

กลยุทธ์ Mass Customization ที่สัมพันธ์กับผลประกอบการองค์กร

Mass Customization Strategy and Corporate Performance

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา¹⁾

Pairoj Piyavongvatana¹⁾

Abstract

The primary objective of the research is to test the relationship between corporate performance (financial performances) and competitive strategy (mass customization). The goal of the study is to obtain empirical data to validate the competitive strategy paradigm. The research focuses on the hotel industry, a sector of the service economy. Copies of the questionnaire were sent to general managers of 687 hotels in 14 provinces in the South of Thailand. There were 281 responses, mainly from the 3-star and 4-star hotels. Chi-Square Test and Cross-tabulation was used to determine a relationship between the independent and dependent variables. The results show a correlation between mass customization and financial performance. In addition, mass customization strategy is driven by customer management process and service delivery process. These findings suggest that mass customization has been gaining acceptance as a strategic tool.

Keywords: customer management process; service delivery process; mass customization strategy and corporate performance

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการทางการเงิน กับกลยุทธ์ Mass Customization เป้าหมายในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับยืนยันถึงกระบวนการทัศน์กลยุทธ์การแข่งขัน การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามส่งให้แก่ผู้จัดการทั่วไปโรงแรมใน 14 จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 687 แห่ง ได้รับการส่งคืนจำนวน 281 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมระดับ 3-4 ดาว ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ไขว้และไคว์-สแควร์เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์พบว่ากลยุทธ์ Mass customization มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน นอกจากนี้กลยุทธ์ mass customization ถูกขับเคลื่อนโดยกระบวนการบริหารลูกค้าและกระบวนการให้บริการ ข้อค้นพบนำไปสู่ข้อเสนอแนะว่ากลยุทธ์ mass customization คือกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ

คำสำคัญ: กระบวนการบริหารลูกค้า กระบวนการส่งมอบบริการ กลยุทธ์ mass customization และผลประกอบการองค์กร

1) อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Lecturer, Dr., Rajabhat Phetahaburi University

บทนำ

กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) คือตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กรโดยกำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์/บริการได้ตรงตามความต้องการลูกค้าตรงตามความสามารถขององค์กร (Kim et al., 2004; Porter, 1980) ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มาจากกลยุทธ์การแข่งขัน สามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง (Porter, 1998; Chekitan, 1989) องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยภายในองค์กร (Porter, 1980; 1985) กลยุทธ์การแข่งขันที่สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร (organizational capability) เมื่อถูกนำไปปฏิบัติ จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการ (corporate performance) เป็นไปตามคาดหวัง สามารถสร้างผลกำไรทางการเงิน รักษาส่วนแบ่งตลาด และนำไปสู่กำไรส่วนต่างที่สูง หรือกำไรส่วนต่างที่น้อยแต่ปริมาณการขายที่มาก หรือกำไรจากความหลากหลายด้วยการเข้าใจความต้องการลูกค้าแต่ละราย แต่ไม่ว่าองค์กรจะใช้กลยุทธ์แบบใด องค์กรทั้งหลายต่างก็พยายามที่จะเพิ่มความสามารถในการทำกำไร บนพื้นฐานความคุ้มค่าเงินซึ่งลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย (Holijevao, 2003; Enz et. al, 2001)

การจะค้นหาว่าองค์กรใดมีกลยุทธ์ดี และมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่ากันนั้น ถ้าองค์กร A มีกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ ขณะที่องค์กร B ก็มีกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เช่นเดียวกัน คำถามคือองค์กรใด "มีกลยุทธ์ดี" และ "มีความได้เปรียบในการแข่งขัน" ในกรณีนี้ "มุมมองด้านผลประกอบการองค์กร" จะเป็นดัชนีหนึ่งชี้ถึงกลยุทธ์ที่ดีได้ (Holijevao, 2003; Kaplan and Norton, 2001; 2004 ; Srinivasan, 1997) ผลประกอบการองค์กร (Corporate Performance) คือการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง งานวิจัยนี้จะใช้ผลประกอบการทางการเงินเพื่อค้นหากลยุทธ์ใหม่ในการแข่งขัน

ธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย เนื่องจากสามารถทำรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศและก่อให้เกิดการจ้างงานในปริมาณมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

โรงแรมในภาคใต้มีขนาดรายได้ จำนวนโรงแรม และจำนวนห้องพักมากที่สุดเมื่อเทียบกับภาคอื่นๆ ของประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจและการคลัง, 2552) แต่ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของธุรกิจโรงแรมภาคใต้ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม การสังเกต และข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551) คือปัญหาเกี่ยวกับ "ห้องพักส่วนเกิน" ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญและเป็นปัญหา "ซ่อนเร้น" ที่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ยาก การที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานโรงแรมให้ดีขึ้นได้นั้น กลยุทธ์การแข่งขันจึงเป็นทางเลือกสำคัญทางเลือกหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

แนวความคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขัน (Porter, 1980) ซึ่งเรียกว่า "กลยุทธ์สามัญ/กลยุทธ์พื้นฐาน" ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ คือมุมมองการแข่งขันภายใต้ประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการควบคุมโครงสร้างต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้แก่ลูกค้าในระดับที่คาดหวัง 2. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง คือคุณภาพที่แตกต่างเป็นมุมมองภายใต้ประสิทธิผลขององค์กรด้วยการตอบสนองคุณภาพที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้ทั้งต้นทุนต่ำหรือคุณภาพแตกต่าง(ความได้เปรียบการแข่งขัน) สามารถแข่งขันภายใต้ขอบเขตตลาดแคบและตลาดกว้าง(ขอบเขตตลาด) (Porter, 1980, pp.35-36)

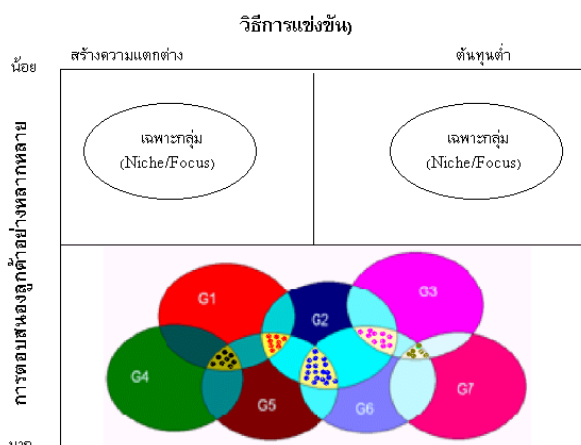
กระบวนการดังกล่าว ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายและสามารถใช้ได้เรื่อยมา กระทั่งหลังปี ค.ศ. 1980 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างโกลาหลและเผยให้เห็นแนวโน้มที่ชัดเจนอย่างเห็นได้ชัด อาทิ เทคโนโลยี ได้มีการปฏิวัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้องค์กรทำงานได้เร็วขึ้นและตอบสนองลูกค้าได้ทุกที่ทุกเวลา ตลาดและผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ๆ กำลังเผยโฉมภายใต้รูปแบบที่ตอบสนองสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว กระทั่งสามารถทำนายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มเด่นชัดนี้กำลังนำพาการแข่งขันเปลี่ยนผ่านสู่ยุคฐานความรู้และเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล (Kay, 2001) เป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นเนื่องจากบริบทด้านการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทำให้แนวความคิดด้านการแข่งขัน

ต้องเปลี่ยนไปด้วย

องค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีอาจนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในเชิงโอกาส อาทิ การปฏิวัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถก่อให้เกิดโอกาสกับองค์กรได้เช่นกัน ปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถทำให้ทราบความต้องการและสารสนเทศของลูกค้าได้เป็นรายบุคคลสามารถทราบถึงคำสั่งซื้อแบบทันที (actual order) ของลูกค้า ทำให้ลดปัญหาด้านต้นทุนสินค้าคงคลัง (Berman, 2002; Hart, 1995; 1996; Pine, 1993; 2004) สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าแต่ละรายได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และนี่คือกระบวนการที่ใหม่การแข่งขันภายใต้กลยุทธ์ที่เรียกว่า "Mass Customization"

Pine (1993) ได้นำเสนอ "กลยุทธ์ mass customization" เป็นแนวความคิดในความหมายที่ตรงข้ามมารวมกัน (oxymoron) (Hart, 1996) คำว่า "mass" หรือการผลิต/จำหน่ายปริมาณมาก (ภายใต้ความชำนาญที่เป็นมาตรฐาน) เชื่อมโยงเข้ากับคำว่า "customization" หรือการทำตามสั่ง/ตอบสนองเฉพาะราย "mass + customization" เป็นการรวมแนวความคิดมุ่งการผลิตเข้ากับแนวความคิดมุ่งลูกค้า เป็นแนวคิดที่เติมเต็มแนวคิด "ประสิทธิภาพ" ด้วย "ประสิทธิผล" นำไปสู่การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่หลากหลายได้ในปริมาณมาก

แนวคิด mass customization ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการเสริมแนวคิดตลาดเฉพาะกลุ่มที่ส่งมอบคุณค่าเพียง "คุณค่าเดียว" ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เป็นแนวความคิดที่



รูปที่ 1 กลยุทธ์มุ่งเฉพาะและกลยุทธ์ mass customization ที่มา : ดัดแปลงจาก (Porter, 1980; Pine, 1993)

ต่อยอดแนวคิดแรกให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Pine, 1993) ด้วยการมุ่งที่จะตอบสนองลูกค้าอย่างหลากหลายด้วยคุณค่าที่หลากหลาย ซึ่งมาจากแนวคิดตลาดที่กระจุกกระจาย (fragmentation market) ทำให้องค์กรมีลูกค้าที่หลากหลาย จากรูปที่ 1 สมมติว่าองค์กรแบ่งลูกค้าตามรายชื่อตั้งแต่ A-Z และนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ 7 กลุ่ม G1 ถึง G7 (ประกอบด้วยลูกค้าแต่ละราย โดยแต่ละรายจะมีความชอบหรือรสนิยมไม่เหมือนกันหรือเหมือนกันก็ได้ แต่องค์กรแบบ Mass Customization จะใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อรวบรวมคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายรวมกัน (รูปที่ 1 จะได้ 5 กลุ่มย่อย) หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการผลิตในแบบปริมาณมาก (Mass Production) และส่งคืนให้กับลูกค้าได้ทุกรายแม้จะมีความชอบแตกต่างกันก็ตาม

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์มุ่งเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งเฉพาะกลุ่มด้วย "ต้นทุนต่ำ" หรือ "การสร้างความแตกต่าง" ล้วนเป็นการมุ่งในตลาดขนาดเล็ก ซึ่งแนวคิด "กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม" ของ Porter นั้น อยู่ภายใต้โลกการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิต ที่ให้ความสำคัญกับ "มาตรฐานและคุณภาพ" หรือ

ต้นทุนต่ำและคุณภาพแตกต่าง แต่ในโลกการแข่งขันสมัยใหม่ที่มีเทคโนโลยีขับเคลื่อน โดยเฉพาะ "อุตสาหกรรมบริการ" การมุ่งเฉพาะในตลาดขนาดเล็กด้วยผลิตภัณฑ์/บริการชนิดเดียวจะทำให้องค์กรเสียเปรียบเพราะโลกของการบริการนั้นคือ "โลกของความหลากหลาย" ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงนำเสนอ "กลยุทธ์ Mass Customization" เพื่อทดสอบด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงิน และอธิบายด้วยข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์

แนวความคิด และทฤษฎีสมรรถนะขององค์กร (organizational capabilities) สมรรถนะองค์กร คือความสามารถของกระบวนการภายในหรือกระบวนการทำงานได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ (Hitt et al., 2006; Pearce and Robinson, 2007) งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่เป็นกระบวนการภายในองค์กรได้แก่กระบวนการบริหารลูกค้า (customer management process, CMP) และกระบวนการส่งมอบบริการ (service delivery process, SDP) เพื่อสร้างคุณค่าทางการแข่งขัน

กระบวนการบริหารลูกค้า คือกระบวนการสื่อสารกับลูกค้า การรักษาลูกค้าและการขายผลิตภัณฑ์/บริการ (Kumar and Shah, 2004) ปัจจุบันการสื่อสารโต้ตอบ

ระหว่างองค์กรกับลูกค้าให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้าเป็นรายบุคคล ด้วยข่าวสารที่ออกแบบเฉพาะรายเป็นกฎเกณฑ์ไปสู่ความภักดี และช่วยสร้างสายสัมพันธ์นำไปสู่การเติบโตของยอดขายอย่างยั่งยืนระหว่างองค์กรกับลูกค้า (Kotler and Keller, 2006) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตช่วยยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้องค์กรสามารถสื่อสารกับลูกค้า ทราบความต้องการของลูกค้าแต่ละราย (Lindgreen and Wynstra, 2005) นำไปสู่การปรับแต่งบริการได้ตรงใจลูกค้า เทคโนโลยีทำให้ลูกค้าสามารถสร้างธุรกรรมและเข้าถึงผู้ขายได้ง่ายขึ้น คุณค่าของบริการถูกกำหนดโดยลูกค้ามากกว่าจะถูกกำหนดจากองค์กร (Gilmore and Pine, 1997) อาทิโรงแรมกระบี่ ลา พลาญา ที่มีรูปแบบบริการให้ลูกค้าได้เลือกหลากหลายและลูกค้าสามารถเลือกบริการตามที่ตัวเองต้องการ

กระบวนการส่งมอบบริการ คือกระบวนการบริหารฐานข้อมูลของลูกค้าเพื่อสามารถให้บริการต่อลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ (Parasuraman, 1992) ธุรกิจโรงแรม การส่งมอบบริการให้ลูกค้าคือคุณค่าที่สำคัญเนื่องจาก "ประสบการณ์" ที่ลูกค้าได้รับ "ความพึงพอใจสูงสุด" เกิดจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการอย่างนุ่มนวลและใส่ใจในทุกรายละเอียดของบริการ (Parasuraman, 1992) ลูกค้าที่เป็นแขกประจำเหตุผลหนึ่งก็คือความประทับใจที่ได้รับทุกครั้งที่มาใช้บริการ การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าและการปรับแต่งบริการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยการรับฟังความเห็นจากลูกค้า (Hart, 1996) เพื่อนำไปสู่การสร้างฐานข้อมูล ให้เกิดขึ้นในกระบวนการส่งมอบบริการคือปัจจัยสำคัญ โรงแรมประเภท 4 ดาว บนหาดกะตะ จังหวัดภูเก็ต ได้ให้ความเห็นว่าบริการที่ตรงใจลูกค้า จะทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี สร้างความประทับใจให้ลูกค้า ในที่สุดลูกค้าจะกลับมาใช้บริการที่โรงแรมอีกครั้ง

กระบวนการส่งมอบบริการประกอบด้วย ข้อมูลข่าวสารลูกค้า (customer information) ทักษะการบริการ (service skills) และคุณภาพบริการ (service quality)

งานวิจัยนี้ต้องการพิสูจน์ว่า ผลประกอบการทางการเงิน กระบวนการบริหารลูกค้า และกระบวนการส่งมอบบริการ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ mass customization

วิธีการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

จากแนวความคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาสามารถนำไปสู่การสร้างตัวแปรเพื่อพิสูจน์สมมติฐาน โดยกำหนดตัวแปรอิสระ 4 ตัว และตัวแปรตาม 1 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์ mass customization กระบวนการบริหารลูกค้า กระบวนการให้บริการ ระดับดาวโรงแรม และผลประกอบการทางการเงิน

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยภายใต้กรอบแนวความคิดการวิจัยเพื่อทดสอบได้แก่

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ mass customization มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการทางการเงินแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 กระบวนการบริหารลูกค้ามีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ mass customization

สมมติฐานที่ 3 กระบวนการให้บริการมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ mass customization

สมมติฐานที่ 4 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อกลยุทธ์ Mass Customization แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อผลประกอบการทางการเงินแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อกระบวนการบริหารลูกค้าแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อกระบวนการให้บริการแตกต่างกัน

ขอบเขต

การวิจัยเพื่อทดสอบแนวคิดกลยุทธ์ mass customization ผลการดำเนินงานองค์กร และสมรรถนะองค์กร โรงแรม 14 จังหวัดภาคใต้ ได้แก่จังหวัดชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พังงา กระบี่ ภูเก็ต นครศรีธรรมราช ตรัง พัทลุง สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เป็นการศึกษาแบบ cross-sectional studies โดยเก็บข้อมูลเพื่อนำไปหาข้อสรุป ตัวอย่างคือโรงแรมในเขตภาคใต้ของประเทศไทย หน่วยวิเคราะห์ได้แก่โรงแรม โดยเก็บข้อมูลผู้จัดการทั่วไป/ผู้บริหารโรงแรม ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม-มิถุนายน 2550

การวิเคราะห์ผล

การวิจัยมุ่งความสำคัญที่กระบวนการวิเคราะห์ ความแตกต่าง และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้

ไค-สแควร์ เพื่อทดสอบกับวิธีการวิเคราะห์ไขว้ (cross tabulation) เพื่อทำนายปรากฏการณ์ที่ค้นพบ (Balnaves and Capute, 2001; Diamantopoulos and Siguaw, 2000) สำหรับการสร้างแบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบความตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของมาตรวัด (Higgins and Straub, 2006) ซึ่งในแต่ละมาตรวัดตัวแปรนั้นอยู่ในกรอบแนวคิด และผ่านการทดลองใช้จากนักวิชาการมาแล้ว (Chan and Wong, 1999; Kumar et al., 2001) หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาทำการลงรหัสเพื่อใช้ในกระบวนการของเทคนิควิเคราะห์โดยเป็นการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-square test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ เพื่อประมวลหาค่าความแตกต่างและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

ประชากรทั้งสิ้น 687 หน่วย เป็นการเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือการวิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สำหรับการสร้างแบบสอบถามพิจารณาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหารโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ซึ่งรับผิดชอบในการกำหนดและควบคุมกลยุทธ์ของโรงแรม และพิจารณาจาก "การสังเกต" โรงแรมในภาคใต้โดยไม่มีการเข้าร่วมในกิจกรรมใดๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการสัมภาษณ์และสังเกตให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและมีการบันทึกเรื่องราวเกี่ยวกับการสัมภาษณ์และสังเกต เพื่อใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนและแม่นยำมากขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริงของประชากร

มาตรวัด ใช้มาตรวัดแบบลิเกิร์ต (Likert) กำหนดมาตรวัดแต่ละข้อเป็น 5 ช่วง โดยคะแนน 1 คือ "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ถึงคะแนน 5 คือ "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้ไปตรวจสอบความตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability)

การทดสอบความตรงของมาตรวัด เพื่อให้แบบสอบถามมีเนื้อหาตรงประเด็นมีความเป็นตัวแทนเชิงทฤษฎี จึงได้นำข้อคำถามทั้งหมด เพื่อตรวจสอบด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (item-objective congruence index: IOC) โดยใช้เกณฑ์ดัชนี IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.50 ผลการประเมินพบว่า

ข้อคำถามมีความตรงและมีค่าดัชนีเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาและทฤษฎีตามเกณฑ์มาตรฐาน จึงได้นำแบบสอบถามที่มีความตรงมาทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัด โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงแล้วจำนวน 30 ชุด เพื่อทดลองใช้กับผู้จัดการทั่วไปโรงแรมเซตหัวหิน และชะอำ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายเพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Alpha) ด้วยการวัดความเชื่อถือได้จากความสอดคล้องภายใน (measure of internal consistency) ว่าข้อคำถามในแบบสอบถามสามารถวัดในเรื่องเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับหรือมากกว่า 0.60 เป็นเกณฑ์ ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อถือได้ตามเกณฑ์ที่ทางวิชาการให้การยอมรับ จึงได้นำแบบสอบถามดังกล่าวเพื่อส่งให้กับประชากรเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์และสามารถติดตามแบบสอบถามซึ่งเป็นฉบับสมบูรณ์ทั้งสิ้น 281 แห่ง พบว่าประชากรซึ่งเป็นโรงแรมภาคใต้ 687 แห่ง กระจุกตัวอยู่ใน 3 จังหวัด คือ ภูเก็ต 231 แห่ง สุราษฎร์ธานี 164 แห่ง และกระบี่ 110 แห่ง รวมทั้งสิ้น 505 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 74 ขณะที่จำนวนการตอบกลับแบบสอบถามทั้งสิ้น 281 แห่ง กระจุกตัวอยู่ใน 3 จังหวัดคือ ภูเก็ต 98 แห่ง สุราษฎร์ธานี 70 แห่ง และกระบี่ 47 แห่ง รวมทั้งสิ้น 215 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76 แบบสอบถาม

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 281 คน จาก 687 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวนผู้ตอบมากกว่าครึ่งเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 50.50 ส่วนใหญ่มีอายุ มากกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.41 มีตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป/ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 59.10 ซึ่งโรงแรมระดับ 3-4 ดาวคือกลุ่มใหญ่ที่สุดร้อยละ 56.20

1. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ mass customization มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการทางการเงินแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า (ตารางที่ 1) โรงแรมที่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization พอใจกับผลประกอบการทางการเงินร้อยละ 53.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (.024) ผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization พอใจกับผลประกอบการทางการเงินร้อยละ 40.2

สมมติฐานที่ 2 กระบวนการบริหารลูกค้ามีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ mass customization

ผลการทดสอบพบว่า (ตารางที่ 2) โรงแรมที่เห็นด้วยกับกระบวนการบริหารลูกค้าเห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization ร้อยละ 51.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (.000) ผู้ไม่เห็นด้วยกับกระบวนการบริหารลูกค้าเห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization ร้อยละ 28.6

สมมติฐานที่ 3 กระบวนการให้บริการมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ mass customization

สัมพันธ์กับกลยุทธ์ mass customization

ผลการทดสอบพบว่า (ตารางที่ 3) โรงแรมที่เห็นด้วยกับกระบวนการให้บริการและเห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization ร้อยละ 56.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (.000) เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับกระบวนการให้บริการแต่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization เพียงร้อยละ 28.7

สมมติฐานที่ 4 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อกลยุทธ์ mass customization แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4 โรงแรมระดับ 5 ดาวเห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization ร้อยละ 54.8 เทียบกับโรงแรมระดับ 1 ดาว ที่ไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization

สมมติฐานที่ 5 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อ

ตารางที่ 1 กลยุทธ์ mass customization และผลการดำเนินงานทางการเงิน

ผลของการใช้กลยุทธ์ mass customization	กลยุทธ์ Mass Customization		Chi.sq. (sig)
	เห็นด้วย (N=117)	ไม่เห็นด้วย (N=164)	
ผลประกอบการทางการเงิน			
ไม่พอใจ	46.2	59.8	5.088
พอใจ	53.8	40.2	(.024)

ตารางที่ 2 กระบวนการบริหารลูกค้า และกลยุทธ์ mass customization

ผลของกระบวนการบริหารลูกค้า	กระบวนการบริหารลูกค้า		Chi.sq. (sig)
	เห็นด้วย (N=162)	ไม่เห็นด้วย (N=119)	
กลยุทธ์ mass customization			
ไม่เห็นด้วย	48.8	71.4	14.500
เห็นด้วย	51.2	28.6	(.000)

ตารางที่ 3 กระบวนการให้บริการ และกลยุทธ์ mass customization

ผลของกระบวนการให้บริการ	กระบวนการให้บริการ		Chi.sq. (sig)
	เห็นด้วย (N=131)	ไม่เห็นด้วย (N=150)	
กลยุทธ์ mass customization			
ไม่เห็นด้วย	43.5	71.3	22.275
เห็นด้วย	56.5	28.7	(.000)

ตารางที่ 4 ระดับดาวโรงแรม กลยุทธ์ mass customization กระบวนการบริหารลูกค้า กระบวนการให้บริการ และผลกำไรทางการเงิน

ผลของระดับดาว	ระดับดาวโรงแรม					Chi.sq. (sig)
	1 ดาว N=9	2 ดาว N=28	3 ดาว N=136	4 ดาว N=78	5 ดาว N=31	
กลยุทธ์ mass customization						
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	100	57.1	65.7	50.0	45.2	14.100
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	0	42.9	34.3	50.0	54.8	(.049)
ผลประกอบการทางการเงิน						
พอใจน้อย	66.7	71.4	59	41	38	16.719
พอใจมาก	33.3	28.6	41	59	62	(.019)
กระบวนการบริหารลูกค้า						
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	66.7	64.3	45.7	34.6	25.8	14.382
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	33.3	35.7	54.3	65.4	74.2	(.045)
กระบวนการให้บริการ						
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	100	75	60	37.2	22.6	41.035
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	0	25	40	62.8	77.4	(.000)

ผลประกอบการทางการเงินแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4 โรงแรมระดับ 5 ดาวพอใจผลประกอบการทางการเงินถึงร้อยละ 62 เปรียบเทียบกับโรงแรมระดับ 2 ดาวซึ่งพอใจผลประกอบการทางการเงินเพียงร้อยละ 28.6

สมมติฐานที่ 6 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อกระบวนการบริหารลูกค้าแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4 โรงแรมระดับ 5 ดาวเห็นด้วยกับกระบวนการบริหารลูกค้าถึงร้อยละ 74.2 ขณะที่โรงแรมระดับ 1 ดาว เห็นด้วยเพียงร้อยละ 33.3

สมมติฐานที่ 7 ระดับดาวโรงแรมส่งผลต่อกระบวนการให้บริการแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4 โรงแรมระดับ 5 ดาว เห็นด้วยกับกระบวนการให้บริการร้อยละ 77.4 แต่โรงแรมระดับ 1 ดาว ไม่เห็นด้วยทั้งหมด

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้สำหรับวิเคราะห์จะเป็นโรงแรมระดับ 3 ถึง 4 ดาวซึ่งเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ที่สุด ตั้งอยู่ในเขต

จังหวัดภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และกระบี่ เป็นส่วนใหญ่ จากการทดสอบด้วยสถิติไคว์-สแควร์ โดยวิธีวิเคราะห์ไขว้พบว่าโรงแรมที่ใช้กลยุทธ์ mass customization ในการแข่งขันทำให้ผลประกอบการทางการเงินมีความแตกต่างกับโรงแรมที่ไม่ได้ใช้กลยุทธ์ mass customization และโรงแรมที่ใช้กลยุทธ์ mass customization ได้รับการขับเคลื่อนจากกระบวนการบริหารลูกค้า และกระบวนการให้บริการ อภิปรายได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ mass customization นำมาซึ่งผลกำไรที่แตกต่าง

กลยุทธ์ mass customization ให้ความสำคัญกับการแยกลูกค้ารายบุคคลเป็นกลุ่มในขนาดที่เหมาะสมทักษะของพนักงานที่สามารถปรับเข้ากับความต้องการลูกค้าแต่ละราย การมีฐานข้อมูลลูกค้าแต่ละรายเพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากสรุปผลการวิจัยพบว่าโรงแรมที่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มโรงแรมแบบ 4 ดาว

โรงแรมที่ใช้กลยุทธ์ mass customization พอใจกับผลประกอบการทางการเงินมากกว่าโรงแรมที่ไม่ใช้

กลยุทธ์ mass customization จากข้อมูลประจักษ์ โรงแรมแบบ mass customization ส่วนใหญ่จะเป็น โรงแรมระดับ 4 ดาวมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากความเป็นจริงพบว่าโรงแรมระดับ 4 ดาวจะมีขนาดเงินลงทุนสูง มีความสามารถและศักยภาพการลงทุนด้านฐานข้อมูลมากกว่ากลุ่มโรงแรมที่ต่ำกว่าระดับ 4 ดาว ปัจจัยดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่หลากหลาย ทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถตอบโจทย์การแข่งขันที่ท้าทายได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งเป็นข้อสังเกตไว้ประการหนึ่งคือ "ถ้าโรงแรมแบบ 3 ดาวให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูลเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ mass customization อาจทำให้โรงแรมสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้นและนำไปสู่ผลกำไรที่ดีได้ในอนาคต"

สอดคล้องกับการสัมภาษณ์นายกสมาคมการท่องเที่ยว (ภาคใต้) ให้ความเห็นว่า "mass customization หรือการสร้างคุณค่าอย่างหลากหลายสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีเทคโนโลยีเป็นสนับสนุนการสร้างฐานข้อมูลลูกค้า ส่งผลให้โรงแรมสามารถให้บริการลูกค้าทุกรายได้อย่างแม่นยำ" (ไมตรี นฤชิตพิชัย, พฤศจิกายน 2549)

ผลการสัมภาษณ์ เลขาธิการสมาคมโรงแรมไทย (ภาคใต้) และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการโรงแรมชั้นเซพ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต ให้ความเห็นว่า โรงแรมสามารถสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าได้ โดยใช้ระบบฐานข้อมูลของลูกค้า (วรพงษ์ อึ้งตระกูล, พฤศจิกายน 2549) แต่ละเอียดอย่างตรงใจ เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำไปสู่การสร้างควมหลากหลายได้อย่างแม่นยำ ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Kotler (1989); Fukerson (1997); Frutos และ Borenstein (2004); Hart (1995; 1996) และแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์ mass customization ของ Pine (1993)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันได้มาถึงจุดเปลี่ยนแห่งกระบวนการที่กลยุทธ์การแข่งขัน ด้วยกลยุทธ์ที่เสนอ "บริการอย่างหลากหลาย" จากผลงานวิจัยนี้ ที่สอดคล้องกับงานของ Davis (1996) ได้พยากรณ์ว่าลูกค้าในอนาคตจะมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น องค์กรต้องส่งมอบคุณค่าที่หลากหลาย และวรรณกรรม

ของ Hart (1995) และ Jaing (2000) ให้ความเห็นว่า องค์กรปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขัน เนื่องจากลูกค้าต้องการทางเลือกมากกว่า "ต้นทุนต่ำ หรือคุณภาพที่แตกต่าง"

ผู้วิจัยเห็นว่า "mass customization จะเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้บริหารองค์กร เพราะในด้านหนึ่งก็สามารถตอบสนองทุกความต้องการลูกค้าได้อย่างแม่นยำอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ฐานข้อมูล แต่อีกด้านหนึ่งก็ตอบสนองความต้องการองค์กรโดยระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ"

2. เหตุผลที่ทำให้กลยุทธ์ mass customization สามารถทำกำไรทางการเงินและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารโรงแรม ผู้วิจัยเชื่อว่ามาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1) ปัจจุบันลูกค้ามีความเป็นปัจเจกมากขึ้นและมีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งพฤติกรรม ความชอบและรสนิยม ทำให้ลูกค้าแต่ละรายมีความชอบผลิตภัณฑ์/บริการแตกต่างกัน ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ องค์กรสามารถเพิ่มผลกำไรที่มาจากความหลากหลายได้

2) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทำให้องค์กรสามารถทราบความต้องการลูกค้าแต่ละรายได้ ด้วยการสื่อสารระหว่างกันที่นำไปสู่การสร้างและเก็บข้อมูลความชอบของลูกค้าแต่ละรายได้ จากข้อมูลประจักษ์ที่ผ่านการพิสูจน์สมมติฐานข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าโรงแรมที่ต้องการ "ความได้เปรียบใหม่ในการแข่งขัน" ต้องให้ความสนใจต่อกลยุทธ์ mass customization เพราะจะเป็นกลยุทธ์ที่ท้าทายกระบวนการที่ดำเนินการแข่งขันแบบเก่า

3. สมรรถนะองค์กรด้านกระบวนการบริหารลูกค้า และกระบวนการให้บริการ สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ mass customization

จากผลของงานวิจัยนี้สรุปได้ว่า กำไรทางการเงินนั้นได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ mass customization และกลยุทธ์ mass customization มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะองค์กรได้แก่ กระบวนการบริหารลูกค้า และกระบวนการให้บริการ

กระบวนการบริหารลูกค้า คือการสื่อสารกับลูกค้าภายนอกโรงแรมหรือคือการตลาดภายนอกองค์กร (external marketing) เพื่อสร้างการรับรู้หรือสร้างความ

เชื่อมั่นให้กับลูกค้า รวมถึงกระบวนการสร้างสายสัมพันธ์ เพื่อสร้างความภักดีระหว่างลูกค้ากับองค์กร ที่สามารถนำไปสู่การสร้างยอดขายในระยะยาว จากผลการวิจัย แสดงว่าโรงแรมที่เห็นด้วยกับกระบวนการบริหารลูกค้า จะเห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization และพอใจกับผลกำไรทางการเงินมากที่สุดด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า "ยิ่งระดับดาวโรงแรมสูงขึ้น ยิ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารลูกค้า และการสร้างความหลากหลาย"

สำหรับกระบวนการให้บริการ คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าโดยมีระบบฐานข้อมูลเป็นตัวเชื่อม เพื่อสร้างและส่งมอบบริการให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลายและตรงใจ จากข้อเท็จจริง แสดงว่าโรงแรมที่เห็นด้วยกับกระบวนการให้บริการจะเห็นด้วยกับกลยุทธ์ mass customization มากกว่าโรงแรมที่ไม่เห็นด้วยกับกระบวนการให้บริการ โดยโรงแรมที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการให้บริการและกลยุทธ์ mass customization จะพอใจกับผลกำไรทางการเงินมากที่สุดด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยเชื่อว่า "ยิ่งระดับดาวโรงแรมสูงขึ้นยิ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการให้บริการ และการสร้างความหลากหลาย"

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา สามารถค้นพบประเด็นซึ่งเป็นความรู้ใหม่ (new knowledge) คือ "แนวคิดกลยุทธ์ mass customization" เมื่อพิจารณากลยุทธ์ mass customization ในเชิงการจัดการพบว่ามีความน่าสนใจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความสามารถและความยืดหยุ่น (Ability and Flexibility) เพื่อกำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์/บริการที่มี "คุณภาพ" และ "ความหลากหลาย" ภายใต้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเวลาเดียวกัน ดังนั้น องค์กรที่ต้องการความได้เปรียบการแข่งขันแบบใหม่ ควรให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งองค์กรด้วยกลยุทธ์ Mass Customization ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอเป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หรือ "หลักการ (principles)" เพื่อนำไปสู่ "หลักการพื้นฐานกลยุทธ์ mass customization" ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างเกณฑ์

ในการเลือกลูกค้า(ควรเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพหรือมีอำนาจซื้อ) แต่ละรายที่เป็นลูกค้าเป้าหมาย พร้อมทั้งต้องมีช่องทางในการเข้าถึงหรือสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับลูกค้าได้ เนื่องจากการสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับลูกค้า เพื่อบันทึกเป็นข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน ดังนั้น ถ้าองค์กรไม่สามารถเข้าถึงหรือไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันกับลูกค้าได้ กลยุทธ์ mass customization ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ

2. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ mass customization จะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลเฉพาะของลูกค้า เพื่อจะได้ทราบลักษณะความต้องการเฉพาะของลูกค้า ความแตกต่างด้านรสนิยมของลูกค้า การซื้อและการใช้สินค้าและบริการของลูกค้าแต่ละราย เพราะจะทำให้สามารถนำไปออกแบบ พัฒนา และส่งมอบบริการ (Delivery) ให้กับลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าแต่ละรายต้องการ

3. กรณีองค์กรในอุตสาหกรรมบริการ พนักงานซึ่งมีหน้าที่ให้บริการลูกค้าด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต้องสามารถปรับปรุงข้อมูลความชอบลูกค้าแต่ละรายให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันตลอดเวลา เพราะว่าการปรับปรุงข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันจะทำให้องค์กรสามารถออกแบบเพื่อส่งมอบบริการให้ลูกค้าแต่ละรายได้อย่างตรงใจอย่างต่อเนื่อง

4. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ mass customization สามารถทำกำไรจากส่วนต่างราคาที่สูงเพิ่มขึ้น เนื่องจากความสามารถในการผลิตและส่งมอบบริการให้ลูกค้าแต่ละรายเป็นกรณีพิเศษ โดยที่ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย

5. กลยุทธ์ mass customization สามารถใช้เว็บไซต์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคำสั่งซื้อลูกค้าแต่ละรายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เว็บไซต์สามารถจับคู่คำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายแล้วนำคำสั่งซื้อที่เหมือนกันที่เรียกว่า "mass market of one" เพื่อนำมาผลิตในปริมาณมากแล้วใช้ระบบจัดการเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ลูกค้าได้ทุกคนตามที่ต้องการ

6. กลยุทธ์ mass customization จะใช้ได้ดีกับตลาดที่กระจัดกระจาย ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นตลาดเฉพาะรายตลาดลักษณะนี้สอดคล้องกับปัจจุบันดังได้กล่าวมาแต่ต้น

แล้ว ซึ่งตลาดที่กระจัดกระจายนั้นการผลิตก็ควรต้องใช้ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น (แต่อยู่บนพื้นฐานการผลิตที่มุ่งความเชี่ยวชาญ) สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายได้ ด้วยการใช้ระบบการจัดการที่สามารถรับคำสั่งซื้อที่หลากหลายของลูกค้า และใช้ระบบจัดคำสั่งซื้อที่เหมือนกันนำมาผลิตด้วยมาตรฐานความเชี่ยวชาญแล้วส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ ให้ลูกค้าได้ทั้งหมด อาทิ โรงพยาบาลซึ่งรับผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาทุกรายตั้งแต่ นาย ก. ที่แจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคปวดข้อ นาย ข. ที่แจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคไขข้อใหญ่ จนถึงนาย ฮ. ซึ่งแจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคไมเกรน ทั้งนี้เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจะมีระบบคัดกรองแต่และโรคของผู้ป่วยที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน สมมติว่าโรคปวดข้อรวมได้ 20 ราย โรคไมเกรนรวมได้ 10 ราย ฯลฯ ก็ส่งผู้ป่วยเหล่านี้ไปยังแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อรักษา กล่าวได้ว่าผู้ป่วยทุกรายสามารถได้รับการรักษาในเชิงประสิทธิผลตามที่ผู้ป่วยต้องการทุกราย ขณะที่โรงพยาบาลก็ได้ประสิทธิภาพด้านการผลิตในขนาดที่เหมาะสมและสามารถส่งมอบคุณค่าได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

7. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ mass customization จะต้องให้ความสำคัญกับความไวต่อความรู้สึกของลูกค้าในการทำตามสั่ง (customer customization sensitivity) ถ้าลูกค้ามีความไวต่อความรู้สึกในการทำตามสั่งสูง ลูกค้าจะยอมเสียเวลารอ ยอมจ่ายแพง ขณะเดียวกันขนาดของกลุ่มในการทำ mass customization จะมีขนาดเล็ก อาทิ ในอุตสาหกรรมสายการบิน ลูกค้าที่ซื้อเครื่องบินมีความไวต่อความรู้สึกในการทำตามสั่งสูง เพราะลูกค้าที่เป็นสายการบินต้องการความปลอดภัย ความสะดวก ความเร็ว สิ่งอำนวยความสะดวกในเครื่องบินที่ครบครัน ฯลฯ ลูกค้าเหล่านี้จะยินยอมที่จะเสียเวลารอนาน และยอมจ่ายแพง ในทางกลับกันถ้าความไวต่อความรู้สึกของลูกค้าในการทำตามสั่งต่ำ ลูกค้าจะไม่ยินยอมเสียเวลาในการรอคอย และไม่ยอมจ่ายแพง ขณะที่ขนาดกลุ่มลูกค้าก็มีขนาดใหญ่ อาทิ เกลือ ซึ่งลูกค้าต้องการเพียงความเค็มเพื่อใช้ปรุงอาหาร หรือรถยนต์ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไปในอนาคต ควรมี

การศึกษาแนวความคิดกลยุทธ์ mass customization เพื่อยืนยันความถูกต้องของแนวคิดให้กว้างขวางยิ่งขึ้นทั้งในภาคเศรษฐกิจบริการ และภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ

เอกสารอ้างอิง

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2551. สรุปสถานการณ์โรงแรม ประจำปี 2551. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2552. ผลิตภัณฑ์ภาคและจังหวัดพ.ศ.2552. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Alvarez Gil, Jimenez M. J. J.B. and J.J.C. Lorente. 2000. An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega The International Journal of Management Science*, 29(-), 457-471.
- Amato, L. H. and C.H. Amato. 2004. Firm Size, Strategic Advantage, and Profit rates in US Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(-), 181-193.
- Anonymous. 1999. Thailand. *Successful Meetings, International Meetings:Going Global Supplement*.
- Bowen, J. and S. Shoemaker. 2003. Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 12-25.
- Bozec, R. and G. Breton. 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.
- Dube, L. and L. M. Renaghan. 1999. Sustaining Competitive Advantage. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 27.
- Enz, C. A., L. Canina and K. Walsh. 2001. Hotel-Industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 22-32.
- 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.

- Higgins, P. A. and A. Straub. 2006. Understanding the error of our ways: Mapping the concepts of validity and reliability. *Nursing Outlook*, 54(1), 23-29.
- Jennings, D. F., D. Rajaratnam and F.B. Lawrence. 2003. Strategy-performance relationships in service firms:a test for equifinality. *Journal of Managerial Issues*, 15(i2), 208(214).
- Jenster, P. and D. Hussey. 2001. *Company Analysis: Determining Strategic Capability*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. and K. J. Keller. 2006. *Marketing Management* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., D. C. Jain and S. Maesincee. 2002. *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*. Boston: Havard Business School Press.
- Ma, H. 2000. Competitive Advantage and Firm Performance. *Competitiveness Review*, 10(i2), 15-32.
- Macmillan, H. and M. Tampoe. 2000. *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Parasuraman, A. and Varadarajan. 1985. More on "Marketing Strategy and Differential Advantage". *Journal of Marketing*, 49(2), 124-128.
- Parasuraman, A. and Vardarajan. 1988. Future Strategic Emphases in Service Versus Goods Businesses. *The Journal of Service Marketing*, 2(4), 57-66.
- Pine II, B. J. 1993. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy; Techniquesfor Analyzing Industries and Competitors*. NewYork: The Free Press
- Smith, W. R. 1995. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Marketing Management*, 4(3), 63.
- Speed, R. 1990. *Building Societies: New Strategies for a Competitive Era*. *The Service Industries Journal*, 10(1), 110-123.
- Yamane, T. 1967. *Elementary Sampling Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. and Mavondo, F.T. 1999. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *technovation*, 19, 507-518.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New york: Free Press.
- Zikmund, W. G. 2003. *Business Research Methods* (7thed.). Ohio: South-Western.