

# กลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้ แนวคิดการวัดผลแบบสมดุล: กรณีศึกษาแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ยุภาพร ทองน้อย<sup>1</sup>  
ปณัฏพร เรืองเชิงชุม<sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจำเป็นต้องนำแนวคิดการวัดผลแบบสมดุลมาประยุกต์เพื่อใช้ในการสร้างและปรับกลยุทธ์การดำเนินการให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ในแต่ละมุมมอง การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปัจจัยภายใน (จุดเด่น จุดด้อย) และปัจจัยภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ที่เกี่ยวกับการดำเนินการ รวมถึงเพื่อกำหนดพันธกิจ ความสามารถเฉพาะ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินการที่สามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเสนอกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลแบบสมดุลสู่แผนปฏิบัติการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 20 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองกลยุทธ์การดำเนินงานของ Schroeder (2007) ร่วมกับแนวคิดการวัดผลแบบสมดุล ผลการศึกษาพบว่า เมื่อกำหนดพันธกิจ ความสามารถเฉพาะ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินการ สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อนำแนวคิดการวัดผลแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้สามารถเสนอกลยุทธ์การดำเนินการที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมอง ทั้งมุมมองด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ภายใต้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการตอบสนองที่รวดเร็ว ผลจากการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายให้แก่ผู้บริหารในการสร้างและปรับกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสู่แผนปฏิบัติการได้ต่อไป

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การดำเนินการ; การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน; การวัดผลแบบสมดุล แหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์; การบริหารห้องสมุด สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อีเมล: tyupap@kku.ac.th

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อีเมล: rpanut@kku.ac.th

# Operations strategy for Creating Competitive Advantage By Applying The Balanced Scorecard Concept: A Case Study of Maker Space, Khon Kaen University Library

Yupaporn Thongnoi <sup>1</sup>

Panutporn Ruangchoengchum <sup>2</sup>

## Abstract

Determination of operation strategy to create competitive advantage requires an application of balanced scorecard concept for creating and adjusting strategies that lead to the assessment of operational performance in each perspective. This research is conducted for several purposes: to 1) evaluate internal factors (strengths, weaknesses) and external factors (opportunities, threats) related to the organization operation, 2) determine a mission, unique ability, strategic issues, and objectives in action that can achieve competitive advantage, 3) analyze operational strategies for competitive advantage, and 4) propose strategic action for formulating competitive advantage using balanced measurement concept in the action plan. Interview form is employed for collecting data from 20 key informants, and the collected data are analyzed in accordance to Schroeder's operation strategy model (Schroeder, 2007) together with the balanced scorecard concept. The study results indicate that defining a mission, unique ability, strategic issues and objectives in implementation can lead to the formulation of action strategies for creating competitive advantages, and applying the balanced scorecard concept can propose action strategies which can measure operation performances in 4 perspectives, namely, financial perspective (F), customer perspective (C), internal process perspective (I), and learning and growth perspective (L) under the strategy of making a difference of cost leadership and fast response. The results of this research can contribute to the development of policy proposal for the executives to create and adjust the operation strategy for the creation of competitive advantage to the action plan.

**Keywords:** Operations strategy; Competitive advantage; Balanced scorecard; BSC; Maker space; Library administration; Khon Kaen University Library

---

<sup>1</sup> Student, Master of Management, College of Graduate Study in Management (MBA) Khon Kaen University  
e-mail: tyupap@kku.ac.th

<sup>2</sup> Associate Professor, Master of Management, College of Graduate Study in Management (MBA) Khon Kaen University  
e-mail: rpanut@kku.ac.th

Received: 24 July 2019

Accepted: 14 August 2019

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการ (Operations strategy) มีความสำคัญต่อองค์กรในระยะยาว เนื่องจากสามารถสะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจ ความสามารถเฉพาะ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์หรือแผนการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ได้ต่อไป (Krajewski & Ritzman, 2002) ขณะที่ Heizer, Render, & Munson (2017) ได้อ้างถึงการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินการว่าเป็นความสามารถในการบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งด้านความแตกต่าง ด้านต้นทุน และด้านตอบสนอง โดยองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในภาคบริการที่ต้องให้ความสำคัญต่อการแข่งขันทั้งด้านความแตกต่าง (Competing on difference) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสามารถตอบสนองความพึงพอใจผู้รับบริการ ขณะที่การแข่งขันด้านต้นทุน (Competing on cost) เกี่ยวข้องกับการทำให้ต้นทุนในการบริการต่ำลง เพื่อสามารถเป็นผู้นำด้านต้นทุนขณะที่คุณภาพยังคงเดิม นอกจากนี้ การแข่งขันด้านตอบสนอง (Competing on response) จะเกี่ยวข้องกับการตอบสนองด้วยความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และรวดเร็ว เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนการบริการให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมถึงการตรงเวลา และความแม่นยำในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นองค์กรหนึ่งในภาคบริการที่ต้องหาทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งด้านความแตกต่าง ด้านต้นทุน และด้านตอบสนอง โดยอาศัยการดำเนินการ (Operations) เป็นกระบวนการหลักดำเนินภายใน

องค์กรที่สำคัญ เพื่อมุ่งพัฒนาให้เป็นห้องสมุดสมัยใหม่ที่เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ (Maker space) จึงได้จัดตั้ง KKU Maker Space โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และห้องปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาทักษะการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการออกแบบและประดิษฐ์ชิ้นงานต้นแบบ (Prototype) ด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง อันจะตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic challenges) ของสำนักหอสมุด เพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ และสนองตอบยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ (Entrepreneurial university) (Kanarkard, 2017) อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นในรายงานการประเมินตนเอง รายงานประจำปีและแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารยังไม่มีกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน ในการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการของแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ (KKU Maker Space) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งด้านการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตั้งแต่ประเด็นด้านการดำเนินการธุรกิจ (Hutton & Eldridge, 2019; Hallam, Valerdi, & Contreras, 2018; Zheng, Xu, Deng, Wu & Lin, 2018; Kingsakul, Jumroen, Yimsaard, Hongcharoen, Edwardsvanmuijen, Churasri, et al., 2017; Chaengploy, & Jadesalug, 2016; Wongchiang, & Khemthong, 2012) รวมถึงการประเมินกลยุทธ์การดำเนินการ (Munderlein, Steinhoff, Zurmühlen

& Sauer, 2019; Liu & Liang, 2015; Pongpinyo-pas, Chaowakeeratiphong & Aranyavong, 2013) และกลยุทธ์ในการดำเนินการที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ (Gomes & Romão, 2019; Sukglun, Suttapong & Pianroj, 2018; Trisakhon & Onputtha, 2018; Sattayopat, Lertpachin & Techatunminasakul, 2014) ด้านห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการศึกษาในประเด็นการบริหารจัดการและการปรับปรุงคุณภาพบริการด้วยเครื่องมือต่าง ๆ (Etse & Boateng, 2019; Umar, 2016; Gildea, Esson, Roberts & Stevenson, 2012; Sukin & Leenaraj, 2019; Chumapai & Ruangchoengchum, 2018) ถึงแม้ส่วนใหญ่จะมีการศึกษาการบริหารจัดการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ แนวใหม่ รวมถึงการนำแนวคิดการวัดผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ไปประยุกต์ใช้ในกลยุทธ์การดำเนินการในภาคธุรกิจ (Gomes & Romao, 2019; Haapasalo, Ingalsuo & Lenkkeri, 2006; Boonyaratapha, 2017) แต่มีงานวิจัยเพียงส่วนน้อยที่ศึกษากลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาคบริการ โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ของห้องสมุดร่วมกับการนำแนวคิด BSC ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาถึงกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้ BSC โดยศึกษาจากแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นกรณีศึกษา เพื่อสามารถสร้างและปรับกลยุทธ์การดำเนินการให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ในแต่ละมุมมองของ BSC ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินปัจจัยภายใน (จุดเด่น จุดด้อย) และปัจจัยภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ
2. เพื่อกำหนดพันธกิจ ความสามารถเฉพาะ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินการที่สามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. การเก็บและรวบรวมข้อมูล

**1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ** รวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (Individual-depth Interviews) และการสนทนากลุ่ม (Focus Groups Discussion) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค และวิธีการที่จะทำได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ จึงกำหนดผู้แทนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ด้วยการเลือกตัวแทนแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposeful random sampling) ซึ่งจำแนกเป็น 2 ประเภท รวม 20 คน ได้แก่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน รวม 8 คน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ KKU Maker Space และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 5 ปี และตัวแทนนักศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น จาก 6 คณะ ๆ ละ 2 คน รวม 12 คน ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์ ที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 2-3 ที่ได้เรียนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และสิ่งประดิษฐ์ และเคยใช้บริการ KKU Maker Space โดยเฉลี่ยอย่างน้อยเดือนละ

5-10 ครั้ง ในระยะเวลา 1 ปี (ระหว่างเดือนมีนาคม 2561 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2562)

**1.2 ข้อมูลทฤษฎี** ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับการบริหารจัดการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้สมัยใหม่ ตลอดจนจรรยาบรรณการประเมินตนเองและรายงานประจำปีสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมถึงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560-2563 (Kanarkard, 2017) และแผนยุทธศาสตร์การบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2559-2562 และ พ.ศ. 2563-2566 (Khon Kaen University, 2019; Khon Kaen University, 2020)

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มมาจัดกลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหา แปลความแล้วสรุปเป็นตาราง รูปภาพ และความเรียงในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ตั้งแต่ปัจจัยภายใน (จุดเด่น จุดด้อย) และปัจจัยภายนอก (โอกาส อุปสรรค) เพื่อนำไปวิเคราะห์ SWOT ในประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการ พันธกิจ ความสามารถเฉพาะ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินการที่สามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้วดำเนินการจับคู่ (Matching) ระหว่างโอกาสและอุปสรรคกับจุดเด่นและจุดด้อย ด้วยการใช้ TOWS Matrix เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตามแบบจำลองกลยุทธ์การดำเนินงานของ Schroeder (2007) ร่วมกับการวิเคราะห์ด้วย BSC ทั้งสี่มุมมองตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (2006) ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective: F) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective: C) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective: I) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective: L) เพื่อเสนอกลยุทธ์การดำเนินการ ซึ่งจะนำไปสู่แผนปฏิบัติการโดยกำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

## 3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและถูกต้องมากที่สุด จึงใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับการสนทนากลุ่มและศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบ จากนั้นดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการนำข้อมูลจาก 3 วิธี มาวิเคราะห์ว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ ในกรณีที่มีความคล้ายคลึงกันจะนำเอาข้อมูลที่ได้มาสรุปผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากที่สุด

การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจำเป็นต้องนำแนวคิดการวัดผลแบบสมดุลมาประยุกต์เพื่อใช้ในการสร้างและปรับกลยุทธ์การดำเนินการให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ในแต่ละมุมมอง การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปัจจัยภายใน (จุดเด่น จุดด้อย) และปัจจัยภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ที่เกี่ยวกับการดำเนินการ รวมถึงเพื่อกำหนดพันธกิจ ความสามารถเฉพาะ วัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินการที่สามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเสนอกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลแบบสมดุลสู่แผนปฏิบัติการ การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดตามแบบจำลองกลยุทธ์การดำเนินงานของ Schroeder (2007) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ตั้งแต่พันธกิจการดำเนินการ (Operation mission) ความสามารถเฉพาะในการดำเนินการ (Distinctive competence) วัตถุประสงค์การดำเนินการ (Operation objective) และนโยบายของการดำเนินการ (Operation policy) โดยผู้ศึกษาได้ดัดแปลงการเสนอผลลัพธ์ด้วยการประยุกต์ใช้ BSC



เพื่อเสนอกลยุทธ์ดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสู่แผนปฏิบัติการต่อไป

## ผลการวิจัย

ผลจากการเก็บและรวบรวมข้อมูล สามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### 1. ผลการประเมินปัจจัยภายใน (จุดเด่น จุดด้อย) และปัจจัยภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ที่เกี่ยวกับการดำเนินการ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสนทนากลุ่มและศึกษาข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง รายงานประจำปี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560-2563 โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดเด่น จุดด้อย) ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) (Schroeder,2007) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินการ ด้วยการใช้ผลจากการประเมินปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับการดำเนินการ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นในการดำเนินการ ได้แก่ การเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ที่เปิดให้บริการในห้องสมุดเป็นแห่งแรกในประเทศ โดยจัดให้มีหลักสูตรการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบและผลิตชิ้นงานต้นแบบด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง ตลอดจนการมีทำเลที่ตั้งที่เข้าถึงได้ง่าย มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลให้คำแนะนำ และสามารถสร้างรายได้ให้หน่วยงาน ขณะที่ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดด้อยในการดำเนินการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานยังขาดทักษะและความชำนาญในการใช้รวมถึงการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ ขาดระบบจัดการวัสดุคงคลัง การวางผังพื้นที่ไม่เหมาะสม เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่หลากหลาย และระยะเวลาเปิดให้บริการยังน้อยกว่าความต้องการ

ส่วนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับการดำเนินการ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ PEST (PEST Analysis)

มาเป็นกรอบในการประเมินโอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการ ส่วนใหญ่เห็นว่า โอกาสในการดำเนินการ ได้แก่ นโยบายมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล และมหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ การมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการตอบสนองการเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับคนยุคใหม่ ส่งผลให้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ส่วนอุปสรรคในการดำเนินการ ส่วนใหญ่เห็นว่า การที่ KKU Maker Space เกิดขึ้นจากนโยบายเร่งด่วนไม่ได้อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุด ทำให้มีภาระงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีข้อจำกัดเกี่ยวกับระเบียบพัสดุและการเงิน เกิดความไม่คล่องตัวในการจัดซื้อพัสดุและการเบิกจ่ายงบประมาณ อีกทั้งค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดซื้อและซ่อมบำรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ให้บริการมีราคาสูง รวมถึง KKU Maker Space ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง จึงทำให้มีผู้มารับบริการจำนวนน้อยส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงไปด้วย

### 2. ผลการกำหนดพันธกิจ ความสามารถเฉพาะ วัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินการที่สามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลจากการสัมภาษณ์และรวบรวมประเด็นการสนทนากลุ่มตามแนวคิดแบบจำลองกลยุทธ์การดำเนินงานของ Schroeder (2007) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ตั้งแต่พันธกิจการดำเนินการ (Operation mission) ความสามารถเฉพาะในการดำเนินการ (Distinctive competence) วัตถุประสงค์การดำเนินการ (Operation objective) และนโยบายของการดำเนินการ (Operation policy) ทำให้สามารถกำหนดพันธกิจ ความสามารถเฉพาะ วัตถุประสงค์ และนโยบายในการดำเนินการที่สามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งด้านสร้างความแตกต่าง ผู้นำด้านต้นทุนและการตอบสนองที่รวดเร็ว ตามตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** พันธกิจ ความสามารถเฉพาะ วัตถุประสงค์ และนโยบายในการดำเนินการที่สามารถบรรลุความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขัน

ข้อมูล KKU Maker Space	การดำเนินการที่สามารถบรรลุ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน
1. พันธกิจการดำเนินการ	กำหนดทำเลที่ตั้ง ออกแบบวางผัง จัดตาราง การทำงาน วัตถุประสงค์ และพัฒนาบุคลากร	ตอบสนองที่รวดเร็ว สร้างความแตกต่าง
2. ความสามารถเฉพาะ ในการดำเนินการ	ออกแบบกระบวนการทำงาน และหลักสูตร การฝึกอบรมที่สนับสนุนการออกแบบและพัฒนา ต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Prototype) ลดขั้นตอน การให้บริการต่าง ๆ	สร้างความแตกต่าง
3. วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ	1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ	ผู้นำด้านต้นทุน
	2. มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	ผู้นำด้านต้นทุน
	3. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	สร้างความแตกต่าง
	4. ให้บริการที่รวดเร็วและตรงต่อเวลาเพื่อให้ สามารถตอบสนองผู้รับบริการอย่างทันท่วงที	ตอบสนองที่รวดเร็ว
	5. ลดขั้นตอนและความสูญเสียจากการทำงาน	ผู้นำด้านต้นทุน
	6. เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและ การปฏิบัติงาน	ตอบสนองที่รวดเร็ว
	7. เพิ่มทักษะและประสบการณ์ให้กับผู้ปฏิบัติงาน	ตอบสนองที่รวดเร็ว
	8. เพิ่มความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของ ผู้ปฏิบัติงาน	ตอบสนองที่รวดเร็ว
4. นโยบายในการดำเนินการ	1. เพื่อบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	ผู้นำด้านต้นทุน
	2. เพื่อส่งมอบบริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ อันจะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	ตอบสนองที่รวดเร็ว
	3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตอบสนองที่รวดเร็ว
	4. เพื่อสร้างความผูกพันให้กับผู้รับบริการและ ผู้ปฏิบัติงาน	ตอบสนองที่รวดเร็ว

**3. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินการ  
เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน**

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและ  
ปัจจัยภายนอก ข้างต้น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วย  
TOWS Matrix ในการจับคู่ระหว่างจุดเด่น จุดด้อย  
โอกาส และ อุปสรรค เพื่อหาแนวทางการดำเนินการ  
โดยใช้จุดเด่นที่มีอยู่เพื่อความได้เปรียบจากโอกาส

ที่เอื้ออำนวย พร้อมทั้งพยายามหาแนวทางการดำเนินการ  
เพื่อปรับปรุงจุดด้อยภายในให้ดีขึ้นด้วยการใช้  
ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก ตลอดจน  
ใช้จุดเด่นที่มีเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบ  
จากอุปสรรคที่มาจากภายนอก และกำหนดกลยุทธ์  
ป้องกันตัว (Defensive tactics) โดยมีจุดมุ่งหมาย  
ในการลดจุดด้อยภายในให้เหลือน้อยที่สุด



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

จากการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการดังกล่าวด้วย TOWS Matrix ทำให้ KKU Maker Space สามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งด้านการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการตอบสนองที่รวดเร็วดังนี้

### 1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

แหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์จะเพิ่มมูลค่าของบริการให้เกิดความแตกต่างจากแหล่งเรียนรู้ทั่ว ๆ ไป โดยจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Prototype) ที่ทันสมัย เช่น เครื่องพิมพ์ 3 มิติ เครื่องตัดด้วยลำแสงเลเซอร์ เครื่องออกแบบโมเดล 3 มิติปากกา 3 มิติ บอร์ดอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือช่าง ตลอดจนการจัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะและศักยภาพของผู้ใช้บริการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเป็นวิสาหกิจเริ่มต้นหรือผู้ประกอบการรายใหม่ ตลอดจนบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่การให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์ และสร้างแตกต่างจากแหล่งเรียนรู้อื่นอันจะเป็นการได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการควบคุมต้นทุนที่เคร่งครัด ตั้งแต่การจัดซื้อและเบิกจ่ายอย่างเป็น

ระบบ ทำให้สามารถตรวจสอบการไหลเข้าและออกของวัสดุได้ตลอดเวลา และมีการกำหนดช่วงเวลาตรวจนับวัสดุคงเหลือ เพื่อวางแผนในการจัดซื้อและการเบิกจ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและมีการส่งเสริมการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน ด้วยการวางแผนการบำรุงรักษาและการทดแทนเครื่องมือหรืออุปกรณ์ สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

### 3. กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว

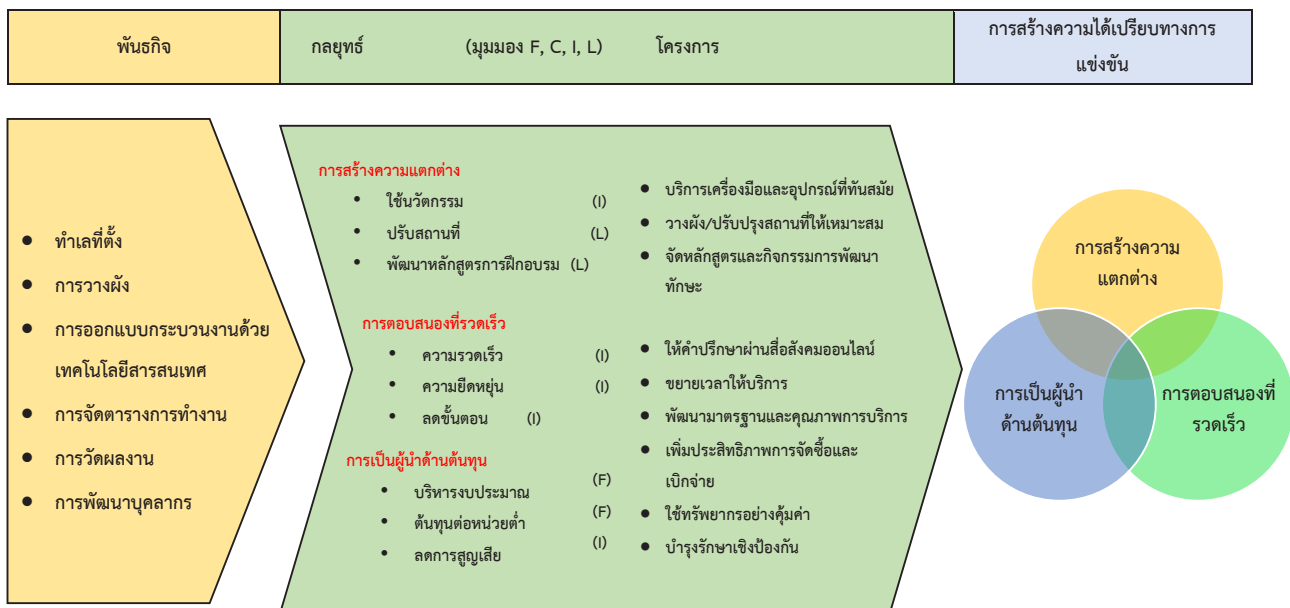
นอกจาก KKU Maker Space จะได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งที่เข้าถึงได้สะดวกรวดเร็วแล้ว ยังมีการวางระบบการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างชัดเจน ด้วยการใช้ระบบจัดการตารางการปฏิบัติงาน ทำให้มีเจ้าหน้าที่ให้บริการตลอดเวลา รวมถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับการฝึกทักษะการใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ ตลอดจนมีการจัดทำแนวปฏิบัติการให้บริการ เช่นเดียวกับการมีระบบให้คำปรึกษาผ่านทางแอปพลิเคชันและเฟซบุ๊ก ซึ่งตอบสนองพฤติกรรมของผู้รับบริการที่นิยมใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการติดต่อสื่อสาร ทำให้สามารถตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและเป็นมาตรฐานเดียวกัน นอกเหนือจากที่กล่าวมา KKU



Maker Space ยังตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็วและครบวงจรด้วยการให้บริการโปรแกรมคอมพิวเตอร์และจำหน่ายวัสดุสิ้นเปลืองสำหรับการออกแบบและพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่การตอบสนองที่รวดเร็ว ส่งผลต่อการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ KKU Maker Space

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับประเด็นการตัดสินใจที่สนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินการตามแนวคิดของ Heizer, Render & Munson (2017) ทำให้สามารถนำมาสร้างและปรับแผนกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้าง

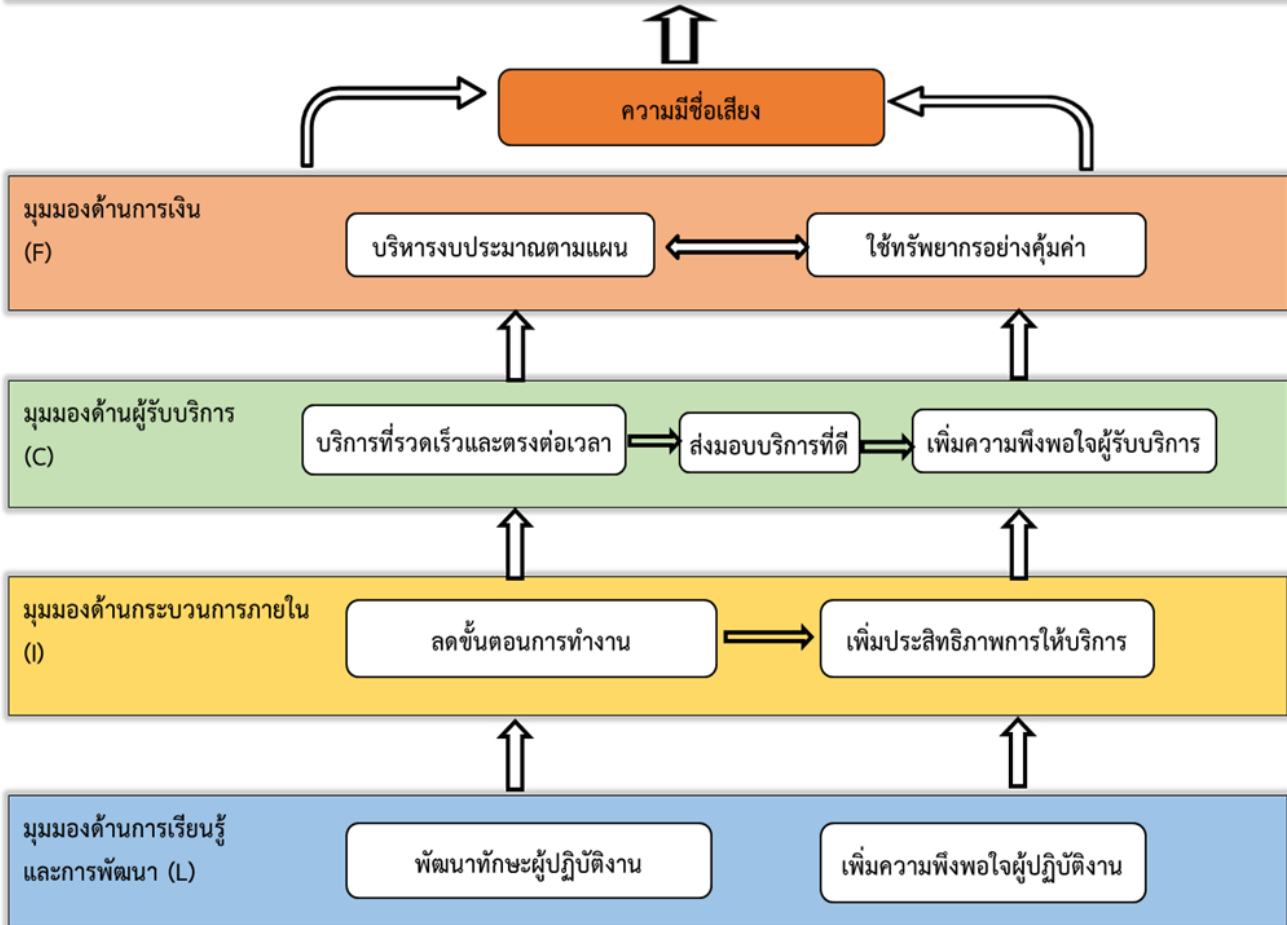
ความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่าน 4 มุมมองตามแนวคิด BSC ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective: F) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer perspective: C) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective: I) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective: L) ดังภาพที่ 2 โดยเมื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่าน 4 มุมมอง (F C I L) ตามแนวคิด BSC ทั้ง 4 มุมมอง ทำให้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และพันธกิจของแหล่งเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด BSC

วิสัยทัศน์ : เป็นพื้นที่สร้างสรรค์นวัตกรรม (Maker Space) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ (Entrepreneurial University) หนึ่งในสามของประเทศ

พันธกิจ : จัดกิจกรรมและบริการที่สนับสนุนการเป็นพื้นที่สร้างสรรค์นวัตกรรม (Maker Space) เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาพัฒนาตนเองก้าวสู่การเป็นวิสาหกิจเริ่มต้น



ภาพที่ 3 แผนที่กลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่าน 4 มุมมอง (F C I L) ตามแนวคิด BSC

จากภาพที่ 2 และ 3 ข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในแต่ละมุมมองแล้วนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แผนกลยุทธ์การดำเนินการและแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ KKU Maker Space

โครงการ/กิจกรรม	ดัชนีชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
<b>กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (2 โครงการ)</b>					
1. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ KKU Maker Space Workshop & Challenge	1. จำนวนครั้งที่จัดกิจกรรม 2. ร้อยละความพึงพอใจ 3. ร้อยละของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น	12 ครั้ง ร้อยละ 85 ร้อยละ 10	- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (30,000.-) - ค่าอาหารกลางวัน (30,000.-) - ค่าวิทยากร (24,000.-) - ค่าเงินรางวัล (60,000.-) - ค่ากรรมการตัดสิน (36,000.-) - ค่าวัสดุ (60,000.-) รวม 240,000.- บาท	ตุลาคม 2562-กันยายน 2563	บรรณารักษ์
2. โครงการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ KKU Maker Club	จำนวนกิจกรรมที่สมาชิกทำร่วมกันต่อเดือน	4 กิจกรรม	- ค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม (24,000.-) - ค่าของที่ระลึก (18,000.-) รวม 42,000.- บาท	ตุลาคม 2562-กันยายน 2563	ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด
<b>กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (5 โครงการ)</b>					
3. โครงการบำรุงรักษาเครื่องมือ และอุปกรณ์เชิงป้องกัน	ร้อยละของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีการบำรุงรักษา	ร้อยละ 100	- ค่าซ่อมบำรุงรายปีของเครื่องมือและอุปกรณ์ - เครื่องพิมพ์ 3 มิติ ขนาดเล็ก (10,000.-) - เครื่องพิมพ์ 3 มิติ ขนาดกลาง (20,000) - เครื่องพิมพ์ 3 มิติ ขนาดใหญ่ (40,000.-) - เครื่องตัดด้วยลำแสงเลเซอร์ (50,000.-) รวม 120,000.- บาท	ตุลาคม 2562-กันยายน 2563	พนักงานซ่อมบำรุง
4. โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยไคเซ็น	ร้อยละของระยะเวลาที่ลดลง	ร้อยละ 30	- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (900.-) - ค่าอาหารกลางวัน (1,200.-) - ค่าวิทยากร (3,600.-) รวม 5,700.- บาท	เมษายน 2563	พนักงานห้องสมุด
5. โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนเครือข่ายความร่วมมือ	10 หน่วยงาน	- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (1,200.-) - ค่าอาหารกลางวัน (1,600.-) - ค่าวัสดุ (1,000.-) - ค่าของที่ระลึก (5,000.-) - ค่าจ้างเหมา (3,000.-) รวม 11,800.- บาท	มกราคม 2563	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

ตารางที่ 2 แผนกลยุทธ์การดำเนินการและแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ KKU  
Maker Space (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ดัชนีชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
6. โครงการประชาสัมพันธ์ กิจกรรม และบริการ เพื่อสร้างความรับรู้ของ ผู้รับบริการ	ร้อยละของผู้รับบริการ ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 10	- ค่าของรางวัล (10,000.-) - ค่าทำเอกสารเผยแพร่ (5,000.-) รวม 15,000.- บาท	ตุลาคม 2562-กันยายน 2563	นักเอกสาร สนเทศ
7. โครงการการบริหาร งบประมาณอย่างมี ประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จ ของการเบิกจ่าย	ร้อยละ 85	- ค่าของที่ระลึกใน วันคล้ายวันเกิด (6,000.-) - ค่าสวัสดิการ (30,000.-) รวม 36,000.- บาท	ตุลาคม 2562-กันยายน 2563	นักวิชาการ โสตทัศนศึกษา
กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (8 โครงการ)					
8. โครงการ Happy Workplace	ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละ 85	- ค่าของที่ระลึกใน วันคล้ายวันเกิด (6,000.-) - ค่าสวัสดิการ (30,000.-) รวม 36,000.- บาท	ตุลาคม 2562-กันยายน 2563	นักวิชาการ โสตทัศนศึกษา
9. โครงการพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนประสบการณ์ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน	1. ร้อยละของผู้ปฏิบัติงาน ที่เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาดตนเอง 2. จำนวนครั้งที่จัดอบรม 3. จำนวนครั้งที่จัดศึกษาดูงาน	ร้อยละ 100  6 ครั้ง 1 ครั้ง	- ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง ค่าที่พัก (100,000.-) - ค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม (1,800.-) - ค่าอาหารกลางวัน (4,800.-) - ค่าวิทยากร (21,600.-) รวม 128,200.- บาท	พฤศจิกายน 2562  มกราคม 2563  มีนาคม 2563  พฤษภาคม 2563 กรกฎาคม 2563	พนักงาน ห้องสมุด
10. โครงการจัดซื้อเครื่อง มือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย	1. จำนวนเครื่องมือ และอุปกรณ์ 2. ร้อยละความพึงพอใจ	6 เครื่อง  ร้อยละ 85	- เครื่องสแกน 3 มิติ (50,000.-) - เครื่องแกะสลัก (10,000.-) - จักรเย็บผ้า (30,000.-) - สตูดิโอถ่ายภาพ ขนาดพกพา (9,000.-) - เครื่องพิมพ์บนผ้า ขนาดเล็ก (100,000.-) - วัสดุสิ้นเปลือง (70,000.-) รวม 249,000.- บาท	พฤษภาคม 2563	พนักงาน ห้องสมุด
11. โครงการพัฒนาระบบ จัดการวัสดุคงคลัง	จำนวนครั้งที่รายงาน ผลการสำรวจวัสดุคงคลัง	12 ครั้ง	- ค่าจ้างเหมาพัฒนาระบบ 5,000.- บาท	สิงหาคม 2563	
12. โครงการออกแบบ การวางผังงาน	ร้อยละของข้อร้องเรียน ที่ลดลง	ร้อยละ 90	- ค่าจ้างเหมาปรับปรุง สถานที่ (60,000.-) - ปรับปรุงระบบระบาย อากาศ (60,000.-) รวม 120,000.- บาท	กุมภาพันธ์ 2563	

**ตารางที่ 2** แผนกลยุทธ์การดำเนินการและแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ KKU Maker Space (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ดัชนีชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
13. โครงการพัฒนาระบบตอบคำถาม และรับข้อร้องเรียนผ่านแอปพลิเคชันไลน์	ระยะเวลาในการตอบสนอง	ไม่เกิน 5 นาที	- ค่าจ้างเหมาพัฒนาระบบ 5,000.- บาท	ธันวาคม 2562	ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด
14. โครงการสำรวจความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	1. ร้อยละความพึงพอใจ 2. ร้อยละความไม่พึงพอใจ	ร้อยละ 85 ไม่เกิน ร้อยละ 5	- ค่าจ้างเหมาบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูล 5,000.- บาท	ตุลาคม 2562 เมษายน 2563	นักเอกสารสนเทศ
15. โครงการขยายเวลาให้บริการ	จำนวนชั่วโมงที่ให้บริการต่อวัน	12 ชั่วโมง	- ค่าตอบแทนนอกเวลาราชการ 24,400.- บาท	มกราคม 2563	นักวิชาการพัสดุ
รวมงบประมาณทั้งสิ้น			1,012,800.- บาท		

จากผลการวิจัยครั้งนี้ หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การดำเนินการ และแผนปฏิบัติการตามตารางข้างต้น ผู้วิจัยคาดว่า KKU Maker Space จะสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการตอบสนองที่รวดเร็ว อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องมีการควบคุม กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอทั้งรายเดือน ราย 3 เดือน ราย 6 เดือน และรายปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการของ KKU Maker Space เป็นไปตามแผนกลยุทธ์การดำเนินการที่กำหนดไว้

**อภิปรายผล**

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้ การศึกษาครั้งนี้เป็นการประยุกต์ใช้ BSC เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อใช้ในการสร้างและปรับกลยุทธ์การดำเนินการให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ในแต่ละมุมมองจากผลการศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถกำหนดแผนในการดำเนินการที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ David (2007)

ที่ยืนยันว่ากลยุทธ์การดำเนินการอยู่บนพื้นฐานรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยผลจากการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการตอบสนองที่รวดเร็ว สอดคล้องกับ Pongwiritthon & Kantawongwan (2011) ที่อ้างถึงรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ว่าเป็นการสร้างความสามารถที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อให้หน่วยงานมีข้อได้เปรียบในการดำเนินการที่มีต้นทุนต่ำ รวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว

2. ได้นำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างและปรับแผนกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้มีความชัดเจนมากขึ้น ในแต่ละมุมมองทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมุมมองด้านการเงินพบว่าเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในขณะที่มุมมองด้านผู้รับบริการ พบว่าการสร้างความความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ โดยบริการได้รวดเร็วและตรงต่อเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองผู้รับบริการอย่างทันทั่วทั้งที่ส่วนมุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่าลดขั้นตอน



และความสูญเสียการทำงาน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการ ขณะที่มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า การเพิ่มทักษะและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน และการเพิ่มความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั้ง 4 มุมมอง ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งด้าน ความแตกต่างต้นทุนต่ำ และตอบสนองที่รวดเร็ว ด้วยการประยุกต์ใช้ BSC สอดคล้องกับการวิจัยของ Haapasalo, Ingalsuo & Lenkkeri (2006) ที่ได้นำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการกำหนด กลยุทธ์การดำเนินการ โดยได้ยืนยันถึงการนำกลยุทธ์ การดำเนินงานไปปฏิบัติ จำเป็นต้องใช้ BSC เป็น เครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการให้ครบทั้ง 4 มุมมอง ทั้งนี้ดัชนีชี้วัดในแต่ละมุมมองสามารถที่จะถ่ายทอดลง ไปสู่การปฏิบัติการได้ต่อไป ซึ่งดัชนีชี้วัดทุกตัวต่าง มีความเกี่ยวเนื่อง และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกมุมมอง ซึ่งสอดคล้องกับ Rompho (2010) ที่กล่าวว่า BSC จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างสมดุลและครบถ้วน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายหรือทบทวน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถสนับสนุน กลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันทั้งด้านความแตกต่าง ต้นทุน และการตอบสนอง รวมถึงวางแผนด้านงบประมาณ ในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ความชัดเจนในรายละเอียดว่าจะต้องใช้งบประมาณ เท่าใด ใช้จำนวนคนหรือใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เท่าใด รวมถึงจะปฏิบัติในช่วงเวลาใดต่อไป นอกจากนี้ ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ เพื่อตรวจสอบว่าสามารถดำเนินการได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเฉพาะแหล่ง เรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัย ขอนแก่นเท่านั้น จึงควรมีการวิจัยทั้งองค์กร เพื่อให้ องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ จากผู้มีพระคุณหลายท่านที่ได้ให้การสนับสนุน เสียสละเวลา ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ อย่างยิ่ง และผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาอิสระ รวมทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จาก หน่วยงาน ตลอดจนนักศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิจัยในครั้งนี้

## References

- Boonyaratapha, T. (2017). Strategic management by balance scorecard tool and application in Thai public sector. *Modern Management Journal*, 15(1), 11-21. (In Thai).
- Chaengploy, W., & Jadesalug, V. (2016). Competitive advantage strategy in coffee shop business of retail entrepreneurs in Muaeng District, Ratchaburi Province. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 9(3), 1331-1349. (In Thai).
- Chumapai, N., & Ruangchoengchum, P. (2018). The improvement of digital service quality by integration of E-S-QUAL and Kano's Model into quality function deployment of Khon Kaen University Library. *Information*, 25(2), 1-17. (In Thai).

- David, F. R. (2007). *Strategic management: Concepts & cases*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International.
- Etse, D., & Boateng, M. S. (2019). Management of end-of-life library resources in Ghana: Strategies and sustainability implications. *Journal of Academic Librarianship*, 45(4), 368–376.
- Gildea, M., Esson, R., Roberts, S., & Stevenson, A. (2012). Library services for the future: Engaging with our customers to determine wants and needs. *Library Management*, 33(8), 469-478.
- Gomes, J., & Romão, M. J. B. (2019). Sustainable competitive advantage with the balanced scorecard approach. In *Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management*, IGI Global, 1415-1428.
- Haapasalo, H., Ingalsuo, K., & Lenkkeri, T. (2006). Linking strategy into operational management: A survey of BSC implementation in Finnish energy sector. *Benchmarking: An International Journal*, 13(6), 701-717
- Hallam, C.R.A., Valerdi, R. & Contreras, C. (2018). Strategic lean actions for sustainable competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(2), 481-509.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Principles of operations management: Sustainability and supply chain management*. 10th ed. Boston: Prentice Hall.
- Hutton, S., & Eldridge, S. (2019). Improving productivity through strategic alignment of competitive capabilities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 644-668.
- Kanarkard, W. (2017). *Phaen yutthasat kanphatthana samnak hosamut mahawitthayalai Khon Kaen B.E. 2560-2563*. Khon Kaen: Library. (In Thai).
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Khon Kaen University. (2019). *Phaen yutthasat kanborihan mahawitthayalai Khon Kaen B.E. 2559-2562*. Khon Kaen: University. (In Thai).
- Khon Kaen University. (2020). *Phaen yutthasat kanborihan mahawitthayalai Khon Kaen B.E. 2563-2566*. Khon Kaen: University. (In Thai).
- Kingsakul, C., Jumroen, T., Yimsaard, S., Hongcharoen, S., Edwardsvanmuijen, P., Churasri, S. et al. (2017). Creating competitive advantage of enterprises steamless palm oil extraction system: Palm Pressing Technology Company Limited. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 10(1) 441-457. (In Thai).
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2002). *Operations management: Strategy and analysis*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Liu, Y. & Liang, L. (2015). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: An exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(4), 1019-1037.
- Munderlein, J., Steinhoff, M., Zurmühlen, S., & Sauer, D. U. (2019). Analysis and evaluation of operations strategies based on a large scale 5 MW and 5 MWh battery storage system. *Journal of Energy Storage*, 24, 100778.
- Pongpinyo-o-pas, S., Chaowakeeratiphong, T., & Aranyavong, R. (2013). The Development of Research Administrative Strategies of Rajabhat Universities in the Lower Northern Region. *Journal of Education Naresuan University*, 15(2), 67-79. (In Thai).

- Pongwiritthon, R., & Kantawongwan, B. (2011). The management of achieve competitive advantages by Balanced Scorecard of small and medium enterprises in Northern Thailand. *Srinakharinwirot Business Journal*, 2(1), 41-57. (In Thai).
- Rompho, N. (2010). *Balanced scorecard*. Bangkok: Thammasat Business School. (In Thai).
- Sattayopat, P., Lertpachin, C., & Techatunminasakul, S. (2014). The causal relationship among entrepreneurial, marketing capabilities, innovation and business strategy toward competitive advantage of small and medium enterprises in Lanna of Thailand. *Modern Management Journal*, 7(1), 11-29. (In Thai).
- Schroeder, R. G. (2007). *Operations management: Contemporary concepts and cases*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Sukin, P., & Leenaraj, B. (2019). A study of service provision and future service provision concept of leading Thai University Libraries. *Information*, 26(1), 13-34. (In Thai).
- Trisakhon, C., & Onputtha, S. (2018). Study of business strategies affecting business performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) Entrepreneurs: A case of food processing industry. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 8(Special Issue October), 200-215. (In Thai).
- Umar, L. (2016). Adoption of risk management strategies in information resources and services provision in university libraries in Northern states of Nigeria. *Journal of Information and Knowledge Management*, 7(1), 1-18.
- Wongchiang, A., & Khemthong, S. (2012). An approach of increasing the efficiency of medium and small-sized hotel business in Hua-Hin District, Prachabkhirikhan Province. *Modern Management Journal*, 10(1), 107-118. (In Thai).
- Zheng, Q., Xu, A., Deng, H., Wu, J., & Lin, Q. (2018). Based on competitive strategy to discuss the effect of organizational operation on business performance in high-tech industries. *Review of Research and Social Intervention*, (61):134-146.