

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจการอพาร์ทเมนต์ให้เช่ารอบมหาวิทยาลัย นูรพา อำเภอเมือง และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ในอำเภศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีแนวคิดและทฤษฎีซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจอพาร์ทเมนต์

ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ คือ การมีห้องไว้ให้เช่าบริการ เพื่อเป็นที่พักอยู่อาศัย จะอยู่ในลักษณะการจัดเก็บค่าประกันห้องพักล่วงหน้า และค่าเช่าตามสัญญา ส่วนค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์หรือค่าบริการอื่น ๆ จะแยกเก็บจากราคาห้องเช่า รูปแบบอาคารของอพาร์ทเมนต์ส่วนใหญ่แล้วเป็นอาคารที่อยู่อาศัยซึ่งอาจมีความสูงตั้งแต่ 4 ชั้นขึ้นไป มีหลายห้องในอาคารเดียวกัน อพาร์ทเมนต์จะให้บริการการเช่าเพื่อการพักอาศัยเป็นรูปแบบรายวัน รายเดือน หรือรายปี เท่านั้นไม่มีการจำหน่ายห้องพักเหมือนแฟลต หรือคอนโดมิเนียม อพาร์ทเมนต์ให้เช่านั้นมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม โดยแยกตามรายได้และทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญ คือ อพาร์ทเมนต์สำหรับผู้มีรายได้น้อยอาคารมีลักษณะคล้ายกับแฟลต พื้นที่ใช้สอยมีเพียงห้องนอนและห้องน้ำเท่านั้น ส่วนใหญ่มักตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนอีกประเภทหนึ่ง คือ อพาร์ทเมนต์สำหรับผู้ที่มีรายได้สูง อาคารมีขนาดพื้นที่ใช้สอยมากกว่าอพาร์ทเมนต์กลุ่มล่าง และมีการจัดรูปแบบห้องพักคล้ายคลึงกับคอนโดมิเนียม คือ มีห้องนอน ห้องนั่งเล่น ห้องครัว และห้องน้ำแยกเป็นสัดส่วน โดยมีอัตราค่าเช่าใกล้เคียงกับห้องชุด คอนโดมิเนียมและอพาร์ทเมนต์ประเภทนี้มักตั้งอยู่ในย่านธุรกิจ เนื่องจากที่อยู่อาศัยในรูปแบบของการให้เช่ามีลักษณะหลากหลายทั้งรูปแบบและราคา และหลายกลุ่มเป้าหมายการดำเนินธุรกิจจึงมีความแตกต่างกัน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551, หน้า 11)

ผู้ที่สนใจการประกอบธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า ต้องให้ความสำคัญและความเอาใจใส่ต่อความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของตนเอง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551, หน้า 12)

มีแหล่งเงินทุนสนับสนุน เนื่องจากธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่าใช้เงินลงทุนค่าก่อสร้างค่อนข้างสูงผู้ประกอบการควรมีความพร้อมในเรื่องเงินทุน ซึ่งผู้ประกอบการควรมีเงินลงทุนส่วนตัวในอัตราส่วนที่สูงกว่าการกู้เงินจากสถาบันการเงิน กรณีที่มีเงินลงทุนน้อยผู้ประกอบการสามารถใช้ที่ดินเป็นหลักทรัพย์ในการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อนำมาก่อสร้างอพาร์ทเมนต์ เนื่องจากสถาบันการเงินจะนำราคาที่ดินที่ประเมินได้รวมกับค่าก่อสร้างแล้วปล่อยให้ผู้กู้ประมาณ 60-70 % ของราคาที่ดินและสิ่งปลูกสร้างรวมกันเงินกู้ที่สถาบันการเงินปล่อยให้นี้ เป็นเงินในส่วน of ค่าก่อสร้างอาคารเท่านั้น ไม่รวมถึงค่าตกแต่ง ค่าเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการต้องมีเงินลงทุนของตัวเองส่วนหนึ่งด้วยเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการตกแต่งภายใน รวมทั้งจัดซื้อเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์สำนักงาน โดยสถาบันการเงินที่ผู้ประกอบการสามารถขอกู้ได้ประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ธนาคารพาณิชย์ของรัฐธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551, หน้า 62-63)

สภาพการแข่งขันในตลาด

ในช่วงปี พ.ศ. 2540 – 2544 การแข่งขันทางด้านราคาเป็นไปอย่างรุนแรงเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การจ้างงานน้อย ประชากรย้ายกลับไปทำงานในภูมิลำเนาเดิมของตนเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบอพาร์ทเมนต์ให้เช่าได้ลดราคาห้องพัก รวมถึงลดจำนวนเงินมัดจำเหลือเพียง 1 เดือน พร้อมให้ลูกค้าจ่ายเงินล่วงหน้าเพียง 1 เดือนเท่านั้น แต่เมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน การจ้างงานมีสูงขึ้น อพาร์ทเมนต์ให้เช่าที่อยู่ในแหล่งชุมชนและย่านธุรกิจการค้าเริ่มมีแนวโน้มที่ดี บางแห่งที่มีจำนวนห้องเช่าไม่มาก ก็มีผู้พักอาศัยอยู่เต็ม ปัจจัยสำคัญมาจากแรงงานต่างจังหวัดกลับเข้ามาทำงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่าจึงได้รับความสนใจทั้งจากผู้ประกอบการรายเก่าและรายใหม่ เนื่องจากธุรกิจนี้ให้ผลตอบแทนในระยะยาว

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันในตลาดธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่าเริ่มมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นอีกครั้ง แต่ไม่ได้เป็นการแข่งขันในด้านราคาอย่างช่วงที่ผ่านมา เพราะผู้ประกอบการต้องลงทุนสูงขึ้นจากการปรับตัวของราคาวัสดุก่อสร้าง ราคาห้องเช่าส่วนใหญ่จึงขยับขึ้นตามราคามรดกทุนกลยุทธ์ใหม่ที่ผู้ประกอบการนำมาแข่งขันในธุรกิจ คือ กลยุทธ์การให้บริการต่าง ๆ ภายในอพาร์ทเมนต์ เช่น บริการซักอบรีด บริการร้านอาหาร บริการร้านสะดวกซื้อ ระบบรักษาความปลอดภัย และความสะอาดที่ดี เป็นต้น

สำหรับผู้ประกอบการเดิม จะเป็นผู้ที่ได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากมีฐานลูกค้าอยู่เดิมแล้ว และมักมีต้นทุนดำเนินงานที่ต่ำกว่า และที่สำคัญหลายรายจะมีความได้เปรียบในเรื่องของ

ที่ตั้งในทำเลที่ดี ซึ่งการที่ผู้ประกอบการมือใหม่จะหาที่ดินในบริเวณดังกล่าวอาจเป็นเรื่องที่ยากหรือต้องใช้ต้นทุนสูง แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการปรับปรุงดูแลพาร์ทเมนต์ของตนให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากลูกค้าส่วนหนึ่งนิยมย้ายไปอยู่พาร์ทเมนต์ ที่ใหม่กว่า ซึ่งถือเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการใหม่ โดยเฉพาะหากมีการออกแบบที่ทันสมัย สวยงาม ซึ่งมักเป็นจุดได้เปรียบของผู้ที่สร้างที่หลัง หรือในบางพื้นที่พาร์ทเมนต์ เดิมที่มีอยู่อาจไม่พอกับความต้องการของลูกค้า

ความสำเร็จของโครงการจะขึ้นกับปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ของโครงการเองเป็นสำคัญ ในเบื้องต้น ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของโครงการ ราคาเช่า สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พาร์ทเมนต์มีให้ การสร้างความแตกต่างของโครงการจากรูปแบบการก่อสร้างที่สวยงาม การจัดสัดส่วนการใช้พื้นที่ ความปลอดภัย การให้บริการที่ดี เป็นต้น ซึ่งแน่นอนว่าทั้งหมดต้องสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในตลาดดังกล่าว และที่สำคัญคุณภาพโดยรวมทั้งหมดต้องดี เพราะยังตัวเลขมากขึ้นการให้สิ่งที่ดีกว่าในราคาที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกันย่อมเป็นสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจ

การแบ่งส่วนตลาด

หากพิจารณาตลาดอพาร์ทเมนต์ให้เช่าโดยการแบ่งส่วนตลาด จะสามารถแบ่งตลาดของอพาร์ทเมนต์ให้เช่าออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ระดับพิเศษ (Deluxe) อพาร์ทเมนต์ ให้เช่าระดับพิเศษนี้โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตธุรกิจการค้าใจกลางเมือง เช่น ถนนสุขุมวิท สาทร สีลม ลาดพร้าว ภายในห้องพักประกอบไปด้วยห้องพักที่ตกแต่งสวยงามหรูหราตั้งแต่ 3 ห้องขึ้นไป ห้องรับแขก ห้องนั่งเล่น ห้องเตรียมอาหาร และห้องน้ำ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โทรทัศน์ เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น เครื่องนอน ตู้เสื้อผ้า พรหม ฯลฯ นอกจากนี้ภายในอพาร์ทเมนต์ ให้เช่ายังมีบริการต่าง ๆ ไว้คอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เช่าพัก เช่น บริการซัก – รีด ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ ร้านอาหาร ร้านหนังสือ ที่จอดรถ เป็นต้น

2. ระดับสูง (First Class) อพาร์ทเมนต์ ให้เช่าระดับนี้ส่วนใหญ่ตั้งอยู่บริเวณถนนสุขุมวิท อโศก สีลม สาทร และเพชรบุรี การตกแต่งห้องพักสวยงามหรูหราใกล้เคียงกับ อพาร์ทเมนต์ ระดับพิเศษ ลูกค้าในกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง และมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่มักมีความทันสมัย ต้องการสิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ สิ่งที่โครงการมีให้และสามารถดึงดูดลูกค้ากลุ่มนี้ได้ ก็จะต้องมีมากขึ้นไปอีก เช่น เรื่องของความปลอดภัย นอกจากการมีระบบคีย์การ์ด อาจจะต้องมีกล้องวิดีโอวงจรปิด เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง ที่จอดรถที่ดี (ที่จอดรถตายตัวและเป็นที่ยอดรถในร่ม) มีโทรศัพท์สายตรง เคเบิลทีวีที่มีช่องต่าง ๆ ครบ บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง มีร้านค้าหรือบริการที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น ร้านซักรีด ร้านอาหาร มินิมาร์ท รวมทั้งอาจมีฟิตเนส สระว่ายน้ำ หรือ

เพื่อสร้างความแตกต่างและทำให้อพาร์ทเมนต์ ดูดี หูหรรเข้า อางมีพนักงานเปิดประตูด้วย เป็นต้น แต่ทั้งนี้ก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และความคุ้มค่าทางธุรกิจ

โดยทั่วไปราคาเช่าจะสัมพันธ์กับขนาดของพื้นที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีให้ รวมถึงทำเลที่ตั้ง ซึ่งราคาเช่าที่สูงมักมีพื้นที่ใหญ่ขึ้นและมีการแบ่งห้อง สัดส่วนการใช้พื้นที่ชัดเจน เช่น ห้องนอน ห้องนั่งเล่น ห้องทำงาน หรือหลายแห่งจะมีส่วนครัวและเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นให้ด้วย เช่น เตาไฟฟ้า ในการทำการตลาดจริงสำหรับอพาร์ทเมนต์ราคาสูง ผู้ประกอบการบางรายจะใช้คำว่า “คอนโดมิเนียม” แทนคำว่า “อพาร์ทเมนต์” เนื่องจากในสายตาของลูกค้าคำว่า คอนโดมิเนียม จะให้ความรู้สึกที่ดี หูหรรเข้า

ในส่วนของการวิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartment) จะเป็นอพาร์ทเมนต์ ที่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงหรือชาวต่างชาติที่เข้ามาอาศัยหรือทำงานในเมืองไทยเป็นหลัก โดยมักเป็นโครงการที่มีความหรูหรามีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่อนข้างครบ และที่สำคัญรูปแบบการให้บริการที่เหมือนโรงแรม โดยจะมีบริการแม่บ้านที่ทำหน้าที่ในการทำความสะอาด ดูแลห้อง และเปลี่ยนผ้าปูที่นอน เป็นต้น โดยอัตราค่าเช่าต่อเดือนมักอยู่หลักหมื่นขึ้นไป บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ แต่ละแห่งจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความหรูหรารวมทั้งการวิสอพาร์ทเมนต์ บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่าง ๆ ได้แก่ แผนกต้อนรับ 24 ชั่วโมง โอเพอเรเตอร์ การรักษาความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง บริการซ่อมบำรุง 24 ชั่วโมง บริการอาหารเช้า บริการน้ำดื่มฟรี บริการแม่บ้านทำความสะอาดห้อง เปลี่ยนผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน เปลี่ยนผ้าเช็ดตัว ทีวีและเคเบิลทีวี ตู้নির্য ครัวและอุปกรณ์ บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องซักรีด ห้องออกกำลังกาย ชาวน่า-จากุซซี่ ที่จอดรถ ห้องอาหาร มินิมาร์ต และพนักงานรักษาความปลอดภัย 24 ชั่วโมง เป็นต้น นอกจากนี้ต้องมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกพิเศษต่าง ๆ ได้แก่ ห้องประชุมและศูนย์ธุรกิจ บริการดูแลรับฝากเลี้ยงเด็ก บริการรถรับส่งสนามบิน บริการที่จอดรถสำหรับแขกของผู้เช่า พื้นที่เล่นสำหรับเด็ก ระบบวิทยุ และบริการอินเทอร์เน็ตไร้สาย



ภาพที่ 2 แบบเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartment) แสดงป้ายชื่ออาคาร รูปแบบการจัด
ห้องพัก และสิ่งอำนวยความสะดวก

ที่มา : The Kantary Collection, 2011

3. ระดับกลาง (Middle Class) อพาร์ทเมนต์ ให้เช่าระดับกลางส่วนใหญ่ตั้งอยู่ไม่ห่างจากย่านธุรกิจการค้ามากนัก มีความสะดวกในการเดินทางเข้า – ออกอพาร์ทเมนต์ ภายในห้องพักประกอบด้วย ห้องพักประมาณ 1 – 2 ห้อง ห้องรับแขก ห้องเตรียมอาหาร แต่มีขนาดเล็กและความหรูหราน้อยกว่าอพาร์ทเมนต์ ระดับสูง ลูกค้านี้มีกำลังซื้อมากขึ้น และเริ่มมองหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น การให้ความสำคัญกับสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำน้ำอุ่น ระบบโทรศัพท์ การจัดพื้นที่ของโครงการให้มีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่อาศัย เช่น โถงส่วนกลาง มีมุมสวนเล็ก ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้อพาร์ทเมนต์ น่าอยู่ขึ้น และสามารถดึงดูดกลุ่มนี้ได้ดียิ่งขึ้น หากไม่ได้ออกแบบรองรับสิ่งเหล่านี้ไว้ การแก้ไขภายหลังอาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากกว่า หรือทำให้เกิดความยุ่งยากได้โดยไม่จำเป็น

4. ระดับธรรมดา (Low Middle Class) อพาร์ทเมนต์ ให้เช่าระดับนี้ส่วนใหญ่อยู่บริเวณถนนพหลโยธิน รัชดา พระโขนง ซึ่งอยู่ไม่ห่างจากย่านธุรกิจการค้าเท่าใดนัก มีความสะดวกในการเดินทางเข้า – ออกอพาร์ทเมนต์ ภายในห้องพักประกอบด้วย ห้องพัก 1 ห้องนอน ห้องรับแขก ห้องเตรียมอาหารและห้องน้ำขนาดเล็ก พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โทรทัศน์ เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น เครื่องนอน ตู้เสื้อผ้า นอกจากนี้ อพาร์ทเมนต์ ให้เช่ายังมีบริการอื่น ๆ เช่น สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย ร้านอาหาร บริการซัก – รีด ที่จอดรถ เป็นต้น ไว้คอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เช่า

5. ระดับล่าง (Low Class) อพาร์ทเมนต์ให้เช่าระดับนี้มักตั้งอยู่บริเวณหัวหมาก บางกะปิ พระโขนง งามวงศ์วาน ฝั่งธนบุรี และมักตั้งอยู่ในซอย การเข้า – ออก จึงไม่สะดวกเท่าที่ควรห้องพัก

ภายในอพาร์ทเมนต์ ประกอบด้วย ห้องเพียงห้องเดียวที่เป็นทั้ง ห้องรับแขก ห้องนอน ห้องนั่งเล่น ห้องเตรียมอาหาร โดยมีห้องน้ำแยกต่างหากออกจากตัวห้อง ภายในห้องมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โทรทัศน์ เครื่องปรับอากาศ พัดลมเพดาน เครื่องนอน ตู้เสื้อผ้า อพาร์ทเมนต์ระดับนี้มักไม่มีบริการพิเศษอื่น ๆ นอกจากสถานที่จอดรถ ซึ่งโดยมากจะมีไม่เพียงพอกับจำนวนห้องของอาคาร ซึ่งอพาร์ทเมนต์ระดับล่างนี้จะเป็นอพาร์ทเมนต์ราคาถูก ที่เน้นจับกลุ่มลูกค้าระดับล่าง เช่น อพาร์ทเมนต์สำหรับผู้ใช้แรงงาน ซึ่งราคาเช่าจะต่ำกว่า 3,500 บาท

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามระดับรายได้ ได้แก่ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551, หน้า 21-22)

1. กลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้สูง คือ มีระดับรายได้เฉลี่ยเดือนละตั้งแต่ 40,000 บาท ขึ้นไป ลูกค้ากลุ่มนี้มีทั้งผู้ที่มีภูมิลำเนาในต่างจังหวัดและผู้ที่มีที่พักอาศัยอยู่ไกลจากที่ทำงาน พฤติกรรมของลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการความเป็นส่วนตัวในการเช่าพัก จึงเลือกเช่าอพาร์ทเมนต์ระดับพิเศษ อพาร์ทเมนต์ระดับสูง ซึ่งเป็นห้องพักที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน มีการตกแต่งห้องพักหรูหรา มีระบบความปลอดภัยที่ดี มีทำเลที่ตั้งอยู่ย่านธุรกิจการค้า และสามารถเดินทางไปทำงานได้สะดวก กลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้สูง เช่น เจ้าหน้าที่บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของบริษัทเอกชน เจ้าหน้าที่สายการบินต่าง ๆ พนักงานเอกชนที่มีรายได้สูง และชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย เป็นต้น
2. กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง คือ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 20,000 บาทขึ้นไป ลูกค้ากลุ่มนี้โดยส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัด หรือมีบ้านพักอาศัยอยู่ไกลจากที่ทำงานหรือสถานศึกษาลูกค้าส่วนใหญ่จึงเลือกอพาร์ทเมนต์ให้เช่าที่เดินทางไปสถานศึกษาและที่ทำงานได้สะดวก มีสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักอย่างครบครัน และมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี กลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้ปานกลาง เช่น พนักงานบริษัทเอกชน นักเรียนหรือนักศึกษามหาวิทยาลัยที่มีฐานะดี และผู้ที่ประกอบอาชีพอิสระ เช่น นักแสดง นักร้อง เป็นต้น
3. กลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้ต่ำ คือ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 5,000 – 10,000 บาท ต่อเดือนขึ้นไป กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ต่ำโดยส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัด แต่เข้ามาประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อในเขตเมืองใหญ่ ลูกค้าจึงเลือกพักห้องพักที่มีราคาถูก สะดวกต่อการเดินทางไปสถานศึกษาและที่ทำงาน ทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านชุมชน เช่น ตลาดสด ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น และมีระบบรักษาความปลอดภัยดีพอสมควร กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ต่ำ เช่น นักเรียน นักศึกษา

พนักงานโรงงาน พนักงานบริษัทในย่านชานเมือง พนักงานบริการอาหารในโรงแรม ร้านอาหาร
ภัตตาคาร แม่ค้าในตลาดสด และประชาชนทั่วไปที่มีภูมิลำเนาในต่างจังหวัด

พฤติกรรมการตัดสินใจเลือกเช่าอพาร์ทเมนต์ของผู้บริโภค

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนต์

1. ทำเลที่ตั้ง สะดวกต่อการเดินทาง นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้เช่ามักใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกเช่า หากอพาร์ทเมนต์ ให้เช่าอยู่ในทำเลที่ตั้งดี เช่น ในเขตชุมชน ใกล้สถานศึกษา ห้างสรรพสินค้า โรงพยาบาล ฯลฯ ก็จะช่วยให้ผู้เช่าได้มากยิ่งขึ้น
2. สภาพแวดล้อมบริเวณที่ตั้งอพาร์ทเมนต์ หากบริเวณโดยรอบที่ตั้งอพาร์ทเมนต์ ให้เช่า มีความสงบเงียบ ปราศจากเสียงรบกวน แต่สะดวกต่อการจับจ่ายซื้อหาเครื่องอุปโภคบริโภค ก็จะทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจได้ง่ายขึ้นเช่นกัน
3. รูปแบบอพาร์ทเมนต์ ให้เช่ามีความสวยงามและทันสมัย ลูกค้าน่าจะเกิดความประทับใจ นับแต่แรกเห็น กระทั่งตัดสินใจเช่าชมภายในห้องพักต่อไป
4. ความสะอาดเรียบร้อยภายในห้องพัก มีการจัดห้องพักให้น่าอยู่ มีแสงสว่างที่เพียงพอ และมีอากาศที่ถ่ายเทสะดวก
5. สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก ผู้ประกอบการควรจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก พื้นที่ใช้เป็นต่อการพักอาศัยไว้ให้กับลูกค้า เช่น เตียงนอน ที่นอน โต๊ะเครื่องแป้ง ตู้เสื้อผ้า พัดลม เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำน้ำอุ่น เป็นต้น
6. อัตราค่าเช่าพัก ขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งของอพาร์ทเมนต์ ให้เช่ารวมถึงรายได้ของผู้เช่า แต่หากเป็นราคาที่เหมาะสม ผู้เช่าก็จะตัดสินใจได้ง่ายขึ้น
7. ระบบรักษาความปลอดภัยได้มาตรฐาน โดยพื้นฐานผู้เช่าพักอาศัยย่อมต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ดังนั้นระบบรักษาความปลอดภัยจึงเป็นสิ่งที่ผู้เช่านำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548, อ้างถึงใน ศิริวุฒิ บุญชลอ, 2551) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดธุรกิจอพาร์ทเมนต์ (Promotion) เป็นส่วนผสมทางตลาดที่สำคัญในการสื่อสารข้อมูลของผลิตภัณฑ์ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ที่เหมาะสม ในราคาที่เหมาะสม และในช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมไปยังผู้บริโภคในตลาดธุรกิจอพาร์ทเมนต์เป้าหมาย เพื่อให้สามารถขายผลิตภัณฑ์ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ได้หรือมีผู้บริโภคเดินทางเข้ามาใช้บริการของผู้บริโภคในแหล่งธุรกิจอพาร์ทเมนต์ และการส่งเสริมการตลาดธุรกิจอพาร์ทเมนต์หรือเรียกสั้น ๆ ว่าการส่งเสริมธุรกิจอพาร์ทเมนต์นี้ ประกอบด้วยส่วนผสมการส่งเสริมตลาดอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การโฆษณาของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ รูปแบบการเสนอข่าวสารผลิตภัณฑ์ทางการใช้ บริการต่อสาธารณชนในช่วงเวลาหนึ่งโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น นิตยสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายโฆษณา เป็นต้น ซึ่งผู้โฆษณาจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับสื่อโฆษณาที่ใช้ เพื่อนำโฆษณา ทางการท่องเที่ยวออกสู่ผู้ชม

2. การประชาสัมพันธ์ของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ หมายถึง รูปแบบการเสนอข่าวสารทางการ ใช้บริการ เพื่อสร้างภาพพจน์และความประทับใจให้แก่เจ้าของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ อพาร์ทเมนต์ ต่อ สาธารณชน โดยกำหนดนโยบายของการใช้บริการให้สอดคล้องกับความสนใจของสาธารณชนทำ ให้ผู้ที่ใช้บริการชื่นชมยอมรับ และนำไปสู่การซื้อผลิตภัณฑ์ของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ หรือเดินทางเข้า มาใช้บริการ

3. การส่งเสริมการขายของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ หมายถึง รูปแบบการเสนอข่าวสารเพื่อชัก จูง กระตุ้น เร่งเร้าให้ผู้บริโภค เกิดการซื้อผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาอันสั้น โดยอาจทำการส่งเสริมการ ขายไปยังผู้ที่ใช้บริการ โดยตรง หรือทำการส่งเสริมการขายไปยังพ่อค้าคนกลาง หรือทำการส่งเสริม การขายไปยังพนักงานขายก็ได้

4. การขายโดยพนักงานขาย หมายถึง รูปแบบการเสนอข่าวสารต่าง ๆ ที่ใช้บุคคลที่เป็น พนักงานขายเพื่อชักจูง กระตุ้น เร่งเร้าให้นักท่องเที่ยวเกิดความสนใจและความต้องการเพิ่มขึ้นอัน นำไปสู่การเจรจาต่อรองซื้อขายผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวของตนขึ้น นอกจากนี้ยังสร้าง ความสัมพันธ์หลังการซื้อขายระหว่างลูกค้ากับพนักงานขายอีกด้วย

ความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านต่างๆต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงด้านการก่อสร้าง คือ ความล่าช้าในการก่อสร้างอันเนื่องมาจากที่ตั้งอยู่ใน ย่านที่อยู่อาศัยที่หนาแน่น ปัญหาการจราจร รวมถึงราคาวัสดุก่อสร้างปรับขึ้นราคา โครงการควร จัดทำแผนรองรับความเสี่ยงดังกล่าว อาทิ การทำสัญญาซื้อขายวัสดุล่วงหน้า หลีกเลี่ยงการขนส่งใน ช่วงเวลาเร่งด่วน และการดำเนินการตามข้อกำหนดของท้องถิ่นด้วย

2. ความเสี่ยงในการบริหาร เนื่องจากโครงการมีการบริหารในรูปแบบบริษัทขนาดเล็ก จึงมีโอกาสเสี่ยงในเรื่องของการจัดสรรเงินทุนระยะสั้นหรือเงินทุนหมุนเวียน ความสามารถในการ รับภาระหนี้ในกรณีที่ไม่ได้ลูกค้าตามเป้าหมาย ปรับปรุงแผนงานรองรับความเสี่ยง มีแผน ดำเนินงานที่แน่นอนและไม่ควรเปลี่ยนแปลง

3. ความเสี่ยงจากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าค้างชำระ หรือความมั่นคงทางการเงินของลูกค้ามี ปัญหา มีแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาโดยมีการกำหนดเงื่อนไขหรือมาตรการคัดสรรลูกค้าอย่าง

เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อรักษาภาพพจน์และทรัพย์สินของโครงการ เช่น กำหนดจำนวนผู้เข้าพักในแต่ละห้อง กำหนดเงื่อนไขการชำระเงินค่าเช่า เงินประกันการเช่าและเงินประกันทรัพย์สิน มีแผนการทำประกันภัยอาคารและทรัพย์สินของผู้เช่าที่มีการเช่าติดต่อกันนานกว่า 6 เดือน นอกจากมาตรการข้างต้นแล้วต้องวางแผนทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องทางการเงินของกิจการ กรณีลูกค้าค้างชำระ

4. ความเสี่ยงทางการตลาดอาจไม่สามารถแข่งขันกับโครงการอื่น ๆ ได้ในกรณีที่ต้องจัดสรรงบประมาณลงทุนการทำตลาด เนื่องจากเงินลงทุนจำกัด คือ มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลัก เช่น การทำแผ่นพับหรือแผ่นปลิวแจกตามสถานศึกษา หรือตามสำนักงานของบริษัท

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบให้ทันสมัยตลอดเวลา เช่น การให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง

6. ความเสี่ยงทางการเงินประกอบด้วย ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อรักษาระดับอัตราผลตอบแทนตามดอกเบี้ยตลาดจะใช้อัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ในช่วง 2-3 ปีแรก และเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวในปีต่อไป โดยระบุไว้ในสัญญากู้ยืมเงิน หากขาดสภาพคล่องจากเงินทุนหมุนเวียนระยะสั้นแล้วควรมีการเจรจาต่อรองกับสถาบันการเงินในการยืดระยะเวลาการชำระคืนออกไป หรือขอเพิ่มวงเงินกู้เพิ่มเติมจากสถาบันการเงิน เพื่อนำมาใช้หมุนเวียนในระยะสั้น นอกจากนี้แล้วการลดและควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานการเป็นอีกทางหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านการเงินลงได้ และการดำเนินการทางตลาดโดยมีการมอบส่วนลดเป็นการจูงใจให้ผู้พักอาศัยที่ชำระเงินล่วงหน้า เพื่อที่จะได้นำมาใช้หมุนเวียนในระยะสั้น (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550, หน้า 29-30)

แนวโน้มตลาดอพาร์ทเมนต์

ธุรกิจอพาร์ทเมนต์เป็นธุรกิจที่มีผู้คนให้ความสนใจเข้ามาทำธุรกิจมากมาย โดยเฉพาะในทำเลที่มีความต้องการเช่าที่พักอาศัยที่สูง เช่น ทำเลที่ใกล้สถานศึกษา สถานที่ทำงาน เขตชุมชนหนาแน่น และนิคมอุตสาหกรรม เป็นต้น การลงทุนจากผู้ลงทุนที่มีที่ดินและต้องการนำที่ดินมาพัฒนาให้เกิดเม็ดเงิน หรือผู้ที่ต้องการทำธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่ซื้อที่ดินเพื่อนำมาพัฒนาอพาร์ทเมนต์ รวมถึงการเข้าซื้อกิจการจากผู้ประกอบการธุรกิจมาบริหาร อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันนี้ตลาดอพาร์ทเมนต์ในบางทำเลมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง ทั้งจากผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์รายใหม่ที่เกิดขึ้นเข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง และการแข่งขันยังมาจากโครงการคอนโดมิเนียมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ที่มีราคาไม่สูงนัก ทำให้ผู้ที่เคยเช่าที่พักหันมาซื้อแทนการเช่าอยู่อาศัย รวมถึงการซื้อ

คอนโดมิเนียมเพื่อปล่อยเช่าเช่นกัน ทำให้ผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์จำเป็นต้องปรับตัว เพื่อรองรับการแข่งขันที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อาทิ การปรับปรุงอพาร์ทเมนต์ให้ดูทันสมัย เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง รวมถึงการปรับราคาให้สามารถแข่งขันได้ เป็นต้น

สำหรับแนวโน้มตลาดอพาร์ทเมนต์ในปี 2553 นี้ คาดว่าสถานการณ์การแข่งขันในบางทำเลจะมีระดับดีกรีการแข่งขันที่สูง แต่ถึงแม้ว่าตลาดอพาร์ทเมนต์จะมีการแข่งขันที่รุนแรงเพียงใด แต่มิใช่ว่าผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำธุรกิจจะไม่สามารถเข้ามาทำธุรกิจได้ ซึ่งการเข้ามาทำธุรกิจ ผู้ลงทุนจะต้องเข้าใจ โครงสร้างของธุรกิจอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำมาประกอบในการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ในบางพื้นที่ที่ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ยังคงสามารถขยายตัวได้ เนื่องจากความต้องการเช่าที่อยู่อาศัยยังคงมีอยู่สูง โดยเฉพาะในทำเลที่ภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมยังมีทิศทางการขยายตัว

สำหรับองค์ประกอบในการธุรกิจอพาร์ทเมนต์ที่สำคัญที่ผู้สนใจจะลงทุนในธุรกิจอพาร์ทเมนต์โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ลงทุนที่มีพื้นที่เป็นของตนเองและต้องการทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์ รวมถึงกลุ่มผู้ลงทุนที่ต้องการทำธุรกิจโดยเริ่มต้นจากการซื้อที่ดินเพื่อมาทำธุรกิจ ดังนี้

1. ความพร้อมในเรื่องของเงินทุนและความพร้อมในการทำธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ในการทำธุรกิจทุกประเภท สำหรับผู้ลงทุนที่มีที่ดินเป็นของตนเอง และมีเงินเก็บหรือต้องพึ่งพาเงินเชื่อจากสถาบันการเงินในการนำมาลงทุนนั้น ผู้ประกอบการควรจะต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ดี อาทิ การควบคุมการก่อสร้างให้เสร็จตามกำหนดระยะเวลา เพราะในช่วงระยะเวลาการก่อสร้างอาคารผู้ประกอบการจะขาดรายได้ และในกลุ่มที่ต้องพึ่งพาเงินเชื่อจากสถาบันการเงินต้องชำระดอกเบี้ยในช่วงที่ธุรกิจยังไม่สร้างรายได้ การก่อสร้างที่ล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของจุดคุ้มทุนที่ยาวนานขึ้น

2. ทำเลที่ตั้งของอพาร์ทเมนต์การจะทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์นั้น จะต้องอยู่ในที่ที่มีความต้องการสูง เช่น ย่านธุรกิจ สถานศึกษา นิคมอุตสาหกรรม และย่านชุมชน เป็นต้น ตั้งอยู่ในเส้นทางที่มีระบบการขนส่งมวลชนที่สะดวกและปลอดภัย โดยทำเลที่ตั้งจะช่วยกำหนดลักษณะของอพาร์ทเมนต์ที่ต้องการจะพัฒนาได้ด้วยเช่นกัน อาทิ ทำเลใกล้แหล่งนิคมอุตสาหกรรม จะเป็นตลาดของอพาร์ทเมนต์ระดับกลางที่จะมีกลุ่มลูกค้าเป็นระดับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ รวมถึงกลุ่มคนไทยเช่นกัน ขณะที่ตลาดอพาร์ทเมนต์ระดับล่าง ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มาจากต่างถิ่นเพื่อเข้ามาทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ดีการทำอพาร์ทเมนต์ในทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้สถานศึกษา หรือ โรงงานอุตสาหกรรม ผู้ลงทุนควรต้องให้ความสำคัญในส่วนของการจ้างงานผู้ที่มีภูมิลำเนาต่างจังหวัดว่ามีสัดส่วนที่สูงกว่าผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นหรือไม่ เพื่อนำมาคำนวณถึงความต้องการเช่าที่อยู่อาศัยในปัจจุบันรวมถึง

อนาคต อาทิ ทำเลที่ใกล้ถนนอุตสาหกรรม ผู้ลงทุนควรสำรวจถึงความเคลื่อนไหวการลงทุนโครงการใหม่ ๆ ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งหากยังมีเนื้อที่ที่จะยังสามารถขยายการลงทุนได้ต่อเนื่อง ทำให้ความต้องการที่อยู่อาศัยในระยะข้างหน้าจะมีอย่างต่อเนื่องเช่นกันสำหรับผู้ที่มีที่ดินอยู่ใกล้ย่านธุรกิจหรือใจกลางเมืองแต่อยู่ในซอยลึก อาจต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกในการเดินทางของผู้ที่จะมาเช่าอยู่อาศัย เช่น การเพิ่มบริการในส่วนของการรับส่ง โดยจัดรถรับส่ง การบริการศูนย์แท็กซี่ เป็นต้น เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจ

การให้ความสำคัญศึกษาและวิจัยตลาดให้รอบด้าน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้า อาทิ

1. กลุ่มเป้าหมายลูกค้า โดยผู้ลงทุนมีที่ดินอยู่ในย่านธุรกิจ ไม่จำเป็นต้องพัฒนาอพาร์ทเมนต์ระดับบนเพียงอย่างเดียว อาจหันมาพัฒนาอพาร์ทเมนต์ระดับกลาง ขึ้นอยู่กับความต้องการตลาดและการแข่งขันในทำเลดังกล่าว หรือถ้ามีการแข่งขันที่สูงผู้ลงทุนอาจหันมาพัฒนาอพาร์ทเมนต์สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม เช่น เจาะกลุ่มเฉพาะชาวญี่ปุ่น ชาวอังกฤษ หรือเจาะกลุ่มเฉพาะคนสูงอายุ ซึ่งแต่ละกลุ่มลูกค้าจะมีพฤติกรรมความชอบที่แตกต่างกันไป รวมถึงการสร้าง ความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การพัฒนาอพาร์ทเมนต์ให้มีความเป็นส่วนตัว บรรยากาศร่มรื่น เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่อพาร์ทเมนต์ของตน เป็นต้น

2. ศึกษาคู่แข่งในทำเลเดียวกันและทำเลใกล้เคียง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ลงทุนสามารถกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจได้ง่ายขึ้น เช่น การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา การเพิ่มบริการเสริมที่คู่แข่งไม่มี รวมถึงจุดขายที่แตกต่างจากลูกค้า เป็นต้น

3. การออกแบบของอาคารที่อาจจะมีความแตกต่างจากรูปแบบของอพาร์ทเมนต์ทั่วไป เพื่อสร้างความแปลกใหม่และดึงดูดใจลูกค้า เช่น การเล่นระดับของอาคาร การตกแต่งสีที่มีสีสันดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

4. ศึกษาเรื่องกฎหมายในการดำเนินธุรกิจ การทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ผู้ลงทุนควรทำการศึกษา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการใช้อาคารในภายหลัง อาทิ การขออนุญาตขออนุญาตก่อสร้าง กฎหมายสิ่งแวดล้อม พังเมือง กฎหมายควบคุมการก่อสร้าง เช่น การก่อสร้างอาคารเกิน 16 เมตรนับจากพื้นดินต้องมีลิฟท์ เป็นต้น ภาษีในการดำเนินธุรกิจ โดยปกติแล้วผู้ที่ทำธุรกิจจะต้องชำระภาษีในการประกอบธุรกิจ อาทิ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีมูลค่าเพิ่มที่เรียกเก็บจาก การให้บริการค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ภาษีเงินได้นิติบุคคลธรรมดา เป็นต้น ซึ่ง ภาษีดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ลงทุนควรคำนึงถึงเช่นกัน

5. การบริหารจัดการอาคาร และผู้เช่า การทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์ผู้ลงทุนควรคำนึงถึงภาระค่าใช้จ่ายในส่วนของการบำรุงรักษาอาคารที่จะเกิดขึ้นในระยะข้างหน้า การรักษา

สภาพแวดล้อมของอาคารให้เหมาะสมแก่การเป็นที่อยู่อาศัย รวมถึงการจัดการระบบการจัดเก็บค่าเช่าที่เป็นระบบ และการวางกฎระเบียบของอพาร์ทเมนต์ที่คงจะต้องมี เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากผู้เช่าภายหลัง

อย่างไรก็ดีการทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์ท่ามกลางภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาอพาร์ทเมนต์ออกมาสู่ตลาดจำนวนมาก ทำให้ในปัจจุบันจะมีการประกาศขายอพาร์ทเมนต์ในตลาดเป็นจำนวนมาก จากรายงานของ ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์พบว่า การโอนกรรมสิทธิ์ซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ประเภทอพาร์ทเมนต์ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลปี 2553 ที่ผ่านมามีจำนวนประมาณ 271 อาคาร มีจำนวนสูงขึ้นจาก 254 อาคาร ในปี 2552 ในขณะที่มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ซื้อขายอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่าประมาณ 3,481 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 16.1 จากที่มีมูลค่า 4,151 ล้านบาท ในปี 2552 จะเห็นได้ว่ามูลค่าโดยเฉลี่ยต่ออาคารลดลง โดยมูลค่าซื้อขายต่ออาคารเฉลี่ยประมาณ 12.85 ล้านบาท ซึ่งประเภทของการซื้อขายอพาร์ทเมนต์ส่วนใหญ่ในตลาดจะเป็นระดับกลาง

สำหรับผู้ลงทุนที่คิดจะซื้อธุรกิจอพาร์ทเมนต์มาบริหารนั้น นอกเหนือจากเรื่องของทำเลที่ตั้งที่ผู้ลงทุนจะดูเป็นอันดับแรก รวมถึงปัจจัยดังกล่าวข้างต้นที่ต้องคำนึงถึงแล้ว ยังมีองค์ประกอบหลายประการที่ต้องคำนึงถึง เพื่อให้ผู้ลงทุนจะสามารถนำมาหาจุดคุ้มทุนที่เร็วขึ้น อาทิ

1. การเปรียบเทียบราคาที่เหมาะสม ซึ่งความเหมาะสมของราคาดังนั้นประกอบไปด้วยรายได้ที่ได้จากค่าเช่าต่อเดือน อายุของอพาร์ทเมนต์ ซึ่งหากอาคารมีอายุมากกว่า 10 ปี ผู้ซื้ออาจต้องลงทุนเพิ่มเติมในส่วนของการปรับปรุงอาคาร ซึ่งจะเป็ต้นทุนที่เพิ่มเติมของผู้ซื้อภายหลัง เป็นต้น
2. คู่แข่งที่อยู่ในทำเลเดียวกันและทำเลใกล้เคียง ซึ่งผู้ลงทุนควรจะศึกษาถึงภาวะตลาดและการแข่งขัน เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการซื้อ ซึ่งหากทำเลดังกล่าวมีการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันในเรื่องของราคา ที่ผู้ลงทุนรายใหม่จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันได้

3. ขนาดและพื้นที่รอบข้างควรมีขนาดกว้างพอสมควร ซึ่งผู้ลงทุนจะสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงอพาร์ทเมนต์ได้ในระยะข้างหน้า เช่น การเพิ่มเติมในส่วนของการสวนหย่อม เป็นต้น รวมถึงนำมาต่อยอดทางธุรกิจอื่นเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างรายได้ในอนาคต

สรุปสถานการณ์ตลาดอพาร์ทเมนต์ในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรง และในบางพื้นที่ผู้ประกอบการอพาร์ทเมนต์เริ่มเผชิญกับปัญหาในเรื่องของจำนวนห้องเช่าที่มีจำนวนสูงกว่าความต้องการเช่า สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการเกิดใหม่ของจำนวนอพาร์ทเมนต์ที่เข้ามาสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมา มีโครงการคอนโดมิเนียมเกิดใหม่เป็นจำนวนมาก ที่มุ่งใจให้ผู้เช่าหันมาซื้อที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองและส่วนหนึ่งได้ถูกนำมาปล่อยเช่าในตลาดทำให้เกิดการแข่งขัน

กลุ่มลูกค้าเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ลงทุนอาจประเมินสถานการณ์ของตลาดในทำเลนั้นในเชิงบวกมากเกินไป เช่น อพาร์ทเมนต์ในทำเลสถานศึกษา แน่แน่นอนว่าสถานศึกษาในหลาย ๆ แห่งมักจะมีนิสิต นักศึกษาที่มาจากต่างจังหวัดเข้ามาศึกษาจำนวนหนึ่ง แต่อย่างไรก็ดีจำนวนนักศึกษาที่มาจากต่างจังหวัดในแต่ละปีจะมีจำนวนมากน้อยต่างกัน ทำให้ในบางปีผู้ประกอบการอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ของห้องว่างได้เช่นกัน ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การแข่งขัน โดยเฉพาะราคาที่มีการแข่งขันที่เข้มข้น หรือการปรับลดต้นทุนการบริหารงานต่าง ๆ ลง เช่นระบบรักษาความปลอดภัย หรือการเพิ่มค่าบริการในส่วนอื่น เพื่อที่จะรักษาระดับผลกำไรให้คงอยู่

อย่างไรก็ดี ผู้ที่สนใจที่จะลงทุนในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ควรจะทำการศึกษาตลาดด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ขนาดของตลาด และการแข่งขันทางการตลาดรวมทั้งความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ที่อาจจะต้องมีความต่างจากคู่แข่ง เพื่อจูงใจให้ผู้ที่ต้องการเช่าที่อยู่อาศัยหันมาเลือกบริการของตนเอง การกำหนดกลยุทธ์อาจไม่จำเป็นต้องใช้ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง เพียงแต่ผู้ประกอบการต้องหาจุดเด่นที่ผู้เช่าต้องการแต่คู่แข่งไม่มีมาใช้ในการจูงใจได้เช่นกัน เช่น รูปแบบของอพาร์ทเมนต์ที่มีความเป็นส่วนตัว การออกแบบห้องพักที่แตกต่างจากห้องพักธรรมดา เช่น สีสดดูสดใส สามารถใช้พื้นที่ใช้สอยได้อย่างคุ้มค่า เป็นต้น นอกจากนี้ปัจจุบันมีอพาร์ทเมนต์สร้างใหม่เกิดขึ้น ทำให้ผู้เช่ามีทางเลือก ดังนั้นการบริการที่ดี อาทิ การซ่อมแซมตามคำร้องขอที่รวดเร็ว การบริการเรื่องของการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจให้ลูกค้าจงรักภักดี (สุนัยวิชัยกสิกรไทย, 2554)

แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor – CSFs)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การบริการลูกค้า ความเร็วของตลาด และนวัตกรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ความแตกต่าง ตลอดจนกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า สามารถวัดค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จได้โดยการแบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็นปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้

ปัจจัยด้านการเงิน ที่ใช้วัดความสำเร็จได้แก่ ผลกำไรจากการดำเนินงาน สภาพคล่องของกิจการ ทั้งด้านกระแสเงินสด ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย ผลตอบแทนของสินทรัพย์ ผลตอบแทนของสินค้านคงเหลือ และผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังวัดค่าจากการ

ขายสินค้าได้ด้วย เช่น ระดับการขายในกลุ่มของสินค้า แนวโน้มการขาย เปอร์เซ็นต์การขายสินค้าใหม่ การขายสินค้าตามฤดูกาล สุดท้ายคือ มูลค่าตลาด หรือ ราคาตลาด

ปัจจัยด้านลูกค้า ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้วัดถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน สามารถวัดมูลค่าของปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านนี้ได้โดย วัดความพึงพอใจของลูกค้า ว่ามีการตอบกลับจากลูกค้าเป็นอย่างไร หรือใช้วิธีการสำรวจลูกค้า การประเมินตัวแทนผู้จำหน่าย ทั้งด้านช่องทางจัดจำหน่าย ความคลอบคลุมในพื้นที่ขาย จุดแข็งของตัวแทนจำหน่าย และความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ความรวดเร็วและถูกต้องในการส่งสินค้า คุณภาพของสินค้า ค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้า ความสามารถด้านการทำตลาดและการขาย โดยวัดจากแนวโน้มของยอดขาย กิจกรรมสำรวจตลาด และการฝึกอบรมพนักงานขาย

ปัจจัยด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เพราะหากระบบการบริหารและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ถึงแม้จะมียอดขายสูง ก็อาจไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างที่ควรเป็น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวัดคุณภาพของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้า ว่ามีจำนวนของเสียอยู่ในระดับที่ควบคุมหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายในการรับประกัน มีการผลิตซ่อมแซมสินค้า หรือชดเชยให้ลูกค้ามากน้อยเพียงไร ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ทั้งการใช้วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร การบริหารเวลาในการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ความปลอดภัยในการทำงาน พิจารณามีจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุสูงหรือไม่ และมีผลกระทบรุนแรงระดับใด และสุดท้ายมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการผลิตหรือไม่

การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถวัดค่าความสำเร็จได้จากการสร้างนวัตกรรมสินค้าของกิจการ ทั้งจากจำนวนของสินค้าใหม่ หรือการพัฒนาสินค้าเดิม ตลอดจนความรวดเร็วในการสร้างสินค้าใหม่ ทักษะและการพัฒนาทักษะของผู้วิจัย ขวัญกำลังใจของลูกจ้างจากอัตราผลตอบแทน การสำรวจความพอใจ และจำนวนการร้องเรียน สุดท้ายคือการวัดความรู้ความสามารถของพนักงาน จากการฝึกอบรม ประสบการณ์ และการวัดผลการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับรัฐบาล การให้บริการของภาครัฐ การสื่อสาร ก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจเช่นกัน (วงศ์ปิติ พิทักษากุลเกษม, 2549)

ทฤษฎีด้านความสำเร็จขององค์กร (Performance Success)

1. ทฤษฎีแปดดัชนีผลลัพธ์สำคัญ (Eight Key Result Areas)

Drucker (2001) พบว่าในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น จะมีปัจจัยที่สำคัญคือการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนต่อปัจจัย 8 อย่างที่จะส่งผลต่อความสำเร็จดังนี้

1. การตลาด (Marketing)
2. นวัตกรรม (Innovation)
3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)
4. ทรัพยากรด้านการเงิน (Financial Resources)
5. ทรัพยากรด้านกายภาพ (Physical Resources)
6. ผลผลิตภาพ (Productivity)
7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
8. กำไรที่ต้องการ (Profit Requirements)

ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การทั้งสิ้น เพียงแต่ Peter F. Drucker เน้นว่าต้องตั้งวัตถุประสงค์ต่อปัจจัยเหล่านี้ให้ชัดเจน แต่สิ่งที่ไม่สามารถบอกได้คือน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การว่ามีมากน้อยเท่าใด (Drucker, 2001 อ้างถึงใน ชาคิชาย มาเมือง, 2548)

2. ทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors – CSF) (Bullen & Rockart, 1981; Boynton & Zmud, 1984) หมายถึง ปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ในจำนวนที่จำกัดที่เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันของปัจเจกบุคคล แผนก หรือ องค์การ สามารถแยกได้ 2 ระดับ คือ

2.1 ระดับองค์การ (Enterprise CSF) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาค้นหาในระดับการบริหารระดับสูง มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทิศทาง สมรรถนะ การแข่งขัน มักจะเกี่ยวเนื่องกับการบริหาร 2 – 3 ระดับบน

2.2 ระดับปฏิบัติการ (Operation CSF) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติการ

นอกจากนี้ John F. Rockart ยังได้กำหนดว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) มีแหล่งที่มา 5 แห่ง คือ

1. อุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (Industry CSF :- The Industry in which the organization compete or exists) หมายถึง การที่องค์กรหรือธุรกิจนั้นอยู่ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจใด ๆ ย่อมต้องมีปัจจัยที่ทำให้องค์กรนั้น ๆ มีความสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ แข่งขันได้ และสามารถประสบความสำเร็จ

2. ตำแหน่งทางการแข่งขันและคู่แข่ง (Competitive Position or Peer CSF : An Understanding of the Organization's Peers) หมายถึง การที่องค์กรหรือธุรกิจนั้นจะต้องหาปัจจัย

แห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ที่จะทำให้สามารถดำรงอยู่ได้เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจเดียวกัน ในการที่จะรักษาดำแหน่งผู้นำหรือการปรับการเป็นผู้ตามให้ทันผู้นำ

3. สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Environment CSF :- The General Business Climate or Organizational Environment) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปขององค์กรหรือธุรกิจนั้น เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ เป็นต้น เพราะจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ทำให้ยอดขายต่ำลง

4. ปัญหา อุปสรรค และความท้าทายต่อองค์กร (Temporal CSF :- Problems, Barriers, or Challenges to The Organization) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา อุปสรรค และความท้าทายต่อองค์กรหรือธุรกิจนั้นที่มักจะเป็นเรื่องที่ไม่ได้คาดหมายมาก่อน หรือได้จากการทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) แต่มีผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร

5. ชั้นของการบริหารงาน (Management – position CSF – Layers of Management) หมายถึง ในแต่ละระดับของการบริหารจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) แตกต่างกันไป

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) นั้น แต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกันผลงานของ John F. Rockart ไม่ได้บอกว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารองค์กรแต่ละแห่งคืออะไร แต่สามารถนำไปช่วยกำหนดตัวแปรในการวิจัยได้เป็นอย่างดี (Bullen & Rockart, 1981; Boynton & Zmud, 1984 อ้างถึงใน ชาติชาย มาเมือง, 2548)

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ (Management Meaning)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร (Rubbins & DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การโน้มนำองค์กร และการควบคุม

ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้
องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่
กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึง
เป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากร
ได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้น
หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่
กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ควบคู่กัน (Griffin, 1997, p.4) ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ (Management) มีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ

วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด (Efficiency) และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์
สูงสุด (Effectiveness)

4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร
- กระบวนการการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้
บรรลุจุดหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงหน้าที่
ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผน
เป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์
ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการ
โดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบ
ความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน
และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและ
พนักงานภายในองค์กร

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กร คือ การใช้ความ
พยายามทุกกรณี โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง
การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัด
องค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการ
จัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจต้องแก้ไขยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการ ไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกัน ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่สำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

ทฤษฎีด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (เชาว์ โรจนแสง, ธนชัย ยมจินดา และสมพงษ์ จ้อยศิริ, 2545; ชุมพร ทรัพย์พัฒน์, เสน่ห์ จัยโต และวิเชียร เลิศโกปานนท์, 2545; ไกรฤทธิ บุญเกียรติ และคณะ, 2545; Hill & Jones, 1995; Mintzberg & Quin, 2004; Thompson & Strickland, 2001; Wheelen & Hunger, 2002) เป็นการกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายนั้น โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทุกอย่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้เครื่องมือทางการบริหารที่มีอยู่ทุกอย่างในการทำให้กระบวนการในการบรรลุเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายเป็นไปตามที่กำหนดไว้ทุกอย่าง

ในปัจจุบันนี้ องค์กรใดไม่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือไม่มีกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมแล้ว ก็เป็นการยากที่จะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ การทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ (Kaplan & Norton, 2001) จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและเอาชนะคู่แข่งได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งความยั่งยืนขององค์กร

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ขั้นตอนที่ 3 การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control)

มีส่วนสำคัญย่อย ๆ 3 ประการ ที่มีความสำคัญในกระบวนการนี้ คือ

ประการที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร (Goal and Direction Setting) ที่จะต้องทำให้ทุกคนและทุกหน่วยงานในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าองค์กรมีทิศทางการดำเนินงานไปในทางใด และมีคุณภาพอย่างไร

ประการที่ 2 การทำให้เกิดความสอดคล้องของการดำเนินกลยุทธ์ภายในองค์กร (Strategy Alignment) คือ การดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกันทั้งในด้านเป้าหมาย การปฏิบัติงานและตัวชี้วัด

ประการที่ 3 การวัดผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน (Performance Measurement) จะต้องมีความชัดเจนที่ครอบคลุมและวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถนำตัวชี้วัดนั้นไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ด้วย เช่น การนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ เป็นต้น จะเห็นว่า การมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีรูปแบบที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ผู้วิจัยพบว่ายังไม่เคยมีผู้วิจัยมาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 22 อ้างถึงใน นพเก้า ไพรลีน, 2545, หน้า 22) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการบริหารที่มีการพิจารณาทั้งในผลผลิตที่ทำได้ และความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหาร คือ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งหมายถึงการวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูง หรืออีกนัยหนึ่ง Effective หมายถึง ความมีประสิทธิภาพหรือการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544, หน้า 7 อ้างถึงใน นพเก้า ไพรลีน, 2545, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ (Successful Organization) ในโลกของธุรกิจจะมีลักษณะที่

สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ธุรกิจต้องสามารถทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง (2) ธุรกิจต้องเติบโตเร็วกว่าคู่แข่ง (3) ธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของตลาดหรืออุตสาหกรรม

ภัษรา คติกุล (2535, บทคัดย่อ อ้างถึงใน นพเก้า ไพลิน 2545, หน้า 27) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนาในทัศนะของอาสาพัฒนาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิฐานะ ประสบการณ์ในการเคยพักอาศัยอยู่ในท้องที่ที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และการนำความรู้จากหลักสูตรและวิธีการอบรมก่อนปฏิบัติงานไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่อาสาพัฒนา ความรู้ความชำนาญพิเศษที่มีนอกเหนือกว่าความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวังผลประโยชน์จากการเป็นอาสาพัฒนา การสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ การรับฟังข่าวสารข้อมูล และการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา

จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ และจากหลากหลายความเห็นของนักวิชาการ ทำให้ผู้วิจัยพอสรุปความหมายของความสำเร็จขององค์กรได้ว่า คือ ความสามารถขององค์กรใด ๆ ในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาเสถียรภาพ และเติบโตไม่ว่าสภาวะทั้งภายในและภายนอกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรพิจารณาได้จากความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร