

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจให้บริการเช่ารถโดยสาร
ไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อทัศนจร กรณีศึกษา หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์

**Formulation of Competitive Advantage Strategy in the Double Decker Coach Rental Service
Business for Travel: A Case Study of Jaroensup Yanyont Limited Partnership**

รุจิเรข ศิลป์เจริญทรัพย์¹ และ ลัดดาวัลย์ เลขมาศ²

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ, Email: rujirek.isie@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ เลขมาศ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้มีรายได้เพิ่มขึ้น 2) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจให้บริการเช่ารถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อทัศนจร ของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากเจ้าของประกอบการ จำนวน 1 ท่าน โครงสร้างคำถามประยุกต์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าองค์กรซึ่งเป็นลูกค้าที่ใช้บริการตั้งแต่ช่วงเดือนมกราคม-ธันวาคม ปี 2561 จำนวน 30 ราย โดยทำการเก็บข้อมูลจากตัวแทนของแต่ละองค์กรที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ จำนวน 30 คน ในด้านพฤติกรรมการใช้บริการ, ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด, ปัจจัยที่ผลต่อพฤติกรรมกรซื้อสินค้าทางธุรกิจ รวมทั้งการตัดสินใจเลือกใช้บริการ และกลุ่มผู้โดยสารทั่วไปที่ใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ จำนวน 100 คน ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา ในด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อคุณภาพของการให้บริการ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร การวิเคราะห์การแข่งขัน และการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาขององค์กร คือ ขาดการกระจายบทบาทความรับผิดชอบในสายงานบริหารจัดการ ขาดบุคลากรในการประสานงานภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดกลยุทธ์แต่ละระดับ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีดังนี้ กลยุทธ์ระดับบริษัท ใช้กลยุทธ์เติบโตแบบเข้มข้น ด้วยวิธีพัฒนาตลาดใหม่ เป็นการเพิ่มรายได้จากบริการในปัจจุบันสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่ เพื่อชิงส่วนแบ่งของตลาดใหม่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เน้นสร้างความได้เปรียบโดยการสร้างความแตกต่างในบริการ ด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกภายในรถโดยสาร เป็นคุณลักษณะพิเศษในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้บริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่นๆ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพิ่มยอดขายได้ ประกอบการและขยายส่วนครองตลาด กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติใน

งานบริการ พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีทักษะที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร และกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริการอย่างต่อเนื่องที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น จากการใช้ฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาบริการให้ต่างจากคู่แข่ง

คำสำคัญ: รถโดยสารไม่ประจำทางเพื่อทัศนจร, กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน, การจัดการเชิงกลยุทธ์, ส่วนประสมการตลาดบริการ, พฤติกรรมการซื้อตลาดองค์กร

ABSTRACT

The objectives of the study were 1) to study problems and solutions of problems in order to enhance of the competition efficiency to increased revenue and 2) to formulate the appropriate strategy to create a competitive advantage in the business of the double-decker coach rental service to travel of Jaroensup Yanyont Limited Partnership. The study of qualitative research from in-depth interviews by the owner 1 person. Applied question structures from concepts and theories related to organization management by content analysis from interviews. And quantitative research, collected data the sample groups were divided into-corporate customers who got service during January - December 2018, 30 units. That collected data from representatives of each organization who involved in the decision to get the double-decker coach rental service of Jaroensup Yanyont Part., Ltd., 30 people. About service behavior factors, marketing mix factors, organizational buying behavior factors including the decision making to use service. Another sample group, passengers who get a service of 100 people. By nonprobability sampling method which using quota sampling in collecting sample group. About satisfaction of service quality. Data were collected through the questionnaire and analyzed through descriptive statistics. Including analysis of data; SWOT analysis, Five Force Model and TOWS Matrix.

The results of the study showed that the problem of the organization were the lack of distribution of roles and responsibilities in the field of management. Lack of personnel to coordinate internal and external organizations to be effective to support future competition. From the analysis of the environment and define strategies each level to create competitive advantage is as follows: Corporate strategy use intensive growth strategy by market penetration strategy that increasing revenue from current services into new customers for attracting a new market share. Business strategy uses a differentiation strategy that focuses on creating an advantage by creating a difference in the service with facilities within the coach. Special features in order to respond to customer needs provide valuable services different from others. And functional strategy consists of 3 sub-strategies, namely Marketing Mix Strategy that create a competitive advantage to increase the operating income and expand the market share, Human Resource Management Strategy create attitudes of service and develop personnel to be effective in order to have skills that the needs of the organization and Research & development strategy to develop continuous service that will be able to respond to customer needs more, using databases to develop services that are different from competitors.

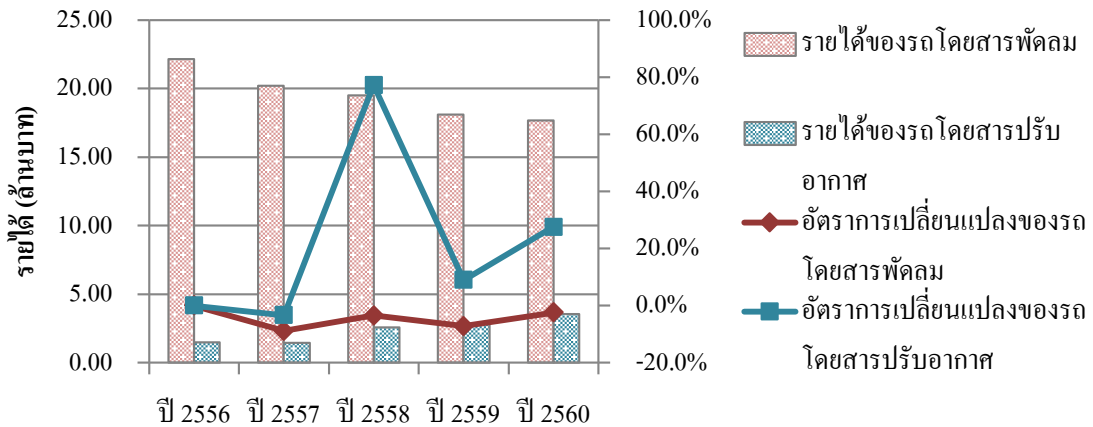
Keywords: Coach for Travel, Competitive Advantage Strategy, Strategic Management, Service Marketing Mix, Organizational Buying Behavior

1. บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ สร้างรายได้เป็นอย่างสูง มีมูลค่าผลผลิตรวมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น โดยค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวของการบริการ การขนส่งผู้โดยสารด้วยรถโดยสารที่เป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมนี้ จากรายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว ฉบับที่ 7 โดยสำนักงาน-ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2560) พบว่าในปี 2557 ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของไทยค่อนข้างชะลอตัว ส่งผลให้ธุรกิจขนส่งผู้โดยสาร โดยรถโดยสารได้รับผลกระทบตามไปด้วย โดยระหว่างปี 2556-2557 อยู่ในกรอบหดตัวร้อยละ 0.20 และมีการฟื้นตัวดีขึ้นในปี 2558 เนื่องจากความชัดเจนของสถานการณ์การเมืองในประเทศไทย รวมถึงนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยว ที่มีส่วนกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวและเป็นปัจจัยสำคัญให้ธุรกิจขนส่งผู้โดยสารมีมูลค่าเพิ่มขึ้น จากปี 2557-2558 มีการขยายตัว ร้อยละ 46.86 และปี 2558-2559 มีการขยายตัวเพียงร้อยละ 4.1 ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2561) กล่าวว่า รัฐบาลไทยให้การสนับสนุนและพัฒนาโครงข่ายถนนเพื่อรองรับการขนส่งทางถนนซึ่งเป็นรูปแบบการขนส่งหลักภายในประเทศ ในด้านสถิติจำนวนรถจดทะเบียนสะสมของรถโดยสารไม่ประจำทาง (ไม่จำแนกมาตรฐานรถ) ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2561 พบว่า มีรถโดยสารไม่ประจำทางจดทะเบียนสะสม จำนวน 72,944 คัน ขยายตัวไปแล้วกว่าร้อยละ 7.85 จาก ณ สิ้นปี 2560 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 67,633 คัน การให้บริการในลักษณะให้เช่ารถโดยสารไม่ประจำทาง ส่วนใหญ่มีสำนักงานอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาการให้บริการ โดยการจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการรถขนส่งทั่วไทย รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรให้บริการให้มีความเชี่ยวชาญ มีการจัดโครงการเปิดโรงเรียนอบรมพนักงานขับรถ ให้ความสำคัญของการบริการเพื่อความปลอดภัยในการเดินทาง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจริญทรัพย์ยานยนต์ เป็นองค์กรหนึ่งของภาคธุรกิจให้บริการเช่ารถโดยสารไม่ประจำทาง ดำเนินธุรกิจมาแล้ว 26 ปี เพื่อรับส่งพนักงานของโรงงานและรับจ้างทัศนจร แต่เดิมมีให้บริการเฉพาะรถโดยสารพัดลมเท่านั้น ภายหลังจากตั้งแต่ปี 2555 ได้มีการลงทุนขยายรูปแบบการให้บริการ โดยมีบริการให้เช่ารถโดยสารปรับอากาศสองชั้นเพื่อทัศนจร ปัจจุบันมีให้บริการเช่ารถโดยสารไม่ประจำทาง 2 รูปแบบ ได้แก่ รถโดยสารพัดลม ขนาด 50 ที่นั่ง และรถโดยสารปรับอากาศสองชั้น ขนาด 50 ที่นั่ง รายได้ขององค์กร จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยรายได้หลักจากสัญญาจ้างวิ่งรถรับส่งพนักงาน มีสัดส่วน 70% ซึ่งใช้รถโดยสารพัดลมในการให้บริการ และรายได้รองจากกลุ่มท่องเที่ยวทัศนจรที่ใช้รถโดยสารปรับอากาศ มีสัดส่วน 30% ซึ่งกลุ่มลูกค้าท่องเที่ยวทัศนจรเป็นกลุ่มที่มีความผันผวนต่อรายได้ขององค์กร โดยมีรูปแบบการเดินทางในลักษณะเป็นหมู่คณะ ด้วยวัตถุประสงค์เจาะจง เช่น ทัศนศึกษา ประชุมสัมมนา หรือการท่องเที่ยวของคณะทัวร์ เป็นต้น แบ่งกลุ่มลูกค้า เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้าองค์กรราชการ 45%, บริษัททัวร์แก็งในเซอร์จัดทัวร์ 35%, ลูกค้าองค์กรเอกชน 10% และกลุ่มบุคคลทั่วไป 10%

ในปัจจุบัน ธุรกิจให้บริการเช่ารถโดยสารไม่ประจำทางมีการแข่งขันสูง ขยายตลาดยาก ยังมีผู้ให้บริการรายอื่นที่จดทะเบียนเป็นบุคคลธรรมดา เป็นผู้ให้บริการรายย่อยหลายราย ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจนี้ผู้ประกอบการ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ ยังขาดความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ จากข้อมูลผลประกอบการ 5 ปีย้อนหลัง พบว่า รายได้จากบริการให้เช่ารถโดยสารพัดลมลดลง แต่รายได้จากการให้เช่าบริการรถโดยสารปรับอากาศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ดังรูปที่ 1 ด้วยเหตุนี้จึงเป็นโอกาสในธุรกิจให้บริการเช่ารถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อทัศนจร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กร



รูปที่ 1 แสดงรายได้ขององค์กร จำแนกประเภทรถโดยสาร ตั้งแต่ปี 2556-2561

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้รูปแบบการให้เช่ารถโดยสารปรับอากาศมีรายได้เพิ่มขึ้น
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของกิจการที่เหมาะสมในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของประกอบการ จำนวน 1 ท่าน และแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าองค์กรทั้งหมดของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ ซึ่งเป็นลูกค้าที่ใช้บริการตั้งแต่ช่วงเดือนมกราคม-ธันวาคม ปี 2561 จำนวน 30 องค์กร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนของแต่ละองค์กรที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ จำนวน 30 คน และกลุ่มผู้โดยสารทั่วไปที่ใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ ตลอดปี 2561 มีผู้โดยสารประมาณ 15,000 คน ผู้ศึกษากำหนดขนาดของตัวอย่างประชากรโดยดูตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 10 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 99 คน ในการศึกษาครั้งนี้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างอีก 1 ตัวอย่าง รวมตัวอย่างทั้งหมด 100 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเก็บกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเพื่อคัดเลือกรถโดยสาร จำนวน 5 คัน จากรถโดยสารที่มีให้บริการทั้งหมด 7 คัน

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ผู้ศึกษาทำการแจกแบบสอบถามให้เฉพาะที่นั่งโดยสารที่เป็นหมายเลขคู่ คั่นละเท่าๆ กัน คือ คั่นละ 20 ตัวอย่าง รวมตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 100 ตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้เครื่องมือ 2 ชนิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (Structured Interview) แนวทางการสัมภาษณ์ผู้บริหารประยุกต์

มาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริการจัดการองค์กร ของกรอบการศึกษา 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของแต่ละด้าน เพื่อศึกษาปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา และแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ และ 2) แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับตัวแทนของแต่ละองค์กรที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 6 ส่วน รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถามที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อการทัศนจร เป็นแบบสอบถามในลักษณะการตรวจสอบรายการ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อการทัศนจร เป็นแบบสอบถามในลักษณะการตรวจสอบรายการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร ในรูปมาตรวัดลิเคิร์ต

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าทางธุรกิจ ในการเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร ในรูปมาตรวัดลิเคิร์ต

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร ในรูปมาตรวัดลิเคิร์ต

ส่วนที่ 6 ข้อมูลข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับการให้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นตามที่ต้องการ โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ คือ จุดเด่นของการให้บริการ สิ่งที่ต้องปรับปรุง และข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อคุณภาพของการให้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศ เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามในลักษณะการตรวจสอบรายการ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อคุณภาพของการให้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อการทัศนจร เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร จำแนกเป็นด้านความเชื่อถือได้ ด้านความมั่นใจได้ ด้านความสามารถสัมผัสได้ ด้านความเข้าถึงจิตใจผู้อื่น และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยเป็นแบบสอบถามในรูปมาตรวัดลิเคิร์ต

ส่วนที่ 3 ข้อมูลข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับการให้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นตามที่ต้องการ

3.3 การรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

- ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นและกรอบที่ได้สร้างไว้ ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ โดยแจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ใช้การบันทึกเทปและจดบันทึก

- ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังลูกค้าองค์กร โดยให้ตัวแทนของแต่ละองค์กรที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกใช้บริการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หนึ่งคนต่อหนึ่งองค์กร ผ่านการทำแบบสอบถามออนไลน์ (Google form) หรือการโทรสาร

ส่วนที่ 2 ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามไปยังผู้โดยสาร ผ่านระบบการสแกนรหัสคิวอาร์ (QR Code) เพื่อทำแบบสอบถามออนไลน์ (Google form) หรือการแจกชุดแบบสอบถามโดยตรง

การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมจากเอกสารงานวิจัย ทฤษฎี แนวคิด บทความและข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงแนวความคิดและทฤษฎีที่จะนำมาใช้

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ที่เป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (Content Analysis) และแบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงรูปแบบพรรณนา (Descriptive Statistics) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตาราง โดยใช้วิธีทางสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1

- การใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) แสดงเป็นร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถามที่รับผิดชอบ และพฤติกรรมในการใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อการทัศนจร

- การใช้ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายถึงปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ปัจจัยที่ผลต่อพฤติกรรมการซื้อสินค้าทางธุรกิจ และการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร

- การใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่ออธิบายถึงข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดที่ 2

- การใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) แสดงเป็นร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของผู้โดยสารที่ใช้บริการ

- การใช้ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายถึงความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อคุณภาพของการให้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางสองชั้นปรับอากาศเพื่อการทัศนจร หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร

- การใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่ออธิบายถึงข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี ประกอบด้วยข้อมูลจากแหล่งข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ โดยทั่วไป จากนั้นนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยใช้กรอบแนวความคิดและทฤษฎีมาใช้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Force's Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์ TOWS Matrix

4. ผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการองค์กรเป็นปัญหาหลักคือ ขาดการกระจายบทบาทความรับผิดชอบในสายงานบริหารจัดการ ขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นอุปสรรคในการเติบโต อันส่งผลเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยด้านการวางแผนและการควบคุม องค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความเข้าใจในการทำธุรกิจให้บริการมาร่วมงาน

4.2 ข้อมูลทั่วไปและพฤติกรรมของหน่วยงานที่ใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศเพื่อการทัศนจร ผลการศึกษาพบว่า หน่วยงานที่ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นองค์กรภาคเอกชน เคยใช้บริการจาก หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ 1 ครั้ง ตำแหน่งของผู้ติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ใช้บริการและผู้ให้บริการ คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการในหน่วยงาน คือ ผู้บริหารระดับสูง มีการใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศ 2-4 ครั้ง/ปี โดยเดินทางแต่ละครั้งส่วนใหญ่ใช้รถบัส 2 ชั้น ขนาด 50 ที่นั่ง จำนวน 2-4 คัน แหล่งข้อมูลในการตัดสินใจใช้บริการ คือ จากบุคคล (ปากต่อปาก) มีจุดประสงค์การใช้บริการเพื่อโดยสารเดินทางท่องเที่ยว และส่วนใหญ่ในปี 2561 ใช้บริการเช่ารถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศจาก หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์เพียงบริษัทเดียว

4.3 ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคคล ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ตามลำดับ และปัจจัยรายชื่อของแต่ละด้านมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น 2 ข้อ ที่พบว่ามีความสำคัญในระดับมาก คือ ลูกค้าน่าเชื่อถือได้ตลอด 24 ชั่วโมง และสถานที่ตั้งของบริษัทมีความสะดวกในการเดินทาง

4.4 พฤติกรรมการซื้อสินค้าทางธุรกิจของหน่วยงานในการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยเฉพาะบุคคล ปัจจัยระหว่างบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ และปัจจัยรายชื่อของแต่ละด้านมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น 2 ข้อ ที่พบว่ามีความสำคัญในระดับมาก คือ ภาวะเศรษฐกิจ และราคาน้ำมันในขณะนั้น

4.5 ข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นของผู้โดยสารเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการรถบัสโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้โดยสารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 40 ปีขึ้นไป

การศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานเอกชน มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 26,000 บาท ให้ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านความมั่นใจ 2) ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ 3) ด้านการดูแลเอาใจใส่ผู้ใช้บริการ 4) ด้านรูปลักษณ์ทางกายภาพ และ 5) ด้านความน่าเชื่อถือ ตามลำดับ และปัจจัยรายชื่อของแต่ละด้านมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับดีมาก

4.6 การวิเคราะห์ SWOT Analysis จากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มีประสบการณ์ในการดำเนินงานมากกว่า 25 ปี S2 การให้บริการที่ดี S3 มีรูปแบบที่นั่งเบาะขนาดไฟฟ้าให้บริการ S4 รถใหม่สภาพดี S5 มีช่องทางติดต่อออนไลน์ ตลอด 24 ชั่วโมง ผ่านเพจเฟซบุ๊ค	W1 ขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะความชำนาญ W2 ขาดการบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน W3 ขาดการประชาสัมพันธ์ในช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง W4 โครงสร้างการบริหารงานเพียงคนเดียว W5 ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการ W6 ขาดการวัดผลในการให้บริการที่มีแบบแผน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
O1 การเดินทางเป็นหมู่คณะด้วยรถโดยสารขนาด 50 ที่นั่ง เป็นที่นิยม O2 ภาครัฐสนับสนุนการท่องเที่ยว O3 ลูกค้าสามารถหาข้อมูลการเช่ารถโดยสารได้มากขึ้น ใช้สื่อต่างๆ ได้หลากหลาย O4 แนวโน้มการท่องเที่ยวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	T1 คู่แข่งในอุตสาหกรรมเข้ามาได้ง่าย T2 ข้อกำหนดจากภาครัฐที่เกี่ยวกับรถมีความเข้มงวด T3 ความเชื่อมั่นในการใช้บริการรถโดยสารสองชั้นที่เกี่ยวข้องกับกระแสข่าวความไม่ปลอดภัย T4 การแข่งขันด้านราคารุนแรงจากคู่แข่ง T5 คู่แข่งลอกเลียนแบบกระบวนการให้บริการได้ง่าย T6 มีบริการทดแทนด้วยรถโดยสารประเภทอื่น

4.7 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix Model

จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT นำมากำหนดทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix Model เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยภายใน รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก มาสร้างกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท ได้ทางเลือก 6 ทางเลือก คือ 1) กลยุทธ์เติบโตแบบเข้มข้น ด้วยวิธีเจาะตลาด 2) กลยุทธ์เติบโตแบบเข้มข้น ด้วยวิธีพัฒนาตลาดใหม่ 3) กลยุทธ์เติบโตแบบกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง 4) กลยุทธ์เติบโตแบบเข้มข้น ด้วยวิธีพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) กลยุทธ์คงที่ 6) กลยุทธ์ฟื้นฟู จากทางเลือกทั้ง 6 ทางเลือก เมื่อทำการวิเคราะห์และทำการถ่วงน้ำหนัก พบว่า กลยุทธ์เติบโตแบบเข้มข้น ด้วยวิธีพัฒนาตลาดใหม่ (S1+S2+O1+O2+O3+O4) มีความเหมาะสมที่สุดและสอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เนื่องจากมีโอกาสที่กิจการจะประสบ

ความสำเร็จ โดยการใช้ทรัพยากรเดิมในการดำเนินการ ขยายไปยังฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีปริมาณงานและลูกค้าของกิจการเพิ่มขึ้น รวมทั้งงบประมาณในการดำเนินงานคุ้มค่าในการลงทุน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้ทางเลือก 2 ทางเลือก คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม จากทางเลือกทั้ง 2 ทางเลือก เมื่อทำการวิเคราะห์และทำการถ่วงน้ำหนัก พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (S2+S3+S4+O3+O4) มีความเหมาะสมที่สุดและสอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อการลงทุน สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและทรัพยากรของกิจการ สามารถตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการได้ดี และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมของการดำเนินงานภายในองค์กร จึงเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทั้งหมด เพื่อส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ด้าน ดังนี้ กลยุทธ์ด้านการตลาด (S1+S5+O3+O4) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (W1+W4 +O4) และกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (W6+O4), (S1+S2+T5+T6), (W6+T5)

5. การอภิปรายผล

1. ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทางปรับอากาศ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ เพื่อการทัศนจร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ตอบสนองด้านการขนส่งและความปลอดภัยเป็นสำคัญ รถที่ใช้ในการเดินทางมีสภาพดี มีภาพลักษณ์การให้บริการที่ดี และมีความน่าเชื่อถือในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธนัช เงินประเสริฐศรี (2560) กล่าวคือ ลูกค้าให้ความสำคัญกับสภาพรถ รวมทั้งคุณภาพการให้บริการที่ดี สภาพรถใหม่ สะอาดและปลอดภัย พร้อมให้บริการตลอดเวลา จะทำให้ลูกค้ายินดีจ่ายเพิ่มจากราคาที่ผู้ประกอบการรายอื่นตัดราคาต่ำกว่าราคาตลาด ที่ไม่สามารถมอบบริการดังกล่าวได้ และลูกค้าจะกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อสินค้าทางธุรกิจที่ลูกค้าองค์กรให้ความสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในด้านที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจมากที่สุด คือ ปัจจัยเฉพาะบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ การรับรู้ และความพึงพอใจส่วนบุคคล ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเหตุทย์ ลิขิตตระกูลวงศ์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการรถหัวลากผู้คอนเทนเนอร์ของตัวแทนผู้ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยในด้านที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจมากที่สุด คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายใต้อิทธิพลจากระดับอุปสงค์ภาวะเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยภายนอก เนื่องจากรูปแบบการให้บริการเป็นรถที่แตกต่างกัน คือใช้เพื่อขนส่งสินค้า มิใช่เพื่อขนส่งผู้โดยสาร ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อสินค้าทางธุรกิจที่ลูกค้าองค์กรให้ความสำคัญจึงแตกต่างกัน

3. ผลการศึกษาพบว่า ผู้โดยสารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความมั่นใจ ได้แก่ สภาพรถและพนักงานที่ให้บริการสร้างความปลอดภัยในการเดินทาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของฐานุตรา จันทรเกตุ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อคุณภาพของการให้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางของบริษัท ขนส่ง จำกัด ณ สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดสระบุรี พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านรูปลักษณ์ทางกายภาพ เนื่องจากลักษณะของผู้โดยสารมีความแตกต่างกัน คือ เป็นผู้โดยสารที่จ่ายเงินในการเดินทางเอง จึงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกัน

4. การเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด ด้วยการเพิ่มช่องทางการติดต่อให้หลากหลาย โดยขยายไปยังเครื่องมือในระบบออนไลน์อื่นๆ เช่น LINE Official Account และเว็บไซต์ รวมทั้งพัฒนาปรับปรุงช่องทางเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นบนแพลตฟอร์มเฟซบุ๊ก เน้นคอนเทนต์ที่น่าสนใจ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า ที่เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มที่จะเป็นลูกค้าในอนาคต รวมถึงการรักษาช่องทางระบบออฟไลน์ควบคู่ไปด้วย ทั้งทางโทรศัพท์ โทรสาร หรือการบอกต่อคุณภาพปากต่อปาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธนัช เงินประเสริฐศรี (2561) กล่าวคือ กลยุทธ์ในการทำตลาดจะดำเนินการทั้งในรูปแบบของออฟไลน์ และออนไลน์ควบคู่กันไป โดยในรูปแบบของออฟไลน์มาจากการที่รถทัวร์ของบริษัท ซึ่งทางด้านข้างของตัวรถจะมีบ่งบอกอย่างชัดเจนว่าเป็นรถของบริษัท เป็นการประชาสัมพันธ์บริษัทไปในตัว อีกทั้งในเรื่องของการบริการที่ดีของบริษัทยังทำให้เกิดการประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากของกลุ่มผู้ใช้บริการ ไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง ทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักมากขึ้น ขณะที่ช่องทางด้านออนไลน์ซึ่งถือว่าเป็นช่องทางที่มีความสำคัญของการทำตลาดในยุคปัจจุบัน มีการดำเนินการในทุกช่องทางเพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงได้ทั้ง LINE Official Account, เฟซบุ๊ก และเว็บไซต์ ซึ่งสามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวได้ทั่วโลก

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัญหาขององค์กรในการบริหารธุรกิจให้บริการเช่ารถโดยสารไม่ประจำทางของ หจก. เจริญทรัพย์ยานยนต์ คือ ขาดการกระจายบทบาทความรับผิดชอบในสายงานบริหารจัดการ ขาดบุคลากรในการประสานงานภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix Model ได้กลยุทธ์แต่ละระดับ ดังนี้ กลยุทธ์ระดับบริษัทที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันของกิจการ คือ กลยุทธ์การเติบโต แบบเข้มข้น ด้วยวิธีพัฒนาตลาดใหม่ เป็นการเพิ่มรายได้จากบริการในปัจจุบันสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยใช้วิธีทางการตลาดพัฒนากลยุทธ์ เพื่อดึงดูดส่วนแบ่งของตลาดใหม่ โดยการสร้างธุรกิจนำเที่ยว โดยดำเนินการจดทะเบียนแก้ไขชื่อประกอบการ เพื่อให้เหมาะสมกับกิจการ จากเดิมชื่อ “เจริญทรัพย์ยานยนต์” เป็น “เจริญทรัพย์ทราเวลแอนด์ทรานสปอร์ต” เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่และสร้างประสบการณ์การใช้บริการแก่กลุ่มบุคคลทั่วไป ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต หรือเกิดการบอกเล่าปากต่อปากไปยังลูกค้าที่เข้าไม่ถึง เช่น การขายทัวร์ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การขายทัวร์ท่องเที่ยวเชิงเกษตร การขายทัวร์ตามรอยละคร เป็นต้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่ใช้คือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เน้นสร้างความได้เปรียบโดยการสร้างความแตกต่างในบริการ ด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกภายในรถโดยสาร เพื่อเพิ่มคุณลักษณะพิเศษในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถมอบบริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 3 ด้าน เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ครอบคลุมกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการตลาด ลูกค้าองค์กรให้ความสำคัญกับส่วนประสมการตลาด (7P's) อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ประกอบการควรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

- ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าองค์กรให้ความสำคัญกับการใช้บริการรถโดยสารที่ตอบสนองด้านการขนส่งสามารถรับ-ส่งถึงสถานที่ตามกำหนดการและมีความปลอดภัย เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับรถโดยสารและพนักงานขับรถ โดยเลือกใช้รถโดยสารที่มีเทคโนโลยีระบบความ

ปลอดภัยขั้นสูง มีบริการซ่อมบำรุงรักษาครบวงจร จากบริษัทจัดจำหน่ายรถโดยสารที่ผู้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้เพื่อบำรุงรักษารถโดยสารให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา และเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการว่าจะสามารถใช้รถโดยสารได้ตลอดอายุการใช้งานได้อย่างเต็มที่ ในส่วนของพนักงานขับรถต้องพักผ่อนอย่างเพียงพอ และตรวจวัดระดับแอลกอฮอล์ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง ทั้งนี้ปริมาณแอลกอฮอล์ต้องเป็นศูนย์เท่านั้น และก่อนปฏิบัติงานทุกครั้งพนักงานขับรถต้องดำเนินการตรวจสอบรอบรถโดยสารให้เรียบร้อย

- ปัจจัยด้านราคา ตั้งราคาค่าบริการอย่างเหมาะสม

- ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เพิ่มช่องทางการติดต่อให้หลากหลายเพื่อความสะดวกในการติดต่อ เน้นการทำการตลาดดิจิทัล โดยขยายไปยังเครื่องมือในระบบออนไลน์อื่นๆ เช่น LINE Official Account และเว็บไซต์ รวมทั้งพัฒนาปรับปรุงช่องทางเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นบนแพลตฟอร์มเฟซบุ๊ก เพื่อกระตุ้นการรับรู้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า ที่เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มที่จะเป็นลูกค้าในอนาคต รวมถึงการรักษาช่องทางระบบออฟไลน์ควบคู่ไปด้วย ทั้งทางโทรศัพท์ โทรสาร หรือการบอกต่อคุณภาพปากต่อปาก

- ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ใช้ประโยชน์จากช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และสร้างการรับรู้ รวมทั้งการให้ส่วนลดพิเศษสำหรับลูกค้าประจำ

- ปัจจัยด้านบุคคล พนักงานให้บริการควรมีศึกษามารยาท มีมนุษยสัมพันธ์ในการให้บริการ และมีวิจรรณญาณในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าได้

- ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ลูกค้าองค์กรและผู้โดยสารให้ความสำคัญเหมือนกันในด้านการตกแต่งภายนอกและภายในต้องมีความสวยงาม ในขณะเดียวกันอุปกรณ์ภายในรถ เช่น สัญญาณ Wi-Fi บนรถโดยสาร หรืออุปกรณ์ USB Charger ของแต่ละที่นั่ง ต้องอยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน ควรตรวจสอบอยู่เสมอ ส่วนรายละเอียดด้านอื่นๆ ที่ผู้ประกอบการควรพิจารณาเพิ่มเติม เช่น การออกแบบระยะห่างระหว่างที่นั่งด้านหน้า ให้มีระยะห่างให้กว้างขึ้น, การออกแบบช่องวางสัมภาระเหนือศีรษะ ต้องการพื้นที่สำหรับการวางสัมภาระมากขึ้น และความสะอาดภายในรถ

- ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ มุ่งเน้นบริการที่มีคุณภาพให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การใช้เครื่องมือออนไลน์นำเสนอภาพลักษณะรถโดยสารเสมือนจริงบน Google Street View 360 บน Google Map ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ลูกค้าองค์กรใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจ การทำการจอร์นด้วยตนเอง เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ยุ่งยากและล่าช้า

2. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่พนักงานขับรถ โดยเข้ารับการฝึกอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมคนขับรถมืออาชีพ เพื่อสร้างความตระหนักด้านการขับขี่ปลอดภัยบนท้องถนน และการใช้เชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของงานบริหารขององค์กร จัดให้มีตำแหน่งหน้าที่ธุรการเพื่อกระจายหน้าที่จากเจ้าของประกอบการ รองรับงานจากการทำฐานข้อมูลลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการประสานงานกับส่วนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริการอย่างต่อเนื่องที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น จากการใช้ฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาบริการให้ต่างจากคู่แข่ง โดยจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า เก็บประวัติการใช้บริการ และมีการติดตามวัดผลหลังการใช้บริการ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะตลอดจนนำข้อมูลต่างๆ มาวางแผนการปรับปรุงการให้บริการ

การเสนอแนะครั้งนี้แยกข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน รายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ บริษัทการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และควรมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและมีศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว

ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งต่อไป การศึกษารound table ครั้งต่อไปควรเก็บรวบรวมข้อมูลอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจนอกเหนือจากการศึกษารound table ครั้งนี้ เพราะอาจสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่าง มีทางเลือกที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้หลากหลาย นอกเหนือจากกลยุทธ์ที่เสนอไป และควรสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน หรือที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ตรวจสอบประเมินผลการศึกษาในครั้งนี้ว่าการดำเนินกลยุทธ์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นไปตามที่วางแผนหรือไม่อย่างไร

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ฐานตรา จันทรเกตุ. 2554. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อคุณภาพของการให้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางของบริษัท ขนส่ง จำกัด ณ สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดสระบุรี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

หลุทัย ลิขิตตระกูลวงศ์. 2551. ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการรถหัวลากตู้คอนเทนเนอร์ของตัวแทนผู้ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ ในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เศรษฐศาสตร์การเมือง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

กรมการขนส่งทางบก. 2561. สถิติจำนวนรถจดทะเบียนใหม่, วันที่เข้าถึงข้อมูล 24 ตุลาคม 2561,
<https://www.dlt.go.th/>

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2560. รายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว. ฉบับที่ 7 มกราคม-มีนาคม 2560.
กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

AEC10NEWS, 2561, “**ธนัชวิษณุ**” รดน้ำเที่ยวมาตรฐานสากล, วันที่เข้าถึงข้อมูล 15 กุมภาพันธ์ 2562,
<http://www.aec10news.com/start-up/item/13184-“ธนัชวิษณุ” รดน้ำเที่ยวมาตรฐานสากล>

AUTOINFO, 2560, **ธนัชวิษณุ** แทรเวล กรุ๊ปฯ ปลื้มยอดขายแตะ 240 ล้านบาท, วันที่เข้าถึงข้อมูล 15 กุมภาพันธ์ 2562,
<https://autoinfo.co.th/B4Xme>