

แนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
แนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นายโสภณ ลาภผลพูนสวัสดิ์  
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมิดล ทุกคนที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15B และเพื่อนร่วมงานทุกๆ คนที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

โสภณ ลากผลพูนสวัสดิ์

แนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเซอร์วิส-อพาร์ทเมนท์

ADAPTIVE APPROACH FOR STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE BUSINESS OF SERVICED APARTMENT

โสภณ ลากผลพูนสวัสดิ์

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และกำไรสุทธิให้กับธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เพื่อทำการแก้ไขปัญหาการเติบโตของรายได้และการสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งในธุรกิจโรงแรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบันอันเนื่องมาจากการบริหารงานภายในองค์กรที่ขาดการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้คู่แข่งซึ่งใช้การตลาดที่ดีกว่ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไป ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ Marketing Strategy ในการเพิ่มลูกค้าให้กับองค์กรและดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการกับทางองค์กรให้มากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โดยในส่วนของกระบวนการทำงานจะทำการตลาดส่งเสริมให้ลูกค้ารู้จักองค์กรมากขึ้นและประชาสัมพันธ์การบริการที่แตกต่างอันจะมอบให้แก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ และบริหารพนักงานโดยใช้ระบบการบริหารงานที่ทันสมัยทั้งเครื่องมือและการทำงาน สุดท้ายจึงทำการวัดผลด้วยจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น วัดผลพนักงานจากการทำงานแบบใหม่ การเติบโตของยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วในการทำงานและกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ : ธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ / รายได้/ ส่วนแบ่งทางการตลาด/ Marketing Strategy



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
1.2 โครงสร้างองค์กร	4
1.3 ประเภทบริการของธุรกิจ	5
1.4 สภาพปัญหา	7
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>8</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ SWOT Analysis	8
2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ Five Force Analysis	12
2.3 การวิเคราะห์ Core Competency โดยใช้ VRIN Criteria	16
<b>บทที่ 3</b> ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	<b>21</b>
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram	21
<b>บทที่ 4</b> กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	<b>25</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	26
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	27
4.3.1 กลยุทธ์การตลาดแบบ ไอเอ็มซี (IMC on action)	29
4.3.2 กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)	35
<b>บทที่ 5</b> การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<b>40</b>
5.1 ทฤษฎีแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) และ Balance Scorecard	40

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 การวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) และ Balanced Scorecard ของเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ฯ	44
บรรณานุกรม	51
ประวัติผู้วิจัย	52



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรด้วยเครื่องมือ VRIN Analysis	17
5.1	แสดงองค์ประกอบด้านการเงิน	45
5.2	แสดงองค์ประกอบด้านลูกค้า	46
5.3	แสดงองค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน	46
5.4	แสดงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา	47
5.5	แสดงแผนการดำเนินงาน โครงการต่างๆประจำปี 2557 ขององค์กร	48



## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดง โครงสร้างองค์กร	5
2.1	แสดง SWOT Analysis Model	9
2.2	แสดง โมเดล Five Force Analysis	13
3.1	แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram	21
4.1	แสดงกลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น (Intensive Growth Strategy)	28
5.1	แสดงตัวอย่างของแผนที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง	42
5.2	แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ขององค์กร	44



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตและสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีจุดประสงค์เพื่อเดินทางมาท่องเที่ยวและทำงานภายในประเทศ แต่อย่างไรก็ดี หลังจากที่เดินทางเข้ามาแล้วปัจจัยแรกที่นักท่องเที่ยวจะต้องคำนึงถึงคือที่พักอาศัย สถานที่ที่เปรียบเสมือนเป็นบ้านอีกหลังในขณะที่อยู่ต่างแดน ทำให้นักลงทุนไม่ว่าจะรายใหญ่และรายย่อยต่างเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวเหล่านี้ จึงลงทุนสร้างโรงแรม, ที่พักอาศัย และเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ ขึ้นมาเป็นจำนวนมากเพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว

ท่ามกลางจำนวนห้องพักจากโรงแรมและเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ต่างๆที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น อาจเรียกได้ว่า นักท่องเที่ยวมีตัวเลือกมากขึ้น ทำให้สามารถเปรียบเทียบที่พักแต่ละแห่งได้อย่างชัดเจน ดังนั้นโรงแรมหลายแห่งจึงเลือกที่จะให้บริการเสริมนอกเหนือจากห้องพักทั่วไปเพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างจากที่พักทั่วไป เช่น ให้บริการรับ-ส่งจากสนามบิน บริการซักรีด บริการอินเทอร์เน็ต สปา ฟิตเนส ห้องอาหารหลากหลายสไตล์และบริการเลี้ยงเด็ก เป็นต้น

ซึ่งหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรมก็คือการให้บริการนักท่องเที่ยวที่มาจากหลากหลายแห่งทั่วโลก ต่างคาดหวังจากโรงแรมไม่ต่างกันคือความสะดวกสบาย การต้อนรับที่อบอุ่น และการบริการที่ตรงกับความต้องการ โรงแรมหลายแห่งจึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการมากมายเพื่อคอยให้บริการกับแขกผู้มาเยือนนอกเหนือจากห้องพักที่ได้กล่าวในข้างต้น ทั้งนี้บริการทั้งหลายเหล่านั้น นอกจากจะสร้างความแตกต่างจากที่พักทั่วไปแล้ว ยังมีขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของแขกที่แตกต่างกันไปตามความชอบของลูกค้าแต่ละกลุ่มอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงแรมจึงต่างพยายามที่จะคิดค้นกลยุทธ์การตลาดออกมาเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเหล่านั้นเข้ามาใช้บริการให้มากที่สุด และกลยุทธ์ที่ง่ายที่สุดก็คือการแข่งขันกันด้านราคา ซึ่งก็เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี แต่ก็ก็เป็นเพียงการทำการตลาดที่ฉาบฉวย เช่น ลดราคาห้องพักในช่วงนอกเทศกาล แต่ในช่วงงานเทศกาลที่ต้องการมาพัก ลูกค้ากลับต้องจ่ายในราคาปกติหรือสูงกว่าปกติ เป็นต้น

ทางธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ ณ บริเวณเขตบางนาแห่งหนึ่งซึ่งได้เปิดทำการมาเพียงระยะเวลาประมาณ 5 ปี ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา โดยรูปแบบห้องพักและการ

ให้บริการนั้นเทียบเท่ากับมาตรฐาน โรงแรมระดับ 4 ดาว แต่บริเวณที่ตั้งของทางอพาร์ทเมนท์ฯ ตั้งอยู่ห่างจากเขตในตัวเมืองและรายล้อมไปด้วยคู่แข่งที่เป็นกลุ่มธุรกิจเดียวกันอย่างมากมาย จึงทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้ประสบปัญหาในเรื่องของรายได้และกำไรสุทธิที่ได้รับน้อยกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และส่งผลกระทบต่อการลงทุนและพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กรอีกด้วย

ดังนั้นการที่โรงแรมจะดำเนินงานอยู่ได้และนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืนแน่นอนว่าจะต้องขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานและกำไรสุทธิที่เกิดขึ้น ซึ่งการแสวงหาผลกำไรของธุรกิจโรงแรมนั้นจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานในทุกช่วงเวลาและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

### ประวัติความเป็นมา

เนื่องจาก ทางบริษัทแม่ของเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ฯ ได้ขยายธุรกิจมายังกลุ่มประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียแปซิฟิก อาทิ จีน ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ใต้หวัน เกาหลีใต้ อินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย เป็นต้น โดยเริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจให้บริการที่พักอาศัยระดับ Premium ในเขตบางนา-ตราด เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2552 ซึ่งประกอบด้วยอาคารเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ที่มีความสูงทั้งหมด 36 ชั้น มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 167 ห้อง แต่เปิดให้บริการจริงจำนวน 18 ชั้น และมีจำนวนห้อง 119 ห้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทของห้องพัก ได้แก่ 1. ห้องสตูดิโอ (STUDIO), ห้องเตียงเดี่ยว (One Bedroom), ห้องเตียงคู่ (Two Bedrooms) และห้อง 3 เตียง (Three Bedrooms) และมีมาตรฐานของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เปรียบเสมือนเดียวกับมาตรฐาน โรงแรมระดับ 4 ดาว เช่น ลานที่จอดรถ ศูนย์ออกกำลังกาย เจ้าหน้าที่และระบบรักษาความปลอดภัยและการให้บริการสปา เป็นต้น

### วิสัยทัศน์ (Vision) :

“To be the most trusted name in temporary living solutions globally.”

### พันธกิจ (Mission) :

We are here to help people and businesses throughout the world. Find temporary living solutions. In doing so, we strive to provide a Gold Standard of service. That will earn the trust of our customers. Serviced Apartment’s Gold Standard – our Compass – means being known

for our customer service excellence. This is our mission. Our Associates and Values make it possible.

### **กฎทองและค่านิยมหลักขององค์กร (Golden Rules – Our Core Values) :**

Our Associates are central to Serviced Apartment's success, and our values are the guiding principles and the foundation of our company. Our values are beliefs that do not change over time. They are what we believe in, what we do, and what drive our decisions and direction on a day-to-day basis. They are the framework upon which Serviced Apartment is built. Our leadership and our Associates stand behind Serviced Apartment's Golden Rules. We are dedicated and committed to the following core values:

#### **ASSOCIATES**

The key to our success is treating Associates with honesty, respect and dignity, in an environment where every Associate is an important member of the team. We empower our Associates to work in partnership to achieve common goals so they may enhance our business. It takes a team effort to satisfy our internal and external customers, and when we work collaboratively and respect each individual's contributions, we are most effective.

#### **FISCAL RESPONSIBILITY**

We achieve a fair and reasonable profit to ensure the growth and prosperity of our company.

#### **REPUTATION**

We are proud of the Serviced Apartment brand as a gold symbol of our commitment to quality and excellence.

#### **CUSTOMER SERVICE**

We listen to our customers whether they are our guests or our clients and put them at the heart of everything we do. We are always passionate about having sincerely satisfied and loyal customers.

#### **OPERATIONAL EXCELLENCE**

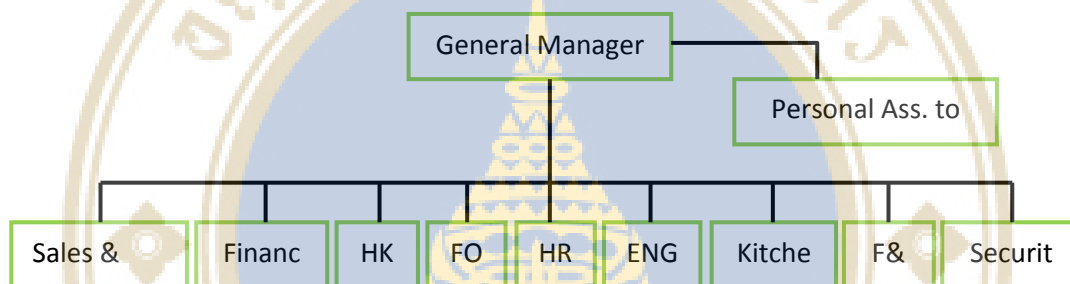
We manage our operations, finances and services with honesty, integrity, efficiency and reliability to provide the best quality experience for our customers. This approach ensures we Actively Create Excellence for each client or guest.

## INNOVATION

We are committed to the innovative delivery of temporary living solutions worldwide through technology, process improvement and product superiority.

### 1.2 โครงสร้างองค์กร

ทางอาร์ทเม้นท์ฯ ได้บริหารธุรกิจภายใต้โครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยแผนกหลักๆด้วยกัน 11 แผนก ซึ่งทุกแผนกจะอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาของผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของโรงแรม ตามแผนผังโครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างองค์กร

จากแผนผังโครงสร้างองค์กรข้างต้น สามารถอธิบายหน้าที่หลักของแต่ละแผนกได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการโรงแรมทั่วไป (General Manager) – เป็นผู้ที่อำนาจสูงสุดในการบริหารองค์กร ทำหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร กำหนดกลยุทธ์การเติบโตขององค์กร รวมทั้งบริหารทุกแผนกภายในองค์กร เพื่อให้ทุกแผนกดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ เป็นต้น
2. แผนกสำนักงานบริหาร - (Executive Office) – ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยฝ่ายบริหารงานภายในของโรงแรมโดยขึ้นตรงกับผู้จัดการโรงแรมทั่วไป
3. แผนกฝ่ายขาย (Sales & Marketing Department) - ทำหน้าที่หลักในการคิดวางแผนทางการตลาดและการสำรวจตลาดเพื่อนำเสนอบริการต่างๆแก่ลูกค้า เช่น การกำหนดงบประมาณด้านการตลาดและการขาย, การคิดกลยุทธ์การตลาด 4P, การสร้างโอกาสและขยายธุรกิจใหม่, และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น



4. แผนกบัญชีและการเงิน (Accounting & Financial Department) – ทำหน้าที่หลักในการวางแผนงบประมาณประจำปีขององค์กรทั้งการลงทุน, รายได้และค่าใช้จ่าย รวมทั้งบริหารระบบบัญชีให้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามหลักการทางบัญชี เป็นต้น

5. แผนกแม่บ้าน (Housekeeping Department) – ทำหน้าที่หลักในการควบคุมดูแลรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยสำหรับห้องพักของโรงแรม เป็นต้น

6. แผนกต้อนรับลูกค้า (Front Office Department) – ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการต้อนรับลูกค้า การวางแผนเรื่องการจองห้องพักของลูกค้าและการแก้ไขปัญหาของลูกค้าที่เกิดขึ้น เป็นต้น

7. แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department) – ทำหน้าที่หลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร จัดการอบรมองค์ความรู้ต่างๆ แก่พนักงานทั้งในเรื่องระเบียบปฏิบัติขององค์กรและการพัฒนาศักยภาพต่างๆ ของพนักงาน เป็นต้น

8. แผนกวิศวกรรมฝ่ายอาคาร (Engineering Department) – ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการอาคารและสิ่งก่อสร้างต่างๆขององค์กร และควบคุมดูแลระบบต่างๆ อาทิ ระบบไฟฟ้า, ระบบไฟสำรอง, ระบบลิฟท์ และระบบประปา เป็นต้น และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เป็นต้น

9. แผนกห้องครัว (Kitchen Department) – ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการเรื่องเมนูอาหารภายในห้องครัวและค่าใช้จ่ายต่างๆ เกี่ยวกับวัตถุดิบในการปรุงอาหาร เป็นต้น

10. แผนกห้องอาหาร (Food & Beverage Department) – ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการห้องอาหารภายในองค์กร, การวางแผนในเรื่องรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น, การกำหนดรายการอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลาต่างๆ เป็นต้น

11. แผนกรักษาความปลอดภัย (Security Department) – ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเคร่งครัด เช่น การควบคุมการเข้าออกจากองค์กรและการควบคุมดูแลระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) เป็นต้น

### 1.3 ประเภทบริการของธุรกิจ

ตั้งแต่ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจจนกระทั่งในช่วงเดือนตุลาคม 2556 ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้มีรายได้หลักจากธุรกิจหลัก 2 ประเภทคือ

1. ธุรกิจการให้เช่าห้องพักจำนวน 119 ห้องพัก โดยแบ่งประเภทห้องพักออกเป็น 4 ประเภทคือ

1.1. ห้องสตูดิโอ (Studio) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามขนาดของห้องซึ่งได้แก่

1.1.1 ห้องสตูดิโอ ซูเปอร์ริเออร์ (Studio Superior) - มีขนาดของห้อง 25 ตารางเมตร

1.1.2 ห้องสตูดิโอ ดีลักซ์ (Studio Deluxe) – มีขนาดของห้องอยู่ที่ 48 ตารางเมตร

1.1.3 ห้องสตูดิโอ เอ็กซ์คูซิฟ (Studio Executive) – มีขนาดของห้อง 50 ตารางเมตร

1.2 ห้องเตียงเดี่ยว (One Bedroom) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามขนาดของห้องซึ่งได้แก่

1.2.1 ห้องเตียงเดี่ยว ซูเปอร์ริเออร์ (One Bedroom Superior) – มีขนาดของห้อง 64 ตารางเมตร

1.2.2 ห้องเตียงเดี่ยว ดีลักซ์ (One Bedroom Deluxe) - มีขนาดของห้อง 90 ตารางเมตร

1.3 ห้องเตียงคู่ (Two Bedroom Superior) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามขนาดของห้องซึ่งได้แก่

1.3.1 ห้องเตียงคู่ ซูเปอร์ริเออร์ (Two Bedroom Superior) – มีขนาดของห้อง 92 ตารางเมตร

1.3.2 ห้องเตียงคู่ ดีลักซ์ (Two Bedroom Deluxe) - มีขนาดของห้อง 108 ตารางเมตร

1.4 ห้องสามเตียง (Three Bedroom Deluxe) มีขนาดของห้องอยู่ที่ 164 ตารางเมตร

2. ธุรกิจห้องอาหาร เป็นห้องอาหารที่ถูกจัดตกแต่งอย่างพิเศษสำหรับลูกค้าที่พักเพื่อใช้สำหรับรับประทานอาหาร, การติดต่อทางธุรกิจ และสำหรับผ่อนคลายได้ เป็นต้น

3. ต่อมาในช่วงเดือน พฤศจิกายน 2556 จนถึงปัจจุบัน ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้เพิ่มช่องทางหารายได้ให้กับองค์กรเพิ่มเติมเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาทางด้านรายได้ให้เติบโตมากยิ่งขึ้นด้วยการขยายธุรกิจการให้บริการรับจัดงานอีเวนต์ต่างๆ และการให้เช่าห้องประชุม ณ บริเวณอาคารด้านหน้าของโรงแรม ซึ่งต่อมาได้กลายมาเป็นรายได้หลักควบคู่ตามหลังธุรกิจห้องพัก และรายได้รองคือ รายได้จากห้องอาหารและการขาย Fitness Member ทั้งรายเดือนและรายปี

#### 1.4 สภาพปัญหา

จากที่ได้เกริ่นรายละเอียดไปเบื้องต้นว่า ทางเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ฯ ได้เปิดทำการมาเพียงระยะเวลาประมาณ 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา โดยรูปแบบห้องพักและการให้บริการนั้นเทียบเท่ากับมาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว แต่บริเวณที่ตั้งของทางอพาร์ทเมนท์ฯ ซึ่งตั้งอยู่ห่างจากเขตในตัวเมืองและรายล้อมไปด้วยคู่แข่งที่เป็นกลุ่มธุรกิจเดียวกันอย่างมากมาย อาทิ Dusit Princess Srinakarin Bangkok, The Novotel Bangkok Bangna, Best Western Premier Amaranth Suvarnabhumi Airport และ The Grand Fourwings convention Hotel เป็นต้น จึงทำให้เปอร์เซ็นต์ของยอดการจองห้อง (% Occupancy) และอัตราเฉลี่ยของราคาจองห้องพัก (Average Daily Rate) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรืองบประมาณที่ได้กำหนดไว้ โดยในช่วงปีพ.ศ. 2553-2556 ที่ผ่านมาสามารถทำได้เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 40% – 50 % และ 1,000-2,000 บาท ตามลำดับ จากเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อยู่ที่ 70% – 80 % และ 2,100 – 2,500 บาท ตามลำดับ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรของทางอพาร์ทเมนท์ฯ คือ รายได้และกำไรสุทธิเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำคงที่ตลอดระยะเวลาตั้งแต่ในช่วงปี 2553 – 2556 และส่งผลกระทบต่อการลงทุนและการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การลงทุนปรับปรุงตกแต่งอาคารและสถานที่, การลงทุนทางด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์, การพัฒนาบุคลากรในเรื่องของการทำเทรนนิ่ง และการจ่ายเซอร์วิสชาร์จ (Service Charge) ให้กับพนักงานก็จะได้รับน้อยลง เป็นต้น

ดังนั้น ทางผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาถึงแนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ เพื่อทำให้มีรายได้และกำไรสุทธิขององค์กรปรับตัวสูงขึ้นและบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ และจะส่งผลดีต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ภายในองค์กรยิ่งขึ้น ไปอีกด้วย

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาทางด้านรายได้และกำไรสุทธิของทางอพาร์ทเมนท์ฯ ที่ปรับตัวอยู่ในระดับต่ำลงที่ดังที่ได้กล่าวข้างต้น ประกอบกับสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในธุรกิจทางด้าน โรงแรม และเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ และจุดอ่อนทางด้านที่ตั้ง (location) และอื่นๆของทางอพาร์ทเมนท์ฯ นั้น จึงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและระบุสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการการแข่งขัน และดำเนินธุรกิจให้มียอดขายและกำไรสุทธิเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป โดยผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ปัญหาได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของอพาร์ทเมนท์ฯ ด้วย SWOT Analysis เครื่องมือ Five Force Analysis และ VRIN Analysis โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนด้วย SWOT Analysis

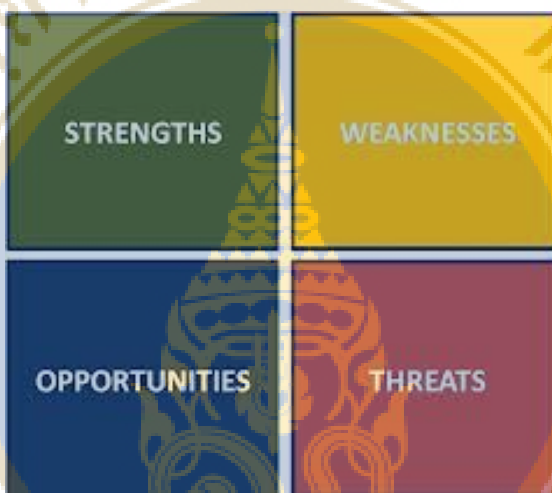
##### ทฤษฎี SWOT

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน ทฤษฎีนี้คิดค้นขึ้นโดย Albert Humphrey และได้้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Humphrey, 2005)

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้นทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป

### องค์ประกอบของ SWOT มี 4 ประการคือ

1. จุดแข็ง (Strengths) คือ ทรัพยากรที่องค์กรได้พัฒนาเป็นขีดความสามารถและกระบวนการซึ่งนำมาใช้และพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
2. จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ทรัพยากรและความสามารถที่ยังขาดหรือไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
3. โอกาส (Opportunities) คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นบวกหรือที่จะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
4. อุปสรรค (Threats) คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นลบหรือที่จะคุกคามบั่นทอนการดำเนินงาน



ภาพที่ 2.1 : แสดง SWOT Analysis Model

โดยที่ผลจากการวิเคราะห์ห้องกรของอพาร์ทเมนท์ฯ ด้วยทฤษฎีของ SWOT Analysis ได้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- จุดแข็ง (STRENGTHS) :

- แบนด์ของทางอพาร์ทเมนท์ฯ เป็นแบนด์ที่อยู่ภายในแบนด์ของบริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศซึ่งเป็นแบนด์ระดับสากลที่นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต่างรู้จักกันดี ทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีผลดีในเรื่องของฐานลูกค้าที่มีอยู่แล้วและง่ายต่อการทำการตลาดในปัจจุบัน
- มีการจัดเตรียมห้องพักและให้บริการแก่ลูกค้าแบบ Full Service เทียบเท่ามาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว แต่ได้ราคาที่ถูกกว่าการเข้าพักโรงแรมที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ทำให้ผู้พักอาศัยได้คุณภาพที่คุ้มค่าต่อราคา

- มีรูปแบบห้องพักและการให้บริการที่แตกต่างจากกลุ่มธุรกิจโรงแรมและที่พักทั่วไป กล่าวคือ มีลักษณะอบอุ่นคล้ายการพักอาศัยอยู่ภายในบ้านแต่ให้ความสะดวกสบายคล้ายการพักในโรงแรม มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันมากกว่าการเข้าพักในโรงแรมที่มีมาตรฐานเดียวกัน อาทิ การมีห้องรับแขกภายในห้องพักสำหรับต้อนรับแขกของลูกค้าเอง การมีห้องครัวส่วนตัวไว้สำหรับทำอาหารภายในห้องพักได้ นอกเหนือจากนั้นลูกค้าสามารถเลี้ยงสุนัขหรือแมวภายในห้องพักได้ด้วย

- มีบรรยากาศบริเวณภายในอพาร์ทเมนท์ๆ มีลักษณะมุมมองแบบธรรมชาติ เรียบง่าย สงบ ไม้วุ่นวาย เหมือนการพักอาศัยในย่านชุมชนเมือง

- มีแหล่งท่องเที่ยวและช้อปปิ้งอยู่ไม่ห่างจากอพาร์ทเมนท์ๆ มากนัก เช่น ห้างสรรพสินค้าเมกาบางนา, ศูนย์ประชุมไบเทคบางนา, อยู่ห่างจากสนามบินสุวรรณภูมิไม่ไกลมากนัก และสามารถเดินทางไปเที่ยวต่างจังหวัด เช่น ชลบุรี หรือ พัทยา ได้โดยไม่ใช้เวลามากนัก เป็นต้น

● จุดอ่อน (WEAKNESS) :

- ถึงแม้ว่า แปรนด์ของอพาร์ทเมนท์ๆ ซึ่งเป็นแบรนด์สากลที่มีสาขามากมายกระจายอยู่ทั่วโลก แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ภายในประเทศ ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนักและไม่คิดว่าเป็นที่พักที่มีมาตรฐานเดียวกับโรงแรม แต่คิดว่าเป็นเพียงเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ที่มีระดับทั่วไป เท่านั้น อีกทั้งค่านิยมของนักท่องเที่ยวโดยส่วนมากที่ต้องการพักอาศัยที่มีชื่อว่าเป็นโรงแรมมากกว่าการมีชื่อว่า เซอร์วิส อพาร์ทเมนท์

- ทำเลที่ตั้งของทางอพาร์ทเมนท์ๆ ได้ตั้งอยู่ห่างจากศูนย์กลางกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นแหล่งกลุ่มคนทำงานที่เดินทางมาทำงานในกรุงเทพฯ และกลุ่มนักเดินทางที่ต้องการเดินทางมาเที่ยวกรุงเทพฯ ทำให้กลุ่มลูกค้าดังกล่าวเลือกที่พักในศูนย์กลางกรุงเทพฯ ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากกว่าโดยที่ไม่เลือกพัก ณ ที่ห่างไกลออกไป ทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ๆ ไม่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าของกลุ่มคนเหล่านี้ได้

- ทางอพาร์ทเมนท์ๆ ไม่มีพื้นที่ที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับที่จอดรถ ไล่ขนาด ใหญ่ได้และพื้นที่จอดรถที่มีอยู่ไม่เพียงพอสำหรับการจอดรถในช่วงวันหยุดเสาร์และอาทิตย์

- พื้นที่บริเวณล็อบบี้ของอพาร์ทเมนท์ๆ มีขนาดเล็ก ไม่เหมาะสมสำหรับการต้อนรับแขกที่มาเป็นจำนวนมากได้

- ป้ายบอกทางไปใช้บริการห้องประชุมยังไม่เพียงพอและจำนวนห้องน้ำสำหรับผู้มาใช้บริการห้องประชุมมีไม่เพียงพอ



- พื้นที่บริเวณที่จอดรถชั้นใต้ดินมีแสงสว่างไม่เพียงพอ ทำให้ลูกค้าที่มาพักรู้สึกว่าไม่ปลอดภัย

- ลิฟท์ที่เปิดให้บริการมีขนาดค่อนข้างเล็ก และใช้เวลาคอยนานในการให้บริการ

● **โอกาส (OPPORTUNITIES) :**

- การส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศของภาครัฐและการเปิดการค้าเสรีอาเซียน (AEC) จะช่วยทำให้มีนักลงทุนหรือกลุ่มที่มีการเคลื่อนย้ายแรงงานเดินทางเข้ามาภายในประเทศมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เป็นการเพิ่มฐานลูกค้าของธุรกิจโรงแรมให้มากยิ่งขึ้นซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีต่อการดำเนินธุรกิจของทางอพาร์ทเมนท์ฯ

● **อุปสรรค (THREATS) :**

- สภาพการแข่งขันที่มีจำนวนมากขึ้นของธุรกิจ โรงแรมและที่พักอาศัยประเภทต่างๆ อาทิ คอนโดมิเนียม หรือหอพักต่างๆ ทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีจำนวนฐานลูกค้าลดน้อยลง

- สภาพการแข่งขันทางด้านราคาสูงมาก เนื่องจากผลของการมีจำนวนคู่แข่งในธุรกิจนี้มากยิ่งขึ้นและต่างก็พัฒนาในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ต่างฝ่ายต่างหันมาลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการให้ได้มากที่สุด จึงทำให้เกิดขึ้นการแข่งขันทางด้านราคาสูงมาก

- สภาพบรรยากาศบริเวณข้างเคียงของอพาร์ทเมนท์ฯ มีผู้คนหนาแน่นจำนวนมาก และมีการทำงานย้ายและขนส่งตู้เข้าออก ซึ่งทำให้เกิดเสียงดังรบกวนแขกที่เข้ามาพักอาศัยได้

- ไม่มีสถานที่ท่องเที่ยวในยามค่ำคืนที่อยู่บริเวณโดยรอบอพาร์ทเมนท์ฯ ทำให้มีบรรยากาศเงียบและไม่มีการทำกิจกรรมทำสำหรับตอนกลางคืน

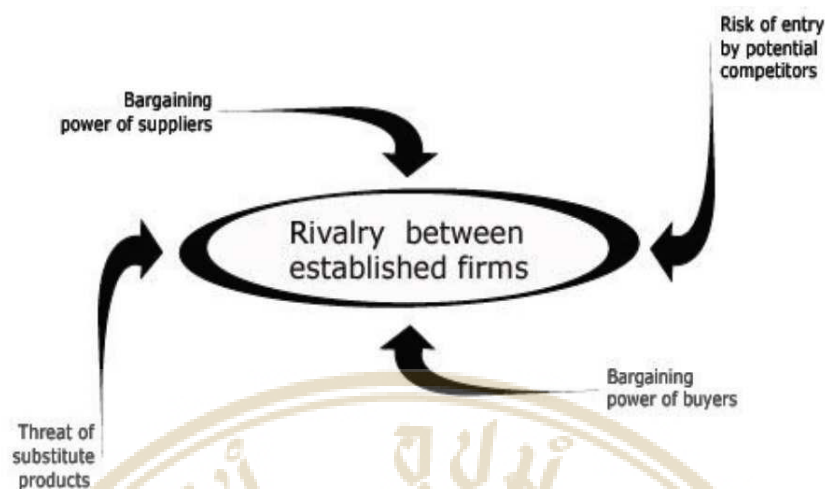
สรุปผลการวิเคราะห์ธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ ณ เขตบางนา ด้วยการใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) พบว่า ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีจุดแข็งขององค์กรในเรื่องของแบรนด์ของ โอ้ควู้ด ซึ่งเป็นแบรนด์ระดับสากลซึ่งลูกค้าโดยส่วนมากจากภายนอกต่างรู้จักแบรนด์นี้เป็นอย่างดีไม่มากนักน้อย ซึ่งส่งผลดีต่ออพาร์ทเมนท์ฯ ในเรื่องของฐานลูกค้าและง่ายในการทำตลาดสำหรับลูกค้าใหม่ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่วนของห้องพักและการให้บริการนั้น ก็มีมาตรฐานการให้บริการเทียบเท่ามาตรฐาน โรงแรมระดับ 4 ดาว และมีรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งโดยเน้นบรรยากาศของการพักผ่อนเปรียบเสมือนอยู่บ้านของตนเองแต่สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เปรียบเหมือนการเข้าพักในโรงแรม นอกจากนี้ บรรยากาศภายในอพาร์ทเมนท์ฯ มีลักษณะที่เรียบง่าย และสงบ ซึ่งมีความแตกต่างจากบรรยากาศการพักภายในโรงแรมทั่วไป ส่วนจุดอ่อนขององค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องของการรับรู้เรื่องแบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ฯ ภายในประเทศไทย ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่มองว่าเป็นเพียงเซอร์วิส

อพาร์ทเมนต์ ที่มีระดับเหนือกว่า หอพัก หรือ เซอร์วิส อพาร์ทเมนต์โดยทั่วไป ประกอบกับสถานที่ตั้งซึ่งอยู่ห่างจากใจกลางเมืองจึงทำให้กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้รับรู้หรือไม่ได้ให้ความสนใจในแบรนด์ของอพาร์ทเมนต์ฯ ที่เขตลาดงนา รวมไปถึงในเรื่องของค่านิยมของนักท่องเที่ยวโดยส่วนมากที่ต้องการพักอาศัยที่มีชื่อว่าเป็น โรงแรมมากกว่าการมีชื่อว่า เซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ นอกจากนี้ทางอพาร์ทเมนต์ฯ ยังมีปัญหาในเรื่องของสถานที่ที่ใช้สำหรับให้บริการ อาทิ พื้นที่บริเวณ Lobby ที่มีขนาดเล็กเกินไปในการรับแขก พื้นที่บริเวณที่จอดรถไม่รองรับกับรถโค้ชขนาดใหญ่และพื้นที่มีไม่เพียงพอสำหรับจอดรถในวันหยุดทั่วไป อีกทั้งมีแสงสว่างไม่เพียงพอในพื้นที่ดังกล่าวทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย เป็นต้น ส่วนในเรื่องของโอกาสจากภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในทางที่ดีขึ้นเป็นในเรื่องของการสนับสนุนการท่องเที่ยวภายในประเทศของภาครัฐและการเปิดตลาดการค้าเสรีอาเซียน (AEC) ซึ่งจะส่งผลทำให้ทางอพาร์ทเมนต์ฯ มีฐานลูกค้าที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น และในส่วนสุดท้ายคืออุปสรรคจากภายนอกที่จะมีผลกระทบกับทางอพาร์ทเมนต์ฯ ซึ่งอุปสรรคหลักคือการแข่งขันจากคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาดนี้ โดยจะมีรูปแบบการแข่งขันที่แตกต่างและหลากหลายมากยิ่งขึ้นและทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคามากยิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้นทางอพาร์ทเมนต์ฯ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการแข่งขันให้มากยิ่งขึ้น โดยนำจุดแข็งขององค์กรที่มีมาเป็นแรงขับเคลื่อนในการแข่งขันเพื่อเข้าไปสู่โอกาสใหม่ๆ จากภายนอกที่จะเข้ามาในอนาคตและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆที่เป็นจุดอ่อนภายในของ โรงแรมและภัยคุกคามต่อภายนอกให้กลายเป็นจุดแข็งและความได้เปรียบขององค์กรให้ได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาคือ Five Force Analysis ซึ่งเป็น โมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาดและการแข่งขันจากปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมที่เราสนใจในการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ทราบถึงแรงกระทำหรือผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทว่ามีมากน้อยเพียงใด (Porter, 1998) การวิเคราะห์ Five Force Analysis นี้ จะพิจารณาแรงที่มากกระทำทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้คือ





ภาพที่ 2.2 : แสดงโมเดล Five Force Analysis

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับบริษัท และผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกันกับบริษัท เพื่อพิจารณาว่าคู่แข่งของบริษัทมีกลยุทธ์อะไรบ้างที่จะมากระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งวิเคราะห์ถึงขนาดของคู่แข่ง, กำลังการผลิต, เงินทุน, ส่วนแบ่งการตลาด และสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท โดยเฉพาะในเรื่องของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่องค์กร โดยทำการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิตถ้าธุรกิจขององค์กรต้องมีการพึ่งพาสupplier หนึ่งๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้นเพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตามจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทได้ในทันที

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors) เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์สินค้าและบริการที่องค์มีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นๆเข้ามาทดแทน

สินค้าและบริการเดิมของบริษัทซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลงรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงได้ในอนาคต

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของการทำธุรกิจ จะทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะที่ธุรกิจดำรงอยู่เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรอบข้างที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของทางอพาร์ทเมนท์ฯ โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis มีดังต่อไปนี้

### 1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)

เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีธุรกิจทางการท่องเที่ยวมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลทำให้ธุรกิจทางด้านโรงแรมและที่พักมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ทำให้เกิดสถานะการแข่งขันของธุรกิจนี้ค่อนข้างรุนแรงเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการให้ได้มากที่สุด ทั้งจากนักธุรกิจหรือนักลงทุนภายในประเทศเองและจากต่างประเทศที่สนใจเข้ามาลงทุน โดยเน้นการแข่งขันกันในด้านมาตรฐานการให้บริการและราคา เป็นต้น ทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้รับผลกระทบในด้านลบในระดับสูงจากแรงสภาพการณ์ของการแข่งขันนี้

### 2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)

เนื่องจากลูกค้าของธุรกิจโรงแรมและที่พัก มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้ผู้ให้บริการรายอื่นที่ต่ำ (Low switching cost) เพราะเมื่อลูกค้าได้ออกจากที่พักหรือโรงแรมจากที่ใดที่หนึ่งแล้วลูกค้าก็สามารถที่จะเลือกหรือเปลี่ยนสถานที่พักได้ใหม่ได้คราวต่อไป โดยไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงหรือเลือกที่พักใหม่ แต่เนื่องด้วยแบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ฯ เป็น โกลบอลแบรนด์ (Global Brand) ที่มีเครือข่ายสาขามากถึง 25,000 สาขาทั่วโลก ทำให้แบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ฯ ที่เขตบางนา มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้าได้ไม่มากนักน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการในครั้งที่ผ่านมาและราคาของที่พักดด้วย ดังนั้น แรงจากอำนาจการต่อรองผู้บริโภคยังคงมีผลกระทบต่อทางอพาร์ทเมนท์ฯ ทางด้านลบค่อนข้างสูง

### 3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

เนื่องจากทางอพาร์ทเมนท์ฯ เป็นธุรกิจที่เน้นทางการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นหลัก โดยจะเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตหรือผู้จัดหาสินค้าต่างๆ ไม่มากนัก เช่น การจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์ต่างๆ ภายในห้องพัก, วัตถุดิบในการทำอาหารและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ภายในห้องครัว และรวมไปถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรเอง อาทิ ซอฟต์แวร์ในการบริหารจัดการทรัพย์สินต่างๆ ของโรงแรม (Property Management System), ระบบบัญชีของโรงแรม, ระบบอินเทอร์เน็ตของโรงแรม และระบบสติกการ์ดของโรงแรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ทางไอทีวูด บางนาฯ

สามารถเลือกผู้ผลิตหรือผู้จัดหาสินค้าได้จากผู้ให้บริการทั่วไปที่มีอยู่มากในปัจจุบัน ทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ผลิตและมีผลกระทบทางด้านบวกในระดับสูงกับทางอพาร์ทเมนท์ฯ

#### 4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors)

เนื่องจาก ผู้เล่นรายใหม่หรือคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจได้ง่าย เนื่องจาก การดำเนินธุรกิจโรงแรมจะต้องอาศัยผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหาร โรงแรมเป็นหลัก โดยผู้ลงทุนอาจทำหน้าที่เป็นผู้บริหารด้วยตนเองหรือจะจ้างทีมบริหารจากผู้มีประสบการณ์จากภายนอก เข้ามาบริหารเพื่อให้องค์กรอยู่รอด แต่ผู้เล่นรายใหม่ อาจติดปัญหาในเรื่องเงินลงทุนที่ค่อนข้างสูงมากในการเริ่มต้นทำธุรกิจ ดังนั้น แรงจากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ มีผลกระทบทางด้านลบในระดับสูงกับทางอพาร์ทเมนท์ฯ

#### 5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products)

ในปัจจุบันสินค้าหรือบริการอื่นๆที่จะมาทดแทนธุรกิจโรงแรมมีมาก อาทิ ธุรกิจคอนโดมิเนียม, ธุรกิจหอพักหรือบ้านเช่า เป็นต้น ซึ่งสามารถให้นักท่องเที่ยวสามารถเลือกพักแทนได้ โดยอาศัยราคาเช่าพักที่ถูกกว่า แต่อาจมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้ไม่ดีเท่ากับมาตรฐานของโรงแรม นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมด้วยตัวเองก็สามารถมาเป็นสิ่งทดแทนได้เช่นเดียวกัน กล่าวคือโรงแรมต่างๆ ได้มีการปรับลดราคาห้องพักบางส่วน เพื่อมาแข่งขันกับโรงแรมหรือเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ที่มาตรฐานต่ำกว่า เพื่อแข่งขันลูกค้ากลับคืนหรือเพิ่มฐานลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น ทำให้แรงจากการมีสินค้าและบริการอื่นๆ ทดแทนส่งผลกระทบต่อทางด้านลบในระดับสูงให้กับทางอพาร์ทเมนท์ฯ

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาจากการใช้เครื่องมือ Five Force Analysis ของทางอพาร์ทเมนท์ฯ คือ เป็นธุรกิจที่มีสภาพการณ์ของการแข่งขันสูง มีอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคสูง การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ทำได้ง่ายและการมีสินค้าและบริการอื่นๆ ทดแทนมีจำนวนมาก แต่มีเพียงอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตเท่านั้น ดังนั้น ทางอพาร์ทเมนท์ฯ จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการรับมือกับปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยส่วนมากไม่เอื้ออำนวยในการดำเนินธุรกิจซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

## 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core competency ของทางเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ฯ

การใช้ VRIN Framework เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กรในการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และยังสามารถจะพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ (Barney, 1991) โดยพิจารณา 4 ด้านคือ

1. คุณค่า (Valuable) ที่ได้รับทั้งในด้านประโยชน์และต้นทุน
2. ความหายาก (Rare)
3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)
4. ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Nonsubstitutable)

โดยหลักเกณฑ์ในการในการพิจารณาตาม VRIN Criteria ของ Core Competencies ของทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีดังต่อไปนี้

1. การมีแบรนด์สากลและความมีชื่อเสียงขององค์กรในงานบริการที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและอย่างยาวนาน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร หาได้ยากในองค์กรอื่น เพราะต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการสร้างชื่อเสียง สามารถลอกเลียนแบบได้ยากแต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต
2. การบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร หาได้ยากในองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้เวลาแต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต
3. การมีรูปแบบของการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร หาได้ยากในองค์กรทั่วไป สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย แต่ต้องใช้เวลา และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต
4. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีเชื่อถือได้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัททั่วไป โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม สามารถลอกเลียนแบบได้ยากต้องใช้เวลา แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคตเมื่อเวลาเปลี่ยนไป และหากบริษัทไม่สามารถรักษาไว้ได้
5. บุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่หาได้ไม่ยากในบริษัททั่วไป สามารถลอกเลียนแบบได้ไม่ยาก และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคตเมื่อเวลาเปลี่ยนไป และหากบริษัทไม่สามารถรักษาไว้ได้

6. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมอย่างดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ยากในบริษัททั่วไปที่ไม่มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แต่สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต

7. มีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานทุกส่วนและทั่วถึงทุกลูกค้า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่าย สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ เพราะบริษัทอื่นสามารถหาซื้อได้และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้

8. ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ครบครันและทันสมัย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่าย สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ เพราะบริษัทอื่นสามารถหาซื้อได้ และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้

ตาราง 2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรด้วยเครื่องมือ VRIN Analysis

Resources/ Capabilities	Is the Resource or Capability Valuable?	Is the resource or Capability Rare?	Is the Resource or Capability Costly to Imitate?	Is the Resource or Capability Non Substitutab le?	Competitive Con- sequences
1. การมีแบรนด์ สากลและความมี ชื่อเสียงขององค์กร	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
2. การบริการที่มี มาตรฐานเดียวกัน ทั่วโลก	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
3. การมีรูปแบบ ของการให้บริการ ที่แตกต่างจาก คู่แข่ง	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage

ตาราง 2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรด้วยเครื่องมือ VRIN Analysis (ต่อ)

4. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์และโปร่งใส	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
5. บุคคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	Yes	No	No	No	Parity
6. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมอย่างดี	Yes	Yes	No	No	Parity
7. มีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานทุกส่วนและทั่วถึงทุกลูกค้า	Yes	No	No	No	Parity
8. ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ครบครันและทันสมัย	Yes	No	No	No	Parity

ผลจากการวิเคราะห์ปัญหาของอาร์ทเม้นท์ฯ ด้วยเครื่องมือ VRIN Analysis สามารถสรุปปัญหาจากการวิเคราะห์ได้ว่า ทางอาร์ทเม้นท์ฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ดังนี้



1. การมีแบรนด์สากลและความมีชื่อเสียงขององค์กรในงานบริการที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและยาวนาน ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในแบรนด์ เชื่อมั่นและมีความภาคภูมิใจและไว้วางใจในการใช้บริการห้องพักของแบรนด์อพาร์ทเมนท์ฯในทุกๆที่
2. การบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกแต่อาจแตกต่างกันในแต่ละประเทศเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของชนชาตินั้นๆ ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าไม่ว่าจะเข้ารับบริการห้องพักที่ใดในโลก จะได้รับการบริการที่ดีและความประทับใจเหมือนกัน
3. การมีรูปแบบของการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ลูกค้าได้มีทางเลือกตามที่ต้องการ และได้รับการบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจในการเข้าใช้บริการมากยิ่งขึ้น
4. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และเชื่อถือได้ เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและปลอดภัยในการเข้าใช้บริการห้องพัก

จากการสรุปปัญหาดังกล่าวข้างต้นพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นเป็นเพียงชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เท่านั้น ซึ่งจะสามารถถูกแหล่งทรัพยากรอื่นๆ หรือ ความสามารถในการแข่งขันอื่นๆที่จะเข้ามาในอนาคตข้างหน้า เข้ามาทดแทนความได้เปรียบในการแข่งขันในปัจจุบัน ดังนั้น ในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ได้นั้น ทางอพาร์ทเมนท์ฯ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขันให้พร้อมกับการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้ได้

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของทางอพาร์ทเมนท์ฯ ด้วย SWOT Analysis เครื่องมือ Five Force Analysis และ VRIN Analysis และสามารถวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้

1. จากการที่ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้มีการใช้แบรนด์อพาร์ทเมนท์ฯ ซึ่งเป็นแบรนด์ในระดับสากลทำให้ส่งผลดีในเชิงภาพลักษณ์ขององค์กรและความเชื่อถือในคุณภาพของการให้บริการที่มีมาตรฐานเดียวกันในระดับสากล แต่พบว่าเมื่อฝ่ายขายได้ไปติดต่อเพื่อเสนอขายห้องพักลับพบว่ากลุ่มลูกค้าโดยส่วนมากยังไม่ค่อยเป็นที่สนใจของกลุ่มลูกค้าบริษัททั่วไปมากนัก เพราะกลุ่มลูกค้าดังกล่าวยังไม่ค่อยรู้จักในเรื่องของชื่อเสียงหรือแบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ฯมากนัก อีกทั้งลูกค้าส่วนใหญ่มีค่านิยมในการพักในโรงแรมมากกว่าการเข้าพักเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์

ดังนั้นสาเหตุหลักของปัญหาในที่นี้คือการรับรู้ของกลุ่มลูกค้าถึงเรื่องแบรนด์ คุณภาพ และความแตกต่างของการให้บริการของอพาร์ทเมนท์ฯ ที่ยังไม่ทราบข้อมูลอย่างเต็มที่และชัดเจน

2. การแข่งขันสูงของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันทั้งในเรื่องจำนวนคู่แข่งที่ปรับตัวสูงทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาสูงขึ้นด้วย การมีสินค้าทดแทนการห้องพักของโรงแรมหรือเซอร์วิส

อพาร์ทเมนท์อย่างอพาร์ทเมนท์ฯ รวมไปถึงอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคมีสูง ทำให้ฐานลูกค้าของอพาร์ทเมนท์ฯมีจำนวนไม่ปรับตัวสูงมากขึ้น และรายได้และกำไรสุทธิปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระดับคงที่ตลอดมา

ดังนั้นสาเหตุหลักของปัญหาในที่นี่คือการแข่งขันสูงของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันและการแข่งขันทางด้านราคามีสูงมากยิ่งขึ้น

3. สถานที่ตั้งของทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้ตั้งอยู่ในเขตบางนาซึ่งอยู่ห่างจากเขตในตัวเมืองกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นพื้นที่หลักในการติดต่อทำการค้าต่างๆ ทำให้นักเดินทางส่วนใหญ่ที่ต้องการเดินทางมาทำงานหรือท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ ไม่ได้จองห้องพักในบริเวณรอบนอกตัวเมืองกรุงเทพฯ อีกทั้งในตอนกลางคืนบริเวณโดยรอบอพาร์ทเมนท์ฯ ณ บางนาได้เงียบสงบ ไม่มีสถานบันเทิงในตอนกลางคืน และการเดินทางออกมาจากซอยของโรงแรมมายังภายนอกค่อนข้างมืดและเปลี่ยว ทำให้นักท่องเที่ยวได้แต่พักอยู่ในห้องพักซึ่งอาจไม่เป็นที่พักที่ตอบโจทย์ของกลุ่มนักท่องเที่ยวได้

ดังนั้นสาเหตุหลักของปัญหาในที่นี่คือ สถานที่ตั้งของทางอพาร์ทเมนท์ฯ ไม่สามารถอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าที่ต้องการเดินทางมาทำงานและท่องเที่ยวในเขตใจกลางเมืองกรุงเทพฯ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

4. สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆภายในอพาร์ทเมนท์ฯ บางสิ่งยังไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มที่ อาทิ พื้นที่บริเวณล็อบบี้ที่เล็กเกินไปไม่สามารถใช้สำหรับคอนเสิร์ตที่มาเป็นจำนวนมากได้ บริเวณลานจอดรถที่ไม่เพียงพอสำหรับผู้มาใช้งาน จำนวนป้ายบอกทางไปยังห้องประชุมและจำนวนห้องน้ำสำหรับห้องประชุมที่ยังไม่เพียงพอ และการรอคอยใช้งานลิฟท์เป็นเวลานานเป็นต้น

ดังนั้นสาเหตุหลักของปัญหาในที่นี่คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของอพาร์ทเมนท์ฯ ยังไม่พร้อมให้บริการได้อย่างเต็มที่



### บทที่ 3

#### ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

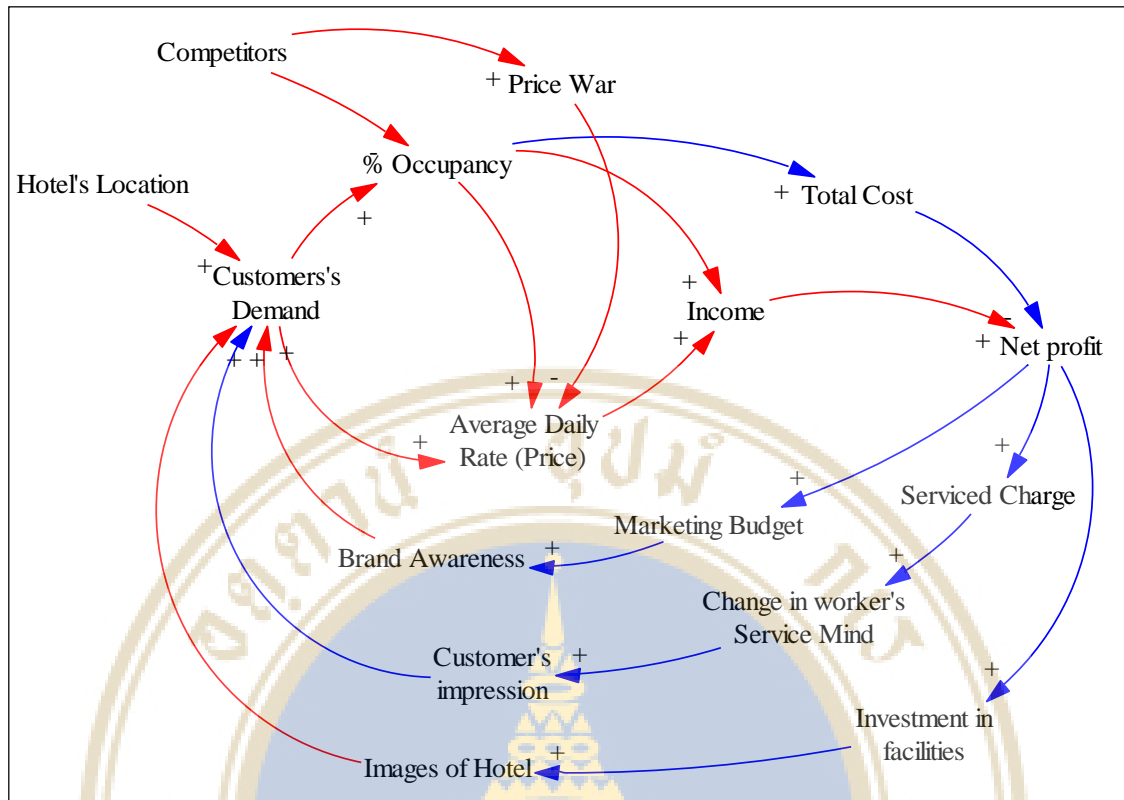
จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา ทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและหากทางอพาร์ทเมนท์ฯ ยังไม่มีการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมหรือเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ก็จะทำให้องค์กรมีโอกาสสูญเสียลูกค้าไปทั้งลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่าที่ได้เข้ามาใช้บริการ ส่งผลทำให้เกิดปัญหาทางด้านรายได้และกำไรสุทธิขององค์กรยังคงอยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่องหรืออาจลดน้อยลงจนกระทั่งเกิดการขาดทุนได้ ดังนั้นทางอพาร์ทเมนท์ฯ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal loop diagram

Causal loop diagram เป็น โมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวในจะมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทางคือ ทิศทางบวก (+) คือความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และทิศทางลบ (-) คือความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุและผล

การใช้ Causal loop diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจะทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ สามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### 3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram

จากภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลลัพธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในอพาร์ทเมนท์ฯ



ภาพที่ 3.1 : แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram

จากภาพที่ 3.1 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

3.1.1 เริ่มต้นจากความต้องการของลูกค้าถ้ามีในปริมาณสูงทำให้เปอร์เซ็นต์ยอดการจองห้องพักอยู่ในระดับสูง (% Occupancy) และจะทำให้ราคาเฉลี่ยของห้องพักรายวันมีราคาสูงด้วย และถ้าทั้งเปอร์เซ็นต์ยอดการจองของห้องพักและราคาเฉลี่ยของห้องพักมีมูลค่าสูงขึ้นจะมีผลทำให้รายได้ขององค์กรสูงขึ้น

3.1.2 ในส่วนของกำไรสุทธิ (Net profit) ขององค์กรจะสูงขึ้นก็ต่อเมื่อรายได้ขององค์กร (Income) มากกว่าค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด (Total Cost) นอกเหนือจากนั้นกำไรสุทธิยังมีผลกระทบต่องบประมาณทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ (Marketing Budget) ค่าใช้จ่ายจากการให้บริการ (Serviced Charge) และงบประมาณการลงทุนในการปรับปรุงอาคารและสถานที่ต่างๆ (Investment in facilities) เป็นต้น ซึ่งถ้ากำไรสุทธิขององค์กรมากขึ้นก็จะทำให้ปัจจัยทั้งสามที่กล่าวไปได้รับจำนวนเงินมากยิ่งขึ้น

3.1.3 ในส่วนของงบประมาณทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ (Marketing Budget) ถ้าได้รับจำนวนเงินในปริมาณมากยิ่งขึ้นจะส่งผลทำให้ความรับรู้ของแบรนด์อพาร์ทเมนท์ฯ มากยิ่งขึ้นและอาจส่งผลทำให้ความต้องการของลูกค้าที่จะเข้ามาพักมีจำนวนมากยิ่งขึ้นได้

3.1.4 ในส่วนของค่าใช้จ่ายจากการให้บริการ (Serviced Charge) ถ้าพนักงานได้รับเงินในส่วนนี้มากขึ้นจะทำให้ความเต็มใจในการให้บริการของพนักงาน (Change in worker's service mind) มีมากยิ่งขึ้นและทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีขึ้นซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในตัวอย่างมากมีมากขึ้นด้วย

3.1.5 ในส่วนของงบประมาณการลงทุนในการปรับปรุงอาคารและสถานที่ต่างๆ (Investment in facilities) ถ้ามีจำนวนเงินในงบประมาณส่วนนี้มากยิ่งขึ้น ก็จะทำให้สภาพขององค์กรเป็นที่น่าสนใจและอยู่ในสภาพดีอย่างสม่ำเสมอ (Images of hotel) จะส่งผลทำให้ความต้องการของลูกค้าต่อองค์กรมีมากยิ่งขึ้น

3.1.6 ในส่วนของตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรม (Hotel's location) ก็มีผลกระตุ้นทำให้ลูกค้าเกิดความต้องการเข้ามาจองที่พัก กล่าวคือ ถ้าตำแหน่งยังอยู่ใกล้ใจกลางกรุงเทพฯ มากเท่าไรก็จะทำให้ความต้องการของลูกค้าในการจองห้องพักก็จะมีมากยิ่งขึ้น

3.1.7 ในส่วนของคู่แข่ง (Competitors) ยิ่งมีจำนวนคู่แข่งมากขึ้นเท่าไร ยิ่งทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา (Price War) มากยิ่งขึ้นเท่านั้น และอาจส่งผลทำให้เปอร์เซ็นต์การจองห้องพักลดน้อยลงได้

นอกเหนือจากนั้น ภาพที่ 3.1 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของสาเหตุของปัญหาที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2. และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยเส้นสีแดงแสดงถึงสาเหตุหลักของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ส่วนเส้นสีน้ำเงินแสดงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในอพาร์ทเมนท์ฯ และรายละเอียดต่างๆ มีดังต่อไปนี้

1. สาเหตุหลักของปัญหาในข้อแรกคือเรื่องของการรับรู้ของกลุ่มลูกค้าถึงเรื่องแบรนด์คุณภาพและความแตกต่างของการให้บริการของอพาร์ทเมนท์ฯ (Brand Awareness) ที่ยังไม่ทราบข้อมูลอย่างเต็มที่และชัดเจน ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความต้องการของลูกค้า (Customer's Demand) ลดน้อยลงส่งผลต่อยอดการจองของห้องพัก (% Occupancy) และราคาของห้องพัก (Average Daily Rate) ลดลง และผลลัพธ์สุดท้ายทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีรายได้และกำไรสุทธิอยู่ในระดับต่ำ

2. สาเหตุของปัญหาในข้อสองคือเรื่องการแข่งขันสูงของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน (Competitors) และการแข่งขันทางด้านราคา (Price War) มีสูงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เกิดผลลัพธ์ในทำนองเดียวกันกับสาเหตุของปัญหาในข้อที่ 1. ข้างต้น กล่าวคือ ทำให้ยอดการจองของห้องพัก (% Occupancy) และราคาของห้องพัก (Average Daily Rate) ลดลง และผลลัพธ์สุดท้ายทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีรายได้และกำไรสุทธิอยู่ในระดับต่ำ

3. สาเหตุของปัญหาในข้อสามคือเรื่องสถานที่ตั้งของทางอพาร์ทเมนท์ฯ (Hotel's Location) ไม่สามารถอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าที่ต้องการเดินทางมาทำงานและท่องเที่ยวใน

เขตใจกลางเมืองกรุงเทพฯ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความต้องการของลูกค้า (Customers' Demand) ลดน้อยลง ทำให้ยอดการจองห้องพัก (% Occupancy) และราคาของห้องพัก (Average Daily Rate) ลดลงและผลลัพธ์สุดท้ายทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีรายได้และกำไรสุทธิอยู่ในระดับต่ำ

4. สาเหตุของปัญหาในข้อสุดท้ายคือเรื่อง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของอพาร์ทเมนท์ฯ ยังไม่พร้อมให้บริการ ได้อย่างเต็มที่ (Images of Hotel) ทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ความต้องการของลูกค้า (Customers' Demand) ลดน้อยลง ทำให้ยอดการจองห้องพัก (% Occupancy) และราคาของห้องพัก (Average Daily Rate) ลดลงและผลลัพธ์สุดท้ายทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีรายได้และกำไรสุทธิอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

จากที่กล่าวไปข้างต้นแสดงให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหาและผลลัพธ์ของปัญหาที่จะทำ ให้รายได้และกำไรสุทธิของอพาร์ทเมนท์ฯ เติบโตอยู่ในระดับต่ำคงที่ ดังนั้นทางอพาร์ทเมนท์ฯ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากสาเหตุหลักของปัญหาที่ ได้กล่าวไป ซึ่งจะช่วยให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีรายได้และกำไรสุทธิมากยิ่งขึ้นและมีการเติบโตไป อย่างยั่งยืน

## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

จากแนวคิดความสัมพันธ์เชิงเหตุผลแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาของอพาร์ทเมนท์ฯ ว่าธุรกิจโรงแรมและเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์มีแนวโน้มเติบโตอย่างมากในอนาคต ทำให้มีจำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น จำนวนยอดขายเพิ่มขึ้น ทำให้นักลงทุนหรือผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายเล็กทั้งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศเข้ามาแข่งขันในตลาดนี้มากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยคู่แข่งทั้งหลายต่างมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดและด้านอื่นๆ เพื่อที่จะแย่งชิงฐานลูกค้าที่มีศักยภาพให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้เข้ามาแย่งชิงฐานลูกค้าขององค์กรเพิ่มมากขึ้น จนทำให้กระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาด และยอดขายของธุรกิจ ดังนั้นทางอพาร์ทเมนท์ฯ จึงจำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและแย่งชิงลูกค้าใหม่ ทำให้มีรายได้และกำไรสุทธิมากยิ่งขึ้น และสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตต่อไปในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

การวางแผนกลยุทธ์ เลสลีย์ และลอยด์ กล่าวว่า “กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุตามเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้” กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจใดๆ ก็ตามควรกำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมกันจะทำให้้องค์กรเห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันที่พยายามจะเพิ่มขีดความสามารถและความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกิดขึ้น องค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

**4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสาย

ผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท หรือ โฮลดิ้ง เป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้บุคลากร ภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคต ขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

**1.1 Growth Strategies** โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

**1.2 Stability Strategies** เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดั้งเดิม

**1.3 Retrenchment Strategies** เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

**1.4 Combination Strategies** เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

**4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมขององค์กร เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)



2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันโดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

3.1 Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

3.2 Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) หมายถึง แผนนโยบายตามสายการแบ่งงานเป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

จากทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรทั้ง 3 ระดับที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ให้กับทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้ดังต่อไปนี้

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์องค์กรของอพาร์ทเมนท์ฯ พบว่า ทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจนี้อยู่ในระดับสูง และความน่าสนใจของอุตสาหกรรมนี้อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากธุรกิจการโรงแรมและเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ฯ ในปัจจุบันได้รับอานิสงค์จากการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศจากภาครัฐซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศได้อย่างมาก และเมืองกรุงเทพฯ ยังได้ชื่อว่าเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ชาวต่างชาติให้ความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน อีกทั้งในปลายปี พ.ศ. 2558 จะมีการเปิดตลาดการค้าเสรีอาเซียน (AEC) ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องของจำนวนประชากร จะมีจำนวนประชากรมากถึงประมาณ 600 ล้านคน และจะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานเป็นไปอย่างเสรี ทำให้ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ควรพัฒนาศักยภาพการแข่งขันให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ที่องค์กรควรเลือกใช้จึงเป็นกลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) เพื่อการเติบโตของธุรกิจ ในลักษณะของการเติบโตแบบมุ่งเน้น (Intensive Growth) คือกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายโดยปรับปรุงตำแหน่งในการแข่งขัน

(Competitive Position) ด้วยสินค้าที่มีอยู่เดิมหรือสินค้าใหม่ในตลาดที่มีอยู่เดิมหรือตลาดใหม่ แบ่งออกได้เป็น 4 ชนิดตามภาพที่ 4.1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

		Products	
		Exiting	New
Marketing	Exiting	การเจาะตลาด (Market Penetration)	การพัฒนาตลาด (Market Development)
	New	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	การขยายไปสินค้าใหม่ เข้าสู่ตลาดใหม่ (Diversification)

ภาพที่ 4.1 : แสดงกลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น (Intensive Growth Strategy)

จากภาพที่ 4.1 พบว่า ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้น โดยยังคงใช้รูปแบบการให้บริการแบบเดิมที่มีจุดแข็งและจุดแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่มุ่งในเรื่องของการเจาะตลาดกลุ่มเดิมให้ได้มากยิ่งขึ้น ทำให้ฐานลูกค้าเดิมได้รับรู้และเข้าใจถึงแบรนด์ที่มีคุณภาพ การให้บริการที่แตกต่าง และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่สามารถหาได้ในการเข้าพักในโรงแรมทั่วไป เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเดิมให้ได้มากยิ่งขึ้นและนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของรายได้และกำไรสุทธิขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

ดังนั้นการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วยวิธีการนี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถมีรายได้และกำไรสุทธิปรับตัวเพิ่มมากยิ่งขึ้นในอนาคตข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

## 2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการวิเคราะห์ลักษณะธุรกิจของทางอพาร์ทเมนท์ฯ ในบทที่ 2. ที่ผ่านมา พบว่าทางอพาร์ทเมนท์ฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ในเรื่องของการมีแบรนด์ที่มีชื่อเสียงในระดับสากล มีระบบการให้บริการที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก มีลักษณะของรูปแบบของการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และมีวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และเชื่อถือได้

ดังนั้นทางอพาร์ทเมนท์ฯ จึงควรใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจในลักษณะการเจาะตลาด (Market Penetration) โดยบริหารงานตามแนวทางของกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นการสร้างแตกต่าง (Differentiation Focus Strategy) กล่าวคือ ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ควรนำเสนอรูปแบบการให้บริการห้องพักของอพาร์ทเมนท์ฯ ที่มีแบรนด์เป็นที่รู้จักในระดับสากล มีมาตรฐานการให้บริการที่มี



คุณภาพอยู่ในระดับสูงและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก มีรูปแบบการให้บริการห้องพักและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากการเข้าพักโดยทั่วไป ให้กับกลุ่มลูกค้าเฉพาะเจาะจงที่มีความต้องการใช้บริการของอพาร์ทเมนท์ๆ ให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ กลุ่มคนทำงานที่มีครอบครัวแล้วต้องย้ายเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ และระยะเวลาในการเข้าพักยาวนาน กลุ่มคนทำงานจากต่างประเทศที่ยังไม่มีครอบครัวแต่ต้องการความเป็นส่วนตัวสูงและมีบรรยากาศเสมือนอยู่ที่บ้าน กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปที่ต้องการความสงบ ร่มรื่น ไม่เน้นแสงสีมากนัก และกลุ่มคนสูงอายุที่ต้องการเดินทางมาเพื่อพักผ่อนแบบระยะยาวในกรุงเทพฯ เป็นต้น

### 3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ พบว่า สิ่งที่ทางอพาร์ทเมนท์ๆ ควรจะต้องดำเนินการเป็นลำดับแรกในส่วนของกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) คือ การเจาะเข้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่ต้องการให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ทั้งกลุ่มลูกค้าเก่าและใหม่ได้รับรู้แบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ๆ ให้มากยิ่งขึ้นและใช้บริการของทางอพาร์ทเมนท์ๆ ให้ได้มากยิ่งขึ้นและตลอดไป โดยใช้การสื่อสารทางการตลาดในหลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโซเชียล มีเดีย เป็นหลัก ซึ่งกลยุทธ์ในการตลาดแบบไอเอ็มซี และกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดเป็นวิธีการสำคัญที่จะช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ขององค์กร

#### 4.3.1 กลยุทธ์การตลาดแบบไอเอ็มซี (IMC on action) เครื่องมือการตลาดติดต่อสื่อสารการตลาด (Integrated Marketing Communication-IMC)

IMC จะใช้การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้บริโภคกลุ่มนั้น หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคเปิดรับ (Exposure) ทุกรูปแบบ รูปแบบต่าง ๆ ของ IMC ซึ่งตัวอย่างรูปแบบเหล่านี้อาจจะไม่ครบถ้วนตามรูปแบบของ IMC แต่เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมาก เพราะว่าการคิดทางวิชาการใหม่ๆ จะเกิดขึ้นเสมอโดยมีรายละเอียดดังนี้ (เสรี วงษ์มณฑา. 2540:25)

**1. การโฆษณา (Advertising)** เป็นรูปแบบของการสร้างการติดต่อสื่อสารด้านตราสินค้า (Brand contact) การโฆษณาใช้ในกรณีต่อไปนี้

1.1 ต้องการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Differentiate product) อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง

1.2 ต้องการยึดตำแหน่งครองใจสินค้า (Brand positioning) ตัวอย่างการสร้าง positioning ว่าโปรเทคส์ เป็นสบู่ป้องกันแบคทีเรีย รีจอยส์เป็นแชมพูที่มีตำแหน่งผลิตภัณฑ์ว่าเป็น 2 in 1 ซึ่งผลิตภัณฑ์แรกที่เข้ามาสู่ในตลาดก่อนคือ Dimension 2 in 1 แต่

Dimension ใช้โฆษณาน้อย ดังนั้น รีจอยส์จึงสามารถยึดครอง positioning การเป็น 2 in 1 ได้ดีกว่า ดังนั้น โฆษณาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าไม่มีการทำโฆษณาก็เหมือนกับว่าเราไม่มีกรรมสิทธิ์ในตราสินค้า

1.3 ใช้การโฆษณาเมื่อต้องการสร้างผลกระทบ (Impact) ที่ยิ่งใหญ่ ตัวอย่าง โครงการบ้านจัดสรรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีกลุ่มเป้าหมายน้อย แต่เพื่อให้โครงการมีความยิ่งใหญ่ ถือว่าเป็นการโฆษณาให้มีผลกระทบทั้งด้านภาพลักษณ์ (Image) และผลกระทบ (Impact) ทางด้านการพูดคุยในกลุ่มลูกค้า

1.4 ถ้าสินค้าเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วไม่ต้องให้ความรู้กับคน (Educated) ต้องการย้ายตำแหน่งสินค้า (Brand positioning) ต้องการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ลูกค้ามีพฤติกรรมที่ไม่ต้องเปลี่ยนความคิดของลูกค้า ก็ควรใช้การโฆษณา เช่น แชมพูซันซิล หมากฝรั่ง ลีออตเต้ โฆษณاب้านธรรมดา คุณสมบัติบ้านไม่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เหล่านี้ไม่ต้องเปลี่ยนโครงสร้างความคิดของผู้บริโภคใดๆ ทั้งสิ้น เพียงสร้างการรู้จัก (Awareness) และแสดงจุดขาย (Selling point) ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (positioning) ที่ชัดเจน

**2. การขายโดยใช้พนักงาน (Personal selling) เป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งจะใช้พนักงานขายในกรณีต่อไปนี้**

2.1 เมื่อสินค้านั้นเหมาะสมกับการขายโดยใช้พนักงาน เช่น สินค้าประเภทที่ขายตามบ้าน (Door to door selling) ไม่ว่าจะเป็นการประกันชีวิต เครื่องใช้ไฟฟ้า รวมถึงเครื่องสำอางค์

2.2 เมื่อลักษณะสินค้าต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนซึ่งไม่สามารถผ่านสื่อมวลชน (Mass media) ได้ สินค้าพวกนี้ได้แก่ เครื่องดูดฝุ่น เครื่องทำน้ำแข็ง เครื่องจักร รถยนต์ เครื่องยนต์ สินค้าอุตสาหกรรมอื่นๆ จึงต้องอาศัยพนักงานขายช่วยอธิบาย เพราะไม่สามารถใช้สื่อโฆษณาอธิบายได้ชัดเจน

2.3 หน่วยงานขายจำเป็นต้องใช้ในกรณีที่สินค้านั้นต้องการบริการที่ดี (Good sales services) ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้คนให้บริการประกอบการขายสินค้านั้นด้วย โดยพนักงานขายจะเป็นผู้บริการแนะนำติดตั้งซ่อมบำรุงซึ่งพนักงานขายมีบทบาทสำคัญมากขึ้น

**3. การส่งเสริมการขาย (Sale promotion) มีวัตถุประสงค์ของการวางแผน ดังนี้**

3.1 การดึงดูดลูกค้าใหม่ (Attract new users) การที่จะดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อสินค้านั้นจะต้องลดอัตราเสี่ยงจากการใช้สินค้าใหม่ให้กับผู้บริโภค การลด แลก แจก แถม เป็นวิธีหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงได้ เป็นสิ่งที่จะเอาชนะความเฉื่อยชา (Inershier) ของการคิดเปลี่ยนแปลง

3.2 การรักษาลูกค้าเก่าไว้ (Hold current customer) ในกรณีที่คู่แข่งมีการออกสินค้าใหม่ลูกค้าอาจจะเกิดความสนใจและมีความคิดอยากจะทดลองใช้สินค้าใหม่ ดังนั้นจะต้องแก้ไขโดยทำให้ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย (Off set หรือ dilute) ซึ่งเป็นการลดความเข้มข้นลงด้านการส่งเสริมการขาย ลูกค้ามีความสนใจในสินค้าใหม่แต่ยังไม่แน่ใจในคุณภาพของสินค้า ซึ่งตราสินค้าเก่าที่ใช้งานแน่ใจในคุณภาพแล้วมีการส่งเสริมการตลาดในกรณีการเปลี่ยนใจจะยากมาก

3.3 การส่งเสริมลูกค้าในปัจจุบันให้ซื้อสินค้าในปริมาณมาก (Load present user) กรณีนี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งกัน แต่เกิดขึ้นเพราะไม่แน่ใจว่าลูกค้า จะกลับมาซื้อสินค้าอีกหรือไม่ เช่น น้ำยาล้างจานเมื่อผู้บริโภคใช้หมดแล้ว ไม่แน่ใจว่าจะกลับมาซื้อสินค้าอีกหรือไม่ สิ่งนี้จึงเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยทำอย่างไรลูกค้าจึงจะซื้อสินค้าในจำนวนมาก เช่น ให้คูปองมูลค่า 15 บาท กับน้ำยาล้างจานขนาด 10 บาท เพื่อไปซื้อน้ำยาล้างจานขนาดแกลลอน

3.4 การเพิ่มอัตราการใช้ผลิตภัณฑ์ (Increased product usage) เกิดขึ้นเมื่อต้องการให้ผู้บริโภคใช้สินค้ามากขึ้นกว่าเดิมหรือใช้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การสะสมไมล์เพื่อให้ใช้บริการจากสายการบินนั้นอย่างต่อเนื่อง บัตรเครดิตอาจกำหนดว่าถ้าใครใช้ถึง 50,000 บาทภายใน 3 เดือนจะได้ของแถมโดยการสะสมคะแนน

3.5 การส่งเสริมการขายทำให้ผู้บริโภคเกิดการยกระดับ (Trade up) โดยให้ซื้อสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น มีขนาดใหญ่ขึ้น หรือมีคุณภาพดีขึ้น ตัวอย่าง ให้ผู้บริโภคนำรถยนต์โตโยต้ารุ่นเก่ารุ่นใดก็ได้มาแลกซื้อรถยนต์รุ่นใหม่

3.6 การเสริมแรงการโฆษณาในตราสินค้า (Reinforce brand advertising) เมื่อโฆษณาไปแล้วควรใช้การส่งเสริมการตลาด เช่น โปสเตอร์ โหมบาย ป้ายแขวน แผ่นพับ ใบปลิว ชั้นวางที่พูดได้ (Shelf talker) เมื่อผู้บริโภคเดินผ่านก็จะพูดคุยกับผู้บริโภค เป็นการเพิ่มการรู้จัก (Increased awareness) และสร้างผู้รับข่าวสาร (Audienceship) เกิดความได้เปรียบบนชั้นวาง (Shelf advantage) สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค

#### 4. การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation) ใช้กรณีต่อไปนี้

4.1 ใช้การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image) ว่าเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งคุณสมบัติอื่นๆ ไม่สามารถสร้างได้เหนือกว่าคู่แข่ง คุณสมบัติต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ทำเทียบกับคู่แข่ง ภาพลักษณ์จะเป็นสิ่งเดียวที่จะสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ได้ดี เมื่อสิ่งอื่นเท่ากันหมดภาพลักษณ์จึงเป็นสิ่งเดียวที่เหลืออยู่เพื่อใช้ในการต่อสู้ได้ โดยใช้เรื่องราวและตำนาน ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งจะเลียนแบบกันได้ยากมาก ตัวอย่างปูน TPI จะทำปูนให้มีคุณสมบัติ

ต่างๆ เท่าเทียมซีเมนต์ ทางด้านคุณภาพ ความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติต่างๆ ได้ แต่จะบอกว่ามีประวัติอันยาวนานเหมือนสยามซีเมนต์ย่อมทำไม่ได้

4.2 การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์จะใช้เมื่อต้องการให้ความรู้กับบุคคล สินค้าบางชนิดจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อคนมีความรู้ในตราสินค้านั้นจึงต้องอธิบายถึงคุณสมบัติเกี่ยวกับสินค้า สมมติว่าขายเนื้อโกเบซึ่งมีราคาแพงกว่าเนื้อธรรมดา เนื้อสันในธรรมดาราคา กิโลกรัมละ 200 บาท เนื้อสหรัฐอเมริกาขายกิโลกรัมละ 350 บาท เนื้อโกเบขายกิโลกรัมละ 420 บาท ในกรณีนี้จะต้องให้ความรู้ในคุณสมบัติของเนื้อโกเบว่านุ่มไม่เหนียวไม่มีพังผืด ผู้บริโภคจะต้องมองเห็นค่าของเนื้อโกเบเขาจะยอมจ่ายเงินซื้อ

4.3 เมื่อมีข้อมูลข่าวสารจำนวนมากที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม (Values added) ให้กับผลิตภัณฑ์และข่าวสารนั้นไม่สามารถบรรจุเข้าไปในการโฆษณาได้ เพราะการโฆษณามีเวลาเพียง 30 วินาทีเท่านั้น ดังนั้นจึงใส่ข้อมูลเข้าไปในโฆษณาหลายๆ ไม่ได้ควรใช้ PR แทนในกรณีที่มีข้อมูลมากมายที่เป็นจุดชื่นชมในสินค้าเช่น เป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ (Brand Knowledge) ซึ่งการโฆษณาไม่อาจจะครอบคลุมได้ แต่ขณะเดียวกันโฆษณาเหล่านี้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

**5. การตลาดทางตรง (Direct marketing) หมายถึง การตลาดทางไกล (Telemarketing) การขายทางแคตตาล็อก (Catalogue sales) การสั่งซื้อทางไปรษณีย์ (Mail order) การตลาดทางตรง ใช้กรณีต่างๆดังนี้**

5.1 เมื่อมีฐานข้อมูล (Database) ที่ดีพอในกรณีนี้ถ้าทราบว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใครอยู่ที่ไหนจะเป็นการประหยัดกว่าการใช้สื่อ ถ้ากลุ่มเป้าหมายมี 8,000 คน ค่าแสดมปีคนละ 2.50 บาท จะเห็นว่าค่าใช้จ่าย 20,000 บาท ซึ่งถูกกว่าที่เราจะไปลงในสื่อสิ่งพิมพ์ที่ราคาสูงถึงประมาณ 700,000 บาท

5.2 เมื่อต้องการสร้างการตลาดที่มีความเป็นส่วนตัว (Personalized marketing) ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้สึกว่าเป็นการตลาดแบบส่วนตัวเมื่อผู้บริโภคได้รับจดหมายแล้วจะรู้สึกว่าเป็นลูกค้าสำคัญเป็นลูกค้าที่ประธานบริษัทรู้จัก ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี และภาคภูมิใจว่าตนเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่าง เป็นกลุ่มเป้าหมายของคอนโดมิเนียมมูลค่า 20 ล้านบาท เป็นกลุ่มเป้าหมายของบัตรเครดิตชั้นนำ

5.3 ใช้เพื่อเป็นกลยุทธ์ติดตามผล (Follow up strategy) สมมติโครงการอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจคอนโดมิเนียมมีคนมาเยี่ยม 200 คน แต่ว่ามีคนที่สนใจเกิดความต้องการ 20 คน ส่วนอีก 180 คนนั้นเป็นกลุ่มที่เรียกว่ารอและดูไปก่อน เป็นกลุ่มที่จะต้องติดตามต่อไป ดังนั้น

รอบสอง อาจไม่จำเป็นต้องโฆษณาผ่านสื่อมวลชนหรือสื่อสิ่งพิมพ์ แต่ใช้การตลาดทางตรงแทน โดยใช้จดหมายส่งผ่านไปยังอีก 180 คนนั้น เป็นการเตือนความทรงจำและการเร่งรัดการตัดสินใจ

5.4 เป็นการเตือนความทรงจำ (Remind) การใช้ตลาดทางตรงเพื่อติดต่อกับลูกค้าเก่าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เช่นต่ออายุนิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ เมื่อใกล้หมดอายุสมาชิกแล้ว

จากการวิเคราะห์ห้วงจักรของอพาร์ทเมนท์ฯ ควรดำเนินการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากธุรกิจของทางอพาร์ทเมนท์ฯ เป็นธุรกิจการให้บริการแก่ลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรมและฐานลูกค้าส่วนใหญ่คือ กลุ่มคนนักท่องเที่ยวทั่วไป และกลุ่มคนทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ อาทิ นิคมบางปู นิคมบางพลี นิคมลาดกระบัง นิคมสมุทรปราการ เป็นต้น ดังนั้นสิ่งแรกที่ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ควรดำเนินการคือเพิ่มการขายด้วยการเพิ่มพนักงานขายในทีมขายให้มากยิ่งขึ้น เพราะพนักงานขายในทีมเป็นคนที่มีความประทับใจตรงในตัวสินค้าและบริการเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มลูกค้าใหม่ มีความเข้าใจและเห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจน ทำให้เกิดเป็นทางเลือกที่แตกต่างจากการเข้าพักในโรงแรมทั่วไป ซึ่งจะนำมาซึ่งรายได้และกำไรสุทธิขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ควรใช้วิธีการส่งเสริมการขาย เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการของโรงแรมด้วยวิธีการลด แลก แจก และแถม ยกตัวอย่าง เช่นการลดราคาห้องพักสำหรับลูกค้าใหม่ การแจกห้องเพิ่มด้วยการซื้อ 1 คืนแถมฟรี 1 คืน เป็นต้น

3. ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ควรเพิ่มช่องทางการรับรู้แบรนด์ด้วยการเลือกช่องทางการโฆษณา (Advertising) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือให้กลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามที่ต้องการจะนำเสนอและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำสุด ด้วยการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางเว็บไซต์ขององค์กร โซเชียล มีเดีย รวมไปถึงการพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือ เป็นต้น ยกตัวอย่าง เช่น เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ เว็บไซต์กูเกิ้ลและเว็บไซต์การจองห้องพักที่เป็นที่นิยมต่างๆ เป็นต้น สาเหตุที่เลือกช่องทางการโฆษณาและประชาสัมพันธ์บนสื่อเหล่านี้เป็นหลัก เนื่องจากปัจจุบันประชาชนกว่า 80% ใช้อินเทอร์เน็ตในการทำงานและใช้ในการสื่อสารชีวิตประจำวัน ทำให้ช่องทางนี้เป็นช่องทางสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้และเสียค่าใช้จ่ายต่อเดือนไม่มากนัก

4. ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ควรเสริมแรงการโฆษณาในแบรนด์สินค้า (Reinforce brand advertising) ด้วยการส่งเสริมการตลาด เช่น แผ่นโปสเตอร์ แผ่นพับ แผ่นโบชัวร์ เป็นต้น ไว้ตามจุดที่มีฐานลูกค้าอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น นิคมอุตสาหกรรมต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเมื่อผู้บริโภคเดิน



ผ่านก็จะเกิดการนึกถึงและพูดถึงการให้บริการของทางอพาร์ทเมนท์ๆ เป็นการเพิ่มการรู้จัก (Increased awareness) ในแบรนด์ให้มากยิ่งขึ้น

5. ทางอพาร์ทเมนท์ๆ ควรใช้การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆที่มี เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image) ว่าเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งการที่คุณสมบัติต่างๆของการให้บริการของธุรกิจโรงแรมและเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์เท่าเทียมกัน ภาพลักษณ์จะเป็นสิ่งเดียวที่จะสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ได้ดี ด้วยวิธีการใช้เรื่องราวและตำนานของอพาร์ทเมนท์ๆ ซึ่งมีอายุของการดำเนินธุรกิจมายาวนานมากกว่า 50 ปี และได้รับรางวัลการันตืออย่างมากมายถึงคุณภาพการให้บริการระดับสากล

6. ทางอพาร์ทเมนท์ๆ ควรใช้การตลาดทางตรง (Direct marketing) เพื่อสร้างการตลาดที่มีความเป็นส่วนตัว (Personlized marketing) เพื่อทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้สึกว่าเป็นการตลาดแบบส่วนตัวเมื่อลูกค้าได้รับจดหมายแล้วจะรู้สึกว่าเป็นลูกค้าคนสำคัญ อาทิ การได้รับจดหมายในวันเกิดจากผู้จัดการ โรงแรมทั่วไป การได้รับเชิญให้เข้าร่วมงานปาร์ตี้ต่างๆ ภายในเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ เป็นต้น จะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีและภาคภูมิใจว่าตนเป็นบุคคลสำคัญที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ควรใช้การตลาดทางตรงเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ติดตามผล (Follow up strategy) ในภายหลังจากการที่กลุ่มเซลล์ทีมเข้าไปติดต่อกลุ่มเป้าหมายแล้วแต่ลูกค้ากลุ่มเหล่านี้ยังลังเลในการจะเลือกใช้บริการ เป็นกลุ่มที่จะต้องติดตามต่อไป ดังนั้นในรอบที่สองอาจไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการแบบเดิมในการโฆษณา แต่ใช้การตลาดทางตรงแทนโดยส่งจดหมายไปเพื่อเตือนความทรงจำและเร่งรัดการตัดสินใจ

7. นอกจากนี้ ทางอพาร์ทเมนท์ๆ ควรรักษาฐานลูกค้าเก่าไว้ด้วยการนำเอาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ซึ่งเป็นวิธีการที่เราจะบริหารให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับการบริการของเรา เมื่อลูกค้ามีความผูกพันในทางที่ดีกับเราแล้วลูกค้าเหล่านั้นจะไม่เปลี่ยนใจไปจากรูปแบบการให้บริการของเราทำให้เรามีฐานลูกค้าที่มั่นคงและนำมาซึ่งความมั่นคงของบริษัท ซึ่งกระบวนการการทำงานของระบบ CRM มี 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

7.1 Identify เป็นการเก็บข้อมูลว่าลูกค้าขององค์กรเป็นใคร เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น

7.2 Differentiate เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ ตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อองค์กร

7.3 Interact เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว

7.4 Customize เป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมเฉพาะตัวกับลูกค้าแต่ละราย

หลังจากที่ทางอพาร์ทเมนท์ฯ ได้ดำเนินการทำโฆษณาและประชาสัมพันธ์ตามวิธีการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะทำให้ลูกค้าได้รับรู้แบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ฯ มากยิ่งขึ้นถึงการเป็นแบรนด์สากลที่มีรูปแบบของห้องพักและการให้บริการที่แตกต่างจากการพักในโรงแรมทั่วไป และมีมาตรฐานของการให้บริการเดียวกันทั่วโลก ซึ่งคาดว่าจะทำให้มีจำนวนลูกค้าใหม่มากยิ่งขึ้นและฐานลูกค้าเดิมยังคงใช้บริการของทางอพาร์ทเมนท์ฯ อย่างสม่ำเสมอและช่วยทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสุทธิมากยิ่งขึ้น

#### 4.3.2 กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix Strategy

สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้ มีอยู่ 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ทั้ง 4 ประการจะต้องสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างกลมกลืน

**1. ผลิตภัณฑ์ (Product)** ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้า อาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ จะต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ ต้องรู้ว่าสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคืออะไร

คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ ทางเคมี ทางชีววะ ความงาม ความทนทาน รูปร่างรูปแบบของผลิตภัณฑ์

จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ เป็นลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าสินค้าอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ เป็นผลประโยชน์ที่ผลิตภัณฑ์มีต่อลูกค้า มี 2 ด้าน คือ ผลประโยชน์โดยหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ และผลประโยชน์ทางด้านอารมณ์

ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ คือความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไปเรามักจะมีผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 ชนิด ส่วนประสมทางผลิตภัณฑ์อาจแบ่งออกตามชนิด ตามรุ่น ตามขนาด ตามลักษณะจัดจำหน่ายหรือตามความเกี่ยวข้องกันของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ตราสินค้า เป็นการบรรยายถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นคำพูด สัญลักษณ์ หรือรวมกัน โดยทั่วไปเจ้าของผลิตภัณฑ์มักใช้ตราสินค้า มาจำแนกสินค้าให้เห็นว่าแตกต่างจากสินค้าของคนอื่นและทำให้ผู้บริโภคจดจำ สินค้าได้ง่าย ตราสินค้ามีส่วนสำคัญมากที่ทำให้ผู้บริโภคหันกลับมาซื้อสินค้าของเราในโอกาสหน้าอีก

บรรจุภัณฑ์ เป็นสิ่งที่หุ้มห่อสินค้า อาจทำหน้าที่ในการบรรจุ หุ้มห่อ รวมทั้งสื่อสารทางการตลาด โดยบรรจุภัณฑ์จะเป็นตัวที่ช่วยสนองความต้องการของลูกค้า ในบางกรณีบรรจุภัณฑ์จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้นได้

## 2. ราคา (Price) รายละเอียดของราคามีดังนี้

ราคาเป็นส่วนประสมทางการตลาดเพียงอย่างเดียวที่ทำให้เกิดรายได้

องค์ประกอบหลักในการกำหนดราคาต่ำสุดคือ ต้นทุนการผลิต และองค์ประกอบในการกำหนดราคาสูงสุดคือ คุณค่าในสายตาของผู้บริโภค

วิธีการกำหนดราคา มี 3 ประเภท คือ 1) พิจารณาจากต้นทุน 2) พิจารณาจากลูกค้า 3) พิจารณาจากคู่แข่ง

การกำหนดราคาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากในการบริหารธุรกิจ ในการกำหนดราคาจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ของการกำหนดราคา เช่น ลดราคาเพื่อสกัดคู่แข่ง ตั้งราคาต่ำเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการได้ลูกค้าใหม่ ลดราคาเพื่อไล่ตามคู่แข่ง สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการทำให้ลูกค้ายอมรับในการเปลี่ยนแปลงราคา ประเด็นสำคัญของราคาไม่ได้อยู่ที่ตั้งไว้ที่ราคาเท่าไร หากแต่ขึ้นกับการเปรียบเทียบระหว่างราคาของสินค้ากับคุณค่าของสินค้าที่มีต่อผู้บริโภค หากลูกค้ารู้สึกว่าสินค้ามีคุณค่ามากกว่าราคา เขาก็จะยินดีซื้อสินค้าในราคาที่กำหนด

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ช่องทางการจัดจำหน่าย มีความหมายครอบคลุมในเรื่อง การนำสินค้าจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภค การควบคุมปริมาณสินค้า การขนส่ง การติดต่อสื่อสาร จนกระทั่งเรื่องประเภทของร้านจำนวนของร้าน โกดัง การกระจายทางกายภาพ วิธีการกระจายสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายต้องคำนึงถึง

3.1 การเข้าถึง เช่น การใช้สื่อ การกระจายสินค้าไปหาลูกค้าให้ตรงตามพฤติกรรม ลักษณะนิสัยความต้องการ ฯลฯ

3.2 ขายสินค้าได้ จะเกิดหลังจากที่เราสามารถเข้าถึงลูกค้าได้แล้ว

3.3 รักษาไว้ คือ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการซื้อขายต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเรตลอดไป

ข้อพิจารณาในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่

1. พื้นที่ครอบคลุม ซึ่งอาจครอบคลุมทุกพื้นที่ที่เป็นไปได้ ครอบคลุมเฉพาะพื้นที่ที่เลือกสรร หรือครอบคลุมพื้นที่เพียงจุดเดียว

2. ประเภทของร้านค้าปลีก

3. ผลประโยชน์ที่ต้องให้กับร้านค้า



**4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** หมายถึง ความพยายามทั้งสิ้นที่จะส่งเสริมให้การตลาดบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้า สนใจสินค้าของเรา ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสินค้าและรักษาไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการตลาดประกอบไปด้วย

4.1 การแจ้งข่าวสารข้อมูล

4.2 การโน้มน้าวชักจูงใจ

4.3 การเตือนความจำ ประกอบไปด้วย

4.3.1 การโฆษณา เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ที่มีประสิทธิภาพสำหรับตลาดแบบมวลชน มีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสาร ทำให้เกิดการรับรู้ สร้างสรรค์ความรู้สึกที่ดีต่อสินค้า และสร้างการเรียนรู้เร่งเร้าให้เกิดการซื้อ

4.3.2 การส่งเสริมการขาย เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับเนื้อหาที่น่าสนใจเฉพาะอย่าง ทำให้เกิดแรงจูงใจระยะสั้น ๆ มีวัตถุประสงค์ทำให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้และแนะวิธีการใช้สินค้า

4.3.3 การขายโดยใช้พนักงาน เป็นการสื่อสารสองทางที่มีคุณภาพสูงโดยผ่านการพูดคุยหรือชี้แนะการใช้สินค้า ต่อผู้บริโภคแต่ละคนโดยตรง มีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสารข้อมูลพิเศษให้กับผู้ที่จะเป็นลูกค้า

4.3.4 การประชาสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของสินค้าผ่านสื่อสาธารณะมีลักษณะเป็นการเสนอข่าวผลิตภัณฑ์ใหม่ การประเมินผลิตภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสนับสนุนการตัดสินใจ

4.3.5 การพูดแบบปากต่อปาก เป็นการสื่อสารสองทาง มีลักษณะเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสนับสนุนการตัดสินใจ การพูดแบบปากต่อปากมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคมาก โดยเฉพาะสินค้าที่มีราคาสูง และสินค้าที่ไม่มีรูปร่าง

จากกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix Strategy นี้ การปรับใช้ให้เข้ากับธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ จะเน้นไปทางผลิตภัณฑ์ (Product) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการทำโปรโมชัน (Promotion) เป็นหลัก เนื่องจากห้องพักและการให้บริการของอพาร์ทเมนต์ฯ มีความแตกต่างจากคู่แข่งโดยทั่วไป ดังนั้นทางองค์กรจะเน้นพัฒนารูปแบบของห้องพักและการให้บริการต่างๆ ให้มีความแตกต่างให้มากขึ้น อาทิ การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกๆ เพิ่มเติมภายในห้องพักให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เช่น ลูกค้าสามารถจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ขนาดย่อมภายในห้องพักได้แต่ไม่รบกวนลูกค้ารายอื่นๆ เป็นต้น รวมถึงการสร้าง

บรรยากาศบริเวณ โดยรอบให้รู้สึกเสมือนการเข้าพักอาศัยภายในบ้านให้มากยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการ์ดอวยพรวันเกิดหรือวันพิเศษต่างๆไปให้ลูกค้า มีการทำปาร์ตี้ขนาดย่อมระหว่างลูกค้าที่เข้ามาพักกับพนักงานขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างเน็ตเวิร์ค คอนเน็คชั่นระหว่างกันให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น เป็นต้น เพื่อเป็นการป้องกันในเรื่องของการแข่งขันทางด้านราคาในอีกทางหนึ่ง

ต่อมาในส่วนช่องทางทางการจัดจำหน่าย จะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้เจาะกลุ่มตลาดลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น โดยผ่านช่องทางหลากหลาย อาทิ เว็บไซต์ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของอพาร์ทเมนท์ฯ เอง เว็บไซต์ Google.com และเว็บไซต์ของที่พักต่างๆ รวมไปถึงการพัฒนา Mobile Application หรือการโฆษณาผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้จะเพิ่มการออกไปเสนอขายยังสถานที่ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เช่น ตามนิคมอุตสาหกรรมต่างๆในบริเวณโดยรอบ สถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสนใจในแบรนด์และมียอดขายที่มากขึ้น

ต่อมาในส่วนของการเน้นการทำโปรโมชัน จะเน้นทำความร่วมมือกับเหล่าพาร์ทเนอร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น เช่น พาร์ทเนอร์ที่เป็นตัวแทนในการจองห้องพักให้กับองค์กร อาทิ เว็บไซต์ Agoda.com, tripadvisor.com, booking.com เหล่านี้เป็นต้น เพื่อทำให้ลูกค้าได้รับรู้แบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ฯ ให้มากยิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการบริหารงานทางด้านการตลาดได้อีกด้วย นอกจากนี้ เน้นการทำพาร์ทเนอร์ร่วมกับเหล่าแบรนด์ของอพาร์ทเมนท์ฯ ต่างๆ ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มการรับรู้ของแบรนด์และสามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่างกันให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น อีกทั้งจะเพิ่ม

จากการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้กับธุรกิจนี้ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือ ชื่อเสียงขององค์กรดีขึ้น มีคนรู้จักและจำนวนลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงยอดขายของธุรกิจมีการเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหากผลจากการลงทุนเป็นไปตามที่คาดไว้ในอนาคตก็จะมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงการให้บริการต่างๆ และพัฒนาห้องพักและรูปแบบการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจมีเพิ่มขึ้น เติบโตรองรับในการเข้ามาของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคตต่อไป

ดังนั้นจากภาพรวมของธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ฯ ที่ดำเนินการอยู่จะทำการตลาดให้กับธุรกิจโดยผ่าน Social Network ในส่วนของการค้นหาผ่าน Internet และโฆษณาผ่านสื่อ Facebook Twitter และ เว็บไซต์ที่ท่องเที่ยวชื่อดังต่างๆ ที่เป็นตัวสนับสนุนในการค้นหา ในส่วนต่อมาจะเป็นการจัดการภายในบริษัท เพื่อให้มีการบริการที่เป็นเชิงรุกมากขึ้น โดยการใช้พนักงานของเซลล์ทีมเป็นตัวสื่อสารรูปแบบการให้บริการของธุรกิจ ซึ่งส่วนเสริมเพื่อเติมก็จะมีเพียงการทำ

โปรโมชั่น การลด แลก แจกและแถมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการบริการให้กับลูกค้า โดยในส่วนที่กล่าวมาทั้งหมด คือการดำเนินกลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy)



## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่มีการวิเคราะห์ เลือกสรร และจัดทำกลยุทธ์ในระดับต่างๆแล้ว กระบวนการต่อไป คือ การนำเอากลยุทธ์ไปประยุกต์เพื่อการปฏิบัติตาม นับว่าเป็นขั้นตอนที่เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัตินั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ โดยการจัดทำกลยุทธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งการสร้างสรรค์กลยุทธ์ประเภทต่างๆ แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์จะเน้นที่กิจกรรมการปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นการทดสอบความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร การออกแบบ และชี้นำกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ๆ รวมทั้งการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง ได้แก่ Balanced Scorecard, McKinsey's 7S Framework, Strategy Map, Competency Model, Change Management และ Problem Solving Analysis เป็นต้น

การสื่อสารทางกลยุทธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องแปลงยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นนามธรรมให้ไปสู่ความเป็นรูปธรรมก่อน จึงจะสามารถสร้างประสิทธิผลได้ Balanced Scorecard จัดเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้ในการสร้างความเป็นรูปธรรมของกลยุทธ์

#### 5.1 ทฤษฎีแผนที่กลยุทธ์ และ Balanced Scorecard

แผนที่กลยุทธ์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Kaplan & Norton, 2004) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติหรือมุมมอง ของ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

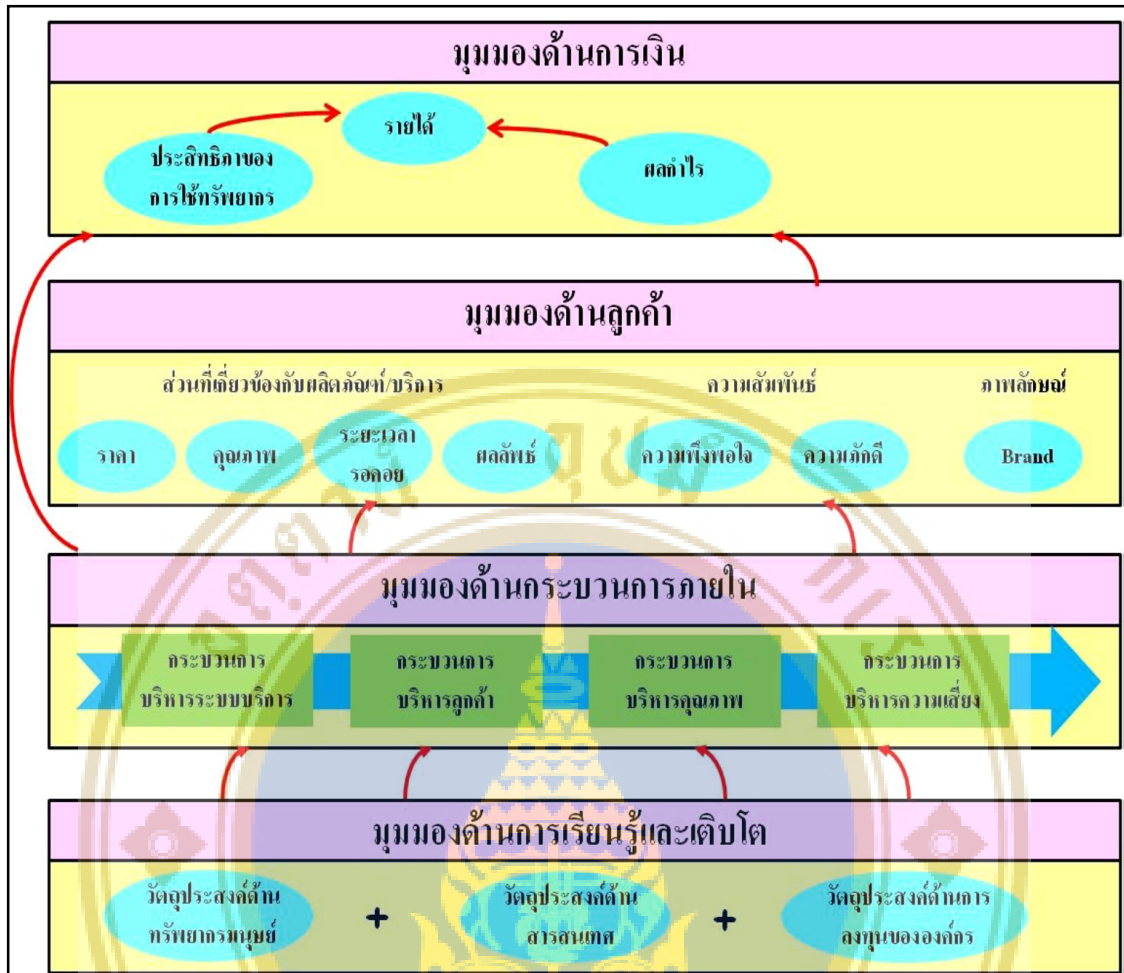
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แผนที่กลยุทธ์จะทำหน้าที่เปรียบเสมือนเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จากการทำแผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เข้าหากันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร เชื่อมโยงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน ไปสู่มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงินด้วยความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ดังนั้นนอกจากเราจะใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรแล้ว เรายังจะสามารถใช้แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานขององค์กรได้อีกด้วย

#### แนวทางการจัดทำแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard มาเรียงกันและเชื่อมโยงกันด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลดังตัวอย่างในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1: แสดงตัวอย่างของแผนที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายในแต่ละมุมมอง

จากภาพที่ 5.1 เป็นการเรียงกันของมุมมองทั้งสี่ที่ประกอบเป็นแผนที่กลยุทธ์โดยภายในของแต่ละมุมมองจะเป็นวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องบรรลุในแต่ละมุมมอง ซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จอันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร ซึ่งก็คือการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยองค์กรที่เป็นภาคเอกชน ผลลัพธ์สุดท้ายจะเป็นเรื่องของมุมมองทางการเงินซึ่งจะเป็นรายได้และผลกำไร โดยมีการเรียงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้าและสุดท้ายจะเป็นมุมมองด้านการเงิน

#### ประโยชน์ของแผนที่กลยุทธ์

1. ใช้ในการแปรผลกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร
2. ใช้ในการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร
3. ใช้ในการแสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผล

สำเร็จ



## อุปสรรคและการหลีกเลี่ยงอุปสรรคการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก่อนจะมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ว่าเหมาะสมหรือไม่ จากนั้นจะต้องทำการประเมินองค์กรและปัจจัยต่างๆภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถเพียงพอที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรทั่วไปต้องประสบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น

- การประยุกต์ใช้มีความล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้
- เกิดปัญหาในด้านต่างๆที่ไม่ได้วางแผนรองรับไว้
- การประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- พนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ
- ไม่มีการอบรม หรือแนะแนวทางให้พนักงานเข้าใจอย่างเพียงพอ
- มีปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้
- ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆ
- การแปลความหมายของกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- ระบบต่างๆไม่สามารถรองรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อที่จะนำไปปฏิบัติ นั้น George Steiner and John Miner ได้เสนอแนะข้อที่ควรคำนึงถึงในการเลือกกลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร
- กลยุทธ์มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้เปรียบเทียบกับผลตอบแทน
- กลยุทธ์ที่เลือกนั้นมีความขัดแย้งกับกลยุทธ์เดิมขององค์กรหรือไม่
- กลยุทธ์ที่เลือกเป็นไปได้หรือไม่ที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ทรัพยากรและระยะเวลา

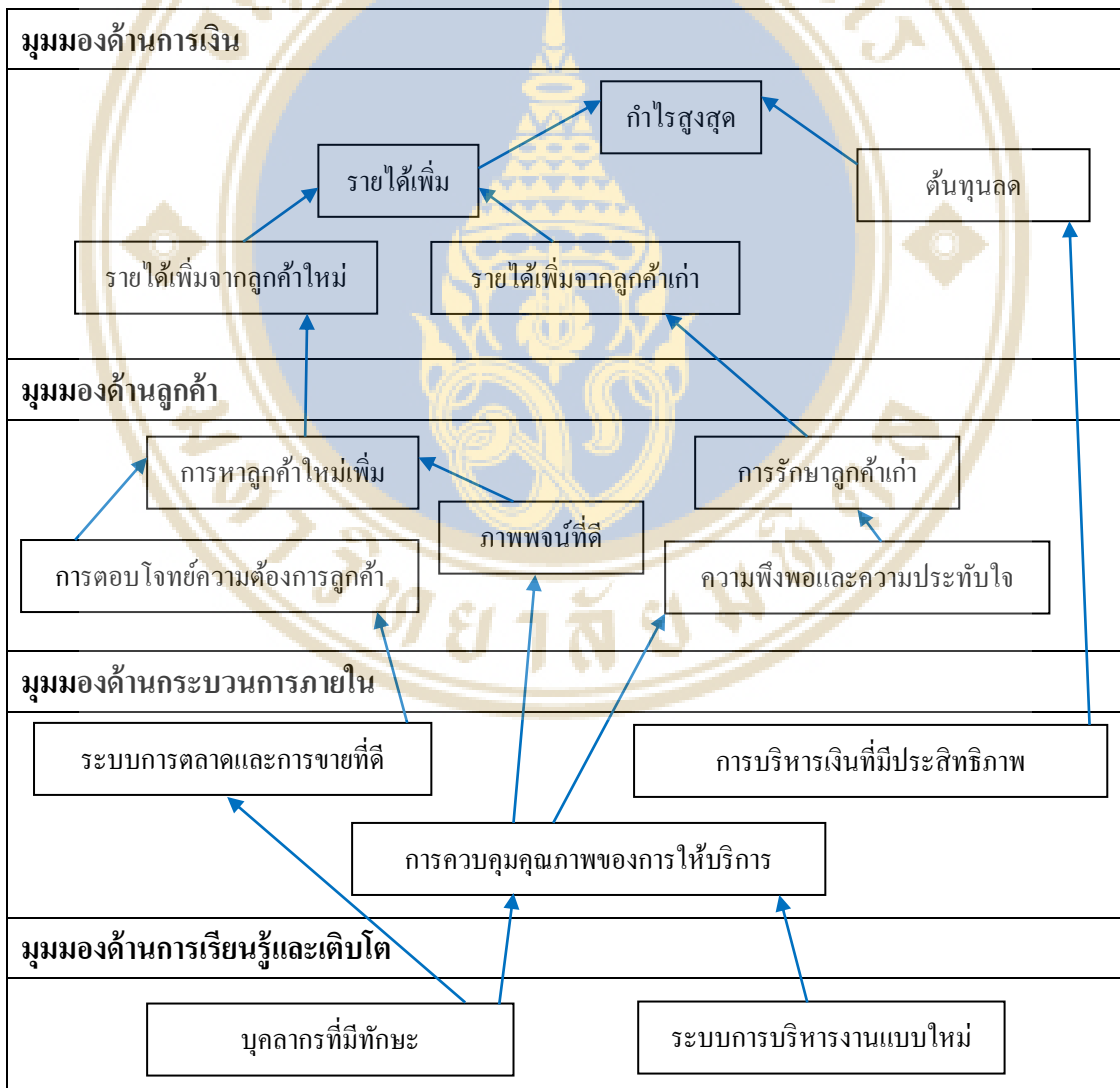
การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการจะไม่สมบูรณ์ หากปราศจากการกำหนดทรัพยากรที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร ทรัพยากรตามแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วย บุคลากร เงิน(ตามงบประมาณ) เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน/พื้นที่ การสนับสนุนจากหน่วยธุรกิจอื่นๆ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ งบประมาณ การฝึกอบรม เป็นต้น ผู้จัดการควรตั้งคำถามเหล่านี้ เมื่อต้องประเมินความต้องการ



ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการใหม่ที่ต้องการดำเนินนี้กระทบต่อการปฏิบัติประจำวันของหน่วยงานอย่างไรบ้าง ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงานสามารถรองรับงานตามแผนปฏิบัติการใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ทำอยู่หรือไม่ ถ้าไม่สามารถรองรับได้ หน่วยงานนั้นๆ จะต้องเพิ่มบุคลากรและทรัพยากรในด้านใดบ้างหน่วยงานต้องการหลักสูตรฝึกอบรมใดบ้าง และมีค่าใช้จ่ายเท่าไร หน่วยงานต้องการเทคโนโลยีและระบบงานใหม่ประเภทใด ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน โครงการและมีค่าใช้จ่ายเท่าไร

## 5.2 การวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) และ Balanced Scorecard ของเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ฯ

### 5.2.1 การวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ของทางอพาร์ทเมนท์ฯ



ภาพที่ 5.2 : แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ขององค์กร

จากภาพที่ 5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ของทางอาร์ทเม้นท์ฯ ใน 4 ด้านเริ่มต้นจากการพัฒนาและเรียนรู้ องค์กรจะคัดสรรบุคลากรใหม่ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาร่วมงานกับทางองค์กร และจะมีการจัดอบรมให้กับพนักงานอยู่เสมอเพื่อให้ทักษะความรู้และความสามารถให้มากยิ่งขึ้น และจะมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการใหม่ๆ อยู่สม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นและลดข้อผิดพลาดในการทำงานให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้เกิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของด้านกระบวนการภายในจะต้องพัฒนาระบบการตลาดและการขายที่ดีเป็นงานหลัก เพื่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เป็นเป้าหมายขององค์กร ควบคู่ไปกับการควบคุมคุณภาพของการให้บริการ เพื่อทำให้ลูกค้าเก่าเกิดความพึงพอใจและความประทับใจในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และยังเป็นการรักษาภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรและทำให้กลุ่มลูกค้าใหม่เกิดความมั่นใจในการเข้าใช้บริการและการบริหารการเงินภายในให้มีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการติดตามภาระเจ้าหนี้และลูกหนี้ เพื่อทำให้ระบบการเงินขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งผลทำให้องค์กรมีกำไรสูงสุดด้วย

ในส่วนด้านการเงินเมื่อดำเนินตามกลยุทธ์จะส่งผลให้เกิดรายได้จากทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลง ซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ธุรกิจมียอดขายและกำไรเติบโตขึ้น และมีฐานลูกค้าที่มากขึ้นและแข็งแกร่งต่อการเติบโตในอนาคต

### 5.2.2 การวิเคราะห์ Balanced Scorecard ของทางอาร์ทเม้นท์ฯ

ตาราง 5.1 แสดงองค์ประกอบด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มยอดขาย	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้น	25%	การโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น
กำไรเพิ่มขึ้น	ร้อยละของกำไรที่เพิ่มขึ้น	15%	การจัดการเพื่อให้รายได้เพิ่มและต้นทุนลดลงจากการบริหารเงินที่ดี

ตาราง 5.2 แสดงองค์ประกอบด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ผู้รับบริการพึงพอใจ ประทับใจและตอบ โจทย์ความต้องการ	ร้อยละของความพึง พอใจประทับใจและ สามารถตอบโจทย์ ความต้องการ	95%	เพิ่มความรวดเร็ว ความถูกต้องและความ ความเป็นเลิศในการ ให้บริการ
จำนวนผู้มาใช้บริการ เพิ่มขึ้น	ร้อยละของผู้มาใช้ บริการเพิ่มขึ้น	40%	โฆษณาและ ประชาสัมพันธ์ธุรกิจ และทำโปรโมชั่นแก่ ลูกค้าเป้าหมาย

ตาราง 5.3 แสดงองค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ระยะเวลาในการ ให้บริการลดลงและ ความถูกต้องในการ ปฏิบัติงานมีมากยิ่งขึ้น	ร้อยละของระยะเวลา การให้บริการลดลง และความถูกต้องมีมาก ยิ่งขึ้น	25%	ตรวจเช็คระยะเวลา ตอบสนองต่อลูกค้า และการใช้งาน โปรแกรมต่างๆ ว่ามี ความชำนาญมาก ยิ่งขึ้น
การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ทำให้ คนรู้จักเพิ่มขึ้น	ร้อยละของคนที่ใช้ บริการรู้จักธุรกิจ เพิ่มขึ้น	40%	ทำการโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์ผ่าน ช่องทางสื่อสารต่างๆ ให้มากยิ่งขึ้น

ตาราง 5.4 แสดงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการให้บริการ	ร้อยละบุคลากรที่เข้าฝึกอบรมและการสอบผ่านทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติงานจริงตามเกณฑ์ที่กำหนด	95% และ 85% ตามลำดับ	การอบรมทักษะและเนื้อหาวิชาชีพแก่พนักงานและประเมินผลการนำไปใช้งานอย่างถูกต้องเหมาะสม
บุคลากรมีทักษะและสามารถใช้ระบบงานด้านสารสนเทศในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างชำนาญ	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าอบรมการพัฒนาและการสอบผ่านเกณฑ์ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติงานจริงตามเกณฑ์ที่กำหนด	95% และ 85% ตามลำดับ	การอบรมทักษะและเนื้อหาวิชาชีพแก่พนักงานในการใช้โปรแกรมระบบงานเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
พัฒนารูปแบบการให้บริการและระบบงานต่างๆขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	ร้อยละของจำนวนข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการใหม่ๆ	25%	ส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงระบบงานของแผนกต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากกระบวนการในการวัดผลโดยใช้ Balanced Scorecard จะทำให้องค์กรได้เห็นถึงธุรกิจว่าจะเดินหน้าไปในทิศทางใด และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาในทุกองค์ประกอบทุกๆ เดือน เพื่อที่จะทราบถึงความเคลื่อนไหวของธุรกิจ เพราะถ้าหากเกิดการผิดพลาดก็จะสามารถปรับกลยุทธ์ใหม่ได้ทัน และปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจนี้ได้

การใช้ Balanced Scorecard นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายของธุรกิจเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร



3. โครงการควบคุมคุณภาพ																				
3.1	ประชุมทีมของแต่ละแผนกในการควบคุมคุณภาพในการทำงาน	หัวหน้าและพนักงานของแต่ละทีม																		
3.2	ประเมินผลการปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพ	หัวหน้าและพนักงานของแต่ละทีม																		
3.3	ประเมินการปฏิบัติงานจากทีมภายนอกองค์กร	Outsource																		
4. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์																				
4.1	ประชุมจัดตั้งทีมงาน	ผู้บริหารองค์กรและแต่ละแผนกและทำอวิศวกรรม																		
4.2	ศึกษาและเก็บข้อมูล	ทำอวิศวกรรม																		

จากตารางที่ 5.5 แสดงแผนงานการดำเนินงาน โครงการต่างๆ ประจำปี 2557 ขององค์กร กล่าวได้ว่า

โครงการฝึกอบรมพนักงานจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำให้พนักงานมีศักยภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น แผนกทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในด้านการคำนวณค่าใช้จ่ายทางด้านผู้บริหารจะต้องกำหนดงบประมาณและวางแผนการอบรมสำหรับทั้งปี โดยพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมทุกคนไม่ว่าจะได้รับการฝึกอบรมจากภายในหรือภายนอกองค์กร โดยการอบรมจะเป็นกิจกรรมที่จะต้องเกิดขึ้นเป็นประจำอย่างน้อยทุกๆ 3 เดือนครั้ง โดยสลับระหว่างการอบรมภายในและอบรมภายนอกบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานที่ไปอบรมภายนอกสามารถที่จะนำความรู้ที่นำมาอบรมให้กับเพื่อนพนักงานคนอื่น ทำให้เพื่อนพนักงานคนอื่นได้รับความรู้และเป็นการพัฒนาความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของพนักงานเองด้วย และองค์กรสามารถที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายส่วนนี้ได้ไปอีกทางหนึ่ง

โครงการพัฒนากลยุทธ์การขยายตลาด ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดทิศทางการตลาดของบริษัท ตามแนวโน้มสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยการนำข้อมูลจากแหล่งภายในและภายนอกบริษัท จากการไปดูงานจัดแสดง รวมถึงการไปเยี่ยมชมองค์กรพันธมิตรทางธุรกิจ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดเพื่อแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่และรักษาฐานลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูล และการพบปะลูกค้าใหม่และเก่า รวมทั้งการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย เป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องทุกวันและทุกเดือน เนื่องจากภาวะการแข่งขันในธุรกิจนี้มีอย่างรุนแรงจึงจำเป็นต้องทำอย่างนี้ในการติดตามสถานการณ์ให้ทันเหตุการณ์ได้อย่างสม่ำเสมอ

โครงการควบคุมคุณภาพ เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์กร โดยผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานของแต่ละทีมจะเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอไอเดียใหม่ๆ ในการควบคุมคุณภาพและการพัฒนาการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการจัดประชุม ทีมของทุกๆ ทีม ในแต่ละเดือนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการควบคุมคุณภาพและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดระหว่างทีมและภายในองค์กรทั้งหมด และประเมินการควบคุมคุณภาพภายในของแต่ละทีมแบบรายเดือนเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ควรมีการว่าจ้างหรือใช้ องค์กรที่เป็นพันธมิตรกันในการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการระหว่างกันโดยจัดขึ้นทุกๆ ไตรมาส โดยแต่ละโครงการควบคุมคุณภาพนี้ ควรมีการกำหนดเป็น KPI และปรับปรุงพัฒนา KPI ให้เป็นมาตรฐานที่ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติของทั้งองค์กร

โครงการพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร ควรจัดให้มีการจัดประชุมและศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี เพื่อประเมินว่าองค์กรจะสามารถนำเอาเทคโนโลยีอะไรใหม่ๆ จากภายนอกเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการ ให้บริการและกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ แก่องค์กรและช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้มากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York.

Barney, Jay, Mike Wright, and David J. Ketchen. "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." *Journal of management* 27.6 (2001): 625-641.

Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

