



การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจอพาร์ทเมนท์

กรณีศึกษา KV Apartment

Determining the Competitive Advantages Strategy for Apartment Business

Case Study of KV Apartment

กรวิษณุ โอทอง¹ และแสงดาว ประสิทธิ์สุข²

หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, korawit.othong@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการแข่งขันในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจอพาร์ทเมนท์ กรณีศึกษา KV Apartment โดยจากการสำรวจปัจจัยการเลือกอพาร์ทเมนท์ของกลุ่มประชากรตัวอย่างด้านปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยการจากสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและจากการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 211 ราย โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Five Force Model) และนำมากำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) สามารถกำหนดกลยุทธ์ออกมาได้ 5 กลยุทธ์ 3 ระยะ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระยะสั้นใช้กลยุทธ์การจําทำราคาโปรโมชัน 2) กลยุทธ์ระยะกลางใช้กลยุทธ์การสร้างความสะดวกด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว 3) กลยุทธ์ระยะยาวใช้กลยุทธ์ขยายฐานลูกค้าและกลยุทธ์การพัฒนาคู่มือสินค้า

คำสำคัญ: กลยุทธ์, อพาร์ทเมนท์

ABSTRACT

This study The objective of this project is to study the possibility of establishing a strategy to create a competitive advantage in the apartment business. Case study: KV Apartment According to the survey of apartment selection factors of the sample population in marketing mix 7P's, this study is quantitative research. Primary data was collected through interviews with entrepreneurs and distributed questionnaires to a sample of 211 people using SWOT Analysis, Industrial Environment Analysis (Five Force Model). And to define the strategy (TOWS Matrix) can define the strategy into 5 strategies, 3 phases as follows: 1) Short-term strategy using price promotion strategy 2) The medium-term strategy uses strategy to create facilities differentiation Convenience and strategy to build long-term relationships with customers. 3) Long-term strategies use strategies to expand customer base and brand development strategies.

Keywords: Strategy, Apartment

1. บทนำ

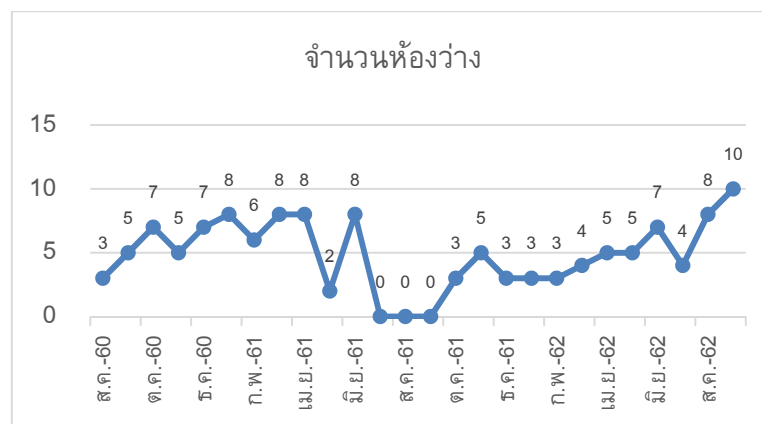
ที่พักอาศัยเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ประชากรมีการเคลื่อนย้ายที่อยู่ด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น เพื่อการเข้ามาศึกษาต่อของผู้ที่อยู่ต่างภูมิภาคเพื่อความสะดวกสบายและความประหยัดเวลาในการเดินทางไปทำงานหรือสถานศึกษา เหล่านี้เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นสาเหตุให้ธุรกิจอพาร์ทเมนท์ และที่พักอาศัยให้เช่าในพื้นที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ธุรกิจอพาร์ทเมนท์เป็นธุรกิจที่มีการเติบโตควบคู่กับความต้องการที่พักออาศัยของคน โดยเป็นการตอบสนองความต้องการที่พักออาศัยที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งจากการเพิ่มของประชากร จากความเจริญในพื้นที่ จากการเคลื่อนย้ายแรงงาน และจากการเคลื่อนย้ายภูมิภาค (พิราพร, 2544)

ประวัติโครงการ KV Apartment ดำเนินธุรกิจอพาร์ทเมนท์ขนาดเล็กจำนวน 32 ห้อง ตั้งอยู่ที่ซอยอำเภอ 3 ถนนตลาดใหม่ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้วยเงินลงทุน 8,000,000 บาท เปิดให้บริการมาตั้งแต่ปี 2557

ปัญหาและผลกระทบ ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่พักออาศัยทั้งจากคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อมในพื้นที่ที่มีการแข่งขันที่รุนแรงสูงขึ้นทั้งจากผู้ประกอบการรายเดิมและผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดในพื้นที่ ผู้ประกอบการเริ่มเผชิญกับปัญหาในเรื่องของห้องพักที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น

ผลกระทบระยะสั้นส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของ KV Apartment ที่ลดลงในขณะที่ผู้ประกอบการยังคงมีค่าใช้จ่ายและต้นทุนคงที่ในแต่ละเดือนเท่าเดิม และจากรายได้ที่ลดลงยังส่งผลกระทบต่อกำไรของอพาร์ทเมนท์ที่ลดลง อพาร์ทเมนท์ขาดรายได้จากในส่วนห้องพักที่ว่างไปซึ่งถือเป็นช่องรายได้หลักของอพาร์ทเมนท์

ผลกระทบในระยะยาวหากสถานการณ์จำนวนห้องว่างของอพาร์ทเมนท์ยังคงเป็นแบบนี้ต่อไปเรื่อยๆ หรือสถานการณ์แย่งกันอาจส่งผลกระทบต่อสภาพทางการเงินขององค์กร หรืออาจส่งผลกระทบต่อความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กร ในสถานการณ์ที่ร้ายแรงที่สุดอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรเลยก็เป็นได้ การจะอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ต่อจึงเป็นไปได้ยาก หากไม่มีการวิเคราะห์หรือประเมินธุรกิจอย่างรอบคอบ และยังคงต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอเพื่อให้การบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า การที่อยู่แข่งขันในธุรกิจอพาร์ทเมนท์ต่อไป



รูปที่ 1 กราฟแสดงจำนวนห้องว่างของ KV Apartment ระหว่างเดือน ส.ค.60 – ส.ค.62



ขอบเขตการศึกษา ในการศึกษาวิจัยเรื่องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ ครัวศึกษา KV Apartment ในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาในเรื่องปัจจัยการเลือกอพาร์ทเมนต์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยใช้ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการหรือ 7P's ได้แก่ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ปัจจัยด้านราคา (Price) ปัจจัยด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place) ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ปัจจัยด้านบุคคล (People) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) และปัจจัยด้านกายภาพ (Physical) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 211 คน โดยมีระยะเวลาในการศึกษาและดำเนินงานวิจัยระหว่างเดือน ตุลาคม 2652 - กุมภาพันธ์ 2563

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1) ทฤษฎีสวนประสมทางการตลาด Marketing Mix (พัฒนา ศิริโชติบัณฑิต, 2546) ได้กล่าวถึง เป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือตัวแปรที่ใช้ในการกำหนดหรือควบคุมได้นำไปประยุกต์กับธุรกิจ สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกได้เป็นกลุ่มที่รู้จักกันในชื่อเรียกว่า 7P's ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคลากร ลักษณะทางกายภาพ และกระบวนการ

2) ทฤษฎีการวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT Analysis (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541) ได้กล่าวถึงเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอกขององค์กร (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะหรือความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

3) ทฤษฎีการจัดทำกลยุทธ์ TOWS Matrix (พรพรรณ ศรีประเสริฐ และรัศมี รุ่งโรจน์อนันต์, 2555) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว นำมาการสร้างทางเลือกในการทำกลยุทธ์ตามสถานการณ์ได้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้ จุดแข็งและโอกาส (SO - Stategy), จุดอ่อนและโอกาส (WO - Strategy), จุดแข็งและอุปสรรค (ST - Strategy) และจุดอ่อนและอุปสรรค (WT - Strategy)

4) ทฤษฎีการวิเคราะห์ Five Fores Model (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546) ได้กล่าวถึง แรงบีบอัดทั้ง 5 ประการเป็นปัจจัยภายนอกที่มีการส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในทุกอุตสาหกรรมและตลาดการค้าด้านต่างๆ ประกอบไปด้วย ดังนี้ คู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน, อำนาจต่อรองของซื้อ, อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือผู้จัดหาวัตถุดิบ, การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่และการคุกคามจากสินค้าทดแทน

5) ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (พีรพงษ์ ฟูศิริ, 2561) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Environmental Scanning) (2) การสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (2.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) (2.2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) (2.3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) (3) การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4. การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control)

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) ที่มีผลต่อการเลือกอพาร์ทเมนต์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis, 5 Force Model, และ TOWS Matrix



- 2) เพื่อศึกษาความต้องการของลูกค้า รักษาฐานของกลุ่มผู้เช่าเดิม ลดการย้ายออก และเพิ่มยอดขายของผู้เช่ารายใหม่
- 3) เพื่อศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดแก่ผู้ประกอบการ KV Apartment เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรต่อไป

3. การดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ชาย/หญิง ช่วงอายุระหว่าง 14 - 19 ปี ของ 5 โรงเรียนเป้าหมายโดยรอบ KV Apartment ข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในปีการศึกษา 2561 ที่ผ่านมา พบว่านักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของกลุ่มโรงเรียนเป้าหมาย มีจำนวนนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน ดังนี้ 1) โรงเรียนเทพมิตรศึกษา มีนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 937 คน 2) โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา มีนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 894 คน 3) โรงเรียนธิดาแม่พระ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 836 คน 4) โรงเรียนอำเภอเมือง สุราษฎร์ธานี นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 796 คน 5) โรงเรียนสุราษฎร์ธานี นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 889 คน รวมเป็นจำนวนทั้งหมด 4,352 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2562) เหตุที่ผู้วิจัยเลือกนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของ 5 โรงเรียนข้างต้นเป็นกลุ่มประชากร เนื่องจากปัจจุบันกลุ่มผู้เช่าที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของ KV Apartment เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของ 5 โรงเรียนดังกล่าว คิดเป็นสัดส่วนผู้เช่าสูงถึง 90% ของจำนวนทั้งหมด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้กลุ่มค้ำกลุ่มนี้เป็นกลุ่มประชากรจากข้อมูลประชากรข้างต้น จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการคำนวณจากสูตรตารางเปรียบเทียบขนาดประชากรและประชากรตัวอย่างของ Krejcie & Morgan โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่น (Confidence Level) อยู่ที่ 95% และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อน (Margin of Error) อยู่ที่ระดับ $\pm 5\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 352 คน แต่ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาผู้วิจัยจึงได้ปรับลดแบบสอบถามลงเหลือ 200 ชุด สามารถเก็บแบบสอบถามได้จริง 212 ชุด เป็นแบบสอบถามเสีย 1 ชุด ทำให้เหลือแบบสอบถามที่สามารถใช้งานได้จริงได้ 211 ชุด

เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบแบบสอบถามเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกอพาร์ทเมนท์จากส่วนประสมทางการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิดให้เลือกตอบ และนำคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการเลือกอพาร์ทเมนท์จากส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) ซึ่งเป็นส่วนที่ผู้ตอบต้องแสดงความคิดเห็นตามความรู้สึกที่เป็นจริง มีการแบ่งคำตอบมาตรฐานออกเป็น 5 ระดับ (Likert Scale) และนำคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของข้อคิดชมและข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกอพาร์ทเมนท์ โดยเป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นจำนวน 1 ข้อ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากยิ่งขึ้น



4. ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 211 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ช่วงอายุระหว่าง 16 – 17 ปี มีช่วงรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท สถานศึกษาโรงเรียนเทพมิตรศึกษา ในด้านปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) ผู้ตอบแบบสอบถามมักให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคลากรมาเป็นลำดับแรก และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ ปัจจัยด้านห้องพัก ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านราคา และปัจจัยด้านโปรโมชั่น ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ผลการเก็บแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านปัจจัยการเลือกอพาร์ทเมนท์จากปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's)

ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดบริการ 7P's	Mean	S.D.
ปัจจัยด้านห้องพัก (Product)	3.92	0.57
ปัจจัยด้านราคา (Price)	4.05	0.57
ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง (Place)	4.02	0.58
ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)	3.78	0.63
ปัจจัยด้านบุคลากร (People)	4.31	0.54
ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process)	4.31	0.58
ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical)	4.02	0.62

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎี ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT Analysis) ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับสร้างกลยุทธ์ (TOWS Matrix) และทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (5 Force Model) มาใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาขององค์กรที่แท้จริง ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (5 Force Model)

1) การแข่งขันอุตสาหกรรมเดียวกัน ปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจอพาร์ทเมนท์ในพื้นที่ที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงในพื้นที่ แม้ในปัจจุบันเริ่มมีสัญญาณถึงความอึดตัวของเกิดขึ้นของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจอพาร์ทเมนท์ ที่ไม่ค่อยมีคู่แข่งทางตรงรายใหม่ในพื้นที่เกิดขึ้น อาจด้วยข้อจำกัดด้านพื้นที่ ด้านความต้องการของลูกค้า หรือแม้แต่ด้านการชดเชยตัวของเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา จึงไม่ค่อยมีคู่แข่งทางตรงในพื้นที่รายใหม่เกิดขึ้นมา แต่ในภาวะปัจจุบันในพื้นที่ซึ่งถือได้ว่ายังมีสภาพการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในปัจจุบันที่ยังคงสูงอยู่

2) อำนาจการต่อรองจาก Supplier ธุรกิจอพาร์ทเมนท์เป็นธุรกิจบริการ จึงไม่ค่อยมีการมีการพึ่ง Supplier มากนัก Supplier ของอพาร์ทเมนท์ ได้แก่ ช่างซ่อมบำรุงห้องพัก และอาคาร อุปกรณ์สำนักงานสิ้นเปลือง รวมไปถึงอุปกรณ์ใช้สอยทำความสะอาดในพื้นที่ส่วนกลาง ซึ่งมีตัวเลือกที่หลากหลายและสามารถหาช่างในพื้นที่ได้ง่าย



สาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกในอพาร์ทเมนท์ เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา และอินเทอร์เน็ต แทบไม่มีอำนาจการต่อรองใดๆ

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยถึงอำนาจการต่อรองของ Supplier ถือว่ามีอำนาจการต่อรองน้อยกว่าผู้ประกอบการ

3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ในปัจจุบันผู้บริโภค โภคมีตัวเลือกที่พักที่หลากหลายทั้งจากคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม ที่มีการแข่งขันกันในพื้นที่ที่ค่อนข้างสูงเช่น มีจัดโปร โมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้ากันตลอดทั้งปี ลูกค้ามีทางเลือกในการเปรียบเทียบที่หลากหลายมากขึ้น

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ถือว่ามีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ประกอบการ

4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ปัจจุบันในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี นอกจากธุรกิจอพาร์ทเมนท์แล้ว ยังมีธุรกิจประเภทที่พักแบบรายเดือนหลากหลายรูปแบบ และหลากหลายราคาให้เลือกเป็นจำนวนมาก ผู้เช่ามีตัวเลือกสินค้าทดแทนในตลาดเป็นเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ บ้านเช่า ห้องเช่ารายเดือน คอนโดมิเนียม และบ้านพักแบบ Host Sharing ทั้งจากสินค้าทดแทนจากคู่แข่งรายเดิม และทั้งจากสินค้าทดแทนจากคู่แข่งรายใหม่

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย ในปัจจุบันภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนของธุรกิจอพาร์ทเมนท์ในอำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีสินค้าทดแทนอยู่ในจำนวนที่ค่อนข้างมาก

5) การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ในพื้นที่ในปัจจุบันค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นที่ในพื้นที่ดังกล่าว ไม่ค่อยมีที่ดินเปล่าว่างที่มีพื้นที่มากพอที่จะลงในธุรกิจอพาร์ทเมนท์ได้แล้ว หากคู่แข่งรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ตลาดต้องการลงทุนในธุรกิจอพาร์ทเมนท์ในพื้นที่ จะขยับพื้นที่ออกไปอีก ซึ่งจะส่งทำให้อพาร์ทเมนท์ห่างไกลจากแหล่งชุมชนและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายออกไปอีก และประกอบการลงทุนในธุรกิจอพาร์ทเมนท์นี้ค่อนข้างใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ยากที่จะมีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เกิดขึ้นในพื้นที่

ตารางที่ 2 ตารางวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับสร้างกลยุทธ์ (SWOT Analysis and TOWS Matrix)

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการสูง 2. มีทำเลที่ตั้งใกล้ สถานศึกษา ห้างสรรพสินค้า ตลาด ร้านอาหาร โรงพยาบาล และแหล่งชุมชน 3. มีที่จอดรถยนต์ สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าคนทำงานได้ 4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์ภายในห้องพักรครบครัน สามารถเข้าอยู่ได้ทันที 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อพาร์ทเมนท์มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ที่เช่าหรือ 2. สินค้าและบริการไม่ค่อยมีความแตกต่างจากคู่แข่งมากนัก 3. ระบบรักษาความปลอดภัยที่ค่อนข้างต่ำ 4. ขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ค่อยเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 5. ไม่มีโปรโมชั่นจูงใจลูกค้าในระยะยาว
ปัจจัยภายนอก		



<p><u>โอกาส (Opportunity)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มี Demand ความต้องการที่พอกพาร์ทเมนท์ในพื้นที่ตลอดปี 2. ในพื้นที่ดังกล่าวไม่มีที่ดินว่างเปล่า ยากที่จะเกิดคู่แข่งรายใหม่ในอนาคตได้อีก 3. สภาพครอบครัวและสังคมที่มีขนาดเล็กลง ผู้คนนิยมเข้ามาศึกษาต่อ และทำงานในอำเภอเมืองเพิ่มมากขึ้น มีความต้องการของอพาร์ทเมนท์ 	<p>กลยุทธ์ขยายฐานลูกค้า (กลยุทธ์เชิงรุก SO)</p> <p>- ขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์การปรับปรุงพัฒนาสินค้า (กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO)</p> <p>- การปรับปรุงและพัฒนาระบบความปลอดภัย</p>
<p><u>อุปสรรค (Threat)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแข่งขันของธุรกิจอพาร์ทเมนท์ในพื้นที่ๆ ก่อนข้างสูง 2. ลูกค้ามีตัวเลือกในเปรียบเทียบที่จากคู่แข่งหลากหลาย 3. ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาในช่วงที่ผ่านมา และมีแนวโน้มที่จะยังคงซบเซาของเศรษฐกิจอย่างนี้ต่อไปในปี 2563 <p>ผู้บริโภคลดการใช้จ่ายใช้จ่ายใช้สอย นิยมเก็บเงินกันมากขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 1 ST)</p> <p>- การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า CRM</p> <p>กลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 2 ST)</p> <p>- เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกภายในอพาร์ทเมนท์ เช่น ตู้ Vending Machines</p>	<p>กลยุทธ์การจัดทำราคาโปรโมชั่น (กลยุทธ์เชิงรับ WT)</p> <p>- จัดทำราคาโปรโมชั่นจูงใจผู้เช่ารายใหม่และผู้เช่าเดิม</p>

สำหรับการสร้างทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาจากการเก็บรวบรวมแบบถามผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาไว้ดังนี้ โดยผู้วิจัยได้ทราบถึงความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถาม ว่ามีความต้องการในส่วนประสมการตลาดบริการ Marketing Mix 7P's ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ 4 และ 5 ที่ในปัจจุบันอพาร์ทเมนท์ยังไม่สามารถตอบสนองในความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามได้ หรือสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามได้แล้วในปัจจุบัน แต่ยังสามารถพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้นได้ไปอีก เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาไว้ดังต่อไปนี้



กลยุทธ์ขยายฐานลูกค้า (กลยุทธ์เชิงรุก SO)

ขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น แม้ในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าหลักของ KV Apartment จะเป็นกลุ่มนักเรียน นักศึกษา เป็นส่วนใหญ่ ที่ครองสัดส่วนผู้เช่ามากถึง 90 เปอร์เซ็นต์ ของกลุ่มผู้เช่าทั้งหมด แต่ในเดือนสิงหาคม ปี 2562 ที่ผ่านมา ยังมีจำนวนห้องว่างสูง 10 ห้อง ซึ่งเป็นจำนวนห้องว่างที่สูงที่สุดตั้งแต่ออกตั้งกิจการมา ผู้วิจัยจึงได้เสนอกกลยุทธ์เชิงรุก เป็นการขยายฐานกลุ่มลูกค้าไปยังกลุ่มวัยทำงานที่เป็นคิดเป็นส่วนผู้เช่า 10 เปอร์เซ็นต์ในปัจจุบัน กระจายสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของกลุ่มผู้เช่า ลดการพึ่งพากลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป โดยจากการวิเคราะห์จุดแข็ง S2,S3,S4 และ โอกาส O1,O2,O3

ข้อดีของกลยุทธ์ขยายฐานลูกค้า (กลยุทธ์เชิงรุก SO)

1. ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพากลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป
2. เพิ่มศักยภาพการครอบคลุมกลุ่มฐานลูกค้าให้ครอบคลุมในทุก Target Segment

ข้อเสียของกลยุทธ์ขยายฐานลูกค้า (กลยุทธ์เชิงรุก SO)

1. ต้องระยะเวลาในการสร้างการรับรู้ของฐานกลุ่มใหม่
2. ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ยกระดับอพาร์ทเมนท์ และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่ Target Segment มีความต้องการต่างกัน

3. งบประมาณที่ใช้ในการ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ ที่จำกัด อาจไม่สามารถทำได้ในแผนระยะสั้น ระยะเวลา เป็นแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาในระยะยาว คาดการณ์ว่าจะใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 2 – 3 ปี

งบประมาณ ที่ใช้ในการปรับปรุง พัฒนา ยกระดับอพาร์ทเมนท์ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Environment) และการบริการของพนักงาน แก่กลุ่มลูกค้าที่ Target Segment วัยทำงาน ประมาณ 300,000 – 500,000 บาท

กลยุทธ์การปรับปรุงพัฒนาสินค้า (กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO)

การปรับปรุงและพัฒนาระบบความปลอดภัย จากการรวบรวมเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมักให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัย (Safety) มาเป็นลำดับ 2 รองจากการคุณภาพการบริการของพนักงาน (People) ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางกลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยการติดตั้งตู้แดงรักษาความปลอดภัยจากตำรวจในพื้นที่ สก.เมืองสุราษฎร์ธานี และเปลี่ยนระบบเข้า-ออกอพาร์ทเมนท์ จากเดิมที่ใช้เป็นระบบคีย์การ์ดเปลี่ยนเป็นระบบสแกนลายนิ้วมือเข้าออกอพาร์ทเมนท์แทนการใช้ระบบคีย์การ์ดแบบเดิมที่ความปลอดภัยถือว่าค่อนข้างต่ำสมัย เพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เช่า โดยจากการวิเคราะห์จุดอ่อน W3 และ โอกาส O1,O2,O3

ข้อดีของกลยุทธ์การปรับปรุงพัฒนาสินค้า (กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO)

1. เพิ่มความมั่นใจในเรื่องของความปลอดภัยแก่ผู้เช่าอพาร์ทเมนท์
2. ช่วยส่งเสริมในเรื่องของภาพลักษณ์ของอพาร์ทเมนท์
3. เพิ่มความสามารถด้านการแข่งขันให้ทัดเทียมกับคู่แข่งธุรกิจอพาร์ทเมนท์ในพื้นที่

ข้อเสียของกลยุทธ์การปรับปรุงพัฒนาสินค้า (กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO)

1. มีต้นทุนในการเปลี่ยนระบบความปลอดภัยจากระบบคีย์การ์ด เป็นระบบสแกนลายนิ้วมือ



2. มีต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) ต่อเดือนที่เพิ่มสูงขึ้นของพาร์ทเมนท์ต่อผู้ดูแลรักษาความปลอดภัย
ระยะเวลา สามารถเริ่มต้นที่ 1 ก.พ. 2563

งบประมาณ ที่ใช้ในการเปลี่ยนและติดตั้งระบบสแกนลายนิ้วมือ 5,000 บาท

งบประมาณ ที่ใช้ในการขอ ติดตั้ง และค่าบริการรายเดือนผู้ดูแลรักษาความปลอดภัย 500 บาทต่อเดือน 6,000 บาทต่อปี

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 1 ST)

การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้เช่าพาร์ทเมนท์ CRM เนื่องจากธุรกิจพาร์ทเมนท์เป็นธุรกิจบริการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาด ด้านการบริการของบุคลากร (People) เป็นสำคัญลำดับที่ 1 แต่ด้วย KV Apartment มีการบริหารงานในลักษณะธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กมีบุคลากรให้บริการเพียง 3 คน จึงสามารถรักษามาตรฐานของการบริการเอาไว้ได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ สังเกตได้จากการตั้งแต่ตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน ไม่มีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการของบุคลากรเลย ผู้วิจัยจึงได้เสนอในเรื่องกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 1 เป็นรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า CRM โดยในทุกเดือนเกิดของผู้ทำสัญญาทางพาร์ทเมนท์จะมีส่วนให้ส่วนลดค่าเช่าห้อง 2.5% ในเดือนเกิดของผู้ทำสัญญาพร้อมการ์ดแสดงคำอวยพรวันเกิดแนบท้ายใบแจ้งค่าเช่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจแก่ผู้เช่า นอกเหนือจากการรับฟังข้อเสนอแนะ และข้อติชมต่างๆ ในพาร์ทเมนท์ โดยจากการวิเคราะห์จุดแข็ง S1และอุปสรรค T1,T2,T3

ข้อดีของกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 1 ST)

1. เป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้เช่าฯ รู้สึกได้รับการใส่ใจ และเป็นคนสำคัญ

ข้อเสียของกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 1 ST)

1. กำไรที่ลดลงจากการให้ส่วนลดในเดือนเกิดของเจ้าของสัญญา

ระยะเวลา สามารถเริ่มต้นที่ 1 ก.พ. 2563

งบประมาณ ที่ใช้ในการทำโปรโมชั่น และการ์ดอวยพรวันเกิดให้แก่ผู้เช่า $4,000 \times 2.5\% = 100$ บาทต่อห้องต่อปี

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 2 ST)

เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกภายในพาร์ทเมนท์ เช่น การเพิ่มตู้ Vending Machine จากการรวบรวมเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมักให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ คือ เรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกสบายทั้งภายในห้องพักและภายในพื้นที่ส่วนกลางของพาร์ทเมนท์ ผู้วิจัยจึงได้เสนอกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 2 โดยการเพิ่มตู้ Vending Machine บริเวณหน้าทางเข้าพาร์ทเมนท์ เพื่อไว้เป็นอีกหนึ่งในช่องทางในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เช่าพาร์ทเมนท์ และยังเป็นอำนวยความสะดวกแก่ชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียง อีกทั้งยังเป็นหนึ่งในช่องการเพิ่มรายได้ให้กับพาร์ทเมนท์อีกทางหนึ่ง จากการได้ค่าที่ตั้งตู้ Vending Machine ลดความสูญเปล่าของพื้นที่ใช้สอยให้เกิดรายได้และประโยชน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจากการวิเคราะห์จุดแข็ง S2,S4 และอุปสรรค T1,T2

ข้อดีของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 2 ST)

1. เพิ่มความสะดวกสบายในการให้บริการแก่ผู้เช่าพาร์ทเมนท์



2. เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการเพิ่มรายได้ของทางอพาร์ทเมนท์
3. ลดความสูญเปล่าของพื้นที่ใช้สอยส่วนกลางให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพิ่มความสามารถความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีอพาร์ทเมนท์ในพื้นที่ที่มีการ

ติดตั้งตู้ Vending Machine

ข้อเสียของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 2 ST)

1. อพาร์ทเมนท์ที่มีต้นทุนค่าไฟฟ้าต่อเดือนที่เพิ่มสูงขึ้น
2. ไม่สามารถเลือกสินค้าที่ขายได้ในตู้ Vending Machine ได้ ซึ่งอาจมีสินค้าบางรายการที่ไม่ตรงต่อ

ความต้องการของผู้เช่าอพาร์ทเมนท์

ระยะเวลา เป็นแผนกลยุทธ์ในระยะกลาง คาดว่าจะใช้ระยะเวลา 6 เดือน – 1 ปี

งบประมาณ ที่ใช้สำหรับค่าไฟฟ้าของตู้ Vending Machine ประมาณเดือนละ 300 บาท หรือ 3,600 บาท ต่อปี

กลยุทธ์การจัดทำราคาโปรโมชั่น (กลยุทธ์เชิงรับ WT)

จัดทำราคาโปรโมชั่นให้ผู้เช่ารายใหม่และผู้เช่าเดิม จากการรวบรวมเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมักให้ความสำคัญกับเรื่องของการตลาด (Marketing) และ โปรโมชั่น (Promotion) มาเป็นลำดับต้นๆ ผู้วิจัยจึงได้เสนอกิจกรรมเชิงรับ โดยการมุ่งเน้นที่ การตลาด (Marketing) และ โปรโมชั่น (Promotion) เป็นสำคัญ โดยได้แบ่งกลุ่มลูกค้าที่จะทำโปรโมชั่น (Promotion) ออกเป็น 2 ประเภท โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน W2,W4,W5 และอุปสรรค T1,T2,T3 ได้ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าผู้เช่าเดิม โดยผู้วิจัยได้เสนอกิจกรรมจัดทำโปรโมชั่น ลดราคาเช่าห้อง 2.5% ต่อเดือนให้แก่ผู้เช่าเดิมที่มีอายุสัญญาตั้งแต่เดือนที่ 13 เป็นต้นไป ตลอดอายุการเช่า เพื่อรักษารฐานผู้เช่าเดิม และลดการย้ายออกของผู้เช่าเดิม

2. กลุ่มลูกค้าผู้เช่ารายใหม่ โดยผู้วิจัยได้เสนอกิจกรรมจัดทำโปรโมชั่น แก่กลุ่มลูกค้าที่ทำสัญญาเช่าระยะยาวอย่างน้อย 1 ปี กับทางอพาร์ทเมนท์ รับส่วนลดค่าเช่าฟรีเดือนแรก จ่ายเพียง 11 เดือน

ข้อดีของกลยุทธ์การจัดทำราคาโปรโมชั่น (กลยุทธ์เชิงรับ WT)

1. เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เช่า จูงใจผู้เช่าในระยะยาว
2. รักษาฐานกลุ่มผู้เช่า และลดการย้ายออกของผู้เช่าเดิม
3. เป็นจูงใจกลุ่มผู้เช่าใหม่ให้ทำสัญญากับทางอพาร์ทเมนท์นานขึ้น

ข้อเสียของกลยุทธ์การจัดทำราคาโปรโมชั่น (กลยุทธ์เชิงรับ WT)

1. อพาร์ทเมนท์ที่มีกำไรต่อเดือนที่ลดลงจากการทำโปรโมชั่น
2. คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย
3. ในอนาคตหากคู่แข่งมีการลอกเลียนแบบตามเป็นจำนวนมาก อาจจะเป็นการทำให้ลูกค้ามีอำนาจ

ต่อรองมากกว่าผู้ประกอบการ



4. ลูกค้าไม่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนผู้ให้บริการตลอดเวลาที่ให้ราคาได้ถูกกว่า

ระยะเวลา สามารถเริ่มต้นที่ 1 ก.พ. 2563

งบประมาณ ที่ใช้สำหรับการให้ส่วนลดลูกค้าที่เช่ากิน 12 เดือน $4,000 \times 2.5\% = 100$ บาทต่อห้องต่อเดือน ปัจจุบันมีผู้เช่าตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป จำนวน 11 ห้อง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ก.พ. 2563) $100 \times 11 = 1,100$ บาท

งบประมาณ ที่ใช้สำหรับการให้ส่วนลดลูกค้าใหม่ที่ทำสัญญาเช่า 1 ปี ใช้งบประมาณ 4,000 บาทต่อห้อง จำนวน 10 ห้อง $4,000 \times 10 = 40,000$ บาท

5. การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 211 ราย มักให้ความสำคัญกับปัจจัยการเลือกอพาร์ทเมนต์ที่จากปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) พบว่า ด้านห้องพัก (Product) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ความปลอดภัยของห้องพัก ด้านราคา (Price) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ด้านทำเลที่ตั้ง (Place) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ อพาร์ทเมนต์ตั้งใกล้โรงเรียน/ที่ทำงาน ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ มีโปรโมชัน สิทธิพิเศษ ชูใจให้ลูกค้าเช่าในระยะยาว ด้านบุคลากร (People) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ การให้ความดูแลลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกันของพนักงาน ด้านกระบวนการให้บริการ (Process) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ใบบแจ้งหนี้แสดงรายละเอียดที่ชัดเจนถูกต้อง ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical) ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ สภาพแวดล้อมโดยรอบอพาร์ทเมนต์ที่มีความปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรมล พิพัฒน์สวัสดิ์ (2557) ที่ได้ใช้เครื่องมือ ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบความพึงพอใจของผู้พักอาศัยอพาร์ทเมนต์ในด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการ กรณีศึกษา อพาร์ทเมนต์ในเขตบางขุนเทียน แสดงให้เห็นว่าในขอบเขตพื้นที่การศึกษาที่แตกต่างกัน แต่ผู้พักอาศัยมีความต้องการปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) ที่มีความคล้ายและใกล้เคียงกัน

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. ผู้ประกอบการควรพิจารณาในเรื่องลดการพึ่งพากลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มากเกินไป เช่น ในปัจจุบันที่ธุรกิจพึ่งพากลุ่มนักเรียน นักศึกษา เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ซึ่งสวนทางกันกับอัตราการเกิดในปัจจุบันที่ลดลง ในอนาคตหากธุรกิจยังคงพึ่งพากลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มหลัก อาจส่งผลต่อจำนวนห้องว่างที่เพิ่มสูงขึ้นจากปัญหาอัตราการเกิดของเด็กรุ่นใหม่ที่ลดน้อยลง

2. ผู้ประกอบการควรขยาย Target Segment และปรับ STP ใหม่ เพื่อตอบรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยอาจมุ่งเน้นไปที่กลุ่มวัยทำงาน หรือกลุ่มวัยผู้สูงอายุ ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน และกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ยังคงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอีกในอนาคต จึงเป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการขยาย Target Segment ใหม่มายังกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เพิ่มมากยิ่งขึ้น



3. การรักษากฎเดิมและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวหรือ CRM โดยการจัดทำโปรโมชั่น เพื่อจูงใจลูกค้าในระยะยาว รับฟังข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงการให้บริการตลอดเวลา สร้างสายสัมพันธ์ ความประทับใจให้แก่ลูกค้า เช่น การให้การควมพรวันเกิดแก่ลูกค้า ให้ลูกค้าได้รู้สึกถึงการใส่ใจ และรู้สึกเป็นคน สำคัญ

4. การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า โดยการเพิ่มเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในอพาร์ทเมนท์ เช่น การติดตั้ง Vending Machines ไว้ให้บริการลูกค้าบริเวณหน้าอพาร์ทเมนท์ เพื่อเป็นการลดความสูญเปล่าของพื้นที่ และยังเป็นช่องทางรายได้รองอพาร์ทเมนท์ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริการ (Convenience Innovation) และผู้ประกอบการควรเพิ่มในส่วนและเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยอย่างการ เปลี่ยนระบบเข้า-ออก อพาร์ทเมนท์จากระบบคีย์การ์ดเป็นระบบลายนิ้วมือ เพื่อความปลอดภัยของผู้เช่า และ ตอบสนองความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งถัดไป

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามในครั้งนี้ มีแค่การเก็บแบบสอบถามด้านปัจจัยการเลือกอพาร์ท เม้นท์จากส่วนประสมทางตลาดของกลุ่มตัวอย่างที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าเป้าหมายหรือลูกค้าใหม่แก่อย่างเดียว ควรมีการ เก็บข้อมูลแบบสอบถามเรื่องความพึงพอใจของกลุ่มผู้เช่าเดิมประกอบงานวิจัยนี้ด้วย เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาที่แม่นยำ มากยิ่งขึ้น

2. ควรทำแบบสอบถามขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมลูกค้าในหลากหลายกลุ่มมากขึ้น เพราะแม้กลุ่มลูกค้า หลักจะเป็นนักเรียน นักศึกษา ที่ครองสัดส่วนผู้เช่ามากสุดของอพาร์ทเมนท์ แต่ก็ยังคงมีกลุ่มลูกค้านอกจากกลุ่มลูกค้า หลักที่เข้ามาสอบถามเรื่องห้องว่างตลอดทั้งปี

3. ควรเพิ่มเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงหรือมีความหลากหลายมากขึ้น

4. ในการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดของแบบสอบถามที่ใช้แค่ส่วนประสมทางการตลาดบริการ (Marketing Mix 7P's) เท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาถึงทฤษฎีอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ทฤษฎีคุณภาพบริการ (Service Quality) หรือทฤษฎีเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กิ่งพร ทองใบ. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราช.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์ และศุภกร เสรีรัตน์. (2541) *การวิจัยตลาด*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น

พรพรรณ ศรีประเสริฐ และรัศมี รุ่งโรจน์อนันต์. (2555). *หลักการตลาด*. สืบค้น 21 กันยายน 2563, จาก

<http://classroom.hu.ac.th/courseware/Marketing/index.html>.

พัฒนา ศิริโชคบัณฑิต. (2546). *การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ*. กรุงเทพฯ: มานนคร: แม็ค.

พิราพร. (2544). *ความรู้เบื้องต้นธุรกิจอพาร์ทเมนท์*. สืบค้น 28 กันยายน 2563, จาก

<http://www.softbizplus.com/apartment/593-apartment-for-rent>



- พีรพงษ์ พุศิริ. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี. (2562) จำนวนนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปีการศึกษา 2561. สืบค้น 28 กันยายน 2563, จาก: <http://www.secondary11.go.th/2019/th/main.php>.
- สุวิมล แม้นจริง. (2546). *การจัดการการตลาด*. กรุงเทพฯ: เอช. เอ็น. กรุ๊ป.
- สุพานี ศฤงฆ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Kotler and Armstrong. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.) Pearson: Essex.
- Kotler. (1997). *Marketing Management : Analysis Planning, Implementation AndControl*. New Jersey: Prentice – Hall. Inc.
- Mullins, L. T. (1985). *Management and organisationalbehaviour*. London: Pitman Publishing.