

กลยุทธ์การเพิ่มยอดการจองห้องพัก กรณีศึกษา เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดการจองห้องพัก กรณีศึกษา เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558

.....

นางสาวจิวรรณ คุรุฑเดชะ

ผู้วิจัย

.....

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์อรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มยอดการจองห้องพัก กรณีศึกษา เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความรู้และความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร. พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ผู้ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ ตลอดจนแนวทางในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่สละเวลามาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รวมไปถึงคณาจารย์ทุกท่าน ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ตลอดการศึกษาที่ผ่านมา

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ คุณศิวพร พรบัณฑิตปัทมา ผู้บริหารของเลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท ที่ได้ให้การสนับสนุนด้านข้อมูลและข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำสารนิพนธ์

นอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณครอบครัวผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

ขจิวรรณ ครูฑาเดชะ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดการจองห้องพัก กรณีศึกษา เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท

STRATEGY TO RISE ACCOMMODATION BOOKING CASE STUDY LAKE REVER CITY
RESORT

ขจีวรรณ กรุฑาเดชะ 5650359

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A, พาสน์ ทิมทรัพย์ D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าถึงปัญหาของเลค รีเวอร์ ซิตี้ รีสอร์ท ในเรื่องของยอดการจองห้องพักที่ตกลง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้รีสอร์ทสามารถกลับมามียอดการจองห้องพักเต็มอีกครั้งหนึ่ง ผ่านกรณีศึกษา : การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดการจองห้องพักของเลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจรีสอร์ท ในบริเวณ ท่ากระดาน กาญจนบุรี 2. เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาของเลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท ในด้านของยอดการจองที่ตกลง 3. เพื่อศึกษาถึงแนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนา กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาและเพิ่มผลประกอบการให้กับบริษัท โดยในงานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ใช้การวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาทั้งจากภายในและภายนอกผ่านเครื่องมือ อย่าง PESTLE ANALYSIS, Five Force Analysis, VRIN Criteria และ Causal Loop Diagram ผลจากการศึกษานั้นพบว่า จากทั้งปัญหาในเรื่องของเศรษฐกิจ การเมืองรวมถึง ปัญหาเรื่องของการบริหารจัดการงานภายในและการขยายตัวของคู่แข่งส่งผลต่อยอดการจองห้องพักของเลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท ดังนั้นผู้จัดทำจึงได้นำเสนอถึงกลยุทธ์กลยุทธ์ในระดับต่างๆที่องค์กรควรพิจารณา เพื่อที่จะนำไปสู่การเพิ่มยอดการจองห้องพักอีกครั้ง มุ่งเน้นที่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) โดยจะเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ เลือกที่จะเปลี่ยนรูปแบบรีสอร์ทให้เป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ ทั้งรูปแบบของห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจกรรมภายในรีสอร์ท เพื่อสร้างความแตกต่างอย่างแท้จริงจากคู่แข่งเพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้กับลูกค้า

คำสำคัญ : รีสอร์ท / รีสอร์ทเชิงนิเวศ / กลยุทธ์การเจริญเติบโต / Differentiation Strategy

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 โครงสร้างองค์กร	4
1.4 สภาพปัญหา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	10
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ	10
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ PESTLE ANALYSIS	10
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	17
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อธุรกิจ	21
2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria	21
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	25
3.1 แผนภูมิวงรอบเห็นและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	25
3.2 โครงสร้างของปัญหา	27
บทที่ 4 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	31
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)	31
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)	32

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)	33
4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy)	34
4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)	35
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	36
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)	37
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)	37
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Differentiation Focus strategy)	37
4.2.4 กลยุทธ์การแข่งขันที่ราคาในตลาดขนาดเล็ก (Cost Focus Strategy)	38
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	38
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	39
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร	43
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	43
5.2 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced Score Card	46
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	52
5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	56
5.5 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไข	64
5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	65
บรรณานุกรม	66
ประวัติผู้วิจัย	68

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลของแรงผลักดันทั้ง 5 ด้านต่อธุรกิจ	20
2.2 การวิเคราะห์ VRIN Criteria ของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท	24
5.1 Balanced Score Card ของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท	50
5.2 แผนการดำเนินงานของเลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท	53
5.3 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Service Risk	58
5.4 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Investment Risk	60
5.5 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Operational Risk	61
5.6 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Market Risk	63

สารบัญญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 จำนวนนักท่องเที่ยวจังหว้ดกาญจนบุรีในปี 2550-2556	2
1.2 พื้นที่ในบริเวณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค	3
1.3 พื้นที่ในบริเวณอนันตรา ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท รีสอร์ท	4
1.4 พื้นที่ในบริเวณเลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	5
1.5 โครงสร้างองค์กรของ เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	6
1.6 ผลประกอบการ เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท ปี 2556	7
1.7 ผลประกอบการ เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท ปี 2557	7
1.8 รายได้จากยอดการจองของเลค ริเวอร์ไซด์รีสอร์ทในปี 2556 – 2557	8
1.9 ผลการดำเนินงานของเลค ริเวอร์ไซด์รีสอร์ทในปี 2556 – 2557	8
2.1 PESTLE ANALYSIS	11
2.2 ประมาณการการเติบโตของ GDPและองค์ประกอบในปี 2557 – 2558 ในประเทศไทย	14
2.3 ประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจโลก ปี 2557 - 2558	15
2.4 Five Force Model Analysis	17
2.5 VRIN Criteria	22
3.1 ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	27
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของเลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	27
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่ 1 ส่วนของรายได้ ของเลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	28
3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่ 2 ส่วนของกลุ่มแข่ง ของเลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	28
3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่ 3 ส่วนของต้นทุนการดำเนินงาน ของ เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	29
3.6 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่ 4 ส่วนของลูกค้า ของเลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	30
5.1 แผนที่กลยุทธ์ เลคริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท	45
5.2 Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	48
5.3 การประเมินความเสี่ยงด้าน Service Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง	58

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
5.4	การประเมินความเสี่ยงด้าน Investment Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง	60
5.5	การประเมินความเสี่ยงด้าน Operational Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง	61
5.6	การประเมินความเสี่ยงด้าน Market Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง	63



บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

1.1 ความเป็นมา และ ความสำคัญของปัญหา

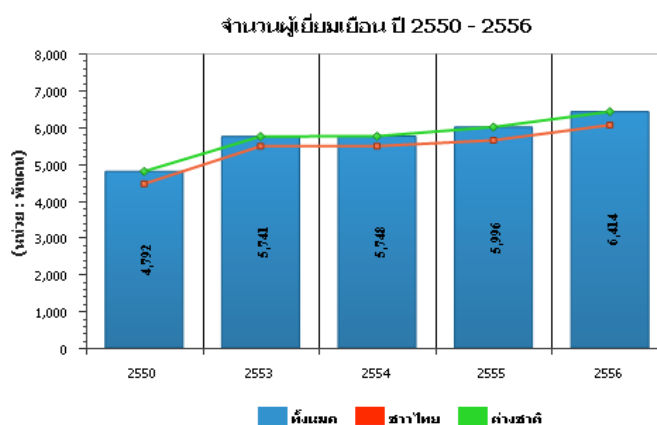
สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยในช่วงระยะเวลา 1-2 ปีที่ผ่านมาจนถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาจากเรื่องของการขาดเสถียรภาพทางการเมืองหรือการชะลอตัวทางเศรษฐกิจแต่การเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศก็ยังเติบโตอยู่ถึงแม้ว่ารายได้จะลดลงเมื่อเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา อันเนื่องมาจากการสนับสนุนจากทางรัฐบาลและสถานการณ์การเมืองที่เริ่มชัดเจนขึ้น ซึ่งจัดว่าเป็นปัจจัยหลักในการช่วยเหลือผู้ประกอบการทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมไปถึงการแข่งขันที่รุนแรงของเหล่าบรรดาธุรกิจการบินภายในประเทศไม่ว่าจะเป็นการขยายเส้นทางบินหรือการจัดทำโปรโมชันเกือบตลอดทั้งปีที่เป็นตัวกระตุ้นให้การท่องเที่ยวเริ่มฟื้นตัว นอกจากนี้นักท่องเที่ยวชาวไทยเองก็เริ่มมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเที่ยวตามสภาพเศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะชะลอตัวทำให้เกิดการระมัดระวังเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น หันมามุ่งเน้นไปที่การท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น เน้นการท่องเที่ยวระยะใกล้ ใช้เวลาเดินทางไม่นานมาก

จากข้อมูลการประมาณการปี 2557 พบว่าการท่องเที่ยว สร้างรายได้ 1.13 ล้านล้านบาท และมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 24.64 ล้านคน ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ในภาพรวมปี 2557 ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สาเหตุหลักจากวิกฤตการเมืองในประเทศไทย และสถานะเศรษฐกิจถดถอยของยุโรปบางประเทศ และญี่ปุ่น เมื่อพิจารณาตามภูมิภาค พบว่า เอเชียตะวันออกเฉียงเหนือเป็นเพียงภูมิภาคเดียวที่มีรายได้เกินเป้าหมาย เนื่องจากการฟื้นตัวของตลาดจีนในไตรมาสที่ 3 และ 4 โดยสิ่งที่มักจะเติบโตควบคู่กันไปกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นั่นก็คือ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวของไทย ที่ผ่านมาผู้ประกอบการในเมืองไทยมีการยกระดับคุณภาพและเตรียมความพร้อมในการให้บริการนักท่องเที่ยวและราคาของห้องพักที่ยังไม่สูงมากเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีระดับการพัฒนาที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามจากรายได้รวมที่ตกลงมานั้นสะท้อนให้เห็นถึงยอดจองห้องพักของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทตกลงตามไปด้วยสะท้อนถึงผลกำไรที่ตกลงตามยอดการจอง อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจและปัญหาการเมืองที่ยังไม่คลี่คลายเท่าที่ควรซึ่งยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวได้

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

จังหวัดกาญจนบุรีเป็นจังหวัดในภาคตะวันตก มุ่งเน้นจุดขายที่การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ การท่องเที่ยวเชิงเกษตรรวมถึงศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตชุมชน ขณะที่การรองรับนักท่องเที่ยวพบว่าธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในกาญจนบุรีมีห้องพักราว 1 หมื่นห้องส่วนใหญ่เป็นโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 3 ดาว ส่วนระดับ 4-5 ดาว มีสัดส่วนราวร้อยละ 10 แต่ในอนาคตมองว่าโรงแรมระดับอินเตอร์เนชั่นแนลจะเปิดบริการมากขึ้น อันเนื่องมาจากการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC โดยให้จังหวัดกาญจนบุรีเป็นศูนย์กลางทางภาคตะวันตก ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเกิดเป็นโครงการทวายขึ้นซึ่งจะเป็นหนึ่งในการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวระหว่างไทยและพม่า ทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงกับอาเซียน อินเดีย และจีนจากการเกิดขึ้นของโครงการทวาย คาดว่าจะส่งผลให้นักท่องเที่ยวในกาญจนบุรีมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากเดิมราวร้อยละ 20 เป็นร้อยละ 30 โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาพักในกาญจนบุรีนอกจากนี้ยังจะช่วยสนับสนุนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติอื่นเช่น รัสเซีย จีน และเกาหลีใต้ เพิ่มขึ้นจากนักท่องเที่ยวทั่วไป (ฐานเศรษฐกิจ, 2555)

จากข้อมูลของศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยวพบว่า ในปี 2550 – 2556 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปยังจังหวัดกาญจนบุรีนั้น แบ่งเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ในขณะที่นักท่องเที่ยวต่างชาตินั้นยังคงมีแนวโน้มที่ผันผวนอยู่



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวจังหวัดกาญจนบุรี ในปี 2550-2556

ที่มา : ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว

สำหรับตำบลท่ากระดาน อำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี ประกอบไปด้วย รีสอร์ททหลักๆ อยู่ 13 แห่ง ไม่รวมถึงธุรกิจชาวบ้าน อย่างเช่น แพร่มีน้ำ จากการพูดคุยกับผู้บริหารของ เลค ริเวอไซด์ รีสอร์ท ได้กล่าวว่าในบริเวณนี้มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงซึ่งส่วนใหญ่มักจะมีจุดขายที่

เหมือนกัน คือมีแพหรือที่พักอยู่กลางน้ำ มุ่งเน้นการท่องเที่ยวแบบใกล้ชิดธรรมชาติรวมไปถึงมีกิจกรรมสำหรับครอบครัวและสามารถรองรับลูกค้าระดับองค์กรได้ โดยคู่แข่งหลักก็คือ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท ที่ค่อนข้างจะมีชื่อเสียงและได้รับการขนานนามว่าเป็นมัลดีฟเมืองไทย ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่า อีกทั้งยังมีเครื่องเล่นที่หลากหลายและทันสมัยที่สุดในตำบลท่ากระดานเลยก็ว่าได้ จึงทำให้เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท ถือครองส่วนแบ่งทางการตลาดในตำบลท่ากระดานมากที่สุด ส่วนรีสอร์ทที่เหลือนั้นมี ส่วนแบ่งการตลาดที่ใกล้เคียงกัน ถึงแม้ว่าเลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท จะเปิดดำเนินการก่อน แต่ก็ต้องยอมรับว่ายังคงมีจุดด้อยกว่า เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท อยู่มาก

คู่แข่งหลักที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 2 รายใหญ่ ดังต่อไปนี้

1. เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ พาร์ค ซึ่งตั้งอยู่บริเวณเขื่อนศรีนครินทร์ จังหวัดกาญจนบุรี เป็นที่พักสไตล์มัลดีฟส์ จะสร้างทางเดินอยู่บนน้ำ มีที่พักหลากหลายรูปแบบสไตล์ธรรมชาติ นอกจากนี้ยังมีเครื่องเล่นและกิจกรรมทางน้ำให้ลูกค้าอีกด้วย โดยฐานลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทย วิทยากรหรือครอบครัว รวมไปถึงผู้สูงอายุที่ต้องการใกล้ชิดธรรมชาติ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 31 ห้อง ราคาเริ่มต้นอยู่ที่ 2,000 – 6,000 บาท เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ พาร์ค เป็นอีก 1 ตัวอย่างของผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาทีหลัง โดยคนเมืองที่มีเงินทุน นอกจากจะมีเลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ พาร์คแล้ว ยังมีรีสอร์ทในเครืออยู่อีก 3 ที่ด้วยกัน



ภาพที่ 1.2 แสดงพื้นที่ในบริเวณเลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ พาร์ค

ที่มา : เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ พาร์ค

2. อนันตรา ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท ซึ่งตั้งอยู่บริเวณเขื่อนศรีนครินทร์ จังหวัดกาญจนบุรี เป็นที่พักในรูปแบบของแพกลางน้ำพร้อมทั้งกิจกรรมให้กับผู้ที่มาพักภายในรีสอร์ท ฐานลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยเน้นไปที่ครอบครัวหรือวัยรุ่นที่ต้องการมาพักผ่อนและทำกิจกรรมทางน้ำต่างๆ จุดเด่นคือมีห้องพักให้เลือกหลายแบบและ อนันตรา ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ทถือว่าเป็นเจ้าแรกที่เริ่มทำ

ธุรกิจรูปแบบนี้ในบริเวณ ตำบลท่ากระดาน บริหารงานโดยคนท้องถิ่นปัจจุบันมีห้องพักทั้งสิ้น 39 ห้อง ราคาเริ่มต้นที่ 3,000 ไปจนถึง 17,000 เป็นเรือนแพขนาดใหญ่เอาไว้รองรับได้ถึง 10 คน



ภาพที่ 1.3 แสดงพื้นที่ในบริเวณอนันตรา ริเวอร์ฮิลล์ รีสอร์ท รีสอร์ท
ที่มา :อนันตรา ริเวอร์ฮิลล์ รีสอร์ท

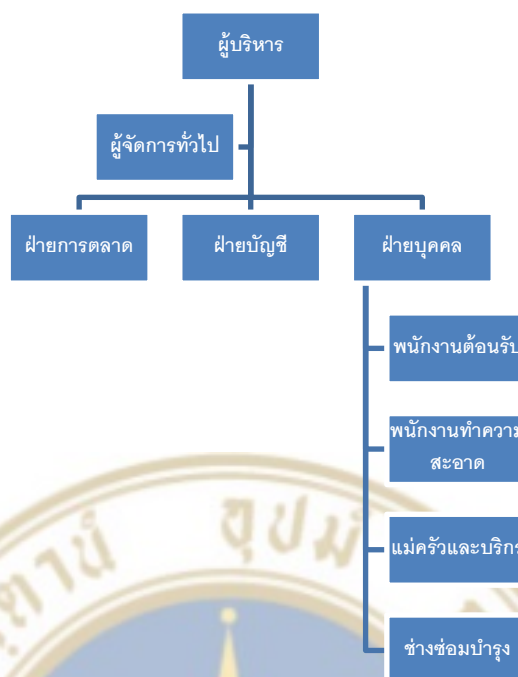
1.3 โครงสร้างองค์กร

เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท ก่อตั้งขึ้นในปี 2550 ตั้งอยู่ที่ ต.ท่ากระดาน อ.ศรีสวัสดิ์ จ.กาญจนบุรีเป็นรีสอร์ทแห่งแรกในอ.ศรีสวัสดิ์ที่มาพร้อมกับบรรยากาศทิวทัศน์ที่สวยงามเนื้อที่ 22 ไร่ มุ่งเน้นที่การท่องเที่ยวแบบใกล้ชิดธรรมชาติ ทั้งการพักผ่อนแบบครอบครัวหรือการจัดประชุมสัมมนา การจัดเลี้ยงของบริษัท กลุ่มลูกค้าจะเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย สามารถรองรับผู้เข้าพักได้โดยประมาณ 200 คน เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ทประกอบไปด้วยจำนวนห้องทั้งหมด 49 ห้อง 9 ประเภท ทั้งแบบตัวอาคารและเรือนแพ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันทั้งร้านอาหาร และกิจกรรมต่างๆ เช่น ล่องแพ พายเรือคายัค พร้อมทั้งรับจัดกิจกรรมตามที่ลูกค้ากำหนด อาทิ วิทยากรบรรยาย กิจกรรมบันเทิงในรูปแบบต่างๆ ปัจจุบันมีพนักงานประจำอยู่ทั้งสิ้น 12 คน และพนักงานชั่วคราว 15 คน



ภาพที่ 1.4 แสดงพื้นที่ในบริเวณเลค ริเวอร์ชิต รีสอร์ทที่มา : เลค ริเวอร์ชิต รีสอร์ท

จากการดำเนินการมาตลอดระยะเวลา 7 ปีนั้น ผู้บริหารมีแนวคิดที่จะทำการพัฒนา รีสอร์ทอยู่ตลอดเวลาทั้งในเรื่องของการปรับปรุงห้องพัก และเพิ่มเติมกิจกรรมที่หลากหลายให้แก่ลูกค้า โดยมุ่งเน้นที่การท่องเที่ยวแบบใกล้ชิดธรรมชาติภายใต้การต้อนรับที่อบอุ่นเป็นการเองของพนักงานทุกคน



ภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างองค์กรของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท

ที่มา : ฝ่ายบุคคล เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท

จากภาพที่ 1.5 การบริหารงานของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท นั้นจะมีลักษณะที่เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน เนื่องจากการทำธุรกิจลักษณะของครอบครัว มีผู้บริหาร 1 ท่าน ได้แต่งตั้งให้มีผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของทั้ง 3 ฝ่าย ประกอบไปด้วย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและฝ่ายบุคคล โดยในแต่ละทีมจะได้รับการมอบหมายนโยบายการทำงานจากผู้จัดการทั่วไป ดังต่อไปนี้

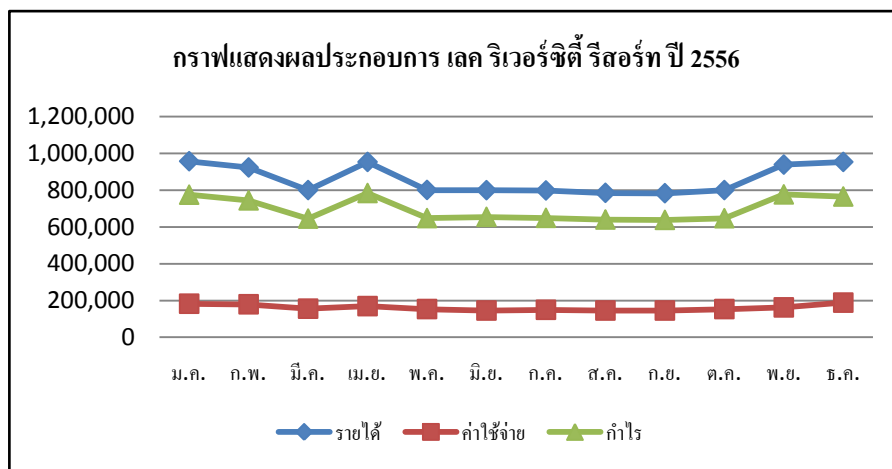
ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่ในการวางแผนการตลาดของรีสอร์ท การติดต่อและตอบข้อซักถามของลูกค้า ตลอดจนการออกบูทตามงานท่องเที่ยวที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์รีสอร์ท

ฝ่ายบัญชี ทำหน้าที่ในการดูแลเรื่องระบบการเงินของรีสอร์ททั้งหมด

ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่ในการจัดหาพนักงานทั้งในส่วนของพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว ดูแลพนักงานภายในรีสอร์ท อาทิ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการจัดตารางการทำงานของพนักงาน

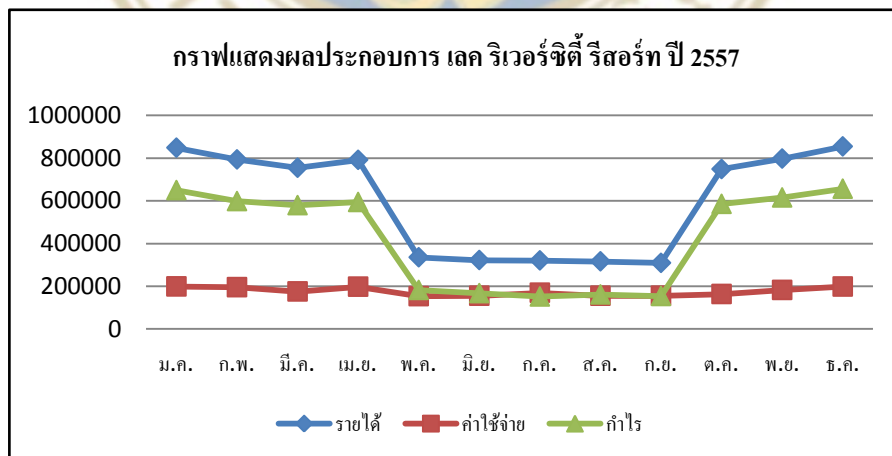
1.4 สภาพปัญหา

จากการศึกษาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดกาญจนบุรีนั้นพบว่ายังคงมีโอกาสเติบโตได้อีกทั้งการสนับสนุนจากภาครัฐและสถานการณ์ทางการเมืองที่ไปในทิศทางที่ดีขึ้นแต่ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ทที่เปิดดำเนินการมานานถึง 7 ปี ยังคงไม่สามารถทำกำไรและมีเงินปันผลให้กับผู้บริหารได้ ลักษณะธุรกิจยังคงเป็นรูปแบบเงินหมุนและยังคงมีภาระหนี้สินอยู่จากการลงทุนก่อสร้าง ซึ่งในปีที่ผ่านมา ประสบปัญหาในเรื่องของยอดการจองห้องพักที่ลดลงตลอดทั้งปี 2557 จากเดิมที่โดยปกติแล้วในช่วง Peak Season ห้องพักรจะต้องถูกจองเต็มอยู่เสมอ



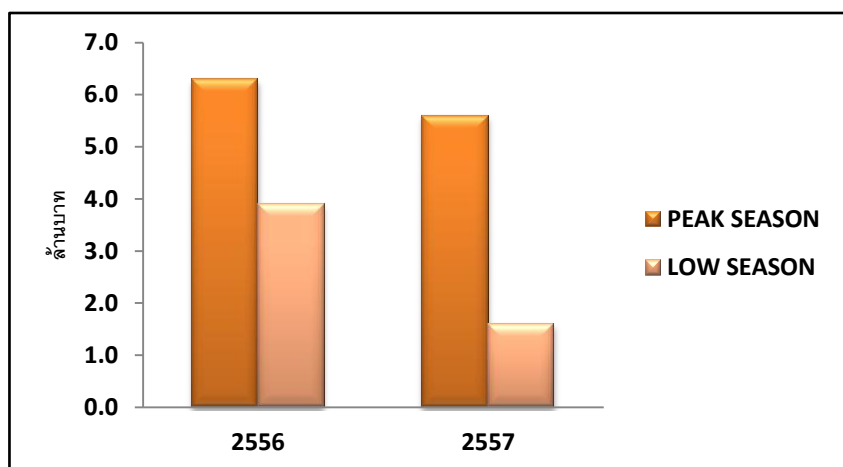
ภาพที่ 1.6แสดงผลประกอบการ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท ปี2556

ที่มา :ฝ่ายบัญชี เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท

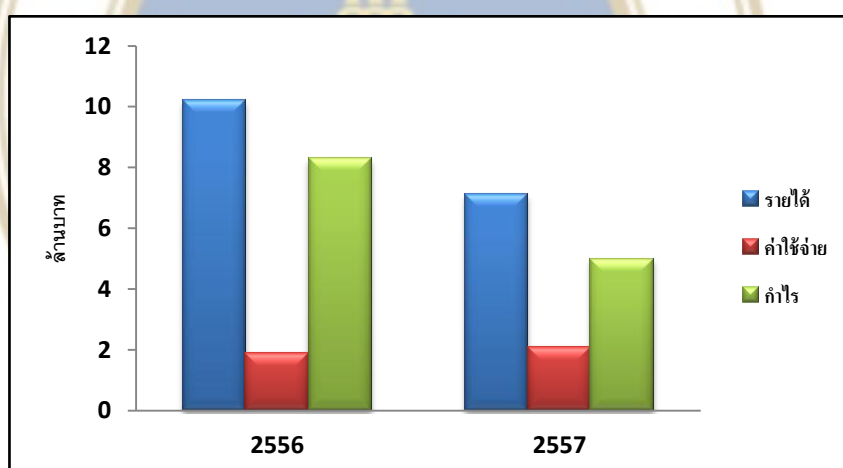


ภาพที่ 1.7แสดงผลประกอบการ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท ปี2557

ที่มา :ฝ่ายบัญชี เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท



ภาพที่ 1.8 แสดงรายได้จากยอดการจองของเลข ริเวอร์ซิดีรีสอร์ทในปี 2556 – 2557
 ที่มา : ฝ่ายบัญชีเลข ริเวอร์ซิดีรีสอร์ท



ภาพที่ 1.9 แสดงผลการดำเนินงานของเลข ริเวอร์ซิดีรีสอร์ทในปี 2556 – 2557
 ที่มา : ฝ่ายบัญชีเลข ริเวอร์ซิดีรีสอร์ท

จากยอดการจองที่ตกลงส่งผลให้ผลประกอบการปี 2557 ลดลง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2556 – 2557 พบว่าในปี 2557 มีรายได้ที่ตกลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายนั้นเพิ่มขึ้น จึงทำให้ท้ายที่สุดแล้วมีรีสอร์ทอัตรากำไรที่ลดลง ดังภาพที่ 1.4

กล่าวโดยสรุปได้ว่าจากยอดการจองที่ตกลงนั้นได้ส่งผลกระทบต่อแก้วรีสอร์ทเองโดยสะท้อนผ่านทางผลประกอบการของรีสอร์ท ด้วยเหตุนี้เพื่อให้ เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ทสามารถแข่งขันในตลาดได้อีกทั้งยังมีประสิทธิภาพในการทำกำไรจนนำไปสู่การมีเงินปันผลให้กับผู้บริหาร โดยตั้งเป้าไว้ว่าการศึกษาดังกล่าวในครั้งนี้จะทำให้รีสอร์ทกลับมามียอดจองเต็ม 100 % อีกครั้งในช่วง Peak – Season ดังที่เคยเป็นมาในหลายปีที่ผ่านมาดังนั้นรีสอร์ทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและอยู่รอดในตลาด



บทที่ 2

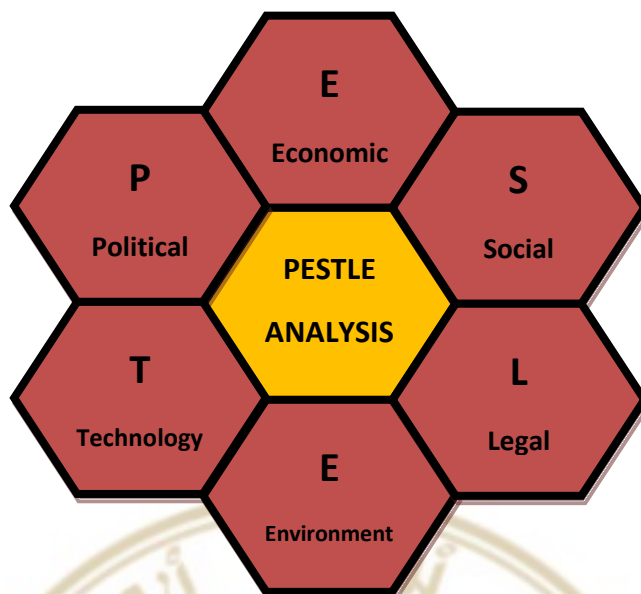
การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาในเรื่องของยอดขายที่ลดลงในปีที่ผ่านมาของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท ส่งผลให้ผลประกอบการของรีสอร์ทลดลงตามมามีด้วยนั้น ในขณะที่คู่แข่งนั้นจะไม่ได้รับผลกระทบมากนัก ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ผลกระทบต่อธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เพื่อเป็นการนำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ทำให้ยอดขายของบริษัทกลับมาเพิ่มสูงขึ้นดังเดิม

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ PESTLE ANALYSIS

PESTLE ANALYSIS เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้าง จะไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กรแต่สามารถมีอิทธิพลหรือผลกระทบทางอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร นักวางแผนกลยุทธ์นิยมใช้ PESTLE ANALYSIS ในการวิเคราะห์ภาพรวมในอนาคตของธุรกิจ แนวโน้มด้านการตลาด และปัจจัยเสี่ยงหรือโอกาสต่างๆ ที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในธุรกิจซึ่งขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญคือการรวบรวมข้อมูล และต้องมั่นใจว่าข้อมูลเหล่านั้นต้องมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างดี ซึ่งเมื่อเราได้ข้อมูลที่ดีพอประกอบกับการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบก็จะทำให้เราสามารถตัดสินใจหรือวางแผนในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.1แสดงPESTLE ANALYSIS

ที่มา :เอกสารประกอบการเรียนวิชา Strategic Marketing Management

ส่วนประกอบของ PESTLE ANALYSIS

Political - ปัจจัยด้านการเมือง

ปัจจัยทางการเมืององค์กรจะต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมืองเพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ เพราะปัจจัยเหล่านี้มีส่วนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งทางบวกและทางลบขึ้นอยู่กับว่าผลกระทบดังกล่าวเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กร เช่นนโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล พัฒนาการทางการเมือง และนโยบายของรัฐที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

Economic - ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

เป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร และมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอย่างสูง เช่น อัตราเงินเฟ้ออัตราดอกเบี้ย อัตราภาษีอัตราเงินเฟ้อและอัตราการว่างงาน ฯลฯ ประเด็นที่สำคัญที่สุดในการวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจก็คือการวิเคราะห์เพื่อการพยากรณ์ภาวะเศรษฐกิจในอนาคต เพื่อที่องค์กรจะสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

Social - ปัจจัยด้านสังคม

เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับลักษณะทางสังคม มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้โดยจะต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดจนจะต้องพยายามมองหาโอกาสหรืออุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรเพื่อนำมาใช้ประกอบในการพิจารณา

กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุระดับการศึกษาทัศนคติค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณีตลอดจนพฤติกรรมกรรบริโภคอุปโภคฯลฯ

Technological – ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ของระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การผลิตสินค้าหรือการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

Legal - ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

การแก้ไขกฎหมายและการปรับปรุงระเบียบต่างๆ มักมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร ฯลฯ โดยกฎหมายบางอย่างนั้นจะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร แต่กฎหมายบางอย่างก็ขัดต่อการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าข้อกฎหมายนั้นจะเอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร

Environment – ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างเช่น สภาพอากาศ ปัญหาด้านมลพิษทั้งทางน้ำและทางอากาศ ทัศนคติของคนในชุมชนที่มีต่อสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอีก เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ PESTLE ANALYSIS ของอุตสาหกรรม

Political – ปัจจัยด้านการเมืองเป็นปัจจัยในเชิงลบต่ออุตสาหกรรม

ปัจจัยด้านการเมืองจัดว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับการท่องเที่ยวภายในประเทศ จากเดิมที่การท่องเที่ยวไทยนั้นมีการเติบโตแบบก้าวกระโดดมาตลอด จนกระทั่งในปี 2556 จากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองส่งผลให้นักท่องเที่ยวชะลอตัวและงดการเดินทางมายังประเทศไทย ทั้งการชุมนุมหรือการปิดการจราจรตามที่ต่างๆ รวมไปถึงการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉิน จนนำไปสู่การทำรัฐประหารที่ถึงแม้ว่าจะทำให้สถานการณ์ทางการเมืองชัดเจนขึ้นแต่ก็ยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวได้ การท่องเที่ยวยังคงเป็นอุตสาหกรรมเดียวที่ได้รับผลกระทบทางลบและรุนแรงกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆ อย่างเช่น นักท่องเที่ยวจีนที่มีอัตราการขยายตัวสูงในประเทศอื่นๆ แต่ในประเทศไทยกับหดตัวลง รวมไปถึงโครงสร้างนักท่องเที่ยวไทยที่เปลี่ยนไปซึ่งเดิมนั้นนักท่องเที่ยวที่มาเยือนประเทศไทยในสัดส่วนที่มากที่สุดนั้นจะมาจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มักจะอ่อนไหวสูงกับเหตุการณ์ทางการเมือง

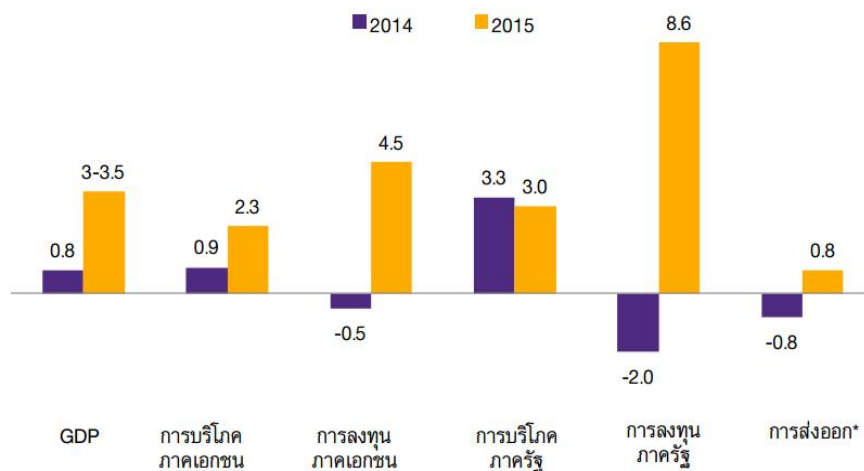
จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวไทยอันเนื่องมาจากสถานการณ์ทางการเมืองที่มีต่อการท่องเที่ยวไทยโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนั้นพบว่า ในภาพรวมขนาดของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติมีส่วนใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณารายพื้นที่จะมีความแตกต่างกัน โดยในพื้นที่ของจังหวัดกาญจนบุรีนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยผู้ประกอบการมากกว่า 50 ราย ให้ข้อมูลว่ายอดการจองห้องพักลดลงซึ่งถ้าสถานการณ์ทางการเมืองยังคงเป็นอย่างนี้ต่อไปผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงก็คือผู้ประกอบการ ดังนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือของภาครัฐและเอกชนในการเร่งสร้างความเข้าใจกับนักท่องเที่ยวรวมทั้งเร่งฟื้นฟูบรรยากาศการท่องเที่ยวโดยเฉพาะด้านความปลอดภัย อาศัยจุดเด่นที่มี เช่น การคมนาคมทางอากาศโรงแรมและที่พัก ราคาคุ้มค่า และควมมีอรรถยาศัยดีของคนในประเทศ หากสถานการณ์ทางการเมืองของไทยคลี่คลาย ก็ยังมีโอกาสที่การท่องเที่ยวจะกลับมาดีขึ้น

Economic – ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยในเชิงบวกต่ออุตสาหกรรม

ความสำคัญของการท่องเที่ยวไทยนั้นสะท้อนออกมาอย่างชัดเจนต่อเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก จากการประเมินภาพรวมเศรษฐกิจในปี 2558 พบว่า เติบโตในระดับ ร้อยละ 3 – 3.5 (ที่มา : SCB Economic Intelligence Center) ในขณะที่ด้านอื่นๆยังชะลอตัวทั้งทางด้านทั้งอุปสงค์ภายในประเทศและการส่งออก แต่ในส่วนของการท่องเที่ยวนั้นมีสัญญาณที่ดีขึ้นหลังจากผลกระทบของความไม่สงบทางการเมืองเริ่มหมดไป ซึ่งการท่องเที่ยวจะกลายมาเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจ เห็นได้จากสัญญาณการกลับมาของนักท่องเที่ยวที่เป็นบวกอีกครั้งในช่วงเดือนตุลาคม 2557 ซึ่งคาดว่าจะมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีนทดแทนนักท่องเที่ยวชาวรัสเซียที่ได้รับผลกระทบจากการอ่อนค่าของเงินรูเบิล

ประมาณการการเติบโตของ GDP และองค์ประกอบในปี 2014 และ 2015

หน่วย: %YOY



* มูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปดอลลาร์สหรัฐฯ

ที่มา: การประมาณการของ EIC

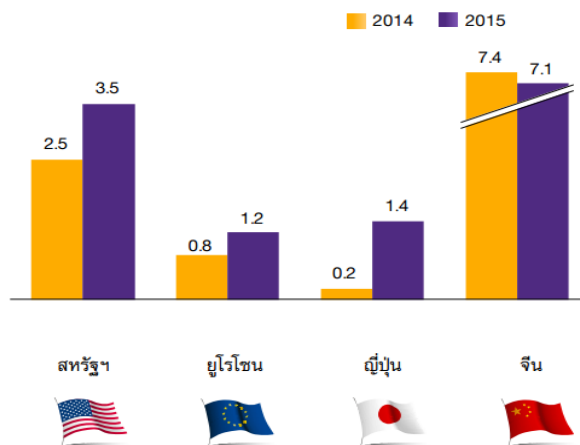
ภาพที่ 2.2 แสดงการประมาณการการเติบโตของ GDP และองค์ประกอบในปี 2557 – 2558 ในประเทศไทย

ที่มา :SCB Economic Intelligence Center

ในขณะที่เศรษฐกิจโลกนั้นก็มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวได้ดีกว่าปีที่ผ่านมาโดยสหรัฐฯ เห็นได้จากตัวเลขทางเศรษฐกิจในช่วงปลายปี 2557 ที่ดีขึ้น ในส่วนของยุโรปนั้นมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ยังคงชะลอตัวอยู่อีกทั้งยังไม่เท่ากันทั่วทั้งภูมิภาค ส่วนในภูมิภาคเอเชีย แม้ว่าเศรษฐกิจญี่ปุ่นจะยังคงทรงตัวจากผลกระทบการขึ้นภาษีการบริโภคในปีที่แล้วแต่ก็น่าจะขยายตัวได้ดีขึ้นในปีนี้ สำหรับจีนในปีนี้ก็ยังคงเป็นปีแห่งการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจทำให้เศรษฐกิจจีนมีแนวโน้มชะลอตัวลงกว่าที่ผ่านมา สุดท้ายในเรื่องของราคาน้ำมันดิบที่ลดลงและคาดว่าน่าจะคงต่ำไปจนถึงปลายปีจะเป็นปัจจัยบวกต่อเศรษฐกิจโลก ซึ่งช่วยลดต้นทุนให้ผู้ประกอบการและกระตุ้นเศรษฐกิจในหลายประเทศที่มีเศรษฐกิจขนาดใหญ่ เช่น สหรัฐฯ ยูโรโซน ญี่ปุ่น จีน

ประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจปี 2014-2015

หน่วย: %YOY



ที่มา: ประมาณการของสำนักวิจัยต่างประเทศ (Goldman Sachs, J.P. Morgan, Deutsche Bank, Bank of America) และ EIC

ภาพที่ 2.3 แสดงการประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจโลก ปี 2557 - 2558

ที่มา : SCB Economic Intelligence Center

Social – ปัจจัยด้านสังคมเป็นปัจจัยในเชิงบวกต่ออุตสาหกรรม

จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ระบุไว้ว่า ในช่วงปี 2563 – 2568 อัตราการเพิ่มของประชากรโลกจะลดลง โดยประเทศที่จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่าง ประเทศเยอรมัน ญี่ปุ่น รัสเซีย มีอัตราการเพิ่มของประชากรติดลบ นักท่องเที่ยวกลุ่มผู้สูงอายุจึงมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นซึ่งนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีความพร้อมทั้งในเรื่องของงบประมาณเวลา และต้องการท่องเที่ยวในแหล่งที่มีความพร้อมในด้าน โครงสร้างพื้นฐาน นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้จะสนใจในส่วนของกรท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งประเทศไทยเราก่อนหน้านี้ก็ค่อนข้างมีชื่อเสียงในด้านนี้เนื่องมาจากความได้เปรียบได้เรื่องของทรัพยากรและราคาที่ค่อนข้างถูกกว่าที่อื่น

อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ยังชะลอตัวและความไม่แน่นอนในเรื่องของการเมือง ส่งผลให้นักท่องเที่ยวระมัดระวังในเรื่องของการใช้จ่ายมากขึ้น ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงค่านอกจากนี้ผู้ประกอบการหลายเจ้าก็มีการจัดทำโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นความสนใจของตลาดการท่องเที่ยว ทำให้นักท่องเที่ยวมีทางเลือกมากขึ้น อย่างในปีที่ผ่านมาพบว่านักท่องเที่ยวนิยมเดินทางท่องเที่ยวระยะใกล้ โดยอาจเลือกเดินทางในประเทศหรือภายในภูมิภาคเดียวกันมากขึ้นอันเนื่องมาจากการแข่งขันด้านราคาอย่างดุเดือดของเหล่าสายการบินต้นทุนต่ำนั่นเองที่เป็นตัวกระตุ้น

Technological – ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยในเชิงลบต่ออุตสาหกรรม

เทคโนโลยีสำหรับการท่องเที่ยวในประเทศไทยนั้นพบว่ายังล้าหลังอยู่มากในเรื่องของการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ICT โดยเฉพาะในเรื่องของระบบอินเทอร์เน็ตที่ค่อนข้างตามหลังเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในขณะที่อินเทอร์เน็ตนั้นค่อนข้างมีความสำคัญกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการเดินทางมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวและการเดินทางที่ต้องการความรวดเร็วในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูลซึ่งปัจจุบันพบว่าในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก – กลาง หลายแห่งยังคงไม่เอื้ออำนวยทั้งในเรื่องของระบบอินเทอร์เน็ตและสัญญาณโทรศัพท์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อและสร้างความกังวลให้แก่นักท่องเที่ยวซึ่งก็ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้ประกอบการและภาครัฐในการแก้ไขปัญหาภายใต้ นโยบายของรัฐบาลที่กำลังจะสร้าง Digital Economy ในประเทศไทย

Legal – ปัจจัยทางด้านกฎหมายเป็นปัจจัยในเชิงลบต่ออุตสาหกรรม

ปัญหาด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมและสุขอนามัย จากการขยายตัวของนักท่องเที่ยว โดยเน้นไปที่ปริมาณนักท่องเที่ยวทำให้แหล่งท่องเที่ยวหลายแห่งเสื่อมโทรมอีกทั้งยังไม่มีมาตรการในการแก้ไขหรือมีกฎระเบียบและข้อบังคับอะไรที่ชัดเจน ซึ่งถ้ายังไม่มีการพัฒนาอย่างส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยตรงเพราะจะส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นในมุมมองของนักท่องเที่ยว ซึ่งทั้งหมดนี้ก็ต้องอาศัยทางความร่วมมือจากภาครัฐ ผู้ประกอบการ และชาวบ้านในบริเวณใกล้เคียง ในการหาแนวทางแก้ไข สร้างกฎระเบียบและบทลงโทษที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวให้กลับคืนมา

Environment – ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยในเชิงบวกต่ออุตสาหกรรม

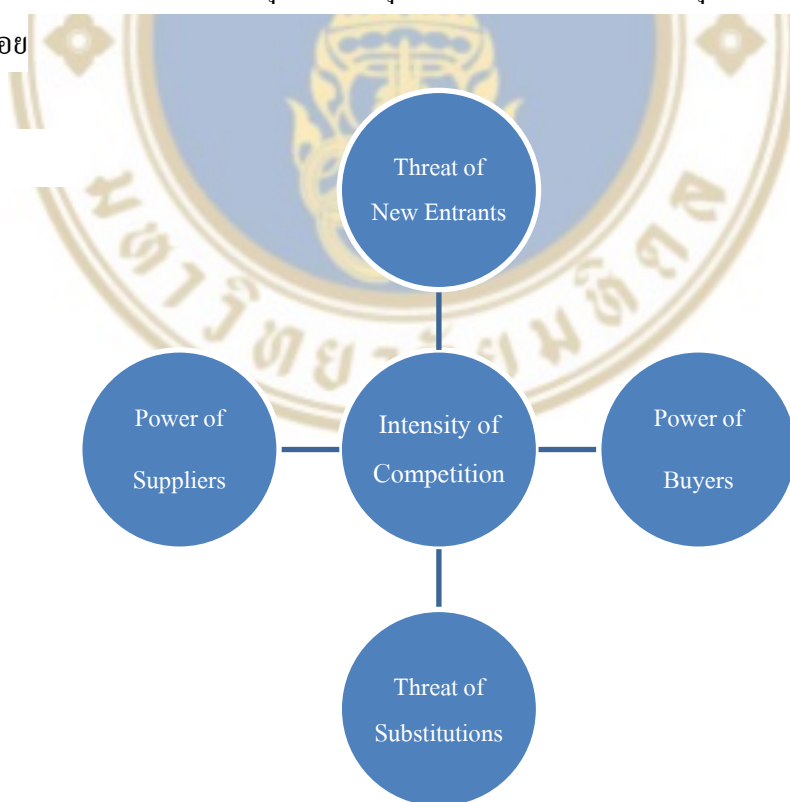
ถึงแม้ว่าที่ผ่านมามาประเทศไทยจะเผชิญภัยพิบัติทางธรรมชาติ อาทิเช่น เหตุการณ์สึนามิ เหตุการณ์อุทกภัยน้ำท่วม การแพร่ระบาดของไข้หวัดนกและไข้หวัดใหญ่ ซึ่งจากเหตุการณ์เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อการเดินทางท่องเที่ยวก็จริงแต่เมื่อสถานการณ์คลี่คลายนักท่องเที่ยวก็เกิดการปรับตัวและเดินทางกลับมาท่องเที่ยวกันตามปกติด้วยชื่อเสียงของประเทศไทยที่มีชื่อเสียงในเรื่องของทรัพยากรธรรมชาติ มีสถานที่ท่องเที่ยวที่หลากหลายรวมไปถึงกิจกรรมให้นักท่องเที่ยวเลือกได้งบประมาณที่มีนอกจากนี้ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญเพราะประเทศไทยเป็นจุดศูนย์กลางของภูมิภาคแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นประตูสู่ประเทศอื่นได้ เช่น พม่าจีน ลาว กัมพูชาและเวียดนาม

จากการวิเคราะห์ภายใต้กรอบภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTLE ANALYSIS พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมเป็นบวกต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในขณะที่ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมายเป็นลบต่ออุตสาหกรรม ซึ่งเพื่อเพิ่มศักยภาพ

ทางการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและผู้ประกอบการในการหาแนวทางร่วมกันเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวของไทยให้ดีขึ้นและสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆได้

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจโดยการใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย **Five Force Analysis** เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันเพื่อให้รู้สถานะหรือตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ประการจะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอย



ภาพที่ 2.4 แสดง Five Force Model Analysis ที่มา :เอกสารประกอบการเรียนวิชา Strategic Marketing Management

Michael E. Porter(1980)ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัย 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพการณ์ของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing firms)

เป็นการพิจารณาโดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคปัจจุบันที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่จากปัจจัยต่างๆ อาจทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงตามมาได้ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิตเงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง การตรวจสอบปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองมากอาจพิจารณาได้จากจำนวนผู้ซื้อปริมาณการซื้อต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ เป็นต้น

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็就会有ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้น ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของเราทันที สถานการณ์ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองสำหรับผู้ผลิตมีหลายประการ เช่นจำนวนผู้ผลิตสินค้าที่สามารถทดแทนต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิต

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่(Threat of new Entrants)

โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย การลดแรงคุกคามของคู่แข่งรายใหม่สามารถทำได้ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมีสิ่งกีดกัน เช่น ความแตกต่างในสินค้า – บริการหรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต ปัจจัยที่จะช่วยลดการคุกคามจากสินค้า

ทดแทน คือต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์รักษาคุณภาพ เพิ่มคุณค่าในตัวสินค้า และสร้างภาพพจน์ที่ดียิ่งขึ้น

ผลการวิเคราะห์ Five Force ของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท มีดังนี้

1. สภาพการณ์ของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing firms)

ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทในไทยนั้นส่วนใหญ่จะเป็นที่พักขนาดเล็ก(จำนวนห้องน้อยกว่า 60 ห้อง) อยู่ที่ประมาณร้อยละ 73 ของโรงแรม (รวมเกสเฮาส์) ซึ่งในพื้นที่ที่ทำการศึกษาย่างต่ำลท่ากระดานนั้นก็ส่วนใหญ่เป็นรีสอร์ทขนาดเล็กมีรายใหญ่เพียงรายเดียวเท่านั้น ซึ่งในพื้นที่นี้มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากสงครามราคาของห้องพักที่เพิ่มเร็วว่าจำนวนนักท่องเที่ยวรวมไปถึงเรื่องแพคเกจของกิจกรรมที่นำเสนอแก่นักท่องเที่ยวที่ถึงแม้รูปแบบกิจกรรมจะใกล้เคียงกันแต่จะต่างกันเพียงเครื่องเล่นซึ่งรีสอร์ทขนาดใหญ่จะมีความหลากหลายมากกว่า ส่วนภาพรวมของอุตสาหกรรมในปัจจุบันนั้นพบว่าเริ่มมีผู้เล่นรายใหญ่หันมาเล่นในตลาดระดับกลาง – ล่างมากขึ้นโดยอาศัยข้อได้เปรียบในเรื่องของเงินทุน แบรินด์และเครือข่าย

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

จากจำนวนห้องพักที่มีเป็นจำนวนมาก ลักษณะของรีสอร์ทและกิจกรรมของรีสอร์ทในบริเวณท่ากระดานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและความสะดวกในการหาข้อมูลด้วยความก้าวหน้าในเรื่องของเทคโนโลยีส่งผลให้นักท่องเที่ยวมีตัวเลือกค่อนข้างมาก อำนาจการต่อรองจึงค่อนข้างสูง นอกจากนี้ด้วยรูปแบบของงานซึ่งเป็นงานบริการคือต้องใส่ใจลูกค้าเป็นหลักดังนั้นความต้องการของลูกค้าจึงมักต้องมาก่อนเสมอทำให้อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

สำหรับโรงแรมหรือรีสอร์ทขนาดกลาง – เล็ก การใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆมีไม่มากนัก นอกจากนี้ซัพพลายเออร์ขนาดเล็กก็มีให้เลือกเป็นจำนวนมาก สามารถหาได้ง่าย ส่วนในด้านของแรงงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จัดให้อยู่ในข้อนี้ โดยในโรงแรมหรือรีสอร์ทขนาดกลาง – เล็กนั้น ใช้แรงงานไม่มากจึงอาจมีปัญหาด้านแรงงานหายากน้อยกว่า ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่(Threat of new Entrants)

จากสถานการณ์ปัจจุบันเริ่มมีการเข้ามาของนักลงทุนรายใหม่มากขึ้น โดยจะเริ่มลงทุนในรูปแบบของรีสอร์ทขนาดเล็ก การที่ลงทุนในรีสอร์ทขนาดเล็กนั้นจึงมีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่ไม่สูงมาก นอกจากนี้ในเรื่องของทำเลที่ตั้งก็มีข้อจำกัดอยู่บ้างเนื่องจากว่าพื้นที่บริเวณท่ากระดานนั้นส่วนใหญ่มีเจ้าของจับจองอยู่แล้วทั้งจากผู้ประกอบการรีสอร์ทเองหรือชาวบ้านที่

ให้บริการด้านแพอยู่ แต่โดยรวมแล้วการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ก็ยังสามารถเข้ามาได้ไม่ยากมากถ้าหากมีเงินทุนอยู่พอสมควร อำนาจการต่อรองจึงอยู่ในลักษณะปานกลาง

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

สำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการพักผ่อนในรูปแบบของการใกล้ชิดธรรมชาติและมีกิจกรรมให้เลือกสรรนั้นพบว่าในพื้นที่ท่ากระดานนั้นส่วนใหญ่มีจุดเด่นเดียวกัน คือต้องแพและมีเครื่องเล่นให้กับผู้เข้าพักดังนั้นการแข่งขันทางการบริการที่ทดแทนกันได้จึงมีค่อนข้างมาก นอกจากนี้ที่พักรูปแบบอื่น เช่น การพักบ้านเพื่อนหรือญาติ หรือบ้านพักของบริษัท ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันส่งผลให้แรงผลักดันของสินค้าและบริการทดแทนนั้นค่อนข้างสูง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis พบว่า ทั้งสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเอง อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคและแรงผลักดันจากสินค้าและบริการทดแทนล้วนแต่มีแรงผลักดันค่อนข้างสูงในขณะที่แรงอีก 2 ด้านที่เหลืออย่างเรื่องของการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ยังอยู่ในระดับปานกลางแต่ก็ยังไม่สามารถวางใจได้ ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตนั้นพบว่าไม่มีผลต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง – เล็ก เท่าไร กล่าวโดยสรุปเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจนี้องค์กรจำเป็นต้องมีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและพัฒนาพร้อมทั้งปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้แข่งขันได้ต่อไป

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันทั้ง 5 ด้านต่อธุรกิจ

แรงผลักดัน 5 ด้าน	ผลของแรงผลักดัน
สภาพการณ์ของการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต	ระดับต่ำ
การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	ระดับปานกลาง
การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน	ระดับสูง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อธุรกิจ

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อธุรกิจโดยการใช้เครื่องมือVRIN

Criteria

ทฤษฎีที่อธิบายถึงองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถให้เกิดความยั่งยืนได้อธิบายถึงทรัพยากรภายในองค์กรเป็นเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยมีนิยามความหมายของคำว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่งคือความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ดังนั้นการได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลประโยชน์หรือคุณค่าได้ เนื่องจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมาจากการศึกษาของ Barney (1991) พบว่าองค์กรที่จะสามารถสร้างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการได้เปรียบเชิงการแข่งขันทรัพยากรขององค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ

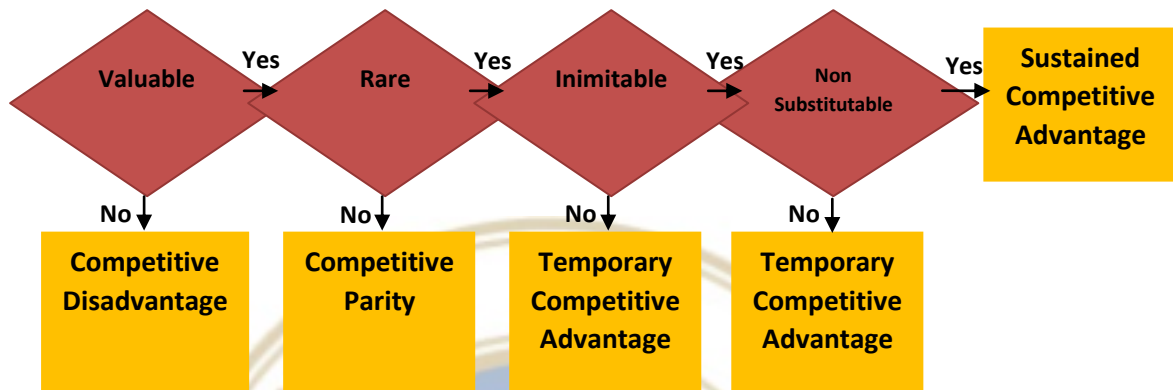
1. ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือ สิ่งที่องค์กรต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลบล้างอุปสรรคถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้ได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น

2. การหาได้ยาก (Rare Resource) คือความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยรายทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) ไม่ใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

3. ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources) คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น

4. การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) คือความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ทั้งนี้การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้ง 4 ประการถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งบ่งบอกได้ว่าความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น มันอาจเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน



ภาพที่ 2.5 แสดง VRIN Criteria ใช้ในการวิเคราะห์ความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีภายในบริษัท

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

ผลการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของ เลค ริเวอร์ ซิตี้ รีสอร์ท โดยพิจารณาจากทรัพยากรในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านราคา

เนื่องจากราคาของห้องพักอยู่ในระดับที่ไม่สูง นอกจากนี้ฐานลูกค้าของรีสอร์ทส่วนใหญ่เป็นครอบครัวหรือบริษัทที่มาเพื่อจัดงานสัมมนาหรืองานเลี้ยงประจำปี ซึ่งลูกค้าเหล่านี้มักจะอ่อนไหวต่อราคา ก่อนที่จะเลือกเดินทางมาพักผ่อน ก็มักจะมีการริวิวมาอย่างดี เพื่อเลือกสิ่งที่ดีที่สุด และมักจะให้ความสำคัญในเรื่องของราคาเป็นหลัก ดังนั้นปัจจัยด้านราคา จึงเป็นอีกปัจจัยที่มีคุณค่าสามารถดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการได้ แต่ในขณะเดียวกันคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ และหาได้ไม่ยาก ลอกเลียนแบบได้ง่ายสามารถหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต

2. ปัจจัยด้านที่ตั้ง

ในเรื่องของที่ตั้งพบว่า การที่ เลค ริเวอร์ ซิตี้ รีสอร์ท เป็นเจ้าแรกที่เข้ามาเปิดรีสอร์ทในบริเวณนี้ ซึ่งเป็นรีสอร์ทที่มีที่ตั้งติดกับบริเวณอ่างเก็บน้ำ ในอดีตถือว่ามีความได้เปรียบในเรื่องของที่ตั้งมากเพราะยังไม่มีคู่แข่ง แต่ในปัจจุบันที่ดินบริเวณที่ตั้งติดกับอ่างเก็บน้ำได้ถูกจับจองและมีเจ้าของ

จนเต็มพื้นที่หมดแล้ว ทำให้ยากต่อการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ที่มีข้อจำกัดในเรื่องของเงินทุน หากจะเข้ามาทำธุรกิจรีสอร์ทในบริเวณนี้ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากสำหรับนักลงทุนที่มีความพร้อมด้านการเงิน ดังนั้นปัจจัยด้านที่ตั้ง จึงเป็นอีกปัจจัยที่มีคุณค่าสามารถดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการได้ และหาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้แต่สามารถหาสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

3. ปัจจัยด้านบุคลากร

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่าต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นคนท้องถิ่นหรือคนพม่าเป็นส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานในบริเวณนี้ การสอนงานจึงค่อนข้างกินเวลาพอสมควร ซึ่งการสอนงานจนเก่งแล้วก็มักจะเป็นที่ต้องการของทุกที่ ทำให้เกิดการย้ายงาน เพราะมีเรื่องของค่าตอบแทนที่ดีกว่ามาเป็นสิ่งดึงดูด ดังนั้นปัจจัยด้านบุคลากรจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีคุณค่า และหาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้รวมทั้งมีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ในอนาคต

4. ปัจจัยด้านเงินทุน

เงินทุนเป็นอีกเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจนี้เพราะต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มเติมสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ผู้เล่นรายอื่นที่เป็นรายใหญ่หรือเป็นนักลงทุนจากกลุ่มคนในเมืองเข้ามาทำธุรกิจซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่ดีกว่าในขณะที่เลค ริเวอร์ซิตี เป็นรีสอร์ทขนาดเล็กและยังใช้ระบบเงินหมุนอยู่ ดังนั้นปัจจัยในเรื่องของเงินทุน จึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า ในขณะที่ความหายากของทรัพยากร ความยากของการลอกเลียนแบบ และสิ่งที่นำมาทดแทน ได้อีกในอนาคตนั้นยังเป็นเรื่องที่ยากและไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้

5. ปัจจัยด้านบริการ

งานบริการถือว่าเป็นหัวใจหลักของธุรกิจนี้ การให้บริการที่ดีสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและนำทุกข้อเสนอแนะที่ได้รับจากลูกค้ามาปรับปรุงการบริการให้ดียิ่งขึ้น เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ เลค ริเวอร์ซิตีรีสอร์ท ยึดมั่นและทำอยู่เสมอ ดังนั้น ปัจจัยด้านการบริการจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีคุณค่า หาได้ยาก แต่ก็สามารถลอกเลียนแบบได้และหาสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือ **VRIN Criteria** ของเลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท พบว่า ปัจจัยด้านราคาและปัจจัยด้านที่ตั้งสามารถแข่งขันได้เท่ากับรีสอร์ทอื่นๆในบริเวณ ตำบลท่ากระดาน ในขณะที่ปัจจัยด้านบริการและปัจจัยด้านบุคลากรสามารถแข่งขันได้ชั่วคราวกับรีสอร์ทอื่นๆในบริเวณ ตำบลท่ากระดาน ส่วนปัจจัยด้านเงินทุนนั้นยังไม่สามารถแข่งขันได้

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า	การหาได้ยาก	ลอกเลียนแบบยาก	ไม่มีสิ่งทดแทน	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
1. ราคา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียม
2. ที่ตั้ง	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
3. บุคลากร	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
4. เงินทุน	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	แข่งขันได้ยั่งยืน
5. การบริการ	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว

สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ Pestle Analysis Five Force Analysis และ VRIN Criteria พบว่าในอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลาง – เล็กบริเวณพื้นที่ท่ากระดาน จังหวัดกาญจนบุรีนั้น มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงอันเนื่องมาจากผู้ประกอบการที่มีจำนวนมากรวมไปถึงการเข้ามาได้ง่ายของผู้ประกอบการรายใหม่อันเนื่องมาจากการทำธุรกิจในรูปแบบนี้ยังไม่ต้องใช้เงินทุนมากรวมไปถึงผู้ที่เข้ามาที่ล้วนแต่เป็นผู้เล่นรายใหญ่ที่ผันตัวมาเล่นในตลาดที่เล็กลงโดยอาศัยเงินทุนที่มีอยู่แล้วพร้อมทั้งกับประสบการณ์ที่มีก็ทำให้สามารถเข้ามาในตลาดได้ง่าย ส่วนในเรื่องของผลกระทบจากปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเมืองหรือเศรษฐกิจ รวมไปถึงการสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวจากภาครัฐก็เริ่มมีแนวโน้มที่ดีขึ้นส่งผลให้การท่องเที่ยวกลับมาสดใสขึ้นอีกครั้ง ดังนั้นเราจึงควรเร่งปรับปรุงและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนารีสอร์ท โดยอาจเป็นการนำจุดแข็งที่เรามีอยู่ ทั้งในเรื่องของราคาห้องพักและที่ตั้งของตัวรีสอร์ทเองมาเป็นจุดแข็งในการกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการควบคู่ไปกับนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนในเรื่องของการท่องเที่ยวอยู่แล้ว นอกจากนี้เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท ยังต้องมุ่งเน้นในด้านของการสร้างความแตกต่าง การพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถกลับมามียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นและแข่งขันได้อีกครั้ง

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ

เมื่อพิจารณาถึงสภาพปัญหาในปัจจุบันพบว่าล้วนแต่เกิดจากหลายสาเหตุที่ซับซ้อนและเกี่ยวพันกัน เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่ครอบคลุมและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงนั้น เราจึงจำเป็นต้องมีการคิดในรูปแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เข้ามาช่วย เพราะการคิดในลักษณะนี้จะทำให้เราเห็นภาพรวมของปัญหา มองได้กว้างขึ้น พิจารณาได้หลายสาเหตุที่มันสัมพันธ์กันและนำไปสู่ปัญหาที่องค์กรของเรากำลังเผชิญอยู่ ซึ่งสุดท้ายแล้วจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

3.1 แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

การคิดแบบวงจรสัมพันธ์ หมายถึง การมองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในรูปของวงจร เป็นลักษณะแบบสองทางมากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์แบบทางเดียว ซึ่งจะมีลักษณะเป็น “เหตุและผล” (Cause and effect)

การคิดแบบวงจรสัมพันธ์ช่วยทำให้ต้องหยุดมองปัญหาหรือประเด็นหรือสถานการณ์ โดยมุ่งให้ความสนใจอย่างตั้งใจว่าสิ่งใดที่จะเป็นสาเหตุและส่งผลให้เกิดผลอย่างไร ลักษณะการคิดแบบวงจรสัมพันธ์เป็นทักษะที่สามารถฝึกได้ง่ายและพัฒนาได้ เพราะหาโอกาสที่จะเรียนรู้และศึกษาหาข้อมูลปัจจัยเหตุและผล อาจได้รับการพูดคุย การประชุมหรือจากสื่อมวลชนต่าง ๆ การได้รับ

รูปแบบการคิดแบบวงจรสัมพันธ์ ประกอบด้วย

3.1.1 กำหนดประเด็นปัญหา

เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การกำหนดปัญหาอย่างชัดเจนการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องหรือปัจจัยย่อยการกำหนดปัญหาจากสถานการณ์ที่เกิดซ้ำซาก หมายถึง ปรากฏการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลหรือสังคม ลักษณะการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ดังกล่าวมีทั้งจากปัจจัย สาเหตุมาจากการกระทำโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจของมนุษย์ หรือผลกระทบอื่นเนื่องจากการกระทำกิจกรรมบางประการ หรือเกิดจากผลของกิจกรรมหลายกิจกรรมร่วมกันก็ได้

และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายใต้เงื่อนไขหรือบริบทเดิมตลอดเวลา ปัญหานั้นมิใช่ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของมนุษย์ หรือมิใช่เป็นปัญหาที่มนุษย์ไม่สามารถป้องกันได้

3.1.2 วิเคราะห์ปัจจัยย่อย (ตัวแปร)

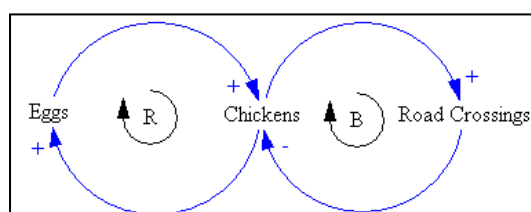
เป็นการระบุปัจจัยที่เน้นตัวแปรสาเหตุของปัญหานี้ โดยจะต้องพยายามจำแนกและจัดประเภทของกลุ่มปัจจัยย่อย (ตัวแปร) เป็นคำนามหรือวลีระบุออกมาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และจะต้องเป็นปัจจัยสาเหตุที่เป็นเหตุเป็นผล มีฐานที่มาพอสมควรอธิบายความเป็นไปเป็นมาได้ สมเหตุสมผล

3.1.3 หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยเพื่อนำไปสู่การกำหนดสมมติฐาน

นำปัจจัยสาเหตุของปัญหาที่ระบุได้มาเขียนผลที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในแต่ละปัจจัย โดยประเด็นสำคัญจะต้องคิดแบบเชิงปริมาณ กล่าวคือ ปัจจัยสาเหตุทุกตัวต้องปรับวิถีคิด ปัจจัยสาเหตุทุกตัวที่นำมาวิเคราะห์นั้นมีคุณสมบัติในเชิงปริมาณ กล่าวคือ สามารถสมมติได้ว่าหากปัจจัยสาเหตุตัวนั้นมีปริมาณเพิ่มขึ้น (ใช้แทนด้วยเครื่องหมาย +) ผลที่ตามมาจะเกิดอะไรขึ้นบ้างและในทางกลับกันหากปัจจัยสาเหตุตัวนั้นมีปริมาณลดลง (ใช้แทนด้วยเครื่องหมาย -) ผลที่ตามมาจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง

3.1.4 สังเคราะห์วงจรปัญหา (Causal Loop Diagram : CLD)

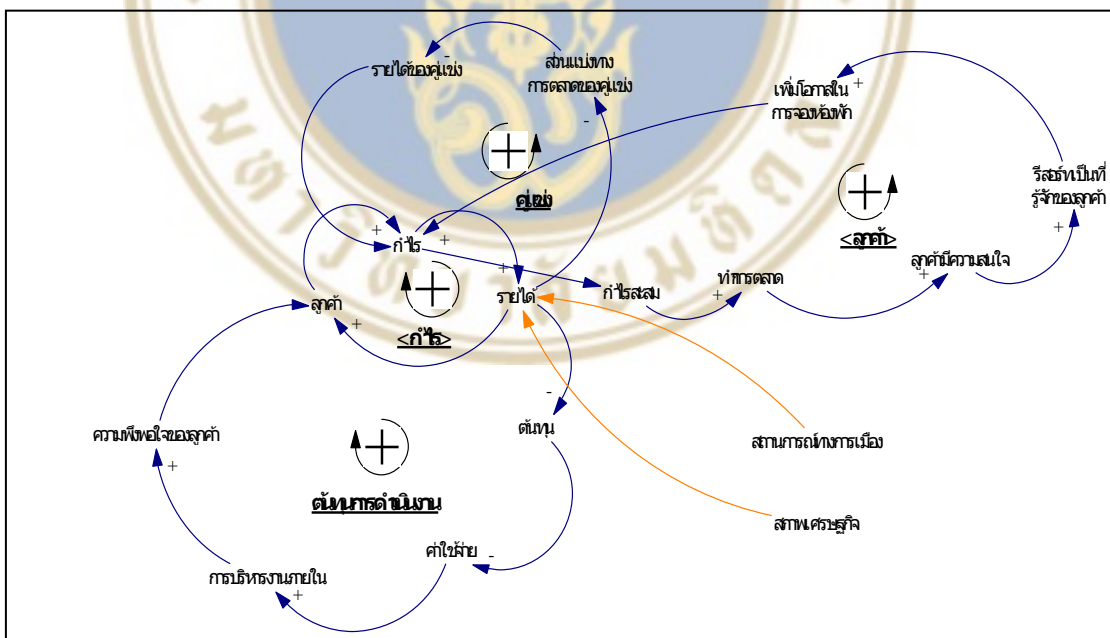
วงจรปัญหา หมายถึง วงจรที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวแปรหรือมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ด้วยลูกศร สะท้อนถึงปัญหาที่แท้จริง และนำไปสู่วงจรการแก้ปัญหาหลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุของปัญหามามากพอสมควรแล้ว ให้ผู้วิเคราะห์กำหนดปัจจัยสาเหตุหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของการเกิดปัญหาซ้ำซากนั้น แล้วจากนั้นผู้วิเคราะห์จะต้องกลับมาพิจารณาว่ามีปัจจัยสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลบางอย่าง และผลที่เกิดบางประการอาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่น ๆ ตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลักเมื่อเริ่มต้นคิด วงจรปัญหาจะมี 2 ลักษณะ คือ วงจรปัญหาสมดุล (Balancing Loop) และวงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop)



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลที่มา:ศิริชัย,แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD), 2555

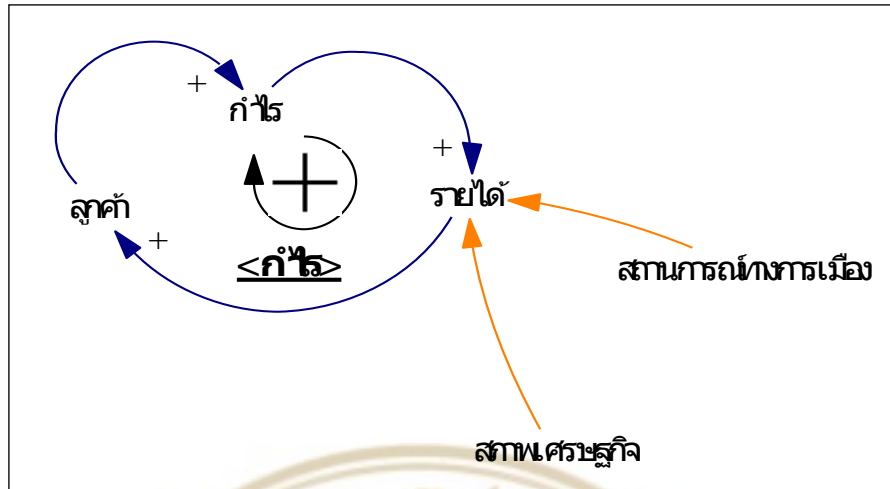
3.2 โครงสร้างของปัญหา

จากการที่ เลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท ประสบปัญหาที่มียอดการจองห้องพักที่ลดลงในช่วง High –Season ทำให้ผลประกอบการในปี 2557 นั้นตกลงอย่างเห็นได้ชัดอันเนื่องมาจากสาเหตุหลายด้านไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่สงบ เศรษฐกิจที่ตกลง รวมไปถึงการบริหารงานภายในเอง ส่งผลให้ท้ายที่สุดแล้ว เลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้ ทั้งนี้สามารถเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) ผ่านตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้



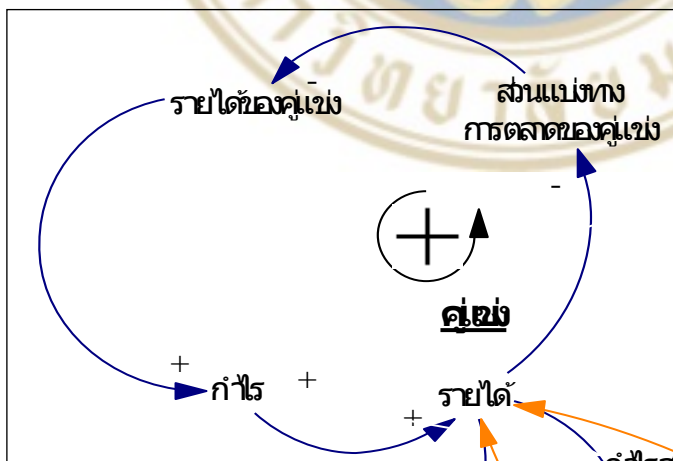
ภาพที่ 3.2 สามารถอธิบายแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของเลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท ได้ 4 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนของกำไร
2. ส่วนของคู่แข่ง
3. ส่วนของต้นทุนการดำเนินงาน
4. ส่วนของลูกค้า



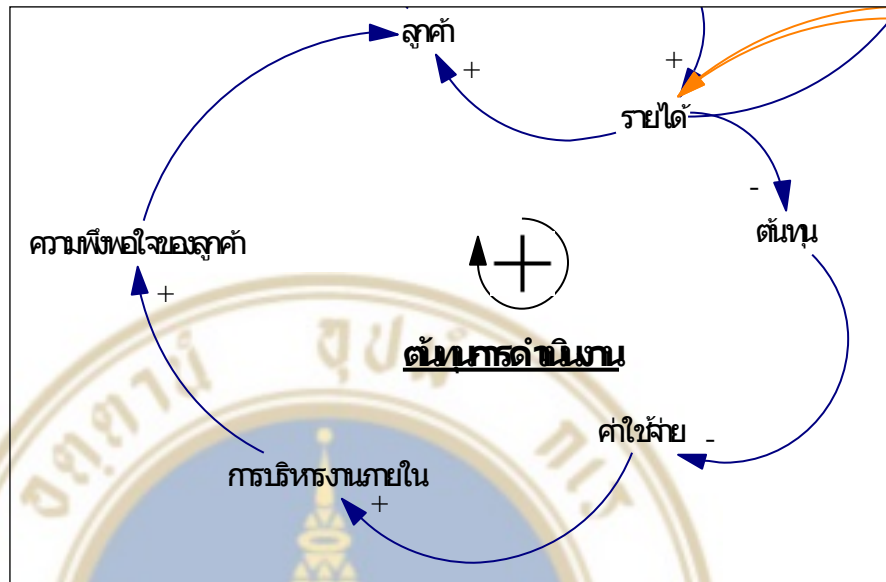
ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลส่วนที่ 1 ส่วนของรายได้ ของเลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท

จากภาพที่ 3.3 เป็นส่วนของกำไรเมื่อพิจารณาจากกำไรนั้น พบว่ากำไรที่ลดลงนั้นมาจากรายได้ที่ลดลงอันมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกอย่างสถานการณ์ทางการเมืองและสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดีในช่วงที่ผ่านมาเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้รายได้ของรีสอร์ทนั้นลดลง รายได้ที่ลดลงนั้นก็มาจากมีลูกค้าที่ลดลงไปด้วยส่งผลให้กำไรของ เลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ทนั้นลดลง การที่กำไรของเลค ริเวอร์ซิตีรีสอร์ทลดลง ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ เกิดเป็น Reinforcing Loop ที่เสริมเหตุและผลกัน



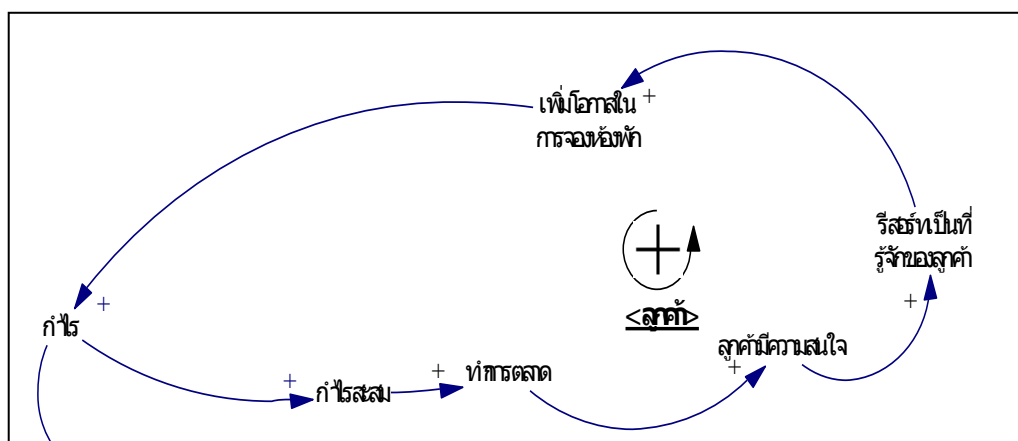
ภาพที่ 3.4แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลส่วนที่ 2 ส่วนของคู่แข่งของเลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท

จากภาพที่ 3.4 เป็นส่วนของกลุ่มเมื่อพิจารณาจากรายได้นั้น พบว่าเมื่อรายได้ของเราลดลงส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มและรายได้ของกลุ่มเพิ่มขึ้นในขณะที่กำไรและรายได้ของเรากลับลดลง เกิดเป็น Reinforcing Loop ที่เสริมเหตุและผลกัน



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่ 3 ส่วนของต้นทุนการดำเนินงานของเลค รีเวอร์ซิดี้ รีสอร์ท

ขณะเดียวกันต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการปรับปรุงตัวรีสอร์ท เมื่อรายได้ของรีสอร์ทลดลง แต่มีต้นทุนในส่วนของการปรับปรุงรีสอร์ทที่เพิ่มขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้การบริหารงานภายในทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานเดิมเพราะต้องไปดูแลในส่วนของการปรับปรุงรีสอร์ทก่อน กระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงทำให้ลูกค้ามีปริมาณที่ลดลงตามลำดับ เกิดเป็น Reinforcing Loop ที่เสริมเหตุและผลกัน



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่ 4 ส่วนของลูกค้า ของเลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท

จากภาพที่ 3.6 เป็นส่วนของลูกค้า ของเลค ริเวอร์ซิตี นั้นจะนำเงินที่ได้จากกำไรสะสมไปทำการตลาด ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อกำไรลดลงจึงส่งผลให้ กำไรสะสมลดลงตามไปด้วย ทำให้ในปีที่ผ่านมามีการทำการตลาดลดลง กระทั่งต่อ การความสนใจของลูกค้าและการทำให้ตัวรีสอร์ทเองเป็นที่รู้จักมากขึ้น ส่งผลให้ท้ายที่สุดแล้วโอกาสในการจองห้องพักของลูกค้าก็ลดลงตามไปด้วยกระทบต่อรายได้เช่นเดียวกันเกิดเป็น Reinforcing Loop ที่เสริมเหตุและผลกัน

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของของเลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท นั้น จะเห็นได้ว่า ประสบปัญหาในเรื่องของรายได้ที่ลดลงอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกทั้งในเรื่องของเศรษฐกิจและการเมืองที่ไม่แน่นอน และคู่แข่งที่เหนือกว่านอกจากนี้ปัจจัยภายในเองอย่างการบริหารจัดการที่ไม่เป็นระบบและขาดการทำการตลาดเพื่อทำให้รีสอร์ทเป็นที่รู้จักมากขึ้น จากทั้งหมดที่ได้กล่าวมานี้ หากเลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท ต้องการที่จะสามารถแข่งขันกับรีสอร์ทอื่นได้รวมทั้งกับมามียอดการจองห้องพักในช่วง Peak – Season เต็มเหมือนเดิมได้อีกครั้งก็ต้องเร่งการพัฒนาตัวเองเพื่อกลับมาสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อีกครั้ง

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม จะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงกันได้ ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีได้จำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะการดำเนินงานครอบคลุมทั้งองค์กร เพื่อองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กร ดำเนินงานอย่างส่งเสริมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กรได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองจุดประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรหรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy – Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร

ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน ได้แก่ การอยู่ในธุรกิจเดิม การขยายธุรกิจหรือหดตัว การอยู่ในธุรกิจเดิมหรือการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่นและหากต้องเลือกการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่นองค์กรจะเลือกการขยายตัวจากภายในหรือภายนอก กลุ่มกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่มคือ

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่มีวิเคราะห์ ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กรหรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขายแบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth

โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 การเติบโตแบบเน้นธุรกิจเดิม (Intensive Growth)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มปริมาณขายในตลาดเดิมหรือตลาดใหม่ โดยขายผลิตภัณฑ์เดิมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณาการเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การที่แมคโดนัลด์ขยายเวลาทำการไปจนถึงเที่ยงคืนก็เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยวิธีการนี้

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น การที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development

- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว เช่น การเพิ่มคุณสมบัติการฟอกอากาศของเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น นอกจากนี้ การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำยาอูทัยทิพย์ปกติใช้ผสมน้ำดื่มเพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่น ต่อมาเจ้าของผลิตภัณฑ์ทำ Product Development ด้วยการแนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์มีอีก 1 อรรถประโยชน์คือ สามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

4.1.1.2 การเจริญเติบโตโดยการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Integrative Growth)

เป็นกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่งหรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการขายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้น การตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ Integrative Growth องค์กรจะใช้วิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) ควบรวม (Merger) หรือพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร Integrative Growth สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็ม ดังนั้น เลอโนโวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/

ลูกค้าของคุณ เช่น การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของคุณผ่านร้านหนังสืออย่างซีเอ็ดหรือบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

- Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็ถือเป็นการทำ Backward Integration เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การที่ห้างเทสโก้ โลตัส ขายน้ำอัดลมรสโคล่ายี่ห้อ Tesco ก็ถือเป็นการทำธุรกิจแข่งกับบริษัทไทยน้ำทิพย์ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายน้ำอัดลมยี่ห้อโค้กให้แก่ตน

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจิวซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

4.1.1.3 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy)

เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้สามารถจำแนกได้ดังนี้

- Concentric diversification เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

- Conglomerate diversification เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การเลือกใช้กลยุทธ์เมื่อพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

- Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน ตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น ให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อของตน เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักหรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซากลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ

ดำเนินงานขององค์กร

- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

- กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้น ในระยะสั้นแต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่งหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรงสำหรับกลยุทธ์การตัดตอนนั้นผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

- กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไรและพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

- กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุดโดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

- กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

- กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง การล้มเลิกกิจการเป็นกลยุทธ์การตัดตอนที่สำคัญประการหนึ่ง

4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุดซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอยการที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลายๆด้าน เช่นการที่องค์กรมีธุรกิจในเรื่องขายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไปจึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้

- การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการ โดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาอยู่

- การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกัน โดยไปขอ license ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้ามาาร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

- การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมากที่สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาาร่วมปล่อยกู้ด้วยด้วย

- การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการ โดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือการรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กรวมกันเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกและแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Michael E. Porter (1980) โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่การเป็นผู้นำด้านต้นทุนการสร้าง ความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถาม

ของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขันโดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใดเพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน วิเคราะห์ตัวเองให้ได้ว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใดและการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาดจากนั้น มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนด กลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและดำรงสถานการณ์แข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันซึ่ง การสร้างความเข้มแข็ง ในการแข่งขัน เกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิตต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ
- 2) คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า
- 3) การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้
- 4) การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E.Porter ก็ได้ซึ่งประกอบด้วย 4 ลักษณะคือ

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้กลยุทธ์นี้จะเป็นกล

ยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัยการส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการโดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวกคุณภาพและบริการด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่งแต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Differentiation Focus strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับ องค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.2.4 กลยุทธ์การแข่งขันที่ราคาในตลาดขนาดเล็ก (Cost Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือในพื้นที่หนึ่งเท่านั้นด้วยการขายสินค้าหรือบริการในราคาที่ต่ำโดยที่ความต้องการของลูกค้าดังกล่าวมัก จะถูกผู้ประกอบการรายอื่นมองข้าม องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องแสวงหาความได้เปรียบด้านต้นทุนใน

ตลาดขนาดเล็กดังกล่าว การที่องค์กรเหล่านี้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการของตนให้ต่ำได้ เนื่องจากมีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรทั้งหมดไปเพื่อตลาดเป้าหมายเพียงแห่งเดียวเท่านั้น องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรเกิดใหม่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงานเช่น การตลาดการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) และกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันที่ลด

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ เลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท

จากการศึกษาสภาพปัญหาของ เลค ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท ในเรื่องของยอดการจองห้องพักที่ตกลงนั้นส่งผลกระทบต่อการทำรายได้ของรีสอร์ท ทำให้รีสอร์ทจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ด้วยการใช้กลยุทธ์การ

เจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นการเจริญเติบโตแบบ การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) ผ่านทางการทำ Concentric Diversification คือการปรับรูปแบบของริสอร์ทใหม่ทั้งหมดให้ต่างไปจากเดิมและคู่แข่งในบริเวณเดียวกันเพื่อสร้างรายได้และแบ่งสัดส่วนทางการตลาดมาจากคู่แข่ง ซึ่งรูปแบบใหม่ของริสอร์ทนั้นจะอยู่ในรูปแบบริสอร์ทเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ โดยการพัฒนาในทุกๆด้านของตัวริสอร์ทในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตั้งแต่ รูปแบบห้องพัก กิจกรรมภายในริสอร์ท การบริการและบุคลากรให้สอดคล้องกับตัวริสอร์ท โดยเจาะทั้งกลุ่มลูกค้าเดิมที่มาเป็นครอบครัวต้องการใกล้ชิดธรรมชาติและมีกิจกรรมทำร่วมกันและลูกค้ากลุ่มองค์กรขนาดเล็ก ส่วนกลุ่มลูกค้าใหม่ที่วางไว้ก็คือกลุ่มคนที่รักการท่องเที่ยวเชิงนิเวศใส่ใจในธรรมชาติ การปรับเปลี่ยนรูปแบบริสอร์ทในครั้งนี้ก็เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในบริเวณเดียวกันและเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้กับนักท่องเที่ยว เพื่อกระตุ้นลูกค้าให้เพิ่มอัตราการเข้าพักผ่านการทำโปรโมชั่น หรือการประชาสัมพันธ์ริสอร์ทให้เป็นที่รู้จักตามงานท่องเที่ยวต่างๆ นอกจากนี้ยังควรเข้าร่วมสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมและริสอร์ทในจังหวัดกาญจนบุรีเพื่อเป็นการศึกษาและหาหรือถึงข้อมูลร่วมกันเพื่อนำมาพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในริสอร์ท ของเราเอง และควรเข้าร่วมหรือบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มบริษัทท่องเที่ยวเป็นอีกหนึ่งกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในรูปแบบของการแบ่งปันข้อมูลนักท่องเที่ยวเพื่อเชื่อมโยงการขายสินค้าต่อกัน ซึ่งนอกจากการแบ่งปันฐานข้อมูลกันแล้ว การฝึกอบรมหรือสัมมนาร่วมกันก็เป็นแนวทางที่ดีที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จากสถานการณ์ในปัจจุบัน เราจะมีมุ่งเน้นไปที่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างอย่างแท้จริงและสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน เราจึงเลือกที่จะเปลี่ยนรูปแบบของริสอร์ทใหม่ เป็นริสอร์ทเชิงนิเวศ ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมประหยัดพลังงานกลมกลืน ไม่รุกรานธรรมชาติ ใช้สิ่งปลูกสร้างที่มาจากธรรมชาติและมีกิจกรรมเกี่ยวกับธรรมชาติให้ผู้เข้าพัก โดยต้องทำการปรับปรุงในเรื่องของรูปแบบห้องพัก การให้บริการ และตัวกิจกรรมภายในริสอร์ท ซึ่งเราอาศัยความได้เปรียบเดิมคือในเรื่องของสภาพภูมิทัศน์ที่มีความใกล้ชิดธรรมชาติอยู่แล้ว รวมไปถึงในเรื่องของการเดินทางที่ไม่ไกลจากตัวกรุงเทพฯมากนักสร้างประสบการณ์ใหม่ๆในการเข้าพักแก่กลุ่มลูกค้าและให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยการให้บริการที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างครบวงจรเพื่อให้ทุกคนในครอบครัวสามารถทำสิ่งที่ตัวเองต้องการภายในพื้นที่เดียวกันได้ โดยกิจกรรมของเรานั้นจะมีทั้งการพายเรือและการล่องแพ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์หรือวัฒนธรรมมอญ สปายเพื่อนวดผ่อนคลายรวมถึงแปลงเกษตรที่สามารถให้

ลูกค้าสามารถเข้าไปศึกษาหรือทดลองทำการเกษตรได้ซึ่งผลผลิตจากแปลงเกษตรนั้นก็จะนำไปประกอบอาหารภายในรีสอร์ทอีกด้วย ซึ่งห้องอาหารก็จะมาในลักษณะของอาหารสไตล์ออร์แกนิกแก่ผู้ที่ใส่ใจสุขภาพ ส่วนในเรื่องของการให้บริการของบุคลากรภายในนั้นก็จะเป็นที่การจ้างงานกับคนในพื้นที่เพื่อเป็นการส่งเสริมการจ้างงานภายในเน้นที่การบริการด้วยใจและเป็นมิตรกับลูกค้าทุกท่าน

สุดท้ายในด้านกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เราจะมุ่งเน้นในด้านต่างๆ ดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านการตลาด

เราจะมุ่งเน้นที่การทำการตลาดแบบองค์รวมมากขึ้น เริ่มตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ในเรื่องของตราสินค้า เพื่อให้กลุ่มได้รับรู้ข้อมูลของสินค้ารวมถึงเป็นการสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้าและรีสอร์ทของเรา เพื่อให้ลูกค้าสนใจ เชื่อถือ และเป็นลูกค้าเราไปตลอด โดยแบ่งเป็นการทำการตลาดแบบ Above the line และ Below the line ดังนี้

- Above the line เน้นการสร้างการรับรู้หรือรู้จักรีสอร์ทในวงกว้าง หลังจากที่เรได้ทำการปรับรูปแบบของรีสอร์ทออกมาเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศนั้น เราจะให้ความสำคัญกับการทำการตลาดรูปนี้ค่อนข้างมากเพื่อให้เป็นที่รู้จักของคนส่วนใหญ่ โดยจะทำการสื่อสารทางการตลาดผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ อาทิ หนังสือพิมพ์ นิตยสารการท่องเที่ยวหรือในยุคนสมัยที่ผู้คนส่วนใหญ่ชอบหาข้อมูลผ่านInternet ก็จะมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ อย่าง Facebook Instagram รวมไปถึงการรีวิวที่พาดพิงเว็บไซต์การท่องเที่ยวหรือ Pantip เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้ใช้บริการมากที่สุด หรือการสนับสนุนกิจกรรมของสื่อมวลชนท้องถิ่นด้วยการสนับสนุนรางวัลที่แสดงให้เห็นถึงชื่อของรีสอร์ท เช่น การขึ้นป้ายเป็นผู้สนับสนุน เป็นต้น

- Below the line เน้นการทำการตลาดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของลูกค้า ทั้งการทำการส่งเสริมการขาย อย่างเช่นการลดราคาห้องพัก ผ่านช่องทางอย่าง Ensogo, Agoda เป็นต้น หรือการทำการประชาสัมพันธ์รีสอร์ทผ่านทางงานท่องเที่ยวต่างๆ เช่น งานไทยเที่ยวไทย จัดทำทั้งแผ่นพับประชาสัมพันธ์รวมไปถึงการจัดแพคเกจห้องพักในราคาพิเศษให้แก่ลูกค้าภายในงาน ซึ่งการลดราคาห้องพักผ่านช่องทางเหล่านี้จะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตัวรีสอร์ทด้วย นอกจากนี้ ในเรื่องของ E-Commerce ที่ในปัจจุบันค่อนข้างมีความสำคัญมาก ในยุคที่ผู้ใช้บริการมีการเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นการเชื่อมโยงระหว่างรีสอร์ทและกลุ่มลูกค้า มีการพัฒนาเว็บไซต์ของรีสอร์ทให้ทันสมัยและใช้งานง่าย ข้อมูลครบถ้วน มีช่องทางการติดต่อที่

สะดวกและรวดเร็วมากขึ้นซึ่งเราสามารถนำไปต่อยอดในเรื่องของการทำการตลาดทางตรง อย่างเช่น การส่งE-Mail ไปยังกลุ่มผู้ใช้บริการเก่าผ่านช่วงเทศกาลต่างๆเพื่อเป็นการแจ้ง โปรโมชัน เป็นการเชิญชวนลูกค้ากลับมาใช้บริการที่รีสอร์ทเราอีกครั้ง

2) กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน ก็คือ

- ด้านการออกแบบและปรับปรุงภูมิทัศน์ จะมีการศึกษาถึงข้อมูลของการทำรีสอร์ทในเชิงนิเวศทั้งในเรื่องของแนวคิดจนนำไปสู่การดำเนินงานตั้งแต่การวางแผนและปรับปรุงที่พักในรีสอร์ทใหม่ โดยการใช้วัสดุจากธรรมชาติ ปรับปรุงในส่วนของห้องอาหารให้ใกล้ชิดกับธรรมชาติมากขึ้น เปลี่ยนเป็นห้องอาหารกลางน้ำเพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้าที่มาเยือน นอกจากนี้ในเรื่องของกิจกรรมก็ปรับเปลี่ยนใหม่ให้สอดคล้องกับตัวรีสอร์ทมากขึ้น

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมา มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้การทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งการทำงานของบุคลากรเองและการบริหารงานภายในรีสอร์ทเพื่อให้การดำเนินงานมีมาตรฐาน เริ่มตั้งแต่ในเรื่องของการทำบัญชี เพื่อบันทึกข้อมูลที่ต้องสามารถตรวจสอบได้และเรียกข้อมูลย้อนหลังได้อย่างครบถ้วน และในเรื่องของการเก็บข้อมูลลูกค้าที่มาเข้าพักเพื่อนำไปต่อยอดในเรื่องของการทำแผนการตลาดต่อไปในอนาคตได้

3) กลยุทธ์ด้านบุคลากร

ส่งเสริมไปที่การจ้างงานภายในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการสร้างงานในชุมชน มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรเนื่องจากเรายังเป็นรีสอร์ทขนาดเล็กจึงไม่ได้มุ่งเน้นที่ปริมาณแต่เราจะเน้นที่คุณภาพของบุคลากร ผ่านทางการสอนให้เข้าใจถึงรีสอร์ทเชิงนิเวศให้เขาคิดถึงตั้งแต่ช่วงแรกๆของปรับปรุงภาพรีสอร์ทและใช้ความเป็นกันเองในดูแลพนักงาน นอกจากนี้รีสอร์ทเองควรมีการประเมินหรือตัวชี้วัดเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานกับพนักงานภายในรีสอร์ทให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินนั้นสามารถนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาค่าตอบแทนหรือสวัสดิการต่างๆ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

การกำหนดกลยุทธ์สำหรับ เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท ทั้ง 3 ระดับนั้น โดยเริ่มจากระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจริญเติบโตแบบการกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) ผ่านทางการทำ Concentric Diversification เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบของรีสอร์ทใหม่ทั้งหมดไปที่การพัฒนา ทั้งรูปแบบห้องพัก กิจกรรมและการบริการที่มีอยู่ภายใต้กลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่เพื่อให้ได้มาซึ่งยอดการจองที่มากขึ้น ภายใต้กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการสร้างความแตกต่างของการบริการแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและสร้างประสบการณ์ใหม่ๆแตกต่างจากคู่แข่งใน

บริเวณเดียวกัน ในการมาเข้าพักผ่านทางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ให้ความสำคัญใน 3 ด้าน ทั้งด้านการตลาด การดำเนินงานและด้านบุคลากร



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อองค์กรได้รับรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงผ่านทางความคิดและวิเคราะห์โดยการใช้อุปกรณ์ต่างๆจนนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีเครื่องมือทางกลยุทธ์มาช่วยควบคุมประสิทธิภาพของการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ สามารถวัดผลได้จริง ซึ่งเครื่องมือที่เลือกใช้ในครั้งนี้จะประกอบไปด้วย แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการบริหารงานโดยใช้ Balanced Score Card

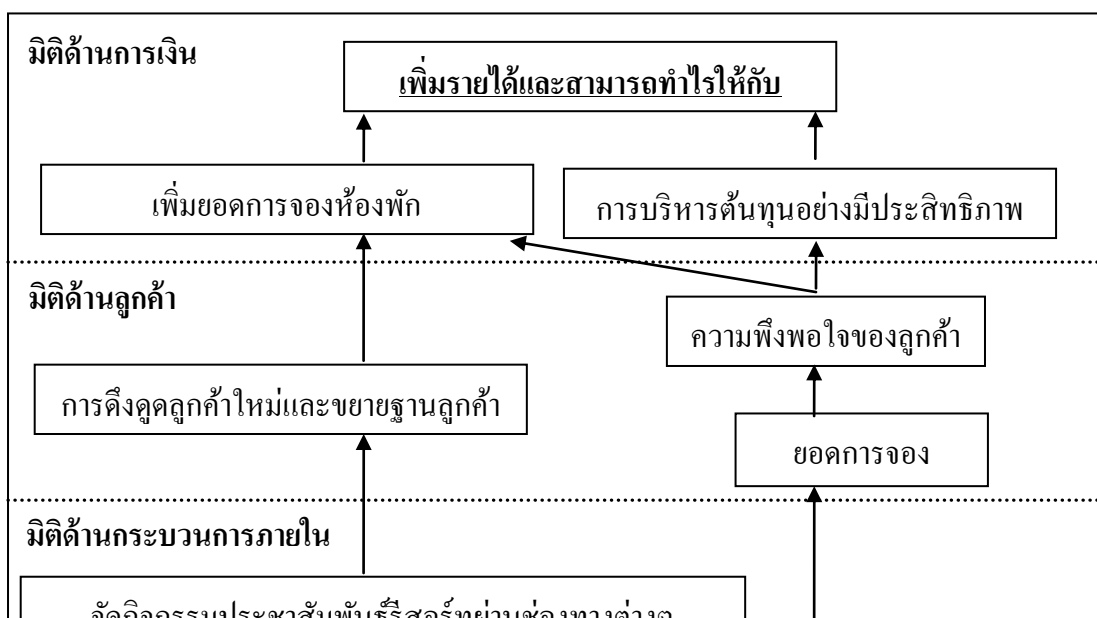
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

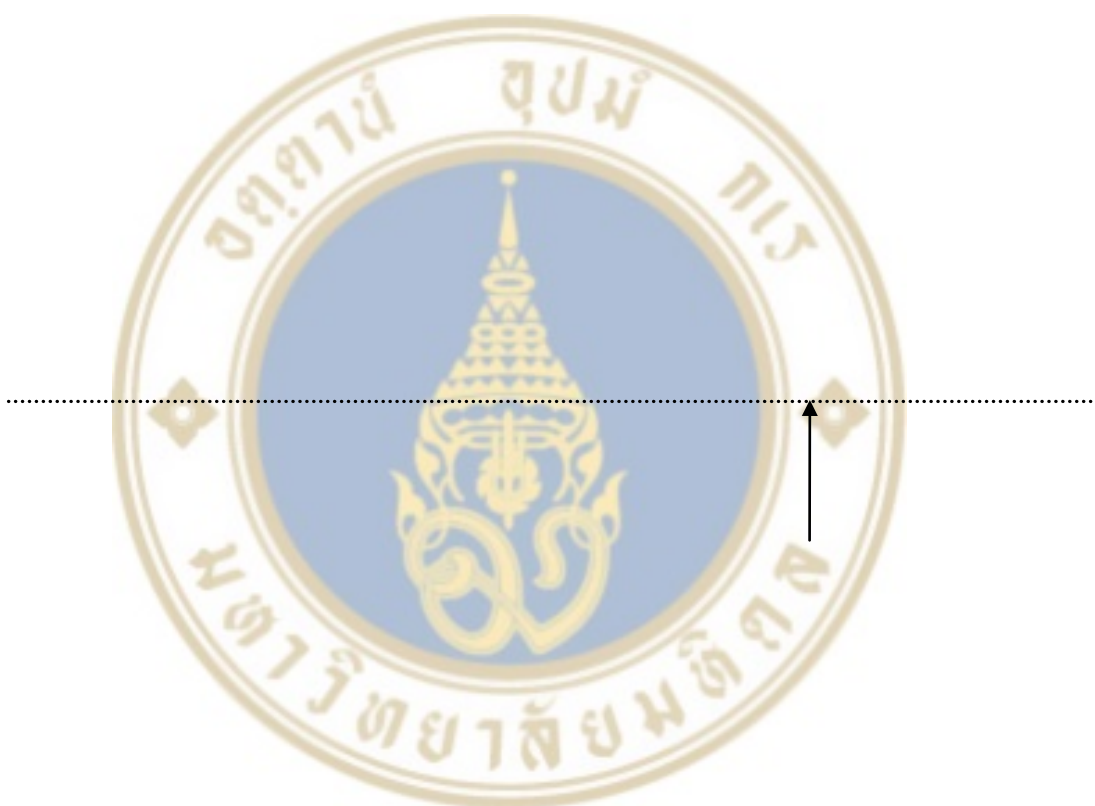
แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดในเรื่อง Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (1992) ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ต่อมาในปี 2001 Kaplan และ Norton ได้เสนอไว้ในหนังสือ “The Strategy-Focused Organization” ขยายแนวคิดของ Balanced Scorecard ไปสู่การเป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ โดยการนำเสนอแนวคิดของ Balanced Scorecard ในรูปของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งมีลักษณะเป็นไดอะแกรมที่อธิบายถึงวิธีการที่องค์กรจะสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการได้โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จากมุมมองทั้ง 4 ด้าน โดยมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผลจนนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการ แผนที่กลยุทธ์จึงเป็นส่วนที่เป็นกลยุทธ์ของ Balanced Scorecard ในการอธิบายกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการนั่นเองแผนที่กลยุทธ์เป็นแนวทางในการสร้างภาพรวมของกลยุทธ์องค์กร และสามารถแสดงออกมาเป็นภาษาที่สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ให้เกิดความเข้าใจได้โดยง่ายด้วยกระดาษเพียงแผ่นเดียวที่สามารถแสดงความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สามารถเห็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่องค์กรจะไปสู่เป้าหมายสุดท้ายหรือการบรรลุวิสัยทัศน์

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จะแสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้บรรลุซึ่งเชื่อมโยงกันทุกมิติทั้ง 4 มิติ จนไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ แผนที่กลยุทธ์จะทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นจากการที่แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เข้าหากันเพื่อ

นำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร เชื่อมโยงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายในไปสู่มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงินด้วยความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ดังนั้นนอกจากเราจะใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรแล้วเรายังจะสามารถใช้แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานขององค์กรได้อีกด้วย โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใส่ไว้ในแต่ละมุมมองของแผนที่กลยุทธ์ที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อื่นได้ถือว่าเป็นสิ่งที่องค์กรไม่จำเป็นต้องบรรลุซึ่งก็คือไม่จำเป็นต้องการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เราสามารถตัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นออกไปจากแผนที่กลยุทธ์ได้และไม่จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการรองรับ

แผนที่แสดงกลยุทธ์ของเลค รีเวอร์ซิตีรีสอร์ท ดังที่แสดงในภาพ 5.1 นั้นจะเริ่มตั้งแต่มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีการอบรมพนักงานและให้ความรู้พนักงานในเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ มีการติดตามทักษะการทำงานของพนักงานตลอดจนความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลต่อมิติด้านกระบวนการภายใน คือการนำระบบมาช่วยในการบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการควบคุมดูแลทั้งในเรื่องสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของกิจกรรมภายในรีสอร์ทและการให้บริการของพนักงาน มีการปรับปรุงกิจกรรมภายในรีสอร์ทและการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ส่งผลต่อมิติด้านลูกค้าคือ การดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่และขยายฐานลูกค้าเดิม เรื่องของยอดการจองห้องพัก ความพึงพอใจของลูกค้า ส่งผลต่อมิติด้านการเงินคือ การเพิ่มคุณภาพของการให้บริการและการเพิ่มยอดจองห้องพักและการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเมื่อรีสอร์ทมีรายได้และสามารถทำกำไรได้มากขึ้นก็จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวและอยู่รอดในตลาดได้





ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ เลคริเวอร์ซิติ รีสอร์ท

จากภาพ ที่ 5.1 ได้แสดงถึงแผนที่กลยุทธ์ของ เลค ริเวอร์ซิติ รีสอร์ท โดยประกอบไปด้วย มิติทั้ง 4 ด้าน โดยเริ่มจากมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 เรื่องด้วยกันคือการพัฒนาศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นการสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานกับคนในท้องถิ่นเริ่มตั้งแต่การอบรมพนักงานด้านการบริการและการให้ความรู้พนักงานในเรื่องของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ว่าต้องมีกระบวนการทำงานอย่างไรบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ ในขณะที่เดียวกันทางรีสอร์ทที่จะมีการติดตามทักษะการทำงานของพนักงานและความพึงพอใจของพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น จากมิติด้านเรียนรู้และพัฒนาจะนำไปสู่มิติที่ 2 คือมิติด้านกระบวนการภายในเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานภายในรีสอร์ทเพื่อเพิ่มคุณภาพของการให้บริการ เริ่มจากการ

ออกกฎเพื่อควบคุมดูแลการทำงานด้านต่างๆภายในรีสอร์ท ตั้งแต่ในเรื่องกิจกรรมภายในรีสอร์ท มาตรฐานการให้บริการของพนักงานตลอดจนเรื่องสิ่งแวดล้อมตามหลักของรีสอร์ทเชิงนิเวศ นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมในเรื่องของการประชาสัมพันธ์รีสอร์ทผ่านช่องทางต่างๆเพื่อให้รีสอร์ทเป็นที่รู้จักมากขึ้น ส่วนในเรื่องของการทำงานภายในก็มีการนำระบบมาใช้งานมากขึ้นเพื่อช่วยในการบันทึกข้อมูลต่างๆ อาทิ ข้อมูลทางบัญชี ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลพนักงาน เป็นต้น จากมิติที่ 2 ต่อเนื่องไปยังมิติที่ 3 คือ มิติด้านลูกค้า จากกิจกรรมในมิติที่ 2 จะนำไปสู่การดึงดูดลูกค้าใหม่และขยายฐานลูกค้าเดิมโดยดูได้จากยอดการจองห้องพักและความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น ต่อเนื่องไปยังมิติสุดท้าย คือ มิติด้านการเงิน คือมียอดการจองห้องพักที่เพิ่มสูงขึ้นและมีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ท้ายที่สุดแล้ว เลค ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท สามารถเพิ่มรายได้และทำกำไรให้กับองค์กรได้

5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Score Card

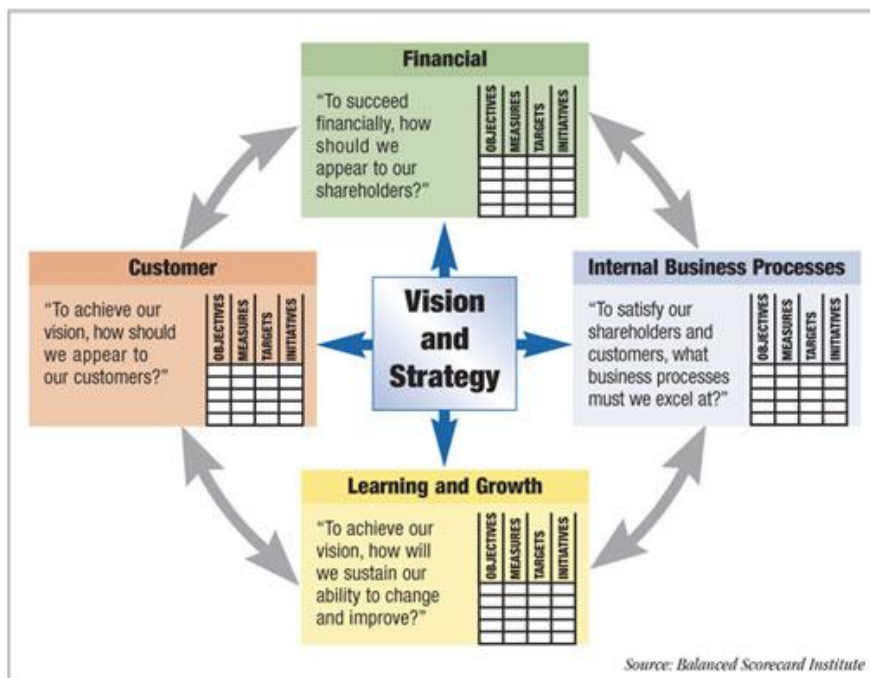
Kaplan และ Norton (1992) ได้เสนอแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยในขณะนั้นได้เสนอให้ใช้ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด โดยกำหนดให้เป็นภาพรวมที่ครอบคลุมผลการดำเนินการของทั้งองค์กรให้มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ระยะยาวและสั้นรวมทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผล โดยประกอบออกมาเป็นกลุ่มตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เท่านั้น ต่อมาได้มีการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวาง จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการประยุกต์ Balanced Scorecard ให้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์คือ

1. การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสมดุลโดยการมีระบบตัวชี้วัดที่มีความสมดุลในทุกด้าน
2. การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างความเป็นรูปธรรมให้กับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์โดยการใช้ Balanced Scorecard เป็นตัวช่วยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนทำให้สามารถ

กำหนดแผนปฏิบัติการได้ครบถ้วน และใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

3. การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร

จะเห็นได้ว่ามุมมองความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton เป็นมุมมองที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล ดังนั้นหากจะกล่าวในอีกนัยหนึ่งก็คือ วัตถุประสงค์ที่มีความเป็นนามธรรมนั้นสามารถแปลงไปสู่ความเป็นรูปธรรมตามหลักการของ Balanced Scorecard ได้โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า วัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรมนั้นสามารถแยกออกเป็นส่วนๆ อย่างเป็นรูปธรรมได้เป็น 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งก็จะมีความหมายว่าการแปลงวัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรมให้เป็นสิ่งที่ เป็นรูปธรรมที่องค์กรจะต้องบรรลุ (ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์นั่นเอง) ให้ได้อย่างครบถ้วน สามารถดำเนินการได้โดยการแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน โดยการนำ Balanced Scorecard เข้ามาจับเพื่อให้สามารถแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งจะสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และครอบคลุมได้ในทุกประเด็นมากกว่าการแปลงวัตถุประสงค์โดยวิธีการดั้งเดิมที่ต้องอาศัยจินตนาการอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม Kapalan และ Norton ไม่ได้ตั้งข้อกำหนดไว้ว่ามุมมองของความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์จะต้องเป็น 4 ด้าน ซึ่งอาจจะมีมุมมองที่มากกว่าหรือน้อยกว่าก็ได้แล้วแต่ลักษณะงานขององค์กรนั้น ในทางปฏิบัติในการแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปธรรมผู้บริหารจะสามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาพิจารณาทีละด้านว่า ในแต่ละด้านองค์กรจะต้องบรรลุเป้าหมายอะไรบ้าง หรืออาจจะกล่าวได้ว่าภายใต้กลยุทธ์แต่ละอย่างอะไรคือวัตถุประสงค์ทางการเงินที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินดังกล่าวอะไรคือวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ จากวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าแล้วอะไรคือกระบวนการภายในที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมีความโดดเด่นเหนือกว่าผู้แข่งขัน และเพื่อให้องค์กรมีกระบวนการทำงานที่โดดเด่น องค์กรจะต้องประสบความสำเร็จในด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไรบ้าง จากนั้นจึงเป็นการกำหนด ตัวชี้วัด เป้าหมายและกำหนดกิจกรรม (Initiative) ที่จะต้องทำเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบ



ภาพที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

ที่มา : Balanced Scorecard Institute

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถวัดผลได้จริงจึงมีการจัดทำ Balanced Scorecard ของเลก ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ 1 ปี มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Score Card ของเลก ริเวอร์ซิตี รีสอร์ท

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านการเงิน			
เพิ่มยอดการจองห้องพัก	รายได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้น	ยอดการจองห้องพัก- Peak Season 100 % -	จัดทำแผนการตลาด เพื่อกระตุ้นยอดการจอง

		Low Season 80%	จองห้องพัก
บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ต้นทุนรวมที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบของรีสอร์ทเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ	ต้นทุนรวมลดลง 30%	ลดการใช้พลังงานภายในรีสอร์ท อาทิ การใช้ไฟฟ้าและจัดทำรายงานแสดงต้นทุนรวมที่ลดลง
ด้านลูกค้า			
การดึงดูดลูกค้าใหม่และขยายฐานลูกค้าเดิม	สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้น	รายได้รวมเพิ่มขึ้น 30 %	จัดทำแผนการตลาดด้านการประชาสัมพันธ์รีสอร์ทและทำรายงานแสดงผลรายได้รวมที่เพิ่มขึ้น
ความพึงพอใจของลูกค้า	ปริมาณการร้องเรียนของลูกค้าลดลง	ปริมาณการร้องเรียนลดลง 80 %	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าพักและทำรายงานผลแก่ผู้บริหาร
ยอดการจองห้องพัก	รายได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้น	ยอดการจองห้องพัก - Peak Season 100 % - Low Season 80%	จัดทำแผนการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดการจองห้องพัก

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Score Card ของเลค รีเวอร์ไซด์ รีสอร์ท(ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านกระบวนการภายใน			
จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์รีสอร์ทผ่านช่องทางต่างๆ	การรับรู้ของบุคคลทั่วไปถึงตัวรีสอร์ท	เพิ่มขึ้นจากเดิม 50%	จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ

			ต่างๆ
เพิ่มคุณภาพของการให้บริการ	ปริมาณการร้องเรียนของลูกค้าลดลง	ปริมาณการร้องเรียนลดลง 80 %	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าพักและทำรายงานผลแก่ผู้บริหาร
มีการควบคุมดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมภายในรีสอร์ท	ปริมาณของเสียภายในองค์กรลดลง	ปริมาณของเสียภายในองค์กรลดลง 50 %	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของเสียภายในอันเนื่องมาจากกิจกรรมต่างๆในรีสอร์ท
มีการควบคุมดูแลเรื่องมาตรฐานการให้บริการของพนักงาน	ปริมาณการร้องเรียนของลูกค้าลดลง	ปริมาณการร้องเรียนลดลง 80%	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าพักและทำรายงานผลแก่ผู้บริหาร
มีการควบคุมดูแลเรื่องความปลอดภัยของกิจกรรมภายในรีสอร์ท	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาเมื่อเทียบกับอัตราความผิดพลาดจากกิจกรรมเทียบจากปีก่อน	อัตราความผิดพลาดจากกิจกรรมลดลง 80%	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนอัตราความผิดพลาดจากกิจกรรม
มีระบบมาช่วยในการบริหารงานภายในภายในรีสอร์ท	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดลดลง	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดลดลง 70%	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Score Card ของเลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท(ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
ให้ความรู้พนักงานใน	พนักงานทุกระดับผ่าน	ผ่านการอบรม 100%	ติดตามการทำงาน

ด้านการท่องเที่ยวเชิง นิเวศ	การอบรมอย่าง ครบถ้วน		ของพนักงานพร้อม ทำรายงานแสดงผล
อบรมพนักงานด้านการ บริการ	พนักงานทุกระดับผ่าน การอบรมอย่าง ครบถ้วน	ผ่านการอบรม100%	ติดตามการทำงาน ของพนักงานพร้อม ทำรายงานแสดงผล
ความพึงพอใจของ พนักงาน	อัตราการลาออกของ พนักงานลดลง	อัตราการลาออกของ พนักงานลดลง 70%	จัดทำรายงานแสดง อัตราการลาออกของ พนักงานเทียบกับปีที่ ผ่านมา
ติดตามทักษะการทำงาน ของพนักงาน	การให้บริการมี ประสิทธิภาพมากขึ้น	อัตราการดำเนินงาน ที่ผิดพลาดลดลง 70%	จัดทำรายงานเพื่อ แสดงสัดส่วนอัตรา การดำเนินงานที่ ผิดพลาด

จากตารางที่ 5.1 ได้แสดงถึงการดำเนินงานด้านต่างๆผ่านตัวชี้วัดทั้ง 4 ของเครื่องมือ BSC ซึ่งเชื่อมโยงมาจากแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะมีการวัดผลผ่าน KPI เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลมาประกอบการพิจารณาว่าสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้หรือไม่

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลพบว่าการที่บริษัทจะมีกำไรมากขึ้นและสามารถแข่งขันได้นั้นจำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ขึ้นมาใช้งานจริงและสามารถวัดผลผ่านเครื่องมืออย่างแผนกลยุทธ์และBSC เพื่อให้ทราบว่าสิ่งที่เราได้กำลังทำอยู่นั้นมีประสิทธิภาพอย่างไรแท้จริง องค์กรก็สามารถติดตามผลได้ทันทีพร้อมปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลาสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

จากการจัดทำ BSC ในช่วงต้นนั้น สามารถสร้างแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้ในเวลา 3 ปี โดยจะแบ่งเป็นแผนการดำเนินงานในด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการภายใน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านสถาปัตยกรรมและภูมิทัศน์ โดยมีแผนการดำเนินงาน ดังนี้



ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานของ เลค รีเวอร์ซิตี รีสอร์ท

แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
	ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ด้านสถาปัตยกรรม												
ออกแบบห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกและภูมิทัศน์												
ปรับปรุงห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกตามแบบที่ได้วางไว้												
ปรับปรุงภูมิทัศน์ตามแบบที่ได้วางไว้												
ตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสิ่งก่อสร้าง												
ด้านการบริหารงานภายใน												
ปรับปรุงรูปแบบ Website												
นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบันทึกข้อมูลการดำเนินงาน												
จัดให้มีการควบคุมและดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมภายในรีสอร์ท												
จัดให้มีการควบคุมและดูแลเรื่องความปลอดภัยของกิจกรรมในรีสอร์ท												
ด้านการพัฒนาบุคลากร												
จัดอบรมพนักงานในเรื่องรีสอร์ทเชิงนิเวศ												
จัดอบรมพนักงานในเรื่องงานบริการ												
มีการติดตามผลการทำงานของพนักงาน												

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึงแผนการดำเนินงานตลอดช่วงระยะเวลา 3 ปี ในแต่ละด้าน โดยเริ่มจาก

แผนการดำเนินงานด้านสถาปัตยกรรม จะเริ่มต้นตั้งแต่การออกแบบทั้งในส่วนของห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก จนนำไปสู่การปรับปรุงตามแบบที่ได้วางไว้และมีการปรับปรุงภูมิทัศน์เพิ่มเติม นอกจากนี้ในขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นเรื่องของการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสิ่งก่อสร้างทั้งหมดภายในรีสอร์ท ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนของการเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ โดยจะทำให้เสร็จสิ้นภายในไตรมาสที่ 3 ของปีที่ 1

แผนการดำเนินงานด้านการบริหารงานภายใน ตั้งแต่ การปรับปรุงWebsite ซึ่งจะเริ่มทำตั้งแต่ไตรมาสที่ 4 ของปีที่ 1 ส่วนกิจกรรมอื่นๆอย่าง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บันทึกข้อมูลภายใน อาทิ ข้อมูลบัญชี ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลพนักงาน เป็นต้น การจัดทำมีการควบคุมดูแลทั้งในด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยภายในรีสอร์ท โดยกิจกรรมทั้งหมดนั้นจัดทำเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำงานภายในรีสอร์ทซึ่งจากเดิมไม่มีการทำกิจกรรมดังกล่าวจะเริ่มจัดทำตั้งแต่ไตรมาสที่ 4ของปีที่ 1 ไปจนถึงปีที่ 3 เพราะกิจกรรมที่ทางรีสอร์ทให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

แผนการพัฒนาศักยภาพ จะมุ่งเน้นไปที่การจัดอบรมพนักงานทั้งในด้านการบริการและการให้ความรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สาเหตุที่มุ่งเน้นไปที่การจัดอบรมเนื่องจากว่าบุคลากรส่วนใหญ่ภายในรีสอร์ทจะเป็นคนท้องถิ่นซึ่งอาจจะยังไม่เชี่ยวชาญมากนัก โดยเริ่มทำและเสร็จสิ้นภายในไตรมาสที่ 3 ของปีที่ 1 นอกจากนี้ยังมีการติดตามผลการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาพิจารณาในเรื่องของเงินเดือนและการพัฒนาศักยภาพในด้านอื่นๆอีกด้วย โดยเริ่มทำและเสร็จสิ้นภายในไตรมาสที่ 3 - 4ของปีที่ 2

แผนด้านการตลาด ในส่วนของกิจกรรมการตลาดทั้งหมดเริ่มต้นตั้งแต่การเข้าร่วมสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทภายในท้องถิ่นเพื่อเป็นการรวมกลุ่มกันไว้ แลกเปลี่ยนข้อมูลจะเริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ภายใน ปีที่ 1 ส่วนกิจกรรมอื่นๆอย่างการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ การจัดทำโปร โมชั่น การเพิ่มช่องทางการติดต่อผ่าน Applicationและการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งหมดนี้เป็นการทำเพื่อประชาสัมพันธ์รีสอร์ท สร้างการรับรู้ให้กับลูกค้า จนนำไปสู่การกระตุ้นให้ลูกค้ามาเข้าพักภายในรีสอร์ท ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 4ของปีที่ 1 ไปจนถึงปีที่ 3

5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การจะดำเนินการใดๆ ก็ตาม โดยเฉพาะการเริ่มดำเนินการในสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรยังไม่เคยทำ การสร้างหรือทำความเข้าใจกับทุกคน ทุกระดับในองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารความเสี่ยงก็เช่นกัน ควรเริ่มต้นจากการที่กรรมการบริหาร ตลอดจนฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกัน ต่อความหมายของ “ความเสี่ยง” เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสในทิศทางเดียวกัน

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

5.4.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริม การบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) องค์กรประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO มี 8 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน สรุปสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

5.4.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

5.4.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

5.4.1.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์

หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

5.1.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาคัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5.1.4.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กร และประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

5.1.4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความ เสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับ

5.1.4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและ ขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

5.1.4.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่า เหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

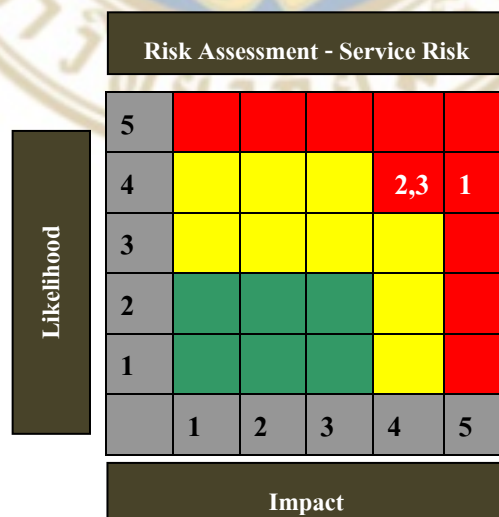
จากการวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยเลือกกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างอย่างแท้จริงและ สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน เราจึงเลือกที่จะเปลี่ยนรูปแบบของรีสอร์ทใหม่ให้เป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ ทั้ง

ในเรื่องของรูปแบบที่พัคและกิจกรรมภายในรีสอร์ท ซึ่งเมื่อนำพิจารณาในเรื่องของแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถสรุปออกได้ 4 ด้าน ดังนี้

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Service Risk

ตารางที่ 5.3 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Service Risk

กลุ่มความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	Risk Ownership
1 Service Risk	ความเสี่ยงจากการไม่พึงพอใจของลูกค้า	ระดับ 20 (ภาพที่ 5.3)	- ทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า - อบรมพวง.เรื่องการให้บริการ - ติดตามและมีการประเมินการทำงานของพวง.	HR
2 Service Risk	ความเสี่ยงจากการบริการที่ไม่มีคุณภาพของพนักงาน	ระดับ 16 (ภาพที่ 5.3)	- อบรมพวง.เรื่องการให้บริการ - ติดตามและมีการประเมินการทำงานของพวง.	HR
3 Service Risk	ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากกิจกรรมภายในรีสอร์ท	ระดับ 16 (ภาพที่ 5.3)	- มีข้อบังคับในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน - มีการตรวจสอบอุปกรณ์ทุกครั้งก่อนลูกค้าใช้บริการ	- ผู้บริหาร - พวง.ที่ดูแลกิจกรรมนั้นๆ



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงด้าน Service Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง

จากกรอบการบริหารความเสี่ยงด้าน Service Risk พบว่า มีความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญด้วยกัน 3 ด้าน ประกอบไปด้วย

1. ความเสี่ยงจากการไม่พึงพอใจของลูกค้า หากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อระดับสูงเพราะจะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และรายได้ของรีสอร์ท ทางรีสอร์ทได้เตรียมแผนการรับมือกับความเสี่ยงนี้โดยมีท่าแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าทุกคนเพื่อเป็นการนำข้อเสนอแนะหรือข้อเสียมารับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ในส่วนของพนักงานจะมีการจัดอบรมพนักงานในเรื่องของการบริการและติดตามการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะนำมาปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

2. ความเสี่ยงจากการบริการที่ไม่มีคุณภาพของพนักงาน หากเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อระดับสูงเพราะจะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะกระทบต่อรายได้ของรีสอร์ท ทางรีสอร์ทได้เตรียมแผนการรับมือกับความเสี่ยงนี้โดย มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานผ่านทางอบรมเรื่องการบริการตลอดจนมีการติดตามการทำงานเพื่อนำข้อดีข้อเสียมารับปรุงต่อไป

3. ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากกิจกรรมภายในรีสอร์ท หากเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อระดับสูง เนื่องมาจากกิจกรรมในรีสอร์ทนั้นค่อนข้างจะหลากหลายและยังมีกิจกรรมทางน้ำเป็นหลัก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชีวิต ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของรีสอร์ทโดยตรง นำไปสู่การขาดความน่าเชื่อถือของลูกค้า ทางรีสอร์ทได้เตรียมแผนการรับมือกับความเสี่ยงนี้โดยมีการออกกฎข้อบังคับแก่ลูกค้าที่จะใช้บริการแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน รวมไปถึงการตรวจสอบความปลอดภัยของอุปกรณ์ในทุกกิจกรรมก่อนที่จะให้บริการแก่ลูกค้า

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Investment Risk

ตารางที่ 5.4 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน Investment Risk

กลุ่มความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	Risk Ownership
4 Investment Risk	ความเสี่ยงจากการลงทุนปรับปรุงรีสอร์ทรูปแบบใหม่	ระดับ 16 (ภาพที่ 5.4)	ว่าจ้างบริษัทที่ให้คำปรึกษาเพื่อศึกษาถึงข้อมูลต่างๆ ประกอบการตัดสินใจ	ผู้บริหาร
5 Investment Risk	ความเสี่ยงจากการได้ผลตอบแทนไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	ระดับ 15 (ภาพที่ 5.4)	จัดทำโปรโมชันและประชาสัมพันธ์รีสอร์ทผ่านช่องทางต่างๆ	- ผู้บริหาร - Marketing

Risk Assessment Investment Risk						
Likelihood	5	Red	Red	Red	Red	Red
	4	Yellow	Yellow	Yellow	4	Red
	3	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	5
	2	Green	Green	Green	Yellow	Red
	1	Green	Green	Green	Yellow	Red
		1	2	3	4	5
Impact						

ภาพที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงด้าน Investment Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง

จากกรอบการบริหารความเสี่ยงด้าน Investment Risk พบว่า มีความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญด้วยกัน 2 ด้าน ประกอบไปด้วย

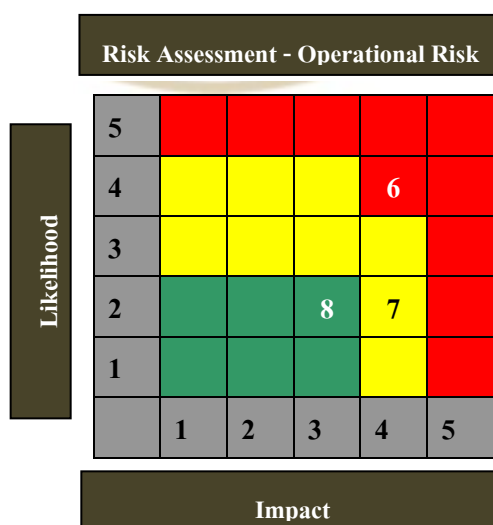
1. ความเสี่ยงจากการลงทุนปรับปรุงรีสอร์ทรูปแบบใหม่จากการที่ทางรีสอร์ทได้ดำเนินการเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการเลือกที่จะเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศทำให้ต้องมีการลงทุนปรับปรุงห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกและภูมิทัศน์โดยรอบทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของการเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ ซึ่งหากไม่มีการศึกษาอย่างละเอียดอาจส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จมีความเสี่ยงที่จะขาดทุน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในระดับสูง ดังนั้นทางรีสอร์ทจึงเตรียมแผนการรับมือกับความเสี่ยงนี้โดยจ้างบริษัทที่ให้คำปรึกษาเพื่อศึกษาถึงข้อมูลต่างๆประกอบการตัดสินใจก่อนการลงทุน

2. ความเสี่ยงจากการได้ผลตอบแทนไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละปีจะมีการคาดการณ์ถึงรายได้ซึ่งถ้าหากผลตอบแทนไม่ถึงตามเป้าที่คาดการณ์ไว้ย่อมส่งผลกระทบต่อกำไรของรีสอร์ทซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในระดับสูง ดังนั้นทางรีสอร์ทจึงเตรียมแผนการรับมือกับความเสี่ยงนี้โดยมีการจัดทำโปรโมชันอยู่สม่ำเสมอและประชาสัมพันธ์รีสอร์ทผ่านช่องทางต่างๆเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการจองห้องพัก

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านOperational Risk

ตารางที่ 5.5 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านOperational Risk

กลุ่มความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	Risk Ownership
6 Operational Risk	ความเสี่ยงจากการปรับปรุงรูปแบบและภาพลักษณ์ของรีสอร์ท	ระดับ 16(ภาพที่ 5.5)	กำหนดแผนการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานสำหรับแผนการปรับปรุงรีสอร์ท	- ผู้บริหาร - ผู้รับเหมา ก่อสร้าง
7 Operational Risk	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับหลักการของรีสอร์ทเชิงนิเวศ	ระดับ 8 (ภาพที่ 5.5)	- กำหนดแผนการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานตรงตามหลักของรีสอร์ทเชิงนิเวศ - อบรมพนักงานเรื่องรีสอร์ทเชิงนิเวศ	- ผู้บริหาร - HR
8 Operational Risk	ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ	ระดับ 6 (ภาพที่ 5.5)	ทำประกันความเสียหายกรณีที่ธุรกิจต้องหยุดชะงักเพื่อชดเชยรายได้ที่เสียไป	ผู้บริหาร



ภาพที่ 5.5แสดงการประเมินความเสี่ยงด้าน Operational Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง

จากกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านOperational Risk พบว่า มีความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญด้วยกัน 3 ด้าน ประกอบไปด้วย

1. ความเสี่ยงจากการปรับปรุงรูปแบบและภาพลักษณ์ของรีสอร์ท จากการที่ทางรีสอร์ทได้มีการดำเนินการเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการเลือกที่จะเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ จำเป็นต้องมีการออกแบบภาพรวมของรีสอร์ทใหม่ทั้งหมดให้ตรงตามรูปแบบของรีสอร์ทเชิงนิเวศ รวมไปถึงภาพลักษณ์ที่นำเสนอต่อลูกค้า หากการดำเนินงานไม่สามารถเป็นไปตามแผนที่วางไว้จะส่งผลกระทบต่อในระดับสูงดังนั้นทางรีสอร์ทจึงเตรียมแผนการรับมือกับความเสี่ยงนี้ โดยมีกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐานสำหรับแผนการปรับปรุงรีสอร์ท

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับหลักการของรีสอร์ทเชิงนิเวศการบริหารงานของรีสอร์ทเชิงนิเวศนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องของสิ่งแวดล้อมเป็นหลักไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานให้น้อยที่สุด ซึ่งหากมีการละเลยจะส่งผลกระทบต่อในระดับปานกลาง ซึ่งทางรีสอร์ทได้เตรียมการรับมือโดยการทำแผนการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดและตรงตามมาตรฐานของรีสอร์ทเชิงนิเวศตลอดจนการอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงการให้บริการอย่างสอดคล้องกับการเป็นรีสอร์ทเชิงนิเวศ

3. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติการเกิดภัยธรรมชาติ อย่าง เช่น พายุ อุทกภัย ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและการดำเนินงาน โดยตรงอันเกิดมาจากปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการควบคุมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระดับต่ำเนื่องจากอาจเกิดขึ้นไม่บ่อยนักแต่ทางรีสอร์ทก็เตรียมแนวทางเพื่อบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นผ่านทางการทำงานประกันความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงักเพื่อชดเชยรายได้ที่เสียไป

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านMarket Risk

ตารางที่ 5.6 แสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านMarket Risk

กลุ่มความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	Risk Ownership
9 Market Risk	ความเสี่ยงในด้านการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง	ระดับ 12 (ภาพที่ 5.6)	- เน้นให้บริการแก่ลูกค้าให้เกิดความประทับใจเพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมและทำการตลาดผ่านการทำโปรโมชั่นเป็นแพคเกจเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ - อบรมพนักงานเรื่องความรู้ด้านการบริการอยู่เสมอ	- Marketing - HR - พนง.ที่ให้บริการ

Risk Assessment - Market Risk						
Likelihood	5					
	4					
	3				9	
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
Impact						

ภาพที่ 5.6 แสดงการประเมินความเสี่ยงด้าน Market Risk จากทั้งหมด 25 ระดับความเสี่ยง

จากกรอบการบริหารความเสี่ยงด้าน Market Risk พบว่า มีความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญคือเรื่องความเสี่ยงในด้านการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของกลุ่มคู่แข่ง ถึงแม้ว่าริสอร์ทของเราจะมีความแตกต่างจากคู่แข่งในบริเวณเดียวกันแต่คู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบได้ในอนาคตดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงในระดับปานกลางที่อาจจะเกิดขึ้น จึงมีการเตรียมการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นผ่านทางการดูแลรักษาฐานลูกค้าเก่าให้และขยายฐานลูกค้าใหม่อยู่เวลา เน้นให้บริการแก่ลูกค้าให้เกิดความประทับใจเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมและทำการตลาดผ่านการทำโปรโมชั่นเป็นแพคเกจเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่นอกจากนี้ในส่วนของบุคลากรก็ต้องมีการอบรมในเรื่องของงานบริการอยู่เสมอ

ลำดับถัดไปเมื่อเราได้มีการระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปที่จำเป็นต้องทำคือการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน (Risk Monitoring) ว่าในความเสี่ยงที่เราได้ระบุไปนั้นมีความเสี่ยงใดที่เกิดขึ้นแล้วบ้างและแผนการรับมือที่เราได้จัดเตรียมไว้นั้นสามารถใช้ได้จริงหรือไม่ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน อาทิเช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายบุคคล โดยพิจารณาประกอบกับตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) อย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ยอดการจองห้องพักเป็นต้น ซึ่งหากทั้งหมดไม่เป็นไปตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่เราได้วางไว้เอาไว้ ก็จะมีการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขต่อไป

5.5 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไข

เมื่อได้มีการกำหนดแผนที่กลยุทธ์และการนำ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อนำแนวคิดจากกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน ตลอดจนการระบุความเสี่ยง ซึ่งทั้งหมดที่ได้กล่าวไปนั้น เพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์แบบโดยไม่มีอะไรมากระทบหรือทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก องค์กรจำเป็นต้องมีการเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) เพื่อให้เมื่อเกิดปัญหาธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากความเสี่ยงทั้ง 9 ด้าน ที่ได้กล่าวไปในข้างต้นนั้น เลค ริเวอร์ ซิตี้ รีสอร์ทจะขอเลือกมา 2 ประเด็นความเสี่ยง ซึ่งได้ทำการพิจารณาแล้วว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของรีสอร์ทมากที่สุด ดังนี้

5.5.1 แผนฉุกเฉินกรณี เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้า

เมื่อเกิดเหตุการณ์ได้รับการร้องเรียนในด้านงานบริการจากลูกค้าเป็นจำนวนมากขึ้น อันดับแรกที่เราจะต้องทำคือรับฟังข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้าเพื่อดูว่า ณ ขณะนั้นเราสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้หรือไม่ กรณีที่ไม่สามารถแก้ไขได้เราจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ว่าสาเหตุที่แท้จริงนั้นมาจากอะไร ทั้งจากตัวพนักงานที่ให้บริการเอง หรือจากกิจกรรมภายในรีสอร์ทที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ควรมีการจัดอบรมเรื่องของการให้บริการกับพนักงานอย่างเข้มงวดรวมไปถึงการศึกษาหาข้อมูลของกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มากขึ้น

5.5.2 แผนฉุกเฉินกรณี การลงทุนปรับปรุงรีสอร์ทรูปแบบใหม่แล้วไม่ประสบผลสำเร็จ

เมื่อเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น ก่อนอื่นเราต้องมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุก่อนว่าเพราะอะไรมันถึงไม่ประสบผลสำเร็จตามที่เราได้คาดการณ์ไว้ มีจุดใดที่บกพร่องและต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน อย่างเช่นถ้ามาจากกรณีที่ รีสอร์ทที่เชิงนิเวศไม่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้เท่าที่ควร ก็จะมีการศึกษาถึงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในบริเวณนี้อีกครั้งเพื่อนำมาปรับปรุงรีสอร์ททั้งในด้าน ห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกและกิจกรรมภายในรีสอร์ทให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้นหรือกรณีที่มาจากคู่แข่งได้บริเวณเดียวกัน แผนในกรณีนี้คือการทำการตลาดเพิ่มจากเดิมทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์ และการทำโปรโมชัน เน้นเสนอขายเป็นแพคเกจห้องพักคู่ไปกับกิจกรรมภายในรีสอร์ท โดยเน้นช่องทาง Online อย่าง Facebook, Pantip และทำโปรโมชันร่วมกับ Agoda หรือ Ensogo

5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง


เพื่อให้ยอดการจองห้องพักเป็นไปตามเป้าหมายได้อีกครั้งตลอดจนสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนเลิศ ริเวอร์ซิตี รีสอร์ทจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยเลือกที่จะแตกต่างจากคู่แข่ง และนำกลยุทธ์นั้นไปดำเนินการจริงมีขั้นตอนการดำเนินงานการติดตามที่วัดผลได้ผ่านเครื่องมืออย่างBalanced Scorecard รวมไปถึงการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักลงไป พร้อมกันนี้ควรมีแผนสำรองกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิดไว้เอาไว้เตรียมรับมือและสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

บรรณานุกรม

- Sirichai Permkanchana. (2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram :CLD).[Online]. Available <https://perchai.wordpress.com/>
- ชูชัย ศรีขำนิและศศ.ดร.วราภรณ์ ผลประเสริฐ (2554). ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร . [Online]. Available <http://www.stou.ac.th>
- จิรัฏฐ์ อัครศรีโกสิน. (2553). กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพมหานคร. [Online]. Available <http://eprints.utcc.ac.th/1898/15/1898fulltext.pdf>
- วรุณรัตน์ คัทมาตย์. (2556). กรีนทั้งตัวและหัวใจ “จिरายู ตูลยานนท์”. [Online]. Available <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/491374>
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2551). โครงการศึกษาศาสนาการณและโอกาสการส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวกลุ่ม ECO & ADVENTURE. [Online]. Available <http://marketingdatabase.tat.or.th/download/article/research/13107ECOAdventureTorism.pdf>
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ .(2553).การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.[Online].Available <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload>
- จิตติ รัชมิธรรมโชติ. (2551). กลยุทธ์ IN ACTION (ตอนที่ 1)[Online]. Available http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_4_sp1.pdf
- SCB Economic Intelligence Center. (2558). Outlook ไตรมาส1/2015[Online]. Available <https://www.scbeic.com/th/detail/product/1098>
- จักรพันธ์ รัตนกุล. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวไทย.[Online]. Available http://library.cmu.ac.th/faculty/econ/Exer751409/2555/Exer2555_no25
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model.[Online]. Available <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

งานวิจัย กองวิจัยการตลาดททท. (2557). สรุปสาระสำคัญผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการท่องเที่ยวไทย เรื่อง ‘ความเชื่อมั่นสถานการณ์ท่องเที่ยวไทยซึ่งเป็นผลกระทบจากการชุมนุมทางการเมือง. [Online]. Available <http://etatjournal.com/mobile/index.php/menu-read-web-etatjournal/menu-2014/menu-2014-jan-mar/158-12557-poll-politic>



กรมการท่องเที่ยว. (2554). แผนการท่องเที่ยวแห่งชาติปี 2555 – 2559. [Online]. Available <http://www.tourismkm-asean.org/>