

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจหอพัก
กรณีศึกษา หอพักบีลีฟ (Believe)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณา จากผู้มีพระคุณ ซึ่งคอยให้คำปรึกษา แนะนำ และดูแลข้าพเจ้ามาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หอพักบิลิฟ ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวของข้าพเจ้า ที่ทำให้ข้าพเจ้าตัดสินใจนำข้อมูลต่างๆ มาศึกษาจนเกิดเป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ขึ้นมา

ข้าพเจ้าขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. พาสน์ ทีฆทรัพย์ ที่ให้คำแนะนำตั้งแต่การเลือกหัวข้อการทำสารนิพนธ์ การทำโปสเตอร์ รวมไปถึงการเตรียมตัวนำเสนอผลงาน นอกจากนี้ยังสละเวลาส่วนตัวเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการทำสารนิพนธ์มาโดยตลอด

และต้องขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ หากขาดบุคคลใดไปก็มิอาจทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้

กราบขอบพระคุณ คุณพ่อเดโชพล โชติกาภากร และคุณแม่ดาวศิริ สุขบัญญัติ ผู้ให้กำเนิดชีวิต ผู้ซึ่งเป็นทุกอย่าง ทั้งเพื่อน ทั้งพ่อแม่ คอยให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ทำให้ข้าพเจ้ามีวันนี้

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณทุกท่านที่อาจจะมิได้กล่าวถึง แต่ก็ได้มีส่วนร่วมในการหล่อหลอมความรู้ และทัศนวิสัยของข้าพเจ้า ทั้งเพื่อน พี่น้อง และบุคคลรอบข้าง ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ

อติษา สุขบัญญัติ

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจหอพัก กรณีศึกษา หอพักบีลีฟ (Believe)
 COMPETITIVE STRATEGY OF DORMITORY INDUSTRY IN THAILAND, CASE STUDY;
 BELIEVE DORMITORY

อลิษา สุขบัญญัติ 5650214

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับหอพักบีลีฟ ให้สามารถแข่งขันและอยู่รอด
 ในธุรกิจหอพักได้ โดยใช้เครื่องมือ5-Force analysis VRIN และ Value Chain analysisในการวิเคราะห์หาโอกาส
 อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการวิเคราะห์พบว่าหอพักมีอำนาจต่อรองกับลูกค้าต่ำ เนื่องจาก
 ลูกค้ามีตัวเลือกมากมายและมีสินค้าทดแทนมาก เมื่อใช้ Causal Loop Diagram หาความสัมพันธ์ของปัญหาที่ทำให้
 รายได้ของหอพักลดลง พบว่าการที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามามากขึ้น ทำให้จำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการหอพักบีลีฟ
 ลดลง จึงต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าให้กลับมาเช่าพักอาศัยห้องพักได้เต็มจำนวน

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้เพิ่มในส่วนของการบริการเพื่ออำนวยความสะดวก และตอบสนองความ
 ต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น ได้แก่ ปรับปรุงห้องพัก ต่อเติมสวนเพื่อการพักผ่อน โดยเน้นที่กลุ่มลูกค้าหลักของ
 หอพัก ในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังขั้นตอนการปรับปรุงนั้น หอพักมีการดำเนินงานโดยใช้ Change Model ของ
 Kotter และนำระบบที่เป็นตัววัดผลมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยใช้ Balanced scorecard กับ KPI หรือ Key
 Performance Indicator แผนการดำเนินงานระยะสั้น (1 ปี) รวมถึงการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ เพื่อ
 ออกแบบบริหารดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หากหอพักบีลีฟสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จะมีความสามารถในการแข่งขัน
 เทียบเท่าคู่แข่ง โดยเน้นเจาะกลุ่มเป้าหมายลูกค้าหลัก เพื่อปรับเปลี่ยนบริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า
 และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน

คำสำคัญ:

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
ข้อมูลหอพัก	2
โครงสร้างองค์กร	3
ภาพรวมธุรกิจ	4
ปัญหา	6
สรุป	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
การวิเคราะห์ Five Forces	9
การวิเคราะห์แรงทั้ง 5 กระทบต่อธุรกิจหอพัก	10
สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ	12
การวิเคราะห์ VALUE CHAIN	12
สรุปการวิเคราะห์ Value Chain ของธุรกิจ	16
การวิเคราะห์ VRIN CRITERIA	16
สรุปการวิเคราะห์ VRIN CRITERIA	19
สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	19
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	20
สรุปปัญหาจาก Causal Loop Diagram	22
บทที่ 4 กลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	24
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	24
กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Strategy)	26
สรุป	28
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	29
Change Management	29
Change Management ของหอพักบิลลี่	30
สรุป Change Management ของหอพักบิลลี่	31
Balance Scorecard (BSC)	31
Balanced Score Card ของหอพักบิลลี่ และเป้าหมายระยะสั้น (1 ปี)	34
แผนการดำเนินงานของหอพักบิลลี่ในระยะเวลา 1 ปี	37
Risk Management	38
สรุป	39
บรรณานุกรม	40
ประวัติผู้วิจัย	41

บทที่ 1

บทนำ

ณ ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2557 วิธีการดำรงชีวิต และการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงไปจากเมื่อก่อนค่อนข้างมาก เวลาทุกนาทีล้วนเป็นเงินเป็นทอง ผู้คนแสวงหาความสะดวกสบายมากขึ้นตามเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา สิ่งหนึ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตก็คือ ที่อยู่อาศัย ซึ่งก่อให้เกิดธุรกิจหนึ่งขึ้นมา ได้แก่ ธุรกิจการให้บริการที่พักอาศัยอย่างเช่น หอพัก ที่เราพบเห็นได้ทุกตรอกซอกซอยในปัจจุบัน

เช่นเดียวกับหอพักที่เกิดขึ้นใหม่ใน จ. อุตรธานี ซึ่งเป็นเมืองหลักของภาคอีสาน เมืองที่ผู้คนหลั่งไหลเข้ามาเปิดธุรกิจและทำการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านอย่างมากมาตั้งแต่ปี 2554 หลังเหตุการณ์วิกฤตอุทกภัยเกิดขึ้นกับหลายจังหวัดในประเทศไทย รวมถึงเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานครด้วยเหตุนี้เอง ทำให้สภาพการแข่งขันของตลาดหอพักมีความรุนแรง ที่ดินรวมถึงพื้นที่ต่างๆซึ่งมีจำกัดถูกจับจองจนแทบไม่เหลือ หลังจากนั้น ได้มีผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามาเปิดหอพักและอพาร์ทเมนต์जनต้นตลาดด้วยบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแบบครบวงจร ทำให้หอพักบีลีฟต้องกลับมานั่งคิดทบทวนถึงแผนการตลาดและกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและพาให้หอพักอยู่รอดไปได้

อย่างไรก็ตาม ณ ปัจจุบัน พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป มีความต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น รวมถึงการใช้ชีวิตที่เร่งรีบมากขึ้น ทำให้หอพักและอพาร์ทเมนต์ที่ผุดขึ้นมาใหม่ตระหนักถึงจุดนี้และเปิดให้บริการที่พักอาศัยแบบครบวงจรมากขึ้น เด็กรัชมัยที่เป็นกลุ่มลูกค้า รวมถึงผู้ประกอบการที่เป็นคนจ่ายเงินค่าที่พักอาศัยให้ นั้นต่างมีตัวเลือก พร้อมรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายให้เลือกสรรมากขึ้น ผู้ปกครองมักคำนึงถึงความปลอดภัยของบุตรหลานมาเป็นอันดับหนึ่ง และตามด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกที่พักอาศัยรองมา เมื่อผู้บริโภคต้องการสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้คุ้มกับเงินที่เสียไป ผู้ประกอบการจึงต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงให้ทันสมัยเหมาะสมต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลัก

นอกจากคำนึงถึงความต้องการของผู้ปกครองแล้วนั้น เด็กที่เข้ามาพักอาศัยก็ย่อมมีส่วนในการเลือกตัดสินใจว่าจะเข้าใช้บริการเลือกเช่าหอพักหรือไม่เช่นกัน ดังนั้นต้องนึกถึงความพึงพอใจและปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้หญิง ช่วงอายุระหว่าง 12-18 ปี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายเลือกใช้บริการหอพักบีลีฟ

1.1 ข้อมูลหอพัก

หอพักบิลิฟ ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2551 บนพื้นที่ 300 ตารางวาในจังหวัดอุดรธานี ตั้งอยู่บริเวณแหล่งชุมชน ใกล้โรงเรียนประจำจังหวัด และสถานที่เรียนพิเศษจากคิวเตอร์ชื่อดังหลายแห่ง เปิดให้บริการเช่าหอพักแบบรายเดือนและรายปี จัดอยู่ในกลุ่มหอพักเอกชน มีกลุ่มลูกค้า คือ เด็กมัธยมเฉพาะผู้หญิงที่อาศัยอยู่บริเวณอำเภอใกล้เคียง เข้ามาศึกษาที่โรงเรียนในตัวจังหวัด และเข้ามาหาที่พักอาศัยเพื่อตัวหนังสือเตรียมสอบเข้ามหาวิทยาลัย โดยเจ้าของมีวิธีบริหารงานแบบครอบครัว โดยรับเด็กที่เข้ามาอาศัยจากผู้ปกครองด้วยตัวเองและดูแลเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเช่นกัน มุ่งสอนให้เด็กรู้จักพึ่งตนเอง และรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมอาศัย มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือให้คำแนะนำในการใช้ชีวิตในตัวจังหวัด เพื่อสร้างบรรยากาศให้หอพักน่าอยู่ยิ่งขึ้น

จำนวนห้องที่หอพักบิลิฟ เปิดให้บริการมีจำนวนทั้งหมด 30 ห้อง มี 3 ขนาด ได้แก่ ห้องขนาด 23 25 และ 28 ตารางเมตร โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาพักอาศัยดังนี้ เตียงนอนขนาด 5 ฟุต ตู้เสื้อผ้า 1 ตู้ โต๊ะสำหรับอ่านหนังสือ โทรทัศน์ขนาด 29 นิ้ว เครื่องทำน้ำอุ่น เครื่องปรับอากาศ 18000 บีทียู ชั้นวางรองเท้าบริเวณหน้าห้อง กลิ้งวงจรปิด คีย์การ์ดสำหรับผ่านเข้า-ออกประตู ที่จอดรถจักรยานยนต์ บริการเคเบิลทีวี บริการอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wifi) ด้วยความเร็วสูงสุด 10 เมกะไบต์ ภาระเบียบในการเข้าพักอาศัย

1. ผู้เข้าพักต้องอยู่ในระหว่างการศึกษ อายุไม่เกิน 20 ปี เพศหญิงเท่านั้น
2. ต้องชำระค่าเช่าล่วงหน้า 2 เดือนเมื่อทำสัญญาเข้าพักแบบรายปี
3. วางเงินประกัน เพื่อป้องกันความเสียหายต่อสิ่งของภายในห้องพัก

เป็นจำนวนเงิน 10,000 บาท

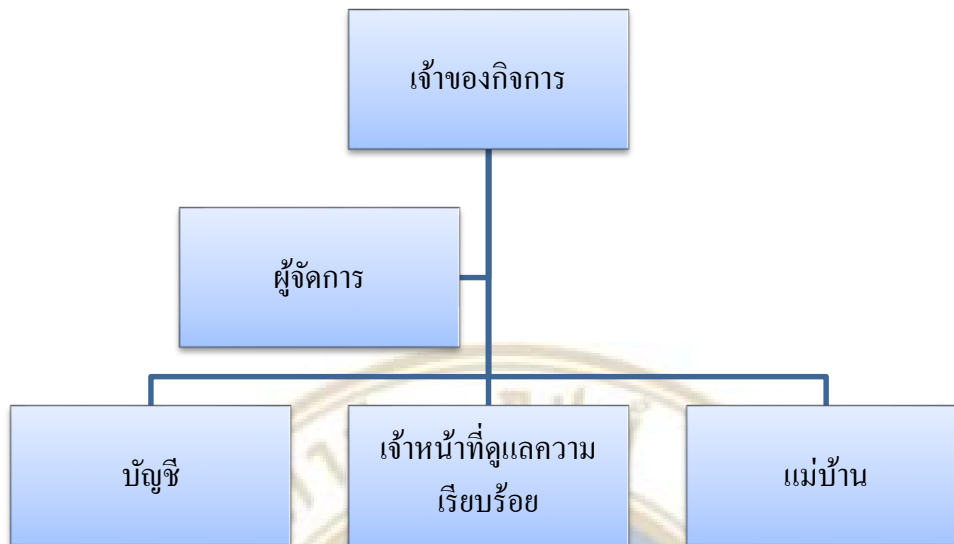
4. ชำระเงินค่าเช่าและค่าน้ำค่าไฟภายในวันที่ 7 ของเดือน มิเช่นนั้นจะทำการปรับ

วันละ 50 บาท

5. ห้ามผู้พักอาศัยก่อความรำคาญแก่ผู้อาศัยบริเวณห้องข้างเคียง
6. ห้ามนำเพื่อนต่างเพศ(ชาย) เข้ามาภายในบริเวณหอพักเป็นอันขาด
7. ห้ามนำเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และยาเสพติดทุกชนิดเข้ามาภายใน
8. ไม่อนุญาตให้เลี้ยงสัตว์ทุกชนิดภายในหอพัก
9. หากทำการฝ่าฝืนข้อห้ามข้างต้น ทางหอพักขออนุญาตเรียนเชิญให้ออก เพื่อป้องกัน

อันตรายต่อเพื่อนร่วมอาศัย ทรัพย์สิน และชื่อเสียงของหอพัก

1.2 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างองค์กร

จากแผนภาพแสดงโครงสร้างขององค์กรดังกล่าว ทำให้ทราบว่าหอพักบีลีฟ มีการบริหารงานโดยเจ้าของกิจการ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคคลฝ่ายต่างๆปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

ผู้จัดการ มีหน้าที่ ช่วยคอยดูแลตรวจตราผลการดำเนินงานภายในหอพักให้เป็นอย่างเรียบร้อย มีหน้าที่ รายงานรายรับ-รายจ่าย รวมถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในหอพัก เป็นประจำทุกเดือน

บัญชี มีหน้าที่ทำรายรับ-รายจ่าย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน สรุปส่งให้ผู้จัดการเป็นประจำทุกเดือน

เจ้าหน้าที่ดูแลความเรียบร้อย มีหน้าที่ คอยสอดส่องดูแลความเคลื่อนไหวภายในหอพัก คอยอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือผู้พักอาศัย รวมถึงดูแลความปลอดภัยหากพบสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น

แม่บ้าน มีหน้าที่ รักษาความสะอาดภายในหอพัก คอยกวาด ถูบริเวณพื้นที่ส่วนกลางในแต่ละชั้น เทพชะบำรุงรักษาหอพักให้ดูสวยงามอยู่ตลอดเวลา

โครงสร้างรายได้ของหอพัก

ปี/ประเภท	ค่าเช่าห้อง3,000	ค่าเช่าห้อง3,500	ค่าเช่าห้อง4,000	ค่าเคเบิล	ค่าไรคาน้ำ	ค่าไรคไฟ	รวมรายได้	รวมรายได้สุทธิ
2555	648,000	294,000	240,000	37,440	19,469	62,400	1,301,309	858,873
2556	648,000	252,000	192,000	41,760	21,715	69,600	1,225,075	798,114
2557	576,000	210,000	240,000	43,200	22,464	72,000	1,163,664	743,601

ภาพที่ 1.2 รายได้สุทธิของหอพักบีลีฟ ตั้งแต่ปี 2555-2557

รายได้หลักของหอพักบีลีฟเกิดจากการให้บริการเช่าห้องพัก โดยคิดค่าบริการตามขนาด มี 3 ขนาด คือ

1. ขนาด 23 ตารางเมตร ราคา 3,000 บาท
2. ขนาด 25 ตารางเมตร ราคา 3,500 บาท และ
3. ขนาด 28 ตารางเมตร ราคา 4,000 บาท

นอกจากนี้ยังมีการเรียกเก็บค่าเคเบิลสำหรับลูกค้าที่ต้องการดูช่องรายการพิเศษเพิ่มเติมเป็นจำนวนเงิน 120 บาท/ห้อง และรายได้ที่เกิดจากกำไรค่าน้ำ ค่าไฟที่บวกเข้าไป

ภาพรวมธุรกิจ

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของตลาดที่พักอาศัย ณ ปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายเก่าต่างหากกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและรับมือกับผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาลงทุนในตลาดจังหวัดอุดรธานี เช่นเดียวกับหอพักบีลีฟ ที่พยายามหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้นักลงทุนเห็นช่องทางในการทำธุรกิจ โดยการเข้ามาเปิดธุรกิจที่พักอาศัยใหม่ๆมากขึ้น และทำให้แนวโน้มธุรกิจที่พักอาศัยเปลี่ยน ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นและหันไปใช้บริการที่พักใหม่ๆ เช่น บ้านเช่า อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม ที่ผุดขึ้นมาจนล้นเมือง ซึ่งถือเป็นคู่แข่งหลักของหอพักบีลีฟ

ธุรกิจที่พักอาศัยประเภทบ้านเช่า ก็เป็นอีกหนึ่งตัวเลือกทำให้กลุ่มลูกค้าหันไปเลือกใช้บริการมาก เนื่องจากมีพื้นที่ใช้สอย มีความเป็นส่วนตัวมากกว่าหอพักและอพาร์ทเมนต์

ในปี 2556 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายย่อยในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์มีการขยายการลงทุนจากส่วนกลางไปยังจังหวัดภูมิภาคมากเป็นพิเศษ ทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์คึกคักมากในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะโครงการคอนโดมิเนียมที่มีการพัฒนาในจังหวัดหลักๆทางภาคอีสานอย่างเช่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดขอนแก่น จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งที่จังหวัดอุดรธานีมีคอนโดมิเนียมมากถึง 10 โครงการในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นโครงการแลนด์แอนด์เฮาส์ โครงการแสนสิริ ฯลฯ เพื่อเตรียมรับกับการเปิดอาเซียน สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations หรือ ASEAN) ที่กำลังเปิดในสิ้นปี 2558 และพร้อมแข่งขันลูกค้าของธุรกิจที่พักอาศัยรายเก่า เนื่องจากผู้บริโภคมองหาสิ่งใหม่ๆที่ช่วยอำนวยความสะดวกสบาย ทำให้การดำเนินชีวิตง่ายขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน การลงทุนเปลี่ยนจากแนวราบมาเป็นแนวสูงเนื่องจากราคาที่ดินมีราคาเพิ่มสูงกว่าราคาประเมินของกรมที่ดินจำนวนหลายเท่าตัว

ผลสำรวจราคาที่ดินจังหวัดหัวเมืองรองภาคอีสาน

จังหวัด	ที่ดินทำเล	ราคาปี'53-54 (บาท/ไร่)	ราคาปัจจุบัน (บาท/ไร่)
นครพนม	ใกล้สะพานมิตรภาพไทย-ลาว	4-5 หมื่น	4-5 แสน
ชัยภูมิ	ใกล้ ม.ราชภัฏชัยภูมิ	5 แสน	2 ล้าน
มหาสารคาม	ถนนดอนนา	5.5 แสน	4 ล้าน
สกลนคร	ถนนบายพาส	6 แสน	2.4 ล้าน
ร้อยเอ็ด	ตัวเมือง	3 ล้าน	10-12 ล้าน
บึงกาฬ	ทางหลวงสาย 212	3-4 ล้าน	10-15 ล้าน
มุกดาหาร	ตัวเมือง (ริมแม่น้ำโขง)	3-4 ล้าน	7-8 ล้าน
ยโสธร	ถนนแจ้งสนิท	4 ล้าน	8 ล้าน

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ภาพที่ 1.3 ผลสำรวจราคาที่ดินจังหวัดหัวเมืองรองภาคอีสาน

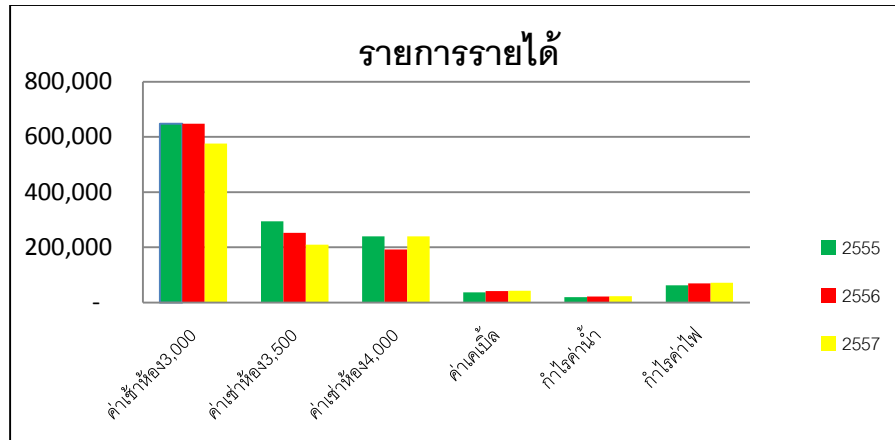
ที่มา: <http://www.scbsme.com/th/businessknowledge/business/747>

จากผลสำรวจตามรูปภาพที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าราคาที่ดินจังหวัดหัวเมืองรองของภาคอีสานปรับตัวสูงขึ้นหลายเท่าตัวภายในระยะเวลา 2-3 ปีเท่านั้น ไม่นับหัวเมืองหลักอย่างจังหวัดอุดรธานี ที่หาที่ดินว่างแทบไม่ได้แล้วในปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงการหลั่งไหลของผู้คนที่เข้ามาอาศัยในจังหวัดอุดรธานีมากขึ้น รวมถึงนักเรียน นักศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของหอพักบิลิฟ

คู่แข่งหลักของหอพักบิลิฟ ได้แก่ สม โภชอพาร์ทเมนต์ ซึ่งมีจำนวนห้องพัก 50 ห้อง กลุ่มลูกค้าเป็นนักเรียน นักศึกษาที่ศึกษาอยู่ละแวกใกล้เคียง มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเช่นเดียวกับหอพักบิลิฟ นอกจากนี้ยังมีพื้นที่สำหรับจอดรถยนต์และรถจักรยานยนต์ให้กับผู้พักอาศัย คู่แข่งอีกเจ้าซึ่งถือว่าทำให้โอกาสที่ลูกค้าเปลี่ยนใจไปใช้บริการคือ หอพักศิวิรินทร์ ซึ่งตั้งอยู่บริเวณด้านข้าง

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่าคู่แข่งของหอพักมีอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ บ้านเช่า อพาร์ทเมนต์ และคอนโดมิเนียม ซึ่งคู่แข่งหลักก็คือ อพาร์ทเมนต์ที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงกับหอพักบิลิฟ คือ อพาร์ทเมนต์ศิวิรินทร์ และหอพักสมโภชน์ ที่เพิ่งเปิดบริการเมื่อไม่นานมานี้ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ไม่ว่าจะเป็นบริการซัก-รีด ตู้กดน้ำดื่ม เครื่องซักผ้าหยอดเหรียญ เป็นต้น

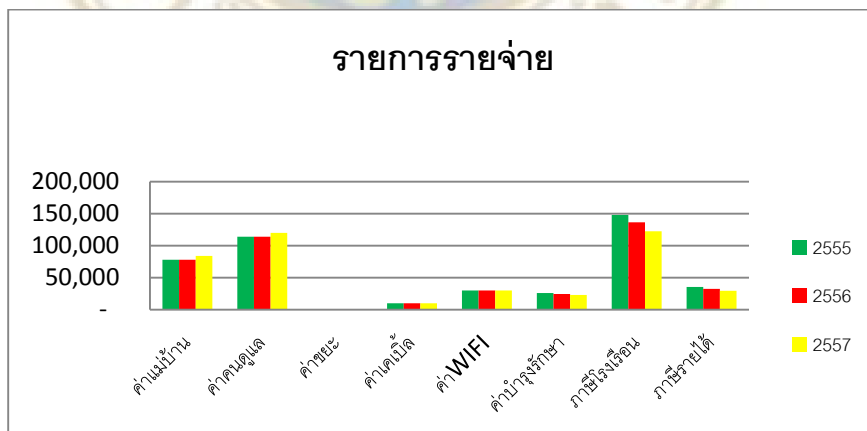
1.3 ปัญหา



ภาพที่ 1.4 รายการรายได้จากส่วนต่างๆของหอพักบีลีฟ ตั้งแต่ปี 2555-2557

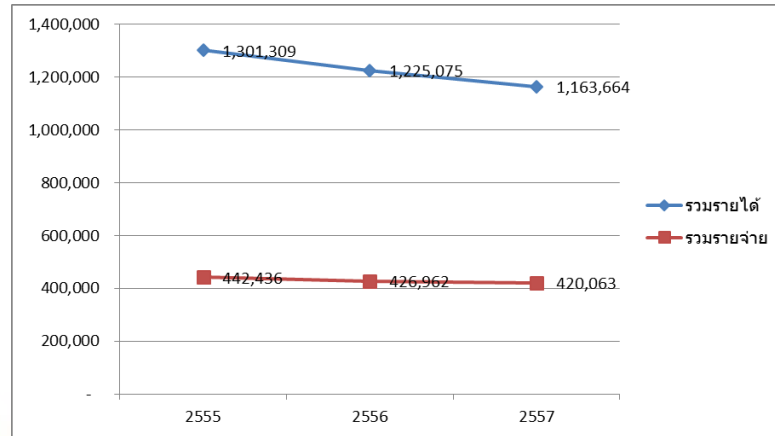
จากภาพ 1.3 จะเห็นได้ว่ารายได้ของหอพักบีลีฟ ลดลงในปี 2556 และปี 2557 เกิดจากจำนวนห้องราคา 3,000 บาท วางจำนวน 2 ห้อง ห้องราคา 3,500 บาท วางจำนวน 2 ห้อง และห้องราคา 4,000 บาท วางจำนวน 1 ห้อง ทำให้รายได้ที่ควรจะได้รับจากค่าเช่าห้องลดลง 114,000 บาท จากปี 2555 ถึงที่น่าสนใจคือ ห้องพักราคา 4,000 บาทมีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนไป ไม่ได้ให้ความสำคัญกับราคามากนัก เน้นความสะดวกสบาย ยอมจ่ายมากขึ้นเพื่อให้ได้ห้องพักที่กว้างขึ้น

รายได้สุทธิจากการเก็บค่าเช่าห้อง ค่าเคเบิล และค่าไฟค่าน้ำ ค่าไฟในปี 2557 ลดลงจากปี 2555 และ 2556

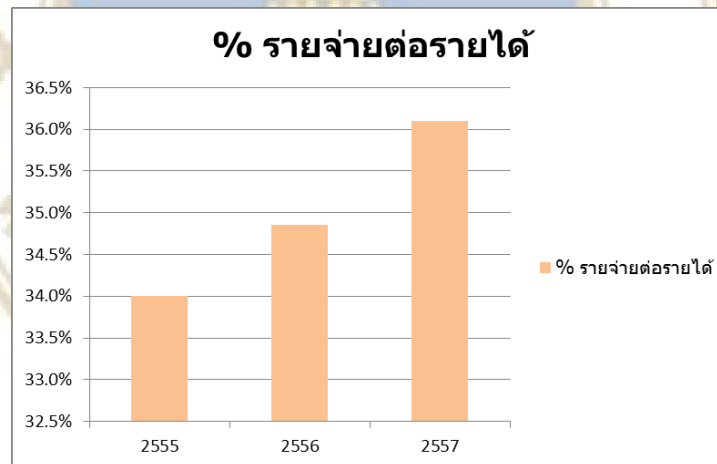


ภาพที่ 1.5 รายรายจ่ายของหอพักบีลีฟ ตั้งแต่ปี 2555-2557

รายจ่ายของหอพักที่จ่ายให้แม่บ้านและคนดูแลเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีการเพิ่มอัตราค่าจ้างให้ ในปี 2557 ค่า wifi ค่าขยะ ยังคงจ่ายจำนวนเท่าเดิม ส่วนค่าเคเบิ้ล ค่าบำรุงรักษามีจำนวนลดลง ค่าบำรุงรักษา ค่าภาษีโรงเรียนและภาษีรายได้ลดลงตามอัตราห้องที่ไม่มีคนเข้าพัก



ภาพที่ 1.6 ข้อมูลรายได้และรายจ่ายตั้งแต่ปี 2555- 2557



ภาพที่ 1.7 กราฟเปอร์เซ็นต์รายจ่ายต่อรายได้ตั้งแต่ปี 2555- 2557

จากกราฟ 1.5 รายได้รวมมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ในขณะที่รายจ่ายไม่ได้ลดลงมากนัก เมื่อเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ของรายจ่ายต่อรายได้แล้วนั้น (ตามภาพที่ 1.6) จะทราบว่าหอพักมีรายจ่ายในอัตรา 34% ในปี 2555 อัตรา 34.9% ในปี 2556 และอัตรา 36.1% ในปี 2557 ซึ่งเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

สรุป

จากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทำให้พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับหอพักบิสิฟ คือการที่มีจำนวนห้องเช่าว่าง ไม่มีคนเข้าพักอาศัย ส่งผลให้รายได้ของหอพักลดลง และเมื่อเทียบกับรายจ่ายแล้วนั้น พบว่าหอพักมีภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้นทุกๆปีตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปัจจุบัน ดังนั้น จึงต้องมีการปรับกลยุทธ์สร้างรายได้ให้กับหอพักบิสิฟกลับมาเป็นเช่นเดิม จุดประสงค์เพื่อเพิ่มความamarthทางการแข่งขัน โดยมีเป้าหมาย คือ หอพักต้องเต็มทุกห้องตลอดทั้งปี ว่างได้เฉลี่ยไม่เกิน 2 ห้องต่อปี



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 จึงใช้ Five Forces Model ทำการวิเคราะห์ธุรกิจหอพัก เพื่อ นำปัจจัยต่างๆมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของหอพักบิสิฟ ซึ่งการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมธุรกิจ และปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้ Value Chain ในการหาจุดแข็งที่หอพักบิสิฟจะสามารถใช้เป็นกลยุทธ์หอพักต่อไปได้ และใช้ VRIN ในการวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถทางการแข่งขันของหอพัก

2.1 การวิเคราะห์ Five Forces

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การวิเคราะห์สถานะของตัวองค์กรเอง การวิเคราะห์คู่แข่ง โดยได้ใช้หลักการของ Five Force Model เป็น Models ในการวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์มีหลักสำคัญ 5 ประการและสามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

2.1.1 สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry among existing competitors) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับเรา ผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา ตรวจสอบดูว่า คู่แข่งของเรามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบองค์กรของเรา การวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มแข่งขัน กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

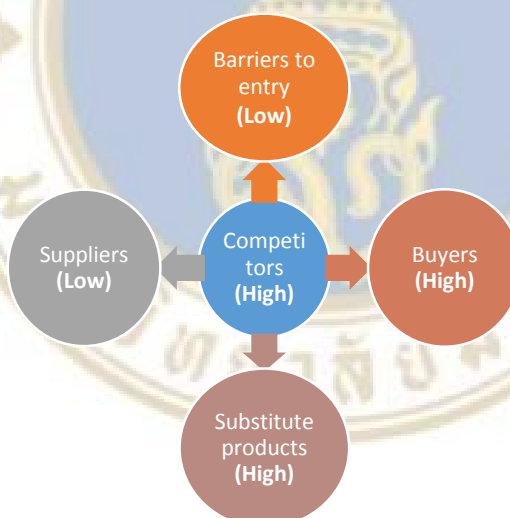
2.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้อง

มีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็ตามจะส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจของเราทันที

2.2.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Barriers to entry) เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

2.2.5 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

ดังนั้น การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของการทำธุรกิจทำให้เรารู้ถึงสถานะที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมดำรงอยู่เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรอบข้าง ที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเราและในขณะเดียวกันก็สามารถทนแรงผลักดันจากด้านต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย



ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจหอพักด้วย Five Force Model

การวิเคราะห์แรงทั้ง 5 กระทบต่อธุรกิจหอพัก

1) สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry among existing competitors) มีจำนวนผู้ให้บริการหอพักให้เช่าในตลาดมาก และมีความหลากหลายทั้งราคา จำนวนห้องพัก ระดับการให้บริการ และสิ่ง

อำนวยความสะดวก อัตราการเติบโตของธุรกิจหอพักสูง ถือว่ามีการแข่งขันสูง มีการทำการตลาดเพื่อแย่งลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้รายได้ลดลง และนำมาสู่ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลงอีกด้วย พบว่าในปัจจุบันลูกค้ามีกำลังซื้อที่สูงขึ้น (Not price sensitive) คำนึงถึงปัจจัยอื่นที่มากกว่าราคา เช่น การบริการ ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย บรรยากาศในละแวกนั้น นอกจากนี้การเข้าหาข้อมูลโดยอาศัยเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต ได้ง่ายและเร็ว เพื่อศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่พักต่างๆ ในจังหวัด ลูกค้าสามารถเลือกจากทำเลสถานที่ตั้ง ราคาที่เหมาะสม บรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้บนหน้าเว็บไซต์ของบริษัทนั้นๆเอง หรือผ่านคอมเม้นแนะนำจากลูกค้าคนอื่นๆ ทำให้อำนาจในการต่อรองของลูกค้าสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในธุรกิจนี้มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้บริการที่พักรอื่น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและนโยบายของหอพัก เช่น การจ่ายค่าพักล่วงหน้า 2 เดือน หรือการวางเงินประกันจำนวน 10,000 บาท หากลูกค้าต้องการเปลี่ยนไปใช้บริการที่พักรอื่นโดยไม่ถึงกำหนดเวลาตามสัญญา ลูกค้าจะไม่ได้รับเงินประกันคืน เป็นต้น

3) อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) สำหรับธุรกิจหอพักนั้น ต้องอาศัยผู้ดูแลและแม่บ้านเพื่อมาช่วยให้บริการภายในหอพัก ซึ่งสามารถหาได้ง่าย และไม่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญมากนัก หากผู้ดูแลและแม่บ้านลาออกก็สามารถจ้างพนักงานใหม่ได้ ทำให้อำนาจการต่อรองต่ำ

4) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Barriers to entry) ธุรกิจหอพักเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง (high capital requirements) ทั้งการลงทุนในเรื่องของที่ดิน ประกอบกับการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะความเสี่ยงสูง การทำธุรกิจหอพัก ต้องมีความชำนาญและความรู้เกี่ยวกับการจัดการหอพัก รวมถึงต้องอาศัยเงินลงทุนในการโปรโมท ทำการตลาด ดังนั้นจึงถือว่าเข้ามาได้ยาก จากปัจจัยที่กล่าวข้างต้น

5) การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) จากแนวโน้มที่เปลี่ยนไป ความเจริญไหลสู่จังหวัด ทำให้มีที่พักอาศัยเพิ่มมากขึ้น เช่น คอนโดมิเนียมต่างๆ ที่เป็นแบรนด์แข็งแกร่ง อย่างแสนสิริ หรือแลนด์เฮาส์ ซึ่งมีชื่อเสียงน่าเชื่อถือ ทำให้กลุ่มลูกค้าจำนวนมากเข้าไปซื้อเพื่ออยู่อาศัย และถือเป็นการลงทุนในระยะยาวที่ลูกค้าคิดว่าน่าจะคุ้มมากกว่ามาเช่าหอพัก นอกจากนี้ยังมีบ้านเช่าที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหันไปใช้บริการมากขึ้นเนื่องจากความเป็นส่วนตัวและมีพื้นที่ใช้สอยมากกว่า ส่วนอพาร์ทเมนต์ก็ยังเป็นอีกทางเลือกที่ลูกค้าใช้บริการ เนื่องจากไม่มีกฎเกณฑ์อะไรมากนัก พร้อมบริการหลายรูปแบบ ทำให้ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะใช้บริการที่อื่นแทนมีสูง

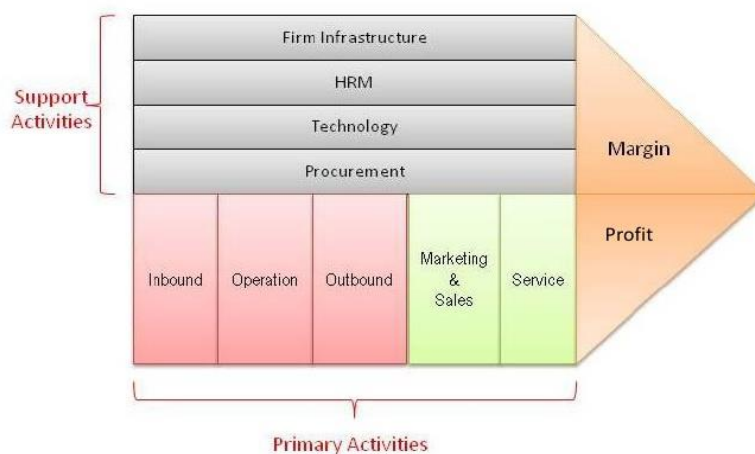
สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

จากการวิเคราะห์นั้น พบว่า มีแรงผลักดันถึง 3 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่ สภาพการณ์แข่งขัน อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค และการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน เป็นปัจจัย 27 หลักที่ส่งผลให้ลูกค้ามีใจเลือกใช้บริการที่อื่นสูง ดังนั้น เจ้าของกิจการต้องมีการพัฒนาและปรับปรุง หากกลยุทธ์เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มากขึ้น จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

2.2 การวิเคราะห์ VALUE CHAIN

การจัดการห่วงโซ่คุณค่าเป็นการจัดการโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (WILLING TO PAY) ในกระบวนการผลิตแต่ละกิจกรรมย่อมสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของกระบวนการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ แน่นอนเราสามารถนำประโยชน์จาก VALUE CHAIN เข้ามาสู่โมเดลเพชรของไมเคิล อีพอร์เตอร์ ความเชื่อมโยง (LINKAGES) เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ภายใน VALUE CHAIN ขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงของกิจกรรมดังกล่าวกับกิจกรรมใน VALUE CHAIN ของผู้จัดจำหน่าย (SUPPLIER) และสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้น แนวคิด VALUE CHAIN คือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์กรยึดถือ แบ่งเป็นสองกลยุทธ์ใหญ่ๆ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (COST LEADERSHIP) และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (DIFFERENTIATION) การปรับเปลี่ยน VALUE CHAIN เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันทั้งสองกลยุทธ์ต่างกันคือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน (COST ADVANTAGE) ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (DIFFERENTIATION) คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างจึงมีความโดดเด่นเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งจนสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้

Value Chain Model (adjusted from M.E. Porter's Model)



21

ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ธุรกิจห่วงโซ่ด้วย VALUE CHAIN

ที่มา: <http://coach-ampol.blogspot.com/2011/06/demand-chain-vs-supply-chain-and.html>

องค์ประกอบของ VALUE CHAIN ANALYSIS

2.2.1 กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ดังนี้คือ

2.2.1.1 INBOUND LOGISTICS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ

2.2.1.2 OPERATIONS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต

2.2.1.3 OUTBOUND LOGISTICS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

2.2.1.4 MARKETING AND SALES กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ

2.2.1.5 CUSTOMER SERVICES กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

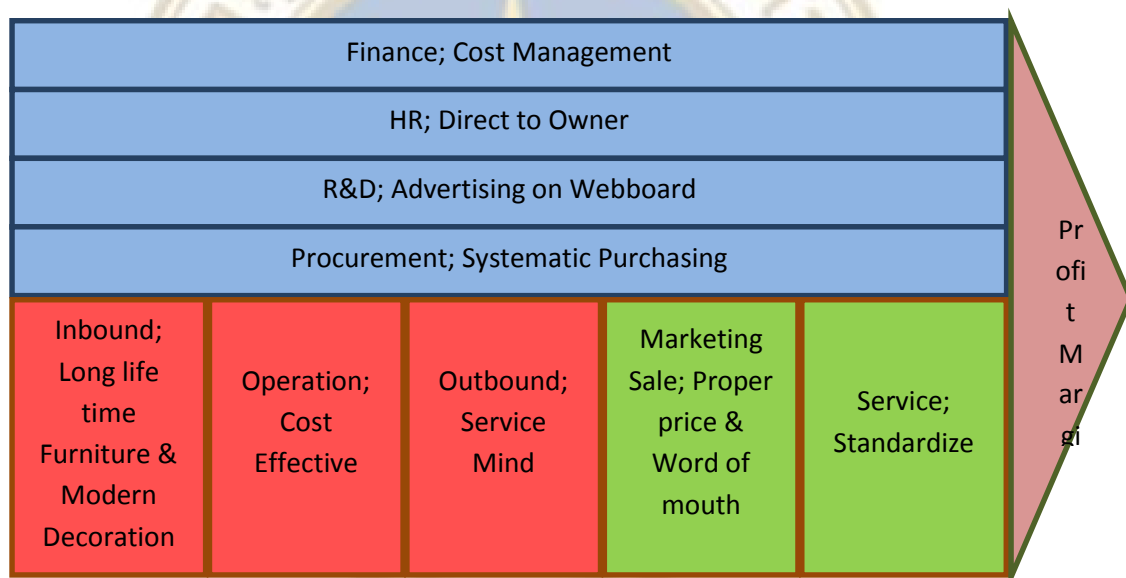
2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย ดังนี้

2.2.2.1 PROCUREMENT กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา INPUT เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

2.2.2.2 TECHNOLOGY DEVELOPMENT กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

2.2.2.3 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน

2.2.2.4 FIRM INFRASTRUCTURE โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์ธุรกิจหอพักบิลีฟด้วย VALUE CHAIN ซึ่ง Key Success Factor ที่หอพักบิลีฟสร้างขึ้น มีดังนี้

2.2.1 กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้ลักษณะทางกายภาพของหอพักและส่งมอบไปยังผู้รับบริการ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.2.1.1 INBOUND LOGISTICS เริ่มต้นจากที่หอพักบิลีฟมีการวางแผนรูปแบบการวางเฟอร์นิเจอร์ มีการเปรียบเทียบข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ห่อต่างจากร้านค้าผู้ผลิต เช่น โคม โปร เอสบี เฟอร์นิเจอร์ และร้านค้าปลีกในตัวจังหวัด โดยมีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกคือ สิ่งของที่ใช่

ภายในห้องพักทั้งหมดต้องมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ช่วงที่จะมาก่อสร้างตึกให้มันเป็นช่างที่มีฝีมือและมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีในจังหวัดอุดรธานี

สำหรับธุรกิจหอพักนั้น ปัจจัยที่ทำให้เกิดบริการให้กับลูกค้า คือ การออกแบบตกแต่งหอพัก การเลือกผลิตภัณฑ์ต่างๆที่ติดตั้งภายในหอพัก เช่น อ่างล้างหน้า โถสุขภัณฑ์ เครื่องทำน้ำอุ่น ฝักบัว ฯลฯ การเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์เข้าภายในห้องพัก

2.2.1.2 OPERATIONS หอพักบิลิฟมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอนเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนการดำเนินงานดังนี้
การเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์ สิ่งของเครื่องใช้

- การจดทะเบียนนิติบุคคล
- การเรียกเก็บเงินค่าเช่า
- การจัดหาบริการเสริมให้ลูกค้า
- การวางแผนการตลาด

2.2.1.3 OUTBOUND LOGISTICS การให้บริการให้เช่าหอพักนั้น เน้นที่ Service-mind เมื่อมีแล้ว สิ่งอื่นๆก็จะตามมาไม่ว่าจะเป็นรายได้จากการเช่าห้อง ชื่อเสียง หรือผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น ต้องมีการติดตามผลตอบรับจากลูกค้าว่าพอใจและไม่พอใจตรงไหนบ้าง สภาพความเป็นอยู่ มีสิ่งที่ต้องการอื่นเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาหอพักให้ดีขึ้น นอกจากนี้การเรียกเก็บค่าเช่าให้ได้ตรงตามวันที่กำหนดนั้น ก็ยังถือเป็นสิ่งที่ทางหอพักบิลิฟให้ความสำคัญอยู่ตลอด เพราะถือเป็นสิ่งที่ทำให้หอพักดำเนินต่อไปได้

2.2.1.4 MARKETING AND SALES มีการตั้งราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก มีการคิดป้ายโฆษณาหอพักบริเวณทางเข้าด้านหน้า นอกจากนี้ หอพักบิลิฟยังอาศัยวิธีการบอกปากต่อปาก ถึงคุณภาพและบริการที่ทางหอพักจัดให้ลูกค้า

2.2.1.5 CUSTOMER SERVICES หอพักมีการจัดเตรียมแบ่งหน้าที่ให้ผู้ดูแลและแม่บ้านอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการลูกค้าภายในหอพัก รวมไปถึงการถามฟีดแบคจากลูกค้าที่เข้าพักอาศัย

2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย ดังนี้

2.2.2.1 PROCUREMENT ทางหอพักให้ความสำคัญเป็นพิเศษ มีการทำสถิติในแต่ละปีเกี่ยวกับสิ่งของที่เกิดความเสียหายบ่อยและจำเป็นต้องซื้อใหม่มาแทน โดยหอพักบิลิฟเน้น

เลือกซื้อของอย่างพิถีพิถัน เลือกของที่มีคุณภาพ ใช้งานได้นาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการได้ของราคาถูก แต่คุณภาพแย่ ต้องทำการเปลี่ยนใหม่บ่อยๆ

2.2.2.2 TECHNOLOGY DEVELOPMENT เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและตัดสินใจ มาใช้บริการ ทางหอพักได้มีการลงประกาศให้เช่าทางเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าพิจารณาและเปรียบเทียบข้อมูล รวมถึงเพิ่มโอกาสที่ลูกค้าจะเข้ามาเช่ามากขึ้นด้วย

2.2.2.3 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ว่าจ้างผู้ดูแลและแม่บ้าน ในอัตราค่าจ้างและจำนวนที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการแจกแจงงานให้ผู้ดูแลและแม่บ้านทราบถึงเนื้องานที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน

2.2.2.4 FIRM INFRASTRUCTURE เนื่องจากเป็นหอพักขนาดเล็กไม่ใหญ่นัก ทำให้การบริหารงานเกิดขึ้นในลักษณะครอบครัว ไม่ได้มีระบบอะไรที่ยุ่งยากซับซ้อน มีการทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายทุกเดือน เจ้าของให้อำนาจผู้จัดการในการตัดสินใจต่างๆ

สรุปการวิเคราะห์ Value Chain ของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ Value chain พบว่า จุดที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ คือ การให้บริการครบวงจร หรือบริการเพิ่มเติม ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า เช่น การเพิ่มในส่วน ของห้องสมุดให้อ่านหนังสือ การเพิ่มที่จอดรถยนต์ เพื่อดึงให้ลูกค้าเช่าอยู่นานขึ้น และดึงดูดลูกค้าใหม่ ให้เข้ามา

2.3 การวิเคราะห์ VRIN CRITERIA

จากทฤษฎีของ Barney, 1991 ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งออก เป็น 4 ปัจจัย คือ

2.3.1. ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (Valuable Resources) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่สร้างโอกาส และลดอุปสรรคขององค์กร

2.3.2 ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare Resources) องค์กรเป็นผู้ได้เปรียบมีทรัพยากร ซึ่งคู่แข่ง แข่งขันในอุตสาหกรรมไม่มี ผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ

2.3.3 ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (**Imitate Resources**) หรือทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์, ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก, มีความกำกวมหรือความไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ

2.3.4 ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหามาทดแทนได้ (**Non-substitutable Resources**) ทั้ง 4 ลักษณะเรียกรวมๆ ว่า VRIN (Barney, 1991) ซึ่งทรัพยากร ขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะ สามารถที่จะทำให้อุปสรรคต้องเจอกับอุปสรรค และทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต Barney, 2001 และความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคล ก็ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง ดังนั้นการที่องค์กรจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องสามารถทำให้บุคคลเหล่านั้นถ่ายทอดความรู้จากตัวเองไปให้ผู้อื่น องค์กรความรู้ที่ได้ถูกสะสมมาจะต้องมีการถ่ายทอดต่อกันไป Kogut and Zander, 1992; Spender, 1996; Lopez, 2005 RBV เริ่มมีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานที่แตกต่างในแต่ละองค์กร และมีผลต่อการกำหนดหรือการบริหารกลยุทธ์ในปัจจุบัน Collis and Montgonery, 1995 มองว่าองค์ประกอบของ RBV ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพที่ปรากฏภายในขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพภายนอก ของอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอยู่

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจหอพักบิลิฟด้วย VRIN CRITERIA

หลักเกณฑ์ที่ใช้วัดประกอบด้วยหัวข้อต่างๆดังนี้

หลักเกณฑ์	ความมีคุณค่า	ความหายาก	ยากที่จะลอกเลียนแบบ	ยากที่จะมีสิ่งอื่นมาทดแทน	สรุปความสามารถการแข่งขัน
1.คุณภาพ ด้านอาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่	✓	✓	X	X	ชั่วคราว
2.ความสะอาด ตัวอาคาร ทางเดิน ห้องพัก	✓	X	X	✓	ชั่วคราว
3.ความมีชื่อเสียงของหอพัก เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าในแง่ดี	✓	✓	X	X	ชั่วคราว
4.การให้บริการ บุคลากรมีการบริการที่ดีทำให้ลูกค้าประทับใจ	✓	✓	✓	X	ยั่งยืน

- คุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับราคา ขนาดห้องพัก ทำเลที่ตั้งที่อยู่ในแหล่งชุมชน มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ตลอดจนภาพรวมในการบริหารงาน แต่ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ เพียงแค่เห็นก็สามารถนำไปทำตามได้ จึงพบว่าหอพักบิลิฟมีความสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว ควรระวังการเข้ามาของคอนโดมิเนียมใหม่ๆที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคได้มากกว่า

- ความสะอาด เนื่องจากมีการจัดแม่บ้านให้ดูแลความสะอาดทุกวัน และหอพักไม่ได้มีขนาดใหญ่มากนัก รวมถึงเจ้าของกิจการเองยังตรวจตราบริเวณรอบตัวอาคารอยู่เสมอ แต่ทุกที่ที่มีการให้บริการเช่าที่พักอาศัยจำเป็นต้องคำนึงถึงความสะอาดมาเป็นอันดับต้นๆเช่นกัน ทำให้เรื่องความสะอาดของหอพักสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว

- ความมีชื่อเสียงของหอพัก มีหอพักและอพาร์ทเมนต์ต่างๆเกิดขึ้นมากมาย และหอพักใหม่ๆที่คู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาในตลาด ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจมาเป็นอย่างดี ให้บริการในรูปแบบที่หอพักเดิมมีอยู่แล้ว และเสริมในจุดอื่นๆเข้าไปให้ดีกว่าที่หอพักเคยมี ทำให้ในประเด็นนี้ หอพักบิลิฟสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น

- การให้บริการ Service-mind คือหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจของหอพักบิลิฟ ทำให้หอพักพยายามรักษามาตรฐานและสร้างประสบการณ์ความประทับใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาพักอาศัย ทำให้หอพักบิลิฟสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในเรื่องของการบริการ

สรุปการวิเคราะห์ VRIN CRITERIA

จากภาพ 2.4 บอกถึงความสามารถทางการแข่งขันของหอพักบิลิฟโดยใช้ VRIN CRITERIA พบว่าทรัพยากรด้านคุณภาพ ความสะอาด และการให้บริการเป็นจุดแข็งที่หอพักบิลิฟสามารถแข่งขันในตลาดหอพักได้อย่างยั่งยืน แต่ในขณะเดียวกัน เรื่องความมีชื่อเสียงของหอพัก ซึ่งในปัจจุบันมีหอพักที่เกิดขึ้นมาใหม่พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริโภค การลอกเลียนแบบและพัฒนาหอพักตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขัน สร้างชื่อเสียงให้แก่หอพักไม่ได้เป็นเรื่องยากอีกต่อไป เพียงแค่เน้นการลงทุนที่ใหญ่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน ทั้งหอพักรายเดิมที่ให้บริการและมีชื่อเสียงมาอย่างยาวนาน จึงเป็นเหตุให้ความสามารถทางการแข่งขันของหอพักบิลิฟทำได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น

สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อวิเคราะห์ทั้งด้านธุรกิจ ห่วงโซ่คุณค่า และความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่าการที่ธุรกิจหอพักจะอยู่รอดได้นั้นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาหอพักให้ใหม่ นวัตกรรมที่มีบริการที่ครบวงจรตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทั่วถึง ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกสามารถอยู่ภายในหอพักได้โดยไม่ต้องออกไปไหน แต่ยังคงรักษาจุดขายที่เป็นจุดเด่นของหอพักอยู่ด้วย นอกจากนี้ การโฆษณาก็ยังเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากว่ามีหอพักเกิดขึ้นใหม่ๆภายในจังหวัดอุดรธานีตลอดเวลา ทำให้ต้องกระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภค

การที่หอพักบิลิฟมีความแข็งแกร่งในด้านคุณภาพ ความสะอาดและการให้บริการ สามารถใช้จุดนี้ป้องกันการเข้ามาของรายใหม่ ที่ต้องกังวลถึงความเสี่ยงในการตัดสินใจเข้ามาลงทุนธุรกิจหอพักอยู่แล้ว ให้เข้ามาได้ยากขึ้นอีก โดยการเสริมความแข็งแกร่งเข้าไป

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาทำให้หอพักบิลิฟทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหากยังไม่มีการปรับตัวเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินการอย่างชัดเจนจะทำให้หอพักไม่มีลูกค้าใหม่เข้าพัก หลังจากที่ถูกค้าเก่าได้หมดสัญญาและย้ายออกจากหอพักไป ดังนั้นหอพักจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal Loop Diagram

Causal Loop Diagram



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ที่มา: <http://goo.gl/roP1Ut>

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล

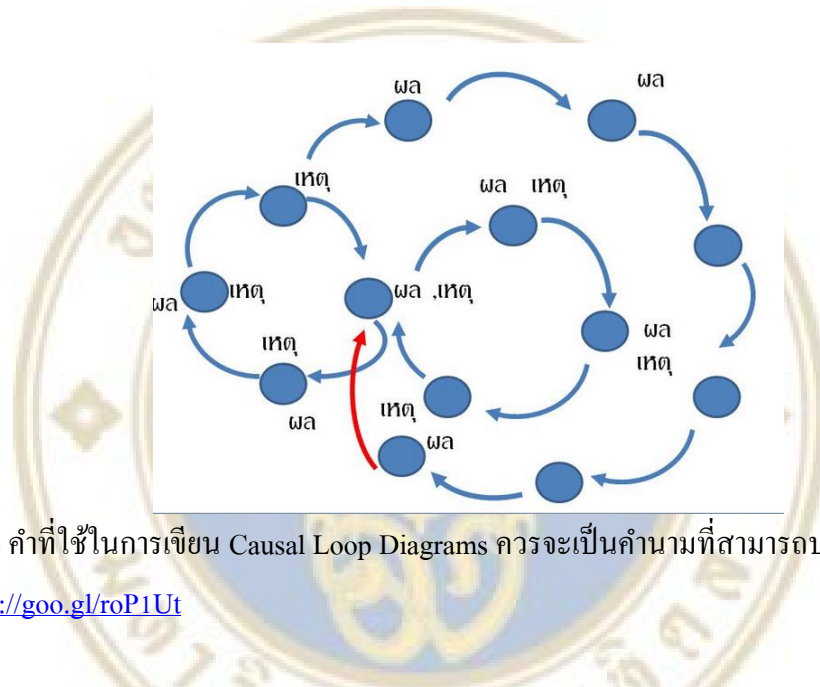
2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ

3.. ความหน่วงของเวลา(Delays)คือ มีปัญหา(input) เข้ามา

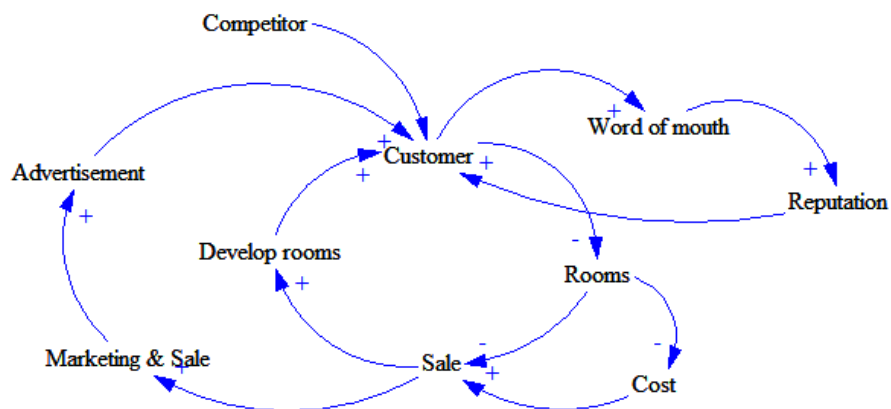
“การเขียนผังเชิงระบบ”

(System Diagram/Casual loop)

1. กำหนด ประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา – อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก
3. ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
4. เขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา (BOT)
5. ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร
6. วาด ผังเชิงระบบ (System diagram)



ภาพที่ 3.2 คำที่ใช้ในการเขียน Causal Loop Diagrams ควรจะเป็นคำนามที่สามารถบอกทิศทางได้ ที่มา: <http://goo.gl/roPIUt>



ภาพที่ 3.3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram

จาก Causal Loop Diagram ในภาพที่ 3.3 หอพักบิลิฟเปิดให้บริการเช่าห้องพักทำให้มีลูกค้าขึ้น จำนวนห้องว่างก็ลดลง ส่งผลให้มีรายได้จากการให้บริการเช่าพักมากขึ้น เทียบกับรายจ่ายพบว่า มีเปอร์เซ็นต์ลดลง และสามารถนำเงินไปพัฒนาห้องให้ดีขึ้น น่าอยู่มากขึ้น เช่น แจกน้ดกแต่งประดับห้อง มู่ลี่ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นสิ่งดึงดูดให้ลูกค้าอยากเช่าพักมากขึ้น

จำนวนลูกค้าของหอพักที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลไปยังการพูดปากต่อปากถึงบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกของหอพัก ทำให้หอพักมีชื่อเสียงเพิ่มมากขึ้น ก็จะให้มีลูกค้ามากขึ้นเช่นกัน

นอกจากนี้รายได้ของหอพักบิลิฟที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ยังสามารถนำไปลงทุนในการโฆษณา จัดทำโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อเชิญชวนให้ผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการ

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยหลักที่ทำให้จำนวนลูกค้าลดลงนั้นเกิดจากพฤติกรรมของผู้บริโภค เปลี่ยนไปตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 และ 2 ทำให้เกิดสินค้าทดแทนที่เข้ามาตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในรูปแบบต่างๆ มากมาย ซึ่งถือเป็นคู่แข่งของหอพักบิลิฟ เช่น คอนโด บ้านเช่า อพาร์ตเมนต์ หอพักใกล้เคียง ที่ตอบโต้ภัยให้กับลูกค้ามากกว่า ส่งผลให้ผู้มาเช่าอาศัยหอพักบิลิฟมีจำนวนลดลง

สรุปปัญหาจาก Causal Loop Diagram

จากการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นนั้น การเพิ่มจำนวนลูกค้าให้กลับมาเช่าพักอาศัยห้องพักได้เต็มจำนวน ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาบริการ โดยอันดับแรก ต้องสร้างการรับรู้ให้ผู้บริโภค โดยการโฆษณาหอพักให้มากขึ้น ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น Facebook Instagram Website และ Webboard ซึ่งการกระตุ้นในที่นี้หมายถึงการลงทุนซื้อโฆษณาเพื่อให้เกิดการรับรู้ของผู้บริโภคเร็วที่สุด

นอกจากนี้ ยังต้องทำการเพิ่มในส่วนของการบริการเพื่ออำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น เช่น พื้นที่จอดรถยนต์ ห้องส่วนกลาง สำหรับไว้อ่านหนังสือ พบปะพูดคุย หากทำการเพิ่มส่วนเหล่านี้แล้ว จำนวนห้องพักที่ว่างจะมีน้อยลง แสดงถึงการเช่าพักอาศัยมากขึ้น ดังนั้น เมื่อลงทุนเพิ่มทุกอย่างที่กล่าวไปแล้ว หอพักต้องใช้การโปรโมทในเรื่อง Marketing & Sale จะช่วยให้หอพักกลับมาเป็นที่รู้จักดังเดิม

บทที่ 4

กลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกลยุทธ์ คือ แนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ปกติกลยุทธ์ในระดับองค์กร จะมีขอบเขตรอบคลุมระยะเวลายาวและทั่วทั้งองค์กร โดยที่กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นเครื่องที่กำหนดว่า องค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับนี้ มักถูกกำหนดโดย ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head (BU Head)) เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business Unit (BU)) ของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ และทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ โดยรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ช่วงระยะเวลาที่แน่นอน

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการมองภาพรวมของอุตสาหกรรม ผลการดำเนินงานของหอพักและศักยภาพของกลุ่มคู่แข่งในบทที่ 2 แล้วนั้น พบว่าหอพักบิลิฟประสบปัญหาเรื่องการสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่ง มีห้องที่ไม่มีคนเข้าพักอาศัย ทำให้ต้องสูญเสียรายได้ไป จำเป็นต้องหากกลยุทธ์และวิธีทำให้หอพักอยู่รอดต่อไปได้ ซึ่งการหาลูกค้าใหม่เป็นเรื่องที่ยากกว่าการที่รักษาลูกค้าเดิมไว้หลายเท่า ทางหอพักจึงได้เลือกใช้**กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy)** เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพื่อโอกาสในการรักษาลูกค้าเดิม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นของหอพักบิลิฟ

กลยุทธ์การขยายตัวมีอยู่ 5 แบบ คือ การเจาะตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) และกลยุทธ์ กระจายธุรกิจ (Diversification Strategy) ซึ่งจากการที่หอพักยังมีลูกค้าเข้าพักอาศัย แต่ในจำนวนที่ลดลงเนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาตลอดเวลา ทำให้หอพักบิลิฟจำเป็นต้องเลือกใช้**กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)** คือการต่อเติมทำสวนพักผ่อนให้ลูกค้าไอนั่งเล่น อ่านหนังสือ พบปะพูดคุย จุดประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ให้จำนวนห้องพักที่ว่างกลับมามีลูกค้าเข้าพักอาศัยดั้งเดิม โดยเฉพาะส่วนของสิ่งอำนวยความสะดวกที่ ณ ปัจจุบันมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ ไม่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ดังเช่นเมื่อก่อน และเรื่องการบริการที่ลูกค้าต้องการมากขึ้น เช่น ต้องการที่นั่งเล่นพักผ่อนแบบเอาท์ดอร์ ห้องที่สวยงามมากขึ้น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

มีจุดประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันพร้อมควบคู่ไปกับกลยุทธ์ระดับองค์กร หอพักบิลิฟจึงเลือกใช้ **กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยอ้างอิงจาก Key Success Factor ที่ได้กล่าวไปในบท 3 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารต้นทุน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ การรักษามาตรฐาน และการโฆษณา ซึ่งจากกลุ่มเป้าหมายของหอพักที่เป็นเด็กมัธยม ช่วงอายุระหว่าง 12-18 ปี หอพักบิลิฟจึงเลือกนำเสนอบริการให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่มนี้ ในลักษณะ **มุ่งที่ความแตกต่าง (Differentiation Focus)** ดังภาพที่ 4.1

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Focused Differentiation

ภาพที่ 4.1 Porter's (1980) Model of Generic Strategies

ที่มา: <http://strategy-models.blogspot.com/2011/06/introduction-to-porters-generic.html>

เมื่อมีการแข่งขันรุนแรง อำนาจการต่อรองสูง มีสินค้าที่สามารถทดแทน ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปใช้บริการคู่แข่งได้ จึงต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยใช้จุดแข็งและทรัพยากรที่หือพักบิลิฟมีอยู่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกลยุทธ์มุ่งที่ความแตกต่าง มีดังนี้

- กลุ่มลูกค้าเป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 12-18 ปีทั้งหมด มีความพิถีพิถันในการใช้ชีวิต และให้ความสำคัญกับสิ่งรอบตัว ไม่ว่าจะเป็นสังคัมเพื่อนฝูง ที่อยู่อาศัย อาหารการกิน การดำเนินชีวิตประจำวัน ความชื่นชอบทางแฟชั่น ทำให้หือพักนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาการปรับปรุงห้องพักให้มีความสวยงาม เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น การตกแต่ง ประดับ โคม ไฟ เก็บใ้ได้ตามจุดต่างๆภายในหือพัก จัดทำบอร์ดแชร์ข่าวสารเรื่องต่างๆ ในแต่ละวันก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกัน

- กลุ่มลูกค้าให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยมาเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นต้องเพิ่มมาตรการเคร่งครัดในการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพิ่มในแต่ละชั้น และมี รปภ. คอยเดินตรวจตราอยู่ตลอดเวลา

- แม้ว่าจะมีคู่แข่งที่ให้บริการเช่าห้องพักสำหรับกลุ่มลูกค้าผู้หญิง แต่ยงถือว่ามีไม่มากรายนักในจังหวัดอุดรธานี และเมื่อพิจารณาความสามารถของคู่แข่งแล้วนั้น พบว่าไม่ได้ตอบโจทย์ตรงความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด เนื่องจากต้องมีต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้น

- กลุ่มเป้าหมายมีมากพอต่อการเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม และหือพักบิลิฟมีทรัพยากรที่สามารถนำไปต่อยอดขยายการเติบโตโดยการสร้างความแตกต่างในบริการได้

- หือพักบิลิฟเปิดให้บริการมาเป็นระยะเวลา 6 ปี มีการบริหารจัดการและเข้าใจถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลัก ดังนั้นจึงมีประสิทธิภาพเหมาะกับการแข่งขันในตลาดเล็ก (เฉพาะกลุ่ม) มากกว่าไปแข่งขันในตลาดใหญ่ ซึ่งมีคู่แข่งมากรายและต้นทุนสูง

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่หอพักบิลิฟใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหอพัก โดยการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ปรับปรุงห้องพัก ต่อเติมสวนเพื่อการพักผ่อน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการจัดการ โดยวิธีการต่างๆ มุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรของหอพักในกิจกรรมดำเนินงานภายในหอพักให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการผลิต

การผลิตในที่นี้หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการของหอพัก ซึ่งสินค้าคือ ห้องพักที่ให้เช่าอาศัย และบริการคือ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เสริมคุณค่าให้กับสินค้าหลักของหอพัก เพื่อหาวิธีปรับเสริมจุดแข็งและตัดลดจุดอ่อน เพื่อการรับมือกับการแข่งขันในตลาด มีสิ่งที่จะต้องควบคุมดังนี้

- การควบคุมต้นทุนสินค้า วัตถุดิบ ค่าแรงคนงาน ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ในการปรับปรุงห้อง วางแผนเพื่อป้องกันความล่าช้าในการดำเนินงาน รวมถึงต้นทุนที่อาจจะบานปลายได้ จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมโดยการเปรียบเทียบราคาและคุณภาพจาก supplier หลายเจ้า พิจารณาถึงความจำเป็นในการเลือกใช้วัตถุดิบในการดำเนินงานในส่วนต่างๆอย่างเหมาะสม

4.3.1.2 การควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงให้ดีขึ้น สรรวจสิ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระเบื้องห้องน้ำ ทาสีใหม่ภายในห้องพักและตัวอาคารให้มีความสะอาดตามากขึ้น เปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ที่เริ่มชำรุดเพื่อรองรับการใช้งานของลูกค้าในระยะยาว ซึ่งในระหว่างดำเนินงานต่อเติม และปรับปรุงภาย คอยควบคุมคนงาน และเวลาดำเนินงาน เพื่อจะได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

เป็นกลยุทธ์ที่หอพักบิลิฟจำเป็นต้องใช้เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกลับมา และเพื่อทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามาใช้บริการ นับเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดของหอพัก ต้องมีการวางตำแหน่งของหอพักเพื่อนำเสนอกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม วิเคราะห์จากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก โดยต้องอาศัยกลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ เพิ่มความทันสมัย มากขึ้น เมื่อทำการปรับปรุงในขั้นตอนการผลิตแล้วนำออกเสนอขายสู่ตลาด ต้องมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งอีกครั้ง และการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่ เกิดการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเพียงใดต่อส่วนการบริการที่เพิ่มขึ้น และลักษณะของตัวอาคารที่มีการปรับปรุงทาสีภายนอกใหม่ ดูสะอาดตามากขึ้น

หรือไม่ ลูกค้าจดจำได้หรือไม่ มองอีกด้านหนึ่ง คือ คุ่มค่าแก่การลงทุนของลูกค้าหรือไม่เมื่อเทียบกับเงินที่จ่ายในการเข้าพักอาศัย

- กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย จากเดิมที่เคยอาศัยช่องทางปากต่อปากในการดึงลูกค้าเข้ามาใช้บริการซึ่งใช้ไม่ได้ผลในสภาวะปัจจุบันที่มีคู่แข่งมากมาย หอพักบิลลี่จึงต้องเพิ่มช่องทางในการโฆษณา และประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ผ่านสื่อท้องถิ่นของจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ เคเบิลทีวี เว็บไซต์ของจังหวัด เวบบอร์ดหอพัก รวมถึงการจัดทำโปรโมชันต้อนรับการปรับปรุงหอพักใหม่ ตัดป้ายประกาศ เช่น เข้าพักวันนี้ ลดค่าเช่าห้องละ 500 บาทเป็นเวลา 2 เดือน หรือจัดกิจกรรมร่วมสนุกผ่านช่องทาง social media แจกรางวัล เป็นการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน

สิ่งที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและต่อยอดไปได้คือ เงินลงทุน และเงินหมุนเวียนในการปรับปรุง พัฒนาหอพักให้น่าอยู่ ซึ่งต้องประเมินถึงผลประโยชน์และประเมินผลกระทบบที่เน้นคุณค่าจากการลงทุนต่อเติมและเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าเข้าไปด้วย ซึ่งการปรับปรุงและต่อเติมสิ่งอำนวยความสะดวกของหอพักนั้น ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนหนึ่ง ต้องมีการจัดการระบบให้ชัดเจนก่อน เช่น ระบบการจัดซื้อ ระบบควบคุมลูกหนี้ ระบบการบริหารเงิน โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อต่อการใช้งานและพัฒนาประสิทธิภาพของหอพัก

หอพักบิลลี่เน้นการใช้จ่ายเงินสดในการลงทุนด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดหนี้้น้อยที่สุด และมีการเปรียบเทียบถึงความเหมาะสมด้านคุณภาพของสิ่งต่างๆก่อนการตัดสินใจลงทุนทุกครั้ง

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการจัดการ

Prepared By: _____ (Name)		For the Period: _____		
Objectives <i>(List of Team Objectives)</i>	Tasks <i>(what you need to do to achieve your objectives)</i>	Success Criteria <i>(How you can identify your success)</i>	Time Frame <i>(by when you need to achieve the tasks)</i>	Resources <i>(What Resources you need for each task)</i>

ภาพที่ 4.2 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ที่มา: <http://www.wordstemplates.org/wp-content/uploads/2012/08/>

หลังจากที่มีการปรับปรุงและพัฒนาหอพักให้มีความสามารถทางการแข่งขันมากขึ้น หอพักได้จัดทำแผนปฏิบัติงานดังตัวอย่างตามภาพที่ 4.2 โดยจุดประสงค์เพื่อทำให้ทราบว่า นโยบายและ

กลยุทธ์ที่หอพักวางไว้นั้นเป็นไปตามที่คาดไว้และมีขั้นตอนแบบแผน มีตัววัดที่ชัดเจน เช่น มีการพัฒนาทักษะในการบริการให้กับผู้ดูแลหอพักและแม่บ้าน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากขึ้น ติดตามและประเมินผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าพักอาศัยที่มีต่อผู้ดูแลและแม่บ้าน รวมถึงการให้บริการต่างๆภายในหอพัก

อำนาจการพิจารณาตัดสินใจเรื่องทั่วไปเป็นของผู้จัดการภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ หากมีเรื่องที่อาจส่งผลกระทบต่อมาก จะให้อำนาจเจ้าของกิจการเป็นคนพิจารณาตัดสินใจว่าควรทำอย่างไรต่อไป

สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าปัญหาเกิดจากการที่คู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมอย่างมากมาย ด้วยคุณภาพและบริการที่ครบวงจร หอพักจึงทำการแก้ไขโดยเลือกใช้กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) ให้ตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น โดยเน้นที่กลุ่มเป้าหมายหลักของหอพัก ซึ่งเป็นเด็กหญิงอายุระหว่าง 12-18 ปี โดยพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นหลัก มุ่งที่ความแตกต่าง (Differentiation Focus) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดเล็ก ซึ่งใช้วิธีการปรับปรุงภายในหอพัก และเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น คือ การต่อเติมสวนสำหรับพักผ่อน อ่านหนังสือ มีการดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการจัดการ อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ต่างๆที่วางไว้ไปใช้ รวมถึงการวัดผล ประเมินผลต่างๆ จะกล่าวต่อไปในบทที่ 5

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน หอพักบิลิฟจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการให้บริการภายในหอพัก โดยใช้ โมเดลเพื่อจัดการ “การเปลี่ยนแปลง” ให้เกิดความสำเร็จ Change Model ของ Kotter และนำระบบที่เป็นตัววัดผลมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยใช้ Balanced scorecard กับ KPI หรือ Key Performance Indicator ออกแบบการบริหารดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.1 Change Management

โดยปกติคนเรามักจะกลัวการเปลี่ยนแปลง เช่น กลัวที่จะถูกย้ายไปทำงานที่อื่น กลัวว่าตนเองจะเสียผลประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นและเมื่อองค์กรดีขึ้นบุคลากรภายในองค์กรก็จะดีขึ้นตามไปด้วย พวกเราคงจะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้ตัวเองก็นำเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ามาใช้ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินงานนั้นไม่ได้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed of Change) ด้วย โดยเปลี่ยนแปลงก่อนผู้อื่นและรวดเร็วกว่าผู้อื่น

John Kotter อดีตอาจารย์ด้านภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้เขียนหนังสือเรื่อง Leading Change ได้กล่าวถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่คนไม่ยอมเปลี่ยนแปลงและหากกลยุทธ์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน โดยถือเป็นภาระของผู้นำที่จะต้องกระตุ้นองค์กรให้เปลี่ยนแปลง ดังนี้

5.1.1 สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) หรือเรียกว่า ปลุกให้ตื่น

5.1.2 สร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team)

5.1.3 สร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

5.1.4 การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating the vision)

5.1.5 การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Removing Obstacles)

- 5.1.6 การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Planning for Short-term Wins)
- 5.1.7 อย่าเพิ่งยินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Avoid Declaring Victory too Soon)
- 5.1.8 ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร (Make Change Stick)

Change Management ของหอพักบิลีฟ

จากปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง คู่แข่งเข้ามาตลอดเวลา การให้บริการของหอพักบิลีฟไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เหมือนเมื่อก่อน ทำให้เจ้าของกิจการตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาและทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีขั้นตอนในกระบวนการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. จากการที่วิเคราะห์ถึงการแข่งขัน คู่แข่ง ประเมินอุปสรรค โอกาสในการดำเนินธุรกิจ หากไม่ดำเนินการทำอะไรสักอย่าง หอพักบิลีฟต้องเข้าสู่ช่วงวิกฤตอย่างแน่นอน เนื่องจากปีที่ผ่านมา ผลประกอบการแย่ง และมีแนวโน้มจะแย่งเรื่อยๆจากการที่มีคู่แข่งเข้ามา

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หอพักบิลีฟจะแต่งตั้งผู้จัดการให้เป็นผู้รับผิดชอบ เสนอแนะ ประเมินสถานการณ์ โดยผ่านการพิจารณาจากเจ้าของกิจการอีกที และเจ้าของกิจการพร้อมให้การสนับสนุนในทุกโอกาสที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่วางไว้ หากเห็นว่าส่งผลดีกับกิจการ ซึ่งฝ่ายผู้จัดการนั้นต้องมีการประสานงาน ทำความเข้าใจกับพนักงานระดับถัดมา คือ แม่บ้าน ผู้ดูแล และบัญชี

3. วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ คือ การให้บริการห้องพักที่มีมาตรฐาน สะดวก ปลอดภัย ถูกใจลูกค้ามากขึ้น โดยใช้กลยุทธ์มุ่งสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่มลูกค้าอย่างที่ได้กล่าวไว้ในบท 4

4. ถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้ผู้ดูแล แม่บ้าน รับทราบถึงสิ่งที่หอพักกำลังดำเนินการ

5. สนับสนุนและยอมรับแนวความคิดหรือการกระทำของผู้จัดการซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงที่อาจมีความเสี่ยงต่อหอพักในเรื่องของการลงทุนต่างๆ

6. แผนการในระยะสั้นที่หอพักกำหนดไว้ภายใน 1 ปี คือ การที่ลูกค้าเข้ามาพักอาศัยเต็มทุกห้อง เกิดจากการลงทุนปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการที่ประทับใจจากพนักงานภายในหอพัก

7. ควบคุมมาตรฐาน ประเมินเป็นระยะๆ ว่าสิ่งที่เปลี่ยนนั้นตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงหรือไม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง เมื่อแผนการเปลี่ยนแปลง

เป็นไปตามที่หอพักคาดไว้ ลูกค้าเข้ามาพักเต็มทุกห้องอย่างที่ต้องการ ควรกำหนดทิศทางทางการดำเนินการเปลี่ยนแปลงใหม่ (แผนระยะยาว) เพื่อพาให้ธุรกิจเติบโตและดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

สรุป Change Management ของหอพักบิลลี่

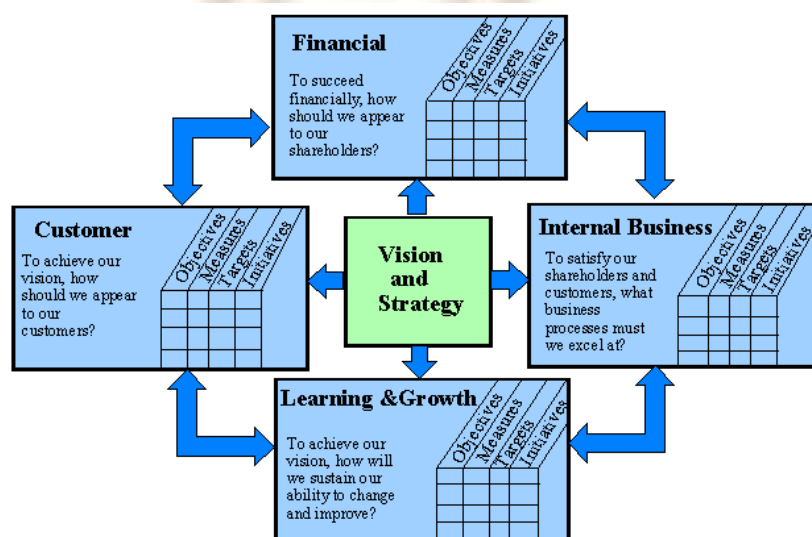
การเปลี่ยนแปลงที่หอพักบิลลี่ดำเนินการนั้น คือ การเพิ่มความสะดวกในการให้บริการ ลูกค้า คือการปรับปรุงห้องพัก และเพิ่มพื้นที่ในการพักผ่อนให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้แน่ใจว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและหอพัก

5.2 Balance Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดย ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)” Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

“Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะใช้เป็นการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขาย วัตถุดิบ หรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ



ภาพที่ 5.1 Balanced Scorecard Framework

ที่มา: http://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced_Scorecard

มุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective ; F) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดของต้นทุน (Cost Reduction) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่า มีแนวทางอย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ส่วนการลดต้นทุนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C) มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ

- ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ตัวชี้วัดคือ ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- การรักษาลูกค้า (Customer Retention) เป็นการรักษาลูกค้าเดิมไว้
- การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัด คือ ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ตัวชี้วัดคือ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า
- กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดคือกำไรที่ได้รับต่อลูกค้า 1 ราย

วัตถุประสงค์หลัก 5 ประการ องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน ต้องแสวงหาคูณค่าให้กับลูกค้า ใน 3 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ ด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และด้านความใกล้ชิดกับลูกค้า

5.2.3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I) กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนมีดังนี้

กิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดเก็บ การแจกจ่าย วัตถุประสงค์ การแปรรูป การจัดเก็บรวบรวมและจำหน่ายสินค้าบริการ ไปยังผู้บริโภค การตลาด การขาย และกิจกรรมในการให้บริการลูกค้าหลังการขาย กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น

5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L) เป็นมุมมองที่สำคัญมากเพราะเป็นมุมมองในการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านนี้ประกอบด้วยด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานที่เพียงพอ ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือ ความถูกต้องของข้อมูล ความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจพนักงาน ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอแนะ

ซึ่งการประเมินผลขององค์กรในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า BSC เป็น Model ที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
- ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
- สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Balanced Score Card ของหอพักบิลลี่ และเป้าหมายระยะสั้น (1 ปี)

เพื่อพัฒนาการให้บริการกลุ่มลูกค้าที่เป็นเพศหญิงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในบทที่ 4 ที่มุ่งสร้างความแตกต่าง สิ่งที่สำคัญอีกอย่างคือ การมองภาพรวมของการดำเนินธุรกิจและทำการประเมินในมุมต่างๆดังนี้

ตารางที่ 5.1 Balanced Score Card ของหอพักบิลลี่ และเป้าหมายระยะสั้น (1 ปี)

ด้านการเงิน (Finance)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ กิจกรรม (Initiatives)
ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	100%	จัดทำรายรับของห้องพักแต่ละขนาดที่มีคนเข้าอาศัย เทียบกับหลังจากที่มีการปรับปรุง
	การจัดการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	100%	จัดทำรายการจัดซื้อสิ่งของที่ใช้ในการปรับปรุงห้องพักและต่อเติมสวน โดยแยกรายละเอียดเป็น 2 หมวดหมู่ ได้แก่ สินค้าจำเป็น และสินค้าฟุ่มเฟือย

ด้านลูกค้า (Customer)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ กิจกรรม (Initiatives)
ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)	ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	10%	ออกสำรวจคู่แข่งบริเวณใกล้เคียง และจัดบันทึกทุก 3 เดือน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาห้องพักเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
การรักษาลูกค้า (Customer Retention)	จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defect Rate)	100%	จัดทำรายชื่อลูกค้าย้อนหลัง 5 ปี จากสัญญาเช่า และลิสต์สาเหตุการเข้าอยู่-ย้ายออก เช่น เรียนจบชั้นมัธยมปีที่ 6 จึงย้ายที่อยู่ หรือย้ายออกเพราะไม่พอใจในการบริการ
การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)	ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	80%	โฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อทั้งออนไลน์และออฟไลน์เกี่ยวกับการปรับปรุงใหม่ รวมถึงการทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้า
ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)	การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	100%	จัดทำข้อมูลและศึกษาความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าพัก โดยมีกล่องสำหรับแสดงความคิดเห็นและสอบถามโดยตรง
กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)	กำไรที่ได้รับต่อลูกค้า 1 ราย	100%	รวบรวมการบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับจากการเข้าพักอาศัย เพื่อเปรียบเทียบกับราคาห้องพักที่

			ลูกค้าจ่ายให้กับหอพักว่ามีความเหมาะสมหรือไม่
--	--	--	--

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ กิจกรรม (Initiatives)
กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของ KPI ที่ทำได้ตามมาตรฐานต่อ KPI ทั้งหมด	100%	ทำให้เป็นมาตรฐาน โดยใช้หลัก POLC จัดทำขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย (แม่บ้าน ผู้ดูแล บัญชี) และมีการควบคุมให้ทั้งงานปกติและงานปรับปรุงเป็นไปตามที่กำหนดไว้

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ กิจกรรม (Initiatives)
การเรียนรู้และการพัฒนา การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Increase Employee Skills)	จำนวนวันในการอบรมพนักงาน	1 วัน /3 เดือน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านทัศนคติและความพึงพอใจ ของพนักงาน	อัตราการลดลงของการลาออกของพนักงาน	100%	มีการสอบถาม พูดคุยกับพนักงานถึงงานที่ได้รับมอบหมายและสภาพความเป็นอยู่เป็นประจำทุกเดือน รวมถึงให้สวัสดิการ มอบโบนัสเมื่อผลการดำเนินงานของพักเป็นไปในทิศทางที่ดี

Customer Profitability														
Increase Employee Skills														
Evaluation														

หากหอพักมีการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและเวลาที่กำหนดไว้ จะทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะเข้ามาใช้บริการห้องพักในอัตราเต็มจำนวนย่อมมีมากขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับชื่อเสียงตามมา มีการวางแผนกำหนดทิศทางในระยะยาวต่อไป การเจริญเติบโตของหอพักเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

5.4 Risk Management

หลังจากที่มีการวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงแล้ว เรื่องสำคัญเป็นลำดับต้นๆอีกอย่างหนึ่งของทุกธุรกิจ คือการจัดการบริหารความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงเป็นเรื่องของอนาคต ซึ่งอนาคตไม่มีความแน่นอน ดังนั้น หอพักต้องทำการประเมินถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและวางแผนการบริหารเทาและบำบัดหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งเรื่องที่หอพักบิบัติต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในการประกอบธุรกิจ มีดังนี้

- **ความปลอดภัย** เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจเข้าพักอาศัยของลูกค้า หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้น เช่น มีคนลักลอบเข้ามาภายใน รถที่จอดไว้หาย เกิดไฟไหม้ ซึ่งทางหอพักมีระบบในการรักษาความปลอดภัยคือ คีย์การ์ดเข้า-ออก กล้องวงจรปิด ผู้ดูแลรักษาความปลอดภัย

- **ลูกค้าไม่จ่ายค่าเช่า** โอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นมีอยู่มาก แต่ด้วยกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาพักอาศัยนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของกิจการมาตลอด มีการออกกฎในการชำระค่าเช่าชัดเจน ตามสถิติแล้วนั้นพบว่าไม่มีลูกค้าที่ไม่จ่ายค่าเช่า มีเพียงลูกค้าที่จ่ายช้าเท่านั้น และหอพักมีการปรับเงินตามกฎหมายที่กำหนดไว้

- **ลูกค้าหนีไปใช้บริการคู่แข่ง** มีตัวเลือกให้เลือกหลากหลายตามความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจไปหาคู่แข่งได้ตลอดเวลา

จากการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน เป็นดังตารางที่ 5.3
 ตารางที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของหอพักบิลลี่

		Consequence					
		People	Injuries not requiring First Aid	First Aid required	Medical treatment required	Hospital admission required	Death or permanent disability to one or more persons
Likelihood	Is expected to occur in most circumstances	Almost Certain	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe (3)
	Will probably happen in most circumstances	Likely	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
	Could occur at some time	Possible	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
	Not likely to occur in normal circumstances	Unlikely	Insignificant	Minor	Moderate	Major (2)	Severe (1)
	May occur only in exceptional circumstances	Rare	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe

สรุป

การดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หอพักจำเป็นต้องมีขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อควบคุมให้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่คาดไว้ ต้องทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โมเดล Change Management และใช้ Balanced Score Card ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน ทำให้ทราบถึงความเป็นไปของแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม การจัดการที่ดีนั้น ต้องมีการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะทำให้หอพักบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ต้องมีการกำหนดคนรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หอพัก และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

ศูนย์ข้อมูลส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. อ้างถึงใน “ธุรกิจส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศในช่วงก่อนก้าวสู่ AEC” เข้าถึงได้จาก http://www.scbsme.com/th/business_knowledge/business/747

Porter, M.E. (1979). อ้างถึงใน "How competitive forces shape strategy" Harvard business Review, March/April 1979.

Michael E.Porter. Competitive Advantage (1985): Harvard Business Publishing.

VRIN Barney's (1991). เข้าถึงได้จาก <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework>

Sirichai (มิถุนายน 6, 2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). เข้าถึงได้จาก <https://perchai.wordpress.com>

Michael E.Porter (1980). Model of Generic Strategies. Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

Index of /wp-content/uploads/2012/08 เข้าถึงได้จาก <http://www.wordstemplates.org/wp-content/uploads/2012/08/>

สมชาติติตะพรพัฒน์. (2549). การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ สำหรับ บริษัทกสทโทรคมนาคมจำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: ภูมิซอพส์.