่อชะลอการขยายตัวที่รวดเร็วเกินไป โดยทั่วไปองค์กรขนาดเล็กละเลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเงินทุน

**(3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)** หรือกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลดกิจกรรมการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัท หรือเป็นกลยุทธ์ในระยะสั้นสำหรับองค์กรที่มีความอ่อนแอในการดำเนินงาน หรือมีผลการดำเนินงานที่ลดลง ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรประสบปัญหาด้านการเงิน มีอุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งการลดการดำเนินงานอาจทำให้ธุรกิจมีกำไรมากขึ้น ประกอบด้วย

**(3.1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง (Turnaround Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดเมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยับยั้ง และเปลี่ยนแปลงความอ่อนแอทางด้านทรัพยากรทางการแข่งขัน และด้านการเงินให้อยู่ในสถานะที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือเป็นการเน้นความสำคัญที่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดความดึงดูด

ใจมากขึ้น เมื่อบริษัทประสบปัญหาในการดำเนินงาน หรือเป็นกลยุทธ์ในการฟื้นฟูการดำเนินงานขององค์กรซึ่งประสบปัญหาในขั้นรุนแรง เช่น การลดขนาด การลดผลิตภัณฑ์และตลาดที่ไม่ทำกำไร การลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรมากขึ้น

**(3.2) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest Strategy)** เป็นกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด และพยายามทำกำไรในระยะสั้นในสูงสุด เพื่อวางแผนขายหรือเลิกดำเนินงานในระยะยาว เมื่อองค์กรเข้าสู่ขั้นตกต่ำของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารอาจใช้ค่าใช้จ่ายน้อย และพยายามให้ได้เงินสดกลับคืนมาในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันก็มีการวางแผนที่จะขายหรือเลิกดำเนินงานในระยะยาว กลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด ในขณะที่เดียวกันจะลดการโฆษณาหรือค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพื่อลดต้นทุน

**(3.3) กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture Strategy)** เป็นกลยุทธ์ซึ่งบริษัทที่มีการดำเนินงานหลายสายธุรกิจเลือกที่จะยุติการขายในผลิตภัณฑ์ หรือยุติการดำเนินงานในแผนกที่ขาดประสิทธิภาพ (ขาดทุน) หรือมีความเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ หรือเป็นการยุติการดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมดของธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ หรือเป็นกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขายบางส่วนหรือทั้งหมดขององค์กร เมื่อหน่วยธุรกิจไม่สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่มีความคิดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

**(3.4) กลยุทธ์การล้มละลาย (Bankruptcy Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อธุรกิจประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน และไม่สามารถแก้ปัญหาหรือปรับการจัดองค์กรของธุรกิจใหม่ได้ ซึ่งอยู่ภายใต้ความคุ้มครองของกฎหมายการล้มละลาย หรือเป็นกลยุทธ์ซึ่งใช้เมื่อธุรกิจไม่สามารถบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานได้ โดยทั่วไปธุรกิจจะเลือกใช้กลยุทธ์การล้มละลายหลังจากที่ประสบปัญหาเป็นเวลานาน

**(3.5) กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy)** เป็นการสิ้นสุดของธุรกิจ เนื่องจากอุตสาหกรรมนั้นไม่เป็นที่ดึงดูดใจ และบริษัทมีความอ่อนแอในการดำเนินงานอย่างมาก หรือเป็นการยุติการดำเนินงานของกิจการโดยสิ้นเชิง ซึ่งหน่วยธุรกิจไม่สามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ หรือไม่สามารถที่จะพัฒนาให้เจริญเติบโตต่อไปได้ ธุรกิจขนาดเล็กที่มีความอ่อนแอ หรือมีปัญหาด้านการเงินอาจใช้กลยุทธ์การเลิกกิจการหรือขายธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามองค์กรขนาดใหญ่ก็สามารถเลิกดำเนินงานได้ ถ้ามีปัญหาในการดำเนินงานอย่างมาก

**(4) กลยุทธ์ผสม (Combination Strategy)** เป็นการใช้กลยุทธ์ทั้งกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) หรือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) ร่วมกัน



### 2.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการนวดแผนไทย

#### 2.1.3.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการนวด

การนวดไทยนับเป็นภูมิปัญญาอันล้ำค่าของคนไทยที่มีการสืบทอดกันมาช้านาน การนวดมีบทบาทสำคัญในการรักษาโรคตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากการนวดช่วยเหลือกันเองภายในครอบครัว การช่วยเหลือความเจ็บป่วยของเพื่อนบ้าน ได้รับความนิยมนับและเชื่อถือจากผู้มารับบริการ จนเกิดอาชีพ หมอนวดในที่สุด การนวดไทย มิใช่การนวดเพื่อรักษาความเจ็บป่วยเท่านั้น แต่มีคุณค่าต่อสุขภาพเป็นกระบวนการดูแลสุขภาพและรักษาโรค โดยอาศัยการสัมผัสอย่างมีหลักการระหว่างผู้ให้การรักษา และผู้รับการรักษา การนวดจะส่งผลโดยตรงต่อร่างกายและจิตใจ คือทำให้เกิดการไหลเวียนของเลือดดีขึ้น กล้ามเนื้อผ่อนคลาย รักษาอาการปวดเมื่อยตามร่างกาย ฟกช้ำ เคล็ดขัดยอก จนกระทั่งสามารถช่วยให้สุขภาพดี จิตใจสดชื่น กระปรี้กระเปร่า จิตใจผ่อนคลายได้อย่างดี การนวดทุกรูปแบบจะมีส่วนสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในครอบครัวและ สังคมอีกทางหนึ่ง

#### 2.1.3.2 ความหมายของการนวด

การนวด หมายถึง การสัมผัสต่อร่างกาย โดยใช้ส่วนของร่างกายหรือเครื่องมือต่างๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรเทาความไม่สบาย ทำให้ความรู้สึกทางปลายประสาททั้ง 5 ดีขึ้น รวมถึงความรู้สึกทางจิตใจด้วย

#### 2.1.3.3 ประเภทของการนวดไทย

การนวดไทย สามารถแบ่งได้เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

(1) **การนวดแผนไทย** การนวดในประเทศไทยมีหลายรูปแบบที่แตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น รวมถึงในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้นวด ซึ่งเราอาจแบ่งประเภทได้หลายลักษณะ ดังนี้

(1.1) **การนวดแผนไทยตามรูปแบบของการนวด แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ**

(1.1.1) **การนวดแบบเชลยศักดิ์** เป็นการนวดแบบสามัญชนที่มีการสืบทอดฝึกฝนแบบแผนการนวดตามวัฒนธรรมท้องถิ่น การนวดเชลยศักดิ์จึงเหมาะสมสำหรับชาวบ้าน และเป็นทั้งรู้จักและแพร่หลายในสังคมไทย การนวดแบบเชลยศักดิ์มีจุดกำเนิดมาจากการนวดเพื่อช่วยเหลือกันเองภายในครอบครัวของชาวบ้านทั่วไป ดังนั้น หมอนวดจึงใช่วิธีอื่นในการนวดนอกจากมือ ได้แก่ สอก ท่อนแขน ส้นเท้า เป็นต้น ส่วนท่าทางการนวดก็มีได้หลากหลายไม่เพียงแต่บีบหรือกด (Compression or Friction Massage) จุดที่ปวดเมื่อยอย่างเดียวยังมีการยืดกล้ามเนื้อ (Stretching) โดยเฉพาะทำยืดกล้ามเนื้อบ่า (Upper Trapezius) ที่ผู้มารับบริการมีอาการปวดอยู่บ่อยมาก การคัดกระดูกสันหลัง (Spinal Manipulation) โดยเฉพาะตำแหน่งของกระดูกสันหลังระดับเอว

(Lumbar Vertebrae) ซึ่งมีอยู่หลายจังหวะทั้งทำนอนหงาย นอนตะแคง และนั่ง และคัดกระดูกสันหลังระดับอก (Thoracic Vertebrae) ในทำนั่งและหมอนวดใช้เข้าตนเองยันกลางหลังบริเวณสะบัก ซึ่งถ้าผู้มารับบริการไม่มีปัญหากระดูกสันหลังที่อาจเกิดอันตราย และหมอนวดมีความชำนาญเพียงพอ หลังจากนวดแล้วผู้มารับบริการจะรู้สึกสบายขึ้นทันที สำหรับผู้ที่มารับบริการนวดที่มีประวัติโรคประจำตัวบางอย่างควรได้รับการตรวจร่างกายจากแพทย์ก่อนนวด เพื่อป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่อาจเกิดอันตรายได้ เช่น กระดูกสันหลังที่มีปัญหาอยู่แล้วเคลื่อนไปกดเส้นประสาททำให้เกิดอาการชา หรืออ่อนแรงหลังนวด เป็นต้น

**(1.1.2) การนวดแบบราชสำนัก หรือการนวดอายุรเวท (แพทย์แผนไทยประยุกต์)** เป็นการนวดที่ใช้ในพระราชวังเพื่อถวายกษัตริย์ และเจ้านายชั้นสูงของราชสำนัก ดังนั้นท่านวดจึงต้องสุภาพ และมีกนวดโดยใช้นิ้วมือกดลงบนร่างกาย (Friction Massage) เท่านั้น เพื่อควบคุมน้ำหนักไม่ให้มากเกินไป และไม่ให้เป็นทีล่วงเกินต่อพระมหากษัตริย์และพระราชวงศ์ โดยมีข้อปฏิบัติในการนวดที่ค่อนข้างเคร่งครัด เช่น หมอนวดต้องเดินเข้าหาผู้รับบริการเมื่อเข้าใกล้ไม่น้อยกว่า 4 สอกจนห่างจากผู้รับบริการ 1 สอกจึงนั่งพับเพียบ มืองสามารถราส่วนของการนวดที่ไม่ประชิดตัวมาก และจะหันมองตรงไม่ก้มหายใจรดผู้รับบริการ แต่ไม่เงยหน้ามากจนเป็นการไม่เคารพ การนวดต้องสุภาพมาก ใช้อวัยวะได้น้อย และต้องตรงตามจุด การนวดแบบนี้จึงมีเอกลักษณ์เฉพาะ

**(1.2) การนวดแผนไทยตามลักษณะของการนวด แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ**

**(1.2.1) การนวดแบบยืดหรือดัด** การนวดลักษณะนี้เป็นการผสมผสานการบริหารร่างกายตนเองโดยการยืดตัว วิธีการนวดคือ การยืดกล้ามเนื้อช่วยทำให้กล้ามเนื้อ เส้นเอ็นยืดตัว กระดูกและข้อต่ออยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง ทำให้การเคลื่อนไหวทำได้ดีขึ้น เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย ปัจจุบันการนวดในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

**(1.2.2) การนวดแบบจับเส้น** การนวดลักษณะนี้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หมอนวดสังเกตจากการนวดให้ผู้อื่น แล้วสังเกตเห็นปฏิกิริยาของแรงกดที่เล่นไปตามส่วนของร่างกาย วิธีการนวดคือ การกดลงไปตามแนวเส้นของความรู้สึก ทำให้เส้นที่ติดขัดอุดตันคลายตัว การไหลเวียนของเลือดเป็นไปได้สะดวก เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น การทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ดีขึ้น

**(1.2.3) การนวดแบบกดจุด** การนวดลักษณะนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างอวัยวะและตำแหน่งบนร่างกายที่เชื่อมต่อกัน ซึ่งสามารถกระตุ้นการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ได้โดยกดนวดลงบนตำแหน่งอื่นของร่างกาย วิธีการนี้มีลักษณะและแนวคิดคล้ายกับการกดจุดและปักเข็มของจีน

(2) **การนวดฝ่าเท้า** การนวดฝ่าเท้าเป็นการรักษาโรคอีกวิธีหนึ่งโดยใช้นิ้วมือกดจุดต่าง ๆ บนฝ่าเท้ารอบหลังเท้า และข้อเท้า เป็นการกระตุ้นการทำงานของอวัยวะในร่างกายให้อยู่ในสภาพสมดุล การนวดฝ่าเท้าจะให้ผลดีในบางกลุ่ม เช่น ท้องผูก หืด เกรียด ปวดศีรษะ ปัญหาที่กระเพาะปัสสาวะ โรคไต นิ้วในถุงน้ำดี ไมเกรน หรือไซนัส แต่ไม่สามารถแก้ปัญหาโรคเกี่ยวกับการติดเชื้อ การผิดปกติของโครงสร้าง การอุดตันของลำไส้ ขาหัก และอุบัติเหตุ เป็นที่ยอมรับกันว่าอวัยวะภายในร่างกายจะแสดงสัมพันธ์กับบริเวณผิวหนัง ซึ่งมีปลายประสาทจากจุดร่วมเส้นประสาทเดียวกัน เช่น การมีปัญหาที่กระบังลม (Diaphragm) จะแสดงออกที่หัวใจ เป็นต้น ดังนั้น ถ้ากระตุ้นที่ผิวหนังก็จะส่งผลต่ออวัยวะภายใน ซึ่งมีผลวิจัยในสัตว์ ทดลองมากมายที่พิสูจน์ทฤษฎีนี้ การทำงานของการนวดฝ่าเท้า จึงอยู่บนพื้นฐานหลักการว่า อวัยวะทั้งหมดของร่างกายแสดงออกสัมพันธ์กับบริเวณเท้าทั้งหมด ซึ่งอวัยวะส่วนใหญ่อยู่บริเวณสันเท้าและกระจายไปสู่ ปลายเท้า ตามแผนภูมิบนฝ่าเท้า

(3) **การประคบสมุนไพร** หมายถึง การนำเอาสมุนไพรทั้งสด หรือแห้งหลายๆ ชนิด โขลกพอแหลก และคลุกรวมกัน ห่อด้วยผ้า ทำเป็นลูกประคบ นึ่งด้วยไอน้ำร้อน และนำไปประคบบริเวณที่ต้องการ

(4) **การนวดเพื่อรักษา** ขั้นตอนการรักษาด้วยการนวด จะเริ่มจากผู้นวดสอบถามอาการและสาเหตุของการผิดปกติของผู้ที่ต้องการใช้บริการ จากนั้นผู้นวดจะทำการตรวจวินิจฉัย และทำการนวดบำบัดเพื่อบรรเทา และรักษาอาการของผู้ใช้บริการ ตัวอย่างการนวดรักษา เช่น การนวดบำบัดอาการตบหมอน การนวดบำบัดข้อเท้าแพลง การนวดบำบัดอาการข้อไหล่ติด เป็นต้น

(5) **การนวดน้ำมัน** การนวดน้ำมันเป็นการนวดโดยใช้น้ำมันสมุนไพร ชโลมบนร่างกายผู้ถูกนวด แล้วใช้เทคนิคการรีดและไล่อ้ำมัน ความร้อนจากน้ำมัน กลิ่นของน้ำมันหอมระเหย ผสมกับคุณสมบัติของสมุนไพร จะช่วยคลายความตึงเครียด ความเหนื่อยล้าจากการทำงาน และทำให้ระบบต่างๆ ของร่างกายทำงานดีขึ้น

## 2.2 ทบทวนวรรณกรรม

สุชาวลี สุทธิคณี (2542) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคชาวไทยในการเลือกใช้บริการนวดแผนโบราณ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคชาวไทยในการเลือกใช้บริการนวดแผนโบราณ ผลการศึกษาพบว่าสถานบริการนวดแผนโบราณที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่เคยไปใช้บริการ และใช้บริการอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด คือ รินแก้วโพธิเวช โดยความถี่ในการใช้บริการ คือ 1-4 ครั้งต่อเดือน และช่วงเวลาและวันที่มาใช้บริการไม่แน่นอน ส่วนใหญ่มาใช้บริการเป็นเวลา 2 ชั่วโมง เหตุผลเพื่อผ่อนคลายความเครียด

มากกว่าด้านอื่น ๆ ส่วนปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคเรียงลำดับตามความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านบุคคลและการบริการ ได้แก่ พนักงานนวดมีประสบการณ์ ความชำนาญฝีมือ และความรู้ในการนวดแผนโบราณอย่างดี ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญกับลูกค้า ปัจจัยด้านเครื่องมือ ได้แก่ เสื้อผ้าที่สะอาดให้ลูกค้าผลัดเปลี่ยนเวลานวด ปัจจัยด้านสถานที่ ได้แก่ ห้องนวดกว้างขวาง ไม่อึดอัด สะดวกสบาย ปัจจัยด้านสัญลักษณ์ ได้แก่ ด้านชื่อเสียงดีเป็นที่รู้จัก ปัจจัยด้านราคา ได้แก่ ด้านราคาต่อชั่วโมง และปัจจัยด้านวัสดุสื่อสาร หรือสื่อโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และการส่งเสริมการขาย เช่น การให้ส่วนลดมากกว่าด้านอื่น ๆ

ชรินทร์ วรกุลกิจกำธร (2545) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาการนวดแผนไทย เพื่อพัฒนาให้เป็นธุรกิจเพื่อสุขภาพสำหรับนักท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่คำนึงถึงผู้ให้บริการนวดเป็นอันดับแรก ซึ่งผู้ให้บริการมักต้องการให้ผู้บริการนวดเป็นเพศหญิง โดยมีพฤติกรรมการนวดเพื่อบรรเทาอาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ รวมทั้งนิยมใช้บริการในสถานบริการเพียงแห่งเดียวเป็นประจำ สาเหตุมาจากสถานบริการมีผู้ให้บริการนวดที่ดี อัตราค่าบริการทั้ง 4 แห่ง ส่วนใหญ่จะเท่ากัน คือ 100 บาทต่อชั่วโมง โดยใช้บริการนวดเฉลี่ยเพียง 1 ครั้งต่อเดือน วันที่นิยมใช้บริการมากที่สุด คือ ช่วงวันจันทร์ถึงวันศุกร์ และเวลาที่ใช้บริการส่วนใหญ่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับเวลาว่างผู้ให้บริการหาข้อมูลของสถานบริการลำบาก เพราะเจ้าของธุรกิจไม่มีการโฆษณาเกี่ยวกับสถานบริการผ่านสื่อใด ๆ เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด พบว่า ผลผลิตภัณฑ์นวดแผนไทยเป็นสิ่งที่ผู้บริการพึงพอใจมากที่สุด และการโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ผู้บริการพอใจน้อยที่สุด สำหรับด้านในความต้องการ เจ้าของธุรกิจมีความต้องการให้รัฐบาลเข้าไปดูแลช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรมการประกอบธุรกิจ สนับสนุนเงินทุนในการปรับปรุงธุรกิจ และกำหนดนโยบายในเรื่องการนวดแผนไทยให้ชัดเจน พนักงานนวดมีความต้องการให้เจ้าของธุรกิจปรับปรุงสถานบริการให้ดีขึ้น ส่วนนโยบายและแผนของรัฐบาลไม่มีความชัดเจน รัฐบาลขาดการดูแลเอาใจใส่ต่อธุรกิจนวดแผนไทยเป็นอย่างมาก ผู้ศึกษาจึงนำเสนอแผนการพัฒนากการนวดแผนไทยเพื่อให้ทั้งธุรกิจการนวดแผนไทย และภูมิปัญญาการนวดแผนไทยพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน แผนดังกล่าวคือ แผนด้านการตลาดและแผนด้านความร่วมมือกับภาครัฐ

ศุภนิษฐ์ เหมะวรรณ (2545) ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการเลือกใช้บริการนวดแผนโบราณในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ใช้บริการนวดแผนโบราณตามสถานบริการนวดแผนโบราณ 12 แห่ง รวมทั้งหมด 120 ตัวอย่าง โดยแบ่งตามสัดส่วนของพนักงานนวดของสถานบริการนวดแผนโบราณแต่ละแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม



คือ นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายเล็กน้อย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี และมีอาชีพเป็นนักศึกษามากที่สุด ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจบริการที่มีอิทธิพลต่อนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการเลือกใช้บริการนวดแผนโบราณเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ พนักงานนวด ต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการนวดเป็นอย่างดี พนักงานนวดสามารถอธิบายแนะนำวิธีนวดแผนไทยได้ และพนักงานนวดมีความสนใจในการให้บริการ ปัจจัยด้านราคา ได้แก่ การกำหนดราคาการให้บริการนวด 1 ชั่วโมง และ 2 ชั่วโมง ปัจจัยด้านสถานที่ ได้แก่ ความสะอาดของห้องนอน ฟูก เตียงและหมอน ห้องนวดกว้างขวางไม่อึดอัด สะดวกสบายและมีห้องน้ำไว้บริการอย่างพอเพียง ปัจจัยด้านเครื่องมือ ได้แก่ การมีเสื้อผ้าไว้บริการลูกค้า การมียาหรือน้ำมันบรรเทาอาการปวดเมื่อยไว้จำหน่าย และการมีร้านอาหารภายในสถานที่ ส่วนปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดที่มีอิทธิพล ได้แก่ ข่าวและการประชาสัมพันธ์การส่งเสริมการขายโดยการให้ส่วนลดและการโฆษณา

เทิดพัฒน์ พัฒนาศิษฏากร (2546) ศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง ในปี 2546 ถึง ปี 2550 โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง จำนวน 13 ท่าน และได้ประยุกต์ใช้แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการใช้ PEST Analysis Model และประเมินความสามารถขององค์กรจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร จากนั้นจึงนำเอาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีทั้งโอกาสและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกับจุดแข็ง และจุดอ่อนของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน การประเมินสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมจากการใช้ Five Forces Model การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ญญาแห่งความสำเร็จ กำหนดเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาว และ การใช้ TOWS Matrix ที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในบริษัท และการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยใช้ Model of Corporate Strategies จากการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม และความแข็งแกร่งของธุรกิจ ผลการศึกษา พบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีปัจจัยหลักที่เป็นโอกาส ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล กฎหมายเกี่ยวกับช้างที่มีการเสนอพิจารณาในรัฐสภา แผนนโยบายของรัฐที่มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง ภาพการณ์เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การขยายตัวของตลาดการท่องเที่ยว กระแสของโลกในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติ และมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ การไม่ได้ใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ จากภายนอกมาใช้ในองค์กร ภาวะการเกิดโรคระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การขาดการจดสิทธิบัตร ด้านปัจจัยภายในพบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีจุดแข็งในด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีความโดดเด่นในด้านชื่อเสียง ราคาที่ต่ำ พื้นที่การให้บริการที่ใหญ่ การแสดงของช้างที่มีคุณภาพ รูปแบบการนำเสนอ ท่าเลที่ตั้ง

การคมนาคมสะดวก ด้านระบบการตรวจสอบที่ได้มาตรฐานโปร่งใส สไตส์ในการแสดงที่ดี ความสามารถของพนักงาน ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ การขาดกลยุทธ์ที่การส่งเสริมการขายที่มีสามารถ แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การขาดพนักงานขาย การโฆษณา ไม่มีการให้เครดิต ส่วนลด คำนายหน้า ระบบการทำงาน การขาดการฝึกอบรมของพนักงาน การไม่มีค่านายหน้า ด้านการบริหารงาน คือ ระบบการทำงาน รูปแบบโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ในการบริหารภายในยังไม่มีประสิทธิภาพ และมีความล่าช้าในการตัดสินใจสั่งการ ในการประเมินสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีความสามารถในการแข่งขันในระดับดี คู่แข่งขันใหม่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูง ลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับทางศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย มีอำนาจในการต่อรองต่ำ และมีสินค้าทดแทนน้อย วิสัยทัศน์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย คือ เป็นสถาบันช้างที่มีความเป็นเลิศของโลก โดยมีภารกิจ คือ ร่วมกันพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และบริหารช้างที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติด้านความรู้เกี่ยวกับช้าง พัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีโลก เป็นองค์กรที่มีระบบทันสมัยตามมาตรฐานสากล โดยสร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพด้านการจัดการและการเงิน การตลาดอย่างชัดเจน พัฒนาความรู้ด้านการค้นคว้าวิจัยและเผยแพร่ให้บริการความรู้เชิงวิชาการด้านคชศาสตร์ และสุขภาพช้าง พัฒนาผลิตภัณฑ์อันต่อเนื่องเกี่ยวกับช้างและการบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยมีคุณแจแห่งความสำเร็จ คือ เป็นศูนย์กลางรวบรวมองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญของช้างทุก ๆ สาขา มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ให้บริการแก่สาธารณชนด้านความรู้เกี่ยวกับช้าง การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และการรักษาพยาบาลช้าง มีบริการด้านการท่องเที่ยวเชิงการศึกษา และอนุรักษ์ธรรมชาติที่ดีเยี่ยม หลากหลายชนิดบริการ และสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้ในจำนวนมาก ๆ สามารถให้บริการเชิงวิชาการด้านอนุรักษ์ธรรมชาติ นิเวศวิทยาป่าไม้ การทำอุตสาหกรรมป่าไม้ ศาสนา ปรัชญา และจริยธรรม โดยมีเป้าหมายภายใน 5 ปี คือ ปรับระบบบริหารการจัดสถาบันให้เหมาะสมและมีกำไร โดยลดค่าใช้จ่าย สร้างความแข็งแกร่งด้านการตลาดเพื่อเพิ่มรายได้ ขยายเครือข่ายพันธมิตร และหาแนวร่วมเพิ่มเติม ครอบคลุมช้างภายในประเทศ และต่างประเทศ เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจากรัฐตามกฎหมายในด้านการกำกับดูแลช้างเลี้ยงของประเทศไทย เป็นผู้นำการอนุรักษ์ช้างโลก โดยเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมสัมมนาการอนุรักษ์ช้างโลก เป็นศูนย์กลางความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดเกี่ยวกับช้างให้สมบูรณ์ที่สุดของโลก

ศรีสุดา ชัยชนะ (2546) ได้ศึกษาถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการสปา ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคจำนวน 100 ราย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย



และเพศหญิงในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดระดับปริญญาตรี มีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน/ห้างร้าน รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด และไม่ได้เป็นสมาชิกสปลา เสียค่าใช้จ่ายในการใช้บริการสปลาต่อครั้งประมาณ 500-1,000 บาท และส่วนใหญ่ไปใช้บริการสปลาเดือนละ 1 ครั้ง กระบวนการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า สาเหตุที่มาใช้บริการสปลาที่สำคัญที่สุดเพื่อต้องการพักผ่อนคลายความเครียดก่อนที่จะไปใช้บริการสปลาได้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องความสะดวกมากที่สุด โดยหาข้อมูลจากเพื่อนบ้าน เพื่อนที่ทำงาน คนรู้จัก ที่เคยไปใช้บริการสปลามาก่อน การประเมินทางเลือกนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ประเมินทางเลือกในการใช้บริการสปลา ดังนี้ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากธรรมชาติ 100% การให้บริการนวดน้ำมันอโรมา การให้บริการชานาการให้บริการอ่างน้ำวนแบบจากุซซี่ และการให้บริการนวดแผนไทย ปัจจัยด้านราคาให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ นวดแผนไทยราคาต่อครั้ง/ชั่วโมงไม่เกิน 150 บาท อบไอน้ำ ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมงไม่เกิน 50 บาท ชานา ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมง ไม่เกิน 50 บาท นวดอโรมาเธอราปี ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมง ไม่เกิน 550 บาท ชัดผิว ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมงไม่เกิน 600 บาท นวดหน้า ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมง ไม่เกิน 500 บาท วารีบำบัด ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมง ไม่เกิน 200 บาท พอกผิวด้วยโคลน ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมง ไม่เกิน 600 บาท พอกผิวด้วยโยเกิร์ต ราคาต่อครั้งต่อชั่วโมง ไม่เกิน 650 บาท ปัจจัยด้านสถานที่ให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ มีความสะดวกในที่จอดรถ มีความสะดวกในการเดินทาง และไกลแหล่งชุมชน สงบเงียบ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดที่ให้ความสำคัญในระดับมากเท่ากัน 2 ปัจจัย ได้แก่ มีระบบสมาชิกเพื่อรับส่วนลด และมีป้ายแสดงการบริการด้านต่าง ๆ ชัดเจน ปัจจัยด้านบุคคลให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ พุดจาไพเราะ บริการด้วยความระมัดระวัง สุภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความรู้เกี่ยวกับสปลาเป็นอย่างดี พนักงานที่ให้บริการแต่งกายสุภาพ สะอาด มีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ให้คำปรึกษา แนะนำให้ลูกค้าเข้าใจได้ พนักงานที่ให้บริการมีจำนวนเพียงพอ มีประกาศนียบัตรรับรองการฝึกอบรมจากสถาบันที่เชื่อถือได้ ปัจจัยด้านลักษณะที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ สถานที่ต้องมีความสะดวก และเป็นสัดส่วนเป็นส่วนตัว ปัจจัยด้านกระบวนการที่ให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การจัดเตรียมสถานที่ให้เรียบร้อยก่อนที่ลูกค้าจะใช้บริการทุกครั้ง มีใบบอกราคาสินค้าหรือป้ายประกาศที่ชัดเจนให้ลูกค้าได้เห็นผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ เวลาเปิด-ปิดของสปลาสะดวกต่อการเลือกใช้บริการ อธิบายลักษณะของแต่ละรายการ มีระบบการจ่ายเงินด้วยบัตรเครดิตได้ และมีระบบสั่งจองนัดเวลาล่วงหน้าไม่ต้องรอนาน มีรถรับส่ง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสปลามากที่สุด คือ ปัจจัยด้านบุคคล และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากที่สุด คือ เพื่อน

คนที่มีประสบการณ์ทางสปา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกใช้บริการสปาด้วยตนเองมากที่สุด

โสมนัสสา โสมนัส (2549) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้บริการนวดแผนไทยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการนวดแผนไทยของนักท่องเที่ยวตลอดจนปัจจัย และความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการใช้บริการนวดแผนไทยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย และนักท่องเที่ยวต่างชาติ กลุ่มละ 150 ราย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและใช้สถิติไคสแควร์ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่ทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติเคยใช้บริการนวดแผนไทยมาก่อน โดยเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-50 ปี สาเหตุที่มานวด คือ เพื่อต้องการผ่อนคลายความเครียดมากที่สุด โดยจะกลับมาใช้บริการนวดแผนไทยอีก และจะแนะนำให้บุคคลอื่นมาใช้บริการด้วย โดยใช้บริการแบบนวดทั้งตัวมากที่สุด และส่วนมากจะมาใช้บริการช่วงเวลา 14.00-16.00 น. โดยนักท่องเที่ยวชาวไทย ใช้เวลาในการนวดนาน 1 ชั่วโมง ในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ มากที่สุด ส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ใช้เวลาในการนวดนาน 2-3 ชั่วโมง มากที่สุด และไม่มีวันที่แน่นอนในการใช้บริการ ผลการศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการใช้บริการนวดแผนไทย พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยมีความพึงพอใจในด้านคุณภาพในการนวดของพนักงานนวดมากที่สุด รองลงมาคือมีอัตราค่าบริการที่เหมาะสม และการให้การต้อนรับของผู้ให้บริการ ตามลำดับ ส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติมีความพึงพอใจในด้านระยะเวลาในการให้บริการมีความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมาคือการให้การต้อนรับของผู้ให้บริการ และการให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า ตามลำดับ