

กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอาหารพื้นที่ให้เช้า
กรณีศึกษา คณะบุคคลอาหารพื้นที่ใหม่



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ.2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอาร์ทเม้นท์ให้เข้า
กรณีศึกษา คณะบุคคลอาร์ทเม้นท์ปีที่ใหม่

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นางสาวศศิธร หิรัญนพเจริญ
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสัน ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาชี้แนะ จัดเกล้าแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิด วิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ซึ่งทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆมาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน และขอขอบพระคุณในบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมถึงผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจอาร์ทเม้นท์ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น 16B ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

ศศิธร หิรัญนพเจริญ

กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า

COMPETITIVE STRATEGIES AND COMPETITIVE ADVANTAGES FOR RENTAL APARTMENT BUSINESS

ศศิธร หิรัญนพเจริญ 5650090

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์
เดช, D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.,

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาหน่วยธุรกิจอพาร์ทเมนต์ห้องเช่า ภายใต้ธุรกิจ คณะ
บุคคลอพาร์ทเมนต์ปิ่นโต ตั้งในเขตพื้นที่ที่มีการเติบโตของอุปทาน การแข่งขันกันเพื่อแข่งขันและรักษาลูกค้า
ของตน ในขณะที่ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ใน
การเพิ่มรายได้และผลกำไร โดยพยายามสร้างความต้องการให้เกิดจากฝั่งลูกค้าเพื่อลดการแข่งขันในด้านราคา สร้าง
ความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาว จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรคือ การคืนทุน
ธุรกิจได้ภายในระยะเวลา 10 ปี

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกของธุรกิจ และสาเหตุปัจจัยของปัญหาที่
เกิดขึ้น ได้แก่ Five-Forces, Value Chain, VRIN และแผนภูมิวงจรเหตุและผล ทำให้พบว่าธุรกิจมีจุดแข็งที่
สามารถจัดจุดอ่อนได้ กล่าวคือ จุดแข็งได้แก่ มีทรัพยากรที่ตั้งทำเลที่ดี (ใกล้สถานศึกษาหลายแห่ง ใกล้ถนนใหญ่
สะดวกต่อการเดินทาง) มีห้องสมุด สวนหย่อม (ซึ่งคู่แข่งที่เป็นอพาร์ทเมนต์/หอพักในระแวกไม่มี) มีกระบวนการ
ทำงานภายในที่เป็นระบบ เน้นความสำคัญของการให้บริการที่ดี ด้านจุดอ่อนได้แก่ การมีแรงกดดันจากคู่แข่งใน
ตลาดและลูกค้าที่สูง

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้สามารถวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ที่วางไว้คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ มุ่งพัฒนาอพาร์ทเมนต์เป็นแนว Sport
and Education Club เพื่อสร้างความสนใจสำหรับฐานลูกค้าหลัก นักเรียน/นักศึกษา (Differentiation Focus) ทั้งนี้มี
การบริหารแผนปฏิบัติที่สนับสนุนกับกลยุทธ์ หากแล้วเสร็จรายได้ กำไรจะเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ธุรกิจบรรลุ
เป้าหมายได้ในที่สุด

คำสำคัญ: อพาร์ทเมนต์ให้เช่า/เพิ่มรายได้/เพิ่มกำไร/Growth Strategy/ Differentiation Focus

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน	3
1.3 ข้อมูลองค์กร	10
1.4 สภาพปัญหา	15
1.5 สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาธุรกิจ	17
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	18
2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ(5-Forces Analysis)	18
2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Analysis)	26
2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต(VRIN Analysis)	32
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	36
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	38
3.1 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (CLD)	38
3.2 การปรับปรุงแผนภูมิวงรอบเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา	42
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	46
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	47
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	51
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา	58
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	60
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	60
5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)	71
5.3 การบริหารจัดการกับความเสี่ยง(Risk Management)	83
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	93
บรรณานุกรม	94
ประวัติผู้วิจัย	95



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงจำนวนหอพักในแต่ละเขต ในส่วนเขตเมืองชั้นใน(ด้านตะวันออก)	6
1.2 แสดงเป้าหมายการทำการกำไรสุทธิขั้นต่ำต่อปีเพื่อให้ธุรกิจคืนทุนตามเป้าหมายในระยะ 10 ปี	11
2.1 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับแรงผลักดันทั้ง 5 ด้านต่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า	25
2.2 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของ ธุรกิจคณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ให้เช่า	28
2.3 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ปีใหม่	31
2.4 วิเคราะห์ VRIN ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ภายใต้ทรัพยากรในแต่ละด้าน	33
4.1 แสดงรูปแบบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจ	52
4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่	53
5.1 แสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านการเงิน	62
5.2 แสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านลูกค้า	64
5.3 แสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน	66
5.4 แสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	69
5.5 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงของอพาร์ทเมนต์	85
5.6 แสดงแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงของโครงการ(Risk Management)	87
5.7 แสดงตัวเลขกำไรสุทธิในแต่ละปีเพื่อการคืนทุน และโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย ธุรกิจจากแผนพัฒนากลยุทธ์	91

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 จังหวัดที่มีจำนวนอพาร์ทเมนต์/หอพักที่จดทะเบียนสูงที่สุดลำดับในช่วงปีพ.ศ.2553-2557	2
1.2 กราฟแสดงดัชนีราคาที่ดินในช่วง มิ.ย.57-พ.ย.57	4
1.3 กราฟแสดงดัชนีราคาค่าจ้างแรงงานในช่วง Q2/56-Q3/57	4
1.4 กราฟแสดงสัดส่วนการสร้างอพาร์ทเมนต์/หอพักในแต่ละพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร	5
1.5 กราฟแสดงสัดส่วนคู่แข่งในเขตพื้นที่ดุสิตและเขตบางซื่อในปี 2557	8
1.6 แผนผังองค์กรของ คณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ปีใหม่	13
1.7 กราฟแสดงเทียบรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิของอพาร์ทเมนต์ตั้งแต่ปี 2554-2557	14
1.8 กราฟแสดงการแจกแจงรายได้จากส่วนต่างๆของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ ตั้งแต่ปี 2554-2557	14
1.9 กราฟแสดงการแจกแจงรายจ่ายส่วนต่างๆของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ ตั้งแต่ปี 2554-2557	15
1.10 กราฟแสดงปัญหารายได้ของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ บันทึกตั้งแต่ 2554-2557	16
1.11 กราฟแสดงจำนวนผู้เข้าย้ายออกในแต่ละเดือนตั้งแต่เดือนม.ค.54-ธ.ค.57	16
1.12 กราฟแสดงจำนวนห้องว่างในแต่ละเดือน ตั้งแต่เดือน มี.ค.54-ธ.ค.57	17
2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	19
2.2 กราฟแสดง ราคาที่จุดดุลยภาพเดิม ราคาปัจจุบัน และราคาคาดการณ์ในอนาคต ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์และอุปทานในตลาดในแต่ละช่วงเวลา	23
2.3 แสดงองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	27
2.4 ภาพแสดง VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจาก ทรัพยากรที่มีภายในบริษัท	33
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	39
3.2 ความสัมพันธ์ของเหตุและผลของการเกิดปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram	39
3.3 ตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิวงรอบทางเลือกต่อการพัฒนา	40
3.4 แผนภูมิวงรอบทางเลือกต่อการพัฒนา	40
3.5 แผนภูมิวงรอบส่วนแบ่งการตลาดคู่แข่ง	41

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3.6 แผนภูมิวงรอบส่วนแบ่งการตลาดอพาร์ทเมนต์	41
3.7 ความสัมพันธ์ของเหตุและผลสำหรับทางแก้ปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram	42
3.8 แผนภูมิวงรอบการพัฒนากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา	43
3.9 แผนภูมิวงรอบการให้บริการที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา	44
3.10 แผนภูมิวงรอบการซื้อเสียงที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา	44
3.11 แผนภูมิวงรอบการซื้อเสียงที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา	45
4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	46
4.2 วิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจของอพาร์ทเมนต์โดยใช้ GE Model	50
5.1 แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของ Balanced Scorecard (BSC)	62
5.2 แสดงขั้นตอนในการบริหารจัดการโครงการ	71
5.3 แสดงลำดับขั้นของแต่ละงานย่อย (work breakdown structure)	73
5.4 การกำหนดความสำคัญโครงการ โดยการ Trade-off (Time, Requirement, Cost)	77
5.5 แผนงานโครงการพัฒนาปรับปรุงอพาร์ทเมนต์ตามแนวทางกลยุทธ์ เพื่อเป็นบรรยากาศ Sport&Education Club	79
5.6 แสดงอัตราการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลในแผนงานโครงการพัฒนาอพาร์ทเมนต์	81
5.7 แสดงระดับความเสี่ยงจากการประเมินและเส้นยอมรับความเสี่ยงของอพาร์ทเมนต์	86
5.8 รูปแบบที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมและรายงานความเสี่ยง	90
5.9 รูปแบบที่สามารถสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง	90

บทที่ 1

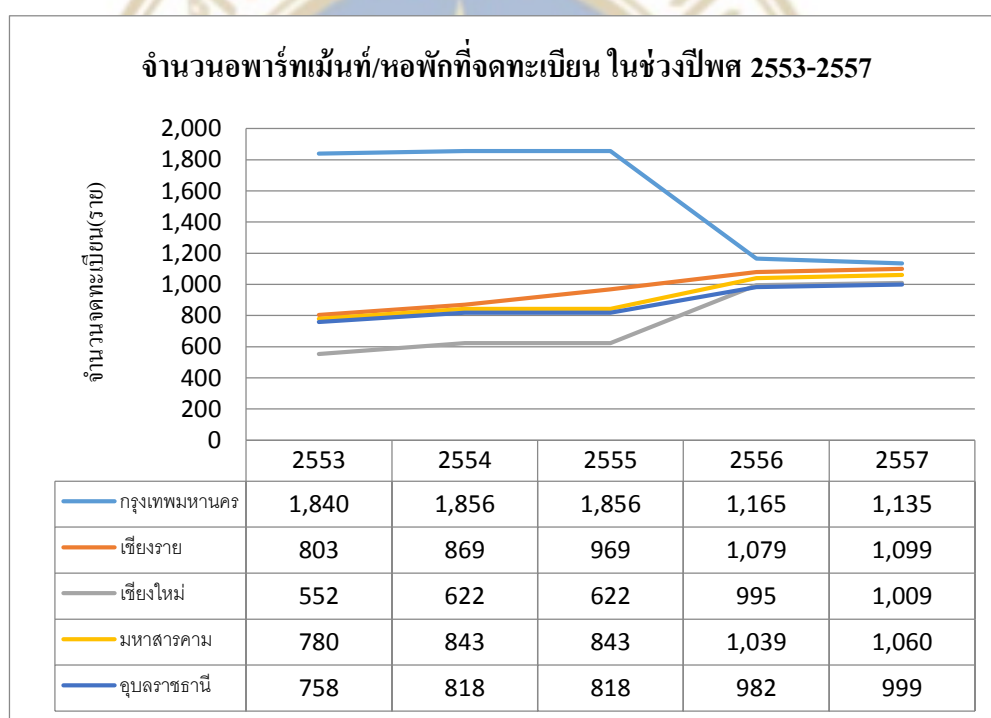
บทนำ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันหนึ่งในธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ที่ยังคงได้รับความสนใจของนักลงทุนคือการสร้างที่พักอาศัยให้เช่า ที่นิยมสร้างคืออาคารอพาร์ทเมนต์หรือหอพักซึ่งกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ประเทศไทยโดยเฉพาะในย่านแหล่งชุมชน สถานศึกษา ดังนั้นจึงทำให้ในเขตพื้นที่เมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานครจึงเป็นที่หมายตาของนักลงทุนมากที่สุด ทำให้มีการสร้างอาคารอพาร์ทเมนต์/หอพักให้เช่าจำนวนมากดังที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดอัตราการแข่งขันที่สูงกว่าจังหวัดอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เราต้องเริ่มจากการเข้าใจความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา การทบทวนองค์กร ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน ตลอดจนถึงสภาพปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อเป็นกรอบในการหากลยุทธ์แนวทางในการแก้ปัญหาของธุรกิจที่พักอาศัยให้เช่าต่อไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ถึงแม้ว่าภาพรวมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะยังคงประสบภาวะชะลอตัวต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากเศรษฐกิจที่ยังคงเผชิญกับปัจจัยลบ สถานการณ์ทางการเมือง ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัย แต่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทให้เช่า อพาร์ทเมนต์ หอพัก กลับยังคงเติบโตได้ถึงแม้ว่าในช่วงจะมีการชะลอตัวบ้างตามกลไกอุปสงค์-อุปทานของตลาด เนื่องจากที่พักอาศัยเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่พื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์ รูปแบบธุรกิจมีการบริหารงานที่ไม่ซับซ้อน และสามารถสร้างรายได้ในระยะยาว จึงทำให้ธุรกิจการสร้างที่พักอาศัยให้เช่ายังคงเป็นรูปแบบหนึ่งในการลงทุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับความนิยมจากนักลงทุนเรื่อยมา โดยเฉพาะในตัวเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานครที่เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและการเมือง รวมทั้งเป็นศูนย์บริหารราชการของประเทศ จึงทำให้ประชากรจากทุกภูมิภาคของประเทศอพยพหลั่งไหลเข้ามาประกอบกิจกรรมต่างๆ ในกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมาก ในขณะที่กรุงเทพมหานครยังไม่มีความพร้อมในด้านการจัดบริการพื้นฐานในการดำรงชีวิตให้แก่ผู้ที่เข้ามาเท่าที่ควร ขาดการวางแผนควบคุมการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพผนวกกับราคาพื้นที่ดินที่ราคาสูง ที่พักอาศัย

อพาร์ทเมนต์/หอพักเช่าจึงเป็นทางเลือกหลักที่ประชาชนจะเลือก เนื่องจากสามารถเช่าอยู่ได้สะดวก และสามารถควบคุมงบค่าใช้จ่ายได้ง่าย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พื้นที่ในกรุงเทพมหานครมีจำนวนที่พักอพาร์ทเมนต์/หอพักจดทะเบียนสูงสุดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันคือ ในปี พ.ศ.2553 จำนวน 1,840 ราย ปี พ.ศ.2554 จำนวน 1,856 ราย ปี พ.ศ.2555 จำนวน 1,856 ราย ปี พ.ศ.2556 จำนวน 1,165 ราย และในปี พ.ศ.2557 จำนวน 1,135 ราย แม้จำนวนการจดทะเบียนที่พักอพาร์ทเมนต์/หอพักในกรุงเทพมหานครในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจะมีแนวโน้มลดลงจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์-อุปทานดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น แต่หากดูจากข้อมูลสถิติกรุงเทพมหานครยังเป็นจังหวัดที่มีการจดทะเบียนที่พักอาศัยอพาร์ทเมนต์/หอพักสูงนำกว่าจังหวัดอื่นๆ แม้แต่จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดมหาสารคาม และ จังหวัดอุบลราชธานี ที่เป็นเมืองหลักเช่นกันก็ตาม ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 จังหวัดที่มีจำนวนอพาร์ทเมนต์/หอพักที่จดทะเบียนสูงสุดลำดับในช่วงปี

พ.ศ.2553-2557

ที่มา: http://intranet.opp.go.th/fls/fls_uploads/51185/สถิติข้อมูลหอพักของแต่ละจังหวัด57.docx

การเกิดธุรกิจที่พักอาศัยอพาร์ทเมนต์/หอพักเช่าในเขตกรุงเทพมหานครสูงสุด แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มของอัตราการแข่งขันของธุรกิจที่สูงกว่าจังหวัดอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งจากผู้เล่นทั้งรายเก่าที่มีอยู่แล้วในตลาด รายใหม่ที่กำลังจะเข้ามา การปล่อยห้องเช่าคอนโดมิเนียม รวมทั้งปัจจัย

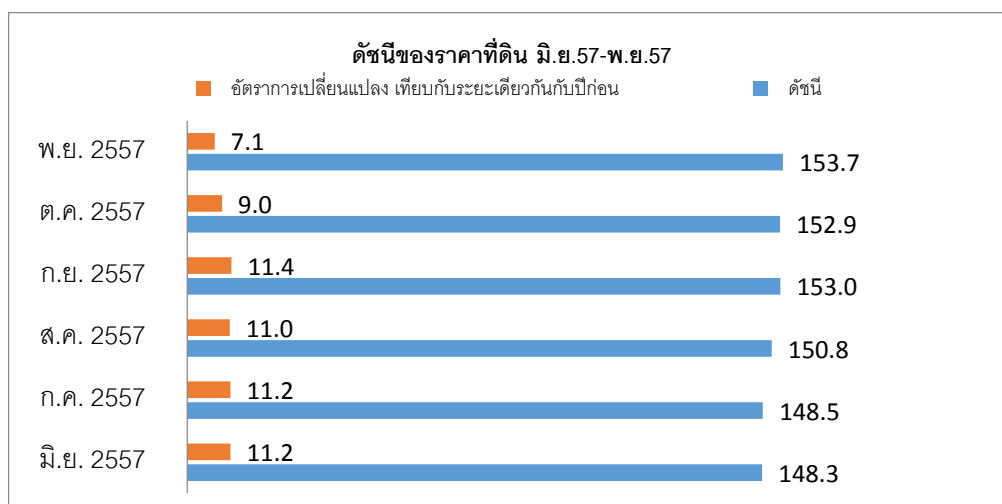
แวดล้อมอื่นๆทั้งภายในและภายนอกที่มากระทบต่อธุรกิจ โดยปกติแล้วธุรกิจที่พักอาศัยอพาร์ทเมนต์/หอพักเช่าส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาในการคืนทุนที่ค่อนข้างจะยาวนานอย่างน้อย 5-10 ปี ขึ้นอยู่กับเงินลงทุนและความสามารถในการบริหารกิจการของเจ้าของกิจการ ดังนั้นหากมีการบริหารจัดการที่ไม่ดีอาจจะทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง นั้นหมายถึงรายได้ที่จะลดลงด้วยส่งผลให้ระยะเวลาในการคืนทุนยาวนานไปกว่าเดิม และกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว หรือเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่สุดคือไม่สามารถคืนทุนและจะต้องปิดกิจการไปในที่สุดมักจะเกิดจากการบริหารกิจการที่ไม่ดีและการกู้ยืมเงินมาลงทุนในสัดส่วนที่สูงเกิน ซึ่งหากได้รับการบริหารจัดการและมีกลยุทธ์ที่ดีก็จะทำให้เกิดมูลค่าสูงสุดในการลงทุนทำธุรกิจ ลดระยะเวลาการคืนทุน และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะขอเลือกศึกษาธุรกิจที่เช่าพักอาศัยอพาร์ทเมนต์/หอพักในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเขตพื้นที่ที่มีความท้าทาย และมีปัจจัยรอบด้านครบถ้วนให้ศึกษาเพื่อนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ต่อไป

1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน

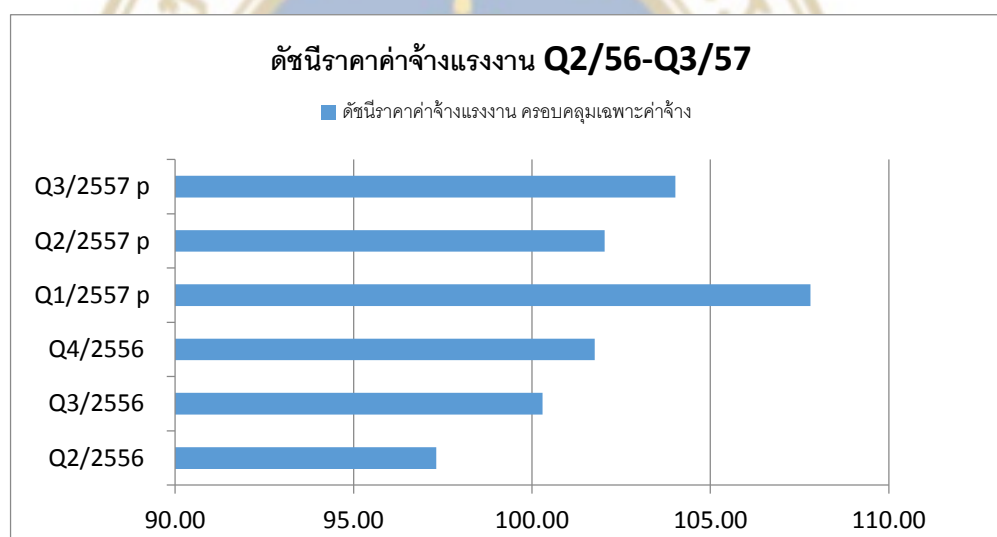
ส่วนวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขันขอเริ่มเจาะวิเคราะห์จากภาพกว้างของตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่ส่งผลต่อธุรกิจที่พักอาศัยให้เช่า ก่อนจะเจาะลงไปสู่เขตพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร ก่อนจะลงไปสู่การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและโอกาสในการเติบโตบนพื้นที่เป้าหมาย

ในช่วงปี 2557 นี้ ตลาดอสังหาริมทรัพย์อาจจะยังคงไม่เติบโตเท่าไรนัก เกิดจากปัจจัยเสี่ยงต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมาคือสถานการณ์ทางการเมือง ที่เป็นแรงกดดันต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะช่วงต้นปี 2557 สถานการณ์มีความรุนแรงขึ้น ส่งผลให้กิจกรรมการลงทุนและกิจกรรมการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์เกิดการชะลอตัวโดยเฉพาะตลาดในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ขณะที่ปัจจัยเฉพาะที่กระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังคงรออยู่ข้างหน้า เช่น แนวโน้มต้นทุนการดำเนินธุรกิจ ราคาที่ดิน (ดัชนีราคาที่ดินมีการปรับตัวขึ้นเกือบทุกเดือนในช่วงมิ.ย.57-พ.ย.57 อยู่ระหว่างร้อยละ 0.2 – ร้อยละ 2.3 และเมื่อเทียบกับในช่วงเวลาเดียวกันกับปีก่อนหน้าก็ยังคงมีการปรับตัวสูงขึ้นเช่นกัน ดังภาพที่ 1.2), ต้นทุนค่าจ้างแรงงาน (ดัชนีค่าแรงงานในช่วง Q2 ปี 2556 เมื่อเทียบกับ Q3 ปี 2557 มีการปรับตัวสูงขึ้นถึงร้อยละ 6.7 และมีการปรับตัวสูงที่สุดในช่วง Q1 ปี 2557 ถึงร้อยละ 107.81 ดังภาพที่ 1.3) ต้นทุนด้านราคาพลังงานแนวโน้มที่มีแนวโน้มทยอยปรับเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ราคาต้นทุนและราคาซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ปรับตัวสูงขึ้น



ภาพที่ 1.2 กราฟแสดงดัชนีราคาที่ดินในช่วง มิ.ย.57-พ.ย.57

ที่มา: ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย ปี 2557



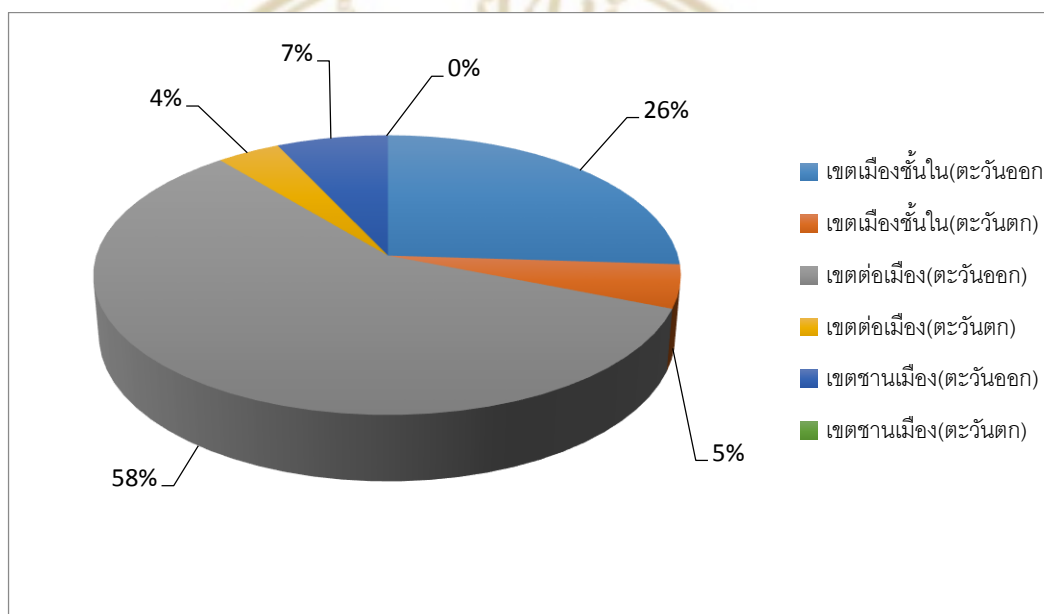
ภาพที่ 1.3 กราฟแสดงดัชนีราคาค่าจ้างแรงงานในช่วง Q2/56-Q3/57

ที่มา: ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย ปี 2557

นอกจากนี้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในบางพื้นที่กำลังเผชิญกับปัญหาอุปทานส่วนเกิน เนื่องจากที่ผ่านมาผู้ประกอบการเร่งเปิดโครงการใหม่ในช่วงจังหวะที่ตลาดอสังหาริมทรัพย์ยังมีปัจจัยสนับสนุนการเติบโตและการเร่งเปิดโครงการ มีส่วนในการผลักดันราคาที่ดินและต้นทุนการประกอบธุรกิจให้เร่งตัวขึ้น ผลักดันให้ราคาที่อยู่อาศัยประเภทซื้อ-ขายปรับตัวสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งทำให้อำนาจการซื้อที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคลดลง ส่งผลทำให้แนวโน้มความต้องการเช่าอพาร์ทเมนต์/หอพักมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น เนื่องจากความต้องการความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตและ

ความสามารถด้านการเงินในการเช่าที่พักอาศัย แต่ทั้งนี้การจะเลือกซื้อหรือเช่าก็สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานะตลาดการแข่งขัน หากในเขตพื้นที่ไหนมีภาวะการแข่งขันสูงมีอุปสงค์มากผู้บริโภคก็มีทางเลือกมากขึ้น

จากข้อมูลพบว่าแต่ละเขตพื้นที่ในกรุงเทพมหานครที่เกิดการแข่งขันในแต่ละพื้นที่ไม่เท่ากัน พื้นที่ที่มีการสร้างอพาร์ทเมนต์/หอพัก จำนวนมากกว่าย่อมมีอัตราการแข่งขันที่สูงกว่าสัดส่วนสูงที่สุดอยู่ที่พื้นที่เขตต่อเมือง(ฝั่งตะวันออก) ร้อยละ58 พื้นที่เขตเมืองชั้นใน(ฝั่งตะวันออก) ร้อยละ26 พื้นที่เขตชานเมือง (ฝั่งตะวันออก) ร้อยละ7 พื้นที่เขตเมืองชั้นใน(ฝั่งตะวันตก) ร้อยละ5 พื้นที่เขตต่อเมือง (ฝั่งตะวันตก) ร้อยละ4 ตามลำดับ ดังที่แสดงในภาพที่1.4



ภาพที่1.4 กราฟแสดงสัดส่วนการสร้างอพาร์ทเมนต์/หอพักในแต่ละพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร
ที่มา: รายงานการศึกษาของกองนโยบายและแผนงานสำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร,2554

เนื่องจากแต่ละเขตพื้นที่ต่างมีปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันในการวิเคราะห์สภาพตลาดการแข่งขัน ดังนั้นจึงต้องศึกษาลงไปในรายเขตพื้นที่ ซึ่งคณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ที่ปีใหม่ ตั้งอยู่ในเขตดุสิตซึ่งเป็นเขตพื้นที่เขตเมืองชั้นใน(ฝั่งตะวันออก)ของกรุงเทพมหานคร เป็นเขตที่มีสัดส่วนของการสร้างที่พักอาศัยให้เช่า อพาร์ทเมนต์สูงเป็นอันดับที่2 ในเขตพื้นที่นี้แบ่งออกเป็นอีก17เขตย่อย เขตย่อยที่มีจำนวนการสร้างที่พักอาศัยให้เช่าประเภทอพาร์ทเมนต์/หอพักมากเป็นอันดับ1 คือเขตบางซื่อ68แห่ง อันดับที่2คือ เขตดุสิต41แห่ง ดังแสดงในตาราง1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนหอพักในแต่ละเขต ในส่วนเขตเมืองชั้นใน(ด้านตะวันออก)

ที่	สำนักงานเขต	จำนวนอพาร์ทเมนต์/หอพัก (แห่ง)
	กรุงเทพมหานคร เขตเมืองชั้นใน(ด้านตะวันออก)	264
1	เขตพระนคร	12
2	เขตป้อมปราบฯ	3
3	เขตสัมพันธวงศ์	-
4	เขตปทุมวัน	5
5	เขตราชเทวี	24
6	เขตบางรัก	7
7	เขตดุสิต	41
8	เขตพญาไท	18
9	เขตสาทร	16
10	เขตยานนาวา	1
11	เขตบางคอแหลม	2
12	เขตบางซื่อ	68
13	เขตจตุจักร	24
14	เขตห้วยขวาง	5
15	เขตดินแดง	22
16	เขตคลองเตย	9
17	เขตวัฒนา	7

ที่มา: รายงานการศึกษาของกองนโยบายและแผนงานสำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร ปี 2554

ซึ่งทั้ง 2 เขตนี้มีพื้นที่ติดกันระแวกเดียวกัน มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ลักษณะของผู้อยู่อาศัย สถานที่ตั้งที่ประกอบไปด้วยศึกษา โรงพยาบาล และเส้นทางการคมนาคมที่ใกล้เคียงกันแม้สภาพตลาดการแข่งขันในอดีตที่ผ่านมาจะไม่ค่อยรุนแรงมากนักเนื่องจากอุปทานยังไม่ล้นตลาด แต่ปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้มีแนวโน้มที่จะมีสภาพตลาดที่จะมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเนื่องจากมีแผนที่จะพัฒนาในอนาคตอันใกล้ในเขตระแวกนี้ คือ การขยายเส้นทางรถไฟฟ้าสายสีม่วงและสายสีน้ำเงิน

ตัดผ่านย่านเขตบางซื่อและเขตดุสิต และการสร้างรัฐสภาแห่งใหม่ การเกิดห้างสรรพสินค้าเมเจอร์สามเสนสุพรีม การสร้างโรงเรียนโยธินบูรณะใหม่ การสร้างวิลล่าที่มีร้านค้าให้บริการมากมาย และการวางแผนการขยายช่องเลนถนนเพื่อรองรับการคมนาคมในเส้นในอนาคต นอกจากนี้พื้นที่ทำเลใน 2 เขตนี้ที่ผ่านมายังมีความแข็งแกร่งในด้านทำเลอยู่แล้วในระดับหนึ่งเนื่องจากประกอบไปด้วยสถานพยาบาล ห้างสรรพสินค้าโลตัสบางซื่อ ไปรษณีย์ไทย ธนาคาร ตลาดสด ร้านนวดสปา โรงเรียนราชินีบน โรงเรียนเซนคาเบียล และใกล้ทางด่วน เป็นต้น ทำให้บริเวณพื้นที่ในทั้งเขตบางซื่อและเขตดุสิต เริ่มมีการซื้อขายที่ดินในระแวกนั้นตั้งแต่ต้นกลางทศวรรษได้รับข่าวสารการพัฒนาต่างๆที่จะเกิดขึ้นบนเขตพื้นที่ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น โดยเฉพาะที่ดินบริเวณตามแนวรถไฟฟ้าที่สายสีม่วงและสีน้ำเงินที่อยู่ภายในเขตมีอัตราการเกิดของทั้งอพาร์ทเมนต์ให้เช่า/หอพัก คอนโดมิเนียมเป็นจำนวนมาก กระทั่งในปี 2556 หลายโครงการที่วางแผนเอาไว้เริ่มแล้วเสร็จ เช่น คอนโดเดอะทริบียงโพลี และอพาร์ทเมนต์เกิดใหม่บางราย เป็นต้น ดังนั้นการแข่งขันกับคู่แข่งจึงเริ่มเกิดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

คู่แข่งและลูกค้าของธุรกิจ

อพาร์ทเมนต์ให้เช่าโดยทั่วไปจะมี 5 ระดับ ได้แก่

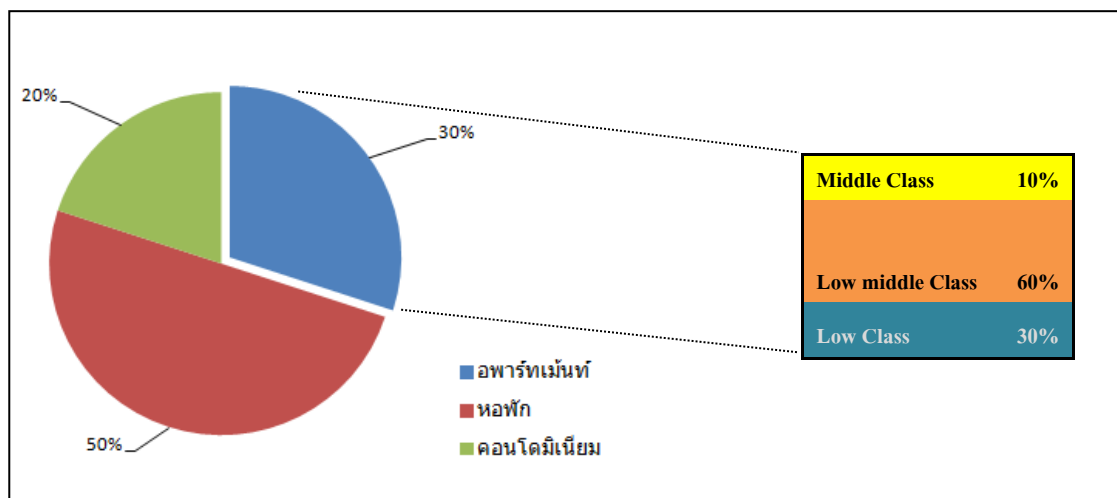
ระดับพิเศษ(Deluxe) คือ ห้องพักตกแต่งหรูหราตั้งแต่ห้องนอนขึ้นไป มีห้องรับแขก ห้องนั่งเล่น ห้องเตรียมอาหาร ห้องน้ำ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆครบ มักอยู่ใจกลางเมือง สุขุมวิท สีลม เป็นต้น

ระดับสูง(First Class) คือ ห้องพักที่ตกแต่งหรูหราใกล้เคียง Deluxe แต่มีขนาดพื้นที่ใช้สอยภายในน้อยกว่า มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ มักอยู่ใจกลางเมืองเช่นกัน

ระดับกลาง(Middle Class) คือห้องพักให้เช่าระดับกลาง ห้องพักประมาณ 1-2 ห้อง มีห้องรับแขก ห้องเตรียมอาหาร แต่มีขนาดเล็กและหรูหร่านน้อยกว่า มีสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะที่สำคัญ มักตั้งอยู่ไม่ห่างจากย่านธุรกิจการค้ามากนัก มีความสะดวกในการเข้าออกอพาร์ทเมนต์

ระดับธรรมดา(Low middle Class) คือห้องพัก 1 ห้องนอน มีพื้นที่ส่วนนั่งเล่น และห้องน้ำภายในแต่มีขนาดเล็กและหรูหร่านน้อยกว่า มีสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะที่สำคัญ มักตั้งอยู่ไม่ห่างจากย่านธุรกิจการค้ามากนัก มีความสะดวกในการเข้าออกอพาร์ทเมนต์

ระดับล่าง(Low Class) คือ ห้องพักประกอบด้วยห้องเดียว มีห้องน้ำแยกออกจากตัวห้อง มีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ไม่มีบริการเสริมพิเศษอื่นๆ การเข้าออกไม่ค่อยสะดวกนัก



ภาพที่1.5 กราฟแสดงสัดส่วนคู่แข่งในเขตพื้นที่อุตสาหกรรมและเขตบางซื่อในปี 2557

ที่มา: เว็บไซต์ <http://thinkofliving.com/>

จากภาพที่1.5 คู่แข่งของธุรกิจจำแนกออกเป็นหลักๆ 3กลุ่ม กลุ่มที่1 หอพักให้เช่า ร้อยละ50 กลุ่มที่2 อพาร์ทเมนต์ให้เช่า ร้อยละ30 กลุ่มที่3 ห้องเช่าคอนโดมิเนียม ร้อยละ20 สาเหตุที่แยกคู่แข่งกลุ่มอพาร์ทเมนต์และกลุ่มหอพักออกจากกันทั้งที่มีลักษณะเป็นอาคารให้เช่าพักอาศัยเหมือนกัน เนื่องจากกลุ่มของอพาร์ทเมนต์ยังสามารถแบ่งเป็นระดับต่างๆตามกลุ่มลูกค้าคือ ระดับพิเศษ(Deluxe) ระดับสูง(First Class) ระดับกลาง(Middle Class) ระดับธรรมดา(Low middle Class) ระดับล่าง(Low Class) จากข้อมูลพบว่าในเขตพื้นที่อุตสาหกรรมและเขตบางซื่อมีอพาร์ทเมนต์เพียง3ระดับ คือ Middle Class ร้อยละ10 Low middle Class ร้อยละ 60 และ Low Class ร้อยละ30 ซึ่งคณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ใหม่ อยู่ระดับ Low middle Class (ระดับกลาง)บนเขตพื้นที่นี้

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คู่แข่งแบ่งออกเป็น 3กลุ่ม คือ กลุ่มที่1หอพักให้เช่า กลุ่มที่2 อพาร์ทเมนต์ให้เช่า กลุ่มที่3ห้องเช่าคอนโดมิเนียม โดยแต่ละกลุ่มมีจุดแข็งและจุดอ่อน ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่1 หอพักให้เช่า โดยมีคู่แข่งหลักในเขตพื้นที่ คือ หอพักกนิษฐา

จุดแข็ง: ราคาถูก 1,400-3,500บาท/เดือน มีห้องพัสดุและห้องแอร์ มีจำนวนห้องพักรองรับหลายยูนิท ให้เช่าได้ทั้งรายวัน/รายเดือน ติดถนนใหญ่ ใกล้สถานศึกษาและห้างสรรพสินค้า มีที่จอดรถ

จุดอ่อน: ห้องพักร้อนข้างเก่า การตกแต่งไม่สวยงาม สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องมีแค่เตียง/ตู้เสื้อผ้า/โต๊ะเขียนหนังสือ

กลุ่มที่2 อพาร์ทเมนต์ให้เช่า ในเขตพื้นที่นี้คู่แข่งหลักๆมีอยู่ใน 2 ระดับ

- Middle Class คู่แข่งหลักคือ สราญ อพาร์ทเมนต์

จุดแข็ง: ห้องพักตกแต่งส่วนโมเดิร์น มีห้องพัสดุดีโอและ 1 ห้องนอนให้เลือก มีพื้นที่ในห้อง มีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้อง เข้า-ออกจากอพาร์ทเมนท์สะดวก มีมินิมาร์ทด้านหน้า อยู่ใกล้สถานศึกษา ห้างสรรพสินค้า และโรงพยาบาล

จุดอ่อน: ราคาสูง 8,000-10,000 บาท/เดือน ที่จอดรถมีเพียง 4 คัน (คิดค่าจอดรถเพิ่ม 2,000 บาท/เดือน/คัน)

■ Low middle Class คู่แข่งหลักคือ เดอะไฮน์ อพาร์ทเมนท์

จุดแข็ง: ราคาอยู่ระดับกลาง 6,000-8,000 บาท/เดือน ห้องพักเป็นบิวต์อินแต่ไม่หรูหรามากนัก มีห้องพักให้เลือก 3 ประเภท (ชนิดมีระเบียงหน้าต่าง ชนิดมีช่องแสงช่องไม่มีหน้าต่าง และ ชนิดห้องปิดทึบ) มีพื้นที่นั่งเล่นในห้อง อยู่ใกล้ สถานศึกษา ห้างสรรพสินค้า และ โรงพยาบาล เข้า-ออกจากอพาร์ทเมนท์สะดวกติดถนน

จุดอ่อน: ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกห้องเช่นพื้นที่ส่วนกลาง ห้องพักผ่อนใหญ่เป็นแบบปิดทึบ อากาศไม่ปลอดโปร่ง ไม่มีพื้นที่จอดรถ สามารถเข้าพักได้เฉพาะสุภาพสตรีเท่านั้น (มองเป็นจุดอ่อนเนื่องจากที่อื่นสามารถรองรับลูกค้าได้ทั้งสุภาพบุรุษและสุภาพสตรี ทำให้ได้รองรับกลุ่มลูกค้าได้มากกว่า)

กลุ่มที่ 3 ห้องเช่าคอนโดมิเนียม โดยมีคู่แข่งหลักในเขตพื้นที่ คือ ดิโอพาร์ค คอนโด

จุดแข็ง: มีห้องพัก 1 ห้องนอนและ 2 ห้องนอน เฟอร์นิเจอร์บิวต์อินสวยงาม มีพื้นที่นั่งเล่นในห้อง มีพื้นที่ส่วนกลาง มีฟิตเนส มีสระว่ายน้ำ และมีร้านอาหารด้านล่าง มีที่จอดรถสำหรับผู้เข้าพัก

จุดอ่อน: ราคาสูงมาก 15,000-17,000 บาท/เดือน วิวจากห้องไม่สวยงามนักเนื่องจากสร้างไม่สูงทางเข้ารถสวนกันค่อนข้างแคบ

ลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 นักเรียน/นักศึกษา ร้อยละ 60 กลุ่มที่ 2 พนักงานบริษัท ร้อยละ 40 โดยแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมที่เข้าพักอาศัยแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 นักเรียน/นักศึกษา (และผู้ปกครอง)

กลุ่มนี้บางห้องพักจะเข้าพักพร้อมกับผู้ปกครองเป็นครอบครัวที่มีฐานะอยู่ระดับปานกลาง-สูง รายได้จากกลุ่มนี้มาจากผู้ปกครอง พฤติกรรมการใช้ชีวิตจะออกจากที่พักแต่เช้าและกลับมาช่วงเย็น ส่วนในช่วงกลางวันจะอยู่ห้องเฉพาะผู้ปกครอง ต้องการที่พักออาศัยที่สะดวกต่อการเดินทาง มักจะมีกลุ่มเด็กนักเรียน/นักศึกษามาเข้าเยี่ยมเพื่อดูหนังสือแต่ไม่สามารถค้างคืนได้ ความถี่ในการย้ายออกจะไม่บ่อยนัก หากย้ายออกมักจะย้ายในช่วงปิดเทอมใหญ่

กลุ่มที่ 2 พนักงาน

กลุ่มนี้มีฐานรายได้อยู่ระดับประมาณ 25,000-50,000 บาท/เดือน เช่น พนักงานการไฟฟ้า อาจารย์ชาวต่างชาติ พนักงานปูนซิเมนต์ไทย เป็นต้น ส่วนใหญ่จะมีเพื่อนพักออาศัยร่วมด้วย พฤติกรรม

ใช้ชีวิตจะออกจากบ้านแต่เช้า กลับเข้ามาช่วงเย็น-ช่วงค่ำ ต้องการที่พักอาศัยที่สะดวกต่อการเดินทาง ในช่วงเวลาเร่งรีบ มักจะใช้บริการสั่งอาหารของทางดึก ไม่ค่อยมีแขกมาเยี่ยมเยียน ต้องการการบริการดูแลที่ดีเช่นการถาม-ตอบให้ข้อมูลต่างๆ การจ่ายชำระค่าใช้จ่ายมักจะล่าช้าและชอบขอผ่อนผันค่าปรับ ความถี่ในการย้ายค่อนข้างบ่อยหากเจอที่พักอาศัยที่ถูกใจกว่าและมักจะย้ายออกในช่วงปลายปี-ต้นปี

กล่าวโดยสรุป จากการวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจตั้งแต่จากภาพใหญ่ระดับภาคธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ลงมาสู่ภาพเล็กระดับพื้นที่แข่งขัน รวมถึงกลุ่มคู่แข่งและลูกค้า ภาพรวมของการแข่งขันจะสูงขึ้นกว่าในอดีตอันเนื่องมาจากอุปทานที่พักอาศัยให้เช่าที่มีมากขึ้นที่คาดว่าจะตอบสนองกับอุปสงค์ในอนาคต แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีอุปสรรค/ข้อจำกัด/ข้อด้อยที่เพิ่มขึ้นตามแนวเส้นทางไฟฟ้าในเขตอื่นๆ ที่เชื่อมเส้นทางถึงกันได้ อีก ดังนั้นจึงทำให้ลูกค้าสามารถมีตัวเลือกมากขึ้นจึงมีความเสี่ยงที่จะทำให้อุปสงค์ไม่เป็นไปอย่างทีคิด แต่อย่างไรก็ตามหากมองถึงโอกาสในการเติบโตก็ยังมียู่มากเช่นกันเนื่องจากที่พักอาศัยเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ อีกทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมืองที่ยังมีความไม่แน่นอน ยังคงทำให้คนส่วนใหญ่เลือกที่จะมองหาที่พักอาศัยให้เช่าเป็นลำดับแรก การวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าคาดการณ์จะสามารถยังคงรักษาความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างแข็งแกร่งได้ต่อไป

1.3 ข้อมูลองค์กร

คณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ใหม่ เริ่มเปิดธุรกิจเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2553 เงินทุนก่อสร้างรวมค่าที่ดินทั้งหมดประมาณ 22 ล้านบาท พื้นที่อพาร์ทเมนต์รวมทั้งสิ้น 145 ตารางวา ใช้ระยะเวลาในการก่อสร้างและตกแต่งภายในรวมระยะเวลาประมาณ 2 ปี ลักษณะธุรกิจคือประกอบธุรกิจให้เช่าที่พักอาศัยเป็นรายเดือนเท่านั้น มีห้องพักใช้เช่ารวม 28 ห้อง เป็นอพาร์ทเมนต์รวมชาย-หญิง ลักษณะอพาร์ทเมนต์เป็นระดับ Low Middle Class ทำเลตั้งอยู่ที่ถนนสามเสนเขตดุสิต จังหวัดกรุงเทพมหานคร

เป้าหมายของกิจการ

สร้างรายได้ให้เกิดมูลค่าสูงที่สุดเพื่อให้ต้นทุนได้ในระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี และดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (กล่าวคือ เป้าหมายทำกำไรสุทธิให้ได้อย่างน้อยปีละ 2,584,313 บาท ดังตาราง 1.2 แต่หากปัญหายังได้รับการแก้ไขช้า เป้าหมายในการทำกำไรในปีถัดไปก็ต้องมากขึ้นตามไปด้วย)

ตารางที่ 1.2 แสดงเป้าหมายการทำกำไรสุทธิขั้นต่ำต่อปีเพื่อให้ธุรกิจคืนทุนตามเป้าหมายในระยะเวลา 10 ปี

ปี พ.ศ.	เริ่มกิจการ ค.ศ. 53	2557 (สิ้นปีที่ 4)	2558 (สิ้นปีที่ 5)	2559 (สิ้นปีที่ 6)	2560 (สิ้นปีที่ 7)	2561 (สิ้นปีที่ 8)	2562 (สิ้นปีที่ 9)	2563 (สิ้นปีที่ 10)
Net Profit/year	0	6,494,120	2,584,313	2,584,313	2,584,313	2,584,313	2,584,313	2,584,313
มูลค่าต้นทุน ธุรกิจ	22,000,000	15,505,880	12,921,567	10,337,253	-7,752,940	5,168,627	-2,584,313	0 (คืนทุน)

แหล่งที่มาของรายได้จากธุรกิจ

ค่าเช่าห้องพัก, ค่าน้ำ, ค่าไฟ, ค่าโทรศัพท์, ค่าเช่าวางตู้รับน้ำและเครื่องซักผ้าหยอดเหรียญ, ค่าปรับเมื่อชำระเกินกำหนด และเงินวางมัดจำ

ลักษณะห้องพักมี 2 ประเภท

ประเภทที่ 1. ห้องพักมาตรฐาน (Standard Type) จำนวน 20 ห้อง ราคาเช่า 6,500 บาท/เดือน

ประเภทที่ 2. ห้องพักหัวมุม (Corner Type) จำนวน 8 ห้อง ราคาเช่า 7,000 บาท/เดือน

สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ

ภายในห้องพัก:

- เฟอร์นิเจอร์บิวต์อิน (เตียง, ตู้เสื้อผ้า, ชั้นวางทีวี, โต๊ะเครื่องแป้งพร้อมกระจก, โต๊ะอ่านหนังสือ) ที่นอนสปริง 6 ฟุต
- เครื่องปรับอากาศ
- เครื่องทำน้ำอุ่น
- ห้องน้ำ, ระเบียง และมุมนั่งเล่น
- ผ้า màn, มุ้งลวด, โทรศัพท์, ไม้กวาด

ภายนอกห้องพัก:

- พื้นที่จอดรถจำนวน 20 คัน (รถยนต์ 15 คัน และมอเตอร์ไซค์ 5 คัน)
- พื้นที่สวนหย่อมชั้นล่าง 2 โชน ชั้นลอย 1 โชน
- พื้นที่ส่วนกลาง
- ห้องสมุด

- เครื่องซักผ้าและตู้แช่อาหาร

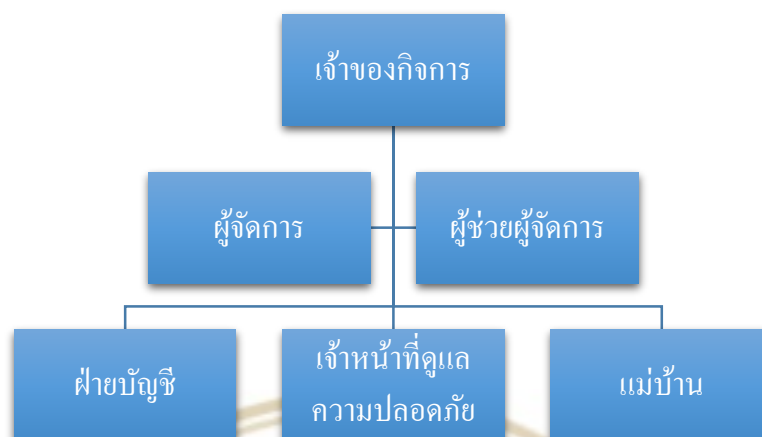
อื่นๆ:

- ฟรี Internet Wi-Fi ทั่วอาคาร
- ฟรี Cable TV
- รับบริการสั่ง-ส่งอาหารถึงห้องพัก
- กล้องวงจรปิดรอบอาคาร
- พนักงานรักษาความปลอดภัย
- ผ่านเข้า-ออกอาคารด้วยระบบคีย์การ์ด

กฎระเบียบข้อบังคับในการเข้าพักอาศัย

1. ผู้พักอาศัยต่อห้องพักได้ไม่เกิน 2 คน
2. วางเงินมัดจำจำนวน 10,000 บาท และจะไม่คืนเงินมัดจำหากออกก่อน 6 เดือน
3. หากมีการย้ายออกจะต้องทำการแจ้งล่วงหน้าอย่างต่ำ 2 เดือน มิเช่นนั้นจะปรับยึดเงินมัดจำ
4. ชำระเงินค่าเช่าและค่าน้ำค่าไฟ ภายในวันที่รของเดือน มิเช่นนั้นจะทำการปรับวันละ 100 บาท
5. ห้ามผู้พักอาศัยก่อเสียงรบกวนสร้างความรำคาญแก่ผู้อาศัยบริเวณห้องข้างเคียง
6. ห้ามผู้พักอาศัยประกอบอาหารใดๆทั้งสิ้นเพื่อป้องกันกลิ่นรบกวนและอัคคีภัย
7. พื้นที่บริการส่วนกลางเป็นของส่วนรวม โปรดช่วยกันดูแลรักษา
8. ห้ามนำเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และยาเสพติดทุกชนิดเข้ามาภายใน
9. ไม่อนุญาตให้เลี้ยงสัตว์ทุกชนิดภายในอพาร์ทเมนต์
10. หากทำการฝ่าฝืนข้อห้ามข้างต้น ทางอพาร์ทเมนต์ขออนุญาตเรียกเงินประกันเพื่อป้องกันอันตรายต่อเพื่อนร่วมอาศัย,ทรัพย์สิน และชื่อเสียงของอพาร์ทเมนต์

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.6 แผนผังองค์กรของ คณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ที่ใหม่
ที่มา: ข้อมูลภายในของอพาร์ทเมนต์

จากภาพที่ 1.6 แสดงโครงสร้างขององค์กรของ คณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ที่ใหม่ ซึ่งมีลักษณะเป็นผังองค์กรที่ไม่มีความซับซ้อนและเป็นลักษณะเป็นผังองค์กรในแนวราบ (Flat Organization) ทำให้สื่อสารกันได้ง่าย ลักษณะการบริหารงานโดยเจ้าของกิจการซึ่งเป็นคณะบุคคล โดยมีผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคอยดำเนินการบริหารงานแทน โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคคลหลักๆ ออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายรักษาความปลอดภัย และฝ่ายดูแลความสะอาดเรียบร้อยของอาคาร โดยแต่ละบุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

ผู้จัดการ มีหน้าที่ ช่วยคอยดูแลตรวจตราการดำเนินงานภายในอพาร์ทเมนต์ให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย มีหน้าที่จัดการกับรายรับ-รายจ่ายรวบรวมเงินส่งให้ทางฝ่ายบัญชี รวมถึงการรับแจ้งปัญหาและแก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในอพาร์ทเมนต์ พร้อมทั้งจดบันทึกปัญหาต่างๆ เพื่อรายงาน

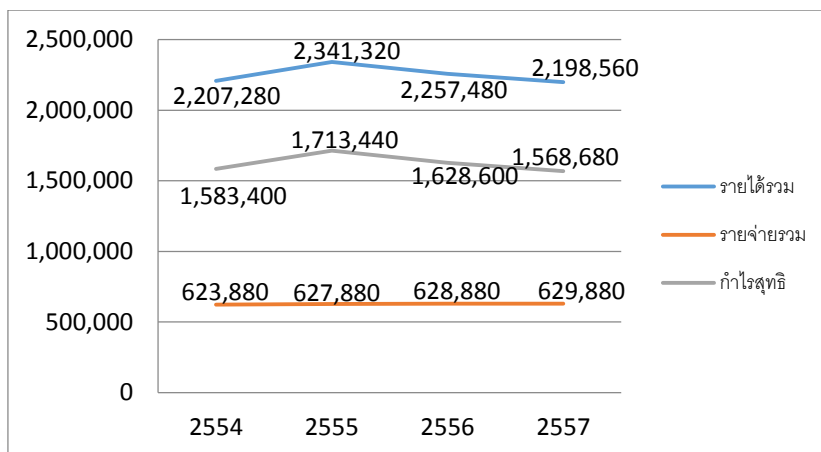
ผู้ช่วยผู้จัดการ มีหน้าที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้จัดการ และทำหน้าที่แทนผู้จัดการได้ในทุกเรื่องในกรณีผู้จัดการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ พร้อมทั้งจัดการกับจดหมายพัสดุของลูกบ้าน

ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่จัดทำรายรับ-รายจ่ายที่รวบรวมมาจากผู้จัดการในแต่ละเดือน ว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนครบถ้วนถูกต้องหรือมีความผิดปกติหรือไม่ เพื่อรายงานตัวเลขที่เกิดขึ้นกับเจ้าของกิจการ

เจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัย มีหน้าที่ คอยสอดส่องดูแลความเคลื่อนไหวภายในหอพัก คอยอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือผู้พักอาศัย รวมถึงดูแลความปลอดภัยหากพบสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น

แม่บ้าน มีหน้าที่ รักษาความสะอาดภายในห้องพักพื้นที่ส่วนกลางในแต่ละชั้น เทขยะ บำรุงรักษาห้องพักให้ดูสวยงาม น่ายุ่ตลอดเวลา

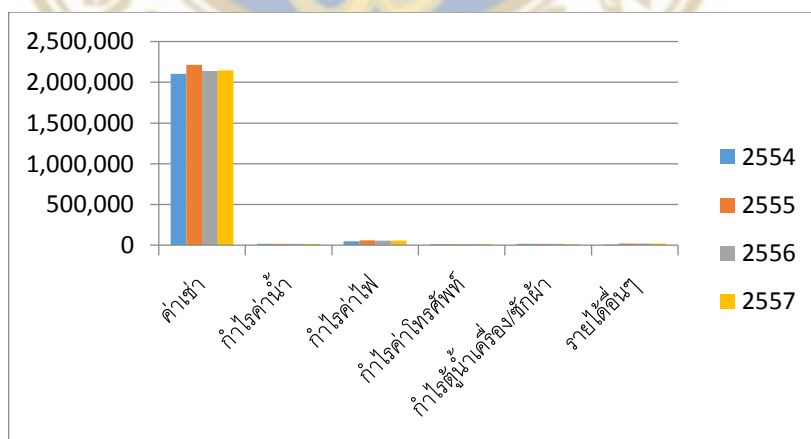
โครงสร้างรายได้ของอพาร์ทเมนต์



ภาพที่ 1.7 กราฟแสดงเทียบรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิของอพาร์ทเมนต์ตั้งแต่ปี 2554-2557

ที่มา: ข้อมูลทางบัญชีของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่

จากภาพที่ 1.7 จะเห็นว่ารายได้มีแนวโน้มลดลง ในขณะที่รายจ่ายยังคงอยู่ในระดับเดิม ส่งผลกับกำไรสุทธิจะลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน เมื่อแจกแจงรายการจะพบว่ารายได้ที่ลดลง เกิดจากรายได้หลักคือค่าเช่าที่ลดลงในขณะที่รายได้ส่วนอื่นๆยังคงอยู่ในระดับเท่าเดิมไม่แตกต่างกันในแต่ละปี ดังภาพที่ 1.8 ด้านล่างนี้

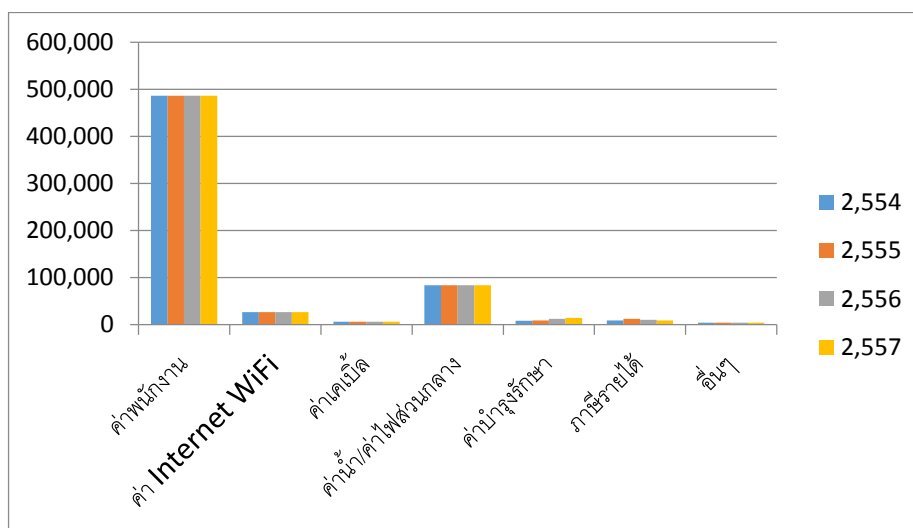


ภาพที่ 1.8 กราฟแสดงการแจกแจงรายได้จากส่วนต่างๆของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ ตั้งแต่ปี 54-57

ที่มา: ข้อมูลทางบัญชีของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่

ในขณะที่ค่าใช้จ่ายยังคงมีในแต่ละปีไม่แตกต่างกันมาก โดยรายจ่ายหลักเกิดจากราคาน้ำ/ค่าไฟส่วนกลาง ค่าจ้างพนักงาน และค่าอินเทอร์เน็ต(ดังแสดงในภาพที่ 1.9) ในส่วนของภาษีทาง

อพาร์ทเมนต์ที่ยังไม่โดนเรียกเก็บภาษีโรงเรือนซึ่งอนาคตหากมีการเรียกเก็บคาดว่าจะรายจ่ายค่าภาษีจะกลายเป็นค่าใช้จ่ายหลักในอนาคต

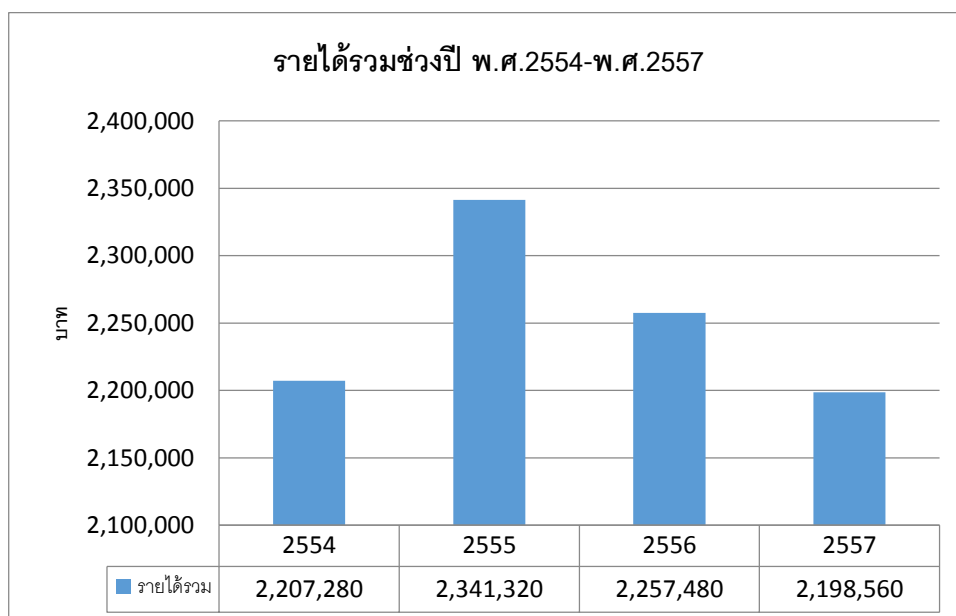


ภาพที่ 1.9 กราฟแสดงการแจกแจงรายจ่ายส่วนต่างๆของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ ตั้งแต่ปี 2554-2557

ที่มา: ข้อมูลทางบัญชีของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่

1.4 สภาพปัญหา

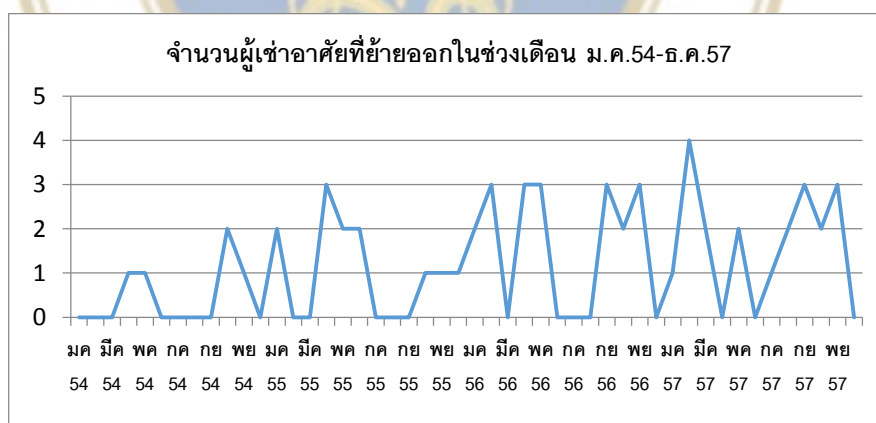
จากการศึกษาในด้านของสภาพธุรกิจและการแข่งขันในหัวข้อก่อนหน้านี้ จะเห็นว่าในเขตพื้นที่อุตสาหกรรมที่เป็นที่ตั้งของคณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ มีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อยๆในอนาคต เมื่อกลับมาดูสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ จากข้อมูลย้อนหลังทั้งข้อมูลสถิติจำนวนผู้พักอาศัยและจำนวนย้ายออกในแต่ละเดือน และข้อมูลทางการเงินของธุรกิจย้อนหลังในช่วง4ปีที่ผ่านมา ก็พบว่ารายได้สูงสุดในปี 2555 จำนวน 2,341,320 บาท และรายได้กลับลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ได้รายได้สูงสุดใน 2555 คือรายได้ในปี 2556 จำนวน 2,257,480 บาท รายได้ลดลง 83,840 บาท(รายได้ลดลงร้อยละ4) และในปี 2557 จำนวน 2,198,560 บาท รายได้ลดลง 142,760 บาท (รายได้ลดลงร้อยละ6.09) ดังแสดงในภาพที่ 1.10



ภาพที่ 1.10 กราฟแสดงปัญหารายได้ของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ บันทึกตั้งแต่ 2554-2557

ที่มา: ข้อมูลการจดบันทึกทางบัญชีของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่

สาเหตุของปัญหาคือ ในเรื่องของจำนวนผู้เข้าพักอาศัยอพาร์ทเมนต์ กล่าวคือมีความถี่ของผู้ย้ายออกในแต่ละเดือนค่อนข้างสูงกล่าวคือ แถบจะทุกๆ 2-3 เดือน ดังที่แสดงในภาพที่ 1.11

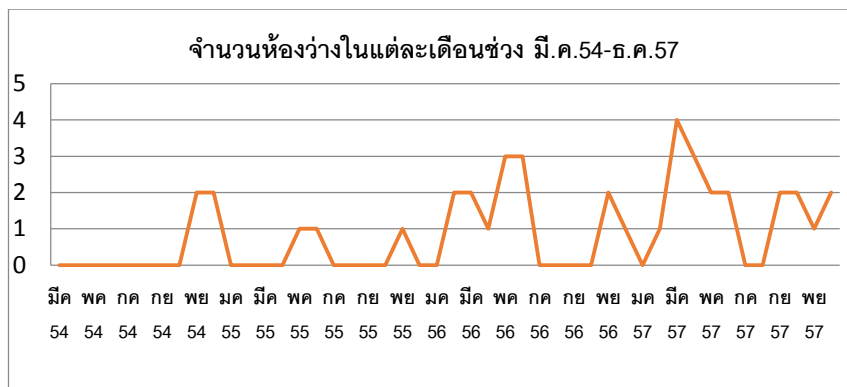


ภาพที่ 1.11 กราฟแสดงจำนวนผู้เช่าย้ายออกในแต่ละเดือนตั้งแต่เดือนม.ค.54-ธ.ค.57

ที่มา: ข้อมูลการจดบันทึกทางบัญชีของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่

แม้ว่าที่ผ่านมาจะมีผู้เช่ารายใหม่เข้ามาเช่าอาศัยอย่างต่อเนื่องก็ตาม แต่อย่างไรก็ตาม การย้ายออกของผู้เช่าทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะมีห้องว่างในแต่ละเดือน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องหากลยุทธ์ที่จะลดความถี่ในการย้ายออกให้ได้ระยะเวลานานที่สุด และรักษาระดับของผู้เข้าพัก

อาศัยให้เต็มทุกเดือนไม่เกิดห้องว่างอย่างในปัจจุบัน(แสดงในภาพที่1.12) ซึ่งการเกิดห้องว่างนั้นหมายถึงโอกาสในการสร้างรายได้ที่สูญเสียไป(Opportunity Loss) แต่ทั้งนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนห้องว่างคูณกับราคาค่าเช่าห้อง ประเภทนั้นๆ หากเกิดห้องว่างเยอะก็จะทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้ไปนั่นเอง



ภาพที่1.12 กราฟแสดงจำนวนห้องว่างในแต่ละเดือน ตั้งแต่เดือน มี.ค.54-ธ.ค.57

ที่มา: ข้อมูลการจดบันทึกทางบัญชีของอพาร์ทเมนต์ที่ใหม่

1.5 สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปปัญหาของอพาร์ทเมนต์ที่ใหม่ คือ ในเรื่องของรายได้ที่ลดลงและมีแนวโน้มที่จะลดลงอีกเนื่องจากสภาพการแข่งขันระหว่างคู่แข่งทั้งรายเก่าและรายใหม่ที่กำลังเข้ามาในตลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิในแต่ละปี และระยะเวลาในการคืนทุนยาวนานออกไป ซึ่งขัดกับเป้าหมายของธุรกิจที่วางไว้ต้องการคืนทุนในระยะเวลาไม่เกิน10ปี กล่าวคือ เป้าหมายทำกำไรสุทธิตั้งแต่ปี2558-2563 ในแต่ละปีให้ได้อย่างน้อยปีละ 2,584,313 บาท หรือให้สูงกว่ากำไรสุทธิในปี 2557(1,568,680 บาท)ที่ผ่านมา อย่างน้อยร้อยละ65 และรักษาระดับของกำไรสุทธิให้ได้ต่อไปในระยะยาว ซึ่งการจะไปถึงเป้าหมายได้จะต้องทำการเพิ่มรายได้แต่ละส่วน คือ จำนวนผู้เข้าพัก(การลดความถี่ในการย้ายออกและลดอัตราห้องว่างไม่เกิน2ห้องต่อปี) เพิ่มความต้องการใช้งานเครื่องซักผ้าตู้ น้ำหยอดเหรียญ เพิ่มค่าปรับล่าช้าเป็นต้น และจะต้องควบคุมรายจ่ายคือ ค่าน้ำไฟส่วนกลาง(ใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็น) ค่าอินเทอร์เน็ตรายเดือน(ใช้แพ็คเกจที่คุ้มค่า มีบริการหลังการขายที่ดี) และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา เป็นต้น ด้วยสถานการณ์รายได้ที่ลดลงจึงเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องได้รับการนำมาวิเคราะห์และแก้ไขเป็นอันดับแรก หากปัญหาได้รับการแก้ไขธุรกิจจะสามารถกลับมามีรายได้ที่สูงขึ้นจนอยู่ในระดับที่ได้รับมูลค่าสูงสุดของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ย่อมทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้แข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไป

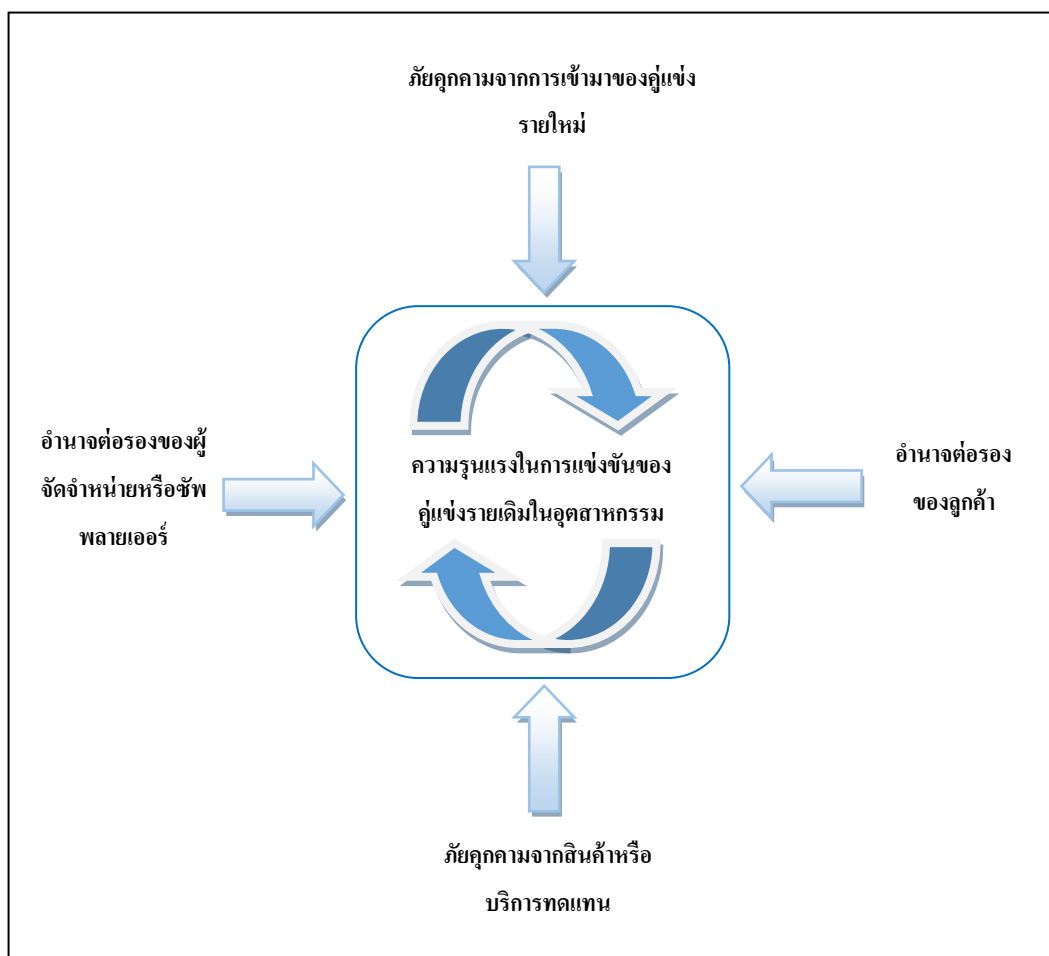
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ภาพใหญ่ลงมาสู่สภาพปัญหาในบทก่อนหน้านี้ ทำให้เราสามารถมองเห็นว่าปัญหาใดคือปัญหาที่สำคัญที่จะต้องได้รับการแก้ไข ในบทนี้เราจึงจะมาทำการวิเคราะห์ธุรกิจนี้ในด้านของปัจจัยแวดล้อมต่างทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้พิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการ เพิ่มโอกาสและศักยภาพทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป โดยเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ในบทนี้คือ การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Analysis) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) และการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Analysis)

2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (5-Forces Analysis)

แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) โดยจะเป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งโครงสร้างอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางเทคนิคที่เป็นตัวกำหนดแรงผลักดันในการแข่งขันในแต่ละประการว่าอยู่ในระดับใด โดยผลลัพธ์ของการใช้เทคนิคนี้ในการวิเคราะห์ทำให้สามารถทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมน่าสนใจหรือไม่น่าสนใจ รวมถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมจะสามารถส่งเสริมธุรกิจให้ทำกำไรหรือขาดทุนโดยองค์ประกอบของแรงผลักดันนั้นประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ อำนาจการต่อรองของลูกค้า และความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ดังแสดงในภาพที่ 2.1 โดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไร และกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage&Strategy; Internal Analysis: Resource-Based view

แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมจะมาพร้อมกับความสามารถในการแข่งขันแบบใหม่และมีความต้องการที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้บริษัทได้รับแรงกดดันทั้งในเรื่องราคา ต้นทุน และระดับการลงทุน เพื่อรักษาสภาพทางการแข่งขันของบริษัท นอกจากนี้คู่แข่งที่เข้ามาใหม่สามารถใช้ความสามารถใหม่มาเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นความเสี่ยงมากสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอยู่เดิม ดังนั้นภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงเป็นปัจจัยในการจำกัดศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมและเมื่อภัยคุกคามนี้อยู่ในระดับสูงผู้ประกอบการรายเดิมจึงต้องหาวิธีป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาเช่น การลดราคาสินค้าและเพิ่มบริการ การควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำ การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการและการเพิ่มการลงทุนเพื่อนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในบริษัท เป็นต้น นอกจากนี้ความรุนแรงของภัยคุกคามจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคและปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม

โดยถ้าอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำโอกาสที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาจะมีสูงและจะส่งผลให้กำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง เนื่องจากการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก ถ้าอุปสรรคอยู่ในระดับสูงจะช่วยลดโอกาสที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถรักษาอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมนั้นได้

แรงผลักดันที่2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิม

การเติบโตของอุตสาหกรรมมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมหากอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจะทำให้การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมไม่รุนแรงมากนัก โดยการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมนั้นมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การแข่งขันกันด้วยการลดราคา การออกแบบสินค้าหรือบริการใหม่ การจัดให้มีรายการส่งเสริมการขายและการปรับปรุงบริการใหม่โดยการแข่งขันในลักษณะที่กล่าวมาจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างบริษัทภายในอุตสาหกรรมนั้นๆและพื้นฐานในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

แรงผลักดันที่3 อำนาจต่อรองลูกค้า

ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองสูงเมื่ออยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการต่อรอง เช่นผู้ซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการจำนวนมาก มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการ มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า มีการรวมตัวกันของผู้ซื้อ มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้เอง และมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าในตราสินค้าอื่นน้อย เป็นต้น โดยอำนาจต่อรองของผู้ซื้อเมื่อเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ผู้ซื้อสามารถกดราคาระดับสินค้าและบริการ เรียกร้องบริการและสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ส่งผลให้บริษัทในอุตสาหกรรมต้องต่อสู้กันเองโดยเฉพาะด้านราคา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นๆให้ลดลง

แรงผลักดันที่4 อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ขึ้นอยู่กับจำนวนซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ โดยถ้ามีซัพพลายเออร์น้อยราย จะทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคาคูณภาพและเงื่อนไขในการซื้อขาย อีกทั้งระดับการรวมตัวกันของซัพพลายเออร์ ถ้าซัพพลายเออร์สามารถรวมตัวกันได้จะทำให้อำนาจการต่อรองสูง รวมถึงความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมากจะทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์สูงเช่นกัน ดังนั้นเมื่ออำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์สูงจะเป็นการผลักภาระต้นทุนให้กับบริษัทในอุตสาหกรรม ซึ่งจะความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นลดลง

แรงผลักดันที่5 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทนเป็นสิ่งที่มียุทธประโยชน์ในการใช้งานคล้ายกับสินค้าและบริการที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม โดยมีรูปแบบการใช้งานที่แตกต่างออกไป ซึ่งสินค้าและบริการทดแทนเหล่านี้มักถูกมองข้ามจากอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมนั้นโดยสิ้นเชิง เมื่อภัยของการคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทนอยู่ในระดับสูง จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง รวมไปถึงการลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจะทำให้สินค้าและบริการในอุตสาหกรรมไม่สามารถเพิ่มราคาขึ้นได้ ส่งผลให้เกิดเพดานราคา ดังนั้นถ้าอุตสาหกรรมไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการทดแทนได้ จะส่งผลให้บริษัทในอุตสาหกรรมนั้นถูกจำกัดความสามารถในการทำกำไรและการเติบโต

เมื่อนำเครื่องมือ 5 Forces Analysis มาวิเคราะห์ธุรกิจอาร์ทเม้นท์ให้เข้าจะพบว่ามีแรงผลักดันในแต่ละด้านที่ต่ำ-สูงที่ต่างกัน จะขออธิบายสภาพแรงผลักดัน ดังต่อไปนี้

แรงผลักดันที่1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Barriers to entry)

โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจอาร์ทเม้นท์ให้เข้า พบว่าในด้านคู่แข่งรายใหม่มีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อกิจการในระดับต่ำด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนของการเปิดกิจการ จากการวิเคราะห์การแข่งขันในบทที่1จะเห็นว่า ต้นทุนไม่ว่าจะค่าที่ดิน ค่าแรง และค่าพลังงานที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ต้นทุนเงินของการลงทุนสูงและมีแนวโน้มสูงขึ้นบนพื้นที่เขตอุตสาหกรรมที่กำลังจะมีการพัฒนาทั้งในด้านเส้นทางคมนาคม สถานราชการ และศูนย์การค้าที่มากขึ้น ทำให้มีการคาดการณ์ว่าอุปสงค์ของที่ดินในบริเวณนี้จะสูงขึ้นและส่งผลราคาต้นทุนค่าที่ดินสูงขึ้นตามหลักอุปสงค์อุปทาน ดังนั้นหากการพัฒนาบนพื้นที่ยังแล้วเสร็จก็จะทำให้ราคาต้นทุนของการทำธุรกิจยิ่งสูงขึ้นไปอีก เกิดความเสี่ยงที่สูงขึ้นในแง่ของการคืนทุนของกิจการดังนั้นจึงเป็นอุปสรรคสูงประการหนึ่งในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

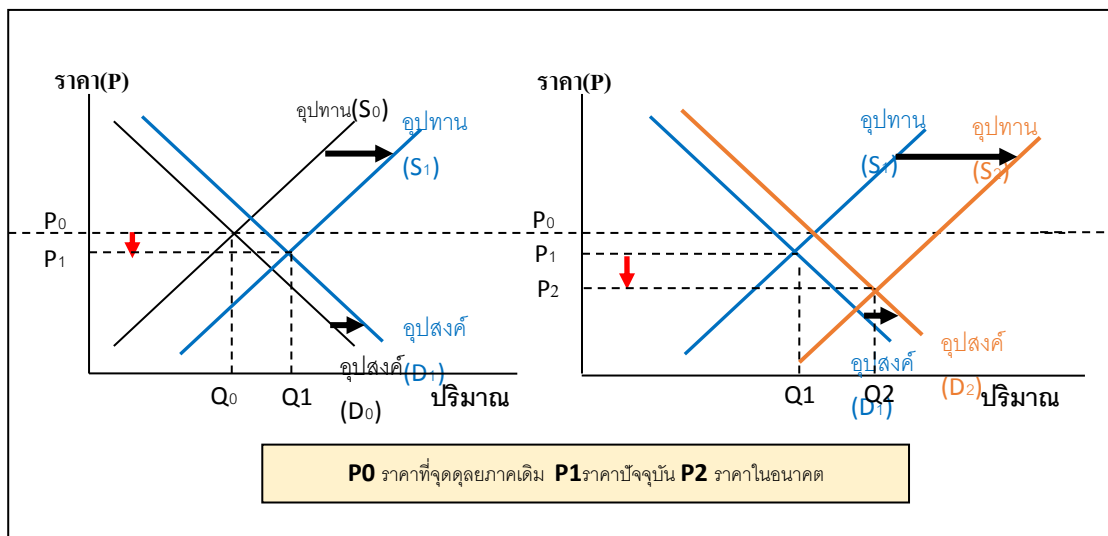
2. กระบวนการการปล่อยเงินกู้ ขั้นตอนการปล่อยเงินกู้จะต้องมีการพิจารณาทั้งคุณสมบัติของผู้กู้(ทั้งเครดิตของผู้กู้ และประวัติความน่าเชื่อถือในด้านต่างๆ เป็นต้น) และเอกสารประกอบการพิจารณา(สำเนาหนังสือรับรองบริษัทไม่เกิน3เดือน รายชื่อผู้ถือหุ้น สำเนาบัตรประชาชน ประวัติผู้กู้ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ งบการเงินย้อนหลัง3ปี ใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม บัญชีเงินฝากย้อนหลัง6เดือน สำเนาโฉนดที่ดินที่เสนอเป็นหลักประกัน ใบอนุญาตการก่อสร้าง และแบบแปลนสิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น) มีหลายกระบวนการซึ่งเอกสารบางอย่างก็จะต้องใช้ระยะเวลานานในการได้มาหรืออาจจะต้องรอการทบทวนเอกสารใดเอกสารหนึ่งให้แล้วเสร็จก่อน ดังนั้นจึงเป็นอุปสรรคค่อนข้างสูงอีกประการหนึ่งในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

3. ทรัพยากรที่ดินมีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากสภาพพื้นที่ในเขตอุตสาหกรรมเดิมไปด้วยที่อยู่อาศัยค่อนข้างหนาแน่น เป็นเขตทหาร บวกกับพื้นที่ฝั่งริมแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นทรัพยากรที่มีความต้องการสูงในตลาด จึงทำให้ทรัพยากรที่ดินกลายเป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด(เกิดความขาดแคลน)เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ราคาที่ดินสูงขึ้น การหาที่ดินว่างเปล่าต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน บางครั้งอาจจะนานจนเกินช่วงระยะเวลาที่จะทำการลงทุนแข่งขันในตลาดได้(Time to Market) เนื่องจากต้นทุนที่จะทยานสูงขึ้นไปเรื่อยๆตามความขาดแคลนของทรัพยากรที่ดิน หรือแม้กระทั่งช่วงระยะเวลาในการรื้อถอนที่ดินเก่าก่อนการปลูกสร้างที่ดินใหม่ก็ต้องใช้ระยะเวลาเพราะต้องมีการกำหนดการหรือช่วงเวลาที่สามารถจะรื้อถอนได้ก็เป็นข้อจำกัดเช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นอุปสรรคค่อนข้างสูงอีกประการหนึ่งด้วยการเข้ามาของกลุ่ม

อย่างไรก็ตามจากการพิจารณาด้านอุปสรรคที่เกิดขึ้นที่ค่อนข้างสูงเป็นการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ก็จริง แต่ หากคู่แข่งรายใหม่คนใดสามารถที่จะก้าวผ่านอุปสรรคและเข้ามาเป็นผู้เล่นได้ก็จะกลายเป็นคู่แข่งที่แข็งแกร่งรายหนึ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ

แรงผลักดันที่ 2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิม (Rivalry among existing competitors)

โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า พบว่าในด้านคู่แข่งรายเดิมมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับที่สูง ด้วยเหตุผลคือ จำนวนผู้ให้บริการที่พักอาศัยให้เช่าในปัจจุบันมีอยู่ค่อนข้างมาก เนื่องจากสภาพพื้นที่ดั้งเดิม มีโรงเรียน ตลาดสด โรงพยาบาล และใกล้ทางด่วน เป็นต้น จึงทำให้มีทั้งผู้เล่นรายเดิมและรายใหม่ที่สามารถได้เริ่มเข้ามากระจายอยู่ในบริเวณพื้นที่อุตสาหกรรมเริ่มมากขึ้นกว่าเดิม อุปทานสูงขึ้นจากเดิมในขณะที่อุปสงค์ยังเพิ่มไม่สูงมากนักเนื่องจากการพัฒนาเส้นทางรถไฟฟ้ายังไม่แล้วเสร็จ ดังนั้นทำให้เกิดการแข่งขันกันสูงในด้านของราคาและมีผลทำให้ราคาค่าเช่าไม่สามารถตั้งได้ตามที่หวังหรือราคาเริ่มตกลงนั่นเอง และในอนาคตคู่แข่งยังเข้ามามากขึ้นก็จะยิ่งส่งผลให้การแข่งขันยังมีความรุนแรงในด้านของราคาที่หนักกว่าเดิมทำให้ราคาค่าเช่าต้องมีการปรับตัวลดลง(ดังกราฟอุปสงค์อุปทานภาพที่2.2) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้และผลกำไรของธุรกิจอย่างมาก



ภาพที่ 2.2 กราฟแสดงราคาจุดดุลยภาพเดิมราคาปัจจุบันและราคาคาดการณ์ในอนาคตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์และอุปทานในตลาดในแต่ละช่วงเวลา

แรงผลักดันที่ 3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of buyers)

โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจพาร์ทเมนต์ให้เช่า พบว่าลูกค้ามีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับที่ค่อนข้างสูง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโดยภาพรวมแล้วปริมาณอุปทานยังมีมากกว่าอุปสงค์ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น และในปัจจุบันลูกค้าสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตในการหาข้อมูลเปรียบเทียบราคา คุณภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะได้รับอย่างง่ายและรวดเร็ว จึงทำให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีและเหมาะสมที่สุดให้กับตนเองได้ง่ายกว่าแต่ก่อน ดังนั้นลูกค้าจึงมีโอกาสที่จะเปลี่ยนที่พักอาศัยได้ทุกเมื่อ ทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองที่สูง จะเห็นได้จากการเรียกร้องในเรื่องของราคาที่ถูกลง เช่น นำราคาพาร์ทเมนต์อื่นมาอ้างอิงต่อรอง เรื่องบริการที่ดีขึ้น เช่น ขออินเทอร์เน็ต Wi-Fi ที่มีความเร็วสูงขึ้น และ ขอต่อรองอื่นๆ เช่น ขอเช่าที่พักอาศัยมากกว่า 2 คน เป็นต้น

2. เกิดการรวมตัวของลูกค้าได้ง่าย เนื่องจากผู้เช่าที่พักอาศัยมักจะเป็นเพื่อนบ้านกัน หรือมีการแลกเปลี่ยนความเห็น ข้อเสนอแนะกันผ่านโซเชียลมีเดีย ทำให้อาจจะเกิดการรวมตัวขึ้นเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองอย่างใดอย่างหนึ่งที่สูงขึ้น ทำให้เราเกิดความเสียเปรียบ ดังนั้นเราต้องหาวิธีการในการลดอำนาจการต่อรองของลูกค้าลงด้วย เช่น การทำสัญญาอย่างใดอย่างหนึ่งก่อนเช่าที่พักอาศัย

3. การยึดเงินค่ามัดจำ โดยมีการทำสัญญากันไว้ล่วงหน้า เช่น หากย้ายออกก่อน 6 เดือน จะยึดค่ามัดจำ และต้องแจ้งล่วงหน้าก่อนออก 2 เดือน เป็นต้น เพื่อเป็นการลดอำนาจการต่อรองกับลูกค้าที่จะนำมาใช้อ้างอิงถึงได้บ้าง

แรงผลักดันที่4 อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจอาร์ทเม้นท์ให้เช่า พบว่าด้านผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์มีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับต่ำถึงปานกลาง ด้วยเหตุผลคือ สำหรับธุรกิจอาร์ทเม้นท์ให้เช่านั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้ดูแลและแม่บ้านเพื่อมาช่วยให้บริการภายในห้องพัก ซึ่งสามารถหาได้ง่าย และไม่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะมากนัก พนักงานลาออกก็สามารถจ้างพนักงานใหม่ได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นหากพนักงานที่ดีเราจะต้องพยายามรักษาเอาไว้ให้อยู่กับเราไปนานๆ นอกจากนี้ยังสามารถมองไปถึงซัพพลายเออร์ในการสร้างอาคารแต่แรกเริ่มด้วย จริงอยู่เราสามารถที่จะเลือกจ้างผู้รับเหมาได้แต่ถ้าเริ่มโครงการไปแล้วหากเกิดมีปัญหาที่จะส่งผลกระทบกับกำหนดการแล้วเสร็จของโครงการซึ่งหมายถึงโอกาสในการทำรายได้ที่สูญเสียไป หรือแม้กระทั่งซัพพลายเออร์ที่ซ่อมบำรุงรักษาอาคารในภายหลังซึ่งหาได้ไม่ยากก็จริงแต่จะหาที่ทำงานออกมาได้ดีและพร้อมที่มาปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทีก็ยาก ซึ่งจะมีผลทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ จึงเป็นเหตุที่ว่าทำไมซัพพลายเออร์จึงมีอำนาจการต่อรองระดับที่ต่ำถึงระดับปานกลาง

แรงผลักดันที่5 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products)

โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจอาร์ทเม้นท์ให้เช่า พบว่าสินค้าหรือบริการทดแทนมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับปานกลาง ด้วยเหตุผลคือ กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของเศรษฐกิจ สังคม ประชากรต่างหลั่งไหลเข้ามาอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้มีการสร้างที่พักอาศัยหลากหลายรูปแบบทดแทนไม่ใช่เฉพาะแต่ที่พักอาศัยประเภทใช้เช่า แต่ที่พักอาศัยแบบซื้อขายขาดก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับลูกค้า เช่น ซื้อขายห้องคอนโดมิเนียม หรือซื้อขายบ้านจัดสรรโครงการต่างๆ ที่เป็นแบรนด์แข็งแกร่ง อย่างแอสสิริ หรือแลนด์เฮาส์ ซึ่งมีชื่อเสียงน่าเชื่อถือ ทำให้กลุ่มลูกค้าจำนวนมากเข้าไปซื้อเพื่ออยู่อาศัย และถือเป็นการลงทุนในระยะยาวที่ลูกค้าคิดว่าน่าจะคุ้มมากกว่ามาเช่าห้องพักแต่ลูกค้าจะต้องเผชิญกับภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาวอย่างน้อย10-30ปีและเกิดความเสียด้านลูกค้ามากกว่า ลูกค้าจะต้องใช้เวลาในการพิจารณาความพร้อมของตนเองว่าจะแบกรับภาระหนี้สินนี้ไหวหรือไม่จึงจะทำการตัดสินใจ นอกจากนี้สินค้าทดแทนยังมีบ้านเช่า1-2ชั้นที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเริ่มให้ความสนใจเนื่องจากได้ความเป็นส่วนตัวและมีพื้นที่ใช้สอยมากกว่า แต่ทั้งนี้ก็ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้บริการและไม่มียระบบการรักษาความปลอดภัย และเนื่องจากอาร์ทเม้นท์ให้เช่าจัดเป็นที่ยู่ออาศัยหนึ่งในปัจจัยสี่ที่สำคัญของมนุษย์ ดังนั้นความเสี่ยงที่ลูกค้าจะหันไปเลือกสินค้าทดแทนจึงจัดอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับแรงผลักดันทั้ง 5 ด้านต่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า

แรงผลักดัน	ระดับแรงผลักดันต่อกิจการ
ลูกค้า	ระดับสูง
คู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม	ระดับค่อนข้างสูง
สินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับปานกลาง
ผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ-ปานกลาง
คู่แข่งรายใหม่	ระดับต่ำ

จากตารางที่ 2.1 จะพบว่า มีแรงผลักดันถึง 2 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับค่อนข้างสูงถึงสูง ได้แก่ ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมและอำนาจต่อรองของลูกค้า แรงผลักดันระดับปานกลาง ได้แก่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน แรงผลักดันในระดับปานกลางถึงต่ำ ได้แก่ อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์ สุดท้ายแรงผลักดันในระดับต่ำได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

ดังนั้นแรงผลักดันที่ควรได้รับการใส่ใจที่สุดคือในด้านของลูกค้าเพราะลูกค้าคือตัวแปรหลักตัวแปรเดียวของแหล่งที่มาของรายได้ที่เราจะต้องให้ความสำคัญโดยทำบริการที่ดีขึ้น ให้สิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้าพัก และสร้างจุดขายของอพาร์ทเมนต์ให้มีความแตกต่างน่าสนใจกว่าคู่แข่งมากกว่าการที่จะแข่งขันราคา และด้านคู่แข่งรายเดิมที่แข่งขันกันอยู่ในตลาดที่มีอยู่มาก ถึงแม้การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่จะค่อนข้างยากแต่หากคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาได้ก็จะเป็นคู่แข่งที่มีความแข็งแกร่งที่คาดว่าจะมีความพร้อมด้วยศักยภาพทางการเงินและการบริหารจัดการ หากมองภาพโดยรวมของทั้งคู่แข่งเก่าและรายใหม่ที่เพิ่งจะเข้ามาได้จัดว่ามีอยู่จำนวนมากเกินอุปสงค์ในปัจจุบันซึ่งจะส่งผลต่อการตั้งราคาค่าเช่า และผลกำไรของธุรกิจ ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทำให้นักกลยุทธ์ต้องมองหากลยุทธ์ที่จะสามารถมัดใจลูกค้าเอาไว้ได้ โดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆในด้านของราคาเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

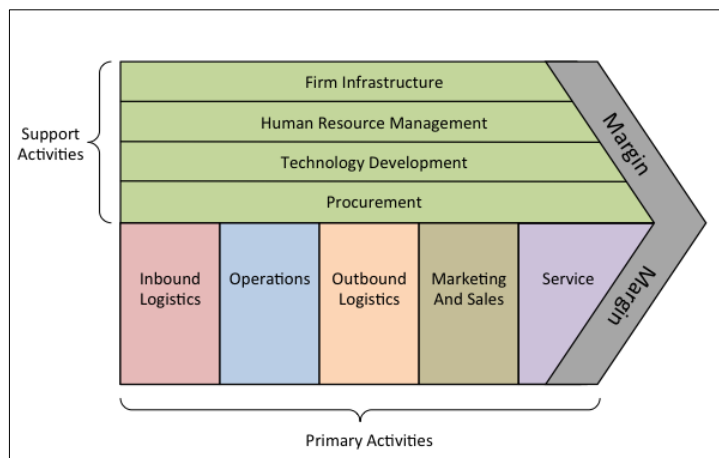
จากภาพรวมของธุรกิจนี้แม้จะมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอยู่บ้างก็จริง แต่ก็ยังคงเป็นธุรกิจที่น่าสนใจเนื่องจากยังสามารถนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อหาผู้เล่นให้ธุรกิจได้อีกมาก อีกทั้งผลลัพธ์ที่ได้มีความคุ้มค่าแก่การลงทุน กล่าวคือได้สามารถรับผลกำไรเข้ามาได้เรื่อยๆทุกเดือนในระยะยาวภายใต้การบริหารงานที่ไม่มีความซับซ้อน

2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Analysis)

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า เป็นการจัดการโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (Willing to pay) ในกระบวนการผลิตแต่ละกิจกรรมย่อมสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของกระบวนการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ แน่นอนเราสามารถนำประโยชน์จาก Value Chain เข้ามาสู่โมเดลโดย Michael E. Porter (Porter, 1985) ความเชื่อมโยงเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆภายใน Value Chain ขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงของกิจกรรมดังกล่าวกับกิจกรรมใน Value Chain ของผู้จัดจำหน่าย(Supplier) และสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้น แนวคิด Value Chain คือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขัน ที่องค์กรยึดถือ แบ่งเป็นสองกลยุทธ์ใหญ่ๆ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง และ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(Differentiation) คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว จนสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้

การที่บริษัทจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดจำเป็นจะต้องมองเข้าไปภายในกิจกรรมหลักของบริษัททุกกระบวนการเพื่อหาจุดเสียเปรียบและจุดที่เป็นอุปสรรคในการทำงานทั้งหมดให้เจอก่อน หลังจากนั้นหาทางแก้ไขที่เกิดขึ้นทั้งหมดและเปรียบเทียบศักยภาพกับคู่แข่งเป็นระยะเพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆและทำการปรับปรุงแก้ไขเรื่อยๆ จนมั่นใจแล้วว่าสามารถมีความสามารถเหนือคู่แข่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างที่ตั้งเป้าไว้ตอนต้น เช่นถ้าการแข่งขันเน้นที่ต้นทุน ก็จะต้องทำการปรับเปลี่ยนวิธีจนสามารถมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้โดยที่ศักยภาพในการแข่งขันไม่ลดลง เพื่อให้เกิดส่วนต่างของกำไรมากขึ้น

องค์ประกอบของ Value Chain Analysis



ภาพที่2.3 แสดงองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage&Strategy; Internal Analysis: Resource-Based view

จากภาพที่2.3 จะเห็นว่า Value Chain Analysis ประกอบด้วย2ส่วนหลักคือ ส่วนกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคดังนี้คือ

Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบไปยังกิจกรรมดำเนินการ(Operation)

Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าเป็นขั้นตอนการผลิต

Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ

Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้านำรวมถึงการบริการหลังการขาย

กิจกรรมสนับสนุน(Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ประกอบด้วยดังนี้

Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา Input เพื่อมาใช้ในการกิจกรรมหลัก

Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่ม

คุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือน ค่าจ้างและแรงงาน

Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

เมื่อนำเครื่องมือ Value Chain Analysis มาวิเคราะห์ธุรกิจอาร์ทเมนต์ทำให้เข้าจะพบว่า มีรายละเอียดดังตารางที่ 2.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของ ธุรกิจคณะบุคคลอาร์ทเมนต์ปีที่ใหม่ให้เข้า

1. Primary Activities		
เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของอาร์ทเมนต์และส่งมอบไปยังผู้รับบริการขั้นสุดท้าย ซึ่งก็คือลูกค้าผู้เข้ามาพักอาศัยนั่นเอง		
กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรม	วิเคราะห์กิจกรรม
1.1 Inbound Logistics	<p><u>เพื่อการก่อสร้าง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาข้อกำหนดทางกฎหมาย - การวางแผนในการออกแบบอาคาร - การออกแบบตกแต่งภายในภายนอก - การจัดหาบุคลากร เช่น วิศวกร นิติกร ผู้รับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น - วัสดุดิบเพื่อการก่อสร้างและตกแต่ง <p><u>เพื่อดำเนินธุรกิจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดหาบุคลากร เช่นช่างซ่อมบำรุง และพนักงาน เป็นต้น - อุปกรณ์สำนักงานเช่นกระดาษพิมพ์ ใบเสร็จ หมึกพิมพ์ เป็นต้น และอุปกรณ์ที่ใช้ดูแลทำความสะอาดตัวอาคาร 	<p>จุดแข็ง เนื่องจากเจ้าของเป็นวิศวกร เครื่องกลที่มีความรู้ความสามารถ และมีเครือข่ายที่สามารถช่วยปรึกษาในด้านการก่อสร้างได้อย่างดี นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายที่เป็นนักกฎหมายที่คอยช่วยตรวจสอบเพื่อไม่ให้ผิดกระบวนการ และInbound ในส่วนของการดำเนินธุรกิจก็สามารถหาsupplyได้สะดวก</p>
1.2 Operations	<p><u>เพื่อการก่อสร้าง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการจดทะเบียน - ดำเนินการสร้างและตกแต่งอาคาร <p><u>เพื่อดำเนินธุรกิจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การให้ข้อมูลที่พักอาศัยแก่ผู้มาติดต่อ 	<p>จุดแข็ง เนื่องจากที่ผ่านมา มีกระบวนการตั้งแต่การให้ข้อมูลที่พนักงานมีความพร้อมของข้อมูล รู้หน้าที่และบทบาทของตนเองเป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหาแทบจะไม่เกิด</p>

ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของ ธุรกิจคณะบุคคลอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ให้เช่า (ต่อ)

	<ul style="list-style-type: none"> - ลงทะเบียนเข้าพักลูกค้ารายใหม่ - ดำเนินการเก็บค่าเช่า - ดำเนินการจัดการความเรียบร้อยภายในอพาร์ทเมนต์ - ดำเนินประชุม 2 ครั้ง/เดือนเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนต่อไป - ดำเนินการซ่อมบำรุง 	<p>การซังก เช่น รู้ว่าเกิดปัญหาน้ำรั่วแอร์เสีย จะต้องติดต่อใคร อย่างไร ที่ไหนให้ได้รับการแก้ไขได้ทันที เป็นต้น</p>
1.3 Outbound Logistics	<p><u>เพื่อการก่อสร้าง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้สินค้า(อาคารและห้องพัก) ที่ได้มาตรฐานด้านคุณภาพและความสวยงาม <p><u>เพื่อดำเนินธุรกิจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งมอบห้องพักที่ดี สิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีให้แก่ลูกค้า 	<p>จุดแข็ง เนื่องจากการตรวจสอบก่อนส่งมอบอาคารและแก้ไขหลายครั้งจนได้สินค้า(ตัวอาคาร)สุดท้ายออกมาดีที่สุด และ ทุกครั้งที่มีการเปิดห้องพักให้ลูกค้าจะมีการทำความสะอาดและตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนทุกครั้งเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหลังจากที่ลูกค้าได้เข้าพักแล้ว</p>
1.4 Marketing and Sales	<p><u>เพื่อดำเนินธุรกิจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การลงโฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ต และหนังสือพิมพ์ฟรี - การใช้ข้อเสนอในแง่ของบริการที่จูงใจต่อการตัดสินใจของลูกค้า 	<p>จุดด้อย เนื่องจากถ้าเทียบกับคู่แข่งที่มีการแจกใบปลิวตามโรงเรียนและหน้าห้างสรรพสินค้า และมีการทำป้ายโฆษณาที่ค่อนข้างเยอะ</p> <p>แนวทางแก้ไข คือส่งเสริมการทำการตลาดให้มากขึ้นอาจจะตั้งเป็นงบประมาณเพื่อใช้ในการทำสื่อโฆษณา เป็นต้น</p>
1.5 Customer Services	<p><u>เพื่อดำเนินธุรกิจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การดูแลเอาใจใส่โดยให้บริการที่นอกเหนือบริการหลักที่ตกลงไว้ เช่น บริการช่วยยกของขึ้นอาคาร ช่วยการจอดรถ การโทรแจ้งหากกรณีมีพัสดุส่งมาเพื่อให้ได้รับพัสดุที่รวดเร็ว - การยินยอมให้ได้รับการยกเว้นได้ในบางกรณี เช่น ขอเข้าพักเกิน 2 คนเป็นเวลา 1 วัน <p>การทำงานของส่วนกลางเล็กๆน้อยๆชำรุด</p>	<p>จุดแข็ง เนื่องจากที่ผ่านมาทางเจ้าของกิจการพยายามที่จะส่งเสริมในเรื่องการให้บริการที่ดีกับลูกค้าเสมอมา โดยสร้างแรงกระตุ้นให้รางวัลแก่พนักงานที่ดูแลลูกค้าดี สังเกตจากพฤติกรรม การปฏิบัติหน้าที่ และจากการได้รับคำชมจากลูกค้ามาถึงผู้จัดการ เป็นต้น</p>

ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของ ธุรกิจคณะบุคคลอพาร์ทเมนท์ป้าใหม่ให้เช่า (ต่อ)

	เช่นกระถางต้นไม้แตก ทำกระเบื้องร้าว เป็นต้น	
2. Support Activities เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้		
กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรม	วิเคราะห์กิจกรรม
2.1 Procurement	<p><u>เพื่อการก่อสร้าง</u></p> <p>การจัดซื้อ/จัดหาวัตถุดิบเพื่อการก่อสร้าง และตกแต่งที่ได้คุณภาพในราคาที่เหมาะสมและได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ (วัสดุบางอย่างเราไม่ได้เป็นผู้จัดซื้อ/จัดหาเอง แต่จัดการโดยผู้รับเหมาก่อสร้างหรือผู้อื่น แต่เราก็ต้องคอยทำการตรวจสอบควบคุมการซื้อเพื่อให้เกิดความถูกต้องด้วย)</p> <p><u>เพื่อการดำเนินธุรกิจ</u></p> <p>จัดซื้อ/จัดหาอุปกรณ์สำนักงานเช่น กระดาษพิมพ์ใบเสร็จ หมึกพิมพ์ เป็นต้น และอุปกรณ์ที่ใช้ดูแลทำความสะอาดตัวอาคาร</p>	<p>จุดด้อย เนื่องจากถึงแม้จะมีการตรวจสอบการสั่งซื้ออีกก็ตาม แต่ถ้าหากมีหลายรายการซื้อก็มักจะมองข้ามไปโดยอวดรวมเป็นหลัก ซึ่งทำให้อาจจะมีบางรายการที่มีความผิดพลาดแฝงอยู่ และใช้ความเชื่อใจให้เบิกจ่าย แนวทางการแก้ไขคือเพิ่มความละเอียดในขั้นตอนการตรวจเช็คการเบิกจ่ายให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น และทุกใบเสร็จจะต้องมีการแจกแจงรายการทุกครั้งจึงจะยอมให้เบิกจ่ายได้</p>
2.2 Technology Development	<ul style="list-style-type: none"> - การนำระบบเข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลลูกค้าส่วนตัวลูกค้า และช่วยรายงานการใช้งานของลูกค้า ทำให้ง่ายต่อการควบคุมดูแลเนื่องจากระบบจะรวบรวมข้อมูลของแต่ละห้องเพื่อสรุปเป็นใบเสร็จเรียกเก็บเงินไปให้แก่ลูกค้าในแต่ละเดือน - การติดตั้งระบบ Wi-Fi ในอาคาร - การติดตั้งระบบกล้องวงจรปิด 	<p>จุดแข็ง เนื่องจากจากการจะมีระบบที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจแล้วพนักงานยังมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้านคอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี แม้ผู้ติดตั้งอุปกรณ์ Wi-Fi และกล้องวงจรปิดมีความรับผิดชอบดูแลบริการหลังการขายที่ดี</p>
2.3 Human Resource Management	<p>จัดหาพนักงานประจำ ได้แก่ พนักงานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน โดยการคัดประวัติ ชักถามการทำงานจากที่เก่า และลักษณะนิสัยที่เป็นมิตร รวมถึงกา</p>	<p>จุดแข็ง เนื่องจากพนักงานมีไม่มากและเนื่องจากไม่มีความยาก ไม่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ จึงไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมที่ต้องเสียเวลา/</p>

ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าของ ธุรกิจคณะบุคคลอาร์ทเม้นท์ปีใหม่ให้เช้า (ต่อ)

	พิจารณาโบนัส และสวัสดิการที่พอจะมอบให้พนักงานได้ เช่น ให้ที่พักอาศัยอยู่ฟรี(ค่าน้ำค่าไฟฟรี) ให้โบนัสเมื่อทำงานดี หรือในโอกาสพิเศษ ปีใหม่ ตรุษจีน เป็นต้น	ค่าใช้จ่าย แต่จะเป็นการพูดคุยกันให้คำแนะนำในส่วนที่ขาดตกบกพร่อง
2.4 Firm Infrastructure	โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อนมีลักษณะเป็นองค์กรแนวนอน(Flat Organization) มีการสื่อสารข้อมูลและดูแลกันภายในได้อย่างรวดเร็ว	จุดแข็ง เนื่องจากพนักงานมีไม่มาก โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน จึงดูแลกันเหมือนเป็นคนในครอบครัว จึงสามารถที่จะพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ กันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และพนักงานมีความซื่อสัตย์ ความเป็นกันเองเป็นอย่างดี

สรุปการวิเคราะห์ Value Chain ของธุรกิจ

ตารางที่ 2.3 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจอาร์ทเม้นท์ปีใหม่

กิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่า	วิเคราะห์กิจกรรม
Primary Activites	
■ Inbound Logistics	จุดแข็ง
■ Operations	จุดแข็ง
■ Outbound Logistics	จุดแข็ง
■ Marketing and Sales	จุดด้อย
■ Customer Services	จุดแข็ง
Support Activities	
■ Procurement	จุดด้อย
■ Technology Development	จุดแข็ง
■ Human Resource Management	จุดแข็ง
■ Firm Infrastructure	จุดแข็ง

จากตารางที่ 2.3 จะพบว่ากิจกรรมในช่วงโซ่มูลค่า(ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน) ส่วนใหญ่เป็นจุดแข็ง กล่าวคือสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ และมีศักยภาพ

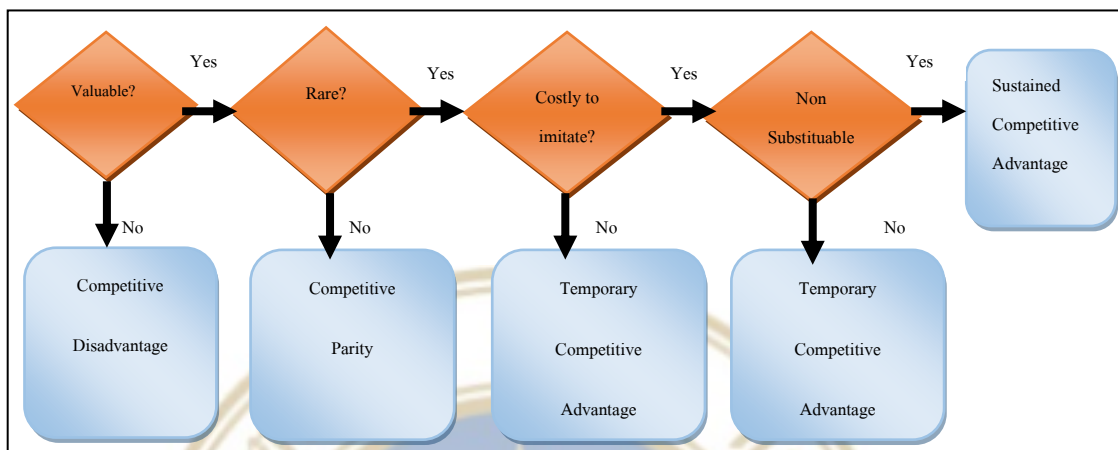
เพียงพอที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ดีกว่าหรือมากกว่าคู่แข่งได้ ในส่วนกิจกรรมใดที่ยังเป็นจุดด้อยก็จะต้องนำมาพิจารณาปรับปรุงหาวิธีแก้ไขจนกลายเป็นจุดแข็งให้ได้ในที่สุด เมื่อปัจจัยภายในองค์กรโดยรวมมีความพร้อมครบถ้วนก็จะทำให้เราเพิ่มขีดความสามารถของตัวเอง แต่ทั้งนี้เราก็ต้องคงการรักษาจุดแข็งเอาไว้ให้ได้ด้วย เพื่อให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้ จากการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งร่อนหน้านี้ทำให้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรจะแข่งขันกันในการสร้างความแตกต่าง มากกว่าที่จะไปเน้นลดต้นทุน คราวนี้ก็จะต้องกลับมาดูว่ากิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่าเราเหมาะสม เอื้ออำนวยให้ไปถึงเป้าหมายแล้วหรือยัง ซึ่งจากผลการวิเคราะห์กิจกรรมก็พบว่าพาร์ทเมนต์ที่ปีใหม่มียังปัจจัยภายในองค์กรที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งการจะเป็นเช่นนั้นองค์กรจะต้องมีผู้นำที่คอยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยเจ้าของกิจการและผู้จัดการมีความสามารถบริหารทุกกิจกรรม (ทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน) ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถจะสนับสนุนต่อการส่งมอบคุณค่าในแง่ของการบริการ การอำนวยความสะดวกไปยังลูกค้าให้ได้ในที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต(VRIN Analysis)

จากทฤษฎีของ Barney(1991) ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในธุรกิจ แบ่งออก เป็น 4 ปัจจัย คือ

- **ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (V-Valuable Resources)** หมายถึง คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่สร้างโอกาส และลดอุปสรรคขององค์กร
- **ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (R - Rare Resources)** หมายถึง ความหายากของทรัพยากรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ
- **ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (I-Imitate Resources)** หมายถึง ทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์, ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก, มีความกำกวมหรือความไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ
- **ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหาทดแทนได้ (N-Non-substitutable Resources)** หมายถึง ไม่มีทรัพยากรอื่นสามารถทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม

ทั้ง 4 ลักษณะเรียกรวมๆ ว่า **VRIN** (Barney,1991) ซึ่งทรัพยากร ขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะ สามารถที่จะทำให้องค์กรต้องเจอกับอุปสรรค และทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้น โดยความสามารถในการแข่งขันจะสามารถพิจารณาทรัพยากรที่ละลำดับได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ภาพแสดง VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจาก ทรัพยากรที่มีภายในบริษัท

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage&Strategy; Internal Analysis: Resource-Based view

เมื่อนำเครื่องมือ VRIN มาใช้วิเคราะห์ธุรกิจพาร์ทเมนต์ปีใหม่ ได้ผลวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 วิเคราะห์ VRIN ธุรกิจพาร์ทเมนต์ปีใหม่ภายใต้ทรัพยากรในแต่ละด้าน

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า	ความหายาก	ความยากในการลอกเลียนแบบ	ความยากที่จะมีสิ่งอื่นมาทดแทน	ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน
	(Value)	(Rareness)	(Imitation)	(Nonsubstitutable)	
1. คุณภาพ ด้านอาคาร สิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลาง	✓	✓	✓	X	แข่งขันได้ชั่วคราว
2. บุคลากร ความสามารถในการบริหารกิจการของเจ้าของและผู้จัดการ	✓	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม

ตารางที่ 2.4 วิเคราะห์ VRIN ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ที่ป็นใหม่ภายใต้ทรัพยากรในแต่ละด้าน (ต่อ)

3. ที่ตั้งทำเล ใกล้ถนนใหญ่ เข้าออก สะดวก	✓	✓	✓	✓	ยั่งยืน
4. ความสะอาด ตัวอาคาร พื้นที่โดยรอบ ส่วนกลางทั้งหมด	✓	X	X	X	แข่งขันได้ เท่าเทียม
5. ความมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักในระแวกนั้น ในแง่บวก	✓	X	X	X	แข่งขันได้ เท่าเทียม
6. การให้บริการ บุคลากรมีการบริการที่ดี ทำให้ลูกค้าประทับใจ	✓	✓	X	X	แข่งขันได้ ชั่วคราว
7. เงินทุน มีเงินทุนสำรอง เงินทุน ขยายกิจการ โดยไม่กู้ยืม	✓	✓	X	X	แข่งขันได้ ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.4 พบว่าจากทรัพยากรที่ใช้วัดประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ด้านคุณภาพ** อพาร์ทเมนต์ที่รายล้อมด้วยต้นไม้ร่มรื่น มีการตกแต่งภายในที่ดี เป็นบิวต์อินมีความแข็งแรงทนทาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในที่เทียบเท่ากับคู่แข่งได้ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกห้อง พื้นที่ส่วนกลาง เช่นห้องนั่งเล่น ห้องสมุด สวนชั้นลอย ซึ่งอพาร์ทเมนต์ระดับเดียวกันก็ยังไม่มีย่านมาก่อน(เป็นความหายาก) เนื่องจากจะต้องยอมเสียพื้นที่ในการสร้างรายได้บางส่วนไปและต้องใช้เงินลงทุน คู่แข่งจึงอาจจะไม่เสี่ยงที่จะลงทุนกับส่วนนี้(เป็นความหายากในการลอกเลียนแบบ) แต่ทั้งนี้ลูกค้าสามารถออกไปใช้บริการสวนหย่อม ห้องสมุดและสิ่งอำนวยความสะดวกข้างนอกทดแทนได้ ดังนั้นการลงทุนเพื่อเพิ่มคุณภาพบริการที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง จึงสามารถแข่งขันได้แต่เพียงชั่วคราว

2. **ด้านบุคลากร** บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ถึงแม้ทางอพาร์ทเมนต์ที่มีบุคลากรที่ดี ในขณะที่เดียวกันคู่แข่งอื่นก็มีพนักงานที่ให้บริการที่ดีได้เช่นกัน(หาได้ง่าย) หรือหากบุคลากรที่มีอยู่ไม่ดีแต่คู่แข่งก็สามารถที่จะหาบุคลากรที่ดีมาทดแทนได้ไม่ยาก(จึงเป็นความง่ายต่อการลอกเลียนแบบและทดแทน) ดังนั้นด้านบุคลากรจึงสามารถแข่งขันได้เพียงแค่เท่าเทียมคู่แข่ง

3. **ด้านที่ตั้งทำเล** อพาร์ทเมนต์ที่มีที่ตั้งทำเลที่ดีมากเข้าชอยห่างจากถนนใหญ่ไม่เกิน 30 เมตร และอยู่ใกล้กับสถานศึกษา และ รัฐสภาใหม่ที่กำลังจะเปิดมาก ซึ่งอพาร์ทเมนต์ที่ใกล้ขนาดนี้ มีไม่มาก(มีความหายาก) และด้วยพื้นที่บริเวณนั้นเป็นบ้านพักทหารและเขตทหารเป็นแนวยาวจึงยากที่คู่แข่งจะหาพื้นที่ทำเลเพื่อสร้างได้ จะต้องหาจากบ้านคนของทั่วไปที่พร้อมจะขาย และมีการกำหนดความสูงอาคารบริเวณรอบเขตรัศมีของรัฐสภา(เป็นความยากในการลอกเลียนแบบและทดแทน) ดังนั้นการแข่งขันด้านที่ตั้งทำเลจึงถือเป็นความยั่งยืน

4. **ด้านความสะอาด** เนื่องจากมีการจัดแม่บ้านให้ดูแลความสะอาดทุกวัน และอพาร์ทเมนต์ที่ไม่ได้มีขนาดใหญ่มากนัก รวมถึงเจ้าของกิจการเองยังตรวจตราบริเวณรอบตัวอาคารอยู่เสมอ แต่ทุกที่ที่มีการให้บริการเช่าที่พักอาศัยจำเป็นต้องคำนึงถึงความสะดวกมาเป็นอันดับต้นๆเช่นกัน ดังนั้นด้านความสะอาดเรียบร้อยจึงสามารถแข่งขันได้เพียงแค่เท่าเทียมคู่แข่ง

5. **ด้านความมีชื่อเสียง** เนื่องจากอพาร์ทเมนต์เป็นอพาร์ทเมนต์เปิดใหม่ไม่กี่ปี สภาพยังใหม่ มีการตกแต่งภายในและภายนอกที่สวยงาม ที่ตั้ง/ทำเลดี จึงมีผู้สนใจมาสอบถามและบอกกันปากต่อปาก จึงเริ่มเป็นที่รู้จักของคนระแวกนั้น แต่ในความเป็นจริงยังมีอพาร์ทเมนต์เปิดใหม่ในระแวกนี้ด้วยเช่นกัน(ซึ่งหาได้ง่าย) ดังนั้นด้านความมีชื่อเสียงจึงสามารถแข่งขันได้เพียงแค่เท่าเทียมคู่แข่ง

6. **ด้านการให้บริการ** คือหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจอพาร์ทเมนต์ ทำให้อพาร์ทเมนต์พยายามรักษามาตรฐานและสร้างประสบการณ์ความประทับใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาพักอาศัย นอกจากนี้ยังได้รับการกระตุ้นจากเจ้าของกิจการ และผู้บริหารที่คอยสื่อสารสู่พนักงานให้เห็นความสำคัญของการบริการ โดยการปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง การให้รางวัลกับเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่ได้รับผลตอบแทน(Feed back)ที่ดีจากลูกค้า การให้บริการที่ดีถ้าเทียบกับอพาร์ทเมนต์โดยรอบยังถือว่าหาได้ยากอยู่ แต่ด้วยความที่บริการเป็นเรื่องที่คู่แข่งสามารถปรับปรุงได้ไม่ยาก ดังนั้นการแข่งขันด้านบริการจึงเกิดขึ้นได้แค่ชั่วคราว

7. **ด้านเงินทุน** อพาร์ทเมนต์เกิดจากคณะบุคคลมาลงทุนร่วมกันโดยไม่ได้มีการกู้ยืมเงินจากธนาคารและมีการวางเงินกองกลางสำรองฉุกเฉินเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งส่วนใหญ่คู่แข่งมักจะใช้เงินส่วนตัวร่วมกับการกู้ยืมและอาจจะไม่มีการสำรองเงินกองกลาง แม้เงินทุนเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ที่สุดแล้วคู่แข่งก็สามารถที่จะกู้ยืมมาลงทุนเพิ่มได้เช่นกัน ดังนั้นการแข่งขันด้านเงินทุนจึงเกิดขึ้นได้แค่ชั่วคราว

สรุปการวิเคราะห์ VRIN ของธุรกิจ

จากตารางที่ 2.4 จากการวิเคราะห์ทรัพยากรแต่ละด้านของธุรกิจจะเห็นว่าอพาร์ทเมนต์ที่ใหม่มีความสามารถที่จะแข่งขันที่ยั่งยืน ได้แก่ ในด้านที่ตั้งทำเล คือ ใกล้ถนนใหญ่ ใกล้สถานศึกษา

หลายแห่ง ภาครัฐสภาพใหม่ที่กำลังจะสร้างมาก ซึ่งอportunities ที่ใกล้ขนาดนี้มีไม่มากนัก และการหาพื้นที่ในเขตทหารทำได้ยาก ความสามารถในการแข่งขันได้เพียงชั่วคราว ได้แก่ ในด้านคุณภาพ การให้บริการ และเงินทุน กล่าวคือ ด้านคุณภาพ (มีสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลางที่ดีเหนือคู่แข่ง) แต่ลูกค้าก็สามารถหาทดแทนจากข้างนอกอportunities ที่ได้ ด้านบริการ ยังมีความโดดเด่นกว่าคู่แข่งส่วนใหญ่ในระแวกแต่คู่แข่งก็สามารถปรับปรุงบริการของตนเองได้ไม่ยากเช่นกัน และใน ด้านเงินทุน แม้เงินทุนจะเป็นทรัพยากรที่หายากแต่คู่แข่งก็สามารถที่จะหาผู้ยืมมาได้เช่นกัน ความสามารถในการแข่งขันได้เท่าเทียม ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านความสะอาด และ ด้านความมีชื่อเสียง เป็นทรัพยากรภายในที่มีเพียงเพื่อสามารถให้แข่งขันได้เท่าเทียมไม่ได้เหนือกว่าคู่แข่งชัดเจนแต่อย่างใด

2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือทางธุรกิจที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะพบว่า ธุรกิจอportunities ที่ได้รับแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบจากลูกค้าเนื่องจากมีอำนาจต่อรองที่สูง เนื่องจากมีทางเลือกมาก และจากคู่แข่งรายที่มีอยู่ในตลาดที่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นสูงขึ้นเรื่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคต เมื่อพิจารณาจากแรงกดดันทั้งสองด้านนี้ร่วมกันจะเห็นว่ามีผลทำให้คู่แข่งจะแข่งขันกันที่ราคาเกิดเป็นสงครามราคา (Price War) เพื่อแย่งรักษาลูกค้าเอาไว้ ส่งผลให้ราคาค่าเช่าตกหล่นลง ดังที่กล่าวไว้ให้เห็นสถานการณ์รายได้ที่เริ่มลดลงของอportunities ในส่วนของปัญหาไปก่อนหน้านี้ และหากสถานการณ์ยังเป็นเช่นนี้ต่อไปจะยิ่งทำให้ราคายิ่งหล่นลงมากกว่าเดิม รายได้และกำไรสุทธิยิ่งลดลงหนักกว่าเดิม ส่งผลให้ไม่สามารถที่จะคืนทุนได้ในระยะเวลาที่วางเป้าหมายเอาไว้ 10 ปี จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ทำให้เราจึงต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการสู้กันในด้านของราคาที่ไม่ต้องไปพยายามบีบลดต้นทุน แต่เลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อยังคงรักษาการตั้งราคาค่าเช่าไม่ให้ตกหล่นและในขณะที่เดียวกันยังสามารถรักษารฐานลูกค้าเอาไว้ได้อีกด้วย ในด้านของความพร้อมของภายในองค์กรจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเป็นการดูปัจจัยภายในองค์กรของเราเองก็พบว่ากิจกรรมแทบทั้งหมดทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนต่างมีจุดแข็งซึ่งสามารถช่วยให้ไปถึงเป้าหมายกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ได้ หากแต่ยังต้องมีการปรับปรุงบางกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยให้เป็นจุดแข็งเพื่อเพิ่มศักยภาพที่สูงสุดให้กับองค์กร แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นไม่ว่าจะพัฒนากลยุทธ์อย่างไรก็ตามก็ต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้วยเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจากการวิเคราะห์ VRIN เป็นการดูทรัพยากรที่มีอยู่ว่าอันไหนสามารถที่จะช่วยให้ธุรกิจเดินหน้าโดยที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งได้แก่ ใน ด้านที่ตั้งทำเล ด้านคุณภาพ ด้าน

บริการ และในด้านเงินทุน โดยหากเราหยิบเอาทรัพยากรเหล่านี้มาใช้โดยบริหารจัดการให้ดี ก็จะสามารถสร้างความแข่งขันและมีความยั่งยืนได้

ดังนั้นจะเห็นว่า**จุดแข็ง**จากกิจกรรมภายในของห่วงโซ่มูลค่า(ผลจากการวิเคราะห์ **VALUE CHAIN**)จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาอพาร์ทเมนต์รูปแบบใหม่ให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น คือ ช่วยสนับสนุนการหาผู้ออกแบบห้องให้เป็นตรียมสปอร์ตแอนเอ็ดดูเคชั่นคลับได้ถูกใจลูกค้า(Inbound) มีการดำเนินการสร้าง การดูแลในการใช้ห้องจองห้องได้อย่างเป็นระบบระเบียบเรียบร้อย(Operation) มีการจัดสรร/ส่งมอบห้องสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้ตามลูกค้าต้องการ (Outbound) รวมทั้งคอยให้บริการดูแลที่สร้างความประทับใจ(Customer Service) เป็นต้น และจากภายใต้ทรัพยากรภายในของเราในส่วนที่ยั่งยืนและในส่วนที่แข่งขันได้(ผลจากการวิเคราะห์**VRIN**) ทำให้สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เสมือนมีทรัพยากรที่ทำให้เราก้าวนำคู่แข่งไปอีกก้าว เช่น มีทำเลที่ดี มีห้องสมุด มีสวนหย่อม เงินทุน ที่เอื้อแก่การจะพัฒนาต่ออพาร์ทเมนต์เพื่อการแข่งขันในตลาดได้ จากจุดแข็งที่กล่าวมานี้เป็นแนวทางที่จะสามารถช่วย**ขจัดจุดอ่อน**ที่เกิดจากแรงกดดันที่สูงของคู่แข่งในตลาด และลูกค้า(ผลจากการวิเคราะห์ **5-FORCES**) กล่าวคือ สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและคงรักษามูลค่าไว้ได้ โดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันกันด้านราคา โดยขั้นตอนในการวางแผนการพัฒนากลยุทธ์จะขอกล่าวรายละเอียดต่อไปในบทกลยุทธ์และการแก้ปัญหา

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

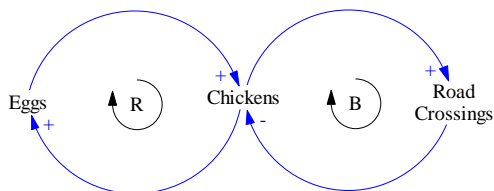
จากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาทำให้เราพบปัญหาและตัวแปรที่เป็นสาเหตุ ในบทนี้เราจะนำตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันมาองหาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจนนำไปสู่การเกิดปัญหาและเพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบความสัมพันธ์สาเหตุของปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในระบบโดยภาพรวม สามารถมองภาพได้ครบถ้วน และช่วยจัดลำดับเหตุการณ์ของแต่ละตัวแปรได้ถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นเมื่อเราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาทั้งหมดได้แล้วทำให้เราเข้าใจ และสามารถเลือกที่จะเพิ่มลดตัวแปรใดๆที่เป็นปัจจัยช่วยในการแก้ปัญหา แล้วจึงนำไปสู่การคิดกลยุทธ์ การวางแผนดำเนินงานที่เหมาะสมภายหลังจากเมื่อมีการเพิ่มลดปัจจัยตัวแปรในรูป เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในบทนี้คือ แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

3.1 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล(CLD)

เป็นวิธีการคิดเชิงระบบ John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้

วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์โดยใช้ลูกศร(Arrow)เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมายบวก(+) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมายลบ(-) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมรดอกันกลายเป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น สำหรับ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง ระบบที่มีผลทำให้เกิด

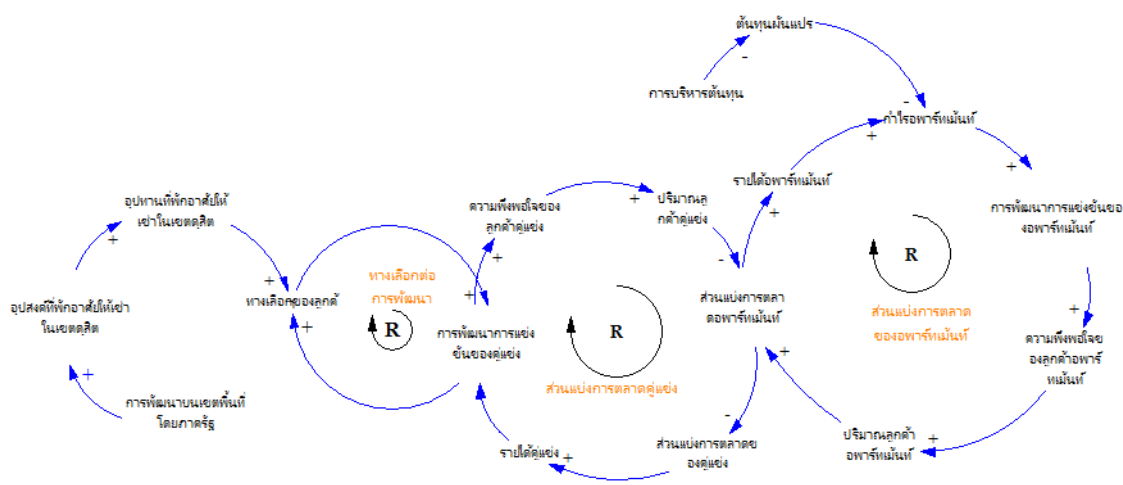
สอดคล้องกับการแก้ปัญหานั้น ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล

ที่มา: <http://perchai.wordpress.com/2012/06/06/>

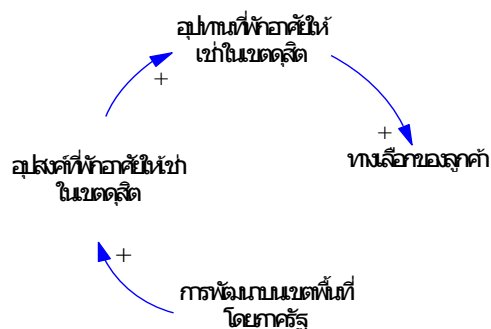
เมื่อนำเครื่องมือ Causal Loop Diagrams (CLD) มาเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจพาร์ทเมนต์ใหม่ ได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของเหตุและผลของการเกิดปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram

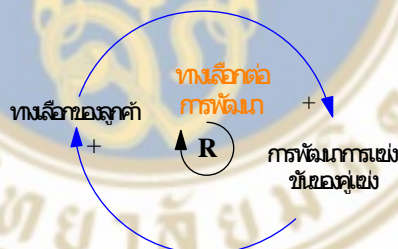
ที่มา: จัดทำแผนภูมิจริงรอบแสดงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของปัญหาโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.2 ข้างต้น จะเห็นว่า Causal Loop Diagram ประกอบด้วยตัวแปรขยายเพิ่มเติม (Auxiliary Variables) และ แผนภูมิจริงรอบย่อย 3 วงรอบ ที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหา เมื่อนำแผนภูมิมาอธิบายทีละส่วน ดังคำอธิบายดังต่อไปนี้



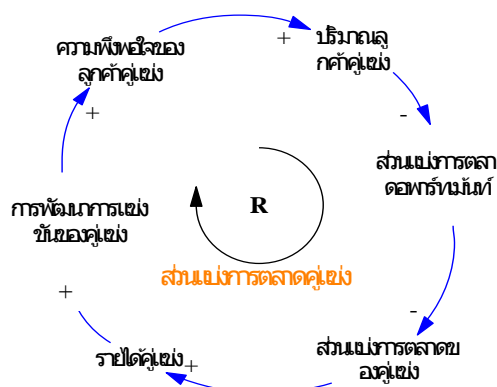
ภาพที่ 3.3 ตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิวงรอบทางเลือกต่อการพัฒนา
ที่มา: จัดทำตัวแปรขยายเพิ่มเติมโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.3 เริ่มต้นเมื่อเริ่มมีการพัฒนาบนพื้นที่บนเขตผลิตโดยภาครัฐบาลทำให้บนพื้นที่นี้มีอุปสงค์(Demand) ความต้องการเข้ามาพักอาศัยเพิ่มมากขึ้น นักลงทุนต้องการที่จะเข้ามาจับจองพื้นที่ในบริเวณนี้เพื่อสร้างที่พักอาศัย จึงทำให้บริเวณเขตพื้นที่เกิดอุปทาน (Supply) เพิ่มมากขึ้นตาม ส่งผลให้ตัวแปร ทางเลือกของลูกค้า มากขึ้น และเข้าสู่แผนภูมิวงรอบดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบทางเลือกต่อการพัฒนา
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

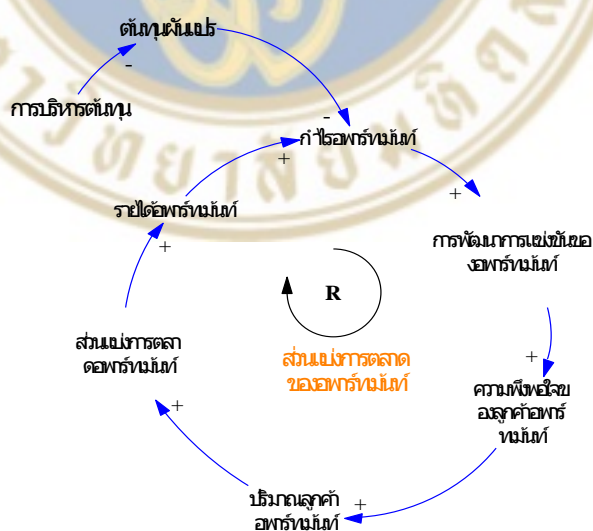
1. แผนภูมิวงรอบทางเลือกต่อการพัฒนา จากภาพที่ 3.4 ข้างต้น เป็น Reinforcing Loop เมื่อลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ส่งผลทำให้คู่แข่งเริ่มมีการพัฒนากลยุทธ์ของตนเองมากขึ้น เช่น ลดราคา ลดเงื่อนไขการเข้าพัก สร้างบริการที่ดี เป็นต้น ยิ่งส่งผลทำให้ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงจรส่วนแบ่งการตลาดคู่แข่ง

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงจรโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

2. แผนภูมิวงจรส่วนแบ่งการตลาดคู่แข่ง จากภาพที่ 3.5 ข้างต้น เป็น Reinforcing Loop สัมพันธ์จากแผนภูมิวงจรที่ 1 เมื่อคู่แข่งเริ่มมีการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเก่าและใหม่ ทำให้คู่แข่งสามารถเริ่มดึงลูกค้าบางส่วนของเราและมีจำนวนลูกค้าเข้าพักอาศัยเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดของอพาร์ทเมนต์ลดลง และส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มมากขึ้น ทำให้รายได้โดยรวมของกลุ่มมากขึ้น คู่แข่งจึงสามารถที่จะนำรายได้นี้ไปพัฒนาตนเองในการแข่งขันได้ต่อไป



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงจรส่วนแบ่งการตลาดอพาร์ทเมนต์

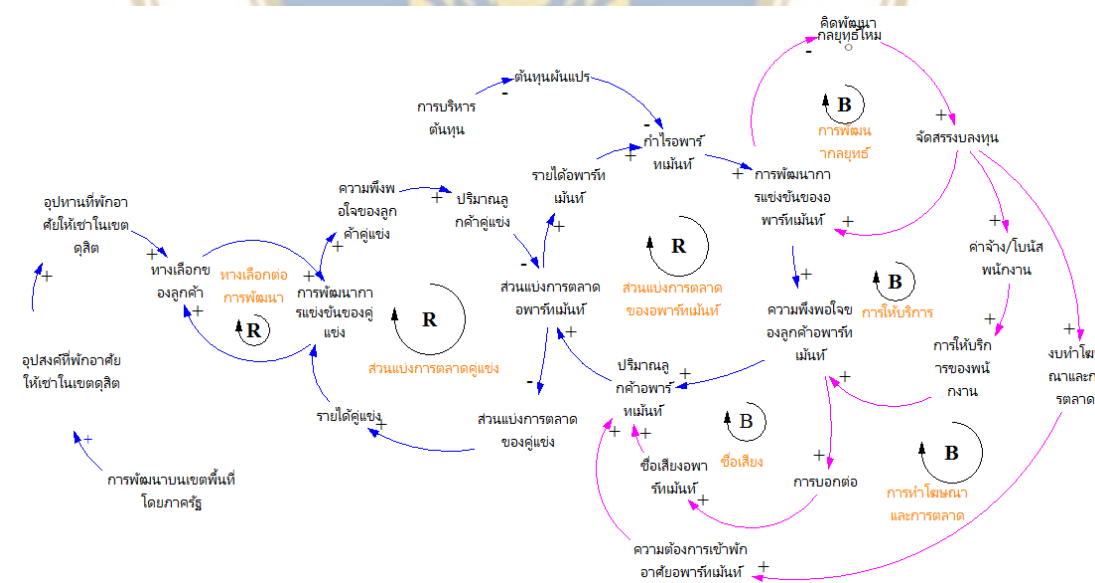
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงจรโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

3. แผนภูมิวงจรส่วนแบ่งการตลาดอาร์ทเมนต์ จากภาพที่ 3.6 ข้างต้น เป็น Reinforcing Loop สัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 2 เมื่อส่วนแบ่งการตลาดของอาร์ทเมนต์เริ่มลดลง ส่งผลให้รายได้และกำไรสุทธิในแต่ละปีของอาร์ทเมนต์ลดลงตามด้วย ทำให้อาร์ทเมนต์ไม่สามารถพัฒนาการแข่งขันได้มากนัก มีผลทำให้ความพึงพอใจลูกค้าจะลดลงเมื่อหากเทียบกับคู่แข่ง และมีโอกาสที่จะย้ายออกไปเข้าพักอาศัยกับคู่แข่งทำให้ปริมาณลูกค้าของอาร์ทเมนต์ลดลง นอกจากนี้การบริหารต้นทุนที่ดี โดยเฉพาะต้นทุนผันแปรก็จะสามารถช่วยให้กำไรสุทธิมากขึ้นได้ด้วย

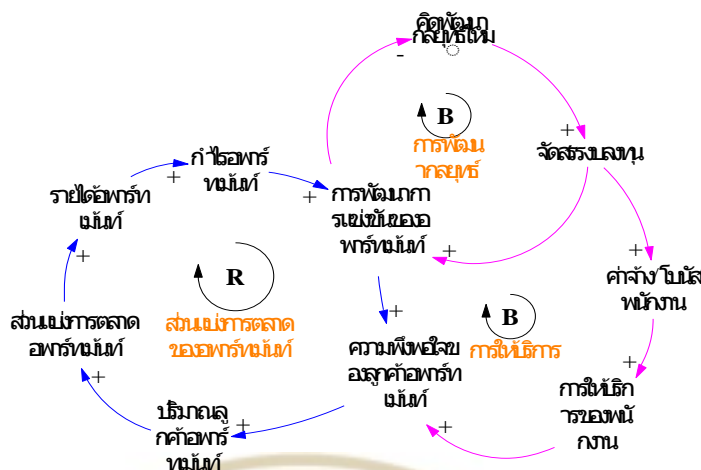
จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่นำไปสู่การเกิดปัญหาที่ทางอาร์ทเมนต์ปีใหม่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้นั่นเองและหากสถานการณ์ยังคงเป็นไปเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ ก็จะส่งผลกระทบโดยตรงกับรายได้ และกำไรสุทธิในแต่ละปีที่จะลดลงไปเรื่อยๆ จนในที่สุดทำให้ธุรกิจไม่สามารถที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางเอาคือการคืนทุนให้ได้ภายในระยะเวลา 10 ปี

3.2 การปรับปรุงแผนภูมิวงจรเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแผนภูมิวงจรเดิมมาปรับปรุงใหม่เพื่อทำให้เกิดแผนภูมิวงจรที่สมดุล จนนำไปสู่การแก้ปัญหา



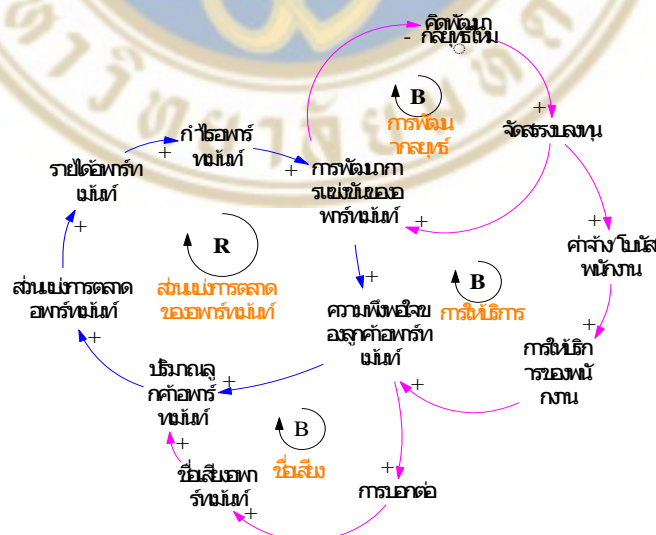
ภาพที่ 3.7 ความสัมพันธ์ของเหตุและผลสำหรับทางแก้ปัญหาโดยใช้ Causal Loop Diagram
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงจรโดยผู้เขียนสารนิพนธ์



ภาพที่ 3.9 แผนภูมิวงจรการให้บริการที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงจรโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

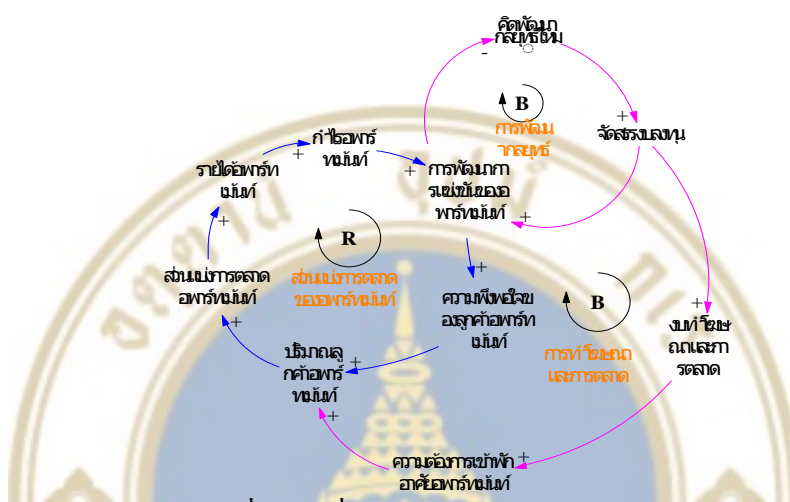
2. แผนภูมิวงจรการให้บริการ จากภาพที่ 3.9 ข้างต้น เป็น Balancing Loop สัมพันธ์จากแผนภูมิภาพที่ 3.7 ก่อนหน้านี้ เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณที่มากขึ้น ก็สามารถนำเงินไปจ่ายค่าจ้างผลตอบแทนค่าจ้าง โบนัสและให้รางวัล แก่พนักงานได้มากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการให้บริการที่ดีมากกว่าเดิม ส่งผลให้เป็นแรงเสริมอีกทางหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า นำไปสู่ปริมาณลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ในที่สุด เช่นกัน



ภาพที่ 3.10 แผนภูมิวงจรการซื้อเสียงที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงจรโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

3. แผนภูมิวงรอบด้านชื่อเสียง จากภาพที่ 3.10 เป็น Balancing Loop สัมพันธ์จากแผนภูมิภาพที่ 3.7 และภาพที่ 3.8 ก่อนหน้านี้ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการเข้าพักออาศัย ทำให้เกิดการบอกต่อในทางที่ดี ส่งผลให้เกิดชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีกับอพาร์ทเมนต์ จึงเป็นแรงเสริมอีกทางหนึ่งที่จะทำให้มีลูกค้ารู้จักและเลือกที่จะเข้าพักออาศัยกับเรามากขึ้น ผลลัพธ์ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาด รายได้ และกำไร ของเราจึงมากขึ้นตามไปด้วย



ภาพที่ 3.11 แผนภูมิวงรอบการชื่อเสียงที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

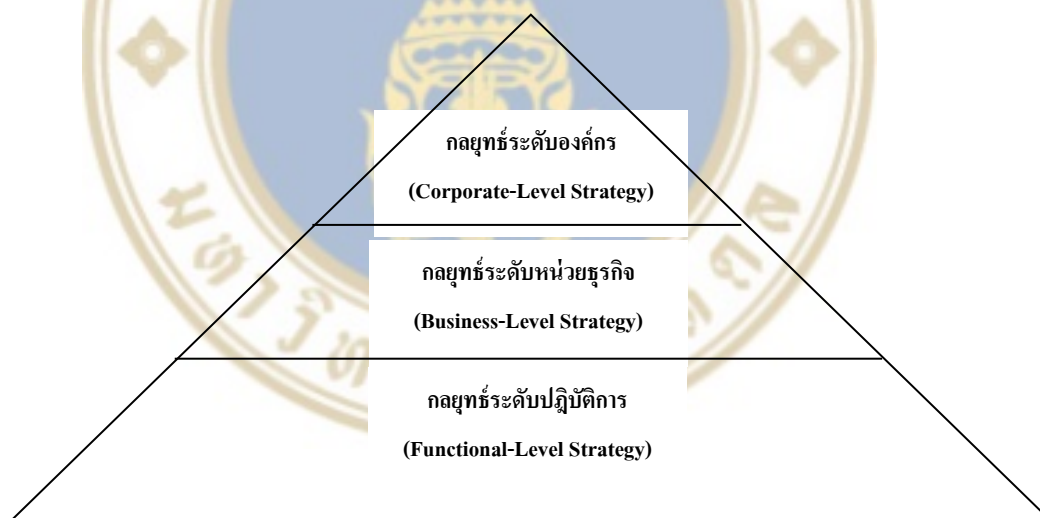
4. แผนภูมิวงรอบการทำโฆษณาและการตลาด จากภาพที่ 3.11 ข้างต้น เป็น Balancing Loop สัมพันธ์จากแผนภูมิภาพที่ 3.7 เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณที่มากขึ้น จะต้องแบ่งสรรงบประมาณหนึ่งเพื่อทำการโฆษณาและการตลาดมากขึ้นด้วย เนื่องจากการพัฒนาเกิดขึ้นภายในอพาร์ทเมนต์ ดังนั้นเราจะต้องใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้คนรับทราบข่าวสารโดยทั่ว โดยเลือกส่งสารให้ถูกช่องทางและจุดใจ ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการ เพราะมันจะไม่มีประโยชน์เลยหากมีการลงทุนพัฒนาที่โดดเด่นแต่ข่าวสารไม่สามารถส่งไปถึงกลุ่มลูกค้า เมื่อมีการทำโฆษณาและการตลาดที่มากขึ้นแล้ว เป็นการกระตุ้นทำให้ลูกค้าต้องการที่จะเข้ามาพักออาศัย จึงเป็นอีกแรงเสริมที่จะทำให้ปริมาณลูกค้ารู้จักและเข้ามาพักออาศัยเพิ่มมากขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และกำไรของอพาร์ทเมนต์ก็จะเพิ่มขึ้นได้ในที่สุด

จากแผนภูมิวงรอบที่ปรับปรุงเพื่อช่วยแก้ปัญหา จะเห็นว่าแต่ละแผนภูมิวงรอบย่อยเป็น Balancing Loop จึงช่วยทำให้เกิดสมดุลและยังเป็นแรงเสริมช่วยสนับสนุน ทำให้เหตุการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ ช่วยให้ส่วนแบ่งทางการตลาด รายได้ และกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ดังนั้นจะเห็นว่าจากการปรับปรุงแผนภูมิวงรอบใหม่จะช่วยแก้ปัญหา และทำให้ธุรกิจสามารถมีโอกาสไปถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ในที่สุด

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อองค์กรดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งแรงเสริมนี้จะช่วยของค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างในการออกแบบกลยุทธ์ทั้งระดับ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรหมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมหรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจหมายถึงกลยุทธ์ระดับโครงการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการและกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการนั้นจะต้อง

การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดแรงเสริมซึ่งกันและกันได้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ โดยจะเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีการกำหนดว่าองค์กรควรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด รวมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องสามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้นุเคราะห์ภายในและนุเคราะห์ภายนอกสามารถรับรู้ได้ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะสามารถแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กร สามารถแบ่งเป็น 3 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโต หมายถึง กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และ สินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโตหรือความอยู่รอด ทั้งนี้การสร้างความสำเร็จเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้รายได้สูงขึ้นได้จากการมีต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง ส่งผลให้กำไรสูงขึ้น กลยุทธ์การเติบโต แบ่งออกเป็น 3 วิธีดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) เป็นกลยุทธ์ขยายตัวเพื่อสร้างการเจริญเติบโตทางการตลาด ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งตลาดจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ในตลาดปัจจุบัน เช่น เพิ่มจำนวนพนักงานขายให้มากขึ้น เพิ่มการใช้จ่ายด้านโฆษณา เพิ่มการส่งเสริมการขาย เพิ่มการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต ด้วยการปรับปรุงหรือตัดแปลงผลิตภัณฑ์หรือบริการในปัจจุบัน ให้ดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบัน เช่น พัฒนารูปทรงสินค้าใหม่ ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น
- กลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development) เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต โดยใช้ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันออกจำหน่ายในตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้า

ในพื้นที่แห่งใหม่ หรือการแสวงหาประโยชน์จากภาพลักษณ์ หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ เช่น เคยขายเฉพาะในภาคกลาง อาจจะขยายออกขายในภาคเหนือและภาคใต้

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตแบบรวมตัวหรือประสมประสาน (Integration Growth) เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันให้มากขึ้น ซึ่งทำได้ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์การเติบโตตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้จากช่องทางการจัดจำหน่าย (Forward Integration) หรือ การขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการควบคุมคุณภาพและควบคุมต้นทุนการผลิต (Backward Integration)

- กลยุทธ์การเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึง กลยุทธ์การขยายตัวโดยการซื้อบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกันหรือคู่แข่ง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดต้นทุนจากการประหยัดต่อขนาดและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน

4.1.1.3 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification) เมื่อบริษัทไม่สามารถขยายความเจริญเติบโตหลังจากการใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทั้งแนวดิ่งและแนวนอนภายในอุตสาหกรรมแล้ว บริษัทต้องหาช่องทางเพิ่มธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลยุทธ์คือ

- กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ซึ่งใช้เทคโนโลยีและ/หรือ การใช้เครื่องมือเสริมแรงทางการตลาดร่วมกันกับสายผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท เช่น บริษัทผลิตผ้าอ้อม อาจจะเพิ่มผลิตภัณฑ์ผ้าอนามัยเพิ่มขึ้น

- กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมทั้งในแง่ของการใช้เทคโนโลยี ตัวผลิตภัณฑ์หรือตลาด เช่น บริษัทผลิตเครื่องเสียง อาจจะหันไปพิจารณาธุรกิจเครื่องถ่ายภาพเอกสาร หรือยาลดความอ้วน เป็นต้น

ซึ่งทั้ง 2 กลยุทธ์นี้สามารถทำได้หลายวิธี การซื้อกิจการ (Acquisition) ที่คล้ายคลึงกัน หรือมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง หรือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เป็นการจับมือธุรกิจอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือต่างอุตสาหกรรมที่มีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอตั้งแต่สองครั้งขึ้นไป เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ หมายถึง กลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ จะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิม หรือการจำกัดการเติบโต บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้กลยุทธ์นี้จะเหมาะกับองค์กรธุรกิจในระยะสั้น เพราะหากใช้กลยุทธ์นี้ในระยะยาวจะส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลง โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่ แต่ดำเนินการด้วยความระมัดระวังด้วยการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่เพื่อการรักษาเสถียรภาพนั้น และจะไม่มีเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่ แต่ยังคงมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด นำมาใช้เมื่อบริษัทพยามจะพลิกฟื้นจากผลการดำเนินงานที่ตกต่ำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และปรับปรุงกระแสเงินสด เนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์การเติบโตหรือกลยุทธ์การอยู่คงที่ได้ โดยกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาดสามารถทำได้ 4 วิธี ได้แก่

4.1.3.1 การฟื้นฟู่ (Turnaround) จะนำมาใช้เมื่อบริษัทมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีนัก แต่ยังไม่ถึงจุดวิกฤติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงาน เพื่อจุดมุ่งหมายคือ การลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้

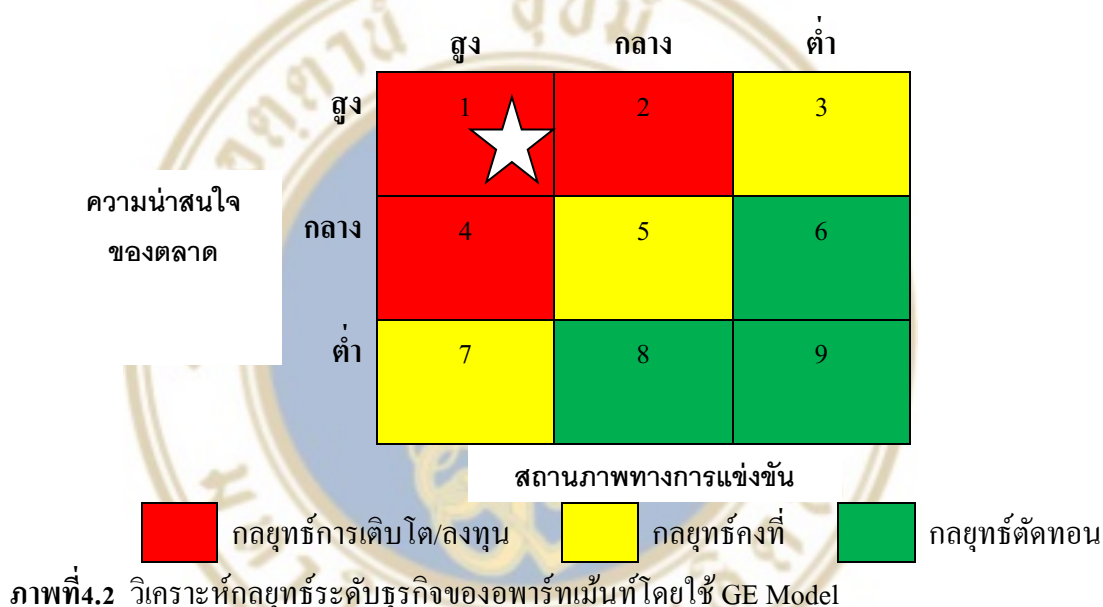
4.1.3.2 การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เกี่ยวข้องกับการลดการลงทุนภายในของบริษัท เพื่อการทำกำไรระยะสั้นให้สูงที่สุด โดยอาจใช้วิธีการขึ้นราคาหรือการลดต้นทุน

4.1.3.3 การไม่ลงทุน (Divestiture) เพื่อการจัดธุรกิจของบริษัทที่ไม่ทำกำไร หรือธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนที่มากเกินไป

4.1.3.4 การเลิก (Liquidation) หมายถึง การทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลงด้วยวิธีการขายทรัพย์สินที่บริษัทมีอยู่

โดยเครื่องมือในการวิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม โดยองค์กรจะทำการประเมินสถานะ และสภาพการณ์องค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งได้ ได้แก่ เครื่องมือ BCG Matrix หรือ GE Model

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของอาร์ทเม้นท์ปีใหม่ในบทก่อนหน้านี้ สรุปได้ว่าธุรกิจกำลังเผชิญปัญหา รายได้และกำไรที่ลดลง และเพื่อพิจารณาว่าควรเลือกใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจใด ในที่นี้จะขอวิเคราะห์โดยเลือกใช้ GE Model (General Electric Model) โดยมองว่าอาร์ทเม้นท์ปีใหม่เปรียบเสมือน Portfolio ของหน่วยธุรกิจ เพื่อนำไปพิจารณาจาก 2 ปัจจัยคือ 1.ความน่าสนใจของตลาด (Market Attractiveness) และ 2.สถานภาพทางการแข่งขัน (Competitive Position)



จากภาพที่ 4.2 จะเห็นว่าตำแหน่งของอาร์ทเม้นท์อยู่ในช่องที่ 1 (พื้นที่สีแดง) เนื่องจากธุรกิจอาร์ทเม้นท์เป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจสูงเพราะสามารถสร้างรายได้ได้ง่าย โดยการบริหารงานไม่ซับซ้อน อีกทั้งเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ และตั้งอยู่บนพื้นที่ที่กำลังมีการพัฒนา ความต้องการในตลาดยังมีสูง และในส่วน สถานภาพทางการแข่งขันที่สูงด้วยเช่นกัน เพราะคู่แข่งในตลาดที่มากขึ้นกว่าเดิม คู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามามีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ลูกคามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรเลือกใช้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) ได้แก่ “กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)” โดยการใส่เงินทุนในปริมาณที่เพียงพอกับการขยายตัวธุรกิจ เพราะธุรกิจนี้มีโอกาสเติบโตสูง และจะต้องมุ่งความพยายามไปที่การรักษาจุดแข็งของหน่วยธุรกิจนี้ เพราะเราจะต้องรักษาสภาพทางการแข่งขันที่สูงบนเขตพื้นที่คู่ค้านี้ต่อไป ดังนั้นการเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตจึงจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด สร้างรายได้ กำไร และ

ส่งผลให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด โดยเลือกใช้ กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) เน้นการเติบโตในตลาด โดยการการมุ่งไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือ เลือกลงเน้นการพัฒนาอพาร์ทเมนต์และการให้บริการในรูปแบบใหม่ที่มีความแตกต่าง เน้นส่งมอบคุณค่าแก่กลุ่มลูกค้าในแง่ของห้องพัก การอำนวยความสะดวก และมีบริการที่ดี สำหรับกลุ่มลูกค้าในตลาดปัจจุบัน (พัฒนาสินค้าให้ดีกว่าเดิม เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าในตลาดเดิม)

เมื่อมีการวางกลยุทธ์ระดับองค์กรแล้ว จะต้องสื่อสารให้คนในองค์กรรับรู้ถึงทิศทางใหม่ขององค์กร ให้เข้าใจตรงกัน ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ทั้งนี้ต้องกระตุ้นทำให้คนในองค์กรได้ตระหนักถึงความเร่งด่วนและความสำคัญในการพัฒนาที่จะต้องเกิดขึ้น กล่าวคือ ต้องชี้แจงกับพนักงานผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ พนักงานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ต้องชี้แจงว่าทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และหากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้สำเร็จ จะเกิดผลดีแก่ธุรกิจและพนักงานแต่ละคนอย่างไร เพื่อลดการต่อต้านและเกิดความร่วมมือในการที่จะพัฒนากลยุทธ์ในระดับธุรกิจ(Business-Level Strategy) ในลำดับต่อไปด้วย

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆภายในบริษัท โดยจากการศึกษาของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.2.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน(Cost Leadership)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการควบคุมต้นทุนในการออกแบบและผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพยอมรับได้ (Comparable Product) อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งในตลาด

4.2.2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการสร้างความแตกต่าง(Differentiation) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่นำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยการเพิ่มคุณค่า คุณภาพ คุณสมบัติพิเศษของสินค้าและบริการ

นอกจากนี้ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1985) ได้นำเสนอวิธีการแข่งขันและรูปแบบทางธุรกิจเพิ่มเติม โดยการเลือกตลาดในการแข่งขันประกอบด้วยตลาดขนาดใหญ่ (Broad

Market) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์การตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจ

	ต้นทุน(Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management

ทั้งนี้กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม(Focus) คือการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่บริษัทถนัดที่สุดใน การตอบสนองลูกค้าในตลาด ซึ่งการดำเนินการทางธุรกิจแต่ละรูปแบบมีกิจกรรมการดำเนินงานที่ แตกต่างกัน ทำให้บริษัทมีความจำเป็นต้องเลือกรูปแบบการดำเนินการธุรกิจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันของกิจกรรม เพื่อส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ(Business-Level Strategy) สำหรับอพาร์ทเมนต์ที่ปีใหม่ จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ได้วางเอาไว้ คือ การสร้างการเติบโตอย่างเข้มข้น โดยการ ออกพัฒนาสินค้าและบริการ (Product Development) ดังที่ได้กล่าวในส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ แต่ การพัฒนาจะอย่างไรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจต่อไป

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่วิเคราะห์มาในบทก่อนหน้า พบว่าฐานลูกค้าหลักในปัจจุบัน คือกลุ่มนักเรียน/นักศึกษา ผนวกกับจุดแข็งในด้านที่ตั้งทำเลที่เข้าออกสะดวก ล้อมรอบไปด้วย สถานศึกษาทั้งระดับมัธยม มหาวิทยาลัยหลายแห่ง อีกทั้งยังมีทรัพยากรที่มีคุณค่าคือ มีห้องพักที่มี คุณภาพ มีพื้นที่ส่วนกลาง สวนหย่อม ห้องสมุด มุมออกกำลังกาย และหากพิจารณาจากจำนวน ห้องพักซึ่งมีอยู่เพียง 28 หน่วย ซึ่งไม่มากนัก ดังนั้นควรเลือกเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม(Niche Market) คือ มุ่งไปที่กลุ่มนักเรียน/นักศึกษา โดยการสร้างห้องพักและบริการที่ตอบสนองกับ ความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างแท้จริง เป็นการเพิ่มความต้องการเข้าพักอาศัยจากลูกค้า เลี่ยงการ แข่งขันทางด้านราคา สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด (Differentiation) ดังนั้นองค์กรควรมี กลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ เลือกใช้กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business-

Level Strategy) คือ “มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)” ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจของอพาร์ทเมนต์ป๊อปปี้ใหม่

	ต้นทุน(Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) “นักเรียน/นักศึกษา”	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

Apartment: Sport&Education Club

โดยกลยุทธ์คือการพัฒนาสินค้า เป็น อพาร์ทเมนต์รูปแบบใหม่ “สปอร์ตแอนด์เอ็ดดูเคชันคลับ (Sport&Education Club)” กล่าวคือ พัฒนาเป็นอพาร์ทเมนต์ที่เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันของกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเรียน/นักศึกษาอย่างแท้จริง สร้างบรรยากาศให้กับผู้เข้าพัก รู้สึกได้รับความสะดวกสบายที่ครบวงจรทั้งในด้านการเรียนและการผ่อนคลายร่วมด้วย อีกทั้งมีการรักษาความปลอดภัยที่ดี จึงจะตอบโจทย์ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจและออกค่าใช้จ่ายให้กับนักเรียน/นักศึกษาที่เข้าพัก

ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอพาร์ทเมนต์จะนำเอาจุดแข็งที่มีและใช้ทรัพยากรที่ยั่งยืนและแข่งขันได้ผสมผสานกัน โดยเน้นการต่อยอดทรัพยากรเดิมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และสร้างการบริการที่ครบวงจรมากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

พัฒนาโดยการต่อยอดทรัพยากรเดิม

เป็นการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่เดิมมาพัฒนาต่อยอดให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

1. **พัฒนาพื้นที่ห้องสมุด** โดยปรับพัฒนาพื้นที่ห้องสมุดใหม่จากที่มีเพียงโซฟา เป็นเพิ่มโต๊ะเก้าอี้นั่งให้เหมาะสมกับการนั่งอ่านหนังสือ ปรับแสงสว่างภายในห้องให้เพียงพอ ปรับปรุงประเภทหนังสือภายในห้องให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้า และกำหนดให้เป็นพื้นที่ห้ามใช้เสียงรบกวนผู้อื่น ทำให้ลูกค้าได้บรรยากาศในการเรียนรู้ภายในห้องสมุด นอกจากนี้ต้องมีการกำหนดกฎระเบียบ เช่น ช่วงเวลาให้บริการ ห้ามคนนอกใช้บริการ ห้ามนำอาหารเข้ามาในพื้นที่ กีดกาทาส่งเสียงดังรบกวน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้พักอาศัยภายในอพาร์ทเมนต์เอง

2. **พัฒนาพื้นที่สวนหย่อม** โดยปรับพื้นที่สวนหย่อมเดิมจากสวนธรรมดา ทำการโดย ตกแต่งสวนใหม่ให้ดูร่มรื่นทันสมัย อาจจะมีการวางม้านั่งโต๊ะหินอ่อน ร่มผ้าใบ เพื่อให้เป็นจุด พักผ่อนแก่ผู้พักอาศัย/ผู้มาเยี่ยมชมเยียน หรือเพื่อใช้ทำกิจกรรมกลุ่มสำหรับนักเรียน/นักศึกษา เป็นต้น

3. **พัฒนาพื้นที่ผ่อนคลาออกกำลังกาย** ซึ่งตั้งอยู่สวนหย่อมชั้นบน (ที่ทั้งพื้นที่ในร่ม และกลางแจ้ง) ปกติมีเครื่องเล่นปั่นจักรยานเพียงอย่างเดียว อาจจะมีเพิ่มลู่วิ่ง อุปกรณ์สูบลำดับ และโต๊ะ ปิงปองเพิ่มเข้าไป ถ้าเราต้องการสร้างบรรยากาศความเป็นสปอร์ตในอพาร์ทเมนต์ ก็ต้องเตรียม อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการให้บริการอย่างทั่วถึง ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้ใช้บริการอย่างเต็มที่ สิ่งนี้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าลูกค้ารู้สึกไม่ได้ใช้บริการเต็มที่ ไม่เพียงพอที่จะทำให้การสร้างอพาร์ทเมนต์ แนวสปอร์ตแอนเอ็ดดูเคชั่นคลับ ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะลูกค้าไม่รู้ถึงสิ่งที่เราต้องการ

4. **พัฒนาระบบการดำเนินงาน** เมื่อมีการพัฒนาเพิ่มหลายส่วนมากขึ้น อาจส่งผล กระทบต่อการดำเนินงาน เช่น การดูแลความเรียบร้อยของพื้นที่ส่วนต่างๆที่มากขึ้นอาจส่งผลทำให้ เกิดความล่าช้ากว่าแต่ก่อน ดังนั้นต้องมีการจัดสรรหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ดีกว่าแต่ก่อน หรือจ้างพนักงานเพิ่ม เพื่อไม่ให้กระทบกับเนื้อหาหลักธุรกิจ คือกระบวนการเตรียมห้องพักและให้ เช่าที่พักอาศัย มิฉะนั้นจะกลายเป็นการสร้างความสะดวกไม่พอใจแก่ลูกค้าซึ่งจะส่งผลกระทบต่อที่ร้ายแรงยิ่ง กว่า นอกจากนี้ต้องใส่ใจในเรื่องของความปลอดภัยภายในและจากบุคคลภายนอกมากกว่าเดิม

พัฒนาโดยสร้างบริการที่ครบวงจร

1. **สร้างพื้นที่ชั้นล่างเป็นร้านค้า** ปรับพื้นที่ชั้นล่างแบ่งสรรมาทำเป็นร้านของหวาน กาแฟ สำหรับเป็นมุมพักผ่อน และนั่งอ่านหนังสือ ตกแต่งร้านให้โปร่งสบายเหมาะกับการนั่งพัก/ อ่านหนังสือ หลังจากทีกลับมาในช่วงตอนเย็น ซึ่งปกติลูกค้าในอพาร์ทเมนต์สามารถใช้ทรัพยากร ภายในคือใช้งานอินเทอร์เน็ตWiFiได้ฟรีอยู่แล้ว แต่หากเป็นลูกค้าภายนอกจะต้องซื้อชั่วโมง อินเทอร์เน็ต

2. **สร้างห้องคิวนั่งอ่านหนังสือ** แบ่งสรรพื้นที่อีกส่วนหนึ่งชั้นล่างเป็นห้องคิวนั่งอ่านหนังสือ ประมาณ2ห้อง ห้องละ4-7คน สามารถเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสร้างรายได้ให้อพาร์ทเมนต์ โดย การให้เช่าห้องคิวนั่งอ่านหนังสือ เช่น ชั่วโมงละ150-200บาท หรือจองเหมาเป็นรายเดือน เป็นต้น ทั้งนี้ ตำแหน่งห้องควรสามารถมองเห็นจากภายนอกได้(เป็นกระจกฝ้าคาดกลางก็พอ) เพื่อความปลอดภัย และทำให้ผู้ผ่านไปมาสัมผัสได้ถึงบรรยากาศรูปแบบของอพาร์ทเมนต์นี้ (เอ็ดดูเคชั่นคลับ)

3. **สร้างบริการในการรับส่ง ระหว่างสถาบัน และ อพาร์ทเมนต์** เนื่องจากเรานั้นเจาะ กลุ่มไปที่ลูกค้าที่เป็นนักเรียนและนักศึกษา ซึ่งสถานศึกษาอยู่รายล้อมในรัศมีไม่ไกลจากอพาร์ท เม้นท์ ดังนั้นอพาร์ทเมนต์จะลงทุนซื้อรถตู้(อาจจะมือสองที่มีคุณภาพ) หรือเช่าในช่วงแรก เพื่อ ให้บริการวิ่งรับส่ง นักเรียน/นักศึกษาบนเส้นทาง ในช่วงเวลาตอนเช้าและเย็นช่วงที่รถติด คนบน

ท้องถิ่นมีจำนวนมาก มีความไม่ปลอดภัยบนท้องถนน เก็บอัตราค่าโดยสารที่ไม่แพง เช่น รอบละ 15-20 บาท (ไม่จำกัดผู้โดยสาร) รอบการวิ่งรถ ช่วงเช้า 05.30-09.30 น. และช่วงเย็น 15.00-18.00 น. โดยอาจจะติดตั้งระบบ ติดตามจีพีเอส เพื่อตรวจสอบว่ารถกำลังวิ่งอยู่ ณ จุดไหนผ่านอินเทอร์เน็ต ลูกค้าจะได้วางแผนการเดินทางได้สะดวกยิ่งขึ้น

4. สร้างเครือข่ายระหว่าง ทิวเตอร์(Tutor)กับ นักเรียน/นักศึกษา(Student) เก็บรายชื่อทิวเตอร์ที่เคยมาสอนแต่ละวิชา ถามเสียงตอบรับจากนักเรียน หากทิวเตอร์คนไหนสอนดี ก็จะได้สามารถทำการแนะนำบอกต่อไปแก่นักเรียนกลุ่มอื่น เป็นการเพิ่มโอกาสให้ในการเข้าจองห้องติวหนังสือ และสำหรับในช่วงเช้ากลางวันอาจจะเน้นเป็นกลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เรียนไม่เต็มวัน มาเข้าจองติวหนังสือ ดังนั้นจึงต้องสร้างเครือข่ายเพื่อเป็นการโฆษณาบอกต่อกันด้วย

5. จัดกิจกรรมพิเศษโดยทางอพาร์ทเมนต์ เนื่องจากเราจะสร้างความแตกต่างในตลาดบนฐานลูกค้ากลุ่มนี้ ดังนั้นเพื่อสร้างบรรยากาศ สปอร์ตแอนด์ดูเคชั่นคลับ ให้เกิดขึ้นกับทางอพาร์ทเมนต์ จะต้องจัดกิจกรรมบางอย่างอย่างน้อย 2-3 สัปดาห์ครั้ง สำหรับผู้พักอาศัยโดยเฉพาะ เช่น ใช้พื้นที่สวนหย่อมจัดกิจกรรมโยคะ เต้นแอโรบิก หรือใช้พื้นที่ห้องสมุด เปิดคอร์สบรรยายหัวข้อพิเศษที่น่าสนใจ จัดกิจกรรมดูละครร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้จักและบรรยากาศที่เป็นกันเองในกลุ่มนักเรียน/นักศึกษา เป็นต้น

6. บริการห้องพักรายวันสำหรับนักเรียน/นักศึกษา ในกรณีหากลูกค้านำเพื่อนหลายคนเข้ามาเยี่ยมชมหรือติวหนังสือจนดึก สามารถได้สิทธิในการจองห้องพักแบบรายวันเพื่อพักอาศัยได้โดยไม่ต้องกลับบ้านในเวลาค่ำ (เพราะโดยกฎระเบียบห้องพักได้ไม่เกิน 3 คน) นอกจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าพักอาศัยชั่วคราว ยังเป็นการสร้างรายได้ทางอ้อม โดยการลดโอกาสในการเกิดห้องว่างลงได้อีกทางหนึ่งด้วย

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยกลยุทธ์ระดับนี้จะรับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น โดยแบ่งตามแผนกและหน้าที่

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Functional-Level Strategy) สำหรับอพาร์ทเมนต์ปีใหม่นี้จะต้องมีการวางแผนในระดับปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

และ กลยุทธ์ระดับองค์กร ทั้งนี้เป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในที่สุดนั่นเอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการจัดการ ดังต่อไปนี้

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการผลิต

การผลิตในที่นี้หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการของอพาร์ทเมนต์ ซึ่งสินค้าคือ ห้องพักที่ให้เช่าอาศัย และบริการคือ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เสริมคุณค่าให้กับสินค้าหลักของอพาร์ทเมนต์ เพื่อหาวิธีปรับเสริมจุดแข็งและตัดลดจุดอ่อน เพื่อการรับมือกับการแข่งขันในตลาด มีสิ่งที่ต้องควบคุมดังต่อไปนี้

4.3.1.1 การควบคุมต้นทุน สินค้า วัตถุดิบ ค่าแรงคนงาน ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาในการปรับปรุงห้อง วางแผนเพื่อป้องกันความล่าช้าในการดำเนินงาน รวมถึงต้นทุนที่อาจจะบานปลายได้ การจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมโดยการเปรียบเทียบราคาและคุณภาพจากผู้ผลิตหลายเจ้า พิจารณาถึงความจำเป็นในการเลือกใช้วัตถุดิบในการดำเนินงานในส่วนต่างๆอย่างเหมาะสม

4.3.1.2 การควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตำรวจสิ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ได้แก่ งานการออกแบบ และคุณภาพได้ตามที่วางแผนเอาไว้หรือไม่ หากไม่ต้องการการแก้ไขทันที รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ที่เริ่มชำรุดเพื่อรองรับการใช้งานของลูกค้าในระยะยาว ซึ่งในระหว่างดำเนินงานต่อเดิม และปรับปรุง คอยควบคุมคนงาน และเวลาดำเนินงาน เพื่อจะได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

เป็นกลยุทธ์ที่อพาร์ทเมนต์จำเป็นต้องใช้เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกลับมา โดยเมื่อมีการวางตำแหน่งของอพาร์ทเมนต์และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้ว จะต้องวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรู้จัก สนใจ จนนำมาสู่ต้องการใช้บริการ สามารถกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

4.3.2.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ออกแบบอพาร์ทเมนต์เป็นบรรยากาศสปอร์ต แอนด์เอ็ดดูเคชั่นคลับ เมื่อทำการปรับปรุงในขั้นตอนการผลิตแล้วนำเสนอขายสู่ตลาด ต้องมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งอีกครั้ง และการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่ เกิดการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเพียงใดต่อส่วนการบริการที่เพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจเพียงใด

4.3.2.2 กลยุทธ์การตั้งราคาการพัฒนาอพาร์ทเมนต์ที่เกิดขึ้นจะสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หากการพัฒนาสามารถตอบโจทย์ทุกความต้องการ ลูกค้าก็จะยินดีที่จะจ่ายค่าเช่ามากขึ้นเพื่อแลกกับสิ่งที่จะได้รับ ทำให้สามารถไม่จำเป็นต้องตัดราคา อีกทั้งยังสามารถเพิ่มราคาค่าเช่าได้อีกด้วย หากลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าแก่การจ่ายเงินเมื่อเทียบกับการอำนวยความสะดวกและบริการที่ได้รับ ต้องคำนึงด้วยการตั้งราคาที่สูงเกินมูลค่าที่ลูกค้าให้ก็จะส่งผลให้ความต้องการลดลง

4.3.2.3 กลยุทธ์ส่งเสริมการขายจากเดิมไม่ค่อยมีการโฆษณามากนัก เป็นการบอกต่อกันไป ซึ่งหากมีการพัฒนาปรับโฉมอพาร์ทเมนต์เป็นแนว สपोर्टเอนแอ็คดูเคชั่นคลับ การทำการโฆษณาเป็นสิ่งสำคัญ ต้องส่งข่าวสารข้อมูลไปให้ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มิฉะนั้นการพัฒนาจะไม่เกิดผลเลย ซึ่งช่องทางที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนถึงผู้ปกครองซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถทำการตลาดเพื่อส่งเสริมการขายได้ดังต่อไปนี้

- การใช้ Social Media (เช่น การสร้างแฟนเพจ การลงโฆษณาผ่านแฟนเพจของแต่ละสถาบัน การลงโฆษณาผ่านเว็บไซต์ที่พิกอาศัย เป็นต้น) โดยรูปแบบการโฆษณาจำเป็นต้องสื่อสารทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย(นักเรียน/นักศึกษาและผู้ปกครอง) สามารถเห็นถึงบรรยากาศที่แตกต่างจากผู้อื่น เช่น การทำคลิปวิดีโอที่ดึงดูดใจ ให้เห็นบรรยากาศของผู้เข้าพักอาศัย ใช้บริการส่วนต่างๆ การดูหนังสื่อ การใช้บริการห้องสมุด การใช้พื้นที่ห้องออกกำลังกาย การนั่งพักผ่อนในร้านค้าย่านแฟ การใช้บริการรถรับส่ง ให้สัมผัสถึงความสุข ความสะดวกสบาย และความครบวงจรที่จะได้รับจากอพาร์ทเมนต์รูปแบบใหม่นี้ รวมทั้งการมีระบบรักษาความปลอดภัยซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพักอาศัยด้วย การให้ผู้สนใจเข้าพักได้เห็นผลตอบรับ(feedback)จากลูกค้าที่เข้าพัก ทั้งในด้านบวกและด้านลบ หากมีผลตอบรับในด้านลบเราควรพิจารณาแก้ไขและแสดงความใส่ใจในผลตอบรับนั้นๆ ไม่เพิกเฉย

- การแจกใบปลิว เน้นแจกบนพื้นที่ๆตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น หน้าโรงเรียน ที่นั่งพักผู้ปกครอง โรงอาหาร ร้านค้าที่มีนักเรียนนั่งดูหนังสื่อ เป็นต้น โดยเน้นรูปภาพและข้อความที่กระชับ เห็นชัดเจน

- การประชาสัมพันธ์บอกต่อ อาจจะฝากคุณครู/ติวเตอร์ในเครือข่ายให้ช่วยประชาสัมพันธ์บอกต่อ ช่วยแนะนำให้กับผู้ปกครองและนักเรียน โดยอาจจะให้ส่วนลดการจองห้อง/เครื่องดื่มในร้านค้าเป็นการกระตุ้นและตอบแทน เป็นต้น

- การสร้างป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ ในจุดที่เห็นได้ชัดเจน เน้นรูปภาพสีสด และป้ายวีรด์ที่สะดุดตา

- การออกโปรโมชั่น เป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ตัดสินใจเข้ามาลองเข้าพักอาศัยง่ายขึ้นในเบื้องต้น จนนำไปสู่การเป็นลูกค้าประจำในระยะยาว และการบอกต่อไปรุ่นต่อรุ่น

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

กลยุทธ์การดำเนินงานคือปรับปรุงวิธีในการบริหารจัดการ หรือการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยเพื่อให้การดำเนินงานที่ซับซ้อน สามารถดูแลได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาพาร์ทเมนต์เป็นแนว สปอร์ตแอนด์เคอูเคชั่นคลับ ทำให้มีเนื้องานภายในมากขึ้น ดังนั้นต้องมีการแจกแจงเนื้องานทั้งหมดที่มี ทำความเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบและกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน หลังจากนั้นทำการพิจารณาว่างานไหนสามารถที่จะนำเอาเทคโนโลยีเข้าไปช่วยทำให้การดำเนินงานง่ายขึ้น ลดกระบวนการทำงาน เช่น การจองห้องคิวหนังสือ สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างง่ายและฟรีเข้ามาช่วยคือ การใช้ GoogleDocs เพื่อให้ลูกค้าสามารถดูผังตารางการจอง และลงชื่อจองได้เอง โดยเราจะทำหน้าที่คอยติดตามการจองเท่านั้น ซึ่งจะช่วยลดงานในส่วนนี้ลง การติดตามรถรับส่ง สามารถใช้ระบบติดตามGPSเข้าไปช่วย ลดงานการตอบคำถามจากลูกค้าลง เพราะลูกค้าสามารถที่จะติดตามได้เองเป็นต้น

4.4 สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา

เมื่อการแข่งขันบนพื้นที่มีความรุนแรงขึ้นกว่าในอดีต ลูกค้ามีอำนาจมากขึ้น ส่งผลให้เกิดปัญหารายได้และกำไรที่ลดลงทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายในที่สุด ดังนั้นพอเรามั่นใจจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ทั้งระดับประกอบด้วย **กลยุทธ์ระดับบริษัท** คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อเป็นกรอบในการกำหนด **กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ** คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus) โดยการลงทุนสร้างพาร์ทเมนต์ให้เป็นกลืนไอบรรยากาศของ Sport and Education Club เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเรียน/นักศึกษา โดยเน้นการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก บริการ อาคารใหม่ ที่ตอบโจทย์ทุกความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ถึงถึงความแตกต่างที่ดีเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นในเขตดุสิต เกิดความต้องการเข้าพักอาศัยจากฝั่งลูกค้า จากกลยุทธ์ระดับการแข่งขันนี้ จะเห็นว่าสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันกันในตลาด และ เป็นการขจัดจุดอ่อนที่เกิดขึ้นได้ คือ ลดอำนาจ แรงกดดันจากลูกค้า เนื่องจาก สร้างให้ลูกค้าเกิด

ความต้องการเข้าพักรักษา (Customer Demand) และยินดีที่จะจ่ายเพื่อรับบริการที่ให้คุณภาพมากขึ้น และตอบโต้กับกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ยังลดแรงกดดันจากคู่แข่งในตลาด เนื่องจาก เราเลือกที่จะเจาะกลุ่มลูกค้า เน้นการพัฒนาที่แตกต่างออกไป เน้นการสร้างคุณค่าเพื่อการบริการแทนการแข่งขันในด้านราคา และสุดท้ายจะต้องมีการวางกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การผลิต เพื่อให้ผลิตผลเป็นอาหารที่อร่อยและบริการรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยมีการควบคุมต้นทุนและคุณภาพที่ดี กลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรับรู้ สนใจ และต้องการเข้าพักในที่สุด และกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น ง่าย เหมาะสมกับงานที่เกิดขึ้น จากกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะเห็นว่ามีมีความสอดคล้องกันและกัน ซึ่งหากการพัฒนาถูกดำเนินไปตามแนวทางกลยุทธ์ก็จะสามารถทำให้ธุรกิจเพิ่มรายได้ สร้างผลกำไร นำไปสู่แก้ปัญหาองค์กรที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ แล้ว องค์กรจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภายในองค์กรไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์สำหรับอพาร์ทเมนต์ที่ใหม่ ที่วางเอาไว้คือ มุ่งเน้นไปทางการเติบโต โดยการมุ่งพัฒนาอพาร์ทเมนต์และบริการให้มีความแตกต่างและเจาะฐานลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งไม่มุ่งเน้นการแข่งขันที่ราคาเพื่อเพิ่มรายได้และผลกำไรของธุรกิจได้ในระยะยาว ดังนั้นการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาจะต้องสนับสนุนกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ และมีวิธีการประเมินผลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีการบริหารจัดการโครงการที่วางเอาไว้ให้อยู่ในกรอบทั้งในด้านคุณภาพงบประมาณ และระยะเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางได้ในที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ช่วยในการวางแผนงานในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจคือ Balanced Scorecard โดยอาศัยตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPI) และการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) นอกจากนี้จะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความไม่แน่นอนซึ่งสามารถส่งผลให้การประยุกต์ใช้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ

Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวคิดการประเมินผลองค์กรนี้จะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง

(Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน

ตัวชี้วัดที่นิยมในมุมมองด้านการเงินใช้มักจะเกี่ยวข้องกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิตการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินและการลดความเสี่ยง

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

การแข่งขันในปัจจุบันมีสิ่งที่สำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

เป็นการวัดที่พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

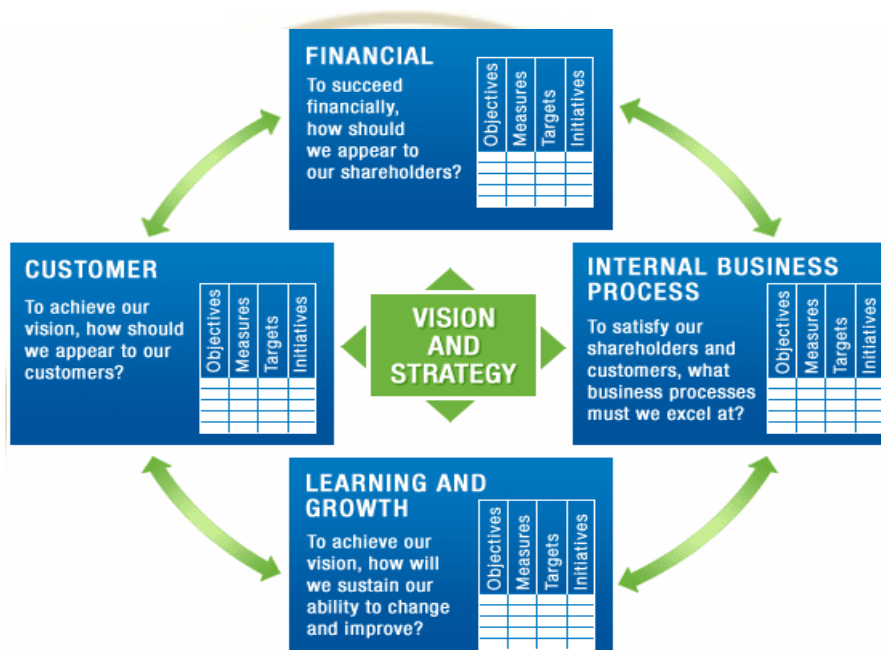
เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard (BSC) จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์(Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2. ตัวชี้วัด(Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย(Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม(Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard (BSC) ได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของ Balanced Scorecard (BSC)

ที่มา: <http://www.vectorstudy.com/management-theories/balanced-scorecard>

ทั้งนี้การจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ คณะบุคคล อพาร์ทเมนต์ปีใหม่ ซึ่งวางเป้าหมายในการคืนทุนกิจการให้ได้ภายในระยะเวลา 10 ปี โดยมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานในระยะสั้น (ภายในระยะเวลา 1 ปี) ดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

ตารางที่ 5.1 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มผลกำไร	ระดับรายได้ที่ได้รับ	รายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 35% เทียบจากปี	ติดตามและควบคุม รายได้ที่เกิดขึ้นจริง

ตารางที่ 5.1 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านการเงิน (ต่อ)

		ก่อนหน้า	โดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงรายได้ที่ได้รับในแต่ละไตรมาส
	ระดับต้นทุนที่เสียไป	ต้นทุนลดลงอย่างน้อย 5%จากปีก่อนหน้า	ติดตามและควบคุมต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่เสียไปในแต่ละไตรมาส
การใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม	สัดส่วนงบประมาณต่อเงินลงทุนสำรองคงเหลือ	ควบคุมสัดส่วนของงบประมาณ ต่อเงินลงทุนสำรองคงเหลือให้อยู่ที่ ร้อยละ 60:40	ทำการประเมินงบประมาณที่ต้องใช้ในโครงการ จากเงินทุนที่มีอยู่
	ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการลงทุน	ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงน้อยกว่าหรือเท่ากับค่าใช้จ่ายที่ประเมินเอาไว้ก่อนเริ่มโครงการ	ติดตามและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยจัดทำรายงานแสดงการใช้จ่ายในแต่ละไตรมาส

จากตารางที่ 5.1 การกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านการเงิน โดยมีการกำหนดวัดด้วยวัตถุประสงค์ 2 ด้านคือ การเพิ่มผลกำไรของธุรกิจ และการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเพิ่มผลกำไร มีการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)คือ ระดับรายได้ที่ได้รับ และ ระดับต้นทุนที่เสียไป ในส่วนการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)คือ สัดส่วนงบประมาณต่อเงินลงทุนสำรองคงเหลือ และ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการลงทุน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ไว้เป็นตัวเลข ร้อยละ หรือ สัดส่วน ที่สามารถวัดผลประเมินได้อย่างชัดเจน

2. มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่	รายได้รวมจากลูกค้ารายใหม่ (ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย) สัดส่วนเพิ่มขึ้นมากกว่า 80%	ติดตามและควบคุมรายได้ที่ได้รับจากลูกค้ารายใหม่(ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย) โดยจัดทำรายงานแสดงรายได้ในแต่ละไตรมาส
ความสามารถในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่เป้าหมายรายใหม่	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่เป้าหมายรายใหม่	รายได้รวมจากลูกค้ารายใหม่ (ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย) สัดส่วนอยู่ที่ 20%	ติดตามและควบคุมรายได้ที่ได้รับจากลูกค้ารายใหม่(ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย) โดยจัดทำรายงานแสดงรายได้ในแต่ละไตรมาส
ความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิม	สัดส่วนของรายได้รวมจากกลุ่มลูกค้าเดิม	รายได้รวมจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรายเดิมคงที่	ติดตามและควบคุมรายได้ที่ได้รับจากลูกค้ารายเดิม โดยจัดทำรายงานแสดงรายได้ในแต่ละไตรมาส
	ความถี่ในการย้ายออก	ลดความถี่ในการย้ายออกลงเหลือ ห่างอย่างน้อย 7 เดือน และออกได้ไม่เกิน 1 ห้อง	ติดตามและควบคุมจำนวนผู้ย้ายออกในแต่ละเดือนและนำมาโดยจัดทำรายงานแสดงความถี่ในแต่ละไตรมาส
ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (ในด้านบริการ การ	อัตราผลตอบแทนเชิงลบ (Negative feedback) หรือ อัตราการ	อัตราการของผลตอบแทนเชิงลบ(Negative feedback)ลดลงต่ำกว่า 5% และอัตราการ	ติดตามและควบคุมจำนวนผลตอบแทนเชิงบวกและลบ โดยจัดทำรายงานแสดงอัตราการ

ตารางที่5.2 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)

อำนาจความสะดวก เป็นต้น)	เพิ่มขึ้นของผลตอบ รับในเชิงบวก (Positivefeedback)	เพิ่มขึ้นของผลตอบรับ ในเชิงบวก(Positive feedback)เพิ่มขึ้น มากกว่า50%	เพิ่มขึ้นหรือลดลงของ Negative และ Positive Feedbackในแต่ละไตร มาส
ความสามารถในการ สร้างความรู้ถึงความ แตกต่างในด้าน บริการและสิ่ง อำนวยความสะดวก ที่เหนือคู่แข่ง	อัตราผลตอบรับใน เชิงความรู้สึกจาก แบบสำรวจผู้พัก อาศัย (ตอบใช่: เมื่อ รู้สึกได้รับถึงความ แตกต่างเหนือคู่แข่ง ตอบ ไม่ใช่: เมื่อ รู้สึกไม่ได้รับถึง ความแตกต่างเหนือ คู่แข่ง หรือ ตอบ ไม่ แน่ใจ: เมื่อรู้สึก แตกต่างแต่ไม่ ชัดเจนมากนัก	สัดส่วนอัตราผลตอบ รับในเชิงความรู้สึก จากแบบสำรวจผู้พัก อาศัย ใช่ มากกว่า เท่ากับ 70% ไม่แน่ใจ 20% ไม่ใช่ น้อยกว่า 10%	ติดตามและควบคุม จำนวนผลตอบรับในเชิง ความรู้สึกของผู้พักอาศัย โดยจัดทำรายงาน แสดงผลสำรวจในแต่ละ ไตรมาส

จากตารางที่5.2 การกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านลูกค้า มุ่งสร้างความพึงพอใจและดึงดูดลูกค้า เพื่อสร้าง/รักษฐานลูกค้าและรายได้ องค์กร เพื่อเป็นการสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงินด้วยนั่นเอง โดยมี การวัดด้วยวัตถุประสงค์ด้านคือ ความสามารถในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่ ความสามารถในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่เป้าหมายรายใหม่ ความสามารถในการรักษฐานลูกค้าเดิม ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า(ในด้านบริการ การอำนวยความสะดวก เป็นต้น) ความสามารถในการสร้างความรู้ถึงความแตกต่างในด้านบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหนือคู่แข่ง ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)คือ สัดส่วนของรายได้รวมของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่ต้องการวัดผล ความถี่ในการย้ายออก หรือ อัตราผลตอบรับในเชิงบวกหรือลบ โดยทั้งนี้มีการกำหนด เป้าหมาย(Target)สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์เป็นร้อยละ และอัตราความถี่ที่สามารถวัดผลประเมินได้ อย่างชัดเจน

3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่5.3 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีการใช้ประโยชน์ (Utilization) อย่างเต็มประสิทธิภาพ	อัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization Rate) ของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน	อัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization Rate) ของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน อยู่ในช่วง90-100 %	ติดตามและควบคุมโดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization Rate) ของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน
การสร้างบรรยากาศภายในให้รู้สึกถึงความ เป็น Sport & Education Club	อัตราการให้บริการพื้นที่ห้องสมุด พื้นที่กีฬา และห้องคิวนั่งสือ(Utilization Rate)	อัตราการให้บริการพื้นที่ห้องสมุด พื้นที่กีฬา และห้องคิวนั่งสือ(Utilization Rate) เป็น 100%	ติดตามและควบคุมอัตราการให้บริการพื้นที่ห้องสมุด พื้นที่กีฬา และห้องคิวนั่งสือ โดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการให้บริการในแต่ละไตรมาส
	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่ทางอพาร์ทเมนต์จัด	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่ทางอพาร์ทเมนต์จัดเป็น 80% ของจำนวนสูงสุดที่เข้าร่วมกิจกรรมได้	ติดตามและควบคุมจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่ทางอพาร์ทเมนต์จัด โดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงจำนวนผู้เข้าร่วมในแต่ละไตรมาส
	อัตราผลตอบแทนเชิงลบ (Negativefeedback)	อัตราผลตอบแทนเชิงลบไม่เกิน5-10% และอัตราของผล	ติดตามและควบคุมผลตอบแทนเชิงบวกและลบ โดยจัดทำ

ตารางที่ 5.3 แสดง BSC ของอาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

	หรือ อัตราของผลตอบรับในเชิงบวก (Positive feedback) เฉพาะที่เกี่ยวกับประเด็นความเป็น Education & Sport Club	ตอบรับในเชิงบวก เพิ่มขึ้นเป็น 80%-90% ของผลตอบรับทั้งหมดที่ได้รับ	รายงานแสดงอัตรา การเพิ่มขึ้นหรือ ลดลงของ Negative และ Positive Feedback ในแต่ละ ไตรมาส
เพื่อสร้างขั้นตอน กระบวนการทำงานที่ รวดเร็วตอบสนองความ ต้องการลูกค้า	ระยะเวลาในการจอง ห้องพัก	ลดระยะเวลาในการ จองห้องพักลง 50%	ทบทวน กระบวนการจองเพื่อ ตัดลดขั้นตอนที่ไม่ จำเป็น ถ้าซ้ำออกไป
	จำนวนขั้นตอนใน การจองห้อง ส่วนกลาง	ลดขั้นตอนในการ จองห้องส่วนกลาง ให้ลูกค้าสามารถทำ ได้ด้วยตนเอง (Self Service)	จัดหาเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามา ช่วย เช่น Google Docs ,ติดตั้ง ระบบ GPS ติดตาม รถรับส่ง
	ระยะเวลาในการ ตอบสนอง (Response) ต่อลูกค้า	ลดระยะเวลาในการ ตอบสนอง (Response) ต่อลูกค้า ได้ภายใน 5-10 นาที	จัดสรรบุคลากรที่ เพียงพอ โดย สามารถทำงานแทน กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เปิดช่องทางรับความ คิดเห็นหรือ คำแนะนำ จากภายในสำหรับทุก กระบวนการ เพื่อการ พัฒนาที่ตอบสนองกับ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อย่างแท้จริง	จำนวนช่องทางที่ สามารถปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายใน	จำนวนช่องทางที่ สามารถปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายใน อย่างน้อย 2 ช่องทาง	สร้างช่องทางที่ สามารถเข้าถึงทั้ง กลุ่มลูกค้าภายใน และคอยติดตามเป็น ระยะ
	จำนวนความคิดเห็น คำแนะนำที่เหมาะสม ที่ถูกนำมาพัฒนาต่อ	จำนวนความคิดเห็น คำแนะนำที่ เหมาะสม 80% ถูก	รวบรวมความ คิดเห็นและจัดลำดับ ความสำคัญของสิ่งที่

ตารางที่ 5.3 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

	ยอด	นำมาพัฒนาต่อยอดจริง	นำมาพัฒนาต่อยอด
จัดให้มีมาตรการการบันทึกข้อมูลสำคัญผ่านระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างง่าย เพื่อความถูกต้องของข้อมูลในการดำเนินงาน	อัตราความผิดพลาดของข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้นเทียบกับปีก่อนหน้า	ลดอัตราความผิดพลาดของข้อมูลต่างๆ ให้เหลือ 0%	ติดตามและควบคุมความผิดพลาด โดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราความผิดพลาดของข้อมูลที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน
จัดให้มีการติดตามและควบคุม ผลการดำเนินงานสม่ำเสมอ	อัตราความผิดพลาดจากการดำเนินงานที่สามารถถูกควบคุมแก้ไขได้ทันเวลา	อัตราความผิดพลาดจากการดำเนินงานที่สามารถถูกควบคุมแก้ไขได้ทันเวลาได้เพิ่มสูงถึง 90% จากความผิดพลาดทั้งหมด	ติดตามและควบคุมโดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนอัตราความผิดพลาดจากการดำเนินงานที่สามารถถูกควบคุมแก้ไขได้ทันเวลา ต่อความผิดพลาดทั้งหมด
การติดตามความเหมาะสม ความยืดหยุ่นของกฎระเบียบข้อบังคับ และความปลอดภัย ภายใน	อัตราปัญหาที่เกิดจากการอยู่อาศัยร่วมกัน	อัตราปัญหาที่เกิดจากการอยู่อาศัยร่วมกัน ลดลง 90%	ติดตามและควบคุมโดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราปัญหาที่เกิดจากการอยู่อาศัยร่วมกัน
	อัตราการเกิดเหตุร้ายภายในอพาร์ทเมนต์	อัตราการเกิดเหตุร้ายภายในอพาร์ทเมนต์ ลดลงเหลือ 0%	ติดตามและควบคุมโดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการเกิดเหตุร้าย

จากตารางที่ 5.3 การกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งสร้างกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ รวดเร็ว นำเทคโนโลยี

เข้ามาช่วย และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความพึงพอใจต่อการรับบริการของลูกค้าสูงสุด อีกทั้งเพื่อเป็นการสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้าต่อไปด้วยนั่นเอง โดยมีการวัดด้วยวัตถุประสงค์ 7 ด้านคือ เพื่อให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีการใช้ประโยชน์(Utilization) อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างบรรยากาศภายในให้รู้สึกถึงความ เป็น Sport & Education Club เพื่อสร้างขั้นตอนกระบวนการทำงานที่รวดเร็วตอบสนองความต้องการลูกค้า เพื่อเปิดช่องทางรับความคิดเห็นหรือ คำแนะนำจากภายในสำหรับทุกกระบวนการ เพื่อให้มีมาตรการการบันทึกข้อมูลสำคัญผ่านระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างง่าย เพื่อจัดให้มีการติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานสม่ำเสมอ เพื่อการติดตามความเหมาะสม ความยืดหยุ่น ของกฎระเบียบ ข้อบังคับ และความปลอดภัย ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)คือ อัตราการใช้ประโยชน์(Utilization Rate) อัตราผลตอบแทนในเชิงลบบวก อัตราความผิดพลาด อัตราการเกิดปัญหาภายใน จำนวนบุคคล จำนวนช่องทางสื่อสาร จำนวนความคิดเห็น โดยทั้งนี้มีการกำหนดเป้าหมาย(Target)สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์เป็นร้อยละ อัตรา และจำนวน ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

4.มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

ตารางที่5.4 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
พนักงานต้องมีทักษะที่สามารถทำงานได้หลากหลาย	จำนวนความสามารถในการทำงาน ต่อ พนักงานหนึ่งคน	พนักงาน 1คนสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ (มากกว่า2หน้าที่ขึ้นไป)	จัดทำประเมินพนักงานรายบุคคล
พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	จำนวนผลลัพธ์ของงานที่ทำ ต่อ จำนวนงานที่ได้รับมอบหมาย	จำนวนผลลัพธ์ของงานที่ทำ มากกว่าจำนวนงานที่ได้รับมอบหมาย	จัดทำประเมินพนักงานรายบุคคล
	ความตรงต่อเวลา ต่อ งานที่ได้รับมอบหมาย	มีความตรงต่อเวลา ต่องานที่ได้รับมอบหมาย	จัดทำประเมินพนักงานรายบุคคล
พนักงานต้องมี	อัตราผลตอบแทนใน	อัตราผลตอบแทนใน	จัดทำประเมิน

ตารางที่ 5.4 แสดง BSC ของอพาร์ทเมนต์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (ต่อ)

ทัศนคติที่ดีต่องานบริการ	เชิงลบ (Negativefeedback) หรือ อัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก (Positivefeedback) ของลูกค้า	เชิงลบเป็น 0% และอัตราผลตอบรับในเชิงบวกเพิ่มขึ้น 50%	พนักงานรายบุคคล
ติดตามและควบคุมรายได้ให้มีความยุติธรรม เหมาะสม	อัตราการลาออกของพนักงาน	อัตราการลาออกของพนักงานเป็น 0%	ติดตามและควบคุมโดยจัดทำรายงานแสดงอัตราการลาออกของพนักงาน
	จำนวน โบนัสพิเศษที่วัดจากความกระตือรือร้นและทัศนคติในการให้บริการ	จำนวน โบนัสพิเศษอยู่ระหว่าง 20%-90% ของเงินเดือน (ขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นและทัศนคติในการให้บริการ)	จัดทำประเมินพนักงานรายบุคคล

จากตารางที่ 5.4 การกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard (BSC) ของอพาร์ทเมนต์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุ่งเน้นไปที่การสร้างพื้นฐานที่ดีให้กับบุคลากรในแง่ของทักษะ ทัศนคติ ความสามารถ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจสำหรับแต่ละบุคคลในการทำงาน เพื่อเป็นการสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายในต่อไปด้วยนั่นเอง โดยมี การวัดด้วยวัตถุประสงค์ 4 ด้านคือ พนักงานต้องมีทักษะที่สามารถทำงานได้หลากหลาย พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ การติดตามและควบคุมรายได้ให้มีความยุติธรรม เหมาะสม ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)คือ อัตราผลตอบรับเชิงบวกลบ อัตราการลาออกของพนักงาน จำนวนความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ของงานสำหรับพนักงานรายบุคคล ความตรงต่อเวลา จำนวน โบนัสที่วัดจากความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยทั้งนี้มีการกำหนดเป้าหมาย(Target)สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์เป็นร้อยละ อัตรา และจำนวน ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

การบริหารจัดการโครงการได้ถูกพัฒนาจากหลากหลายสาขา บิดาแห่งวงการจัดการโครงการได้แก่ เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt) ซึ่งเป็นผู้ใช้แกนต์ชาร์ต(หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Harmonogram ซึ่งถูกเสนอเป็นครั้งแรกโดย Karol Adamiecki เป็นเครื่องมือในการจัดการโครงการ และคนที่สองคือ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ผู้บุกเบิกในด้านการจัดการโครงการด้วยการคิดค้น 5 หลักการทำงานด้านการจัดการ ซึ่งกลายมาเป็นรากฐานของความรู้ในการจัดการโครงการ ทั้งแกนต์และฟาโยลเป็นลูกศิษย์ของเฟเดอริก วินส์โล เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ซึ่งงานของเขาเป็นการบุกเบิกเครื่องมือในการจัดการโครงการสมัยใหม่ รวมถึง การทำโครงสร้างรายละเอียดของงานต่างๆในโครงสร้าง (work breakdown structure; WBS) และการเคลื่อนย้ายทรัพยากร (resource allocation) วัฏจักรในการบริหารจัดการโครงการแบ่งออกเป็นหลักๆ ขั้นตอน ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงขั้นตอนในการบริหารจัดการโครงการ

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชาการบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

1. การกำหนดขอบเขตและจัดการโครงการ (Define and Organize Project) หมายถึง ผลลัพธ์หรือภารกิจของโครงการในรูปของสินค้า/บริการที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้าโครงการ โดยขอบเขตโครงการที่มีความชัดเจนจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ ขอบเขตโครงการต้องแสดงในรูปผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง จับต้อง และสามารถวัดได้ ซึ่งการระบุขอบเขตโครงการที่ชัดเจนเป็น

ปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการ ใช้วางแผน ติดตามความก้าวหน้าของโครงการ โดยผู้จัดการโครงการและลูกค้าจะร่วมกันพิจารณาขอบเขตโครงการ นอกจากนี้ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่ามีข้อตกลงอะไรบ้างที่ได้ทำสัญญาไว้กับเจ้าของโครงการจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเข้าใจตรงกัน เรียก Statements of Work (SOW) ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมหลัก ดังนี้

กิจกรรมที่ 1. กำหนดรายการขอบเขตโครงการ (Project Definition Checklist)

ประกอบไปด้วย

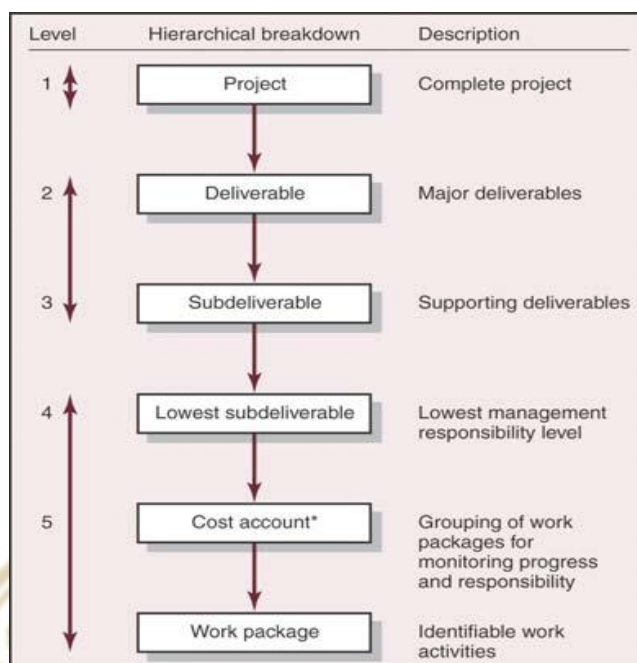
- **Project Objective Statement** บอกผลลัพธ์วัตถุประสงค์เบื้องต้นของโครงการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย Time, Cost และ Performance ของโครงการ
- **Deliverables** เป็นสิ่งหลักที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์
- **Milestone** เป็นจุดควบคุมที่สำคัญของโครงการ มีการระบุ Target date ของเหตุการณ์นั้นๆ
- **Technical Requirement** ระบุเพื่อให้ได้ผลงานที่เหมาะสม เช่น การระบุ speed , capacity ของ database system เป็นต้น
- **Limits and exclusions** ข้อจำกัดและข้อตกลงกับลูกค้าก่อนเริ่มโครงการว่าสิ่งใดรวมหรือไม่รวมอยู่ในการจัดทำโครงการนี้
- **Assumption** เป็นการวางสมมติฐานต่างๆที่คาดการณ์ว่าสามารถเกิดขึ้นได้ในการทำโครงการ

กิจกรรมที่ 2. การกำหนดความสำคัญของโครงการ (Establishing Project Priority) เป็นการกำหนดความสำคัญของ Parameter แต่ละตัวซึ่งมีผลต่อคุณภาพของโครงการ ซึ่งต้องมีการ trade-offs กัน ได้แก่ 1) Performance (Scope) 2) Time (Schedule) 3) Cost (Budget)

การจัดลำดับความสำคัญแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) Constrain: กำหนดแน่นอน เปลี่ยนแปลงไม่ได้ทั้งเวลา,ความต้องการ ,ขอบเขต ,งบประมาณ
- 2) Enhance: ลดได้/ส่งเสริม ถ้าเป็นการเพิ่ม Value ให้โครงการ (Value added)
- 3) Accept: ยอมให้คลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้

กิจกรรมที่ 3. การสร้างโครงสร้างงาน (Identify Major Work Areas) เป็นการแตก Project เป็นงานย่อยๆ ผลลัพธ์ของแต่ละงานย่อยเรียกว่า work breakdown structure (WBS) จากภาพที่ 5.3 เริ่มจาก project (ซึ่งเป็น Final Deliverable) จนสุดท้ายได้ Work Package หลายๆอัน ซึ่งจะถูกจัดกลุ่มตามประเภทของงานเพื่อติดตามความคืบหน้าของ project ในด้านงาน cost และ ความรับผิดชอบ ซึ่งการแบ่งจะสามารถเป็นกี่ยกดับขึ้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับแต่โครงการ



ภาพที่ 5.3 แสดงลำดับชั้นของแต่ละงานย่อย (work breakdown structure)

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชาการบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

กิจกรรมที่ 4 การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน (Establish Responsibility) เป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงและผู้ช่วยในแต่ละงานนั้นๆ โดยผู้ที่ถูกกำหนดจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ในงานนั้นๆ

2. การวางแผนโครงการ (Project Planing)

เมื่อโครงการถูกแตกออกมาเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก(Deliverables) กิจกรรมย่อยๆ (Activities) ตารางของเวลา(Schedule) และทรัพยากร(Resources) ที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม นำมาวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่มีผลลัพธ์(Output)โครงการ โดยปกติการวางแผนโครงการสามารถใช้แผนภาพ Gantt Chart(เป็นแผนภูมิที่ทำให้เห็นกิจกรรมและระยะเวลา ทรัพยากรของโครงการ) หรือ Network Diagram(เป็นแผนภูมิที่ทำให้เห็นภาพรวม ลำดับกิจกรรมของโครงการ มักใช้ในช่วงแรกเริ่มต้นโครงการ)ช่วยในการวางแผน ซึ่งในการวางแผนโครงการต้องใช้Gantt Chart และซอฟต์แวร์ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างGantt Chartที่เป็นที่นิยมคือ Microsoft Project

3. การลงมือปฏิบัติโครงการตามแผนงาน (Implement Project)

คือ ขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้อำนาจเอาไว้ทั้งในด้าน Time, Cost และ Quality โดยต้องมีการติดตามควบคุมหากโครงการมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในระหว่างการลงมือ

ปฏิบัติในแต่ละงานจะต้องมีการสื่อสารกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการเพื่อรับรู้ปัญหา และ ความก้าวหน้าต่างๆของโครงการร่วมกัน

4. การติดตามและควบคุมโครงการ(Monitor and Control Project)

การติดตามโครงการ (Monitoring Project) คือ กระบวนการของการวัดหรือ ตรวจสอบที่ทำเป็นประจำ เป็นช่วงๆระยะเวลา สิ่งหลักที่ต้องติดตามในโครงการคือ Time, Cost และ Quality ทั้งนี้จะต้องดูเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Actual) กับ แผนเบื้องต้น (Base Line) ที่ได้วางเอาไว้ หากมีความแตกต่างจากแผนจะต้องมีการควบคุมต่อไป

การควบคุมโครงการ (Control Project) คือ กระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการ ปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้จนจะทำให้ผลงานออกมาได้มาตรฐานตามที่ กำหนด

นอกจาก Time, Cost และ Quality สิ่งที่จะต้องคอยติดตามและควบคุมในโครงการคือ ในเรื่องของความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการด้วย ดังนั้นในการทำโครงการ จะต้องมีการทำ Risk Management ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเริ่มทำตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

5. การสิ้นสุดโครงการ (Terminate Project) เป็นขั้นตอนสุดท้าย หากโครงการเสร็จสิ้นแล้วใน ขั้นตอนนี้จะกล่าวถึงการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า การลดและสงคืนResourceที่เคยใช้ในโครงการ และการจัดทำรายงานเพื่อเป็นการบริหารคลังข้อมูล/ความรู้ (Knowledge Managent) ในการทำ โครงการครั้งต่อไป

ซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยในการบริหารจัดการโครงการ (Project Mangement Software)

จากขั้นตอนในการบริหารจัดการโครงการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในปัจจุบันสามารถ นำเอาซอฟต์แวร์เข้ามาช่วย ทำให้ในการบริหารจัดการโครงการในหลายขั้นตอนมีความสะดวก และแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งซอฟต์แวร์ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ Microsoft Project

Microsoft Project เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่อยู่ภายใต้ตราสินค้า ของ Microsoft Office และจัดว่าเป็นเครื่องมือการจัดการ การวางแผน และการติดตามโครงการที่มี ประสิทธิภาพ ด้วยการผสมผสานที่เหมาะสมของการใช้งานและความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้สามารถ จัดการโครงการ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ และการจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล เพื่อให้โครงการนั้นสามารถจัดส่งในเวลาและภายในงบประมาณที่เหมาะสมได้ การ กรอกข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องลงในระบบแล้ว ตั้งแต่การจัดการขั้นตอนการทำงาน เวลาการทำงาน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนตัวเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งจะทำให้ เห็นเป็นภาพรวมของโครงการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน โปรแกรม Microsoft Project นั้นมี ความสามารถในการบริหารจัดการเวลาของโครงการที่กำหนด โดยสามารถคำนวณระยะเวลาที่

สัมพันธ์กันตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงวันสิ้นสุดของโครงการ ทั้งยังสามารถบริหารจัดการทรัพยากร (อาจเป็นแรงงานคนหรือสิ่งของ) เพื่อให้เราทราบว่าทรัพยากรดังกล่าวมีผลต่อเวลาที่กำหนดไปหรือไม่ หรือมีผลต่อค่าใช้จ่ายอย่างไร เพื่อให้เราสามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด นอกจากนี้โปรแกรมจะคำนวณให้ทราบถึงค่าใช้จ่ายของโครงการที่จะเกิดขึ้นได้ โดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่าย ณ ช่วงเวลานั้นๆ หรือค่าใช้จ่ายรวม สุดท้ายสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของการบริหารโครงการก็คือการติดตามหรือการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ โดยสามารถเปรียบเทียบระหว่างแผนและผลเพื่อใช้วัดความคืบหน้าของโครงการนั้นๆ ได้ ดังนั้นข้อมูลที่สำคัญของการบริหารจัดการโครงการด้วยโปรแกรมนี้อีกคือ รายละเอียดของงาน (กิจกรรมหรือโครงการ), ทรัพยากร, ค่าใช้จ่ายและเวลานั่นเอง

วิธีการวางแผนโครงการโดยใช้โปรแกรม Microsoft Project

1. กำหนดรายละเอียดงานกิจกรรมที่ต้องทำ (Task Name) ในช่องนี้ให้ใส่ชื่องานหรือกิจกรรม ช่วงระยะเวลา (Duration) ให้ใส่หน่วยของเวลาที่ต้องดำเนินการเลือกเป็น M(นาทิต) หรือ H(ชั่วโมง) หรือ D(วัน) หรือ W (สัปดาห์) หรือ MON (เดือน)
2. กำหนดวันเริ่มต้น (Start) และสิ้นสุด (Finish) ของแต่ละงานโครงการ เนื่องจากลักษณะงานจะยืดระยะเวลาการทำงานเป็นหลักคือกำหนดการที่ต้องทำตลอดระยะเวลาที่กำหนด
3. การปรับเปลี่ยนงานในแผนงานของโครงการ ในกรณีที่มีการเพิ่มหรือลดงาน การปรับแก้งาน หรือรวมงานหลายๆงานเข้าเป็นกิจกรรมหลัก การแก้ไขทำได้โดยไปที่งานที่ต้องการแก้ไขแล้วดับเบิลคลิก ระบบจะแสดง Task information ที่แถบ General ให้แก้ไขชื่อระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด การแทรกงานให้ไปที่ เมนู Insert เลือก new task แล้วดับเบิลคลิกที่งานนั้นและใส่ข้อมูลใน Task information การจัดการงานให้เป็นงานหลักและงานย่อยทำได้โดยคลิกที่เครื่องหมาย(Outdent) บนเมนูบาร์ เพื่อต้องการรวมงาน (Summary task) และคลิก(Indent) เพื่อต้องการทำเป็นงานย่อย (Sub Task) ตามลำดับ ซึ่งงานรวมหรืองานหลักจะรวมเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ทั้งหมดของงานย่อย จะแสดงรวมทั้งงานหลักทำให้รู้ว่างานหลักนั้นประกอบด้วยงานย่อยใดใช้เวลาและงบประมาณเท่าใด ในการดำเนินการงานหลักนั้น
4. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน เพื่อให้ทราบว่างานใดต้องดำเนินการก่อนหรือหลัง อย่างไร ซึ่งความสัมพันธ์ของงานมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

แบบที่ 1 : FS (Finish-to-Start) เมื่อต้องการให้งานที่ 1 เสร็จก่อนจึงเริ่มงานที่ 2 ได้

แบบที่ 2 : FF(Finish-to-finish) งานที่สัมพันธ์กันต้องเสร็จพร้อมกัน

แบบที่ 3 : SF(Start-to-finish) งานที่ 2 เสร็จก่อนจึงเริ่มงานที่ 1 ความสัมพันธ์แบบนี้ไม่ค่อยได้ใช้งาน เท่าใดนัก จะใช้กรณีที่ไม่วันทันเริ่มของงานที่ 2 แต่รู้ว่าต้องเสร็จเมื่อไร

แบบที่ 4 : SS(Start-to-start) เมื่องานทั้งสองเริ่มพร้อมกัน

การกำหนดความสัมพันธ์ทำได้โดยเลือกเมนู project เลือก Task information ที่ predecessors กำหนดชื่องาน(Task name) ชนิดของความสัมพันธ์ (Type) และกำหนดการถ่วงเวลา (Lag) เป็นลบ ถ้าต้องการเร็วขึ้นหรือเป็นบวกเมื่อต้องการให้ล่าช้าออกไปตามหน่วยเวลาที่กำหนด หรือสามารถกำหนดเป็นร้อยละความสำเร็จของงานเท่าใดก่อนจึงเริ่มงานในลำดับต่อไป

5. การกำหนดจุดตรวจสอบ (Milestone) และงานที่ต้องทำเป็นประจำ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานโครงการ สามารถกำหนดจุดตรวจสอบหรือ Milestone ไว้เป็นระยะๆ เช่น รายไตรมาส เพื่อเปรียบเทียบทรัพยากร/งบประมาณที่ต้องใช้ไปในแต่ละไตรมาส

6. การกำหนดข้อมูลทรัพยากร งานกิจกรรมจะสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคคลหรือคน ยานพาหนะ อุปกรณ์ เครื่องมือ งบประมาณ ซึ่งรวมเรียกว่าทรัพยากร การวางแผนงานก็คือการประมาณการใช้ทรัพยากรล่วงหน้าหากมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบจะทำให้แผนการทำงานสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่และสามารถคำนวณงบประมาณใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด การกำหนดทรัพยากรที่ใช้กับงานต้องเลือกใช้กฎในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องด้วย

7. การจัดสรรทรัพยากรให้กับงานที่มุมมอง Gantt chart เลือกงานที่ต้องการคลิกเครื่องหมาย Assign resources บนเมนูบาร์ เลือกทรัพยากรที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งหมดในงานนั้น เมื่อกลับมาดูที่ Resource sheet หากมีทรัพยากรบางตัวเป็นสีแดงแสดงว่าทรัพยากรนั้นไม่สามารถตอบสนองต่อแผนงานที่วางไว้ อาจมีความต้องการทรัพยากรประเภท Work ในช่วงเวลาเดียวกัน จะต้องปรับแก้ช่วงเวลากฎปฏิบัติงาน หรือเพิ่มจำนวนทรัพยากรเพื่อความสะดวกในการจัดการให้เลือก Windows ที่เมนูบาร์เลือก Split จะมีหน้าต่างด้านล่างใช้ในการจัดสรรทรัพยากรให้กับงานได้ ในช่อง Work จะเกิดจากการคำนวณของ ระยะเวลา (Duration) คูณกับ หน่วยทรัพยากร (Unit) หลังจากกำหนดทรัพยากรให้กับงานแล้วโปรแกรมจะคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละงาน เมื่อมีการเรียกใช้ทรัพยากรภายหลัง เมื่อมีการปรับเปลี่ยนทรัพยากรโปรแกรมจะคำนวณใหม่ทุกครั้ง

8. การบริหารทรัพยากร การมอบหมายงานให้ทรัพยากรทำได้ 2 ลักษณะ คือใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกันทำงานร่วมกัน หรือใช้ทรัพยากรต่างกันทำงานร่วมกัน เมื่อมีการมอบหมายงานแล้วโปรแกรมจะคำนวณตามสมการ $Work = Duration \times Unit$ ซึ่ง Work คือชั่วโมงการทำงานของทรัพยากร Duration คือระยะเวลาของงาน และ Unit คือจำนวนทรัพยากร ซึ่งโปรแกรมจะให้เลือกว่าจะกำหนดตัวแปรใดคงที่ หากมีการปรับแก้ตัวแปรนั้นจะกระทบกับตัวแปรอื่น

9. การติดตามงาน เป็นขั้นตอนการปรับปรุงข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในแผนงานโครงการเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ หลังจากที่มีการวางแผนงานการใช้จ่ายงบประมาณเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ให้ทำการบันทึกเป็นข้อมูลอ้างอิง Baseline โดยใช้เมนู Tools เลือก Tracking เลือก save baseline จากนั้นไปที่

เมนู View เลือก Resource usage แทรก Column ค่าใช้จ่ายผันแปร (Cost variance) ถ้าค่าเป็นลบ แสดงว่าใช้จายน้อยกว่าแผนงาน แทรกแผนงานงบประมาณที่ตั้งไว้ (Baseline cost) และแทรกผลการดำเนินงาน (Work) ซึ่งค่าใช้จ่าย/งานที่เกิดขึ้นจริงเป็นเท่าใดก็ปรับแก้ที่จุดนี้

กล่าวโดยสรุป โปรแกรม Microsoft Project นี้สามารถจัดการโครงการได้หลากหลาย โครงการพร้อมกัน ท่านสามารถรู้ได้ในทันทีว่าแผนงานต่างๆ นั้นเริ่มต้นและสำเร็จเมื่อใด ใครเป็นผู้ดำเนินการ ใช้เงินเท่าใด หรือหากต้องการเทียบระหว่างกิจกรรมหรือโครงการที่ตั้งแผนไว้กับที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างกันอย่างไร และสามารถเรียกดูรายงานค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้ว่าเกินกับงบประมาณที่วางแผนไว้หรือไม่ อย่างไร กิจกรรมหรือโครงการใดที่จะก่อให้เกิดปัญหาหรือไม่สามารถจัดส่งภายในเวลาที่วางแผนไว้ ซึ่งจะให้เห็นภาพรวมของโครงการที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน

ในการบริหารจัดการโครงการ ของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ ทำได้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของโครงการ (POS: Project Objective Statement)

พัฒนาปรับปรุงอพาร์ทเมนต์ให้เป็นรูปแบบบรรยากาศของ Sport&Education Club ด้วยงบประมาณไม่เกิน 5-5.5 แสนบาท ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

กำหนดความสำคัญของโครงการ (Establishing Project Priority)

	Time	Requirement	Cost
Constrain			
Enhance	●	●	
Accept			●

ภาพที่ 5.4 การกำหนดความสำคัญโครงการ โดยการ Trade-off (Time, Requirement, Cost)

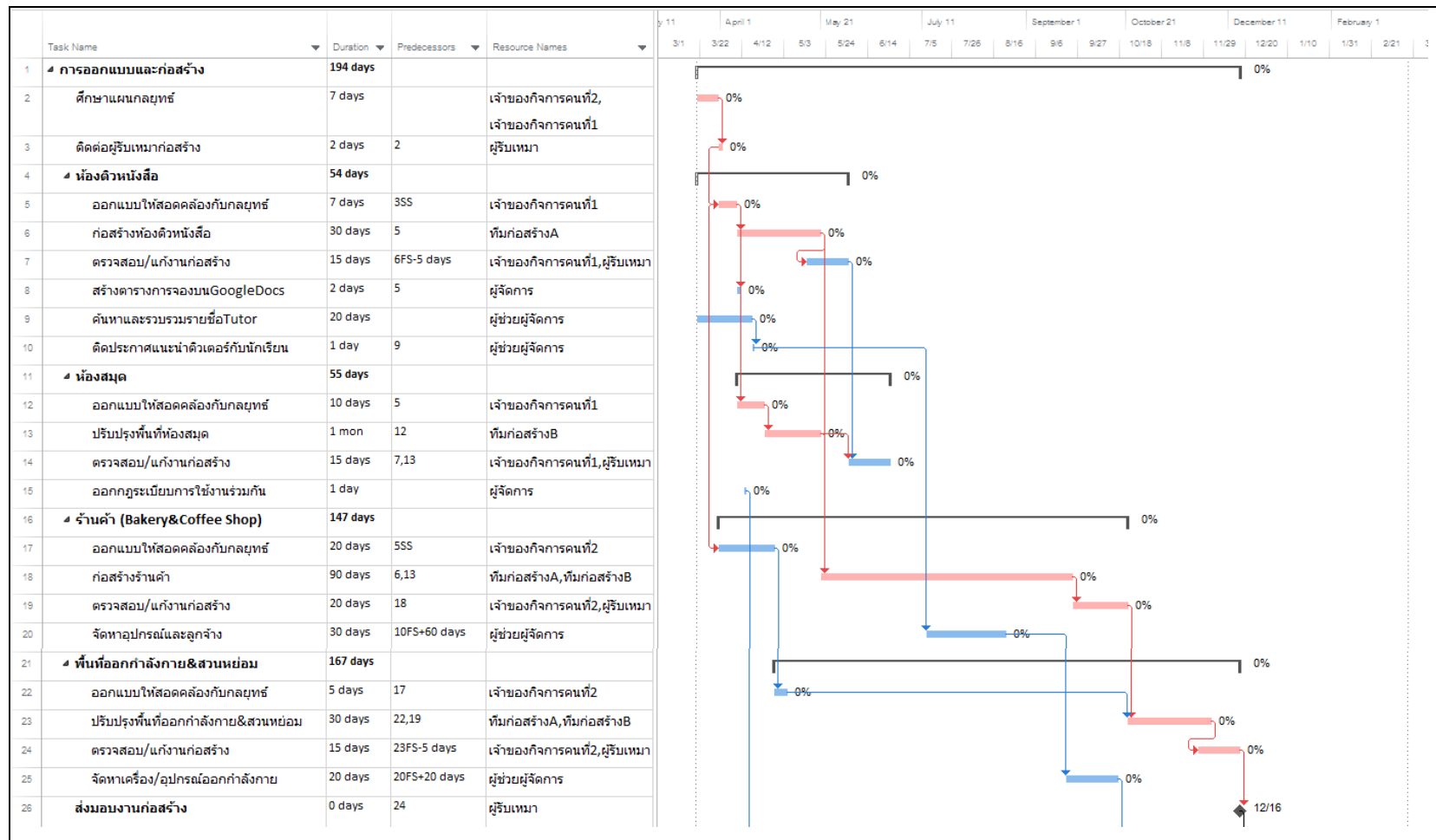
ที่มา: กำหนดความสำคัญโครงการ โดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

จากภาพที่ 5.4 จะเห็นว่าโครงการพัฒนาอพาร์ทเมนต์ในครั้งนี้สิ่งที่ให้ความสำคัญที่สามารถจะ **Enhance** ได้คือ เวลา (Time) และคุณภาพของผลลัพธ์ (Requirement) ในเรื่องของเวลา เนื่องจากต้องการให้ทันต่อการแข่งขันปัจจุบันและทันต่อการคืนทุนได้ในระยะเวลา 10 ปีนับตั้งแต่เปิดธุรกิจ ดังนั้นหากโครงการสามารถเสร็จได้เร็วกว่ากำหนด และมีการปรับปรุงคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการเพื่อให้ตรงกับความต้องการลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น ก็สามารถที่จะ **Accept** ได้หากจะต้อง มีค่าใช้จ่าย (Cost) ที่เพิ่มขึ้นเกินกว่างบประมาณที่จัดสรรเอาไว้บ้าง

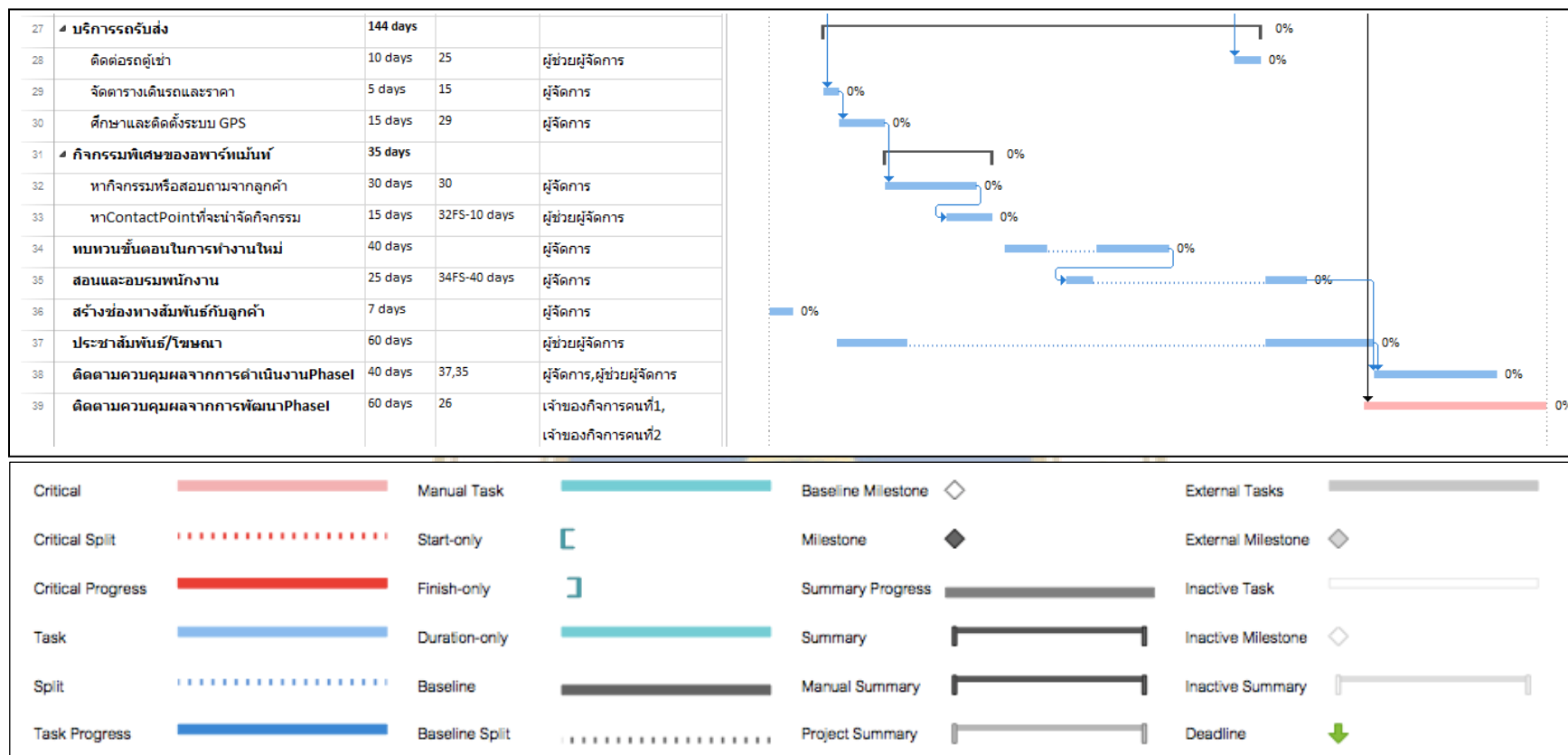
การวางแผนโครงการของอพาร์ทเมนต์ปีใหม่ (Planing Project)

แผนโครงการพัฒนาปรับปรุงอพาร์ทเมนต์ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ประกอบไปด้วยสิ่งที่ต้อง
ดำเนินการ (Deliverables) กิจกรรมย่อยๆ (Work Packages) ช่วงระยะเวลา (Duration) และการใช้
ทรัพยากร (Resources) ดังภาพที่ 5.5 และ ภาพที่ 5.6

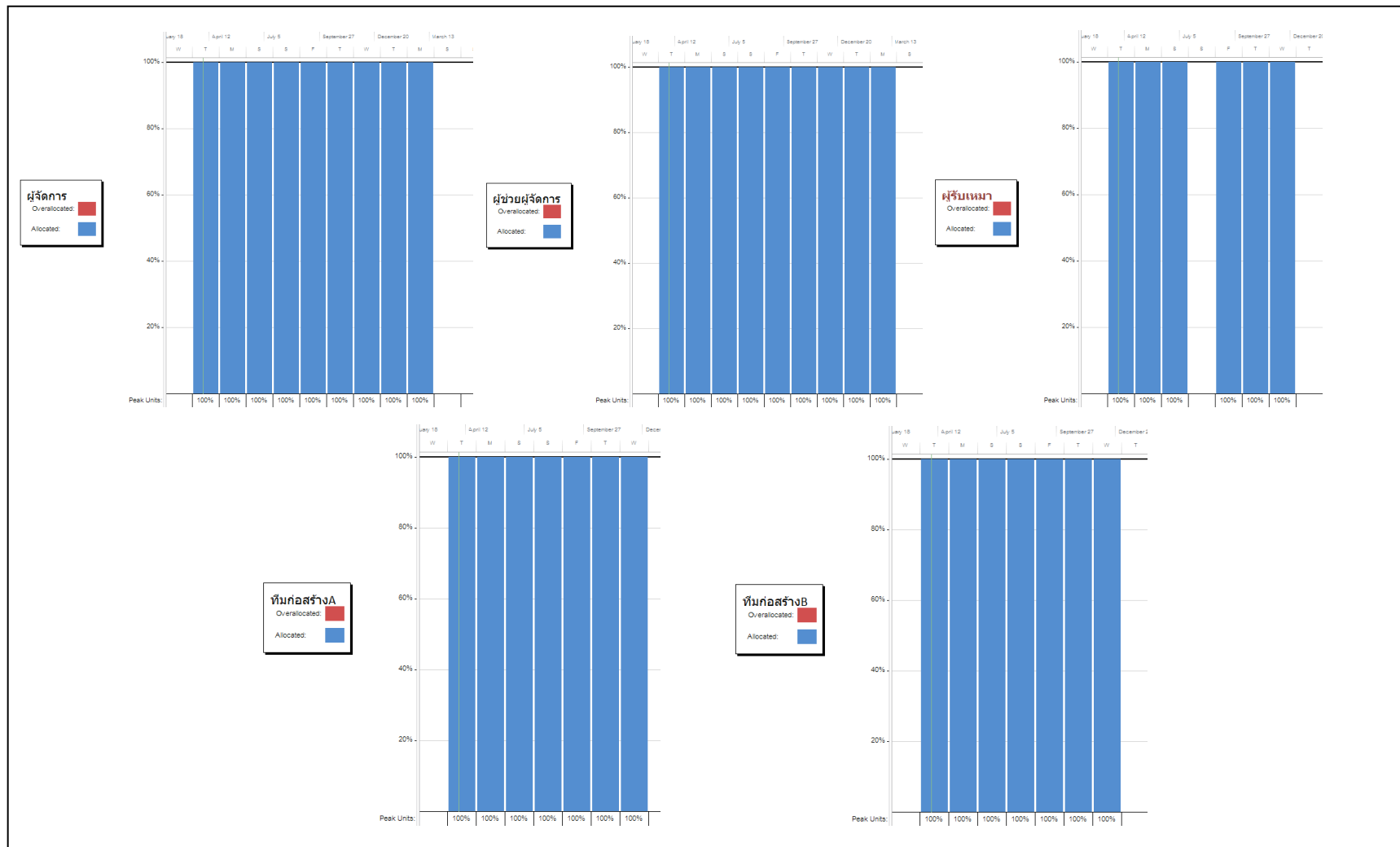




ภาพที่5.5 แผนงาน โครงการพัฒนาปรับปรุงอาร์ทเม้นท์ตามแนวทางกลยุทธ์ เพื่อเป็นบรรยากาศSport&Education Club
ที่มา: จัดทำแผนงาน โครงการโดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้



ภาพที่ 5.5 แผนงาน โครงการพัฒนาปรับปรุงอพาร์ทเมนต์ตามแนวทางกลยุทธ์ เพื่อเป็นบรรยากาศ Sport&Education Club (ต่อ)
ที่มา: จัดทำแผนงานโครงการโดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้



ภาพที่ 5.6 แสดงอัตราการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลในแผนงานโครงการพัฒนาอพาร์ทเมนต์
ที่มา: จัดสรรการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล โดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

จากภาพที่ 5.6 ข้างต้น จะเห็นว่ามี การวางแผนงาน โครงการเริ่มต้น (Baseline Plan) ที่ให้ความสำคัญกับในเรื่องของคุณภาพการก่อสร้าง (Requirement/Quality) มีการตรวจสอบ/แก้ไขในทุกๆระยะเพื่อควบคุมคุณภาพการก่อสร้าง โดยกำหนดกิจกรรมแยกเป็นแต่ละส่วนงานหลักที่ต้องดำเนินงาน (Deliverables) คือ งานการก่อสร้าง(ห้องคิวนั่งสือ ห้องสมุด ร้านค้า พื้นที่ออกกำลังกายและสวนหย่อม) งานการพัฒนาขั้นตอนในการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ งานอบรมพัฒนาทักษะพนักงาน งานการประชาสัมพันธ์ งานการติดตามการดำเนินงานและภาพรวมที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งล้วนเป็นการวางกิจกรรมที่สนับสนุนกับแนวทางกลยุทธ์ นอกจากนี้มีการบริหารกิจกรรมที่มีการลงทุนซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ และมีค่าเสื่อมถอย ให้เลื่อนออกไปนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากงานก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จจะทำให้เงินทุนจมโดยใช่เหตุ เช่น กิจกรรมการจัดซื้อหาอุปกรณ์ในการเปิดร้านกาแฟ อุปกรณ์ออกกำลังกาย เป็นต้น ทั้งนี้ในการบริหารจัดการในเรื่องของเวลาโครงการให้อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือไม่เกินปี พร้อมทั้งมีการระบุเงื่อนไข/ลำดับของกิจกรรมนั้นๆในคอลัมน์ Predecessors ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- 5SS (Start to Start) คือ กิจกรรมนี้จะเริ่มพร้อมกับกิจกรรมที่ 5
- 10FS+60days (Lag time) คือ กิจกรรมนี้จะเริ่มหลังจากกิจกรรมที่ 10 แล้วเสร็จไปแล้ว 60 วัน
- 23FS-5days (Lead time) คือ กิจกรรมนี้จะเริ่มก่อนที่กิจกรรมที่ 23 จะแล้วเสร็จ 5 วัน

จากภาพที่ 5.4 จะเห็นว่ามี การบริหาร Resource ที่จะต้องมีการนำไปคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายจัดจ้าง คือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้รับเหมา ทีมก่อสร้าง A และ ทีมก่อสร้าง B แต่ในการดำเนินงานจริงจะมีทรัพยากรเพิ่มอีกสองคน คือ เจ้าของกิจการคนที่ 1 เจ้าของกิจการคนที่ 2 จากแผนงานโครงการข้างต้นจะเห็นว่าพยายามมีการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด กล่าวคือ จัดสรรให้อัตรการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (Utilization Rate) ถูกใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 100% ในช่วงระยะเวลาที่ต่อเนื่อง จะมีก็เพียงเล็กน้อยสำหรับผู้รับเหมาที่เว้นช่วงกิจกรรมเนื่องจากเป็นช่วงของการก่อสร้างอาคารเป็นหลัก จะเห็นได้ว่า Resource ที่เหมาะสมจะถูกจัดสรรให้อยู่ในระดับเดียวกัน (Levelling)

อย่างไรก็ตาม หากอนาคตเมื่อลงมือปฏิบัติตามแผนงานแล้ว และมีการใช้ทรัพยากรเกิน Utilization Rate เพื่อเร่งให้โครงการเสร็จทันการแข่งขัน แนวทางที่สามารถทำได้คือ อาจจะมีการจ่ายค่าแรงล่วงเวลา ให้ค่าแรงเพิ่ม การเพิ่มจำนวนคนก่อสร้าง เช่น เพิ่มทีมก่อสร้าง C เข้ามาช่วย หรือ ใช้วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความเหมาะสมที่สุด (Utilize Resource) โดยเทคนิคการทำ Resource Levelling คือการบริหารจัดการเลื่อนกิจกรรมต่างๆที่สามารถขยับได้โดยไม่กระทบกับกิจกรรมอื่น (มี Slack time) ผลลัพธ์ทำให้มีการใช้ทรัพยากรให้อยู่ในระดับเดียวกันในแต่ละช่วงเวลา เพื่อลดการว่างงานของทรัพยากรในบางช่วงเวลา กล่าวคือให้สามารถใช้ทรัพยากรคุ้มค่าที่สุด และเหมาะสมมากที่สุดนั่นเอง ส่วนกิจกรรมที่เป็นเส้นสีแดง (Critical Path) ในรูปภาพ 5.3 คือ

กิจกรรมหลักที่ต้องเร่งดำเนินการ(Critical Activities)ให้ได้ตามกำหนด เพื่อให้ไม่กระทบกับระยะเวลาโครงการที่วางไว้ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ในที่สุด

การติดตามและควบคุมโครงการ(Monitor and Control Project)

เมื่อเริ่มมีการนำแผนไปใช้ในโครงการแล้ว(Implement Project) จะต้องมีการติดตาม Time, Resource, Cost, Quality โดยเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นขึ้นเทียบกับแผนงานเบื้องต้น (Baseline) หรือ ติดตามควบคุมตัวงบประมาณ(Budget) สามารถติดตามได้จากตัวแปร Cost Variance (ความเบี่ยงเบนของต้นทุน) และ Schedule Variance (ความเบี่ยงเบนด้านความคืบหน้าโครงการ) เป็นต้น ซึ่งการควบคุมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานยังคงเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดเอาไว้จนได้ผลลัพธ์ของโครงการในที่สุด

5.3 การบริหารจัดการกับความเสี่ยง(Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเรียกว่าอุบัติเหตุ(Accident)

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง(Risk Management Process) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4. กิจกรรมการติดตามและควบคุม (Risk Monitoring&Control)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

อพาร์ทเมนต์ปีใหม่มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงดัง 4 ขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง(Risk Identification)

ความเสี่ยงในระดับของการดำเนินงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแล้วส่งผลกระทบกับโดยตรงกับธุรกิจอพาร์ทเมนต์ปีใหม่มี ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงจากการก่อสร้างล่าช้ากว่ากำหนด(เกินกว่าปี) ทำให้ส่งผลกระทบไม่ทันต่อการแข่งขัน และไม่สามารถทันต่อการคืนทุนธุรกิจซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ความเสี่ยงที่ก่อสร้างไม่ตรงกับที่ออกแบบเอาไว้ ทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจ เช่น ห้องดูกันแคบเกินไป ห้องสมุดชั้นหนังสือสูงเกินไป
3. ความเสี่ยงที่ไม่มีลูกค้ามาจองใช้บริการห้องดูหนังสือ ทำให้ส่งผลกระทบต่อรายได้ที่ควรจะได้มากขึ้น เสียโอกาสในการสร้างรายได้ ในขณะที่มีการลงทุนสร้างไปแล้ว
4. ความเสี่ยงที่ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการร้านค้า(Bakery&Coffee) ทำให้ส่งผลกระทบต่อรายได้ที่ควรจะได้มากขึ้น เสียโอกาสในการสร้างรายได้ ในขณะที่มีการลงทุนสร้างไปแล้ว
5. ความเสี่ยงที่ลูกค้าไม่สนใจร่วมกิจกรรมพิเศษที่ทางอพาร์ทเมนต์จัด ส่งผลทำให้ไม่สามารถสร้างบรรยากาศ สร้างความสนใจในความเป็น Sport & Education Club
6. ความเสี่ยงที่รถเช่าเพื่อบริการรับส่งไม่มีลูกค้าใช้งานเท่าที่ควร ทำให้ส่งผลกระทบเกิดการสูญเสียค่าเช่าโดยสิ้นเปลือง

7. ความเสี่ยงที่จะเกิดความวุ่นวายรบกวนผู้พักอาศัยรายอื่น เนื่องจากชั้นล่างจะมีการเปิดห้องครัว มีร้านค้า มีนักเรียน/นักศึกษา และลูกค้ามาก ขึ้นลง-เข้าออก ทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้พักอาศัยด้านบน เกิดความไม่พอใจ เนื่องจากมีเสียงรบกวนมากขึ้น
8. ความเสี่ยงไฟฟ้าดับ เนื่องจากมีไฟฟ้าลัดวงจรหรือใช้ไฟฟ้าพร้อมกันเกินอัตราการจ่ายไฟ ทำให้ส่งผลกระทบต่อคนทั้งอาคาร โดยเฉพาะพื้นที่ตัวหนังสือ ห้องสมุด และร้านค้าชั้นล่าง
9. ความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยของผู้พักอาศัยภายใน เนื่องจากอาจจะมีลูกค้าภายนอกมารับบริการร้าน Bakery & Coffee มีการเข้าออกของคนนอกมากกว่าแต่ก่อน ทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับคนใน
10. ความเสี่ยงในการที่คนไม่ใส่ใจที่จะใช้ระบบสารสนเทศที่นำเข้ามาใช้ไม่ว่าจะเป็น เครื่องมือ Google Docs ในการจองห้องทำให้ไม่สามารถลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลงได้ หรือ การติดตามรถผู้รับส่ง โดยระบบ GPS ส่งผลทำให้กลายเป็นสูญเปล่าในการลงทุน

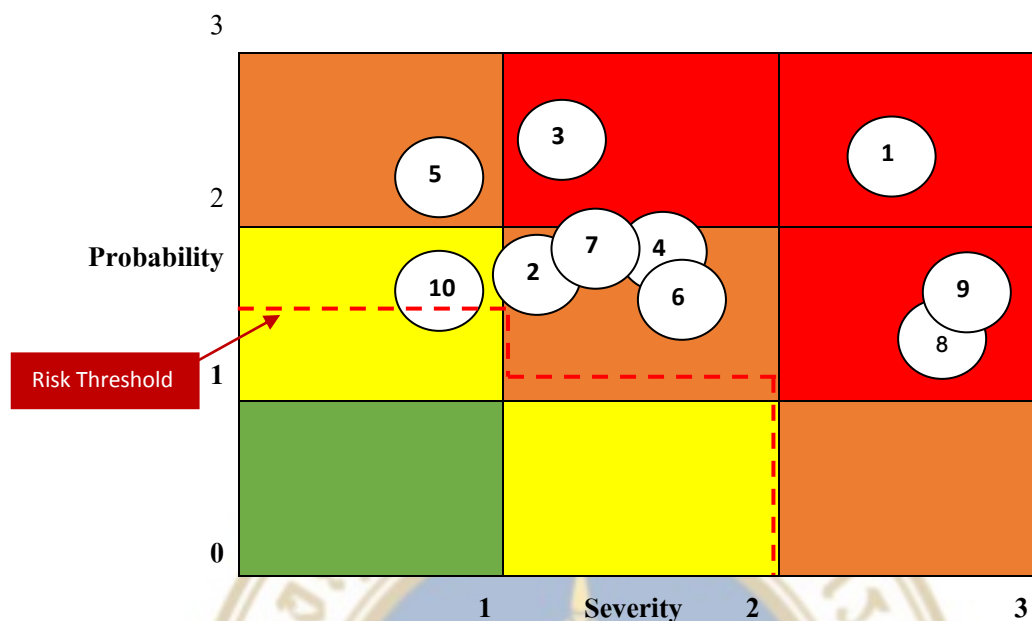
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

เมื่อได้รายการความเสี่ยงในหัวข้อก่อนหน้านี้แล้วจึงนำมาทำการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัยคือ โอกาสในการเกิด และ ความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น ในส่วนของเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินอพาร์ทเมนต์ใหม่ เป็นดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงของอพาร์ทเมนต์

โอกาสในการเกิด (Probability) ระดับความรุนแรง (Severity)	ลำดับ (Rating)
<20%	1 = Low
20%-50%	2 = Medium
>50%	3 = High

เมื่อนำความเสี่ยงที่ระบุมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้มาแสดงโดยใช้ Risk Matrix จะได้ดังรูปภาพ 5.7



ภาพที่ 5.7 แสดงระดับความเสี่ยงจากการประเมินและเส้นยอมรับความเสี่ยงของอพาร์ทเมนต์
ที่มา: จัดทำการประเมินระดับและเส้นยอมรับความเสี่ยงโดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

เมื่อนำแต่ละข้อมาแสดงใน Risk Matrix แล้วจะเห็นว่า ความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พื้นที่สีแดง(ความเสี่ยงที่ 3, 4, 8, 9) พื้นที่สีส้ม(ความเสี่ยงที่ 2, 6, 5) ตามลำดับ ที่จะต้องได้รับการติดตามและควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนในพื้นที่สีเหลือง(ความเสี่ยงที่ 10)มีความสำคัญรองลงมา แต่ทั้งนี้เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงและนำมา Plot ลง Matrix แล้ว จะเห็นว่าทุกความเสี่ยงอยู่เหนือระดับเส้นแบ่งการยอมรับความเสี่ยง(Risk Threshold) ดังนั้นจึงนำความเสี่ยงเหล่านี้มาทำแผนรับมือกับความเสี่ยงในลำดับขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 3 การรับมือกับความเสี่ยง(Risk Response)

เป็นการเตรียมแผนเพื่อรับมือกับแต่ละความเสี่ยง ใช้ในการติดตามความเสี่ยงโดยสามารถดูจากตัวชี้วัด(Indicator) และควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ โดยการระบุวิธีการรับมือกับความเสี่ยง (Response) หรือหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริงจะต้องมีแผนรับมือฉุกเฉิน (Contingency Plan) ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 แสดงแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงของโครงการ(Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk Event)	การรับมือ (Response)	วิธีการรับมือ (How)	แผนรับมือฉุกเฉิน กรณีเกิดเหตุ (Contingency Plan)	ตัวชี้วัด (Indicators)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible Staff)
ความเสี่ยงจากการก่อสร้างล่าช้ากว่ากำหนด (ปี)	ป้องกัน ไม่ให้เกิด (Prevent)	ติดตามและควบคุมแผนงานให้เป็นไปตาม Baseline Plan	- เร็วหรือช้า ค่าปรับล่าช้า - จ้างแรงงานเพิ่มหรือต้องทำงานล่วงเวลา	แผนงานที่วางไว้เบื้องต้น (Baseline Plan)	เจ้าของกิจการ, ผู้จัดการ, ผู้รับเหมา
ความเสี่ยงที่ไม่มีลูกค้ามาจองใช้บริการห้องดีวหนังสือ	ป้องกัน ไม่ให้เกิด (Prevent)	ต้องจองห้องล่วงหน้า 1-2 วัน และมีเสียค่ามัดจำหากยกเลิกการจอง	ให้สิทธิบัตรและนักเรียน/นักศึกษาภายนอกเข้าได้ หรืออนุญาตให้เข้าเป็นห้องอ่านหนังสือทำงานส่วนตัวได้	อัตราการใช้งานห้อง (Utilization Rate)	ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ
ความเสี่ยงที่ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการร้านค้า	ช่วงแรก: ลดความเสี่ยง (Reduce)	จัดโปรโมชั่นกระตุ้นให้คนเข้ามา เช่น ลดราคา สะสมแต้ม เป็นต้น	ให้นักลงทุนที่ต้องการจะเปิดร้าน Bakery&Coffee	จำนวนที่ว่างในแต่ละช่วงเวลา	ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ
	ช่วงหลัง: โยกย้ายความเสี่ยง (Transfer)	ออกประกาศเช่าซื้อกิจการตามเว็บไซต์ หรือ เจ้าของกิจการร้าน Bakery&Coffee ที่มีประสบการณ์จากร้านอื่นมาบริหารแทน	มาเช่าพื้นที่และอุปกรณ์เพื่อดำเนินร้านแทนภายใต้เงื่อนไข ตรีมิตรร้าน Education & Sport Club เช่น เดิม (พร้อม ต้องจ้างคนงานเดิมด้วย)		
ความเสี่ยงไฟฟ้าดับ	จากภายใน: ป้องกัน ไม่ให้เกิด	ติดตั้งเครื่องวัดกระแสไฟฟ้าที่ใช้ภายในอาคาร และทำ	เปิดเครื่องสำรองไฟฟ้าที่มีจำนวนวัตต์เพียงพอ	จำนวนห้องทั้งหมดในอาคารที่ใช้ไฟ	เจ้าของกิจการ, ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ

ตารางที่ 5.6 แสดงแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงของโครงการ(Risk Management) (ต่อ)

	(Prevent)	การตรวจเช็คเป็นระยะ โดยเฉพาะช่วงที่ผู้พักเต็ม	สำหรับทั้งอาคาร	พร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกัน	
	ตัดไฟ: ลดความเสี่ยง (Reduce)	ติดตั้งเครื่องสำรองไฟฟ้าที่มีจำนวนวัตต์เพียงพอสำหรับทั้งอาคาร	เปิดเครื่องสำรองไฟฟ้าที่มีจำนวนวัตต์เพียงพอสำหรับทั้งอาคาร	การแจ้งตัดไฟของรัฐ/เกิดเหตุไฟไหม้ในระแวกนั้น	
ความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยของผู้พักอาศัยภายใน	ก่อน: ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	- จำกัดไม่ให้คนนอกเข้าพื้นที่ประตู Access Card หรือพื้นที่พักอาศัยเด็ดขาด - รปภ ต้องเคร่งครัดในกฎระเบียบอย่างเข้มงวด	- แจ้งความ และเจ้าของกิจการ/ผู้จัดการต้องชี้แจงกับผู้เข้าพักอาศัยด้วยตนเอง - ประเมินความเสี่ยงแรงและปลอดภัยของผู้พักอาศัย	จำนวนกลุ่มคนในชุมชนที่มีลักษณะที่ไม่น่าไว้วางใจ	ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, พนักงานรักษาความปลอดภัย
	หลัง: ยอมรับความเสี่ยงนั่นเอง (Tolerate)	-			
ความเสี่ยงที่ก่อสร้างไม่ตรงกับที่ออกแบบเอาไว้	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	ติดตามและควบคุมแผนงานให้เป็นไปตาม พิมพ์เขียว(Blue Print)ที่ออกแบบเอาไว้	ผู้รับเหมาต้องรีบแก้ไขแบบอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นต้องมีการจ่ายค่าปรับ	พิมพ์เขียว (Blue Print) ที่ออกแบบเอาไว้	เจ้าของกิจการ, ผู้จัดการ, ผู้รับเหมา
ความเสี่ยงที่ลูกค้าไม่สนใจร่วมกิจกรรมพิเศษที่ทางอพาร์ทเมนต์จัด	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	- รับฟังความคิดเห็นแนะนำจากลูกค้าส่วนใหญ่ ว่าชอบกิจกรรมแบบไหนที่น่าสนใจ กระตุ้นการเข้าร่วมกิจกรรม - จัดกิจกรรมออกมาให้น่าสนใจ ไม่น่า	สอบถามผลตอบรับในแง่ลบ แล้วนำมาแก้ไขเพื่อจัดกิจกรรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น	จำนวนลูกค้าที่ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม	ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ

ตารางที่ 5.6 แสดงแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงของโครงการ(Risk Management) (ต่อ)

		เพื่อให้ลูกค้าจะได้ อยากเข้าร่วมในครั้ง ถัดไป			
ความเสี่ยงที่ รถเช่าเพื่อ บริการรับส่ง ไม่มีลูกค้าใช้ งานเท่าที่ควร	ป้องกัน ไม่ให้เกิด (Prevent)	จัดโปรโมชั่นเหมา จ่ายค่าโดยสารรับส่ง เป็นรายเดือนสำหรับ ผู้พักอาศัย	สอบถามผลตอบ รับในแง่ลบ แล้ว นำมาแก้ไข เช่น เส้นทางไม่ผ่าน เวลาออกรถไม่ เหมาะสม เป็นต้น หรือ ยกเลิกการ เช่ารถผู้ไปหาก บริการนี้ไม่ได้ เป็นที่ต้องการของ ลูกค้าเป้าหมาย	จำนวนลูกค้า ที่ให้ความ สนใจเข้าใช้ บริการรถ รับส่ง	ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ
ความเสี่ยงใน การที่คนไม่ ใส่ใจที่จะใช้ ระบบ สารสนเทศที่ นำเข้ามาใช้	ป้องกัน ไม่ให้เกิด (Prevent)	ประชาสัมพันธ์การใช้ งานที่บอร์ด หรือ ทำ คลิปแนะนำผ่าน ช่องทางสัมพันธ์ แสดง ขั้นตอนการใช้ ที่ชัดเจน แสดงให้เห็น ถึงความสะดวกและ รวดเร็วกว่าเดิม	สอบถามผลตอบ รับในแง่ลบ แล้ว นำมาแก้ไขเพื่อ กระตุ้นให้ลูกค้าใช้ งานให้ได้	จำนวนลูกค้า ที่ให้ความ สนใจเข้าใช้ ระบบ สารสนเทศที่ จัดเตรียม เอาไว้	ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring&Control)

เมื่อมีแผนการวางแผนรองรับความเสี่ยงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องคอยนำแผนมาติดตามโดยวัดจาก Indicator เป็นตัวชี้วัดว่าความเสี่ยงนั้นๆทางใกล้หรือทางไกลการเกิดหรือไม่ ปกติจะมีการจัดทำรายงานความคืบหน้า สถานะความเสี่ยง และปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องคอยติดตามว่าแผนสามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ หรือต้องมีการปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป ทั้งนี้หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้วก็ต้องมีการรับมืออย่างเร่งด่วนโดยปฏิบัติตามแผนรองรับฉุกเฉิน (Contingency Plan) ที่ได้วางแผนเอาไว้

ตัวอย่าง ตารางที่นำมาใช้ในการควบคุมและรายงานความเสี่ยง ดังภาพที่ 5.8 และ ตารางสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง ดังภาพที่ 5.9

				การประเมินความเสี่ยง					
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	เวลา
การพัฒนาอพาร์ทเมนต์ให้อยู่ในกำหนดเวลา	แผนงานที่วางไว้เบื้องต้น (Baseline Plan)	การดำเนินงานก่อสร้าง	ความเสี่ยงจากการก่อสร้างล่าช้ากว่ากำหนด (1ปี)	2.5	2.5	6.25	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	ติดตามแผนงานให้เป็นไปตาม Baseline	ทุกสัปดาห์

ภาพที่ 5.8 ที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมและรายงานความเสี่ยง

ที่มา: เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบริหารความเสี่ยง” ตามกรอบของ กพร.

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง	ผลจากการใช้มาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง	โอกาสคงเหลือ	ผลกระทบคงเหลือ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	ปัญหาอุปสรรค

ภาพที่ 5.9 ที่สามารถสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การบริหารความเสี่ยง” ตามกรอบของ กพร.

เมื่อทำการประยุกต์แผนปฏิบัติดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าภายหลังการพัฒนาจะสามารถทำให้ธุรกิจไปถึงเป้าหมายได้จริง ผู้เขียนได้ทำการประมาณการ รายได้ ค่าใช้จ่าย ค่าไรที่จะเกิดขึ้นหลังการพัฒนาภายใต้ 3 สถานการณ์ (สถานการณ์ที่ดีที่สุด, สถานการณ์ปกติ, สถานการณ์ที่แย่ที่สุด) ที่สามารถเกิดขึ้นและส่งผลต่อการคืนทุนซึ่งเป็นเป้าหมายของธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.7 แสดงตัวเลขกำไรสุทธิในแต่ละปีเพื่อการคืนทุน และโอกาสในการบรรลุเป้าหมายธุรกิจจากแผนพัฒนากลยุทธ์
ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

ปี พ.ศ.	เริ่มกิจการ คค 53	2554-2557 (สิ้นปีที่4)	2558 (สิ้นปีที่5)	2559 (สิ้นปีที่6)	2560 (สิ้นปีที่7)	2561 (สิ้นปีที่8)	2562 (สิ้นปีที่9)	2563 (สิ้นปีที่10)
กำไรสุทธิต่อปี	0	6,494,120	2,584,313	2,584,313	2,584,313	2,584,313	2,584,313	662,584,313
มูลค่าต้นทุนธุรกิจ	-22,500,000	-16,005,880	-12,921,567	-10,337,253	-7,752,940	-5,168,627	-2,584, 313	0 คืนทุน

เพิ่มงบลงทุน - 500,000 บาท

รายได้	ปีที่พัฒนาแล้วเสร็จ (ปี 58)		
	Best Case (28 ห้อง)	Normal Case (26 ห้อง)	Worst Case (22 ห้อง)
ค่าเช่า (หลังพัฒนา 9,500 บาท/เดือน)	3,192,000	2,850,000	2,508,000
กำไรค่าน้ำ	17,940	16,380	14,040
กำไรค่าไฟ	62,100	56,700	48,600
กำไรค่าโทรศัพท์	12,560	12,560	12,560
กำไรตู้จำหน่ายเครื่องดื่ม/ซักผ้า	16,560	15,120	12,960
รายได้อื่นๆ	20,000	20,000	20,000
กำไรห้องคิว (เฉลี่ย 6 / 4 / 1ชม)	438,000	292,000	73,000
กำไรร้านค้า (ชมละ 10 / 5 / 1แก้ว) ขาย 6ชม	876,000	438,000	87,600
กำไรจากรถเช่า (คนนั่งรอบละ 15 / 7 / 1 คน) รึ่ง 6รอบ	657,000	306,600	43,800
รายได้รวม	5,292,160	4,007,360	2,820,560
หักรายจ่ายประมาณ 30%	1,587,648	1,202,208	846,168
กำไรสุทธิ 70%	3,704,512	2,805,152	1,974,392
จำนวนปีที่คืนทุนนับจากปีที่พัฒนาเสร็จ	4.3 ปี (ต้นปี62)	5.7 ปี (ปลายปี63)	8 ปี (ปลายปี65)
	เร็วกว่าเป้าหมาย 1ปี	ตามเป้าหมาย	ช้ากว่าเป้าหมาย 2ปี



จากตารางที่ 5.7 จะเห็นว่าเมื่อมีการพัฒนากลยุทธ์นี้จะมีการลงทุนงบประมาณเพิ่มขึ้น 500,000 บาทในปีที่พัฒนา ดังนั้นหากต้องการคืนทุนให้ได้ในระยะเวลา 10 ปี(ภายในสิ้นที่ 2563) นั้นหมายถึงจะต้องทำกำไรสุทธิต่อปีให้ได้ขั้นต่ำ 2,584,313 บาท จะเห็นว่าเมื่อพัฒนาแล้วเสร็จจะเกิดรายได้เพิ่มขึ้นคือ รายได้จากห้องติวหนังสือ รายได้จากร้านค้า รายได้จากบริการรถรับส่ง โดยพิจารณาความสามารถในการคืนทุนถึงเป้าหมายจากสถานการณ์ที่เป็นไปได้คือ สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case) สถานการณ์ปกติ(Normal Case) และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด(Worst Case) ดังต่อไปนี้

1. รายได้จากห้องเช่า เพิ่มขึ้นราคา 9,500 บาทต่อเดือน ภายใต้สถานการณ์ที่ดีที่สุด(Best Case)มีผู้เช่าเฉลี่ย28ห้อง สถานการณ์ปกติ(Normal Case)มีผู้เช่าเฉลี่ย26ห้อง และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด(Worst Case)มีผู้เช่าเฉลี่ย22ห้องต่อเดือน
2. รายได้จากห้องติวหนังสือ คิดชั่วโมงละ200บาท มีผู้จองใช้บริการภายใต้สถานการณ์ที่ดีที่สุด(Best Case)เฉลี่ย6ชั่วโมง สถานการณ์ปกติ(Normal Case)เฉลี่ย4ชั่วโมง และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด(Worst Case)เฉลี่ย1ชั่วโมงต่อวัน
3. รายได้จากร้านค้า คิดกำไรออเดอร์ละ40บาท มีผู้จองใช้บริการภายใต้สถานการณ์ที่ดีที่สุด(Best Case)เฉลี่ย10หน่วยต่อชั่วโมง สถานการณ์ปกติ(Normal Case)เฉลี่ย5หน่วยต่อชั่วโมงและสถานการณ์ที่แย่ที่สุด(Worst Case)เฉลี่ย1หน่วยต่อชั่วโมงเฉลี่ยจากช่วงพีค6ชั่วโมงต่อวัน
4. รายได้จากบริการรถรับส่ง คิดกำไรต่อคน20บาท มีผู้จองใช้บริการภายใต้สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case)มีผู้โดยสารเฉลี่ย15คนต่อรอบ สถานการณ์ปกติ(Normal Case)มีผู้โดยสารเฉลี่ย7คนต่อรอบ และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด(Worst Case)มีผู้โดยสารเฉลี่ย1คนต่อรอบ โดยจะวิ่ง6รอบ(ไป3รอบ กลับ3รอบ)

โดยรายได้อื่นๆภายใต้สถานการณ์ที่ดีที่สุด(Best Case)ประมาณการเพิ่มขึ้น15% สถานการณ์ปกติ(Normal Case)ประมาณการเพิ่มขึ้น5% และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด(Worst Case)ประมาณการลดลง10% จากรายได้เฉลี่ยในปีที่ผ่านมา ในขณะที่รายได้บางตัวก็ให้คงตัวที่ระดับเดิม เมื่อคำนวณออกมาเป็นรายได้รวม100% หักเป็นรายจ่ายประมาณ30% เหลือเป็นกำไรสุทธิ70%แล้ว จะเห็นว่าภายใต้สถานการณ์ที่ดีที่สุด(Best Case)จะสามารถคืนทุนได้เร็วกว่าเป้าหมายธุรกิจ1ปี ภายใต้สถานการณ์ปกติ(Normal Case)จะคืนทุนได้ตามกำหนดเป้าหมาย10ปีพอดี และในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด(Worst Case)จะคืนทุนช้ากว่าเป้าหมาย2ปี ซึ่งยังถือว่าเป็นช่วงเวลาถ้าหากธุรกิจยังพอรับได้นั่นเอง

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

กล่าวโดยสรุปการนำกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ในบทที่ 4 มาประยุกต์เป็นแผนงาน โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เพื่อให้สามารถบริหารโครงการได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน กล่าวหลักๆคือ ช่วยให้สามารถวางแผน ติดตาม และควบคุมตลอดโครงการจนแล้วเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากภาพที่ 5.3 (แผนงานโครงการพัฒนาปรับปรุงอพาร์ทเมนต์) จะเห็นว่าประกอบไปด้วยสิ่งที่ต้องดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับแนวทางของทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆที่ดำเนินปฏิบัติไปนั้น ท้ายที่สุดผลลัพธ์สามารถนำไปวัดผลหรือประเมินผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ได้ไม่ว่าจะเป็นทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้เติบโต เพื่อให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติอยู่นั้นยังเดินอยู่ในกรอบของกลยุทธ์ที่วางเอาไว้อย่างแท้จริง ในขณะเดียวกันต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) ร่วมด้วย เพื่อเป็นการรองรับกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ

เมื่อวิเคราะห์จากสภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สาเหตุของปัญหา แท้จริงที่สัมพันธ์กัน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ปีใหม่นี้แล้ว องค์กรจะต้องนำแนวทางกลยุทธ์นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ด้วยการใช้เครื่องมือได้หลากหลาย ซึ่งที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายคือเครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และ Balanced Scorecard (BSC) นอกจากนี้ยังต้องมีแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดการดำเนินโครงการด้วย หากแผนงานดังกล่าวได้ผ่านการติดตามควบคุมจนแล้วเสร็จได้ในที่สุด ออกมาเป็นผลลัพธ์ตามกรอบกลยุทธ์ที่วางไว้ จนนำมาสู่การมีลูกค้าและรายได้เพิ่มขึ้นคงตัว ก็จะส่งผลให้ปัญหาของอพาร์ทเมนต์ในเรื่องของรายได้และกำไรที่ลดลงถูกขจัดไป องค์กรก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายคือ การคืนทุนกิจการภายในระยะเวลา 10 ปีได้ ในที่สุด อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เข้าและสามารถเติบโตต่อไปได้ในอนาคต

บรรณานุกรม

- ทีมงานซอฟต์แวร์. ความรู้เบื้องต้น ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า Apartment for Rent, สืบค้น 1 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.softbizplus.com/apartment/593-apartment-for-rent>
- น.อ.ศิริส ลิ้มเจริญ (ผช.ผอ.กบท.สปช.ทร.). การวางแผนเชิงกลยุทธ์, สืบค้น 1 มกราคม 2558, จาก http://www.navy.mi.th/ncd/MENU_STRATEGY/STRATEGY_DOCUMENT/STRATEGY_PLANNING.ppt
- ระดับของกลยุทธ์, สืบค้น 20 พฤศจิกายน 2557, จาก www.norththonburi.com/attachments/article/71/บทความที่%206%20กลยุทธ์ระดับองค์กร-%20ระดับบริษัท.pdf
- Michael E. Porter. (2003). ยุทธวิธีการแข่งขัน[Competitive Strategy](ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุนันต์ศิริสุข,ดร.อุดม สวานายน,ผู้แปลและเรียบเรียง). กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดดูเคชั่น บมจ