

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โลกทัศน์กับการท่องเที่ยว
กรณีศึกษา โครงการแม่แตง การ์เด็นท์ แอนด์ โฮมสเตย์

ภูภัทร ธนาภิวัฒน์กุล

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โลกทัศน์กับการท่องเที่ยว
กรณีศึกษา โครงการแม่แตง การ์เด็นท์ แอนด์ โฮมสเตย์

นายภูภัทร ธนาภิวัฒน์นุร

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์

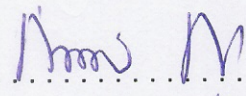
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

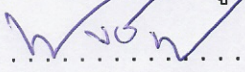
ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

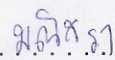
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โลจิสติกส์กับการท่องเที่ยว กรณีศึกษา
โครงการแม่แดง การ์เด็นท์ แอนด์ โฮมสเตย์
ชื่อผู้ศึกษา นายภูภัทร ธนาภิวัฒน์กุล
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการโลจิสติกส์
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย รัตนวงษ์
ปีการศึกษา 2551

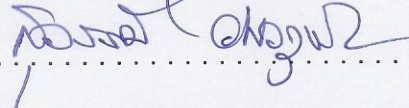
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยอนุมัติให้นับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์

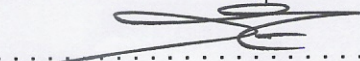
.....  ผู้อำนวยการหลักสูตร
(อาจารย์ ดร. พิศพงษ์ พุศิริ)

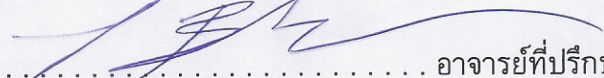
.....  ผู้อำนวยการสาขา
(อาจารย์ ดร. พงษ์ชนา วณิชชัยกอบจินดา)

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

.....  ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. มณิสรา ปารมีชัย)

.....  กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวรรณ อัครกุลชัย)

.....  อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย รัตนวงษ์)

.....  อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. ทรรศนะ บุญขวัญ)

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	โลจิสติกส์กับการท่องเที่ยว กรณีศึกษา โครงการแม่แตง การ์เด็นท์ แอนด์ โฮมสเตย์
ชื่อผู้ศึกษา	นายภูภัทร ธนาภิวัฒน์นกุล
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย รัตนวงษ์
ปีการศึกษา	2551

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง โลจิสติกส์กับการท่องเที่ยว กรณีศึกษา แม่แตงการ์เด็นท์ แอนด์ โฮมสเตย์ ได้แรงบันดาลใจจากการศึกษาในระบอบปริญญาโท อยากระนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการดำเนินงานประกอบธุรกิจจริง โครงการนี้จึงเกิดขึ้น เพื่อทำการศึกษาประกอบควบคู่กับการปฏิบัติจริง เป็นโครงการใหม่ที่เกิดขึ้นในอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อต้องการบริหารพื้นที่เดิม (118 ไร่) เชิงเขาที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยว ให้เป็นธุรกิจที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองนี้ได้สำรวจ ศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากหลายด้านเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของโครงการโดยหาข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ เช่น จำนวนนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนโฮมสเตย์ในจังหวัดเชียงใหม่ และสัดส่วนนักท่องเที่ยวที่นิยมท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์เปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยว อื่นๆ และข้อมูล ปฐมภูมิเช่น การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ(Feasibilities) รายได้ของโครงการ ต้นทุนค่าที่พัก ระยะเวลาคืนทุน แล้วนำข้อมูลทั้งทุติยภูมิและปฐมภูมิมาวิเคราะห์โครงการว่า การลงทุนทำโครงการนี้สมเหตุผลหรือไม่ ถ้าสมควรดำเนินการควรจะดำเนินงานตามแบบแผนใดและใช้ทฤษฎีใดในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่ได้ศึกษาค้นคว้ามา อาทิเช่น การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง SWOT Analysis การใช้ทฤษฎี TOWS Matrix Analysis การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า Value

Chain Analysis และการกำหนดกลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์การตลาด STP ดังกล่าวมาทั้งหมดนี้ ประกอบการวิเคราะห์โครงการ

โดยการค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบขนส่งมวลชน ในด้านการเดินทางของนักท่องเที่ยว
2. เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านขนส่งมวลชนแก่นักท่องเที่ยว
3. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในเชิงปฏิบัติและเชิงกลยุทธ์
4. เพื่อศึกษาด้านการลงทุน (Feasibility) และความเป็นไปได้ของโครงการ Mae-Tang Garden and Home Stay

ผู้จัดทำได้นำทฤษฎีที่ได้ศึกษาที่กล่าวมาแล้วนั้นมาตอบคำถามวิเคราะห์ตามแนวทางตามวัตถุประสงค์เพื่อจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อโครงการ

ผลการวิจัยพบว่าทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการทั้งการก่อสร้างและดำเนินธุรกิจโฮมสเตย์ทั้งปัจจัยเรื่องของราคาวัตถุดิบ เชื้อเพลิง วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างแรงงาน มีราคาสูงและผันผวน ด้านการบริการยังขาดความเชี่ยวชาญทักษะ และความรู้ ด้านการจัดการยังคงต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มีเข้ามาตลอดและวางระบบการทำงานยังไม่มีเสถียรภาพ ด้านผู้บริโภค(นักท่องเที่ยว)ยังไม่ทราบเพราะการประชาสัมพันธ์ยังไม่ในธุรกิจของโครงการนี้ แต่ทางโครงการยังเชื่อมั่นในจุดแข็งและความแตกต่างของโครงการกับคู่แข่งในธุรกิจนี้ตลอดจนนโยบายที่ลดและหลีกเลี่ยงภาวะหนี้สินจึงทำให้โครงการไม่มีประสพสภาวะสภาพคล่องและแรงกดดันสถาบันการเงินหรือจะมีก็อยู่ในภาวะที่ทางโครงการรับได้ถึงจะอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจขาลงก็ตามโดยผู้จัดทำได้ผลการวิเคราะห์มาสนับสนุนค่ากล่าวที่จะสามารถดูรายละเอียดทั้งหมดได้ในการศึกษาครั้งนี้

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีก็ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา กาญจนสุนทร อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำ รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องในการจัดทำ และให้โอกาสพร้อมทั้งเปิดกว้างทางความคิด และอาจารย์ ดร.มณีสรา บารมีชัย ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณี อัครกุลชัย กรรมการที่ช่วยให้คำแนะนำ รวมถึงอาจารย์อนุฉัตร ชำชอง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้ความกรุณาเพิ่มเติมเนื้อหาสาระในงานวิจัยให้สมบูรณ์มากขึ้น ตลอดจนแนวทางแก้ไขในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ทางผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิตา มารดา และครอบครัวของข้าพเจ้าที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนทางการศึกษามาโดยตลอด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ คุณสำรวย จันทร์ระ ที่ได้ช่วยเหลือทางด้านข้อมูลอันเป็นประโยชน์สูงสุดในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้และอำนวยความสะดวกในการเข้าเยี่ยมชมสถานที่ด้วยดีมาตลอด ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ พงศา รามทรัพย์ ที่คอยให้กำลังใจและให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงเพื่อน ๆ หลักรัฐ CEO MBA และเพื่อนร่วมชั้นทุกท่าน ที่คอยสอบถาม มอบความเป็นห่วง และแนะนำวิธีการ แจ้งข่าวสารข้อมูลเป็นอย่างดีเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณพี่ ๆ กองวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกท่านที่คอยดูแลและมอบความเป็นห่วงข้าพเจ้ามาโดยตลอด ตลอดจนสถาบันมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่มอบความประทับใจตลอดเวลาที่ได้ศึกษาในสถาบันแห่งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
สารบัญบัญชีภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ	
ชื่อองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร.....	1
ปัญหาและความสำคัญของปัญหา.....	5
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด.....	28
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับสินค้าของผู้บริโภค.....	34
บทความที่เกี่ยวข้อง.....	37
3. ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา	
การวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี.....	43
การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ.....	51

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การวิเคราะห์ทฤษฎีและข้อมูลต่าง ๆ.....	58
4.	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
	สรุปผลการศึกษา.....	71
	ข้อเสนอแนะการศึกษา.....	73
	บรรณานุกรม.....	75
	ประวัติผู้ศึกษา.....	76

สารบัญญัตราสาร

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงทางเลือกรั้ง 4 ประการของการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix.....	14
2.2 สรุปจำนวนโรงแรมและผู้เยี่ยมเยือน พ.ศ. 2543-2547	38
2.3 แสดงจำนวนจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามสัญชาติ พ.ศ. 2547-2548.....	39
2.4 สรุปจำนวนสถานประกอบการและสถานบริการในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่.....	40
2.5 แสดงสถิติการรับจํานำและไถ่ถอน ปี พ.ศ. 2546-2548.....	41
2.6 สถานการณ์แรงงานจังหวัดเชียงใหม่ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549.....	42
3.1 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2545-2550.....	45
3.2 เปรียบเทียบถึงตัวเลขการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยว.....	47
3.3 เปรียบเทียบถึงตัวเลขการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยว.....	51
3.4 แสดงการวิเคราะห์การลงทุน.....	52
3.5 แสดงประมาณการยอดขาย.....	55
3.6 แสดงถึงรายละเอียดของการลงทุนเบื้องต้น.....	56
3.7 คำนวณต้นทุนขนส่งโดยผู้ให้บริการเชิงพาณิชย์.....	57

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
3.1 แสดงถึงการจัดอันดับจังหวัดท่องเที่ยวในประเทศไทย.....	44
3.2 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่.....	45
3.3 แสดงถึงจำนวนนักท่องเที่ยว 10 อันดับแรกที่ได้เดินทางมา เที่ยวภาคเหนือ.....	47
3.4 สัดส่วนนักท่องเที่ยวที่นิยมการพักแบบต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่.....	48

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1.1	ผังโครงสร้างองค์กร.....	4
1.2	Supply Chain ของธุรกิจสนับสนุน.....	4
2.1	แสดงแผนผังห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain).....	16
2.2	แสดงถึงกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	22
2.3	ลักษณะกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละขอบข่ายตลาด.....	31
3.1	แสดงถึงกรอบแนวทางในการวิเคราะห์ SWOT.....	59

บทที่ 1

บทนำ

1. องค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กร

1.1 ข้อมูลทั่วไป

โฮมสเตย์เป็นการท่องเที่ยวที่เน้นการศึกษาแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ระหว่างนักท่องเที่ยว ซึ่งเปรียบเสมือนกับแขกที่มาพักกับเจ้าของบ้าน หรือผู้ประกอบการโฮมสเตย์ โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการโฮมสเตย์มีอาชีพหลักของตนเองอยู่แล้ว โฮมสเตย์นั้นเป็นเพียงอาชีพเสริมเพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับครอบครัว หรือชุมชนนั้นๆ รวมทั้งเป็นการช่วยเผยแพร่วัฒนธรรมไทยในรูปแบบต่างๆ ออกสู่สายตาชาวต่างชาติ การจัดการโฮมสเตย์ให้ได้มาตรฐานสามารถสร้างความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจให้กับแขกผู้ที่มาพัก ดังนั้นการได้รับตรารับรองมาตรฐานและประกาศนียบัตรจากสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่นักท่องเที่ยวจะใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกพักโฮมสเตย์ ประเทศไทยมีจุดเด่นในเรื่องของการท่องเที่ยวอันมีสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรม ประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์และถือว่าเป็นสิ่งดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาสัมผัสกับบรรยากาศของสถานที่ดังกล่าวเป็นจำนวนมากในแต่ละปี โดยในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมาได้มีนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศสนใจการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ (Home Stay) กันมากขึ้น จากกระแสความนิยมในการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ (Ecotourism) โดยที่รูปแบบการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์นั้นเป็นการพักอาศัยในบ้านหลังเดียวกับชาวบ้าน เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้เอกลักษณ์และวัฒนธรรมประจำถิ่น โดยมีความเกี่ยวเนื่องกับวิถีชีวิตในชุมชนนั้นๆ ซึ่งสามารถแบ่งการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ได้เป็น 4 ลักษณะตามรูปแบบกิจกรรมได้ดังนี้คือ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงเกษตร และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ดังนั้นแนวทางทฤษฎีที่เหมาะสมต่อการนำมาพัฒนาที่พักอาศัยแบบโฮมสเตย์ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนได้นั้น ก็คือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือระบบเศรษฐกิจพอเพียงที่พึ่งตนเองได้ โดยแนวปรัชญานี้เป็นการชี้แนะแนวทางการปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับชั้น ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง

Mae-Tang Garden and Home Stay เป็นโครงการที่สร้างขึ้นจริง และมีการศึกษาประกอบการปฏิบัติ (Learning by Doing) มีแผนการทำธุรกิจแบบโฮมสเตย์ในรูปแบบของ Complex เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก โดยเน้นสิ่งอำนวยความสะดวกแบบครบวงจร เช่น ที่พัก สนามเอล์ฟกอล์ฟ บ่อตกปลา แค้มป์ปิ้ง รวมไปถึงระบบสาธารณูปโภคและการให้บริการต่าง ๆ อีกมากมาย ที่สอดคล้องกับธุรกิจท่องเที่ยว โดยโครงการจะเน้นการอำนวยความสะดวกในเรื่องของระบบขนส่งมวลชน อาทิเช่น สนามบิน สถานีรถไฟ สถานีขนส่ง ในตัวเมืองมายังโฮมสเตย์ อีกทั้งยังส่งเสริมในด้าน Logistic เชิงท่องเที่ยว สำหรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการไกด์นำเที่ยวตามความต้องการของนักท่องเที่ยว เพื่อบริการให้คำแนะนำและพานักท่องเที่ยวไปยังจุดสำคัญต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นการให้ข้อมูลและความรู้ในสถานที่ท่องเที่ยวเหล่านั้น ๆ เป็นการสร้างความประทับใจ และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

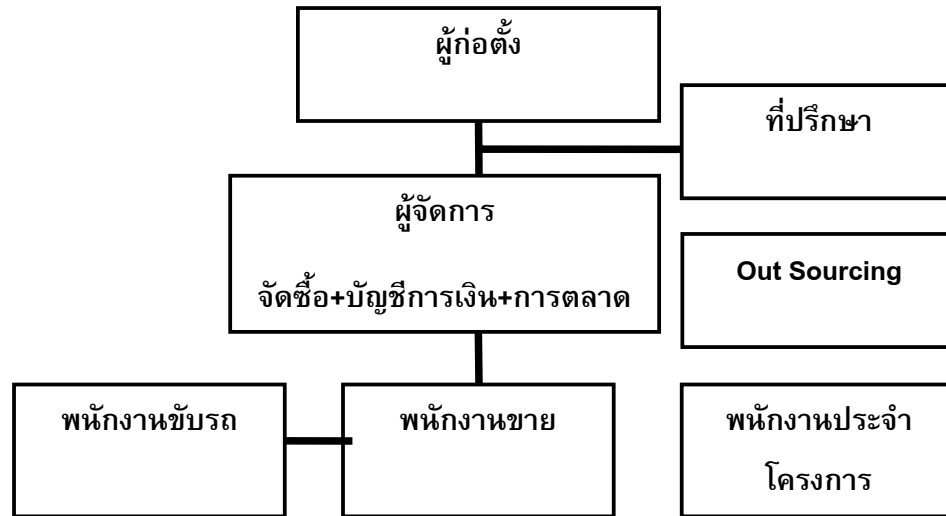
กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโครงการนี้ ได้แก่ กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่นิยมท่องเที่ยวพักผ่อนแบบธรรมชาติตามเทศกาล และต่างชาติในแถบยุโรป อเมริกา และเอเชีย ซึ่งเป็นวัยเกษียณอายุการทำงาน มีความต้องการเข้ามาอาศัยในประเทศไทยเป็นระยะเวลาสั้น จากการสำรวจพบว่าลูกค้ากลุ่มนี้ได้มีจำนวนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีอำนาจซื้ออยู่มาก ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะเน้นในเรื่องของความปลอดภัย บรรยากาศ และความสะดวกรวดเร็วในการเดินทาง ทางโครงการได้เล็งเห็นถึงความต้องการของลูกค้าและได้มุ่งเน้นในด้านการให้บริการดังกล่าว เป็นสำคัญ จึงสอดคล้องกับแนวทางการทำธุรกิจของโครงการ

โครงการ Mae-Tang Garden and Home Stay เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมเชิงท่องเที่ยวอนุรักษ์ ซึ่งจุดกำเนิดของโครงการในปัจจุบัน เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวอยู่มาก เพราะทำเลพื้นที่ของโครงการนั้นตั้งอยู่บนเชิงเขา บรรยากาศดี และมีความเสี่ยงต่ำจากภัยธรรมชาติ โดยอยู่ห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่เพียง 29 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทางเพียงครึ่งชั่วโมง และปัจจุบันเส้นทางได้มีการพัฒนาให้มี 4 ช่องทางการจราจร ทำให้การเดินทางมายังโครงการสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และในบริเวณรอบ ๆ พื้นที่ของโครงการยังเต็มไปด้วยสถานที่ท่องเที่ยวอีกมากมาย เช่น ปางช้างแม่แตง ชมการฝึกและการละเล่นของช้าง ล่องแพแม่ตะมาน บ้านกึ่งกะเหรี่ยงคอยาว เป็นต้น

เนื่องจากจังหวัดที่ตั้งของโครงการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของหมู่ของนักท่องเที่ยวในวงกว้าง อีกทั้งยังมีธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเกิดขึ้นอย่างมากมาย ย่อมทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่สูงและเจ้าตลาดเดิมนั้นก็มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงมาก ผู้ที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจรายใหม่ จึงจำเป็นต้องมีจุดขายและมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เหนือคู่แข่ง ประกอบกับทำเลที่ตั้งก็ต้องมีสภาพแวดล้อมที่ดี รวมไปถึงสาธารณูปโภคที่ครบครัน ไม่ว่าจะเป็น โรงพยาบาล สถานีตำรวจ ตลาดร้านค้าต่าง ๆ จึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ธุรกิจโฮมสเตย์นี้เข้าถึงได้ยาก จุดริเริ่มในการเข้าสู่ธุรกิจของโครงการนี้มีความเป็นไปได้สูงจาก หน้าที่ที่มีความสามารถได้เปรียบในการเป็นเจ้าของพื้นที่เดิมและพื้นที่มิได้ติดการจำนองแต่อย่างใด จึงทำให้ไม่ต้องใช้เม็ดเงินลงทุนในการซื้อที่ดินซึ่งมีราคาสูง

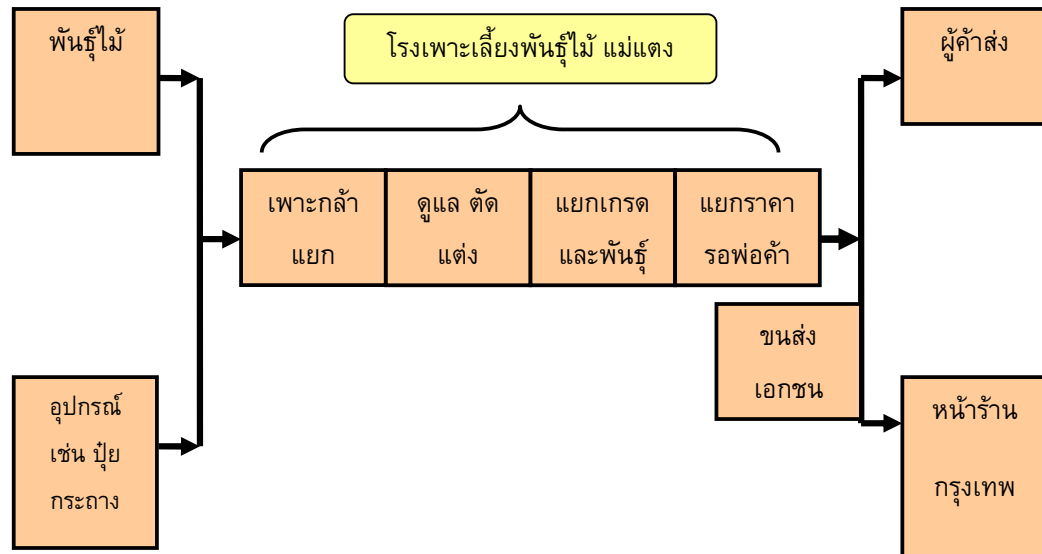
อีกทั้งทางโครงการยังได้วางระบบขนส่งมวลชนเพื่อให้บริการลูกค้าจากสถานีขนส่งต่าง ๆ ในตัวเมืองเชียงใหม่ และขยายเส้นทางรับ – ส่งนักท่องเที่ยวจากจังหวัดใกล้เคียง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้ารับบริการ และยังให้บริการเสริมในเรื่องของไกด์นำเที่ยวไปยังสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจทั้งในและนอกพื้นที่ โดยที่หากเส้นทางใดที่ทางโครงการไม่มีความเชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลความรู้ ก็จะมีการติดต่อกับบริษัทนำเที่ยวที่มีความน่าเชื่อถือ โดยมาเป็น Out Source ให้กับทางโครงการ เพราะบริษัทเหล่านี้จะมีความชำนาญในพื้นที่ และยังมีต้นทุนในการนำเที่ยวที่ต่ำกว่า ซึ่งจุดขายตรงนี้จะเป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขันสำหรับคู่แข่งรายใหม่ได้ดี

1.2 ผังโครงสร้างองค์กร



แผนภาพที่ 1.1 ผังโครงสร้างองค์กร

1.3 Supply Chain ของธุรกิจสหับสนุน



แผนภาพที่ 1.2 Supply Chain ของธุรกิจสหับสนุน

1.4 ปัญหา และความสำคัญของปัญหา

1.4.1 ด้านการคมนาคมขนส่ง

การเดินทางมายังโครงการจากตัวเมืองเชียงใหม่นั้นมีระยะทางที่ไกลพอสมควร พื้นที่ตั้งของโครงการไม่ได้เป็นพื้นที่ติดถนนสายหลักและอาจจะยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก จึงเป็นการยากในการที่จะใช้สร้างฐานลูกค้า อีกทั้งการเดินทางจากระบบขนส่งมวลชนต่าง ๆ นั้นยังต้องมีการเดินทางเพิ่มเติมโดยต้องอาศัยรถโดยสารประจำทาง หรือรถรับจ้างซึ่งมีราคาสูง รวมไปถึงเส้นทางสายหลักก็ยังมีประวัติในการเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง ทำให้มีผลต่อการทำประชาสัมพันธ์ และการทำการตลาดของโครงการโดยตรง

นักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาใช้บริการของโครงการนั้น จะต้องอาศัยเส้นทางคมนาคม และระบบขนส่งมวลชนที่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวได้มากที่สุด ซึ่งตรงนี้จะ มีผลต่อจำนวนของผู้เข้ามาใช้บริการและการไหลมาของเงินทุนหมุนเวียน การขนส่งที่ขาด ประสิทธิภาพ รวมไปถึงความยุ่งยากในการเดินทาง ทำให้เกิดต้นทุนที่สูง มีความปลอดภัยต่ำ นั้น จะไม่สามารถก่อให้เกิดความประทับใจที่ดีแก่ลูกค้าได้ เป็นเหตุให้พลาดโอกาสในการสร้าง ฐานลูกค้าได้ง่าย

1.4.2 ด้านประสบการณ์ในการทำธุรกิจ

การให้บริการเสริมแก่ลูกค้าในด้านของการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวนั้น ในปัจจุบัน โครงการยังขาดประสบการณ์ในการให้บริการประเภทนี้ ไม่ว่าจะเป็นด้านของการประสพภาวะ วิกฤติราคาพลังงาน ซึ่งจะเป็นต้นทุนการขนส่ง ด้านความชำนาญในการให้ข้อมูลความรู้ใน สถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ หรือแม้กระทั่ง การจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวให้ตรงกับความต้องการ ของลูกค้า ซึ่งตรงจุดนี้สำหรับโครงการอาจจะยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้พอ จึงจำเป็นที่ จะต้องว่าจ้างบริษัท Out Source มาให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเพิ่มเติม ส่งผลให้ความน่าเชื่อถือ และศักยภาพในการแข่งขันลดลง

ในปัจจุบันการให้บริการเสริมในเรื่องของโปรแกรมการท่องเที่ยวนั้น ได้เป็นที่แพร่หลาย และเริ่มมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่งสำหรับทางโครงการนั้นถือว่ายังไม่มีผู้เชี่ยวชาญ มากพอ แต่ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพราะยังเป็นที่ต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้เช่น การออกแพ็คเกจการท่องเที่ยวตามฤดูกาล หรือตามเทศกาล

ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างจุดแตกต่างออกไปจากคู่แข่งชั้น และเป็นการสร้างความสนใจให้กับลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง

1.4.3 ด้านการบริหารเงินลงทุน

จากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน การลงทุนในธุรกิจใดก็ตามย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น การบริหารเงินลงทุนหมุนเวียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นย่อมเป็นปัญหาที่สำคัญของโครงการ รวมไปถึงแนวทางการวางนโยบายในการบริหารต้นทุนเพื่อให้เกิดต้นทุนทางการผลิตและการบริหารให้คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ส่งผลกระทบให้การพัฒนาโครงการบางอย่างต้องหยุดชะงักหรือเกิดความล่าช้าออกไป ทางโครงการจึงได้วางแผนทางการบริหารงานที่หลีกเลี่ยงการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายอันจะเกิดขึ้นจากการกู้ยืมลง จึงเป็นการลดความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นอย่างมาก

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโครงการนั้น ย่อมส่งผลต่อการบริหารเงินลงทุนหมุนเวียนเป็นสำคัญ การวางนโยบายทางด้านการเงินจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยทางโครงการได้ยึดหลักการลงทุนแบบเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการลงทุนโดยใช้เม็ดเงินจำนวนน้อยแต่เกิดประโยชน์สูงสุด และหลีกเลี่ยงการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินโดยไม่จำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

1.4.4 ด้านคู่แข่งชั้น

การถูกกีดกันจากคู่แข่งเดิมในท้องถิ่นนั้น ก่อให้เกิดอุปสรรคในการเริ่มต้นธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจาก เจ้าตลาดท้องถิ่นนั้นจะมีศักยภาพในการแข่งขันค่อนข้างสูง และมีฐานลูกค้ากว้างมาก อีกทั้งชื่อเสียงก็ยังเป็นที่คุ้นเคยกับหมู่นักท่องเที่ยวเป็นอย่างดี โครงการจึงจำเป็นต้องสร้างจุดเด่นของตัวโครงการ และการหาพันธมิตรทางการค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงแก่นแท้ของธุรกิจและภาพรวม เป็นการปูทางให้โครงการได้ค้นหากลยุทธ์ทางการแข่งขัน เพื่อนำมาใช้กำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจต่อไป

ธุรกิจโฮมสเตย์ในปัจจุบันเป็นธุรกิจยอดนิยมในเมืองท่องเที่ยวต่าง ๆ ดังนั้นการแข่งขันจึงค่อนข้างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของจุดยุทธศาสตร์ทางการค้า ระบบขนส่งมวลชน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักสำหรับธุรกิจประเภทนี้ ที่จะกลายเป็นจุดดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ ทางโครงการซึ่งเป็นคู่แข่งรายใหม่จึงจำเป็นต้องแสวงหาสิ่งแปลกใหม่ เพื่อกระตุ้นความสนใจให้กับลูกค้าให้มากที่สุด รวมไปถึงการเรียนรู้ถึงกลยุทธ์ของคู่แข่งเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เหนือกว่าคู่แข่งต่อไป

1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.5.1 เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบขนส่งมวลชน ในด้านการเดินทางของนักท่องเที่ยว

1.5.2 เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านขนส่งมวลชนแก่นักท่องเที่ยว

1.5.3 เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในเชิงปฏิบัติและเชิงกลยุทธ์

1.5.4 เพื่อศึกษาด้านการลงทุน (Feasibility) และความเป็นไปได้ของโครงการ Mae-Tang Garden and Home Stay

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

“โฮมสเตย์” หมายถึง บ้านพักประเภทหนึ่งที่นักท่องเที่ยวพักร่วมกับเจ้าของบ้าน และมีวัตถุประสงค์ที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมและวิถีชีวิตชาวบ้าน ซึ่งเต็มใจที่จะถ่ายทอดวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจัดที่พักและอาหารให้กับนักท่องเที่ยวโดยได้รับค่าตอบแทนตามความเหมาะสม

“การบริการ” หมายถึง การปฏิบัติต่อลูกค้า (ผู้มาเยือน หรือ แขก) อย่างเต็มใจ เพื่อให้ลูกค้า (ผู้มาเยือน หรือ แขก) เกิดความพึงพอใจ และกลับมาใช้บริการของเราซ้ำอีก

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ลดข้อผิดพลาดอันจะเกิดขึ้นในระบบขนส่ง และการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยว

1.7.2 มีกำไรเพิ่มขึ้นจากต้นทุนที่ลดลง อันเนื่องมาจากการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการจัดการระบบขนส่งและ การจัดโปรแกรมการท่องเที่ยว

1.7.3 ประสิทธิภาพที่เกิดจากการจัดการระบบขนส่ง และโปรแกรมการท่องเที่ยวที่ดีนั้น ย่อมส่งผลให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันที่ดี

1.7.4 สามารถสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาในเชิงปฏิบัติและเชิงกลยุทธ์ได้

1.7.5 เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับโครงการได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของ โครงการแม่แตง การ์เด็นท์ แอนด์ โฮมสเตย์” ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร ทฤษฎีและ ค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายและศึกษารังนี้ ในบทนี้ ผู้วิจัยได้เสนอเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

1.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

1.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

1.4 การกำหนดกลยุทธ์

2. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางการตลาด

2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาด STP

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริโภค

4. บทความที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการองค์กรและธุรกิจ เพราะว่าองค์กรและธุรกิจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Close System) ด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กร และผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาท 3 ประการ ได้แก่ บทบาทในการกำหนดนโยบายขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และบทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

โครงสร้างของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นปัจจัยในระดับกว้าง และมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐบาลและองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านกฎหมาย

- ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม (Social-cultural factors) เช่นโครงสร้างทางเพศ และอายุ
- การเคลื่อนไหวทางสภาพทางสังคม ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรมการบริโภค และแนวโน้มทางสังคม เป็นต้น
- ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรกลสมอง และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) เช่นผลิตภัณฑ์มวลรวม อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี รายได้ประชาชาติ อัตราการว่างงาน และอัตราค่าพลังงาน
- ปัจจัยทางการเมือง (Political factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล เป็นต้น
- ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal factors) เช่น การแก้ไขกฎหมายและการปรับปรุงระเบียบทางการบริหาร เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่กระทบและถูกรบกวนโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่

- ลูกค้า (Customers) เพราะเป็นผู้ซื้อสินค้า และมาใช้บริการ
- คู่แข่งขัน (Competitor) เป็นผู้ขายสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันที่แข่งขันกับองค์กรและมีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน
- ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ส่งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตให้แก่ธุรกิจ
- ตลาดแรงงาน (Labor Supply) เป็นผู้ที่ต้องคำนึงถึงเพราะบางครั้งธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาบุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Regulators) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่บังคับใช้กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- ผู้ร่วมลงทุน (Partner) ประกอบด้วย หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และบริษัทที่ร่วมลงทุน

3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นแรงกดดันที่อยู่ภายในองค์กร โดยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย

- เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Owners and Shareholders) ในธุรกิจขนาดย่อมเจ้าของกิจการจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรทั้งหมดเมื่อองค์กรขยายเติบโตขึ้นความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องจำหน่ายหุ้นให้กับ

- บุคคลหรือองค์กรอื่น (Shareholders) ซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรด้วย
- โครงสร้างองค์กร (Corporate Structure) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โครงสร้างคือ การจัดระเบียบบทบาท และความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ
 - คณะกรรมการบริหาร (Board of Director) คณะกรรมการบริหารจะมาจากการสรรหา และเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการดังกล่าวเป็นผู้ที่ควบคุมการบริหารอย่างแท้จริง โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารซึ่งบางครั้งอาจเป็นผู้ถือหุ้นด้วย
 - พนักงาน (Employee) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึง เพราะงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งก็มาจากพนักงาน และลูกจ้าง
 - วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในหน่วยงาน

1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

1) จุดแข็ง: S (Strength)

หมายถึง วิเคราะห์หรือพิจารณาปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรหรืออุตสาหกรรม ที่เป็นปัจจัยที่บ่งบอกให้ทราบว่า องค์กรหรืออุตสาหกรรมมีคุณลักษณะทางด้านไหนที่มีความเด่น มีความได้เปรียบ หรือมีอะไรที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของคู่แข่ง เช่น ความรู้ความสามารถของพนักงานในบริษัท มีความชำนาญ มีประสบการณ์มากกว่าพนักงานของบริษัทคู่แข่ง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานหรือการผลิตมีคุณภาพมากกว่าของคู่แข่ง ทำให้มีอัตราของเสียน้อยกว่าหรือมีงานที่มีคุณภาพดีกว่า บริษัทมีบริหารจัดการที่ดีกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถผลิตได้ในอัตราที่เป็นอัตราต้นทุนต่ำที่สุด ทำให้มีความสามารถทางด้านราคาเป็นจุดแข่งขัน เป็นต้น

2) จุดอ่อน: W (Weaknesses)

หมายถึง การวิเคราะห์หรือพิจารณาปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรหรืออุตสาหกรรม ที่เป็นปัจจัยที่บ่งบอกให้ทราบว่า องค์กรหรืออุตสาหกรรมมีคุณลักษณะทางด้านไหนที่มีความด้อย มีความเสียเปรียบ หรือมีอะไรที่แย่กว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของคู่แข่ง เช่น ความรู้ความสามารถของเครื่องจักรภายในบริษัทยังมีความล้าหลัง ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณที่มากกว่าหรือเท่ากับคู่แข่ง เทคโนโลยียังไม่ทันสมัย ทำให้ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีเทคโนโลยีหรือคุณลักษณะใหม่ ๆ ที่เป็นการต้องการของตลาดได้ ทำให้เกิดความเสียเปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งอาจมีผลทำให้สูญเสียลูกค้าหรือคู่ค้าไปให้กับคู่แข่งได้

3) โอกาส: O (Opportunities)

หมายถึง การวิเคราะห์หรือพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรหรืออุตสาหกรรม ที่เป็นปัจจัยที่บ่งบอกให้ทราบว่า องค์กรหรืออุตสาหกรรมจะได้รับสิ่งขับเคลื่อนจากภายนอกที่เป็นตัวส่งเสริมให้บริษัทสามารถอาศัยปัจจัยนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์ได้ เช่น การมีนโยบายอู่ราคาน้ำมันดีเซลจากรัฐบาลในขณะที่ยาน้ำมันโลกมีการปรับตัวสูงขึ้น ทำให้บริษัทได้รับประโยชน์คือ ไม่ต้องแบกรับภาระค่าน้ำมันที่สูงจนเกินไปแต่เพียงผู้เดียว ค่านิยมที่เปลี่ยนไปตามกระแส เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น ทำให้ปริมาณความต้องการ (Demand) ในตลาดก็มีความสูงขึ้นด้วย ซึ่งหากบริษัทเป็นผู้จำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ก็จะเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้ยอดขายมีแนวโน้มที่จะเติบโตมากขึ้นโดยที่บริษัทอาจจะไม่จำเป็นต้องแก้ไขอะไรเลย

4) อุปสรรค: T (Threats)

หมายถึง การวิเคราะห์หรือพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรหรืออุตสาหกรรม ที่เป็นปัจจัยที่บ่งบอกให้ทราบว่า สิ่งขับเคลื่อนจากปัจจัยภายนอกที่เป็นสิ่งลดทอน หรือขัดขวางการไปถึงเป้าหมายขององค์กรหรืออุตสาหกรรม ทำให้องค์กรหรืออุตสาหกรรมทำงานหรือดำเนินงานได้ลำบากขึ้น เช่น การที่รัฐบาลมีนโยบายลดภาษีสินค้านำเข้า ทำให้ผู้ประกอบการภายในประเทศต้องประสบกับปัญหาการแข่งขันจาก

สินค้านำเข้า ทำให้ในตลาดมีคู่แข่งมากขึ้นหรืออาจถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาดไปได้ การประสบกับภัยธรรมชาติต่าง ๆ ทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กรและอุตสาหกรรม

1.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธีในการศึกษาครั้งนี้เลือกใช้ TOWS Matrix ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้อยู่บนหลักการของ SWOT Analysis โดยธุรกิจจะเลือกกลยุทธ์หลักที่เหมาะสมที่สุด และสอดคล้องกับสถานการณ์เป็นกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับกลยุทธ์ที่ได้คือ กลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในดังตารางที่ 2.1

ปัจจัย ภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งภายในองค์กร (Strength = S)	จุดอ่อนภายในองค์กร (Weaknesses = W)
โอกาสภายนอก (Opportunities = O)	SO Strategies 1 ใช้จุดแข็งประสานกับความ ได้เปรียบในโอกาส	WO Strategies 2 ใช้ความได้เปรียบในโอกาสมา ปิดจุดอ่อน
ข้อจำกัด (Threats = T)	ST Strategies 3 ใช้จุดแข็งหลบหลีกข้อจำกัด หรืออุปสรรค	WT Strategies 4 ใช้ความระมัดระวังจุดอ่อนและ หลบหลีกข้อจำกัด

ตาราง 2.1 แสดงทางเลือกทั้ง 4 ประการของการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

จากตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ ของการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix จะมีการรวม ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ในแต่ละประเด็นมาวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดทางแก้ไข

1. กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส (SO Strategies)

กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่ดีที่สุด คือ บริษัทมีจุดแข็งและโอกาสที่ดีซึ่งเป็นแนวทางให้บริษัทไปถึงเป้าหมาย หากบริษัทมีจุดอ่อนก็ต้องพยายามแก้ปัญหาเพื่อเปลี่ยนจากจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกลยุทธ์นี้จะใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากโอกาส

2. กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส (WO Strategies)

กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่บริษัทต้องพยายามลดจุดอ่อนลงให้ต่ำที่สุด แต่พยายามให้เกิดโอกาสสูงสุด ดังนั้น ธุรกิจที่มีจุดอ่อนอาจต้องพยายามหาวิธีการแก้ไขโดยการใช้ข้อได้เปรียบทางเทคโนโลยี บุคลากรที่มีทักษะจากภายนอกเข้ามาพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก บริษัทจะพยายามแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อนและจึงปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส มีโอกาสที่ดีเกิดขึ้นภายนอก แต่บริษัทมีจุดอ่อนภายในไม่สามารถที่นำโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ตัวอย่างเช่น บริษัทพบว่าความต้องการเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เพื่อควบคุมระดับหัวฉีดจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในรถยนต์ที่สูง (โอกาสภายนอก) แต่บริษัทยังขาดความรู้ความสามารถ คือการพัฒนาความรู้พนักงานด้วยการจ้างหรือฝึกอบรมพนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีสมรรถภาพทางเทคนิคด้านนี้เพียงพอ

3. กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค (SO Strategies)

กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่บริษัทมีจุดแข็ง แต่ในขณะเดียวกันก็มีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งบริษัทต้องทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดแต่มีอุปสรรคที่ต่ำที่สุด ดังนั้น บริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี ด้านการเงิน ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด เพื่อขจัดอุปสรรค ซึ่งในกลยุทธ์นี้บริษัทจะใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะอุปสรรคให้ได้

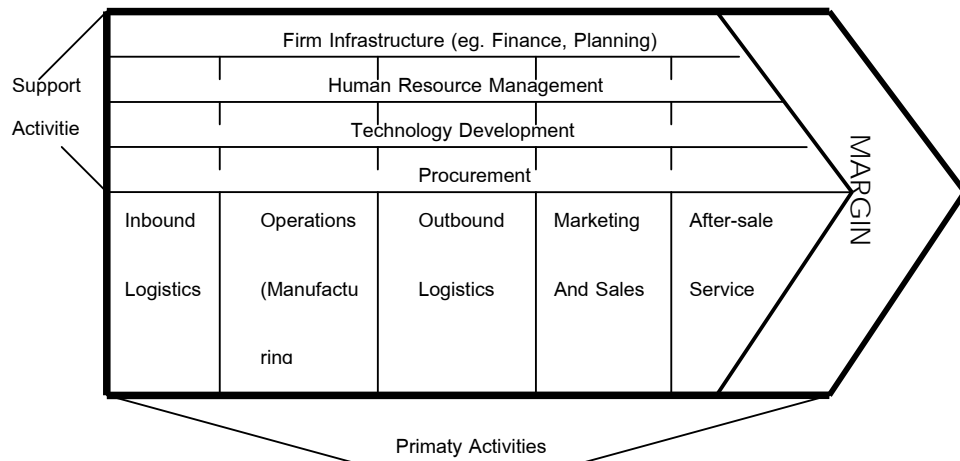
4. กลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค (WO Strategies)

กลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่บริษัทมีจุดอ่อนในขณะเดียวกันก็มีอุปสรรคด้วย ดังนั้นเป้าหมายของบริษัทคือ การสร้างให้เกิดจุดแข็ง และลดอุปสรรคให้ต่ำที่สุด ซึ่งบริษัทอาจต้องใช้รูปแบบการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย โดยธุรกิจพยายามจะสร้างจุดแข็งเพื่อเอาชนะอุปสรรคให้ได้

1.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นแผนภาพแสดงการเคลื่อนย้ายสินค้าเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงมือลูกค้า ซึ่งแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่านั้นคือ Value Drivers หรือ กิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ สามารถวัดได้ด้วยจำนวนเงินที่ลูกค้าเต็มใจจ่ายเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัท ดังนั้น ถ้าอะไรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อ บริษัทมีความสามารถในการสร้างคุณค่า ณ ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขึ้น ด้วยการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือ ต้องมุ่งสร้างคุณค่าที่มากขึ้น ณ ต้นทุนปกติ แต่ต้องแตกต่างกับคู่แข่ง ด้วยการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตามแนวคิดของ Micheal E. Porter ได้สร้างภาพจำลองห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 2 ส่วน คือ กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยที่กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรธุรกิจดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพ 2.1 แสดงแผนผังห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

แผนภาพที่ 2.1 นี้ แสดงให้เห็นถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่าที่เป็นแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ได้เสนอไว้ในปีค.ศ. 1985 โดยได้ให้ความเห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรโดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กรเพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ (Differentiation) โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร

Porter จึงได้เสนอแนวคิดเรื่องห่วงโซ่แห่งคุณค่า ได้แบ่งกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

1. กิจกรรมหลัก Primary Activities

กิจกรรมหลักประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า รวมทั้งการให้บริการหลังการขายประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

- การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ (Inbound logistics) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้าและการกำหนดเวลาในการเดินทางสำหรับการขนส่งวัตถุดิบ
- การดำเนินการหรือการปฏิบัติการ (Operations) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้าซึ่งได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร การแปรรูป การประกอบชิ้นส่วน การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษา การทดสอบสินค้า และการควบคุมคุณภาพ
- การจัดจำหน่ายขนส่งไปยังภายนอก หรือการกระจายสินค้า (Outbound logistics) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดทำตารางการเดินทางเพื่อขนส่งสินค้าไปยังจุดขาย พร้อมทั้งจะกระจายไปสู่ลูกค้าของบริษัท
- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหากลุ่มลูกค้า การชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจ เช่น กิจกรรมการโฆษณา จัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย การจัดทีมขาย พนักงาน การกำหนดราคา และการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น
- การบริการลูกค้า (Customer Service) กิจกรรมการให้บริการหลังการขาย เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาตัวสินค้า เช่น การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การบริการลูกค้าอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า เป็นกิจกรรมเสริมการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก เช่น การจัดหา การสั่งซื้อวัตถุดิบ เทคโนโลยี บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลักแบ่งได้ดังนี้

- การจัดหาจัดซื้อ (Procurement) กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหา หรือจัดซื้อวัตถุดิบ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสินค้า (Input) เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลัก ได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Suppliers
- การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technology development) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการ เช่น การวิจัยและพัฒนา การออกแบบสินค้า การแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ หากประเมินจากสถานการณ์ปัจจุบัน
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์หาความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ระบบเงินเดือนค่าจ้าง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร โครงสร้างองค์กร การวางแผน การจัดทำระบบและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการบัญชีการเงิน ระบบสาธารณูปโภค

ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเป็นไปเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน และใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ความสามารถภายในองค์กรเพื่อใช้พิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละอย่างมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างไร จะต้องมีการปรับส่วนใดเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกัน

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุก ๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรเป็นอย่างดี

1.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง หน้าที่การจัดการที่กำหนดทิศทางเอาไว้เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ ผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์คือ แผนกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับกลุ่มบริษัท (Corporate level strategies)

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

เมื่อองค์กรบรรลุผลสำเร็จในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะพิจารณาใช้กลยุทธ์นี้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หรือการลดต้นทุน และการเพิ่มกำไร เป็นต้น โดยเฉพาะการลดต้นทุนมีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และคู่แข่งใช้กลยุทธ์ด้านราคา เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยกลยุทธ์การเจริญเติบโต แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- ก. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) ใช้เมื่อบริษัทเห็นโอกาสในการทำตลาด (อุปสงค์มากกว่าอุปทาน) โดยจะทุ่มเท การวิจัย การตลาด การผลิต เน้นสินค้าหรือบริการในตลาดใดตลาดหนึ่ง
- ข. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) โดยสามารถกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับธุรกิจเดิมเลยก็ได้

2. กลยุทธ์ในการรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

องค์กรที่มีการเจริญเติบโตระดับปานกลาง อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมปานกลาง มีความดึงดูดของอุตสาหกรรมปานกลาง และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย สามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้ โดยที่กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- ก. กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) มักใช้ภายหลังที่ธุรกิจมีการขยายการเจริญเติบโต ทำให้ขาดทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกิจการ
- ข. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) คือกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและดำเนินการได้ดีอยู่แล้ว และสภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรอาจปรับเป้าหมายองค์กร ตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น
- ค. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) คือ การที่องค์กรพยายามจะลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ค่าวิจัยและพัฒนา ค่าบำรุงรักษา ค่าโฆษณา และค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า เป็นต้น การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง ส่งผลทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment) เป็นกลยุทธ์ที่อาจเกิดจากการขยายตัวมากเกินไป หรือการขยายตัวประสบปัญหา หรือมีภาวะฉุกเฉินด้านการเงิน เนื่องจากการตลาดซบเซา การใช้กลยุทธ์ตัดทอน เป็นลักษณะของการป้องกันตัวเอง เพื่อความอยู่รอดของกิจการในอนาคต แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์

- ก. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) มักใช้ในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือยอดขายลดลง เป็นกลยุทธ์ที่ลดกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานให้น้อยลง โดยการลดขนาดองค์กร (Downsizing) โดยการลดจำนวนพนักงานและปรับโครงสร้างองค์กร (Reengineering) ตัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็นออกไป
- ข. กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) การที่องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพองค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า ซึ่งจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ควบคู่กับกลยุทธ์อื่นได้
- ค. กลยุทธ์การขายทิ้ง/ถอนการลงทุน (Self-out Divestment Strategy) มักใช้ในช่วงธุรกิจตกต่ำ โดยที่ไม่มีโอกาสเติบโตหรือสามารถทำอะไรได้ การลงทุนที่ให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากธุรกิจ
- ง. กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อกลยุทธ์การตัดทอนไม่ประสบผลสำเร็จ ใช้สำหรับ

ธุรกิจที่ไม่สามารถทำประโยชน์ได้อีกต่อไปหรือทำไปก็ขาดทุน จึงเลิกกิจการหรืออาจขายกิจการไปให้ผู้อื่น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategies)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้แข่งขันโดยตรงกับคู่แข่งในตลาดมักจะเรียกว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ” (Business level of strategic management) ซึ่งคู่แข่งนั้นอาจเป็นหน่วยธุรกิจแต่ละแห่งของบริษัทขนาดใหญ่ หรือเป็นธุรกิจดำเนินกิจการเพียงลำพัง หรืออาจเป็นธุรกิจที่ไม่มีความหลากหลาย แต่การดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ถ้าหากธุรกิจใดได้กำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนี้ขึ้นมา ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

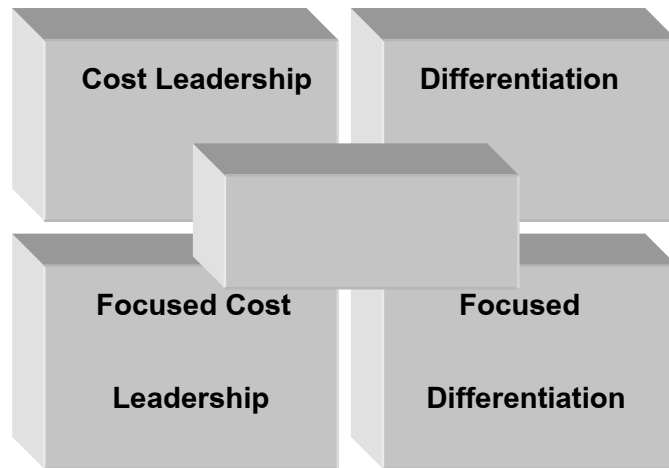
กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการเน้นการปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันของบริษัทหรือผลิตภัณฑ์ในหน่วยธุรกิจหนึ่ง ๆ กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการตอบคำถามว่าอุตสาหกรรมใดที่บริษัทควรดำเนินการอยู่ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามว่าบริษัทหรือหน่วยธุรกิจจะแข่งขันอย่างไรในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

Micheal E. Porter ได้นำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในอุตสาหกรรม คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือผู้นำด้านต้นทุน (Lower Cost Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง ในขณะที่ควบคุมต้นทุนต่ำที่สุด ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ และการมีต้นทุนต่ำจะเป็นการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้าตลาดรายใหม่ด้วย
2. กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์เหนือกว่าคู่แข่งในแง่ของคุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษและบริการหลังการขาย

นอกจากนี้ Porter ได้เสนอว่า องค์กรควรระบุตลาดที่ต้องการแข่งขัน กล่าวคือ ก่อนทำการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน องค์กรควรเลือกระดับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอให้แก่ลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย ชนิดของลูกค้าที่ต้องการตอบสนอง และทำเลอื่นที่ต้องการแข่งขัน นั่นคือ องค์กรต้องเลือกระหว่างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างกว้างขวาง (Brand Target) หรือกลุ่ม Mass Market หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะ (Narrow Market)

หรือกลุ่ม Niche Market การพิจารณากลุ่มลูกค้าเป้าหมายร่วมกับการพิจารณากลยุทธ์การแข่งขันจะได้กลยุทธ์ตามที่แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ 2.2 แสดงถึงกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากแผนภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกำหนดแนวทางการแข่งขันในตลาดในระดับธุรกิจ

1. ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำมุ่งไปยังตลาดเป้าหมายกว้าง โดยโครงสร้างกระบวนการการผลิตที่มีประสิทธิภาพจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Curve) การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เมื่อองค์กรมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งได้โดยที่ยังได้กำไรในระดับที่พอใจ ตัวอย่างองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเช่น **Wal-Mart** นอกจากนี้ องค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกิดอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ เนื่องจากมีสัดส่วนของส่วนแบ่งการตลาดสูง ทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบในปริมาณมาก รวมทั้งจะสามารถสร้างอุปสรรคการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ต้องผลิตเป็นปริมาณมากเพื่อให้เกิดต้นทุนต่ำ

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้า/บริการ ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนี้มักใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยเพื่อหาความต้องการของผู้บริโภค หรือการพัฒนาสินค้าใหม่ ตัวอย่างของกลยุทธ์กลุ่มนี้ เช่น **Innovation Strategy** -กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ซึ่งแยกออกเป็น **Operational Strategy** ที่มุ่งนวัตกรรมในการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และ **Strategic Innovation** ที่มุ่งนวัตกรรมในการเพิ่มคุณค่า บริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เช่น สตาร์บัคที่สามารถสร้างความแตกต่างของธุรกิจขายกาแฟ ด้วยการสร้างความแตกต่างของบรรยากาศการดื่มกาแฟ ไม่ได้ขายแต่เพียงกาแฟ โดยร้านสตาร์บัคจะเป็นสถานที่ที่ลูกค้าคิดถึงถึงกลับบ้านและที่ทำงาน การสร้างความแตกต่างสามารถแบ่งได้ดังนี้

- 2.1 รูปร่างของผลิตภัณฑ์ (Product Features) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านลักษณะทางกายภาพ และสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์
- 2.2 บริการหลังการขาย (After-sale Service) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวก และคุณภาพของการบริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์
- 2.3 ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Desirable Image) เป็นรากฐานสำคัญของสินค้าแฟชั่นทั้งหลาย
- 2.4 นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถใช้เป็นส่วนสำคัญของข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อสร้างขอบเขตของธุรกิจให้ขยายวงกว้างขึ้น
- 2.5 ชื่อเสียงของกิจการ (Reputation of the Firm) การสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขยายสินค้า
- 2.6 มีการผลิตอย่างสม่ำเสมอ (Manufacturing Consistency) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกิจการประเภทประกอบชิ้นส่วนซึ่งต้องประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ เพื่อดำเนินการผลิตให้ได้สินค้าสำเร็จรูปออกมา และมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตโดยใช้สถิติ รวมทั้งการจัดลำดับการควบคุมคุณภาพเข้ามาช่วยในการผลิต
- 2.7 เครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ (Status Symbol) รถยนต์ที่มีราคาแพงมากกว่าราคาบ้านบางหลังเป็นสิ่งที่ถูกซื้อเข้ามาด้วยเหตุผลอื่นมากกว่าการซื้อมาใช้เพียงแค่เบียดพาหนะสำหรับเดินทาง

3. กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น (Focus Group) กลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในบางเรื่อง (Specialize in some way) เพื่อเจาะตลาดเฉพาะ (niche market) เช่นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ สินค้าเฉพาะ หรือพื้นที่บางพื้นที่ และองค์กรสามารถสร้างคุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

3.1 กลยุทธ์การมุ่งเน้นและต้นทุนต่ำ (Focused Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบ ความชำนาญในบางเรื่องหรือบางตลาด และสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนต่ำ เหมาะสำหรับอุตสาหกรรมที่ยากในการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการ บริษัทที่ได้เลือกใช้กลยุทธ์แบบนี้จะสร้างความได้เปรียบจากการที่ผู้นำในอุตสาหกรรมไม่สามารถผลิตหรือให้บริการในบางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีต้นทุนสูง เช่น ผู้นำอุตสาหกรรมไม่สามารถผลิตสินค้าที่ยอดสั่งสินค้าจำนวนน้อยได้ เนื่องจากไม่คุ้มค่า จะเห็นได้จากการเกิดธุรกิจรับจ้างผลิตนามบัตร หรือสิ่งพิมพ์ที่มียอดสั่งผลิตจำนวนไม่มาก หรือการที่บริษัทค้าวัสดุก่อสร้างต้องตั้งตัวแทนจำหน่ายในแต่ละพื้นที่ที่จะดำเนินการเอง เนื่องจากผู้ค้าวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นมีความชำนาญในพื้นที่และสามารถจัดการเรื่องการขนส่งให้มีต้นทุนต่ำกว่าการที่บริษัทขนาดใหญ่จะลงทุนเองทั้งหมด

3.2 กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบด้วยการมุ่งเน้นตลาดบางตลาด และสร้างคุณค่าด้วยความแตกต่างในบางเรื่อง เช่น Porsche ที่แข่งขันกับผู้ค้ารถยนต์รายใหญ่ด้วยการมุ่งทำตลาดเฉพาะรถสปอร์ต บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่างต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพ มาตรฐาน เนื่องจากในตลาดขนาดเล็กลูกค้าเฉพาะกลุ่มจะมีความรู้ในเรื่องสินค้า หรือบริการนั้น ๆ เป็นอย่างดี บริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์แบบนี้หากประสบความสำเร็จในตลาดเฉพาะแล้ว จะสามารถขยายเข้าไปในตลาดอื่นได้ หรืออาจเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อไปแข่งขันในตลาดใหญ่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย 5 ด้านที่สำคัญได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าใหม่ หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่าทดแทน หรือดำเนินกิจกรรมปรับปรุงสินค้าเดิม หรือปรับปรุงรูปแบบบริการซึ่งมีทั้งการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเอง (Innovation strategy) และการลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น (Imitation strategy)

2. กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (Operation strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling costs) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (Efficient plant operations) ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบทางการปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ลักษณะผลการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 การพิจารณาองค์ประกอบทางการปฏิบัติการครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- การใช้สมรรถนะของทรัพยากร (Capacity utilization) เช่นความต้องการสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นของเครื่องจักรและแรงงาน และวิธีการใช้สมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติการเพื่อให้กระบวนการผลิตและบริการมีคุณภาพมากขึ้น ผลิตรวดเร็วขึ้น ลดต้นทุนมากขึ้น
- การกำหนดสถานที่การปฏิบัติการ เช่น แหล่งผู้รับบริการ ความพร้อมด้านแรงงานท้องถิ่น การจัดหาวัสดุ ระบายจ่ายจากเงินทุน และการกระจายสินค้าและบริการเพื่อเป็นปัจจัยในการสนับสนุนการผลิตและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น ส่งมอบได้เร็วขึ้นและลดต้นทุนมากขึ้น
- กระบวนการผลิตที่เหมาะสม เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ความรวดเร็วในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี คุณภาพของอุปกรณ์การผลิต ความยืดหยุ่นในกระบวนการผลิตและการควบคุมคุณภาพของปัจจัยการผลิตเพื่อการผลิตและบริการที่มีปริมาณมากขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น ผลิตได้รวดเร็วขึ้นและลดต้นทุนได้มากขึ้น
- การจัดหาและบำรุงรักษาอุปกรณ์ เช่น การวางแผนและจัดซื้ออุปกรณ์ ทดแทนการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้กระบวนการผลิตและบริการมีคุณภาพมากขึ้น ผลิตได้รวดเร็วและลดต้นทุนได้มากขึ้น

2.2 การวิเคราะห์ลักษณะของผลการปฏิบัติการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านต้นทุน คุณภาพการจัดการ ความน่าเชื่อถือในกระบวนการผลิต และความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร (Certo and Peter, 1991: 260)

- ประสิทธิภาพด้านต้นทุน เช่น การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานต่ำ อุปกรณ์เหมาะสมกับกิจการ สมรรถนะสูง ประสิทธิภาพในการผลิตสูง และค่าแรงต่ำ เป็นต้น เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต
- คุณภาพของการจัดการ เช่น การจัดหาพนักงานที่มีทักษะสูง การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานที่มีคุณค่าสูง การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการควบคุมมาตรฐานของงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ
- ความเชื่อถือได้ในกระบวนการผลิต เช่น ผลผลิตที่ได้ตามเวลาที่กำหนด เครื่องจักรไม่เสียหาย การลาออกของพนักงานต่ำ และพนักงานอุทิศตนตามข้อผูกพัน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลงานตามระยะเวลาที่กำหนด
- ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร เช่น การจัดหาวัสดุทันตามเวลา มีสมรรถนะส่วนเกิน มีคนงานที่มีทักษะหลายด้าน มีการควบคุมการไหลเวียนของงาน มีเครื่องจักรที่ใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น ลดต้นทุนได้มากขึ้นและผลิตได้รวดเร็วขึ้น

3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินโดยดำเนินการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินการ และดำเนินการประเมินผลสถานะทางการเงิน เพื่อการปรับแผน โดยพิจารณาดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบทางการเงิน ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของเงินทุน การจัดหาและจัดสรรเงินทุน และการจัดการเงินปันผล
- การวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และการวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน

4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดโดยดำเนินการกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน การเลือกกลยุทธ์การตลาดต้องพิจารณาจำแนกชนิดของตลาดและปัจจัยร่วมทางการตลาด

5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล โดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

การผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านนี้เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เกิดความสอดคล้องมากที่สุดและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation Constraints)

ผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างประกอบกับการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความสมดุลและสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรให้สามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต ต้องให้ความสนใจศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์มี 5 ประการ คือ

1. การจัดหาทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนในระดับสูง อาจต้องใช้จ่ายเงินในกระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น การจัดหาเงินเพิ่มเติมจากแหล่งการเงินอุดหนุนและแหล่งเงินกู้ยืมที่เดิมและแหล่งใหม่อาจทำได้ในขอบเขตที่จำกัด
2. เจตคติต่อข้อเสียดังกล่าว กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนในระดับที่สูง อาจมีความเสี่ยงสูงในการเลือกใช้ จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงในระดับใด
3. ขีดความสามารถขององค์กร กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรเท่าที่มีอยู่ บางครั้งองค์กรอาจจะต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะไม่เพียงพอและบุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างรวดเร็วได้
4. ความสัมพันธ์ของช่องทางไหลเวียนในกระบวนการผลิต กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องหาช่องทางใหม่ในกระบวนการผลิตโดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรนำเข้า อาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องนำเข้ามีไม่เพียงพอในตลาด

5. การโต้ตอบของคู่แข่งกัน กลยุทธ์ที่ต่อสู้กับคู่แข่งกันอาจก่อให้เกิดปัญหาตามมาจากการที่คู่แข่งทำกาโต้ตอบ เช่น การลดราคาสินค้าให้ต่ำลงอาจทำให้คู่แข่งกันทำการลดราคาให้ต่ำลงจนเป็นสงครามราคากระจายไปทั่วตลาด

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)

(ภาควิชาการการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ: <http://elearning.bu.ac.th>)

การตัดสินใจนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดไม่ว่าจะเป็นตลาดผู้บริโภค ตลาดอุตสาหกรรม ตลาดผู้ขายต่อ หรือตลาดรัฐบาลนั้น โดยทั่วไปแล้วบริษัทไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความเหมาะสมหรือตรงกับความต้องการของลูกค้าในทุกตลาดได้ เนื่องจากลูกค้ามีจำนวนมาก มีถิ่นที่อยู่กระจัดกระจาย และมีลักษณะความชอบ ความต้องการ และวิธีการปฏิบัติการซื้อที่แตกต่างกัน โดยบริษัทจะนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่เฉพาะตลาดที่บริษัทชำนาญและเห็นโอกาสความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางการตลาดในกาดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคมีความหลากหลาย กลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมาย (Target marketing) จึงถูกนำมาใช้ ซึ่งหมายถึง การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อสนองความต้องการของตลาด ที่มีลักษณะความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมการบริโภคที่แตกต่างกัน ในการจัดส่วนประสมทางการตลาดให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการแบ่งตลาดออกเป็น ส่วน ๆ โดยอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคหรือตลาดเป็นพื้นฐานในการแบ่ง หลังจากนั้นจึงกำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้สอดคล้องกับความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมของตลาดที่เลือกเป็นเป้าหมายนั้น ซึ่งกลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมายนี้ บริษัทต้องพิจารณา 3 ประการ คือ

- **ประการที่หนึ่ง การแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation หรือ Segmenting)**

เป็นการแบ่งตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งออกเป็นตลาดย่อย ๆ ที่แตกต่างกันทางด้านความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาดย่อย ๆ นั้น โดยอาศัยคุณสมบัติของผู้บริโภคหรือตลาดเป็นปัจจัยในการแบ่ง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถแยกตลาดออกเป็น ส่วน ๆ (Market Segment) และทำให้เห็นความเด่นชัดที่แตกต่างกันของคุณสมบัติ ความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละส่วนของตลาด เพื่อจะได้วางแผนและใช้ความพยายามทางการตลาดได้เหมาะสมกับแต่ละส่วน

ตลาด ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์กระเป๋าส่งส่วนตลาดโดยยึดเกณฑ์ เพศ วัย รายได้ และ รสนิยม เป็นพื้นฐานในการแบ่งตลาดกระเป๋าส่งออกเป็น ส่วน ๆ (Market Segment)

- **ประการที่สอง การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market targeting หรือ Targeting)**

ซึ่งเป็นกิจกรรมในการประเมินผลและการเลือกส่วนตลาด (Market Segment) ที่บริษัท เห็นว่าเหมาะสมกับทรัพยากรและความชำนาญของบริษัท ตลอดจนเป็นส่วนตลาดที่มี โอกาสทางการตลาด มีศักยภาพในการสร้างยอดขายและทำกำไรให้กับบริษัท ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์กระเป๋าส่งของบริษัท เลือกตลาดเป้าหมายเป็นผู้หญิง อายุ 30-60 ปี รายได้สูง และรสนิยมดี

ประการที่สาม การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market positioning หรือ Positioning) เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เกิดขึ้นในใจของ ผู้บริโภคในเชิงเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสารทาง การตลาดเป็นเครื่องมือในกระบวนการสร้างตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ กระเป๋าส่งของบริษัท จะกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์บริษัท โดยเน้น ความเป็นผลิตภัณฑ์กระเป๋าส่งซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกับมาตรฐานการส่งออก

เครื่องมือ 3 ประการนี้ เราเรียกว่า STP marketing ซึ่งคำว่า STP ย่อมาจาก Segmenting, Targeting และ Positioning

การเลือกกลยุทธ์

(กฤษฎา เสกตระกูล : 2548)

ขั้นตอนในลำดับต่อไปนี้คือการกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ สำหรับในเอกสารนี้จะมุ่งเน้นอธิบายถึงแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับ ธุรกิจขนาดย่อมเป็นสำคัญ

การกำหนดกลยุทธ์นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)
- 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)
- 3) กลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional strategy)

ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของกลยุทธ์ในแต่ละลำดับดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

จะบอกถึงทิศทาง การขยายตัวของธุรกิจในอนาคตว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด องค์กรควรทำธุรกิจอะไรบ้าง ควรเพิ่มธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical integration) เช่น ทำโรงงานผลิตเส้นไหมแล้วอาจจะขยายตัวมาทำโรงทอผ้าไหม ตัดเย็บเสื้อผ้าแฟชั่นจากผ้าไหม เป็นต้น หรือควรขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal integration) เช่น ตัดเย็บเสื้อผ้าจากผ้าไหม ซึ่งมีลูกค้าวัยผู้ใหญ่ แล้วอาจขยายธุรกิจเป็นทำเสื้อผ้าสำหรับคนทำงาน และสำหรับเด็ก เป็นต้น โดยสรุปแล้วกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเป็นการระบุวิธีการ หรือแนวทางเกี่ยวกับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกว่า ในธุรกิจแต่ละชนิดขององค์กร (กรณีที่มีหลายธุรกิจ) องค์กรอาจจะมีการกำหนดวิธีการแข่งขันในอุตสาหกรรมของธุรกิจนั้นอย่างไร เช่น การผลิตเสื้อผ้าของเราเป็นแบบงานฝีมือ (Hand-made) เน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความแตกต่าง หรือเป็นการเน้นคนกลุ่มมากซึ่งเป็นตลาดใหญ่ แต่ต้องการเสื้อผ้าราคาย่อมเยา เป็นต้น

3) กลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional strategy)

สำหรับกลยุทธ์ตามหน้าที่ เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามสำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้วกลยุทธ์ระดับองค์กร กับกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะใกล้เคียงกันมาก จุดที่มองสามารถดูที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นสำคัญ เพราะธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก จำนวนผลิตภัณฑ์ยังมีไม่มาก จนในองค์กรต้องแบ่งเป็นหน่วยธุรกิจย่อย ๆ (Business Units) และเป้าหมายของธุรกิจขนาดย่อมเหล่านี้ก็พยายามดิ้นรนต่อสู้ให้อยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และรอวันเติบโตอย่างมั่นคง กลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะหาวิธีเติบโตโดยการใช้จ่ายกลยุทธ์ขยายตัวไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ จึงไม่ค่อยมีความจำเป็น ดังนั้น ในกรณีของธุรกิจขนาดย่อมจุดสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ คือควรศึกษาว่ากิจการควรมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจอย่างไรที่จะทำให้บริษัทเข้าแข่งขันได้ และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันอธิบายได้ดังรูป

ลักษณะกลยุทธ์

	ต้นทุนต่ำ	การสร้างความ
แตกต่าง		
กว้าง	ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership)	การสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง (Differentiation)
ขอบข่าย ของตลาด	ต้นทุนต่ำในลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Cost focus)	การสร้างความแตกต่างในลูกค้าเฉพาะ กลุ่ม (Differentiation focus)
แคบ		

แผนภาพ 2.3 ลักษณะกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละขอบข่ายตลาด

จากแผนภาพที่ 2.3 แสดงลักษณะกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละขอบข่ายของตลาดเพื่อให้เห็นภาพและกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดได้ชัดเจน

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจเลือกหาวิธีการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantages) ให้กับกิจการ ซึ่งมีอยู่ 2 วิธีคือ

- 1) การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower cost) คือวิธีการพยายามสร้างความสามารถของธุรกิจในการผลิต และจำหน่ายสินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง
- 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือการสร้างความโดดเด่นในตัวสินค้าและบริการให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าแตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้าเห็นว่ามีความคุ้มค่าส่วนเพิ่มมากกว่าของคู่แข่ง

ในการใช้กลยุทธ์ทั้งสองนี้ ถ้าขอบข่ายของตลาดสินค้าและบริการที่จำหน่ายแบ่งออกเป็นกว้างและแคบ ทางเลือกของกลยุทธ์อาจแบ่งออกได้เป็น 4 กรณี ดังแผนภาพข้างต้นคือ

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ (Cost leadership)

ถ้าผลิตภัณฑ์ของเรามีตลาดที่กว้างขวาง และลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น เสื้อผ้าของกลุ่มผู้มีรายได้น้อย อาหาร ของใช้ประจำวัน กลยุทธ์หนึ่งที่ธุรกิจสามารถเลือกใช้

คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ โดยเป็นความพยายามที่จะเอาชนะคู่แข่งชั้น โดยการทำกระบวนการผลิตและจำหน่ายมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เช่น การขยายกำลังการผลิตจำนวนมาก เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การเลือกใช้เทคโนโลยี ในการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น ข้อดีของการใช้กลยุทธ์นี้ ก็คือ 1) สามารถต่อราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งชั้น เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งความได้เปรียบในเรื่องราคาจะได้ผลอย่างมากในกรณีเป็นตลาดของผู้มีรายได้น้อย ซึ่งเป็นตลาดที่กว้างและลูกค้าสนใจเรื่องระดับราคาเป็นพิเศษ 2) ถ้าในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันด้านราคากันมากขึ้น ธุรกิจที่ใช้ต้นทุนต่ำนี้จะสามารถทนทานต่อการแข่งขันที่รุนแรงได้มากกว่าคู่แข่งที่มีต้นทุนสูงกว่า ส่วนข้อเสียของการใช้กลยุทธ์นี้ได้แก่ 1) ถ้ามีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตได้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้เทคโนโลยีที่เราใช้ล้าสมัยไป ทำให้มีสิทธิสูญเสียการเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้ 2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ มักสัมพันธ์กับการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass production) ดังนั้นจึงต้องลงทุนมากเพื่อให้มีกำลังการผลิตสูง ๆ

สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว การที่มีขนาดเล็ก (ซึ่งรวมถึงขนาดของกำลังการผลิตด้วย) การใช้กลยุทธ์นี้จึงไม่ค่อยเหมาะสมนัก เช่น ถ้าเราเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่ต้องการผลิตเสื้อผ้าสำหรับผู้มีรายได้น้อย ซึ่งมีตลาดอยู่กว้างขวาง เราก็ต้องผลิตมาเพื่อขายแข่งกับผู้ผลิตรายใหญ่ด้วย ซึ่งอาจมีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนและเครื่องมือและงบประมาณทางการตลาดมากกว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่จะหันมาใช้กลยุทธ์นี้จึงควรกระทำ เมื่อขนาดของธุรกิจเติบโตและมีกำลังเงินทุนพอที่จะขยายกำลังการผลิต หรือลงทุนในเทคโนโลยีที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้มาก ๆ แล้วเท่านั้น

2) กลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำในลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Cost focus)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำเช่นกัน แต่มุ่งเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าเห็นว่าขนาดของมูลค่าตลาดเฉพาะกลุ่มนั้นคุ้มค่าพอที่จะเข้าไปจับและการสนใจเฉพาะกลุ่มจะทำให้บริการลูกค้าได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และธุรกิจขนาดย่อมบางประเภทสามารถเลือกใช้กลยุทธ์แบบนี้ได้ เช่น การผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าราคาถูกเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นแรงงานในย่านโรงงานแถวสมุทรปราการ หรือสำหรับกลุ่มลูกค้าตามตลาดนัด หรือการตั้งร้านซักอบรีด และซักแห้งในเขต อ.เมือง จ.ขอนแก่น (เป็นการระบุดูขอบเขตของตลาดให้แคบ) แล้วพัฒนาให้กิจการมีกระบวนการซักอบรีดและซักแห้งแบบมาตรฐาน รับงานได้มาก และมีราคาและต้นทุนต่ำกว่าของคู่แข่งรายเล็ก ๆ เป็นต้น

3) กลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง (Differentiation)

เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ความพยายามในการคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษหลาย ๆ ด้าน (Uniquenesses) ในตัวสินค้าหรือบริการของกิจการ (Product) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-added) ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์อาจทำให้เกิดจาก รูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย ภาพพจน์ที่ดี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ ความมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์หรือด้วยสัญลักษณ์ที่แสดงสถานภาพ เป็นต้น ธุรกิจขนาดย่อมสามารถใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เป็นจุดแข็งที่จะต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือระหว่างธุรกิจขนาดย่อมด้วยกันก็ได้ โดยแสวงหาจุดเด่นที่จะทำให้สินค้าของตนแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการมองกลับไปแบบจำลองสายโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) แล้วพิจารณาว่าจะสร้างมูลค่าเพิ่มได้จากกิจกรรมอะไรบ้าง ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เช่น โรงงานที่ผลิตแต่หุ่นยนต์เพื่อจำหน่ายอาจเข้าไปดูที่กระบวนการผลิตว่าจะพัฒนาให้ผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติม เช่น เส้นผัดไท หุ่นสลิม ได้หรือไม่ ส่วนในด้านการตลาดและการขาย อาจจะพัฒนาตั้งหน้าร้านจำหน่ายเป็นของฝาก หรือส่งขายตามห้างสรรพสินค้า และร้านอาหารต่าง ๆ เป็นต้น

4) กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Differentiation focus)

เป็นกลยุทธ์ที่พยายามสร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์ ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า แต่จะมุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะ เช่น ลูกค้ากลุ่มเฉพาะเจาะจง สินค้าเฉพาะอย่าง หรือภูมิภาคบางแห่ง ธุรกิจขนาดย่อมบางประเภทสามารถเข้ามาเจาะตลาดกลุ่มเฉพาะโดยใช้กลยุทธ์เช่นนี้ได้ เช่นธุรกิจจำหน่ายและสอนอุปกรณ์ดำน้ำ จะจับกลุ่มลูกค้าที่ชอบหรือสนใจการดำน้ำ อาจสร้างความแตกต่างโดยการสอนดำน้ำ จัดทัวร์การดำน้ำในสถานที่สวยงามเป็นระยะ ๆ หรือธุรกิจจำหน่ายอาหาร อุปกรณ์เสริมสวยสำหรับสุนัขอาจร่วมมือกับคลินิกสัตวแพทย์จัดโครงการตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับสุนัข และจัดการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์สำหรับสุนัขแก่กลุ่มลูกค้าที่มีสุนัขเป็นสัตว์เลี้ยง เป็นต้น กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเหล่านี้ ถ้าทำให้ลูกค้าประทับใจได้สำเร็จ ก็จะเป็นลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าของคู่แข่ง และมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ต่อไป

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับสินค้าของผู้บริโภค

- ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สุดในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมมนุษย์ เช่น การศึกษา ความเชื่อ ยังรวมถึงพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ได้รับการยอมรับภายในสังคมใดสังคมหนึ่ง โดยเฉพาะลักษณะชั้นทางสังคม ประกอบไปด้วย 6 ระดับ

ชั้นที่ 1 Upper-Upper Class ประกอบไปด้วยผู้ที่มีชื่อเสียงเก่าแก่ เกิดมาบนกองเงินกองทอง

ชั้นที่ 2 Lower-Upper Class เป็นชั้นของคนรวยหน้าใหม่ บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ในวงการบริหารเป็นผู้ที่มีรายได้สูงสุดในจำนวนชั้นทั้งหมด จัดอยู่ในระดับมหาเศรษฐี

ชั้นที่ 3 Upper-Middle Class ประกอบด้วยชายหญิงที่ประสบความสำเร็จในวิชาอื่น ๆ สมาชิกชั้นนี้ส่วนมากจบปริญญาจากมหาวิทยาลัย กลุ่มนี้เรียกกันว่าเป็นตาเป็นสมองของสังคม

ชั้นที่ 4 Lower-Middle Class เป็นพวกที่เรียกว่าคนโดยเฉลี่ย ประกอบด้วยพวกที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก พวกทำงานนั่งโต๊ะระดับต่ำ

ชั้นที่ 5 Upper-Lower Class เป็นพวกจนแต่ซื่อสัตย์ ได้แก่ชนชั้นทำงานเป็นชั้นที่ใหญ่ที่สุดในชั้นทางสังคม

ชั้นที่ 6 Lower-Lower Class ประกอบด้วยคนงานที่ไม่มีความชำนาญกลุ่มชนวนาที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง ชนกลุ่มน้อย

2. ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอ้างอิง ครอบครัว บทบาท และสถานะของผู้ซื้อ

2.1 กลุ่มอ้างอิง หมายถึงกลุ่มใด ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องกัน ระหว่างคนในกลุ่มแบ่งเป็น 2 ระดับ

- กลุ่มปฐมภูมิ ได้แก่ครอบครัว เพื่อนสนิท มักมีข้อจำกัดในเรื่องอาชีพ ระดับชั้นทางสังคม และช่วงอายุ

- กลุ่มหุติยภูมิ เป็นกลุ่มทางสังคมที่มีความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว แต่ไม่บ่อย มีความเหนียวแน่นน้อยกว่ากลุ่มปฐมภูมิ

2.2 **ครอบครัว** เป็นสถาบันที่ทำการซื้อเพื่อการบริโภคที่สำคัญที่สุด นักการตลาดจะพิจารณาครอบครัวมากกว่าพิจารณาเป็นรายบุคคล

2.3 **บทบาททางสถานะ** บุคคลที่เกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม เช่น ครอบครัว กลุ่มอ้างอิง ทำให้บุคคลมีบทบาทและสถานภาพที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม

3. **ปัจจัยส่วนบุคคล** การตัดสินใจของผู้ซื้อมักได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติส่วนบุคคลต่าง ๆ เช่น อายุ อาชีพ สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำเนินชีวิต วัฏจักรชีวิตครอบครัว

4. **ปัจจัยทางจิตวิทยา** การเลือกซื้อของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยา ซึ่งจัดปัจจัยในตัวผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อและการใช้สินค้า ปัจจัยทางจิตวิทยาประกอบด้วย การรับรู้ ความเชื่อและทัศนคติ บุคลิกภาพและแนวความคิดของตนเอง

• กระบวนการตัดสินใจซื้อ

นักการตลาดจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ซื้อและทำความเข้าใจว่าผู้บริโภคทำการตัดสินใจซื้อจริง ๆ อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องแยกแยะให้ได้ว่าใครเป็นผู้ทำการตัดสินใจซื้อ รูปแบบและขั้นตอนในกระบวนการซื้อเป็นอย่างไร

บทบาทการซื้อ

เราสามารถจำแนกบทบาทที่คนเราตัดสินใจซื้อออกเป็น 5 บทบาทดังต่อไปนี้

1. ผู้ริเริ่ม (Initiator) คือ บุคคลแรกที่เสนอความคิดเกี่ยวกับการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ
2. ผู้มีอิทธิพล (Influencer) คือ บุคคลที่เป็นเจ้าของความคิด หรือข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ
3. ผู้ตัดสินใจ (Decider) คือ บุคคลที่ทำการตัดสินใจในการซื้อ เช่น ควรซื้อหรือไม่ ควรซื้ออะไร ซื้ออย่างไรและที่ไหน เป็นต้น
4. ผู้ซื้อ (Buyer) คือ บุคคลที่กระทำการซื้อหรือลงมือซื้อ
5. ผู้ใช้ (User) คือ บุคคลที่เป็นผู้ใช้หรือบริโภคผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อ

บริษัทที่ชาวนลาดจะวิจัยกระบวนการตัดสินใจซื้อที่เกี่ยวข้องกับประเภทสินค้าของตน พวกเขาจะสอบถามผู้บริโภคว่ารู้สึกคุ้นเคยกับหมวดสินค้าและตราสินค้าดังกล่าวเมื่อใด ความเชื่อเกี่ยวกับตราสินค้านั้นเป็นอย่างไร และพวกเขา รู้สึกพอใจกันมากน้อยเพียงใดหลังจากซื้อมาใช้แล้ว ในกระบวนการตัดสินใจซื้อ ผู้บริโภคจะผ่านขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 การตระหนักถึงปัญหา กระบวนการตัดสินใจซื้อเกิดขึ้นเมื่อผู้ซื้อตระหนักถึงปัญหาหรือความต้องการ โดยผู้บริโภครู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างภาวะความต้องการที่แท้จริงและพึงปรารถนา ความต้องการอาจถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก จากที่เราได้ศึกษาเรื่องความต้องการว่า หนึ่งในความต้องการปกติธรรมดาของบุคคลซึ่งได้แก่ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ เกิดขึ้นในระดับต่ำสุดจนกลายเป็นแรงขับซึ่งความต้องการได้ถูกปลุกเร้าจากสิ่งกระตุ้นภายนอก

ดังนั้น นักการตลาดจึงจำเป็นต้องระบุสถานการณ์ที่กระตุ้นความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมาได้ และการเก็บข้อมูลจากผู้บริโภคหลาย ๆ คน ทำให้นักการตลาดสามารถระบุได้ว่าสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจในหมวดสินค้าหนึ่ง ๆ มากที่สุดนั้นมีอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่สามารถกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภคมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การค้นหาข้อมูลข่าวสาร เมื่อผู้บริโภคได้รับการกระตุ้นจะมีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสินค้านั้น ๆ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ระดับด้วยกัน คือ ภาวะการค้นหาค้นหาข้อมูลแบบธรรมดาเรียกว่า การเพิ่มการพิจารณาให้มากขึ้น เช่นการเปิดรับข้อมูลเกี่ยวกับสินค้ามากขึ้น และในระดับถัดมา บุคคลอาจเข้าสู่การค้นหาข้อมูลข่าวสารอย่างกระตือรือร้น โดยการอ่านหนังสือ โทรศัพท์ถามเพื่อน และยังเข้าร่วมกิจกรรมอย่างอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้า

ขั้นที่ 3 การประเมินทางเลือก ผู้บริโภคประมวลข้อมูลเกี่ยวกับตราสินค้าเชิงเปรียบเทียบ และทำการตัดสินใจมูลค่าของตราสินค้านั้น ๆ ในขั้นตอนสุดท้ายอย่างไร ความจริงก็คือ กระบวนการประเมินผลข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายหรือเป็นกระบวนการเพียงกระบวนการเดียว ผู้บริโภคทุกคนหรือแม้กระทั่งเพียงคนเดียวจะมีกระบวนการประเมินเพื่อการตัดสินใจหลายกระบวนการด้วยกัน และแบบกระบวนการประเมินของผู้บริโภคส่วนใหญ่มีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีการเรียนรู้ ซึ่งมองว่าผู้บริโภคทำการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์โดยอาศัยจิตใต้สำนึกและมีเหตุผลสนับสนุน

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจซื้อ ในขั้นตอนการประเมินทางเลือกนี้ ผู้บริโภคจะสร้างรูปแบบความชอบในระหว่างตราสินค้าต่าง ๆ ที่มีอยู่ในทางเลือกเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริโภคอาจสร้างรูปแบบความตั้งใจการซื้อไว้ที่ตราสินค้าที่ชอบมากที่สุด แต่อาจมี 2 ปัจจัยที่เข้ามาสอดแทรกความตั้งใจและการตัดสินใจในการซื้อ ปัจจัยตัวแรก คือ ทศนคติของผู้อื่น ปัจจัยตัวที่สอง คือ ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อาจเป็นตัวทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการซื้อได้

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมภายหลังการซื้อ หลังจากที่มีการซื้อผลิตภัณฑ์มาแล้วผู้บริโภคจะมีประสบการณ์ตามระดับของความพอใจหรือไม่พอใจในระดับหนึ่งระดับใด งานของนักการตลาดจะไม่ใช้จบลงหลังจากที่ผลิตภัณฑ์ได้ถูกขายออกไปแล้ว แต่นักการตลาดต้องคอยตรวจสอบความพึงพอใจหลังการซื้อของผู้บริโภคอีกด้วย ได้แก่ กิจกรรมหลังการซื้อ การใช้ และการจัดการหลังการซื้อ

บทความที่เกี่ยวข้อง

(โครงการศึกษาและจัดทำแบบอย่างการลงทุนเพื่อเผยแพร่ผ่านเครือข่าย Internet: 2547)

ก า ร ท ห อ ง เ ที่ ย ว

จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวในเขตภาคเหนือตอนบน ในอดีตได้รับการขนานนามว่า “นพบุรีศรีนครพิงค์” หรือ “เวียงพิงค์” เชียงใหม่ในวันนี้เป็นเมืองที่อุดมสมบูรณ์ไปด้วยแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติ โบราณสถาน โบราณวัตถุ และขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมแบบล้านนาไทย ตลอดจนน้ำใจไมตรีของชาวเชียงใหม่ซึ่งเป็นที่ดึงดูดใจให้นักท่องเที่ยวมาเยือนจังหวัดเชียงใหม่ในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ลักษณะเด่นของเชียงใหม่สรุปได้ตามคำขวัญของจังหวัดเชียงใหม่ที่ว่า “ดอยสุเทพเป็นศรี ประเพณีเป็นสง่า บุปผชาติล้วนงามตา นามล้ำกานะกวี”

การเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมี 2 ลักษณะ คือ การเดินทางมาท่องเที่ยวเองและการใช้บริการบริษัทนำเที่ยว โดยที่พักรับนักท่องเที่ยว นักทัศนจร และผู้มาเยือน ประกอบด้วย โรงแรม เกสต์เฮาส์ บังกะโล รีสอร์ท บ้านญาติ/เพื่อน ที่พักในอุทยานแห่งชาติต่างๆ บ้านรับรองของทางราชการและเอกชน

ในปี 2547 จังหวัดเชียงใหม่มีการขยายตัวของเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น โดยมีจำนวนโรงแรมรวมทั้งสิ้น 214 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 10 และมีจำนวนผู้มาเยือน

นักท่องเที่ยว และนักท่องเที่ยว ทั้งสิ้น 7,797,086 คน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 15 โดยนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มาเยี่ยมเยือนจังหวัดเชียงใหม่สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และ ญี่ปุ่น ตามลำดับ

ตาราง 2.2 สรุปจำนวนโรงแรม และผู้เยี่ยมเยือน พ.ศ. 2543 – 2547

รายการ	พ.ศ.				
	2543	2544	2545	2546	2547
จำนวนโรงแรม	223	215	199	195	214
จำนวนห้องพัก	14,344	13,615	13,466	13,625	14,103
จำนวนผู้มาเยือน	3,361,764	3,452,878	3,660,886	3,399,906	3,898,543
1. ชาวไทย	2,001,757	1,907,511	1,852,168	1,922,059	2,101,099
2. ชาวต่างชาติ	1,360,007	1,545,367	1,808,718	1,477,847	1,797,444
จำนวนนักท่องเที่ยว	3,385,477	3,175,861	3,197,790	3,146,194	3,623,395
1. ชาวไทย	1,773,621	1,683,600	1,639,473	1,714,843	1,877,194
2. ชาวต่างชาติ	1,311,856	1,492,261	1,558,317	1,431,351	1,746,201
จำนวนนักท่องเที่ยว	276,287	277,017	263,096	253,712	275,148
1. ชาวไทย	228,136	223,911	212,695	207,216	223,905
2. ชาวต่างชาติ	48,151	53,106	50,401	46,496	51,243

หมายเหตุ

1. “นักท่องเที่ยว” หมายถึง ผู้ที่เดินทางไปเยือนจังหวัดนั้นๆ โดยวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ไม่ใช่การทำงาน การศึกษา และไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนั้นๆ โดยต้องพักค้างคืนอย่างน้อย 1 คืน
 2. นักทัศนาจร หมายถึง ผู้เยี่ยมเยือนที่ไม่พักค้างคืน
- ที่มา : สำนักงานท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ เขต 1

นอกจากนี้ สามารถแสดงจำนวนนักท่องเที่ยว ที่มาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ในรอบปี 2547 - 2548 แยกตามสัญชาติ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.3 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามสัญชาติ
พ.ศ. 2547 – 2548

สัญชาติ	2547	2548	+ / - (%)
ไทย	1,328,168	1,360,520	+ 2.44
มาเลเซีย	36,084	41,540	+ 15.12
สิงคโปร์	65,770	86,316	+ 31.24
จีน	24,033	74,166	+ 208.60
ฮ่องกง	16,825	19,594	+ 16.46
ญี่ปุ่น	125,938	146,794	+ 16.56
เกาหลี	21,925	29,467	+ 34.40
ไต้หวัน	39,890	58,982	+ 47.86
ออสเตรเลีย	18,343	11,575	- 36.90
เบลเยียม	38,444	28,151	- 26.77
เดนมาร์ก	18,291	21,012	+ 14.88
ฝรั่งเศส	116,806	126,841	+ 8.59
เยอรมัน	133,440	100,833	- 24.44
อิตาลี	25,389	24,099	- 5.08
เนเธอร์แลนด์	89,484	64,410	- 28.02
สวีเดน	19,842	14,535	- 26.75
สวิตเซอร์แลนด์	42,945	33,009	- 23.14
อังกฤษ	175,989	162,298	- 7.78
สหรัฐอเมริกา	227,080	256,062	+ 12.76
แคนาดา	36,127	33,952	- 6.02
ตะวันออกกลาง	34,849	27,382	- 21.43
ออสเตรเลีย	76,954	74,659	- 2.98
นิวซีแลนด์	14,974	11,120	- 25.74
อินเดีย	11,792	10,045	- 14.82
รัสเซีย	-	1,116	-
ยุโรปตะวันออก	-	2,300	-
อินโดนีเซีย	-	3,837	-
ฟิลิปปินส์	-	3,640	-
ฟินแลนด์	-	3,305	-
นอร์เวย์	-	4,057	-
สเปน	-	14,197	-
แอฟริกา	-	997	-
พม่า	-	3,938	-
อิสราเอล	-	20,109	-
ลาว	-	1,258	-

อื่นๆ	201,931	108,057	- 46.49
รวม	2,941,313	2,984,173	+ 1.46

ที่มา : สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ เขต 1 (ข้อมูลเบื้องต้น)

สถานประกอบการและสถานบริการในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่

จากการสำรวจสถานประกอบการในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ สามารถแสดงจำนวนสถานประกอบการโดยแยกตามแขวง 4 แขวงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.4 สรุปจำนวนสถานประกอบการและสถานบริการในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่

รายการ	แขวง				ยอดรวม
	เมืองราย	กาวิละ	นครพิงค์	ศรีวิชัย	
อาคารชุด	7	17	6	17	47
โรงแรม	53	14	32	41	140
หอพัก	148	175	210	361	894
ศูนย์การค้า	8	1	3	4	16
ตลาด	2	4	11	6	23
ร้านอาหาร	146	80	86	101	413
ปั้มน้ำมัน	7	12	8	7	34

ที่มา : งานแผนที่ภาษี ฝ่ายแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ส่วนพัฒนารายได้ สำนักการคลังสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ (ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2548)

สถานธนาฑูบาล

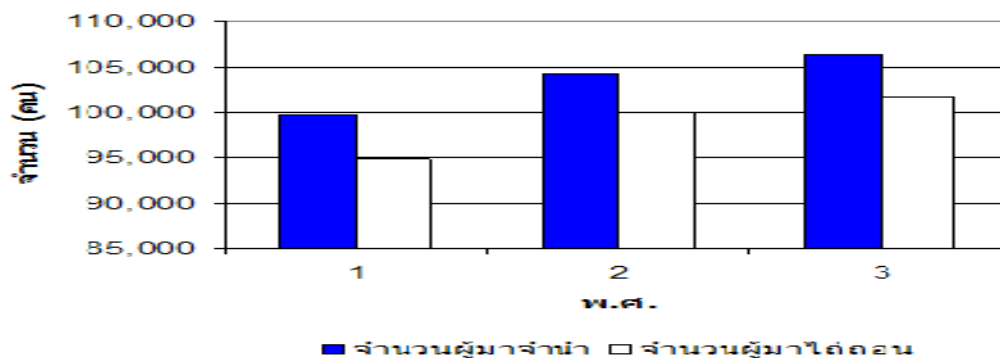
เทศบาลนครเชียงใหม่ มีสถานธนาฑูบาล (โรงรับจำนำ) 3 แห่ง ซึ่งเปิดให้บริการด้านการเงินแก่ประชาชนที่มีความต้องการด้านการเงินระยะสั้น มีผู้ใช้บริการจำนวนมากในแต่ละปี โดยในปี 2548 มีผู้ใช้บริการสถานธนาฑูบาลทั้ง 3 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 106,367 ราย เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 2 มีผู้มาไถ่ถอนจำนวน 101,751 ราย เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 2 โดยมูลค่าทรัพย์สินที่จำนำรวม 878,553,400 บาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 18 และจำนวนเงินที่มาไถ่ถอนรวมทั้งสิ้น 828,004,450 บาท ซึ่งแสดงข้อมูลได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.5 แสดงสถิติการรับจำหน่ายและไถ่ถอน ปี 2546 - 2548

ประเภท	สถานหนานุบาล 1	สถานหนานุบาล 2	สถานหนานุบาล 3	รวม
ปี 2546				
มูลค่าทรัพย์สินที่จำหน่าย (บาท)	203,527,250	205,862,700	225,574,600	634,964,550
จำนวนมาผู้จำหน่าย (คน)	31,246	32,091	36,384	99,721
จำนวนมาผู้ไถ่ถอน (คน)	29,571	30,596	34,054	94,859
ปี 2547				
มูลค่าทรัพย์สินที่จำหน่าย (บาท)	221,237,150	234,795,120	287,816,400	743,848,670
จำนวนมาผู้จำหน่าย (คน)	31,163	32,340	40,720	104,223
จำนวนมาผู้ไถ่ถอน (คน)	30,613	31,298	38,027	99,938
ปี 2548				
มูลค่าทรัพย์สินที่จำหน่าย (บาท)	248,249,950	273,549,400	356,754,050	878,553,400
จำนวนมาผู้จำหน่าย (คน)	30,324	33,509	42,534	106,367
จำนวนมาผู้ไถ่ถอน (คน)	29,410	32,020	40,321	101,751
จำนวนเงินที่ไถ่ถอน (บาท)	235,720,850	260,033,950	332,249,650	828,004,450

ที่มา : สถานหนานุบาล 1, 2, 3 สำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่

โดยทั้งนี้ สามารถแสดงการเปรียบเทียบจำนวนประชากร ที่เข้ามาใช้บริการของสถานหนานุบาลทั้ง 3 แห่ง ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2546 - 2548) ได้ดังนี้



รายได้และรายจ่ายของประชากร

จากการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ. 2547 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของครัวเรือนในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนทั้งสิ้น 12,586 บาท เพิ่มขึ้นจากปี 2545 ร้อยละ 31.4 และรายจ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือนของครัวเรือนในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนทั้งสิ้น 11,121 บาท เพิ่มขึ้นจากปี 2545 ร้อยละ 31.4 โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.6 แสดงสถานการณ์แรงงานจังหวัดเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2549

รายการ	2539	2540	2543	2545	2547
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	9,806	10,349	9,243	9,582	12,586
เปลี่ยนแปลง (%)	+26.4	+5.5	-10.7	+3.7	+31.4
รายจ่ายเฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	9,040	8,600	7,477	8,465	11,121
เปลี่ยนแปลง (%)	+24.1	-4.9	-13.1	+13.2	+31.4

ที่มา : การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ

บทที่ 3

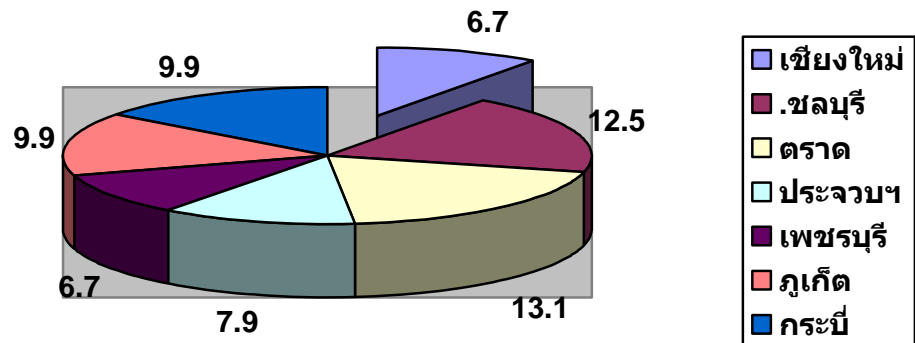
ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการศึกษาทฤษฎี สถิติ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแหล่งพักอาศัยเพื่อการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลงานทางวิชาการงานวิจัย หรือบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยว วิถีชีวิต ประเพณี วัฒนธรรมและรูปแบบอาศัยของชุมชนต่าง ๆ รวมถึงศึกษาเกี่ยวกับแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากบทความหรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำมาเป็นข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ และวางแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจโฮมสเตย์

1. การจัดอันดับ (Ranking) การท่องเที่ยวในประเทศไทย

จังหวัดที่ได้รับความนิยม 6 อันดับแรก ได้แก่ จ.ตราด (ร้อยละ 13.1) จ. ชลบุรี (ร้อยละ 12.5) จ.ภูเก็ตและ จ.กระบี่ (ร้อยละ 9.9) จ.ประจวบคีรีขันธ์ (ร้อยละ 7.9) และ จ. เชียงใหม่และ เพชรบุรี (ร้อยละ 6.7) ตามลำดับจังหวัดที่ได้รับความนิยม 6 อันดับแรก ได้แก่ จ.ตราด (ร้อยละ 13.1) จ. ชลบุรี (ร้อยละ 12.5) จ.ภูเก็ตและ จ.กระบี่ (ร้อยละ 9.9) จ.ประจวบคีรีขันธ์ (ร้อยละ 7.9) และ จ. เชียงใหม่และเพชรบุรี (ร้อยละ 6.7) ตามลำดับ (ข้อมูล: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย) ดังจะแสดงให้เห็นเข้าใจได้จากแผนภูมิที่ 3.1



แผนภูมิที่ 3.1 แสดงถึงการจัดอันดับจังหวัดท่องเที่ยวในประเทศไทย

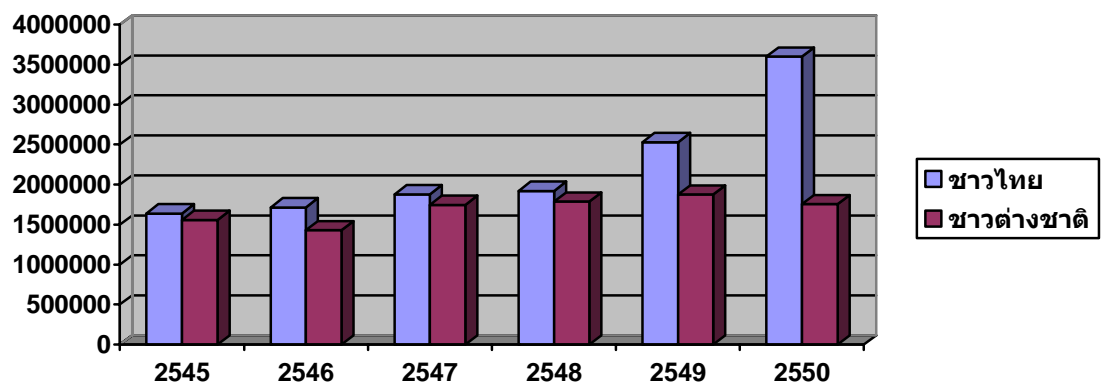
จากแผนภูมิที่ 3.1 แสดงความแนวความคิดในการท่องเที่ยวของคนไทย ต่อจังหวัดที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยว โดยจังหวัดเชียงใหม่แม้จะเป็นเมืองที่น่าท่องเที่ยวระดับโลก จากนิตยสารจัดพิมพ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวภายในประเทศเพียง 6.7 % ส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการเดินทางที่ไกลจากตัวเมืองหลวงกรุงเทพมหานคร ท่องเที่ยวในระยะเวลาอันสั้นไม่สะดวก จากการเดินทาง จึงเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่จะรองรับในช่วงเทศกาล หยุตราซการหลาย ๆ วัน และจังหวัดต่างๆที่นักท่องเที่ยวในประเทศสนใจมักจะเป็นเมืองชายฝั่งทะเล เดินทางสะดวก ใกล้เมืองหลวงใช้เวลาน้อย

2. จำนวนนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

เป็นการแสดงสถิติของเทศบาลนครเชียงใหม่ ในการจัดเก็บสถิตินักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เข้าพัก และท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่ปี 2545-2550 แสดงในตารางที่ 3.1

ตาราง 3.1 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2545-2550

รายการ	2545 (2002)	2546 (2003)	2547 (2004)	2548 (2005)	2549 (2006)	2550 (2007)
จำนวน นักท่องเที่ยว	3,197,790	3,146,194	3,623,395	13,708,795	4,405,720	5,356,867
ชาวไทย	1,639,473	1,714,843	1,877,194	1,922,042	2,529,420	3,601,727
ชาว ต่างประเทศ	1,558,317	1,431,351	1,746,201	1,786,753	1,876,300	1,755,140



แผนภูมิ 3.2 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2545-2550

จากตารางที่ 3.1 และแผนภูมิที่ 3.2 บ่งชี้ถึงแนวโน้มการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เพิ่มขึ้นมาโดยตลอด ส่วนหนึ่ง เกิดจาก โลจิสติกส์ การท่องเที่ยวภายในประเทศที่มีประสิทธิภาพ สามารถเดินทางได้สะดวก รวดเร็ว และราคาประหยัด รวมถึงมีแรงกระตุ้นจากภาครัฐ สนองนโยบาย ไทยเที่ยวไทย ที่ได้จากราคาตัวเครื่องบิน Low Cost ที่มีราคาค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับ ราคาตัวเครื่องบิน 2-3 ปีที่ผ่านมา เช่น ปัจจุบันโปรโมชั่นของสายการบิน วันทูโก ไปกลับเชียงใหม่ กรุงเทพฯ ราคาเพียง 1399 บาทรวมภาษีสนามบินแล้ว ส่วนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มีจำนวนนักท่องเที่ยวค่อนข้างคงที่ อาจต่ำลงบ้างจาก สถานการณ์

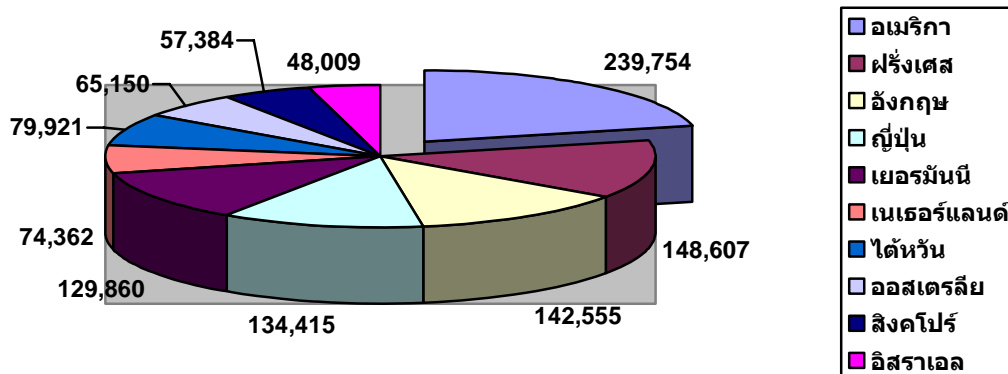
การเมืองภายในประเทศ แต่มีจำนวนลดลงในจำนวนที่ไม่น่าเป็นห่วง จากการสำรวจนักท่องเที่ยวต่างชาติยังประทับใจในการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ และคิดจะกลับมาท่องเที่ยวอีก

3. สัดส่วนนักท่องเที่ยวประเทศต่าง ๆ ที่นิยมท่องเที่ยวในภาคเหนือ

ในปี 48 นักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางมาประเทศไทยจำนวน 11.6 ล้านคนลดลง 0.43% มีรายได้ 368,000 ล้านบาทลดลง 2.5% และนักท่องเที่ยวชาวไทยจำนวน 77.83 ล้านคนเพิ่มขึ้น 4% มีรายได้ 327,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3% พฤติกรรมการเดินทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ นักท่องเที่ยวเดินทางขำร้อยละ 52.58% และเดินทางมาครั้งแรก 47.42% เดินทางมาเองร้อยละ 59.78 พักเฉลี่ย 9.42 วัน เดินทางมากับบริษัทนำเที่ยวร้อยละ 40.22 พักเฉลี่ย 6.71 วัน ส่วนกิจกรรมยอดนิยม 5 อันดับได้แก่ ซื้อสินค้า ทานอาหาร นวดแผนโบราณชมวิวทิวทัศน์ และเที่ยงราตรี

ส่วนพฤติกรรมการเดินทางของนักท่องเที่ยวไทย เดินทางเองร้อยละ 92.15 ใช้บริการบริษัทนำเที่ยวร้อยละ 7.85 กิจกรรมยอดนิยม 5 อันดับได้แก่ซื้อสินค้า ทานอาหาร ชมวิวทิวทัศน์ ทำบุญไหว้พระ พักผ่อน ปิคนิก

สำหรับสถานการณ์ท่องเที่ยวภาคเหนือจำนวนนักท่องเที่ยวไทยและต่างประเทศ 13.87 ล้านคนเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.95 และรายได้จากการท่องเที่ยว 57,802 ล้านบาทลดลงร้อยละ 18.57 ส่วนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 10 อันดับแรกที่เดินทางมาเที่ยวภาคเหนือช่วง 9 เดือนแรกของปี 48 ได้แก่ อเมริกา 239,754 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.72 ฝรั่งเศส 148,607 คนลดลงร้อยละ 6.39 อังกฤษ 142,555 คนลดลงร้อยละ 4.80 ญี่ปุ่น 134,415 คนเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.38 เยอรมันนี 129,860 คนลดลงร้อยละ 21.69 เนเธอร์แลนด์ 74,362 คนลดลงร้อยละ 35.68 ไต้หวัน 79,921 คนเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.74 ออสเตรเลีย 65,150 คนเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.01 สิงคโปร์ 57,348 คนเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.53 และอิสราเอล 48,009คน ดังแสดงได้ในแผนภูมิที่ 3.3



แผนภูมิที่ 3.3 แสดงถึงจำนวนนักท่องเที่ยว 10 อันดับแรกที่เดินทางมาเที่ยวภาคเหนือ

จากแผนภูมิที่ 3.3 นักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่นิยมท่องเที่ยวเมืองไทยอันดับต้นๆคือ ชาวอเมริกัน ชาวเยอรมัน ชาวฝรั่งเศส และชาวญี่ปุ่น ล้วนมีกำลังซื้อสูงมาก จึงเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เป็นเป้าหมายหลัก อย่างไรก็ตามสำหรับภาคเหนือจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดยอดนิยมอันดับ 1 ของ นักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศมาเที่ยวโดยแยกเป็นคนไทย 2,101,099 คน ต่างประเทศ 1,797,444 คน รวมเป็นผู้มาเที่ยว เชียงใหม่ 3,898,543 คน และเมื่อสำรวจสถิตินักท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่เดือนตุลาคม 47มาจนถึงเดือนกันยายน 48 จำนวนนักท่องเที่ยว 3,882,232 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.04 ระยะเวลาพักเฉลี่ย 3.11วัน คนไทย 2.75 วัน และต่างชาติ 3.49วัน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 1,650.05 บาทต่อวัน คนไทย 1,565.73 บาทต่อวันและต่างชาติ 2,363.75 บาทต่อวัน รายได้จากการท่องเที่ยว 38,057.44 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 13.12 คนไทย 16,333.17 ล้านบาท และต่างชาติ 21,724.27 ล้านบาท.แสดงในตารางที่ 3.2

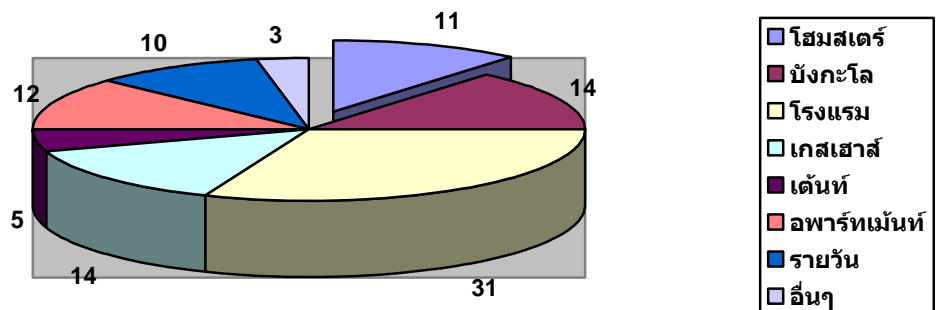
นักท่องเที่ยว	ระยะเวลาเข้าพัก	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย/วัน	รายได้จากการท่องเที่ยว
ชาวไทย	2.75	1,565.73	16,333.17
ชาวต่างชาติ	3.49	2,363.75	21,724.27
เฉลี่ย	3.11	1,650.05	38,057.44

ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบถึงตัวเลขการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยว

จากตารางที่3.2แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่แบ่งเป็นชาวไทยและชาวต่างชาติ ว่ามีการใช้จ่ายเงินในการท่องเที่ยวเฉลี่ยในหนึ่งปี สะท้อนให้เห็นรายได้จากการท่องเที่ยวที่แท้จริง ซึ่งชาวต่างชาติยังคงใช้จ่ายใช้สอยมากและมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี

5. สัดส่วนนักท่องเที่ยวที่นิยมการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตร์กับนักท่องเที่ยวทั่วไป

นักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ นิยมการเลือกที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ในปี 2550 จากการเก็บข้อมูลจากนักท่องเที่ยว จากแบบสอบถามจัดอันดับได้ดังนี้ อันดับหนึ่ง โรงแรม 31% อันดับสอง บังกะโล และ เกสเฮาส์ 14% อันดับสาม อพาร์ทเมนท์ 12% อันดับสี่ โฮมสเตร์ 11% อันดับห้า 10% อันดับหก พักเดย์ 5% อันดับเจ็ด ที่พักอื่นๆ 3%คิดจากนักท่องเที่ยวทั้งหมดประมาณ 3,745,955 คน แสดงโดยแผนภูมิที่3.4



แผนภูมิที่3.4 สัดส่วนนักท่องเที่ยวที่นิยมการพักแบบต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่

จากแผนภูมิที่ 3.4 แสดงให้เห็นความนิยมของนักท่องเที่ยวที่มีต่อที่พักประเภทต่างๆในจังหวัดเชียงใหม่ โดยส่วนใหญ่ของที่พักประเภทโรงแรมที่มีมากและมีความสะดวกสบาย โดยโรงแรมมีกระจายอยู่ในตัวเมืองเชียงใหม่ และตามอำเภอต่างๆ จากการสอบถามนักท่องเที่ยวพบว่า โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในทำเลที่ตั้งที่ดี สะดวกในการท่องเที่ยว และมีความพร้อมในการบริการสูง มีบริการหลายประเภทตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี และนักท่องเที่ยว ที่ต้องการพักแบบโฮมสเตร์ คิดเป็นจำนวน 403,560 คน ต่อปี กระจายอยู่ทั่วจังหวัดเชียงใหม่ นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีการขยายตัว จำนวนนักท่องเที่ยวเลือกใช้บริการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเกิดจากการปรับตัวของธุรกิจโฮมสเตร์ที่ รักษาฐานลูกค้านักท่องเที่ยว

เดิมคือกลุ่มท่องเที่ยวสัมผัส ความเป็นอยู่ วัฒนธรรม ประเพณีของประชาชนในพื้นที่ และ ชาวต่างชาติวัยเกษียณ ที่ต้องการใช้ชีวิตหลังวัยเกษียณ ในประเทศไทย เจ้าของธุรกิจโฮมสเตย์ยัง ขยาย แบบที่ปักในโครงการโฮมสเตย์เดิมให้มีความหลากหลายมากขึ้นแย่งชิงลูกค้าจาก ธุรกิจที่ พักอื่นอีกทาง เช่น การก่อสร้างที่พักให้กับนักท่องเที่ยวแบบระยะสั้น ที่ยาวตามเทศกาล และ นักผจญภัยที่ต้องการนอนเต้นท์สัมผัสธรรมชาติไม่ต้องการความสะดวกสบาย หูหระ นับเป็น การเพิ่มกลุ่มลูกค้าจากการปรับตัวของธุรกิจโฮมสเตย์ในตลาดที่พักนักท่องเที่ยวในจังหวัด เชียงใหม่ ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

6. คู่แข่งขัน

เนื่องจากที่พักในเขตอ.แม่แตงนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจประเภทรีสอร์ตระดับกลาง ซึ่ง ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์นั้น ส่วนใหญ่จะอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้น ถ้ากล่าวถึงในเขตอ.แม่แตงถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่ทางโครงการจะเข้ามาเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจโฮมสเตย์ ในพื้นที่ ซึ่งโฮมสเตย์ในจังหวัดเชียงใหม่นั้นมีอยู่ 4 แห่ง ได้แก่

- ❖ โฮมสเตย์บ้านแม่กำปอง
- ❖ โฮมสเตย์บ้านปางแดงใน
- ❖ โฮมสเตย์บ้านผานกกก
- ❖ โฮมสเตย์ชมรมท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์บ้านโปง

โฮมสเตย์บ้านแม่กำปอง

ที่ตั้ง ต.ห้วยแก้ว อ.แม่ออน จ.เชียงใหม่ จำนวนห้องพัก 17 หลัง รับนักท่องเที่ยวได้ 80 คน ราคาค่าบริการ 550 ต่อคน

จุดเด่น เป็นหมู่บ้านกลางหุบเขาล้อมรอบด้วยป่าอันอุดมสมบูรณ์ มีสินค้าเด่น เป็น หม่อนใบชา เมี่ยงชาเหนือ และหมวกไม้ไผ่สาน

โฮมสเตย์บ้านปางแดงใน

ที่ตั้ง ต.เชียงดาว อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ จำนวนห้องพัก 7 หลัง รับนักท่องเที่ยวได้ 50 คน ราคาค่าบริการ 150 บาทต่อคน

จุดเด่น สัมผัสวัฒนธรรมชนเผ่า มีสินค้าเด่นเป็นผ้าทอแปรรูป เครื่องจักสาน และเครื่องเงิน

โฮมสเตย์บ้านผานกกก

ที่ตั้ง ต.โป่งแยง อ.แมริม จ.เชียงใหม่ จำนวนห้องพัก 12 หลัง รับนักท่องเที่ยวได้ 48 คน
ราคาค่าบริการ 100 บาทต่อคน

จุดเด่น ชุมชนชาวไทยภูเขาที่อยู่ใกล้เมืองเชียงใหม่ อยู่ในเส้นทางท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของจังหวัด มีสินค้าเด่นเป็น ปลอกหมอนผ้าปักชาวเขา ผ้าคลุมเตียง ผ้าลายเขียนเทียน และเครื่องเงิน

โฮมสเตย์ชมรมท่องเที่ยวเชิงนิเวศบ้านโปง

ที่ตั้ง ต.ป่าไผ่ อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ จำนวนห้องพัก 11 หลัง รับนักท่องเที่ยวได้ 70 คน
ราคาค่าบริการ 200 บาทต่อคน

จุดเด่น ท่องเที่ยวเชิงเกษตรนิเวศน์ มีสินค้าเด่นเป็น สมุนไพร ดอกไม้ กล้าไม้ เบญจมาศ

7. ต้นทุนการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวจริง

สำหรับภาคเหนือจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดยอดนิยมอันดับ 1 ของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศมาเที่ยวโดยแยกเป็นคนไทย 2,101,099 คน ต่างประเทศ 1,797,444 คน รวมเป็นผู้มาเที่ยว เชียงใหม่ 3,898,543 คน และเมื่อสำรวจสถิตินักท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่เดือนตุลาคม 47 มาจนถึงเดือนกันยายน 48 จำนวนนักท่องเที่ยว-เที่ยว 3,882,232 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.04 ระยะเวลาพักเฉลี่ย 3.11 วัน คนไทย 2.75 วันและต่างชาติ 3.49 วัน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 1,650.05 บาทต่อวัน คนไทย 1,565.73 บาทต่อวันและต่างชาติ 2,363.75 บาทต่อวัน รายได้จากการท่องเที่ยว 38,057.44 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 13.12 คนไทย 16,333.17 ล้านบาท และต่างชาติ 21,724.27 ล้านบาท.และนำสถิติมาแสดงในตารางที่ 3.3

นักท่องเที่ยว	ระยะเวลาเข้าพัก	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย/วัน	รายได้จากการท่องเที่ยว
ชาวไทย	2.75	1,565.73	16,333.17
ชาวต่างชาติ	3.49	2,363.75	21,724.27
เฉลี่ย	3.11	1,650.05	38,057.44

ตารางที่ 3.3 เปรียบเทียบถึงตัวเลขการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยว

จากตารางที่ 3.3 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อวัน และ รายได้จากการท่องเที่ยวต่อครั้งต่อคน ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินั้น จากข้อมูล บ่งชี้ว่าการใช้จ่ายของชาวต่างชาติมีอัตราที่สูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะอัตราค่าครองชีพในประเทศไทย ต่ำกว่าต่างประเทศ โดยเฉพาะ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศแถบยุโรป และประเทศญี่ปุ่น ที่เป็นนักท่องเที่ยวกลุ่มหลัก มีอำนาจในการซื้อสูง ทั้งหมดนี้สามารถนำมาวิเคราะห์ จำนวนเงินที่สะพัดในการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นปฐมภูมิ

ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการสำรวจพื้นที่โดยจะเก็บข้อมูลพื้นที่สภาพโดยทั่วไปในอ.แม่แตง จ.จังหวัดเชียงใหม่ มีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์สมาชิกผู้ประกอบการโฮมสเตย์รายอื่น ๆ เกี่ยวกับรูปแบบที่พัก และการให้บริการ รวมถึงความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้ประกอบการโฮมสเตย์ที่มีต่อชุมชน การเก็บข้อมูลด้านความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวในเรื่องเกี่ยวกับการให้บริการที่พักแบบโฮมสเตย์ในเขต อ.แม่แตง จ.เชียงใหม่

1.วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน (Feasibilities)

จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กรณีศึกษา โครงการแม่แตงการ์เด็น แอนด์ โฮมสเตร์นั้น เป็นการศึกษาจากโครงการที่เกิดขึ้นจริง และเรียนรู้จากการสำรวจเก็บข้อมูลดิบ มาวิเคราะห์โครงการ เพื่อประเมินโอกาสในการลงทุน จากข้อมูลจริงผ่านการคำนวณตามทฤษฎีที่ได้ศึกษา ว่าโครงการมีความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร สมควร เหมาะสมในการลงทุนหรือไม่ จึงได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน (Feasibilities) อย่างครบวงจร แสดงตามตารางที่3.4

การวิเคราะห์การลงทุน		ปีที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
เงินลงทุน(บาท)	3,000,000.00											
ผลตอบแทนจากการลงทุน		1,403,000	1,523,000	1,655,000	1,800,200	1,959,920	2,135,612	2,328,873	2,541,461	2,775,307	3,032,537	
กำไรสุทธิ		1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461	2,572,307	2,829,537	
ค่าเสื่อมราคา		203,000	203,000	203,000	203,000	203,000	203,000	203,000	203,000	203,000	203,000	
IRR(10 ปี)	54%											
ผลตอบแทนฯ สะสม		1,403,000	2,926,000	4,581,000	6,381,200	8,341,120	10,476,732	12,805,605	15,347,066	18,122,372	21,154,910	
Payback Period ปีที่	3											
discount rate	เงินลงทุน											
10.00%	- 3,000,000.00	1,403,000	1,523,000	1,655,000	1,800,200	1,959,920	2,135,612	2,328,873	2,541,461	2,775,307	3,032,537	
NPV(10ปี)	10.00%											
												฿9,156,438.03

ตารางที่3.4 แสดงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน โครงการ แม่แตง การ์เด็น แอนด์ โฮมสเตร์

จากตารางที่ 3.4 แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของโครงการที่มีระยะคืนทุนในปีที่ 3 โดยเงินลงทุนที่นำมาจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ หลีกเสี่ยงการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน เพราะ หลีกเสี่ยงภาระดอกเบี้ยและความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจในปัจจุบัน เป็นจำนวนเงินลงทุน เบื้องต้นสุทธิ 3 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นเงินลงทุนในการก่อสร้างอาคาร สิ่งปลูกสร้างในโซนแรก จำนวน 7 หลัง เจดีย์หลังละ สองแสนบาท รวมค่าออกแบบและอุปกรณ์ตกแต่งทั้งสิ้นประมาณ สองล้านบาท และลงทุนในส่วนของรถรับส่ง โดยใช้รถที่มีอยู่แล้วในส่วนของเจ้าของ คิดค่าเสื่อม อาคาร และรถ คงที่ 10% ต่อปี และคิดกำไรสุทธิจากรายได้ขั้นต่ำ ค่าตอบแทนจาก 35% ของรายได้ ทั้งปีในกรณีมีนักท่องเที่ยวเข้ามาอยู่เต็มตลอดทั้งปี ค่าตอบแทนแล้วได้ อัตราผลตอบแทน IRR 54% ต่อปี นับเป็นอัตราผลตอบแทนที่สูง ประกอบกับการนำตัวเลขรายได้ขั้นต่ำมาคำนวณจึง ทำให้โครงการมีความเป็นไปได้สูงนำลงทุน การคำนวณหามูลค่าปัจจุบัน NPV ของโครงการในรูป ของตัวเงิน ได้ **9,156,438.03** บาท เป็นจำนวนที่สูงกว่าเงินลงทุนและทำให้โครงการมีความ เป็นไปได้สูง จากการคำนวณดังกล่าวสนับสนุน

2. ประเภทของห้องพักและอัตราค่าบริการ

อัตราค่าห้องพัก

เฟส 1 เต็มที่มาตรฐานบนแคร์ จำนวน 5 แห่ง

มีห้องพักมาตรฐาน 1 จำนวน 1 ห้อง

มีห้องพักมาตรฐาน 2 จำนวน 1 ห้อง

บ้านชมดอย จำนวน 1 ห้อง

บ้านชมดาว จำนวน 1 ห้อง

บ้านชมเดือน จำนวน 1 ห้อง

กระท่อมตะวัน 1 จำนวน 1 ห้อง

กระท่อมชมตะวัน 2 จำนวน 1 ห้อง

ห้องมาตรฐาน 1 เป็นห้องพักเตียงคู่ มีห้องน้ำต่างหาก มีทีวี ห้องพัดลม ราคาบ้านพัก ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม ห้องละ 500 บาท และในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคมห้องละ 700 บาท พักได้ 3 ท่าน ถ้าเกินคิดเพิ่มท่านละ 200 บาท

ห้องมาตรฐาน 2 เป็นห้องพักเตียงคู่ มีห้องน้ำในตัว มีเครื่องทำน้ำอุ่น มีทีวี ห้องพัดลม ราคาบ้านพักในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม ราคาห้องละ 700 บาท และในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคมห้องละ 900 บาท พักได้ 3 ท่าน ถ้าเกินคิดเพิ่มท่านละ 200 บาท

บ้านชมดอย เป็นบ้านพักเป็นหลังมี 2 ห้องนอน 1 ห้องน้ำ และมีที่ทำครัว ห้องนอนติดแอร์ 1 ห้อง มีเครื่องทำน้ำอุ่น ราคาบ้านพักในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม ราคาหลังละ 1,300 บาท และช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม ราคาหลังละ 1,800 บาท พักได้ 4 ท่าน ถ้าเกินเพิ่มท่านละ 300 บาท

บ้านชมดาว จะมีความสวยงามออกแบบตามธรรมชาติ จะมองเห็นธรรมชาติสวยงามได้อย่างชัดเจน เพราะอยู่ในตำแหน่งที่สูงสุดของโครงการ ดอนกลางคืนสามารถมองดวงดาวได้อย่างเต็มตา และในตอนเช้าสามารถมองเห็นหมอกและพระอาทิตย์ขึ้นในตอนเช้าได้อย่างเต็มอ้อม ความสะอาดสบายภายในห้อง มีเครื่องทำน้ำอุ่นและทีวี ห้องแอร์ ราคาห้องช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม ราคาห้องละ 1,200 บาทและเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนเมษายน ราคาห้องละ 1,800 บาทพักได้ 2 ท่าน ถ้าเกินคิดท่านละ 350 บาท

บ้านชมเดือน เป็นบ้านหลังใหญ่มี 1 ห้องนอน 1 ห้องน้ำ มีห้องรับแขกและห้องครัว ถ้าจะมาเป็นครอบครัวหลังนี้จะสะดวกสบาย มีทีวี เครื่องทำน้ำอุ่น ราคาบ้านพักในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม ราคาหลังละ 1,700 บาทและในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนเมษายน ราคาหลังละ 2,500 บาท พักได้ 3-4 ท่าน ถ้าเกินคิดเพิ่มท่านละ 350 บาท

กระท่อมชมตะวัน 1 เป็นห้องนอนที่มีความกะทัดรัด และเป็นส่วนตัว และมีเครื่องทำน้ำอุ่นราคาห้องละ 1,000 บาท

กระท่อมชมตะวัน 2 เป็นห้องพัดลมที่มีห้องน้ำในตัว มีเครื่องทำน้ำอุ่น สำหรับท่านที่ต้องการความเป็นส่วนตัว ราคาห้องละ 1,000 บาท พักได้ 2 ท่าน

ราคาพักเต็นท์ เต็นท์มีหลายขนาดให้เลือก หลัง 2 ท่านพัก 3 ท่านพัก และ 5 ท่านพัก พร้อมเครื่องนอน คิดราคาพักต่อคนต่อคืน ท่านละ 150 บาท สำหรับท่านที่นำเต็นท์มาเองคิดค่าสถานที่ท่านละ 100 บาท พร้อมเครื่องนอน มีห้องน้ำรวมให้บริการ 3 ห้อง

3.การประมาณการยอดขาย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการประมาณการยอดขาย ดังนี้

1. ยอดขายประมาณการตลอดทั้งปี
2. ธุรกิจบริการ เปิดบริการทุกวันจันทร์-อาทิตย์ ตั้งแต่เวลา 10.00-21.00 น.

ไม่มีวันหยุด รวม 11 ชั่วโมงต่อวัน 365 วันต่อปี

3. อัตราค่าบริการต่อวันของโครงการกำหนดไว้ที่ 450 บาทต่อวัน และระยะเวลาที่เหมาะสมเฉลี่ยในการเข้ารับบริการเท่ากับ 2 วัน เพราะฉะนั้นรายได้เฉลี่ยจากลูกค้า 1 คน เท่ากับ 900 บาท
4. ยอดขายคิดเป็นร้อยละ 72.1 เท่ากับ 346 คนต่อเดือน

ตาราง 3.5 แสดงการประมาณการยอดขายขั้นต่ำ

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
จำนวนวันบริการ	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
ยอดขายต่อเดือน (คน)	268	268	268	268	200	200	200	200	200	268	268	268	2876
ค่าบริการเฉลี่ยต่อ คน	500	500	500	500	400	400	400	400	400	500	500	500	458
รวมยอดขาย (บาท)	134,000	134,000	134,000	134,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	134,000	134,000	134,000	1.2 ล้าน

หมายเหตุ : จากการประมาณการ

จากตารางที่ 3.5 แสดงยอดขายขั้นต่ำ โดยแบ่งเป็นตามฤดูกาลท่องเที่ยวโดยช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนเมษายน เป็นช่วงที่มีนักท่องเที่ยวมาก (high season) จะมีค่าบริการ 500บาทต่อคน ส่วนช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนกันยายน จะมีค่าบริการ 400 บาทต่อคน ยอดขายรวมทั้งปีจะอยู่ที่ 1.2 ล้านบาทต่อปี โดยเป็นรายได้ขั้นต่ำ 35 % จากยอดขายเต็มโครงการทั้งปี มาคำนวณในการวิเคราะห์ต่างๆ เช่นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน

ต้นทุนของที่พักรถต่อปี

อัตราค่าบริการจะคิดจากต้นทุนวัสดุอุปกรณ์ และบริการ + ค่าแรงพนักงาน + สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน + กำไร ซึ่งต้นทุนวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งการบริการจะแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบของแต่ละแพคเกจ เป็นมูลค่าประมาณ 35,000 บาท ต่อเดือน หรือ 420,000 บาทต่อปี

4. มูลค่าการลงทุนของโครงการ

ในด้านแหล่งที่มาของเงินทุน

เงินทุนทั้งหมดเป็นเงินลงทุนส่วนตัว และการร่วมทุนระหว่างเพื่อนที่แนวทางเดียวกันในการดำเนินธุรกิจในส่วนที่เท่าๆ กัน วงเงินลงทุนเริ่มต้นโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1,000,000 – 3,000,000 บาท ซึ่งในการลงทุนด้วยเงินทุนส่วนตัวนั้นมีข้อดีคือ ไม่มีภาระเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต้องชำระ

รายละเอียดค่าใช้จ่ายสำหรับการลงทุนในเบื้องต้น

รายการ	ราคา/หน่วย	จำนวน	รวม
1. ค่าปลูกสร้างอาคาร			1,700,000
2. ค่าออกแบบตกแต่งสถานที่			100,000
3. เงินทุนหมุนเวียน			380,000
4. ค่าห้องสหนาการ	200,000	1	200,000
5. ค่าอุปกรณ์ เฟอร์นิเจอร์	15,000	20	300,000
6. ค่าชุดสำหรับลูกค้าเปลี่ยน	400	50	20,000
7. ค่าชุดพนักงาน	750	40	30,000
8. ค่าผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดตัว ผ้าเช็ดเท้า	600	100	60,000
9. สินค้าคงคลัง	5,000	30	150,000
10. ค่าวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน	5,000	12	60,000
รวม			3,000,000

หมายเหตุ : จากการประมาณการ

ตารางที่ 3.6 แสดงถึงรายละเอียดของการลงทุนเบื้องต้น

จากตารางที่ 3.6 แสดงให้เห็นรายละเอียดของการลงทุนเบื้องต้นของโครงการโดยแบ่งตามรายละเอียด ตั้งแต่ต้นทุนการปลูกสร้างถึงสินค้าคงคลังและวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน รวมงบลงทุนเบื้องต้น 3 ล้านบาท

5. ต้นทุน Logistics

ต้นทุนขนส่ง แบ่งออกเป็น “ต้นทุนขนส่งโดยผู้ให้บริการเชิงพาณิชย์” ซึ่งเป็นต้นทุนส่งจ่ายออกของสถานประกอบการที่เป็นเจ้าของสินค้า และ “ต้นทุนขนส่งที่บริษัทดำเนินการเอง” โดย ต้นทุนขนส่งโดยผู้ให้บริการในเชิงพาณิชย์ แบ่งออกเป็น ธุรกิจขนส่งสินค้าทางรถยนต์, รถไฟ, ธุรกิจขนส่งสินค้าทางน้ำ/ทางทะเลภายในประเทศ ธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศภายในประเทศ ธุรกิจให้บริการขนส่งในท่าเรือ ธุรกิจให้บริการขนส่งสินค้าทั่วไป ธุรกิจให้บริการสถานีขนส่งโดยรถบรรทุก

ส่วนใน ต้นทุนขนส่งที่บริษัทดำเนินการเอง นั้น สำหรับต้นทุนขนส่งโดยรถบรรทุกของบริษัท คำนวณได้จากต้นทุนต่อระยะทางวิ่งหนึ่งกิโลเมตรของรถบรรทุกของผู้ให้บริการเชิงพาณิชย์ จำนวนกิโลเมตรในการวิ่ง สัดส่วนระยะทางวิ่ง (กม.) ของรถที่มีการบรรทุก/คัน/วัน สัดส่วนของรถที่มีการบรรทุก

ตารางที่ 3.7 กำหนดต้นทุนขนส่งโดยผู้ให้บริการในเชิงพาณิชย์(หน่วย:

บาท)ต่อปี

1. ต้นทุนที่จ่ายให้กับธุรกิจขนส่งสินค้าโดยทางรถยนต์	40,000
2. ต้นทุนที่จ่ายให้กับธุรกิจขนส่งนักท่องเที่ยวจากสถานีขนส่ง	30,000
3. ต้นทุนที่จ่ายให้กับธุรกิจนำเที่ยว	110,000
4. ต้นทุนที่จ่ายให้กับธุรกิจนำส่งข้อมูลข่าวสารให้นักท่องเที่ยว	15,000
5. ต้นทุนที่จ่ายให้กับธุรกิจบริการขนส่งในท่าเรือ	
6. ต้นทุนที่จ่ายให้กับธุรกิจให้บริการขนส่งสินค้าทั่วไป	5,000
7. ต้นทุนที่จ่ายให้กับธุรกิจให้บริการสถานีขนส่งสินค้า	
ต้นทุนขนส่งโดยผู้ให้บริการในเชิงพาณิชย์	200,000

จากตารางที่ 3.7 แสดงต้นทุนขนส่งโดยผู้ให้บริการเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นต้นทุนการขนส่งที่ใช้ผู้ประกอบการภายนอก โดยแบ่งเป็นต้นทุนตามรายละเอียดดังกล่าว สาเหตุที่ไม่ดำเนินการเอง เพราะโครงการยังขาด ทักษะ การจัดการด้านขนส่งและการนำเที่ยว ทำให้ต้นทุนสูงกว่าผู้ประกอบการภายนอก และหากดำเนินการเองมีโอกาสเกิดความผิดพลาด บกพร่อง ประกอบกับเป็นกิจการที่เกิดขึ้นใหม่หากมีข้อผิดพลาดบ่อยครั้งจะกระทบต่อความไม่เชื่อมั่น และความ

ประทับใจของนักท่องเที่ยวได้ ซึ่งทางโครงการได้เล็งเห็นผลกระทบนี้และพยายามศึกษาเพิ่มพูนประสบการณ์ ก่อนการวางแผนการดำเนินการประกอบการตั้งกล่าวเองในโอกาสต่อไป ที่ทางโครงการสามารถควบคุมต้นทุนได้และมีความเชี่ยวชาญใน การประกอบการตั้งกล่าว

การวิเคราะห์จากทฤษฎีและข้อมูลต่าง ๆ

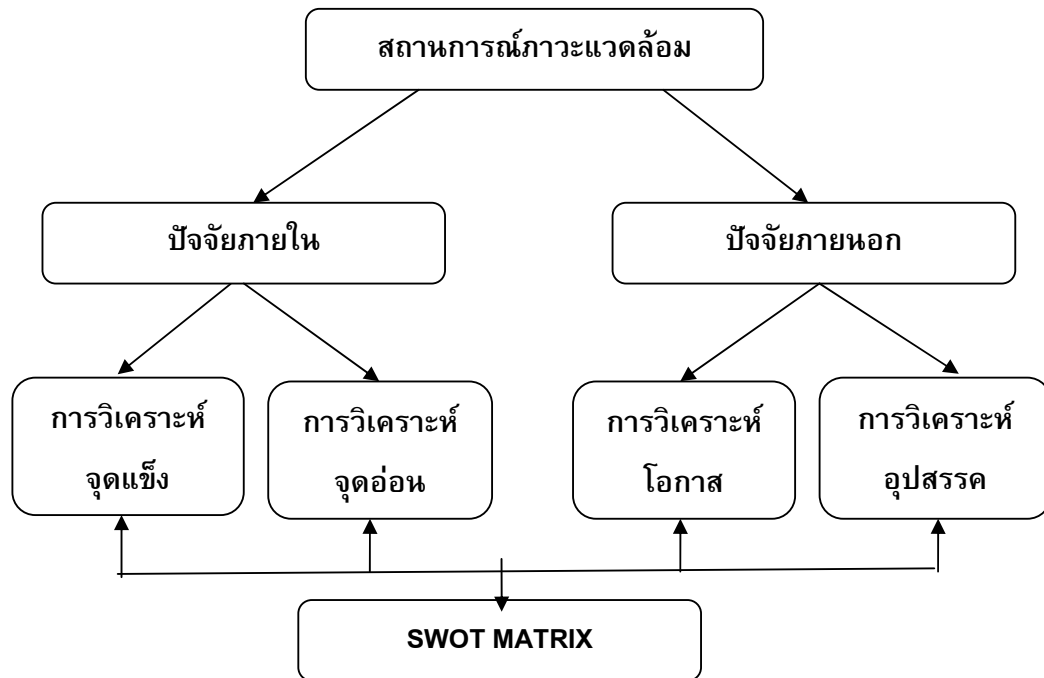
การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลสำคัญต่อกิจการให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยแบ่งเป็น

ปัจจัยภายใน (Internal Analysis) คือ วิเคราะห์ตัวเรา ที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน การประกอบการ การบริหาร การดำเนินงาน การผลิต คุณภาพสินค้าและบริการ ภาพลักษณ์ เป็นต้น ที่เราสามารถควบคุมได้ ถ้าผลกระทบทางบวกของกิจการเรียกว่ากิจการมีจุดแข็ง (Strength) ถ้าผลกระทบทางลบเรียกว่า จุดอ่อน (Weakness) ของกิจการ

ปัจจัยภายนอก (External Analysis) คือ วิเคราะห์ตัวเขา ที่เป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาวะตลาด ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง คู่แข่งขันจากต่างประเทศ เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อกิจการถ้าผลกระทบด้านบวกเรียกว่าเป็นโอกาส (Opportunities) ถ้าเป็นผลกระทบด้านลบเรียกว่าภัยคุกคาม (Treats) ของกิจการ

กรอบแนวทางในการวิเคราะห์ SWOT



แผนภาพที่ 3.1 แสดงถึงกรอบแนวทางในการวิเคราะห์ SWOT

จากแผนภาพที่ 3.1 แสดงถึงกรอบแนวทางการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยแบ่งสถานะการณ์ออกเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์ สถานการณ์ ของโครงการ ระบุปัญหาและหาแนวทางแก้ไข

ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน)

จุดแข็ง (Strengths)

1. ทำเลพื้นที่กว้างขวางกว่า 100 ไร่ มีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจโฮมสเตย์และการให้บริการสาธารณูปโภคแบบครบวงจร อันเนื่องมาจากความอุดมสมบูรณ์ของพื้นที่ซึ่งประกอบไปด้วยแหล่งน้ำในโครงการถึง 3 แหล่ง รอบ ๆ อาณาบริเวณนั้นเป็นที่ราบสูงและล้อมรอบด้วยภูเขา มีจุดชมวิว และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม สามารถมองเห็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติได้อย่างชัดเจน เช่น ดาวตก อีกทั้งยังมีหิ้งห้อยซึ่งถือเป็นสัตว์ที่หาดูได้ยากมาให้นักท่องเที่ยวได้ชมอีกด้วย ในด้านกิจกรรมสันทนาการทางโครงการก็ได้จัดโปรแกรมการ

ท่องเที่ยวไว้สำหรับให้บริการนักท่องเที่ยวไว้อีกมากมาย เช่น เที่ยวชมปางช้างแม่ตะมาน กิจกรรมล่องแพ ATV เที่ยวชมหมู่บ้านกะเหรี่ยงคอยาว แก่งกี้ต ศูนย์ฝึกช้าง เป็นต้น

2. ความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางมายังโครงการมีระยะทางเพียง 29 กิโลเมตร จากตัวเมืองเชียงใหม่ หรือใช้เวลาเดินทางประมาณ 30 นาทีโดยประมาณ จากท่าอากาศยานเมืองเชียงใหม่ สถานีขนส่ง และสถานีรถไฟ เส้นทางคมนาคมได้มีการขยายช่องทางจราจรเพิ่มเป็น 4 ช่องทาง อีกด้วย

3. มีบริการด้านสาธารณสุขปลอดภัยที่ครบวงจร จุดที่ตั้งของโฮมสเตย์นั้น ใกล้กับโรงพยาบาล สถานีตำรวจ ตลาดร้านค้าต่าง ๆ สถานีบริการน้ำมันและสถานีขนส่งแม่แตง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการให้บริการด้านสาธารณสุขปลอดภัยที่ครบวงจร เหมาะกับความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ที่เน้นด้านความปลอดภัย และความสะดวกรวดสบายในการเข้าพักอาศัย

4. เนื่องจากโครงการมีพื้นที่กว้างขวาง พื้นที่ส่วนที่เหลืออาจนำมาใช้ประโยชน์ในการขยายโครงการโดยการสร้าง สนามไดร์ฟกอล์ฟ บ่อตกปลา ลานแคมป์ปิ้ง พื้นที่ปลูกข้าวสาริต หรือการทำเกษตรสาริต เพื่อเพิ่มทางเลือกในด้านของกิจกรรมสันทนาการให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

5. การสนับสนุนจากทางภาครัฐในการส่งเสริมให้พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เป็นเมืองท่องเที่ยว จึงมีแผนงานในพัฒนาจังหวัด เช่น การพัฒนาเส้นทางคมนาคมภายในจังหวัด การจัดทำป้ายโฆษณาสถานที่ท่องเที่ยวและอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่อาจจะช่วยลดความเสี่ยงในการขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต

จุดอ่อน (Weakness)

1. ตัวโครงการไม่ได้อยู่ติดกับถนนสายหลัก จำเป็นต้องใช้เส้นทางย่อยในการเดินทางเข้าไปในตัวโครงการ และระยะเวลาในการเดินทางเพียงครึ่งชั่วโมงนั้นอาจจะนานเกินไปสำหรับนักท่องเที่ยวที่ไม่ชอบการเดินทางเป็นระยะเวลานาน

2. โครงการ Mae-Tang Garden and Home Stay นั้นเป็นโครงการใหม่ ทักษะและประสบการณ์ในการทำธุรกิจอาจจะมีน้อยกว่าคู่แข่งอื่น รวมไปถึงฐานลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาดก็ยังมีน้อยอยู่ อีกทั้งธุรกิจประเภทนี้ยังมีการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรง ทำให้ทาง

โครงการต้องมีการปรับตัวและแสวงหากลยุทธ์ศาสตร์ทางการตลาดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา และบริหารโครงการให้มีศักยภาพในการแข่งขันเทียบเคียงกับคู่แข่งได้

3. พื้นที่ภายในโครงการที่มีความกว้างขวางนั้น อาจจะทำให้การจัดการและการวางระบบต่าง ๆ ภายในโครงการค่อนข้างทำได้ยาก ซึ่งจะก่อให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น และการดูแลรักษาต้องอาศัยคนงานเป็นจำนวนมากตามไปด้วย

4. เนื่องจากทางโครงการได้ยึดหลักแบบเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเงินทุนที่มีอยู่นั้น ก็หลีกเลี่ยงการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน ดังนั้นทางโครงการจึงมีสภาพคล่องทางการเงินต่ำ เงินทุนหมุนเวียนมีจำกัด ส่งผลกระทบให้การพัฒนาโครงการบางอย่างต้องหยุดชะงักหรือเกิดความล่าช้าออกไป

ปัจจัยภายนอก (โอกาส และอุปสรรค)

โอกาส (Opportunities)

1. ปัจจุบันนักท่องเที่ยวต่างชาติวัยเกษียณอายุ ได้ให้ความสนใจในแหล่งท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอันดับต้น ๆ เพราะมีค่าครองชีพค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ และในประเทศไทยก็ยังมีสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจอีกมากมาย รวมถึงในด้านความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และระบบสาธารณสุขที่ครบครัน ซึ่งเป็นสิ่งดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมากในแต่ละปี

2. ภาครัฐบาลได้ให้การสนับสนุนในธุรกิจภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม อีกทั้งจังหวัดเชียงใหม่ ยังเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีภูมิประเทศที่เสี่ยงต่อการเกิดภัยธรรมชาติค่อนข้างต่ำ มีภูมิทัศน์ที่สวยงาม บรรยากาศดี มีสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ ๆ หลายแห่ง จึงทำให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวในวงกว้าง

3. ทางภาคอื่น ๆ ของประเทศนั้นมีความเสี่ยงต่อการเกิดภัยธรรมชาติค่อนข้างสูง เช่น เหตุการณ์สึนามิ ที่เกิดขึ้นทางภาคใต้ของประเทศ หรือ เหตุการณ์น้ำท่วมในภาคกลาง เป็นต้น ทำให้นักท่องเที่ยวหันมาให้ความสนใจกับการท่องเที่ยวในภาคเหนือมากขึ้น โดยเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งตัวเลขจำนวนของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในจังหวัดเชียงใหม่สูงขึ้น

ทุกปี ในช่วงเทศกาลนั้นตัวเลขนักท่องเที่ยวยิ่งทวีเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนที่พักอาศัย จุดนี้จึงเป็นโอกาสที่ดีของการเริ่มต้นโครงการ Mae-Tang Garden and Home Stay

4. ธุรกิจโฮมสเตย์ในปัจจุบัน เริ่มเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย เพราะทำให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการนั้นได้สัมผัสกับธรรมชาติ วัฒนธรรมประเพณี และชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่นนั้นได้อย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้ชุมชนเหล่านั้นมีอาชีพ และมีรายได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้พัฒนาท้องถิ่นนั้นให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นอีกด้วย

อุปสรรค (Threats)

1. การถูกกีดกันจากเจ้าตลาดเดิม และการแข่งขันกันอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นนั้น ทำให้การเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่นั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก อีกทั้งเจ้าตลาดเดิมนั้นก็ยังมี การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยวอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่จึงต้องอาศัยกลยุทธ์ การวางแผนการตลาด และการทำประชาสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เป็นที่รู้จักในหมู่ของนักท่องเที่ยว

2. ลูกค้ำมีความจงรักภักดีต่อคู่แข่ง และการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ำทำได้ยาก เนื่องจาก การขาดฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของโครงการยังไม่เพียงพอต่อการสร้างฐานลูกค้ำ จึงต้องอาศัยระยะเวลาในการประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงการทำโฆษณา จัดทำสื่อ วารสารต่าง ๆ เพื่อเป็นการเปิดตัวโครงการให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

3. ด้านการส่งเสริมการตลาด การที่คู่แข่งมีศักยภาพในการทำการตลาดที่ค่อนข้างสูงนั้น ย่อมเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อผู้ประกอบการรายใหม่ เป็นเหตุให้โครงการต้องศึกษาถึงความต้องการของนักท่องเที่ยวและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ รวมไปถึงการประเมินผลหลังจากที่นำกลยุทธ์ทางการตลาดนั้น ๆ ออกมาใช้ แล้วนำมาปรับใช้วางแผนทางกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด ให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น สะดุดตา อีกทั้งโครงการเพิ่งเริ่มต้นขึ้นใหม่ จึงมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง จึงเป็นการยากที่จะออกกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดด้านของราคา

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์จุดแข็งและโอกาส

พื้นที่โครงการมีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยวเนื่องจากมีแหล่งน้ำ สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เช่น ตกปลา พายเรือ และมีวิวทิวทัศน์ที่สวยงาม ประกอบกับนโยบายของจังหวัดเชียงใหม่ที่สนับสนุนด้านการท่องเที่ยว และมีจำนวนนักท่องเที่ยวจากสถิติทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มขึ้น การเดินทางจากตัวเมืองก็สะดวกสบาย ใช้นเวลาน้อย สภาพถนนดี จึงสามารถนำศักยภาพของพื้นที่เป็นจุดขายของโครงการได้

กลยุทธ์จุดอ่อนและโอกาส :WO

เนื่องจากพื้นที่โครงการมีความกว้างขวางมากกว่า 100 ไร่ จึงเป็นการยากในการดูแลรักษาพื้นที่จึงต้องจัดพื้นที่ให้เป็นสวนส้ม (มีสวนส้มเดิมอยู่แล้ว) โดยจัดเป็นแหล่งสันตนาการ เพราะโอกาสที่นักท่องเที่ยวต้องการเข้ามาสัมผัสความเป็นธรรมชาติของโครงการตรงนี้ และควรขยายทำสวนแก้วมังกร และสวนดอกไม้นานาพันธุ์ กระจายโดยรอบพื้นที่ของโครงการ ให้นักท่องเที่ยวสามารถขี่จักรยานและเก็บผลไม้ในจำนวนที่ทางโครงการกำหนด นับเป็นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวอย่างแท้จริง

กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรค :ST

ในตลาดธุรกิจโฮมสเตย์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง โครงการควรสร้างความแตกต่างให้กลายเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การทำเครื่องเล่นที่ทำจากไม้ ลักษณะของเครื่องเล่นแบบชาวเขา และยังสามารถนำมาเป็นสัญลักษณ์ของโครงการเป็นจุดเด่นสร้างความแตกต่างกับโครงการอื่น และในเรื่องแรงงานที่ขาดทักษะในการทำงานและบริการควรฝึกอบรมและถ่ายทอดความรู้ที่ถูกต้อง พร้อมกับฝึกในสถานที่จริง ให้เกิดเป็นรูปธรรม สามารถบริการนักท่องเที่ยวให้ได้รับความพอใจสูงสุด

กลยุทธ์จุดอ่อนและอุปสรรค :WT

เนื่องด้วยโครงการเป็นโครงการใหม่ และยังมีการประชาสัมพันธ์ยังไม่เข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวจึงต้องสร้างรายได้ให้กับโครงการ ในการปรับพื้นที่ร้านอาหารในโครงการไม่ได้บริการแต่เพียงนักท่องเที่ยวที่เข้าพัก แต่เพิ่มฐานลูกค้าเป็นประชาชนในพื้นที่สามารถเข้ามา

รับประทานอาหารในลักษณะของสวนอาหารที่มีอาหารสดอร่อย ลูกค้าสามารถพักผ่อนหย่อนใจ ชมทิวทัศน์ บรรยากาศดี นับเป็นการสร้างรายได้ให้กับโครงการอีกทางหนึ่ง

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า **value chains analysis** การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของระบบ Logistics การท่องเที่ยวของแม่แต่งการเดินแอนด์โฮมเสตย์ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

กิจกรรมหลัก Primary activity

1. การตลาดและการขาย Marketing and sale เป็นกิจกรรมหลักที่ใช้ในการชักจูงนักท่องเที่ยวจากโครงการ สำคัญมากเป็นการสื่อถึงภาพพจน์และภาพลักษณ์ของโครงการและความพร้อมในการให้บริการผ่านกิจกรรมโฆษณาส่งเสริมการขายที่ทางโครงการมีแผนเข้าร่วมงานนิทรรศการท่องเที่ยวเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและโปรโมทโครงการอีกทางหนึ่งในโลกปัจจุบันนักท่องเที่ยวต่างชาติและชาวไทยไม่น้อยจำนวนมากนิยมการหาข้อมูลการท่องเที่ยวผ่านทาง internet การทำเว็บไซต์ของโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่เลี่ยงไม่ได้ เว็บไซต์ต้องสื่อให้ผู้เข้าชมเกิดความสนใจในโครงการและมีที่อยู่ติดต่อยุติถึงการจองที่พักสร้างความสะดวกสบายให้กับนักท่องเที่ยวผู้เข้าชมเว็บไซต์

2. การนำวัตถุดิบการนำเข้า inbound logistics

แบ่งเป็น 2 ประเด็นเป็น

- การจัดซื้อเครื่องใช้ในโครงการผ้าห่มหมอนการเตรียมการเครื่องอุปโภคเหล่านี้ให้กับนักท่องเที่ยวต้องคำนึงถึงปริมาณในการจัดซื้อแต่ละครั้งจากผู้ผลิตที่มีความเชื่อถือ และจัดหาให้เพียงพอกับความต้องการการจัดการนี้ต้องคำนึงถึงการลดต้นทุนเป็นหลักแต่คุณภาพสินค้าต้องมีมาตรฐาน
- การจัดหาอาหารและวัตถุดิบการทำอาหารเข้ามาในโครงการโดยจะเน้นของสดสะอาดมีคุณภาพถูกสุขลักษณะอนามัยในการบริโภคดังนั้นต้องซื้อวัตถุดิบและอาหารจากผู้ผลิต

ที่มีความน่าเชื่อถือในจำนวนที่เพียงพอกับความต้องการไม่มากเกินไปเพราะถ้าหากมีวัตถุดิบสดค้างสต็อกจะทำให้เกิดคุณภาพของอาหารที่จะบริการลูกค้าไม่สดใหม่และเสียชื่อเสียงในที่สุด

3. การดำเนินการด้านการปฏิบัติการ (Operation) เป็นกิจการที่เน้นการบริการ (Service) อาหารที่พัก การจัดการปฏิบัติงานในพื้นที่โครงการที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวมีปัจจัยประกอบในการท่องเที่ยว นอกจากที่พักสะอาดอาหารอร่อยกิจกรรมสนุก

4. การจัดจำหน่ายขนส่งไปยังการฝ่ายการขาย(outbound logistics)การจัดแพ็คเกจทัวร์จัดเส้นทางท่องเที่ยวทั้งสถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่และสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจเป็นไฮไลต์ในจังหวัดเชียงใหม่โดยเน้นความประหยัดสะดวกสบายและครบครันโดยแต่ละแพ็คเกจให้ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวเพื่อเกิดความประทับใจในพื้นที่จัดระบบปฏิบัติการขนส่งให้มีประสิทธิภาพจากการวาง layout ของพื้นที่ให้เกิดการ movement ที่เหมาะสมและประหยัดแรงงานได้และลดการเกิดทำให้ลดความผิดพลาดจะสามารถพัฒนาปรับปรุงในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในครั้งต่อไปได้

5. บริการหลังการขาย After sales service กิจกรรมที่มีการเพิ่มมูลค่าหลังการขายคือการจัดเก็บข้อมูลของนักท่องเที่ยวจัดเป็นแฟ้มประวัติของลูกค้าและนำเสนอติดต่อการค้าภายหลังได้เพื่อนำเสนอถึงประโยชน์ข้อมูลข่าวสารโปรโมชั่นพิเศษที่ลูกค้าเก่าจะได้รับผ่านช่องทางต่างๆที่ลูกค้าแจ้งไว้ไม่ว่าจะเป็นทางจดหมาย อีเมลล์หรือ sms ผ่านมือถือให้ลูกค้าเกิดความประทับใจอยากกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป

กิจกรรมสนับสนุน

1. การจัดหาจัดซื้อ (Procurement) เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรในการจัดซื้อเพราะวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ไปในโครงการเกิดจากการใช้งานและมีความต้องการเพิ่มเน้นการจัดซื้อสินค้าวัสดุที่มีคุณภาพในราคาข้อมเยาว์และการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพทันต่อความต้องการการจัดซื้อที่ดีต้องทำให้เกิดการจัดเก็บน้อยแต่เน้นการจัดส่งที่ดีของผู้ผลิตจึงต้องสร้าง SRM กับ supplier และให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตกับโครงการ

2. การพัฒนาทางเทคโนโลยี(Technology development) เป็นการมีเทคโนโลยีที่ดี เป็นการลดข้อบกพร่องความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับโครงการได้เช่นการใช้กล้องวงจรปิดในการควบคุมและประเมินการให้บริการกับลูกค้าของพนักงานและป้องกันการเกิดโจรกรรมและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ การใช้ซอฟต์แวร์บริหารระบบการจัดการและสต็อกในโครงการทำให้เกิดการต่อเนื่องการให้บริการตรวจเช็คย้อนหลังได้ประมวลผลออกมาได้อย่างชัดเจนยังไม่รวมถึงเทคโนโลยีอื่นเช่น wi-fi ในโครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในโครงการให้ภาพพจน์ดูทันสมัยเพื่อให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่มีความสะดวกในการสื่อสารตลอดเวลาที่ใช้บริการ

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่สรรหาคัดเลือกพนักงานอบรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทั้งนี้ไม่มีการจัดสรรที่เป็นระบบเพราะเป็นธุรกิจครอบครัว ส่วนใหญ่พนักงานที่สมัครเข้ามาทำงานจะมาจากการแนะนำคนในองค์กรทำให้ระบบการประเมินไม่มีประสิทธิภาพรวมทั้งถึงกระทบภาพลักษณ์ของโครงการ

4. โครงสร้างของโครงการ กิจกรรมที่จำเป็นต่อการบริหารโครงการโดยทั่วไปเป็นโครงสร้างขององค์กรวางผังหน้าวางแผนการดำเนินงานการจัดการทำบัญชี ระบบสาธารณูปโภค กิจกรรมการจัดการทั่วไปคือ การวางแผนปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมเป็นระบบตามหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนซึ่งการบริหารส่วนนี้หากไม่เกิดประสิทธิภาพที่เหมาะสมก็จะมีผลโดยตรงกับองค์กร

กิจกรรมทางบัญชีการเงินของโครงการต้องอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูปและรวบรวมเอกสารบันทึกลงเป็นข้อมูลใช้อ้างอิงและต้องส่งไปทางสำนักบัญชี มีผู้ตรวจบัญชีจากภายนอกมาตรวจสอบ จึงต้องมีความละเอียดชัดเจนอ้างอิงได้

การกำหนดกลยุทธ์

แนวทางเลือกในการแก้ปัญหา

ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level strategy)

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) โครงการแม่แตง Garden and Home stay ในรูปแบบธุรกิจครอบครัว โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน โดยหุ้นส่วนที่ 1 ลงทุนในด้านพื้นที่รวมประมาณ 116 ไร่ ส่วนที่ 2 ลงทุนการก่อสร้างและบริหารงานทั้งหมดโดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเป็นแนวทาง เพราะเป็นการทำธุรกิจใหม่โดยทางผู้บริหารเล็งเห็นว่าต้องมีความแตกต่างจาก Home stay ทั่วไป (differentiate strategy) โดยทางโครงการมีกิจกรรมเพิ่มเติมที่น่าสนใจและโปรโมชัน แพคเกจทัวร์นำเที่ยวและการจัดทำเว็บไซต์ ที่เป็นสื่อกลางระหว่างนักท่องเที่ยวกับทางโครงการ และเนื่องด้วยหุ้นส่วนมีความเชี่ยวชาญในด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการทำให้ต้นทุนต่ำและมีประสิทธิภาพในการทำงานจากประสบการณ์ธุรกิจเดิม (ธุรกิจห้องพัก) จึงได้นำมาเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้

ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) ธุรกิจโฮมสเตย์ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จะเน้นด้านการศึกษา ความเป็นอยู่ วัฒนธรรม ของประชาชนรอบนอกตัวเมือง ที่มีวัฒนธรรม สืบเนื่องอย่างยาวนาน แต่โครงการของเราจะเน้นการประยุกต์ นวัตกรรมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์แบบเดิม ผสมผสานกับการท่องเที่ยวที่เน้นความสนุกสนาน ผจญภัย และมีเครื่องสาธิตรูปโมเดลอย่างครบครัน เพื่อให้การพักผ่อนเป็นไปได้อย่างกลมกลืนกับการศึกษา วัฒนธรรม ความเป็นอยู่อย่างลงตัว ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจโฮมสเตย์เดิม ที่เน้นแต่เพียงการศึกษา วัฒนธรรม และความเป็นอยู่เท่านั้น

จากการศึกษาสาเหตุของปัญหาคือแนวโน้มความต้องการของนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ นั้นมีการชะลอลงเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ สืบเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอลงด้วยทำให้นักท่องเที่ยวทั้งไทยและชาวต่างชาติระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอยทำให้ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบโดยตรง รวมทั้งสถาบันการเงินมีชั้นตอนที่ยุ่งยากมากขึ้นที่จะปล่อยเงินเข้าสู่ระบบป้องกันการเกิดหนี้ที่ก่อไม่เกิดรายได้ NPL ดังนั้นจึงมีผลกระทบต่อโครงการโดยตรงในการขยายในเฟสถัดไปเสนอแนะการแก้ปัญหาคือ

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)

โดยการตัดภาระต้นที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยใช้จำแรงงานมากเกินไปไม่มีความเหมาะสมกับงานและปรับค่าแรงให้เหมาะสมทำบัญชีการเงินลดการกู้จากสถาบันการเงินและนำรายได้จากโครงการปัจจุบันมาหักในส่วนของกำไรสะสมมาหมุนทำ Cash flow ให้มีประสิทธิภาพจัดวาง แผนผังให้มีการเคลื่อนย้ายที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดลดการเคลื่อนย้ายส่วนเกิน (wast) ปรับโครงการให้หันมาใช้ที่เรามีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดให้โครงการเติบโตที่ละน้อยมั่นคงอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจแบบเกือหนุนในแนวนอน(Horizontal Complimentary strategy)

การจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจ คือการร่วมตั้งของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อสร้างพันธมิตรทางการค้าเปลี่ยนคู่แข่งให้เป็นคู่การค้าช่วยเหลือกันในกลุ่มยกตัวอย่างเช่น\$ Booking ห้องในช่วง High seasons ที่มีนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากที่พักรักมักจะไม่เพียงพอกับความต้องการ จำนวนนักท่องเที่ยวที่เกินส่วนนี้สามารถแนะนำที่พักของผู้ประกอบการพันธมิตรได้ซ้ำยังมีประโยชน์ทางด้านทักษะทางการศึกษาในธุรกิจเดียวกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทางธุรกิจนับเป็นประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์การวิจัยและการพัฒนา (Research And Development Strategy)

จะเน้นในแผนก R&B ที่จะหาค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (ข้อมูลปฐมภูมิ) ที่จะนำมาวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของนักท่องเที่ยว เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันและพัฒนาโครงการให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวมากที่สุด เป็นประโยชน์ในการสร้างฐานลูกค้าและการมีประสิทธิภาพในการลงทุน

กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial strategy)

แผนการเงินมีสาระสำคัญมากต้องดูแลโครงการอย่างละเอียด เพราะโครงการเน้นการเติบโตจากเงินทุนหมุนเวียนไม่เน้นการกู้ยืมจากสถาบันการเงินเพื่อหลีกเลี่ยงภาระเสี่ยง ต่อภาระหนี้สินจากดอกเบี้ยและสภาวะตลาดผันผวน หากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจจะทำให้ขาดสภาพ

คล่องทางการเงินและยังมีภาวะจากดอกเบี้ยในการกู้ยืม ก็จะทำให้โครงการประสบปัญหาด้านการเงินได้

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด

การวิเคราะห์การตลาด STP

Segmentation

การแบ่งแยกกลุ่มนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่แบ่งเป็นชาวไทย 65 % และชาวต่างชาติ 35% (ข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ปี 2551) ชาวไทยและชาวต่างชาติ ยังสามารถโดยแบ่งตามระยะเวลาการพัก โดยถ้าพักระยะเวลา 1 เดือนขึ้นไปจะเป็นการพัก แบบ Long Stay และมาเที่ยวแบบครั้งคราว สดุดีป่าด้า หรือตามเทศกาล

Targeting

กลุ่มเป้าหมายของโครงการจะเป็นนักท่องเที่ยว 2 กลุ่มหลัก และอีก 1 กลุ่มรอง โดยกลุ่มหลักกลุ่มแรกคือนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มาพักอยู่ในระยะยาว (1 เดือนขึ้นไป) แบบ Long Stay ต้องการสัมผัสการใช้ชีวิตของประชาชนในพื้นที่ เรียนรู้วัฒนธรรม การเป็นอยู่ และใช้จ่ายอย่างประหยัด ค่าที่พัก ราคาไม่เกิน 400 บาทต่อคืน กลุ่มหลักอันดับที่ 2 คือนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาจากภาคอื่นๆ ต้องการสัมผัสบรรยากาศของเชียงใหม่ ชมทิวทัศน์ ผักผ่อนสไตล์ชาวเหนือ ค่าที่พักไม่แพงมาก ระดับ 200-800 บาทต่อคืน กลุ่มรองอันดับแรกคือ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีอายุ วัยเกษียณ (ชาวอเมริกา ชาวเยอรมัน ชาวญี่ปุ่น) มีกำลังซื้อ ทางโครงการมีแผนการเปิด โซนที่2 เน้นที่พักแบบชาวเหนือ มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น แอร์ เครื่องทำน้ำอุ่น โทรทัศน์ เคเบิล ตู้เย็น ตามความต้องการของนักท่องเที่ยวที่ต้องการพักอยู่ยาว Long Stay แบบ Premium และมีบริการกับนักท่องเที่ยวในการรับส่งหากเกิดหรืออุบัติเหตุ เจ็บป่วยกะทันหันและบริการนำเที่ยวในพื้นที่และต่างพื้นที่ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะมีกำลังซื้อสามารถจ่ายค่าที่พักในระยะยาวประมาณ 3,000 บาทต่อคืน

Positioning

การวางตำแหน่งธุรกิจว่าอยู่ส่วนใดของสลาไกโดยแม่แดงGarden and Homestay จัดอยู่ในกลุ่มสถานที่พักแบบระยะยาวหรือ (Longstay) ให้บริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเน้นการ

ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ผจญภัยบรรยากาศดีชมทัศนียภาพทั้งกลางวันและกลางคืนรวมถึงมีกิจกรรมต่างๆให้บริการความต้องการของนักท่องเที่ยวเช่น มี package tour นักท่องเที่ยวในพื้นที่ไปชมการฝึกช้างที่ปางช้างแม่แตง การล่องแพที่แพแม่ตะมาน แหล่งก๊าด ชมทิวทัศน์บนดอยหมู่บ้านกะเหรี่ยงคอยาว และวัดธาตารากิพย์ไชยประดิษฐ์ รวมถึงกิจกรรมขับรถ ATV โยมีแผนที่ให้นักท่องเที่ยวได้เข้าชมบรรยากาศภายในหมู่บ้านรอบบริเวณโครงการ Hi-light กิจกรรมตกปลาในบ่อน้ำของโครงการและบ่อน้ำสาธารณะมีกิจกรรมขี่จักรยานสวนส้ม สวนแก้วมังกร และไม้ดอกไม้เมืองหนาวนานาพรรณ นักท่องเที่ยวสามารถเก็บส้มสายน้ำผึ้ง แก้วมังกร และเด็ดดอกไม้ที่ชอบ ในจำนวนที่โครงการจำนวนที่กำหนดไว้ นับเป็นการวางตำแหน่งธุรกิจที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและเข้าถึงความต้องการของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองเรื่อง โลจิสติกส์ กับการท่องเที่ยว กรณีศึกษา แม่แตง การ์เด็นแอนด์โฮมสเตร์ โดยมีวัตถุประสงค์จะเสนอแนะโอกาสในการลงทุน และความเป็นไปได้ ในการลงทุน ดูจากปัจจัยหลายปัจจัยที่ทำการศึกษาแล้วในบทที่1-3 แล้วนั้นมาสรุป และมี ข้อเสนอแนะดังนี้

1.สรุปผลการศึกษา

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในโครงการ โดยการวิเคราะห์ทั้งข้อมูล ทฤษฎีภูมิ สถิติการ ท่องเที่ยวที่นำมาเสนอ และสถิติที่มีประโยชน์เกี่ยวกับที่พักแบบ โฮมสเตร์ ในจังหวัดเชียงใหม่ และการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ที่วิเคราะห์ทางด้านการลงทุน ต้นทุนโลจิสติกส์ ระยะเวลาลงทุน รวมถึงการวิเคราะห์จากทฤษฎี ต่างๆ เช่นการใช้ SWOT Analysis, Value Chain Analysis และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม พบว่าสาเหตุที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1.ด้านการบริหารจัดการ

- การจัดการของโครงการยังขาดประสิทธิภาพเนื่องจากกระบวนการบริหารภายในยังเป็น การบริหารแบบครอบครัว ดังนั้นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบยังไม่ชัดเจนสืบเนื่องให้ เกิดความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน
- โครงการยังไม่มีตรวจสอบความถูกต้องในขั้นตอนการทำงานทุกระบบและในทุก ด้านให้เป็นไปตามกระบวนการ รวมถึงยังไม่มีประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้รับการแก้ไขล่าช้า

2.ด้านบุคลากร

- พนักงานในโครงการส่วนใหญ่ได้รับเข้าทำงานจากการแนะนำจากพนักงานเดิมจึงทำให้พนักงานทำงานในระบบครอบครัว พวกพ้อง ส่งผลให้กฎระเบียบขาดการเข้มงวด ไม่เหมาะสมไม่มีการพัฒนาทักษะการทำงาน การให้บริการไม่มีความกระตือรือร้น ซ้ำยังขาดการเพิ่มเติมความรู้อีกด้วย
- พนักงานยังไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.ด้านวัตถุดิบและทรัพยากร

- วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง มีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้การลงทุนต้องลงทุนสูงกว่าเดิม
- ค่าแรงงานมีการปรับตัวสูงกว่าเดิมและ แรงงานยังขาดทักษะในการทำงานอยู่มาก
- ราคาของพลังงานเชื้อเพลิง และพลังงานทดแทน ยังแพง มีการผันผวน ทำให้กระทบกับต้นทุนการขนส่งโดยตรง เช่น การดำเนินการ ด้านการรับส่งนักท่องเที่ยว จากสถานีขนส่งต่างๆ และการนำเที่ยว มีต้นทุนที่ไม่คงที่ ยากในการตั้งราคาค่าบริการ
- ราคาสินค้า อุปโภค บริโภค มีราคาสูง จากการปรับราคา เชื้อเพลิงที่ผ่านมา แต่เมื่อมีการปรับลดราคาเชื้อเพลิงแล้ว ราคาสินค้าอุปโภค บริโภค ยังไม่มีการปรับราคาให้ลดลง เหมาะสม ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานไม่อยู่ในอัตราที่เหมาะสม

4.ด้านเศรษฐกิจและปัจจัยภายนอก

- จากวิกฤตเศรษฐกิจปัจจุบัน ที่ลุกลามไปทั่วโลก เป็นช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ระมัดระวังในการใช้จ่าย และเดินทางท่องเที่ยว ลดน้อยกว่าที่ควรจะเป็น
- จากการขัดแย้งทางการเมือง รวมถึงการปิดสนามบินสุวรรณภูมิ ส่งผลกระทบโดยตรงกับการท่องเที่ยว และความน่าเชื่อถือของชาวต่างชาติ ในความปลอดภัยในการท่องเที่ยวในประเทศไทย ทำให้นักท่องเที่ยวในช่วง high-season มียอดจองน้อยลงและต่อเนื่อง จึงต้องเร่งสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวเป็นภารกิจของรัฐบาลที่เร่งด่วน
- ปัญหาจากด้านการเมือง ที่มีการจัดตั้งรัฐบาลใหม่ เข้ามาแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ ใช้นโยบาย กระตุ้นเศรษฐกิจหลายด้าน ส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวในประเทศ และมีความพยายามจะสร้างภาพให้ประเทศไทยมีความสงบ และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ดี

นำเสนอใจของชาวต่างชาติ และกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศของคนไทยเองด้วย
ยังไม่มีผลที่เป็นรูปธรรมต้องรอดูผลการกระตุ้นการท่องเที่ยว ในไตรมาสที่ 2 และ 3

ข้อจำกัดของการศึกษา

- การศึกษาที่ศึกษาจากการดำเนินงานจริง มีความเสี่ยงจากการนำทฤษฎีที่วิเคราะห์ได้มาปฏิบัติจริง มักประสบปัญหาการคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์
- ไม่สามารถนำข้อมูลดิบในเชิงลึก ข้อมูลจริงจากเจ้าตลาดเดิมหรือคู่แข่งมาวิเคราะห์กลยุทธ์ได้
- ไม่สามารถที่จะรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการในธุรกิจที่พิกัดทั้งหมดเนื่องจากมีปริมาณมากจึงอาจทำให้ข้อมูลบางอย่างไม่ครบถ้วน หรือขาดมุมมองของผู้ประกอบการที่มีความคิดเห็นที่เป็นที่มีความสำคัญแตกต่างกันออกไป

ข้อเสนอแนะ

- การก่อสร้างห้องพัก และ การปรับพื้นที่ ควรแบ่งเป็นโซน โดยให้โซนแรกที่สร้างเสร็จแล้ว ปรับพื้นที่แล้ว เปิดให้บริการเป็นโซนแรก ให้มีสภาพคล่องที่ดีมีกำไรสะสมบ้างแล้วจึงนำฝั่งโซนที่ 2 มาวางแผนก่อสร้างซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาในปีต่อไป ไม่ควรสร้างให้เสร็จทั้งหมดแล้วให้บริการเพราะจะต้องให้เงินทุนสูงและทำให้มีปัญหาสภาพคล่องได้เป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับวิกฤตเศรษฐกิจปัจจุบัน
- ควรหาพันธมิตรทางการค้าในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เข้ากลุ่มผู้ประกอบการโฮมสเตย์ และมีการประชุมหารือ แก้ไขปัญหาในกลุ่มผู้ประกอบการ เปลี่ยนจากคู่แข่ง เป็นคู่ค้า นอกจากทักษะที่จะได้แล้ว กลุ่มคู่ค้า สนับสนุนส่งเสริมและมี อำนาจต่อรองกับธุรกิจนอกกลุ่มได้
- ทางโครงการควรปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อความราบรื่นในการดำเนินงาน ต่อไป ทั้งที่ต้องปรับตัวจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จำนวนนักท่องเที่ยวที่น้อยลง การแข่งขันที่สูงขึ้น ตัดและลดภาระที่ไม่จำเป็นออกจากระบบ และหารายได้เพิ่มเติมจากพื้นที่ เช่นการรับนักท่องเที่ยวชั่วคราวมากขึ้น โดยมีโปรโมชันที่น่าสนใจกับกลุ่มลูกค้านี้ และควบคุมบริการให้เกิดความประทับใจ จนกลายเป็นกลุ่มลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งที่มีกำลังซื้ออย่างต่อเนื่อง

- จัดทำสวนอาหารในพื้นที่ ทำอาหารที่นักท่องเที่ยวสนใจ เช่น อาหารพื้นเมือง ในราคาที่ไม่แพง และสะอาด อร่อย ไม่เพียงแต่จะเป็นนักท่องเที่ยว ที่จะถูกใจในอาหารแล้ว คนในพื้นที่ อำเภอ แม่แตง ยังสามารถเลือกมาเป็นสถานที่พักผ่อน หย่อนใจ ทานอาหารกลางวัน และอาหารเย็น ในสวนอาหารของเรา เป็นการสร้างรายได้เพิ่ม อย่างพอเพียง และยั่งยืน

การทำ Website ของโครงการเป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ เพราะเป็นสื่อกลางทางตรงระหว่าง โครงการกับนักท่องเที่ยว และลูกค้าโดยตรง ที่จะเข้ามาเยี่ยมชมโครงการ จองห้องพัก และให้คำแนะนำที่ดีได้ จึงควรทำ Website ให้ทันสมัย และ อัปเดต อยู่เสมอ มีการติดต่อสื่อสารและบริการหลังการขายกับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ เช่นการแจ้งถึงสิทธิพิเศษ ของลูกค้า ส่งบัตรกำนัลส่วนลด หรือ บัตรเข้าพักรัฟรีในโอกาสพิเศษ วันเกิด เป็นต้น จะทำให้นักท่องเที่ยวมีความจงรักภักดีต่อโครงการ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

ข้อมูลกิจการ ตรวจสอบข้อมูล (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:

<http://www.homestaythai.com/>

ข้อมูลภาพรวมองค์กร ตรวจสอบข้อมูล (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.cpfworldwide.com/>

ข้อมูลภาพรวมองค์กร ตรวจสอบข้อมูล (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:

<http://www.food-resources.org/news/view.php?id=2208>

ข้อมูลจำนวนสาขาร้านค้าสะดวกซื้อ ตรวจสอบข้อมูลงบการเงิน (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:

http://www.businessthai.co.th/content.php?data=408569_consumer%20wars

ข้อมูลวิธีการป้องกันการสูญเสียตรวจสอบข้อมูล (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:

<http://www.siampugin.com/forums/index.php?s=092f773d15303dd5f3d3c9a372e710ea&showtopic=377>

ข้อมูลการบริหารสินค้าคงคลังตรวจสอบข้อมูล (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:

http://e-learning.mfu.ac.th/mflu/1301312/IM/c3_0.htm

สุณิสา วิลัยรักษ์ และสุปัญญา ไชยชาญ. 2538. หลักการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร : พี เอ ลีฟวิ่ง.

ภาษาต่างประเทศ

Kotler, Philip. 1997. Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control. 9th Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc..

ประวัติของผู้เขียน

นายภูภัทร ธนาภิวัฒน์กุล เกิดเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2521 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมตอนต้นและตอนปลาย โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ระดับปริญญาตรี เกียรตินิยมอันดับสอง คณะเศรษฐศาสตร์ สาขาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ (CEO) สาขาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 2550 เข้าทำงานในตำแหน่งผู้จัดการโครงการพิเศษ SAM บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) ต่อมาเข้าทำงานต่อในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่งออก บริษัทไทยสินอนันต์ ปัจจุบันประกอบธุรกิจส่วนตัวด้านอสังหาริมทรัพย์ และโทรคมนาคม (ปัจจุบัน)