

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิด

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

1.1 ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน

1.2 ความสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.3 กลยุทธ์การแข่งขัน

1.3.1 ด้านการลดต้นทุน

1.3.2 ด้านการสร้างความแตกต่าง

1.3.3 ด้านการจำกัดขอบเขต

1.3.4 ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

2. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

2.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน

2.2 ความสำคัญของผลการดำเนินงาน

2.3 การวัดผลการดำเนินงาน

2.4 การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

2.5 การดำเนินการของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

2.6 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

2.6.1 ด้านลูกค้า

2.6.2 ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร

2.6.3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

2.6.4 ด้านการเงิน

3. บริบทธุรกิจบ้านจัดสรร

3.1 ประวัติความเป็นมาของบ้านจัดสรร

3.2 ประเภทของรูปแบบธุรกิจบ้านจัดสรร

3.3 โครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจบ้านจัดสรร

3.4 ความสำคัญของธุรกิจบ้านจัดสรร

- 3.5 ศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร
- 3.6 แนวโน้มของธุรกิจบ้านจัดสรรในปัจจุบัน
- 3.7 คุณภาพบ้านจัดสรร
4. บริบทของธุรกิจบ้านจัดสรรในกลุ่มร้อยแก่นสาร
 - 4.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
 - 4.2 ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด (ร้อยแก่นสาร)
 - 4.3 ภาพรวมธุรกิจบ้านจัดสรรในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขันเป็นเครื่องมือที่สร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร เป็นตัวช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำผลไปสู่ความสำเร็จ และการสร้างกำไรในธุรกิจบ้านจัดสรร

1. ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน ดังนี้

ปพฤกษ์ อุตสาหะวาณิชกิจ (2547 : 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์และการบริการได้ในตลาดโลก

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง จุดแข็ง (Strength) ขององค์กร เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพยายามสร้างขึ้นมา แต่ก็ไม่ได้เป็นสิ่งง่ายที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นมาได้

จารุณี สนิทธารักษ์ (2548 : 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวและความถนัดที่มีอยู่ในตัวผู้จัดการ ผู้นำหรือทำหน้าที่ผู้บริหารมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กร มีตัวชี้วัด 4 ตัว ดังนี้ การวางแผน การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2548 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การที่องค์กรมีบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่มี กระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดีกว่าองค์กรอื่น หรือ กระทำบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรอื่น ไม่สามารถทำได้ ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นส่วน ประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

ดีมีเตอร์ (Demeter. 2003 : 205) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่สามารถสร้างกำไรและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

พอร์ตเตอร์ (Porter. 2005 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องสร้างความแตกต่าง จากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus)

กวนและคณะ (Guan And Others. 2006 : 971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม ทรัพยากรที่มีค่าและมีความแตกต่าง

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง ความสามารถ ของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในผลิตภัณฑ์ สร้างความได้เปรียบใน กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขต และการตอบสนองที่ รวดเร็ว เน้นตลาดเฉพาะส่วน ความสามารถเฉพาะตัว และการใช้ทรัพยากรในการแข่งขัน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพนำผล ไปสู่ความสำเร็จ

2. ความสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน

สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ตลาดและผู้บริโภคมีอุปสงค์มากขึ้น ส่งผล ให้วงจรอายุของสินค้าสั้นลง และตลาดเกิดการอิ่มตัวเร็วขึ้น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและ บริการให้มีระดับสูงและรวดเร็วกว่าลูกค้าคาดหวังในราคาที่แข่งขัน ได้ จึงเป็นภารกิจที่ต้องเร่ง กระทำ กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบการแข่งขันต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน และควรมีการ พัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลา (ผลิน ภูจรรย์. 2548 : 65) โดยความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะเกิดขึ้นจากความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการ ตอบสนองลูกค้า

ที่เหนือกว่า องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดต่างเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ อันได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศ การเพิ่มคุณค่าพิเศษหรือประเด็นอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (กฤษณ์ รื่นรมย์. 2548 : 35)

ภายในโลกธุรกิจโดยทั่วไปผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าจะถูกมองในด้านของการทำกำไรขององค์กรเทียบเคียงกับองค์กรอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียว หากองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงเท่าใด การทำกำไรและผลตอบแทน จากการลงทุนก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ถึงแม้ว่ากิจการสามารถค้นหาวิธีที่สามารถชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการประกอบการหรือดำเนินกิจการในรูปแบบต่าง ๆ โดยดัชนีที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่จะเป็นมิติทางด้านการเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจได้ง่าย (สมยศ นาวิการ. 2548 : 5)

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ทำให้สถานการณ์ของการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงจากเดิม ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดีสเลอร์ (Dessler. 2000 : 12) จากปัจจัยที่เป็นแรงกดดันส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงและมีสายการบังคับบัญชาสั้นลง และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น

องค์กรจะมีปัจจัย 4 อย่างที่ได้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นวิธีทางโดยทั่วไปของการลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง องค์กรทุกองค์กรสามารถใช้ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมา แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะถูกพิจารณาแยกจากกันแต่ปัจจัยทั้งหมดจะเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างมาก

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน การปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค

3. กลยุทธ์การแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter. 1985 : 11-44) เสนอแนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณา กลยุทธ์ธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน โดยทำการแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

3.1 ด้านการลดต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ธุรกิจต้องควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด ต้องใช้วัสดุที่ราคาถูก แต่มีคุณภาพ มีการพยายามจัดการลดต้นทุนในทุกด้าน ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด คุ่มค่า และเป็นประโยชน์สูงสุด และต้องเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ องค์กรธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อที่จะสามารถชนะคู่แข่งขั้นได้ โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขั้น กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญคือ องค์กรธุรกิจสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งขั้นได้ ถ้าคู่แข่งขั้นคิดราคาเท่ากัน จะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่งขั้น สถานะการแข่งขันในธุรกิจบ้านจัดสรรรุนแรงขึ้น และเริ่มที่จะแข่งขันในด้านราคาที่มากขึ้น องค์กรสามารถทนต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่งขั้น การที่องค์กรมีเงินทุนและสภาพคล่องในการดำเนินงานสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขั้นและเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน อนึ่ง การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์กรและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำ คือ องค์กรมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

ผู้นำด้านต้นทุนมักจะมีระดับความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่น้อย (Low Level Of Differentiation) ดังนั้น จึงต้องมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของคู่แข่งรายอื่น ๆ ในต้นทุนที่ต่ำ ผู้นำด้านต้นทุนจะรอนจนกว่าลูกค้าที่มีความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการมีมากพอสมควร จึงจะเริ่มแนะนำสินค้าหรือบริการนั้นออกมา เน้นผลการผลิตแบบมาก (Mass Production) และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่นั่นที่จะคิดค้นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างเข้าสู่ตลาด เนื่องจากจะทำให้เพิ่มต้นทุน พยายามลดต้นทุนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด การใช้กลยุทธ์นี้จะนำไปสู่ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งก็นำไปสู่การได้เปรียบ เนื่องจากขนาด (Economies of Scales) ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การสั่งซื้อ การจัดจำหน่าย

3.1.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน สามารถช่วยให้องค์กรธุรกิจเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขัน โดยความเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงจากภัยที่อาจเกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะมีการแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด และไม่ว่าการแข่งขันนี้จะมีผลให้ระดับราคาในองค์กรถูกกดลงมาเท่าใด สุดท้ายองค์กรนั้นก็ยังสามารถอยู่ได้

นอกจากนี้ถ้าหากการแข่งขันมีลักษณะของการทุ่มตลาดด้วยราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน (Dumping) โดยคู่แข่งกันเพื่อหวังผลทางตลาดแล้ว หากองค์กรมีต้นทุนที่ต่ำสุด ความเสี่ยงในระยะยาวจะมีขึ้น ต่อผู้ที่ริเริ่มการทุ่มตลาดในระดับที่รุนแรงกว่าที่จะได้รับ กลยุทธ์การทุ่มตลาดเพื่อหวังผลทางตลาดของคู่แข่งจะถูกทำลายลง แต่หากจะมองอีกด้าน ถ้าเป็นผู้ที่มีต้นทุนต่ำสุดในอุตสาหกรรม องค์กรที่จะได้รับประโยชน์จากการใช้วิธีการตัดราคา เพราะเมื่อใช้วิธีการนี้ องค์กรอื่น ๆ ที่ต้นทุนสูงกว่าจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ องค์กรจะมีส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดนี้ถ้าหากยิ่งเพิ่มมากเท่าใด ผลจากการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดและความประหยัดอันเนื่องมาจากประสิทธิภาพที่สะสมไว้เกิดขึ้นแก่องค์กรจะช่วยให้ต้นทุนขององค์กรลดต่ำลงไปอีกในระยะยาว ซึ่งความได้เปรียบทางด้านต้นทุนเป็นการข่มขู่หรือสร้างขวากหนามที่จะสกัดกั้นการเข้ามาสู่ธุรกิจของนักลงทุนหน้าใหม่ไปในตัว

ความเป็นผู้นำทางต้นทุนจะช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ในการแข่งขัน และสามารถสกัดการรุกใด ๆ จากผู้ประกอบการรายใหม่ ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองขององค์กรที่จะใช้เผชิญหน้ากับภัยคุกคามจากกลุ่มผู้ซื้อและผู้ขาย ปัจจัยการผลิตแก่องค์กรทางด้านผู้ซื้อ แม้ว่าผู้ซื้อจะสามารถรวมตัวกันได้และอาศัยการรวมตัวเป็นอำนาจต่อรอง ด้านราคา กลุ่มผู้ซื้อจะสามารถกดราคาในระดับที่ต่ำสุดได้ และในระดับที่ต่ำกว่าผู้ขายที่มีต้นทุนต่ำ หากองค์กรหันมาพิจารณาด้านผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบ ถ้าผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองที่สูง โดยการรวมกลุ่มเพื่อผลักดันต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เสนอขายให้สูงขึ้น ไป ในสถานการณ์เช่นนั้น ผู้ผลิตไม่สามารถผลักภาระให้แก่ผู้บริโภคในตลาดได้ องค์กรที่เป็นผู้รับซื้อปัจจัยการผลิตอีกต่อหนึ่งจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะต้นทุนสูงเกินไป แต่องค์กรที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด จะมีกำไรที่สูงพอในการเผชิญกับสถานการณ์ที่ราคาต้นทุน วัตถุดิบและปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด จะมีเวลาและความคล่องตัวสูงที่จะหาหนทางแก้ไขได้ดีกว่าผู้ผลิตอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า

3.1.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด การใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาดออกไป ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง การผลิตที่สูงด้วยเทคโนโลยีและทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น
- 2) รูปแบบและดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การวางรูปแบบ และดีไซน์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิตและการประกอบ ในลักษณะของการผลิตแบบขนาดใหญ่

(Mass Production) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดีไซน์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้มีลักษณะที่เป็นมาตรฐานและผลิตได้ครั้งละมาก ๆ

3) การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทนี้ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไรใกล้ชิดจนถึงระดับที่ ซึ่งสามารถแชร์เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงงานเครื่องมือทางการตลาด และการพัฒนา ซึ่งอาจช่วยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตลดลง

4) ควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ การควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต การขาย หรือการบริการ โดยการให้ความสำคัญจะต้องมีอยู่ในระดับที่จำเป็นแต่เน้นการควบคุม การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

5) หลีกเลี่ยงลูกค้า โดยหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่สำคัญ เพราะจะทำให้เป็นภาระเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรม

3.1.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

การที่องค์กรธุรกิจพยายามในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากแต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ ดังกล่าว ก็มีความเสี่ยงในตัวเอง ผู้ใช้กลยุทธ์นั้นจะต้องพึงระวังไม่ให้เกิดขึ้น ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นเร็วมากเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ค่อนข้างทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัยไปในไม่ช้าเพราะความก้าวหน้าทางวิชาการ ฉะนั้นก่อนที่องค์กรจะตัดสินใจลงทุนเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากมาย เพื่อสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีต้นทุนสูงมาใช้ในการผลิต ต้องระวังและหมั่นติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการนี้ เพราะคู่แข่งอาจจะรอจังหวะที่อุปกรณ์การผลิตล้าสมัยหลังจากที่ซื้อมาได้ไม่นานนัก แล้วจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ การผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงกว่า เพื่อนำมาแข่งขันในด้านต้นทุนการผลิตกับองค์กรได้

2) การผลิตผลิตภัณฑ์ หากองค์กรสามารถค้นพบวิธีการที่จะบรรลุถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนต่ำสุดแล้วจะต้องระวังจากการที่คู่แข่งจะสืบทราบถึงวิธีการขององค์กรได้ เพราะนั่นทำให้คู่แข่งจะสามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ โดยใช้เวลานที่น้อยกว่าและต้นทุนที่ถูกกว่า (Reverse Engineering) ซึ่งอาจทำได้โดยการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรมาแยกส่วน เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการผลิตและโครงสร้างต้นทุนเพื่อแสวงหาวิธีการเลียนแบบ

3) องค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน มักอยู่กับความเป็นผู้นำจนละเลยความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการตลาดและการให้บริการลูกค้า ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้โจมตีองค์กรได้

4) ความเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ จะมีผลทำให้ความได้เปรียบด้านต้นทุนหมดไป ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในภาวะปกติธุรกิจอาจได้เปรียบในการแข่งขันจะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ต้นทุนและราคาสินค้าสูงกว่า เพราะช่องว่างระหว่างราคาที่เสนอขายจะช่วยให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าจากองค์กรได้ แต่ในภาวะการณ์ที่ต้นทุนการผลิตสูงมาก ช่องว่างด้านราคาจะค่อย ๆ แคบลงจนลูกค้าอาจยอมตัดใจหันไปซื้อสินค้าคู่แข่ง เพราะแม้ราคาจะสูงกว่า

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งก่อนให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญของธุรกิจสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ การสร้างความแตกต่างในการผลิต การดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ลดต้นทุนการโฆษณาเพื่อประโยชน์เชิงแข่งขันของความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่ การขยายยอดขายและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยตามความต้องการของผู้บริโภค การมีผลิตภัณฑ์หลายประเภท และควบคุมราคาต้นทุนการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ด้านการสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ประเภทนี้เน้นการสร้างความแตกต่างอันเด่นชัดระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรและของคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้เกิดขึ้นแก่สินค้าและบริการของตนในสายตาของลูกค้า ได้แก่ การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การให้บริการ นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี การรับประกันราคา การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและความสามารถของพนักงาน ส่งเสริมความแตกต่างและการประชาสัมพันธ์ของธุรกิจบ้านจัดสรรให้โดดเด่นมากยิ่งขึ้น ในสายตาของผู้บริโภค แต่จะไม่เน้นในด้านของต้นทุนหรือปริมาณการจำหน่าย คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่ดีและเด่นในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ไม่ว่าจะเอกลักษณ์หรือความต่างนั้น จะมีอยู่จริงหรือเป็นเพียงภาพพจน์ที่เกิดในสายตาของลูกค้า ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ อาจสร้างขึ้นได้ในหลาย ๆ มิติ เช่น ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการ นอกจากนี้ การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดบริการ การสร้างบริการใหม่ขึ้นมาทำให้เกิดการบริการที่แปลก และแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ หากความต่างนั้นลอกเลียนแบบไม่ ยากคู่แข่งยอมให้บริการที่เหมือนได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว แต่หากลอกเลียนแบบยาก อันเนื่องจากเทคโนโลยีหรือเงินทุน บริการนั้นย่อมมีความแตกต่าง

องค์กรอาจทำการสำรวจตลาดในอุตสาหกรรมว่าเอกลักษณ์ใดที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการตัดสินใจซื้อ และขนาดของตลาดลูกค้าที่จะรองรับนั้น มีขนาดใหญ่ มากน้อยเพียงใด มีคู่แข่งรายใดบ้างที่ได้เข้าไปสร้างภาพพจน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นแล้ว ในสายตาของ ลูกค้าหรือกำลังอยู่ในระยะแรก ๆ แห่งการสร้างภาพพจน์ การสำรวจตลาดจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ ชี้ให้เห็นถึงโอกาสแห่งการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ในมิติที่มีความหมาย ต่อลูกค้าและมีศักยภาพแห่งการสร้างยอดขายและผลกำไรต่อองค์กรได้ในระยะยาว

3.2.1 ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้เกิดขึ้นแก่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรใน สายตาของลูกค้านั้น หากสามารถกระทำในมิติแห่งความแตกต่างที่สามารถดึงดูดลูกค้ามีต่อ ผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นการยืนยันในภาพพจน์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าขององค์กร ความภักดีต่อ ผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้น เมื่อความภักดีเกิดขึ้นก็ยากที่จะลบล้างหรือทำลายลงได้ง่าย ๆ ความภักดีที่ เกิดขึ้นจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อย่างมีประสิทธิภาพ

1) การยืนยันหยุดต่อการแข่งขัน องค์กรสามารถยืนยันหยุดต่อการแข่งขันใน อุตสาหกรรม เพราะลูกค้ายังคงจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างเหนียวแน่นอาจใช้การตัด ราคาเพื่อดึงลูกค้า แต่การกระทำเช่นนั้นจะ ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะความภักดีของลูกค้าต่อ ผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นยังมีอยู่อย่างเหนียวแน่น

2) ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ขององค์กรความภักดีที่ลูกค้ามีต่อ ผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นขวากหนามสำคัญที่กีดกันไม่ให้ผู้บุกรุกหน้าใหม่ เข้ามาสู่อุตสาหกรรม ได้ง่าย เพราะผู้เข้ามาใหม่หากต้องการสร้างฐานตลาดภายในอุตสาหกรรม จะต้องพยายามดึงดูด ลูกค้าจากผู้ผลิตเดิมในอุตสาหกรรม ดังนั้น องค์กรที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรและได้รับ ความภักดีจากลูกค้าสูงจะสามารถเผชิญกับผู้บุกรุกได้ เพราะผู้บุกรุกจะต้องทำลายหรือลบล้าง ภาพพจน์ที่ลูกค้ามีอยู่กับองค์กรให้หมดไปหรืออ่อนกำลังลงไป จึงจะแย่งลูกค้าไปได้และต้องใช้ ทรัพยากรเวลา การถูกตอบโต้ ด้วยเหตุนี้ผู้บุกรุกจึงหันไปเจาะตลาดในส่วนของผู้ผลิตเดิมใน อุตสาหกรรม ซึ่งขาดความเป็นเอกลักษณ์ความภักดีจากลูกค้า พอร์ตเตอร์

3.2.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง

ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจะต้องคิดหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ บริหารกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การแสวงหาตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งในตลาดกลุ่มนี้จะมีการแข่งขัน น้อย ส่งผลให้ธุรกิจสามารถทำกำไรหรือองค์กรสามารถอยู่รอดได้ดีกว่าเดิม รวมถึงการนำกลยุทธ์

ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้ธุรกิจหรือการให้บริการที่สามารถปรับตนเองให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ได้ทันเวลาอยู่เสมอ

จะไม่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีอยู่เดิม แต่จะเน้นในการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ โดยไม่สนใจและให้ความสำคัญกับคู่แข่งเดิม ๆ แต่จะให้ความสนใจและเน้นการสร้างความต้องการของลูกค้าขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าทั้งต่อองค์กรและลูกค้า โดยลูกค้าก็จะได้รับคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ในขณะที่องค์กรก็จะลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น นำไปสู่การเติบโตได้

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation)

โดยเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้ต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง (Cost Focus Or Differentiation Focus) เป็นการนำกลยุทธ์มาสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุน ไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดที่ไม่ใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มากการแข่งขันมีน้อย การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้งสองด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา และก่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ขึ้นมาได้ ในการที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ จะต้องมีการนำทรัพยากรภายในที่มีอยู่ในทุกด้านมาใช้ทั้งเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมทำให้เกิดตลาดใหม่ ๆ ได้

3.2.3 ความเสี่ยงจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างก็จะมีความเสี่ยงมาก หากผู้ใช้ขาดความระมัดระวัง โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

1) ความเสี่ยง จะเกิดขึ้นหากความสำคัญของปัจจัยที่องค์กร ได้เคยใช้เป็นฐานการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของตนให้แตกต่างจากคู่แข่งได้เริ่มลดทอนความสำคัญในสายตาของลูกค้า ในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ได้ผล องค์กรจะต้องสามารถค้นหาปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อและพยายามในการสร้างภาพพจน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนขึ้นมาในปัจจัยเหล่านั้น

2) การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์ บางกรณีจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าปกติ เช่น การเน้นความแตกต่างทางด้านคุณภาพ การเน้นด้านความสามารถในการใช้งาน การเน้นความแตกต่างด้านการให้บริการ การเน้นความแปลกใหม่ของรูปทรงและการใช้งานในหลาย ๆ รูปแบบ

3) ความเป็นเอกลักษณ์ ถ้าองค์กรไม่เก็บรักษาความเป็นเอกลักษณ์ หรือความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ ความแตกต่างที่มี อยู่มากในอุตสาหกรรมที่เข้าใกล้จุดอิ่มตัว ซึ่งภาวะการณ์การแข่งขันจะรุนแรงขึ้น ผู้ผลิตแต่ละรายจะ พยายามลอกเลียนจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่น ๆ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาดจากคู่แข่ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การสร้างความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ ขององค์กรและของคู่แข่ง ในการสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ ความโดดเด่นของสินค้า เป็นประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การยื่นหยัดต่อการแข่งขัน ความโดดเด่นอย่างมีเอกลักษณ์ขององค์กรความเสียหายจากการใช้กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ เพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาด ความภักดีของลูกค้าจะทำให้องค์กร สามารถยื่นหยัดอยู่ในตลาดได้

3.3 ด้านการจำกัดขอบเขต

กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy) การใช้กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกเฟ้น ส่วนของตลาดที่มีศักยภาพการทำกำไรสูง และสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดใน อนาคต มุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้เฉพาะให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้าน หนึ่ง เพื่อจะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้าสนองต่อตลาดทั้งหมด การใช้กลยุทธ์นี้ องค์กรจะต้องทำการเลือกเฟ้นส่วนของตลาดที่มีศักยภาพแห่งลูกค้าเป้าหมายและสามารถใช้เป็น ฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถจำกัดขอบเขตได้แล้ว องค์กรจะมุ่งผลิตสินค้า เพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องให้เหนือคู่แข่งในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างและผูกพันลูกค้า หัวใจแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์การจำกัด ขอบเขต คือ หากคู่แข่งมุ่งเสนอสนองต่อตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรม โดยส่วนรวมแล้ว ย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ส่วน ของตลาดได้

ถ้าองค์กรสามารถเลือกส่วนของตลาดที่เป็นเป้าหมายที่มีขนาดพอเหมาะ กับกำลังทางทรัพยากรและความสามารถเชิงบริหารขององค์กร สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่าง แต่ละขอบเขตลงมาใช้เฉพาะในส่วนของการตลาดเป้าหมาย เท่านั้น ผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้กลยุทธ์นี้ในการเผชิญกับพลังผลักดันการแข่งขันก็จะเกิดขึ้น ได้ ใช้กลยุทธ์จำกัดเขตก็มีข้อที่พึงจะต้องระวัง

3.3.1 ประโยชน์กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต

ในระยะแรกสร้างฐานการดำเนินธุรกิจให้มั่นคง เพื่อจะใช้เป็นฐานในการ ขยายตัวในอนาคต ถ้าธุรกิจมีฐานที่มั่นคง ๆ ตลอดไปโดยไม่ขยับขยาย ส่วนแบ่งตลาดที่

คับแคบนี้จะเป็นอันตรายต่อธุรกิจในอนาคต เพราะคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า อาจเสียส่วนแบ่งตลาดไปและขยายตัวเข้ามาเพื่อครอบครองตลาดในส่วนนี้ ธุรกิจก็ไม่อยู่ในฐานะที่จะต่อสู้ได้ ดังนั้นกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะเหมาะสมในระยะแรกที่องค์กรจะเข้าสู่อุตสาหกรรม เพื่อแสวงหาที่มั่น โดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับคู่แข่ง เมื่อสร้างฐานที่มั่นได้ ต้องขยายขอบเขตของตลาดออกไป เพื่อขยายส่วนแบ่งของตลาดเพราะจะช่วยลดต้นทุนการผลิต การขยายฐานที่มั่นจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับคู่แข่งขั้นที่เข้มแข็งกว่า ต้องอาศัยการตรวจสอบปฏิกิริยาจากคู่แข่งและสัญญาการแข่งขันในตลาด

3.3.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านขอบเขต

หลักการแรกของกลยุทธ์ขององค์กร คือ การสร้างขอบเขตทางตลาด เพื่อจะได้หนีห่างจากการแข่งขัน โดยต้องหนีจากขอบเขตความเคยชินอันเป็นระบบเดิม ข้ามกลุ่มกลยุทธ์ กลุ่มผู้ซื้อ ข้ามผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนออยู่ ข้ามรูปแบบด้านการใช้งาน และอารมณ์ความรู้สึก และข้ามกระทั่งเวลา จึงจะทำให้องค์กรมีการหยั่งรู้ที่ชัดเจนว่า จะสร้างความเป็นจริงทางการตลาด เส้นทางพื้นฐาน 6 ประการในการกำหนดขอบเขตทางตลาด ซึ่งเรียกว่า กรอบเส้นทางดำเนินการหกประการ ดังนี้

1) มองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่น ๆ องค์กรไม่ได้แข่งแต่เพียงกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมของตนเท่านั้น แต่ยังต้องแข่งกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งผลิตอุตสาหกรรมหรือบริการทางเลือกอื่น อาจจะทำหน้าที่หรือให้ประโยชน์ใช้สอยหลัก ๆ ในแบบเดียวกัน และในทางตรงข้าม ทางเลือกยังรวมผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งทำหน้าที่หรือมีรูปแบบต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน

ผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีหลายรูปแบบและทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ล้วนแต่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ในการตัดสินใจซื้อแต่ละครั้ง ผู้ซื้อจะชั่งน้ำหนักตัวเลือกต่าง ๆ โดยไม่รู้ตัว และเรามักจะละทิ้งการคิดตามสัญญาติญาณเหล่านี้ของผู้ซื้อเมื่อเราเป็นผู้ขาย ผู้ขายแทบไม่ตั้งสติคิดว่า ลูกค้านั้นต้องแลกสิ่งใดบ้างตามทางเลือกต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม การปรับราคา การเปลี่ยนแปลง หรือการโฆษณาใหม่ ๆ ก็อาจทำให้คู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมต้องตอบโต้มากมาย บ่อยครั้งช่องว่างระหว่างอุตสาหกรรมทางเลือกเป็น โอกาสให้เกิดการคิดสร้างสรรค์เชิงคุณค่า

2) มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลุ่มกลยุทธ์ต่าง ๆ แบ่งได้ 2 มิติหลัก คือ ราคาและผลการปฏิบัติงาน ราคาที่เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มจะทำให้มิติของผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันภายในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกัน

3) มองข้ามไปยังห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่

ผู้แข่งขันจะแข่งกันมุ่งสู่กลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายหลักตามที่ได้กำหนดไว้ แต่ในความจริงแล้วยังมีห่วงโซ่ของผู้ซื้อ ที่อาจจะเกี่ยวข้อง โดยตรงหรือโดยอ้อมกับการตัดสินใจซื้อ ผู้จ่ายเงินที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการอาจต่างจากผู้ซื้อที่แท้จริง และในบางกรณีก็ยังมีผู้มีอิทธิพลที่สำคัญอยู่ด้วย แม้ว่าทั้งสามกลุ่มอาจจะคาบเกี่ยวกันแต่ก็ยังคงมีความแตกต่างอยู่ ซึ่งเมื่อแตกต่างกันก็มักจะมีคามหมายทางคุณค่าต่างกันไปด้วย

4) มองข้ามไปยังผลิตภัณฑ์เสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติมมีผลิตภัณฑ์และบริการไม่ใช่ว่าใช้ได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นส่วนใหญ่แล้ว ผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ มีผลต่อคุณค่าของมัน แต่ในอุตสาหกรรมส่วนมาก คู่แข่งจะรวมกันอยู่ในขอบเขตของอุตสาหกรรมและบริการกลุ่มเดียวกัน คุณค่าที่ยังจับไม่ได้คิดนี้มักจะซ่อนอยู่ในผลิตภัณฑ์และบริการเสริม คุณค่าสำคัญ คือ การระบุทางเลือกทั้งหมดที่ผู้ซื้อแสวงหา เมื่อเขาจะเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการสักอย่าง ที่ง่ายที่สุดที่จะทำเช่นนั้น คือ การคิดเรื่องสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนระหว่างและหลังใช้ผลิตภัณฑ์

5) มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ

อุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขันกันเน้นที่เรื่องราคาและการใช้งาน โดยหลัก ๆ คำว่าเรื่องการใช้สอย ความพึงพอใจ คือ ความสมเหตุสมผล ส่วนอุตสาหกรรมบางอย่างแข่งขัน โดยเน้นที่ความรู้สึก ความพึงพอใจ คือ เรื่องทางอารมณ์

เมื่อองค์กรพร้อมทำหายจุดเน้นเรื่องการใช้งานหรืออารมณ์ความรู้สึกของอุตสาหกรรม เราตั้งข้อสังเกตรูปแบบบรรณาคาสองรูปแบบ อุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นอารมณ์ความรู้สึกให้ข้อเสนอพิเศษมากมายที่ทำให้ราคาเพิ่มขึ้น โดยไม่ได้เพิ่มประโยชน์การใช้สอย การโยนสิ่งเสริมทิ้งไปเสียบ้าง อาจจะช่วยสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า ราคาถูกกว่า ไม่ซับซ้อนเหมือนเก่า ในทางตรงข้ามอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้สอยสามารถเติมผลิตภัณฑ์สินค้าด้วยชีวิตชีวาใหม่ได้บ่อยครั้ง ด้วยการใส่อารมณ์ความรู้สึกและเมื่อได้ทำอย่างนั้น ก็จะกระตุ้นความต้องการใหม่ ๆ ได้อีก

6) มองข้ามกาลเวลา การประเมินแนวโน้มข้ามกาลเวลา คือ ต้องเป็นตัวตัดสินใจธุรกิจต้องไม่พลิกผันและต้องมีวิถีพุ่งทะยานที่แน่นอน ซึ่งเราสามารถสังเกตเห็นแนวโน้มหลายอย่างได้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และก็อาจเป็นไปได้ที่จะเห็นแนวโน้ม หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ โดยไม่สามารถทำนายทิศทางของมันได้เลย

3.3.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์จำกัดเขต

เป็นกลยุทธ์ที่นิยมในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยการจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ เช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต องค์กรจะต้องเลือกส่วนของตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ดังกล่าวมีข้อพิงระวัง คือ ส่วนแบ่งตลาดที่แคบเกินไปอาจเป็นอันตรายในอนาคตเมื่อผู้แข่งขันรายใหญ่เริ่มตระหนักถึงการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดส่วนนี้ หรือความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้าได้ถูกละเลยจากคู่แข่งขนาดใหญ่กว่า มิฉะนั้นการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจทำให้องค์กรเสียเปรียบเมื่อคู่แข่งขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินการ องค์กรควรจะต้องเลือกใช้แกนกลยุทธ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยเฉพาะที่เหมาะสมกับตนเองที่สุด และหลีกเลี่ยงใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งครั้ง ๆ กลาง ๆ มิฉะนั้นองค์กรอาจจะไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งที่มีความสามารถ โดยเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า เป็นการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกลยุทธ์จำกัดขอบเขตเป็นการใช้กลยุทธ์ในลักษณะของการจำกัดเขตการดำเนินธุรกิจ มีการจำกัดขอบเขตกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตของตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือการจำกัดขอบเขตประเภทของช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อที่จะมุ่งระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปในทิศทางเดียว แทนที่จะกระจัดกระจายออกไปเพื่อให้ประสิทธิภาพแห่งการใช้ทรัพยากรได้ผลสูงที่สุดตามที่เป้าหมายที่วางไว้

3.4 ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ปัจจุบันเป็นธุรกิจบ้านจัดสรรได้นำหลักการการตอบสนองอย่างรวดเร็วมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการผลิต สิ่งสำคัญอยู่ที่การจัดการวางแผนเรื่องเวลาเพราะงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ตามมาอย่างมากมาย เนื่องจากธุรกิจการมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า การตัดสินใจของการบริหาร ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในการที่มีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหาร การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น นอกจากนี้ ความไม่พอใจในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการในบางส่วนของตลาดจะเป็นโอกาสที่องค์กรจะเข้าไป โดยการเข้าไปเจาะตลาดในส่วนที่ความพอใจยังไม่ได้รับการสนองและทุ่มเทความพยายามทั้งหมดในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อสนอง

ความต้องการ โดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุนในตลาด หรือกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง โดยการสร้างจุดเด่นให้เหนือกว่าคู่แข่งในในด้านใดด้านหนึ่ง มีข้อ ได้เปรียบของ การตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

3.4.1 ประโยชน์เชิงแข่งขันการตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนอง โดยรวดเร็ว (Quick Response) เป็นการสร้างความได้เปรียบ ทางด้านการแข่งขันอย่างหนึ่ง การตอบสนอง โดยรวดเร็ว คือ ความเร็ว ในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และ การตัดสินใจทาง การบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผล โดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนอง โดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร แม้องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การ ตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผล ไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย นอกจากนี้ การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้า ตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้า ได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์กรตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้า ยอมรับได้

การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะ นำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจขององค์กร การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการเสนอสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ ต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหัน ไปใช้ทางเลือกอื่น ประโยชน์ ของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่าง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสินค้าใหม่ รูปแบบที่เห็นอย่างชัดเจนของการตอบสนองอย่าง รวดเร็ว คือ เวลาที่องค์กร ใช้ไปในการพัฒนาสินค้าใหม่ จากการออกแบบสินค้าใหม่ใช้เวลา 2 ปี เหลือเพียง 1 ปี ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีข้อ ได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่พัฒนาสินค้าช้ากว่า
- 2) สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า ความเร็วที่องค์กรสามารถผลิตสินค้าตาม คำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการเพิ่มความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่
- 3) การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ให้องค์กร ซึ่งเป็น ผู้ผลิตสินค้าประสบความสำเร็จนั้น คือ มีการปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว
- 4) การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อขององค์กรผู้ผลิตได้ประสบความสำเร็จอย่าง มากด้วยการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ได้ภายใน 1 วัน ความรวดเร็วนี้ทำให้ลูกค้าใช้สินค้าได้เร็ว
- 5) การปรับความพยายามทางการตลาด องค์กรผู้ประกอบการผลิตสินค้าส่ง ขาย สินค้าสามารถปรับตัวในตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และล้ำหน้ากว่าสินค้านี้หรือเดิม

6) การตอบคำถามของลูกค้า ความสะดวกและง่ายในการได้รับคำตอบ สามารถเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

3.4.2 วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว

สินค้าที่ตอบสนองด้านเวลาที่รวดเร็วกว่า จะมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับแรงกดดันจากการแข่งขันของสภาพแวดล้อมได้ ดังนี้

1) องค์กรที่ใช้เวลาตอบสนองต่อลูกค้าในตลาดต่ำที่สุด สามารถหลีกเลี่ยงการต่อสู้แบบตัวต่อตัวได้ องค์กรที่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วมากกว่าคู่แข่ง มีส่วนช่วยให้คู่แข่งไม่มีสินค้าออกมาเทียบได้

2) องค์กรที่รวดเร็วที่สุดสามารถกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งองค์กรที่มีความรวดเร็วกว่าองค์กรทั้งหลายอาจใช้สิทธิในการกำหนดราคาสินค้าที่สูงได้ โดยไม่ใช้วิธีการแนะนำสินค้านวัตกรรมใหม่ (New Types Of Product) แต่เลือกใช้วิธีการส่งมอบสินค้าที่ง่ายและสะดวกรวดเร็วมากกว่าคู่แข่ง

3) องค์กรที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วจะกระตุ้นให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตตอบสนองเร็วขึ้น การประสานงานระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิตมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็วและกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว อาจก่อให้เกิดอำนาจต่อรองที่สูงกว่า (More Bargaining Power) ให้แก่ผู้เสนอขายปัจจัยการผลิต อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ ผู้เสนอการปัจจัยการผลิตที่ผู้จัดจำหน่ายก้าวร้าว (Aggressive Supplier) ตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้โดยการดำเนินการด้วยการตอบสนองอย่างรวดเร็วในด้านสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรทั้งหลาย และผู้เสนอขายปัจจัยการผลิตสามารถลงสิ่งใหม่ ๆ ของตนไว้ได้อย่างมากมาย ซึ่งการตอบสนองอย่างรวดเร็วไปยังลูกค้าด้วยวิธีนี้เป็นการสร้างโอกาสสำหรับธุรกิจใหม่ให้กับองค์กรตนเอง เป็นการสร้างความต้องการสินค้า (Demand) ที่เพิ่มขึ้นโดยทางอ้อมให้แก่ลูกค้าขององค์กร

4) ผู้ตอบสนองอย่างรวดเร็วสามารถดำเนินการเกี่ยวข้องกับการคุกคามขององค์กรคู่แข่งรายใหม่และสินค้าที่เข้ามาทดแทนได้ โดยการเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ด้วยองค์กรของตนเอง คู่แข่งที่มีความรวดเร็วต้องสามารถพัฒนาสินค้าได้อย่างรวดเร็วมาก ซึ่งการคงความเป็นผู้นำด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ทำให้องค์กรเหล่านี้สามารถล้าหน้าคู่แข่งรายใหม่และอยู่เหนือกว่าสินค้าทั้งหลายที่จะเข้ามาทดแทน (ชานัญญา วสุศรี, 2555 : ออนไลน์)

3.4.3 ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของตลาด ในปัจจุบัน ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากองค์กรไม่มีการเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่เคยได้รับการยอมรับจากตลาด อาจจะทำให้สูญเสียโอกาสทางการตลาดได้ เพราะฉะนั้น

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การกระทำกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงของการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธี ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยง คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนอง ความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การลด คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย หรืออาจลดทั้งสองอย่าง

3) การร่วมกันรับความเสี่ยง คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการ โอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับองค์กรอื่น

4) การยอมรับ คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็น และผลกระทบจากความเสียหายเนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว พอร์เตอร์ (Porter, 1985 : 44)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว คือ ความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า การตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาสินค้าใหม่ สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ การส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ การตอบคำถามและการให้คำแนะนำลูกค้าที่รวดเร็ว

จากแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยศึกษาถึงกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร โดยมีกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างในเชิงกลยุทธ์ วิธีการและความเสี่ยงภัยจากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็ว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจบ้านจัดสรร

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือของภาคเอกชน ได้ให้ความสำคัญและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจเอกชน เริ่มให้ความสนใจกับแนวคิดและเครื่องมือทางเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลองค์กร เนื่องจากสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีเครื่องมือ

ตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารขององค์กร โดยในอดีตที่ผ่านมาการวัดผลทางการเงินเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ประเมินองค์กรอย่างแพร่หลาย มอร์ทีสและคณะ (Maltz And Others, 2003 : 187) แต่นับจากทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรที่มีมุมมองมากกว่าการอาศัยตัวชี้วัดทางการเงิน นอกจากนี้แนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นเครื่องมือการจัดการที่มากกว่า การประเมินผลองค์กร แต่เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

ในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพได้พัฒนามากกว่าการเป็นแค่ระบบการประเมินผลองค์กรแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น การประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Controlling) แก้ไขและนอต้น (Kaplan and Norton 1996 : 37 ; อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 24-25)

1. ความหมายของผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน คือ ค่าความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยทั่วไปครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ โดยการวัดผลการดำเนินงานจะต้องกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จของแต่ละผลงานอย่างไร หมายถึงจะต้องกำหนดว่าการดำเนินการของแต่ละแผนงาน มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร การจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างไร ผลผลิต (Outputs) ของกิจกรรมและผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน คือ อะไรจะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดจะทำหน้าที่บอกค่าตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการวัดผลการดำเนินงาน

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของผลการดำเนินงาน ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึงระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2547 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน

หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย ซึ่งผลงานมีหลายระดับ ตั้งแต่ผลงานส่วนบุคคล ผลงานของหน่วยงาน หรือผลประกอบการระดับองค์กร

สุมน มาลาสิทธิ์ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการผลิต การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือการให้บริการลูกค้า

จุฑาภรณ์ ไชยา (2549 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการและสามารถบอกได้ว่าธุรกิจในช่วงนี้ มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ซึ่งอาจอยู่ในรูปยอดขาย อัตรากำไร และผลประกอบการ

ศลิษา ภมรสติชัย (2549 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เกิดเป็นผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ โดยมีสารสนเทศย้อนกลับเพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการ ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ศิริชัย กาญจนวาลี (2550 : 132) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลผลิต (Outputs) เป็นผลโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (Impacts) เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต และผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลจุดหมายปลายทางที่เกิดต่อเนื่องมาจากผลกระทบ

จุฬารัตน์ ชันแก้ว (2551 : 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถที่จะเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ มีตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสามารถควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อนันต์ ภาวภูตานนท์ (2551 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำแผนไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใดเพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงตามจุดมากขึ้น

ไฮวอนแน่น (Hyvonen, 2007 : 343) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน 2 ด้าน ด้านความร่วมมือ (Contemporary) และด้านการเงิน (Financial) ด้านความร่วมมือ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่เกี่ยวกับเงิน การวัดแบบคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า การวัดเชิงคุณภาพและด้านการเงิน ได้แก่ การแบ่งปันผลกำไร การควบคุมกำไร การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและอัตราเงินหมุนเวียน

ฮัสและคณะ (Hsu And Others. 2008 : 188) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความได้เปรียบจากผลิตภัณฑ์ ทรัพยากร ความเป็นสากลขององค์กร ฐานะทางการเงิน การเรียนรู้ทางสังคม การเรียนรู้ทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาโดยมีการกำหนดขั้นตอนและการปฏิบัติงาน มีการวัดหรือการประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน

2. ความสำคัญของผลการดำเนินงาน

ความสำคัญของผลการดำเนินงาน มีความหมาย ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : 151 – 153) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติการซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงความคิด (Conceptual Use) อาจช่วยจุดประกายความคิดของผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ประเมินมากขึ้น
2. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (Legitimate Use) อาจถูกใช้เป็นเหตุเป็นผลสนับสนุน ยืนยันผลการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้แนวทางและนโยบายที่เลือกใช้นี้มีน้ำหนัก ตลอดจนความชอบธรรมยิ่งขึ้น
3. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Use) อาจถูกใช้เป็นเครื่องช่วยติดตามกำกับ ควบคุมการประเมินว่าได้มีการทำตามแนวทาง ระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานนั้นมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น
4. ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงปฏิบัติการ (Instrumental Use) อาจใช้โดยตรงในทางปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดผลกระทบต่อการกระทำหรือการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2556 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกรู้สึกของพนักงานว่าสามารถ

ทำงานและรับผิดชอบได้โดยอิสระด้วยตนเองหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การเป็นเจ้าของตนเองไม่ต้องคอยให้ใครมาตรวจซ้ำถึงการทำงานหรือการตัดสินใจที่ได้ทำไป ถ้าระดับของความรับผิดชอบต่อสูง (Responsibility) แสดงว่ารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่ถ้ำระดับต่ำ แสดงว่าการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการยอมรับความเสี่ยงมีอยู่ในระดับที่ต่ำ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การดำเนินงานมีรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน วัดได้จากปริมาณและคุณภาพของผลการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพ สามารถวัดผลลัพธ์ของงาน ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ พร้อมกัน

เมื่อธุรกิจประกอบกิจการมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งที่ธุรกิจต้องการรู้มากที่สุด คือ ผลการดำเนินงาน (Performance) ของธุรกิจ เพื่อนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนว่าธุรกิจจะดำเนินงานต่อไปทางไหนดี ตัวบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานดีหรือไม่นั้นดูจากรายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (New Customers) ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม (Increase Market Share) และกำไรสุทธิ (Net Profit) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) รายได้ขององค์กรประกอบไปด้วย

2.1.1 รายได้ประจำ ได้แก่ ค่าบริการ ที่ได้จากลูกค้ามาใช้บริการ

2.1.2 รายได้ผันแปร ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้า

ถ้ำรายได้ประจำ และรายได้ผันแปรขององค์กรเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานขององค์กรก็น่าจะดีขึ้น

2.2 การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม

การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม (Increased Market Share) การที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นก็เท่ากับมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม เป็นตัววัดความภักดีของลูกค้ามีมาตรการวัดหลายแบบขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบันและรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ธุรกิจที่ถือว่าประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรจะมีอัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี การที่ธุรกิจจะมีส่วนแบ่งที่เพิ่มขึ้นได้นั้น ธุรกิจจะต้องพยายามนำเสนอคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าของตน ซึ่งลูกค้าก็สามารถใช้บริการดังกล่าวจากธุรกิจรายใดก็ได้ แต่ทำไมต้องเลือกธุรกิจของเรา นั่นก็หมายความว่า

ธุรกิจสามารถให้ประโยชน์ที่เหนือกว่าพร้อม ๆ กับสามารถสร้างความประทับใจ และมั่นใจให้กับลูกค้าได้

2.3 กำไรสุทธิ

กำไรสุทธิ (Net Profit) กำไรสุทธิเป็นจำนวนเงินรายได้หลังหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเป็นกำไรสุทธิ (สมเดช โรจน์จรัสเสถียร. 2547 : 215) ซึ่งเมื่อธุรกิจประกอบกิจการไปครบรอบระยะเวลาบัญชีแล้ว ผลการดำเนินงาน ได้ผลกำไรสุทธิออกมาโดยใช้ยอดรายได้หักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วออกมาเป็นกำไรสุทธิ ถ้าองค์กรสามารถทำกำไรสุทธิได้สูง แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของผลการดำเนินงาน คือ การนำผลดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีผลกำไร โดยมียอดรายได้ทั้งหมดหักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และที่เหลือเป็นกำไรสุทธิ

3. การวัดผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จำเป็นจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2547 : 2) การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีจุดมุ่งหมายที่จะจำแนกหรือจัดอันดับตามความมากน้อยจากสิ่งที่วัดได้ตลอดจนให้ผลการเปรียบเทียบสิ่งที่ถูกวัด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2540 : 91) และยังเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลหรือการประเมินผลทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พิพัฒน์ ก่องกิจกุล. 2547 : 21) เครื่องมือทางการเงินนั้นไม่สามารถบ่งบอกความสำเร็จทางธุรกิจได้ เพราะตัวเลขทางการเงินเป็นตัวเลขในอดีตเป็นสิ่งที่แก้ไขอะไรไม่ได้ และไม่สามารถชี้ทิศทางในอนาคต ต้องใช้เครื่องมือวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มเข้ามาด้วย (दनัย เทียนพุด. 2545 : 18) การวัดผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (दनัย เทียนพุด. 2544 : 24) องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มอลท์, เชีสซา และ เวลลี (Maltz, Shenhar and Reilly. 2003 : 187) การวัดผลการดำเนินงานแบบมุ่งผลงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่

3.1 การใช้มาตรฐานอ้างอิง

การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสรรค์สร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร (พิศตรังผจง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. 2542 : 334) โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (Functional Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) วิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการล่อลวงผิดพลาดลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 55)

3.2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ มุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กร การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้บริหารแทนองค์กรและลูกค้า ทำให้องค์กรเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้ (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 56)

3.2.1 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

3.2.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพเพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องให้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

3.2.3 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ วงจรด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer) คือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็เป็นลูกค้าเช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดและสามารถหาแนวทางในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

3.3 ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ

ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CFS) หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมิน พิจารณาความ ก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร KPIs แบ่งเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับฝ่ายและตัวชี้วัดระดับบุคคล KPIs มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คุณลักษณะที่ดีของ KPIs คือ

3.3.1 ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความมุ่งหมายไปยังสิ่งที่วัด กำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อไม่ให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

3.3.2 เป็นรูปธรรม (Measurable) สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3.3.3 สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กร ไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

3.3.4 มีความสมจริง (Realistic) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนในการวัดที่สูงเกินไป

3.3.5 ทันต่อเวลา (Timely) สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนดควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน องค์กรที่มีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดให้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเปรียบเทียบ มีเครื่องมือตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานใช้มาตรฐานอ้างอิงบริหารมีคุณภาพ พัฒนา ปรับปรุง มีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าใช้ดัชนีพัฒนาวัดผลความสำเร็จของธุรกิจ

4. การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

การวัดผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเหมือนเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ พร้อมกัน ดังนี้ แล้วย้อนและกดดัน. (Kaplan And Norton 1996 : 37-45 ; อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 24-38)

การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC แบบดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton นั้น ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแพร่หลาย (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล. 2547 : 11) เพราะว่า BSC เป็นระบบการบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้เกิดการบุกเบิกและปรับปรุงพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547 : 15) เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 20)

4.1 ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC ดังนี้ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร

วรรณรัตน์ วัฒนานามิตติกุล (2547 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยองค์กรแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

สิทธิศักดิ์ พุทธิย์ปิติกุล (2547 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง โดยมีรูปแบบและวิธีการที่จะช่วยให้การถ่ายทอดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton. 1996 : 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

นิเวิน (Niven. 2002 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง ระบบในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กรเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในติดต่อสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

บาลาด สกอกลาส คอลลาโบราทีฟ (Balanced Scorecard Collaborative Inc. 2012 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง กรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดการกลยุทธ์ในทุกระดับของธุรกิจ โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และการวัดกลยุทธ์องค์กร การบันทึกผลสำเร็จทำให้ธุรกิจสามารถมองเห็นผลงานทั้งหมดขององค์กร วิธีการแบบ BSC ไม่ใช่รายการของการวัดที่ไม่เคลื่อนไหวแต่เป็นกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดวางองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC หมายถึง กระบวนการวัดความสำเร็จการดำเนินงานของกิจการ โดยวัดทั้งในส่วนที่วัดเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้นี้จะเป็นเครื่องมือทางการจัดการและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ

4.2 ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC มีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนี้ (คณัย เทียนพุดม. 2544 : 24)

4.2.1 เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด

4.2.2 เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราห่างจากเป้าเพียงใด

4.2.3 เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการหรือลูกค้าพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์

4.2.4 เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังคงอยู่ในสถานะควบคุมได้และยังคงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง

4.2.5 เพื่อให้ทราบว่าเรามีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง
ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการ ที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ BSC ยังช่วยนำเอาสิ่งที่มุ่งเน้นขององค์กรไปสู่โครงการการเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่จะดำเนินการกันในช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ ในฐานะที่เป็นการวัดเทียบเคียงโครงการใหม่ ๆ ทั้งหมดที่จะถูกประเมินผล หน้าที่ของ BSC จึงเป็นมากกว่าระบบการวัดผล และมีลักษณะที่โดดเด่นอยู่ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2547 : 13)

1) BSC เป็นภาพสะท้อนจากบนลงล่าง (Top - Down) ของพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ในทางตรงกันข้ามตัววัดต่าง ๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่เฝ้าติดตามดูนั้นมักเป็นแบบล่างขึ้นสู่บน ซึ่งก็ได้มาจากกิจกรรมต่าง ๆ หรือกระบวนการเฉพาะกิจต่าง ๆ บ่อยครั้งที่มักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2) BSC เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งนอกเหนือจากตัววัดทางการเงินซึ่งทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามช่วงระยะเวลาและยังสามารถที่จะบ่งชี้ให้เห็นว่าสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับช่วงระยะเวลาต่อไปได้อย่างไร

3) BSC ผสมรวมตัววัดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกันทำให้มองเห็นถึงจุดต่าง ๆ ที่ต้องให้น้ำหนักความสำคัญว่าแอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่งในระหว่างตัววัดผลการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดในอดีตและช่วยให้อุ่นใจได้ว่าความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัววัดตัวหนึ่ง ๆ นั้นจะไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัววัดอีกตัวหนึ่งอย่างแน่นอน

4) BSC ช่วยให้มีจุดมุ่งเน้นซึ่งจากการที่กิจการกำหนดตัววัดต่าง ๆ ไว้จำนวนมากเกินไปกว่าที่จะนำไปใช้ได้จริง BSC ช่วยให้สามารถบรรลุผลได้กับตัววัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จจริง ๆ เท่านั้น

เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรสูงสุด ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน หรือแม้แต่มัคคุเทศก์บุคคลจะ

มีบัตรคะแนนเป็นของตนเอง ต้องรับผิดชอบผลงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมลงสู่ทุกระดับ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบคุณภาพเป็นระบบการบริหารจัดการปรับปรุงพัฒนา ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการพัฒนาตลาด เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการวัดและประเมิน มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร

5. การดำเนินการของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

การดำเนินการประยุกต์ใช้ BSC ในองค์กร มีขั้นตอนในการจัดทำเริ่มจาก (วรภัทร์ ภูเจริญและธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต. 2545 : 101)

5.1 องค์กรจัดตั้งคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นประธานคณะกรรมการในการทำ BSC มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร

5.2 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นร่วมกันวิเคราะห์ตนเอง (ซึ่งในที่นี้ หมายถึง องค์กร) โดยใช้เทคนิคของ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ (SWOT Analysis) เพื่อที่จะได้ทราบถึงสถานะของตนเองและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในอนาคตองค์กรจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใด

5.3 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากแนวคิดพื้นฐานตามแนวคิดของ BSC จะพบว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะอยู่ ณ จุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 คำว่า “วิสัยทัศน์” เปรียบได้กับจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป

5.4 กำหนดมุมมองตามหลัก BSC หรือมากกว่าตามที่องค์กรเห็นสมควรว่าจะมีมุมมองใดบ้างและกำหนดความสัมพันธ์ของมุมมองว่ามีความสัมพันธ์กันเช่นไร

5.5 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นให้จัดทำและให้ความเห็นชอบแผนที่ทางกลยุทธ์ โดยแผนที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ หรือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) ภายใต้อะไรๆ มุมมองที่กำหนดขึ้น ซึ่งทุกมุมมองจะสอดคล้องกันและมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5.6 ในแต่ละมุมมอง หรือวัตถุประสงค์นั้นดำเนินการจัดตั้งตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งในทุกตัวชี้วัดควรมีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการมารองรับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5.7 ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดระดับองค์กร ไปสู่ระดับต่าง ๆ ในองค์กร

5.8 ดำเนินการตามแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการที่กำหนดขึ้น และเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เพื่อทบทวน ประเมินผล สั่งการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

วิธีการในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พฤษวีปิติ, 2547 : 12)

5.8.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปแบบของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์

5.8.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

5.8.3 มีการกำหนดคะแนนและถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นระดับชั้น

5.8.4 มีการวัดและรายงาน

5.8.5 มีการนำผลมาใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โดยบัตรลงคะแนนจะประกอบด้วยมุมมองที่สมดุลครบถ้วนทั้งสี่มุมมอง แต่ละมุมมองมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) มีการแปลวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ลงไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 2) มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์
- 3) มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์
- 4) มีการกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวอย่างบัตรลงคะแนน ดังภาพที่แสดงในตาราง 1

ตารางที่ 1 บัตรคะแนน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสิ้น

มุมมองด้านลูกค้า			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
เพื่อตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง	1. ยอดขาย 2. ส่วนแบ่งตลาด 3. จำนวนข้อร้องเรียน	1. ยอดขายรวม 2. ร้อยละยอดขายที่เพิ่มขึ้น	1. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
เพื่อส่งมอบครบถ้วนตรงต่อเวลา	1. ส่งมอบครบสมบูรณ์ 2. ส่งมอบตรงเวลา	1. ร้อยละความเสียหาย 2. ร้อยละความล่าช้า	1. การส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร	1. ใด้งานเพิ่ม 2. ผลงานมีประสิทธิภาพ	1. อัตราผลผลิตต่อคน 2. อัตราการเข้าออก	1. การฝึกอบรม
มุมมองด้านการเงิน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
เพื่อให้ธุรกิจเติบโต	1. กำไร	1. ร้อยละการเติบโตของกำไร 2. มูลค่า	1. สร้างรายได้จากสินค้าใหม่ 2. การลดต้นทุนการผลิต

ที่มา : สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์ (2547 : 18)

ภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์. 2544 : 21)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงานการรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. ตัวชี้วัด (Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ภายใต้วัตถุประสงค์การเพิ่มขึ้นของรายได้มุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการระบุตัวชี้วัด เช่น ตัวดัชนีการเพิ่มขึ้นของรายได้ในมุมมองด้านการเงินอาจตั้งเป้าหมาย คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนลูกค้าที่หายไปมุมมองด้านลูกค้าอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนลูกค้าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนของเสียในมุมมองด้านกระบวนการภายในอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับเท่าไรต่อวันต่อคนต่อปี

4. แผนงานหรือ โครงการ (Project) ที่องค์กรจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในมุมมองต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC เป็นการวางแผน กำหนดกลยุทธ์แสดงถึงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

6. องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC

แนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ ได้สรุปว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบ BSC มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton. 1996 : 49 ; พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 38)

6.1 ด้านลูกค้า

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นดัชนีที่สะท้อนถึงความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มี การวางแผนวางไว้และมีการดำเนินการอย่างดี ว่ามีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้าในการเข้ารับบริการ มุ่งเน้นการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า นำคำแนะนำติชมของลูกค้ามาเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จำนวนส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความรวดเร็ว ถูกต้อง ในการส่งมอบสินค้า อันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล. 2546 : 61)

เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรจะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้น การพิจารณามุมมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 5 ประการ ดังนี้

6.1.1 ส่วนแบ่งทางตลาด

ส่วนแบ่งทางตลาด (Market Share) จะพิจารณาความสามารถในการขายสินค้าว่าสามารถขายได้เท่าไร เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่ขายในตลาดทั้งหมด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าส่วนแบ่งตลาดที่องค์กรเข้าไปแย่งชิงจากคู่แข่งได้มากหรือน้อยเพียงใด

6.1.2 อัตราการซื้อซ้ำ

อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้ว มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรือไม่มากนักเพียงใด ถ้าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปแล้วกลับมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอีก แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ลูกค้าองค์กรซึ่งเคยซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กรได้กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรอีกในอัตราการซื้อซ้ำ ร้อยละ 7 นอกจากนี้ ยังแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ที่องค์กรด้วย ส่งผลให้องค์กรมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และฐานะลูกค้าขององค์กรก็มั่นคงมากขึ้น

6.1.3 การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่

การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market Or Customer Acquisition) จะพิจารณาความสามารถขององค์กรในการพยายามเจาะตลาดหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้ารายใหม่ เพื่อเป็นการขยายตลาดและฐานลูกค้าขององค์กร นอกจากนี้ พิจารณาความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีต่อองค์กรด้วย ถ้าองค์กรสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลาแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากขึ้น

6.1.4 ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมากน้อยอย่างไร ซึ่งองค์กรสามารถวัดความพึงพอใจได้หลายลักษณะ เช่น การวัดจากจำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด การสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เช่น ราคา ความคุ้มค่า ระยะเวลาในการให้บริการ ความคงทน และรูปแบบ องค์กรพยายามผลิตผลิตภัณฑ์หรือเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพื่อผลกระทบโดยตรงที่มีต่อยอดขายทำให้องค์กรมีรายได้มากขึ้น และกำไรเพิ่มขึ้น

6.1.5 กำไรต่อลูกค้า

กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัด ได้แก่ กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย วัดได้จากส่วนต่างของรายได้ต่อลูกค้าหนึ่งรายและต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งราย จากการทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ (Activity Based Costing) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า (เบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ. 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านลูกค้า คือ ดัชนีสะท้อนความสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์กรในการวางแผนทางการดำเนินงานที่ดี ส่งผลในส่วนแบ่งทางตลาด มีอัตราการซื้อซ้ำ การเจาะตลาดหาลูกค้าใหม่และความพึงพอใจของลูกค้า

6.2 ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร

ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal Process Perspective)

กระบวนการภายในองค์กรมีการพัฒนาหรือไม่พัฒนา ผู้บริหารของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน เพียงอย่างเดียวหนึ่ง แต่จะขึ้น ผลการดำเนินงานจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมของธุรกิจในต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบระยะเวลา เพื่อการเรียนรู้ และพัฒนากลยุทธ์และนำระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศมาพัฒนาระบบการจัดการภายใน เช่น ระบบบัญชี ระบบโครงสร้างเงินเดือน และองค์กร มีการอบรมพนักงานให้พนักงานมีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ลูกค้า และมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มารับบริการในการจัดลำดับก่อนหลังในการมาติดต่อขอใช้บริการ (ปพฤกษ์ อุสาหะวาณิชกิจ. 2547 : 442) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ

6.2.1 ระบบการลำเลียงเข้า (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไปและกลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

6.2.2 การดำเนินงาน (Operations) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming Inputs Into Final Product) ซึ่ง ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร และการทดสอบ

6.2.3 ระบบการลำเลียงออก (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า และการจัดตารางเดินรถเพื่อขนส่ง

6.2.4 การตลาดและการขาย (Marketing And Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น โฆษณา การจ้ดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย และการกำหนดราคา

6.2.5 การบริการลูกค้า (Customer Service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้ารวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า และกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกได้หลายด้าน เช่น การจัดซื้อ ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบเข้าเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ วัตถุดิบเข้าเหล่านี้ประกอบไปด้วยทั้งวัตถุดิบเครื่องจักร และเครื่องมือต่าง ๆ การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม การแสวงหาเทคโนโลยีต่าง ๆ การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

และโครงสร้างพื้นฐานของกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กรการวางแผน การบัญชีและการเงิน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาในองค์กรเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานคุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากกระบวนการภายในเป็นฐานให้องค์กรมีศักยภาพในการบริหารงานและเป็นกำลังสนับสนุนการต่อสู้แข่งขันกับองค์กรอื่น การศึกษามุมมองด้านกระบวนการภายในจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) จะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของกิจการในกิจกรรมทางด้านต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่นำเข้ามาและผลที่ออกมา ซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ระยะเวลา โดยเฉลี่ยในการประมวลผลของแต่ละคำสั่งซื้อความเร็วในการให้บริการลูกค้า และอัตราการขนส่งที่ตรงเวลาซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลานี้อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขัน และประสบความสำเร็จกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว นอกจากนี้องค์กรจะได้พิจารณาจากจำนวนของเสียหรือของชำรุดเสียหายที่เกิดขึ้นต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตขึ้นมาได้ เรียกว่าอัตราของเสีย ถ้าองค์กรมีอัตราของเสียหรือชำรุดเสียหายมาก แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตขององค์กรและส่งผลกระทบต่อมุมมองทางการเงิน

2) คุณภาพ (Quality) จะพิจารณาว่ากระบวนการหลักของการดำเนินงานภายในองค์กรมีคุณภาพหรือไม่ องค์กรสามารถวัดกระบวนการภายในได้หลายรูปแบบ เช่น การวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดจากจำนวนลูกค้าต่อบุคลากร 1 คน จะทำให้องค์กรทราบว่าบุคลากรต้องให้บริการลูกค้ากี่ราย ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของบุคลากร การวัดคุณภาพหรือศักยภาพทางด้านระบบสารสนเทศขององค์กรสามารถวัดจากอัตราการใช้งานของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องจะทำให้องค์กรทราบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนกี่เครื่องต้องรองรับการใช้งานกี่คน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารที่มีอนาคต

3) นวัตกรรมใหม่ (Innovation) จะพิจารณาถึงการนำเสนอสิ่งใหม่หรือผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้า ซึ่งกิจการจะมีการวัดจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในแต่ละปี ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและวางไว้ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่ระยะเวลาที่

นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จนถึงระยะเวลาที่องค์กรนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวออกสู่ตลาด เช่น องค์กรอาจมีเป้าหมายว่าระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะต้องไม่เกิน 6 เดือน ถ้าเกิน 6 เดือน แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความล่าช้าในการเพิ่มนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานทำให้ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าลดน้อยลงได้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ. 2551 : 96)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร มีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพและนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามวัตถุประสงค์

6.3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning And Growth Perspective) คำนึงว่าด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นการวัดผลซึ่งจะวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องการสร้างขึ้นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจในระยะยาว การพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องต้องมีการคิดค้น การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจ และมีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต้องมีการออกแบบ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริการให้มีลักษณะรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถสนองตอบความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสามารถบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพจะพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มุมมองด้านการเงิน ซึ่งมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จะต้องระบุถึงองค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (ชาวลิตวงศ์ตั้ง. 2551 : 98) การพิจารณามุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

6.3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills) ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการทำแบบทดสอบความรู้ความสามารถ (Competency Test) ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude And Employee Satisfaction) ตัวชี้วัด ได้แก่ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการเข้าออกของพนักงาน จะพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรที่มีความทันสมัยและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรที่สามารถรักษามูลค่าของบุคลากรอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีการฝึกอบรมให้มีทักษะ และความสามารถสูงขึ้นแล้ว เช่น อัตราการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร อัตราการหมุนเวียนพนักงานดัชนีความสามารถบุคลากร ซึ่งอัตราส่วนเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

6.3.2 การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์

การพัฒนาสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (The Development Of Infrastructure Tools and Equipment) ตัวชี้วัด ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูลอัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down - Time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ การทำให้เป็นปัจจุบันของข้อมูล ความครอบคลุมของข้อมูล ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล ได้หรือไม่ จะพิจารณาถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่ดีขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและลงทุนเพิ่มในระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและดำเนินงานในอนาคตขององค์กรได้ โดยเฉพาะทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สัดส่วนของงบประมาณการลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของรายรับทั้งหมด ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

6.3.3 การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Development Environment to Work) วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบที่เกี่ยวกับการจูงใจขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ และมีการนำไปปฏิบัติ จะพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกล้าแสดงออกและการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการทำงาน ได้มากขึ้น เพื่อทำให้พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรจะต้อง

มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้มีแรงจูงใจในการทำงานและอยู่กับองค์กรต่อ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ทำให้ เกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการภายในอายุงาน โดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรสามารถวัดขวัญและกำลังใจที่ดีที่อยู่กับองค์กรในระยะยาว ถ้าอายุสั้นเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการที่บุคลากรในองค์กรมีอัตราเข้าออกค่อนข้างเร็ว และสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงาน ได้ ดังนั้น อายุงานต้องเหมาะสมกับกระบวนการทำงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีการพัฒนา ศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6.4 ด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรที่แสวงหากำไรจะใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่บ่งชี้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากงบการเงินทั้งงบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด ผลการดำเนินงานเป็น เครื่องมือหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเรียกว่ามุมมองทางการเงิน โดยจะบ่งบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในทางปฏิบัติเกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรอย่างไร การพิจารณามุมมองทางการเงินจะครอบคลุมหลัก 4 ประการ ดังนี้

6.4.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้

ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) วัดอุปสงค์ ขององค์กร เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้องค์กรต้องกำหนดแนวทางในการเพิ่มรายได้ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการ ใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้า ใหม่ ตัวชี้วัด เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อ ลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของ โครงสร้าง ราคา ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่ เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยน โครงสร้างราคา การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) จะ พิจารณาและให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของรายได้โดยตรงว่าเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร เช่น การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) การเติบโตของรายได้โดยรวม (Total Revenue Growth) ซึ่ง

การเพิ่มขึ้นของรายได้จะส่งผลกระทบต่อภาระเงินโตขององค์กรในภาพรวม รวมถึงความมั่นคงและอยู่รอดได้ในระยะยาว การเพิ่มขึ้นของรายได้สามารถจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

1) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสายผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (Revenue Growth From New Products Or Services) จะพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สามารถสร้างรายได้ให้กับกิจการเท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร เช่น รายได้ของสายผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าใดของรายได้รวมทั้งหมดคนนอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพทางการตลาด จากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ที่นำออกสู่ตลาดว่ามีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรอย่างไร

2) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่ (New Customers Or New Markets) จะพิจารณาว่าการมีรายได้จากลูกค้ารายใหม่ หรือตลาดใหม่เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร เช่น การส่งสินค้าผลิตภัณฑ์ออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพิ่มในตลาดล่าง ซึ่งในอดีตลูกค้าเป้าหมายเป็นตลาดบน โดยการคำนวณหาสัดส่วนร้อยละของรายได้ที่เกิดขึ้นจากตลาดต่างประเทศเปรียบเทียบกับรายได้ทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้จะต้องพิจารณากำหนดที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่ด้วยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่าไรของกำไรทั้งหมดขององค์กร เนื่องจากการวัดผลกำไรจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาตลาดและลูกค้าใหม่ ในการเปรียบเทียบรายได้และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศ องค์กรควรเปรียบเทียบในรูปแบบของร้อยละมากกว่าจำนวนเงิน เนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทอาจมีผลกระทบทำให้สัดส่วนของรายได้และกำไรที่เกิดจากลูกค้าหรือตลาดใหม่ในต่างประเทศเปลี่ยนแปลง

6.4.2 การลดต้นทุน

ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้น ของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้น (Asset Utilization) ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดของต้นทุนหรือเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ เช่น ในการลดลงของต้นทุนรวมตัวชีวิตที่สำคัญ คือ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง ต้นทุนต่อผลผลิตที่ลดลง หรือต้นทุนต่อพนักงานที่ลดลง การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดลดลง การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลงตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงานและการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Utilization) เนื่องจากถ้าองค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากและไม่มีการใช้งานอย่างเต็มที่ก็จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กร ตัวชี้วัด

ได้แก่ ผลตอบแทนของสินทรัพย์ทั้งหมด การลดต้นทุน (Cost Reduction) จะพิจารณาและให้และให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่ามีผลทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลงหรือไม่อย่างไร อาทิ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งการลดลงของต้นทุนส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต การลดลงของต้นทุนสามารถจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ ดังนี้

1) การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร (Reduction Of Major Cost and Expenses) จะมีการนำวิธีการของระบบงบประมาณเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายโดยอาจจะระบุเป็นตัวเงินหรือเป็นร้อยละ เช่น ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาในปี 2554 เท่ากับ 72,000 บาท ค่ารับรองคิดเป็นร้อยละ 3 ของรายได้รวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการกระทำดังกล่าวสามารถช่วยลดและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

2) การลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย (Reduction of Cost Per Unit Production Or Operation) จะพิจารณาระบบต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานและทำการวัดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน

6.4.3 การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ

การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ควบคุมประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคลากรในการหารายได้โดยเฉลี่ยต่อบุคลากร 1 คน ซึ่งจะใช้ในธุรกิจบริการหรือธุรกิจที่บุคลากรเป็นส่วนประกอบต้นทุนในการดำเนินงานหลักขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการวัดในรูปของกำไรโดยเฉลี่ยต่อบุคลากร 1 คน การวัดทั้งสองรูปแบบจะทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของบุคลากรในการสร้างรายได้หรือกำไรให้กับองค์กร

6.4.4 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) จะพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการการลงทุน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุนขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถวัดประสิทธิภาพในการลงทุนได้ด้วย เช่น องค์กรมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก ดังนั้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากการลงทุนได้ เช่น จากจำนวนของเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ จากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นต่อเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ และจากกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านการเงิน คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน ที่แสวงหากำไรจากผลการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดต้นทุน การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพ การใช้สินทรัพย์ให้ประโยชน์จากการลงทุน

จากแนวคิดผลดำเนินงานดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน เพื่อให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจบ้านจัดสรร

บริบทธุรกิจบ้านจัดสรร

บ้านจัดสรร คือ การที่ "ผู้จัดสรร" หรือ "เจ้าของโครงการ" ไปสรรหา ที่ดินมาจัดแบ่งหรือจัดสร้างหมู่บ้านแล้วแบ่งขาย (สมาคมบริหารสินทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2556 : ออนไลน์)

1. ประวัติความเป็นมาของบ้านจัดสรร

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจบ้านจัดสรรและวิวัฒนาการของที่ดินและธุรกิจบ้านจัดสรรในประเทศไทย มีดังนี้ (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2537 : 118-120)

ปี พ.ศ. 2444 รัชกาลที่ 5 ได้โปรดให้มีการสำรวจที่ดินและออกโฉนดขึ้น ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการมีกรรมสิทธิ์ถือครองส่วนบุคคลในที่ดินต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร และมีการแบ่งปันความเป็นเจ้าของระหว่างเอกชน ราชการ วัด และพระคลังข้างที่ ระบบการกระจายกรรมสิทธิ์ที่ดินนี้ มีความสัมพันธ์กับระบบพัฒนาเมืองอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการตัดถนน หรือขุดคลองต่าง ๆ แต่ถนนและคลองนั้น เมื่อตัดเข้าไปในที่ดินใด ส่วนใหญ่จะตกเป็นกรรมสิทธิ์ของพระคลังข้างที่พระราชวงศ์ และขุนนางใกล้ชิดมากกว่าประชาชนทั่วไป ดังนั้น ที่ดินส่วนกลางหรือที่ดินทำเลดี ๆ ก็มักจะเป็นของกลุ่มบุคคลดังกล่าว เพื่ออยู่อาศัย ให้เช่าเพื่อเกษตรกรรมหรือให้เช่าเพื่อพาณิชย์กรรมเปลี่ยนแปลงและการกระจายการเป็นเจ้าของที่ดิน ในยุคนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ได้กำหนดแนวการเติบโตและพัฒนาเมืองกรุงเทพมหานคร อันมีผลให้เห็นถึงในปัจจุบัน มีการเริ่มกักตุนที่ดินและซื้อขายที่ดินเป็นสินค้า แทนปรัชญาของการให้คนครอบครองที่ดินเพื่อทำประโยชน์อยู่อาศัยหรือทำมาหากินดังเช่นสมัยก่อนหน้า

ปี พ.ศ. 2475 จนกระทั่งก่อนถึงการปฏิวัติ พ.ศ. 2500 เป็นช่วงเวลาของการปรับปรุงประเทศให้เป็นประชาธิปไตย ในลักษณะนิยมโดยรัฐ สำหรับในเรื่องที่ดินนั้น เกือบจะเป็นการปรับโครงสร้างที่ดินในประเทศขึ้นเป็นระบบใหม่ทั้งหมด โดยตราประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 ซึ่งเป็นแม่บทของการจัดการเรื่องที่ดินต่าง ๆ มาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากมีความเป็นรัฐนิยมสูง

จึงได้มีการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ และปรับกลไกของรัฐบาลจากระบบที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มาสู่กลไกของระบบประชาธิปไตย ได้มีการโอนที่ดินบางส่วนให้หน่วยงานรัฐต่าง ๆ ที่ก่อตั้งขึ้น ที่ดินว่างเปล่าทั้งหมดถูกเวนคืนเป็นของรัฐ มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ ซึ่งเป็นตัวกลางในการวางแผนนโยบาย และประสานการใช้ประโยชน์ที่ดินของรัฐระหว่างหน่วยงานรัฐต่าง ๆ เพื่อมุ่งกระจายความเป็นธรรมสู่ประชาชนมากขึ้นจึงเกิดพระราชบัญญัติและกฎหมายหลายฉบับ เช่น การจัดที่ดินรัฐเพื่อประชาชน พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งนิคมสร้างตนเอง พระราชบัญญัติการจัดที่ดินเพื่อการปกครองชีพ มีการจัดตั้งนิคมสหกรณ์ และการกำหนดสิทธิการถือครองที่ดินของประชาชน เป็นต้นอย่างไรก็ตาม กฎหมายเหล่านี้ก็ไม่ได้ถือปฏิบัติอย่างกว้างขวางนัก หลังจากที่ได้มีการออกประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2478 นับว่าเป็นระยะที่เริ่มการเปลี่ยนการใช้ที่ดินจากชวาณา โดยนักจัดสรรที่ดิน นับเป็นการเริ่มต้นของยุคการจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นครั้งแรก

ปี พ.ศ. 2500 ธุรกิจบ้านจัดสรร โดยเฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครรัฐบาล ในขณะนั้นจึงได้ออกประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 49 พ.ศ. 2502 ให้ยกเลิกมาตรา 34-37 หมวด 3 ของประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 ที่ว่าด้วยการจำกัดสิทธิในการถือครองที่ดิน ด้วยเหตุผลว่า กฎหมายดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการลงทุนในประเทศ ซึ่งผลของการประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ ได้เปิดโอกาสให้มีการกว้านซื้อที่ดินแถบชานเมืองกรุงเทพมหานคร มากักตุนไว้เพื่อเก็งกำไรกันอย่างมาก ในช่วงเวลานั้น การสร้างที่อยู่อาศัยเพื่อขายหรือเช่า เกิดขึ้นได้บ้างแล้วในเมืองรูปแบบของที่อยู่อาศัยและประกอบการค้า นอกจากนี้ก็มีผู้เริ่มสร้างที่อยู่อาศัยให้เช่าประเภทอาคารสูงชันบ้างแล้ว โดยเรียกว่าแฟลตบ้าง คอนโดบ้างหรืออพาร์ทเมนท์บ้าง โดยกลุ่มลูกค้าเป็นผู้มีรายได้ระดับปานกลางขึ้นไปรวมทั้งชาวต่างประเทศด้วย กิจกรรมที่นับว่าเฟื่องฟูที่สุดในช่วงนั้น ก็คือการจัดสรรที่ดิน ซึ่งได้แก่การแบ่งที่ดินออกเป็นแปลงย่อย ๆ เพื่อขายพร้อมกันนั้น ก็จัดให้มีสาธารณูปโภคเข้าไปถึงที่จัดสรรตามสมควร เช่น ถนนไฟฟ้า น้ำประปา โดยมีระยะเวลาการผ่อนชำระแตกต่างกันไป ทำเลที่ตั้งของโครงการที่ดินจัดสรรส่วนใหญ่อยู่แถบชานเมืองกรุงเทพ โดยเฉพาะย่านพระโขนง บางกะปิ และบางเขน ซึ่งยังคงเป็นมาอยู่

ปี พ.ศ. 2510 เนื่องจากตลาดที่ดินจัดสรรเริ่มเปลี่ยนสภาพกลายเป็นตลาดของการเก็งกำไรมากขึ้นทุกที ทำให้มีความเสี่ยงตามไปด้วย สถาบันการเงินทั้งหลายในเวลานั้น จึงไม่ให้ความสนับสนุนด้านการเงินแก่ผู้ประกอบการจัดสรรที่ดิน ซึ่งนับเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจจัดสรรที่ดินซบเซาลง จากการที่ธุรกิจจัดสรรที่ดินซบเซาลงดังกล่าวข้างต้น ผู้ประกอบการบางรายจึงหาทางออกด้วยการเปลี่ยนรูปแบบการลงทุนใหม่ มาเป็นการทำบ้านจัดสรร (Housing Subdivision) ซึ่งก็ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี นับแต่นั้นมาจำนวนผู้ประกอบการบ้านจัดสรรก็เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ปี พ.ศ. 2512 ธุรกิจบ้านจัดสรรมีโครงการบ้านจัดสรรเกิดขึ้นกว่า 10 โครงการ

ประกอบกับในระยะนี้ธนาคารพาณิชย์บางแห่งได้เริ่มเข้ามาให้การสนับสนุนทางการเงินแก่โครงการบ้านจัดสรรและให้สินเชื่อระยะยาวแก่ผู้ซื้อบ้านเงินผ่อนด้วย จึงทำให้ธุรกิจบ้านจัดสรรมีการขยายตัวค่อนข้างสูง

ปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลได้ออกประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 286 เพื่อควบคุมการจัดสรรที่ดินป้องกันมิให้ผู้ประกอบการจัดสรรที่ดินกระทำการอันเป็นการหลอกลวงหรือเอาไรด์เอาเปรียบประชาชน ซึ่งผลของประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ได้กลายมาเป็นอุปสรรคในการดำเนินการของบ้านจัดสรรที่สำคัญยิ่งจนถึงทุกวันนี้ปี พ.ศ. 2516 เกิดวิกฤตการณ์น้ำมันขึ้น ส่งผลให้ราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงงานถีบตัวขึ้น กำลังซื้อของประชาชนถดถอยลง ในขณะที่ต้นทุนการก่อสร้างเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ปริมาณการผลิตบ้านจัดสรรลดลงมาอย่างเห็นได้ชัด

ปี พ.ศ. 2517 ธุรกิจบ้านจัดสรรมีอัตราการเติบโตติดลบถึงร้อยละ 61.7 ซึ่งต่ำมากเป็นประวัติการณ์

ปี พ.ศ. 2518 ธุรกิจบ้านจัดสรรกระเตื้องขึ้นในเนื่องจากการที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้ให้สินเชื่อระยะสั้น เพื่อการก่อสร้างที่อยู่อาศัยและสินเชื่อระยะยาวเพื่อการซื้อบ้าน ทำให้กิจการบ้านจัดสรรสามารถพยุงอยู่ได้ท่ามกลางภาวะขุ่นยากทางเศรษฐกิจโดยทั่วไป ธุรกิจบ้านจัดสรรเริ่มฟื้นตัวขึ้น โดยมีปัจจัยที่เกื้อหนุน 3 ประการ คือ ประการแรกรัฐบาลในขณะนั้นได้ประกาศนโยบายก่อสร้างที่อยู่อาศัยโดยให้การเคหะแห่งชาติเป็นผู้ดำเนินการจำนวน 120,000 หน่วยภายใน 5 ปี ซึ่งมีส่วนกระตุ้นให้ตลาดที่อยู่อาศัยคึกคักขึ้นและสร้างความมั่นใจในการลงทุนให้ผู้ประกอบการบ้านจัดสรร ประการที่สอง สืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์น้ำมันในปี พ.ศ. 2516 ทำให้การลงทุนในภาคอื่น ๆ ชะลอตัวลงอย่างมาก โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม สถาบันการเงินต่าง ๆ มีเงินที่จะปล่อยสินเชื่อได้มากขึ้นในอัตราดอกเบี้ยที่ไม่สูงนักเป็นโอกาสให้ผู้ลงทุนในธุรกิจบ้านจัดสรรสามารถหาแหล่งเงินทุนได้สะดวกยิ่งขึ้น ประการที่ 3 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ประกอบการบ้านจัดสรรมากขึ้น ด้วยการให้บริการสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการควบคู่ไปกับผู้ซื้อบ้านโดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนทั่วไป

ทำให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และกลายเป็นสถาบันการเงินหลักทางด้านที่อยู่อาศัยในขณะนั้น อย่างไรก็ตามผลจากการที่น้ำมันมีราคาสูงขึ้น ประกอบกับสภาพการจราจรที่แออัดคับคั่งของกรุงเทพฯ ทำให้ผู้ที่อยู่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านจัดสรรแถบชานเมืองต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางเข้ามาในเมืองมาก ดังนั้นผู้ประกอบการบ้านจัดสรรหลายรายจึงหันมาสร้างบ้านในเมืองในรูปแบบที่เรียกว่า ทาวน์เฮาส์กันมากขึ้น โดยลดเนื้อที่ปลูกสร้างลงและ

เสนอขายในราคาใกล้เคียงกับบ้านจัดสรรแถบชานเมือง และมีบางรายที่ทำทาวเฮ้าส์ระดับราคาสูง ซึ่งบ้านจัดสรรแบบทาวเฮ้าส์เป็นที่นิยมมากในเวลานั้น

ปี พ.ศ. 2523-2525 ธุรกิจบ้านจัดสรรที่เพิ่งจะเริ่มฟื้นตัวขึ้นมาได้ไม่นานก็ถูกผลของวิกฤติการณ์น้ำมันครั้งที่ 2 และผลของวิกฤติการณ์ทางการเงินทำให้ต้องกลับซบเซาลงไปอีก ด้วยภาวะเงินเฟ้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งราคาวัสดุก่อสร้างมีสถานการณ์ที่ค่อนข้างรุนแรงมาก มีผลให้รัฐบาลพยายามใช้นโยบายทางการเงินและการคลังเพื่อผ่อนคลายปัญหาเงินเฟ้อ โดยปลายปี พ.ศ. 2522 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ใช้นโยบายทางการเงินเชิงคุณภาพด้วยวิธีการชักชวนธนาคารพาณิชย์ให้ลดการให้สินเชื่อเพื่อการก่อสร้างและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งร่วมธุรกิจบ้านจัดสรรด้วย และในขณะเดียวกันรัฐบาลก็ได้ระงับโครงการก่อสร้างต่าง ๆ ของรัฐเป็นจำนวนมาก อันเป็นการลดค่าใช้จ่ายในด้านงบประมาณการก่อสร้างด้วย จากนั้นนโยบายทางการเงินของรัฐบาลที่ทำให้ธนาคารพาณิชย์ระงับการสนับสนุนทางการเงินแก่โครงการบ้านจัดสรรใหม่ ๆ และได้จำกัดวงเงินสินเชื่อแก่โครงการที่ได้รับการสนับสนุนอยู่แล้วปรากฏการณ์นี้ทำให้การขยายตัวของบ้านจัดสรรลดลงอีกครั้งในปี พ.ศ. 2524 และ พ.ศ. 2525 อัตราการเจริญเติบโตติดลบร้อยละ 34.0 และ 8.8 ตามลำดับ เมื่อประสพภาวะการณ์เช่นนี้ บรรดาผู้ประกอบการจึงหันมาแบ่งโครงการออกเป็นขนาดย่อม ดำเนินการก่อสร้างเป็นระยะ ๆ ไป อีกวิธีหนึ่งที่หันมาใช้กันก็คือ การสร้างบ้านตัวอย่างขึ้นในโครงการก่อนเพียงไม่กี่หลังเมื่อมีผู้สั่งจองและวางเงินมัดจำหรือเงินล่วงหน้าจึงค่อยลงมือสร้างบ้าน ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นที่นิยมใช้มาจนถึงในปัจจุบัน โดยเฉพาะระดับราคาตั้งแต่ปานกลางค่อนข้างสูงขึ้นไป นอกจากนี้เพื่อให้เหมาะกับกำลังซื้อที่ลดลงของประชาชนและขนาดตลาดซึ่งกว้าง ผู้ประกอบการจึงได้สร้างบ้านแบบทาวเฮ้าส์ขึ้นในแถบชานเมืองด้วย ทำให้บ้านมีราคาถูกลง โดยบางโครงการก็วางผังทั้งหมดเป็นทาวเฮ้าส์ล้วน ๆ บางโครงการก็สร้างผสมกับบ้านเดี่ยว หรือบ้านแฝด นอกจากนี้มีผู้ประกอบการที่จัดทำโครงการขนาดเล็ก ๆ กระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ธุรกิจบ้านจัดสรรมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างช้า ๆ อันเป็นผลมาจากการที่อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มลดลงและสถาบันการเงินต่าง ๆ มีสภาพคล่องมากขึ้น สถาบันการเงินหลายแห่งขยายสินเชื่อด้านที่อยู่อาศัยมากขึ้น

ปี พ.ศ. 2526 ธุรกิจบ้านจัดสรรมีการสร้างบ้านจัดสรรประมาณ 14,075 หน่วย เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2525 ร้อยละ 2.2 โดยโครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดเล็ก

ปี พ.ศ. 2527 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดมาตรการจำกัดสินเชื่อ ร้อยละ 18 ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจบ้านจัดสรรด้วย ถึงแม้ว่าในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2547 รัฐบาลได้ประกาศผ่อนผันให้ธนาคารพาณิชย์ปล่อยเงินกู้ให้แก่โครงการก่อสร้างที่เริ่มไปแล้วก่อนหน้านี้

การประมาณการจำกัดสินเชื่อก็ตาม แต่โครงการก่อสร้างที่เริ่มหลังจากนี้ธนาคารก็ยังคงควบคุมให้สินเชื่ออยู่ ดังนั้น บรรดาผู้ประกอบการที่เริ่มโครงการในปี พ.ศ. 2527 จึงยังคงได้รับผลกระทบจากมาตรการดังกล่าวอยู่

ปี พ.ศ. 2528 เป็นต้นมาได้มีผู้ประกอบการหลายรายหันไปทำโครงการบ้านจัดสรรที่มีราคาต่ำกัณอย่างเป็นที่น่าสังเกต โดยส่วนหนึ่งหันมาทำโครงการบ้านจัดสรรประเภทที่สร้างบ้านให้กับหน่วยงานราชการต่าง ๆ เช่น กองทัพอากาศ กองบัญชาการทหารสูงสุดและกระทรวงกลาโหม เป็นต้น เนื่องจากการทำโครงการลักษณะนี้ ผู้ประกอบการสามารถดำเนินงานได้อย่างสะดวกและไม่เสี่ยง เพราะว่ามีลูกค้าที่แน่นอนอยู่แล้ว คือ ข้าราชการและพนักงานของหน่วยงานนั้น ได้รับการผ่อนผันเป็นพิเศษในเรื่องมาตรการของโครงการ และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการจัดจำหน่ายมากนัก รวมทั้งได้รับการสนับสนุนทางการเงินของสถาบันการเงินบางแห่งเป็นอย่างดี

ปี พ.ศ. 2530-2534 ธุรกิจบ้านจัดสรรที่อยู่อาศัยสร้างใหม่ได้ขยายตัวในอัตราที่สูงมาก เฉลี่ยประมาณร้อยละ 25 บาทต่อปี และนอกจากนี้ระบบการผลิตและตลาดของที่อยู่อาศัยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากการสร้างเพื่ออยู่อาศัยเอง เปลี่ยนไปเป็นการสร้างในรูปแบบของการจัดสรร โดยผู้ประกอบการภาคเอกชนในลักษณะของการสร้างเพื่อการค้าปี พ.ศ. 2535-2536 ธุรกิจบ้านจัดสรรตกอยู่ในภาวะชะงักงันและเริ่มมีแนวโน้มค่อย ๆ ฟื้นตัวขึ้นมาในกลางปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา ซึ่งได้รับผลจากที่สภาพเศรษฐกิจโดยรวมเริ่มฟื้นตัวขึ้น โดยเฉพาะด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยปี พ.ศ. 2537 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระหว่าง ร้อยละ 10.00-12.50 ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเมื่อเทียบกับสินเชื่อประเภทอื่น เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความสำคัญและมีการแข่งขันในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยมากขึ้น

ปี พ.ศ. 2539 ประเทศไทยเกิดวิกฤตการณ์ยุคพองสบู่ที่ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศเกิดการชะงักงัน รวมถึงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นี้ด้วย

ปี พ.ศ. 2545-2546 เป็นต้นมาธุรกิจบ้านจัดสรรมีการฟื้นตัวอย่างชัดเจน ขณะนั้นรัฐบาลได้มีมาตรการสนับสนุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยอนุมัติให้ลดภาษีธุรกิจจากร้อยละ 3.3 เหลือร้อยละ 0.11 และลดค่าธรรมเนียมการโอนและค่าจดจำนองจากร้อยละ 2.0 เหลือร้อยละ 0.01 ซึ่งนโยบายนี้ช่วยทำให้ธุรกิจบ้านจัดสรรมีการขยายตัวเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 48.3 และร้อยละ 109.4 ในปี พ.ศ. 2545 และ ปี พ.ศ. 2546 ตามลำดับ และหลังจากที่รัฐบาลยกเลิกมาตรการนี้ในปี พ.ศ. 2546 ธุรกิจบ้านจัดสรรก็เริ่มมีแนวโน้มชะลอตัวลงอย่างไรก็ตาม เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มากขึ้น อาทิ ราคาวัสดุก่อสร้าง และค่าแรงงานที่สูงขึ้น รวมทั้ง

อัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ประกอบกับธุรกิจมีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมกับสภาพตลาด ศึกษาความต้องการของตลาด เพื่อสร้างบ้านให้ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อของกลุ่มต่าง ๆ มากที่สุดซึ่งในอดีตนั้น โครงการอสังหาริมทรัพย์จะเป็นการซื้อขายในรูปแบบของกระดานนั้น คือ ยังไม่มีการก่อสร้างจริง แต่ปัจจุบันผู้ประกอบการจะใช้วิธีการสร้างเสร็จก่อนขายมากขึ้น พบว่า มีถึงร้อยละ 70 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยอยู่ในสถานะที่เรียกว่ามีเสถียรภาพมากขึ้น (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2547 : 118)

ปี พ.ศ. 2555 ถือเป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย และพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างชัดเจน ภายหลังจากหลายพื้นที่ของประเทศ ไทยประสบกับภัยน้ำท่วมครั้งใหญ่ เมื่อปลายปี 2554 ที่ผ่านมามีเกิดปรากฏการณ์ใหม่ในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างชัดเจน ผู้ประกอบการได้ปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินธุรกิจจากที่เคยทำมา โดยส่วนใหญ่ได้หันไปเปิดโครงการคอนโดมิเนียม (แนวสูง) เพิ่มมากขึ้น เพื่อทดแทนโครงการบ้านจัดสรร (แนวราบ) ที่ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมนอกจากนั้น ในปี 2554 ยังเป็นปีแห่งการรุกออกไปเปิดตลาดที่อยู่อาศัยใหม่ ๆ ในต่างจังหวัดของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ ที่เคยประสบความสำเร็จมาจากในเมืองหลวงและปริมณฑลอีกด้วย

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เริ่มฟื้นตัวตั้งแต่ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2555 ซึ่งถือเป็นช่วงแห่งการเริ่มต้นวงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อีกครั้ง หลังจากที่ผ่านพ้นภาวะน้ำท่วมไปแล้ว แต่เป็นการฟื้นตัวของโครงการคอนโดมิเนียมเป็นหลัก โดยพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีการเปิดโครงการคอนโดมิเนียมเป็นจำนวนมาก โดยในครึ่งแรกของปี 2555 (ม.ค.—มิ.ย.) มีคอนโดมิเนียมเปิดขายใหม่มากถึง 36,300 หน่วย ขณะที่บ้านจัดสรรมีการเปิดขายโครงการใหม่เพียง 13,400 หน่วย ต่างกันถึง 2.7 เท่า ส่วนในช่วงครึ่งหลัง 2555 (ก.ค.—ธ.ค.) ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและผู้ประกอบการที่อยู่อาศัยแนวราบได้หวนคืนมา เนื่องจากรัฐบาลมีแผนงานที่ชัดเจนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วมทั้งระยะสั้น โดยใช้วงเงินถึง 120,000 ล้านบาท และระยะยาวอีก 350,000 ล้านบาท ทำให้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคมีความมั่นใจมากขึ้นว่าจะไม่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่เหมือนที่เคยเกิดขึ้นปี 2554

นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้บริโภคในปี 2555 ยังถูกกระตุ้นจากมาตรการของรัฐบาลที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ 1. มาตรการลดหย่อนภาษีบ้านหลังแรก 2. โครงการบ้านหลังแรกราคาไม่เกิน 1 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 0 ระยะเวลา 3 ปี และข้อที่ 3 ที่สำคัญที่สุด คือ วงเงินกู้อัตราดอกเบี้ยต่ำพิเศษ หรือซอฟต์โลน 300,000 ล้านบาท จากธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ต้องการซ่อมแซมที่อยู่อาศัยหรือซื้อบ้านหลังใหม่ ในอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 3 ระยะเวลา 5 ปี

ทำให้ในช่วงครึ่งปีหลังทิศทางเปลี่ยนไปอีก โดยมีคอนโดมิเนียมที่เปิดขายใหม่เหลือเพียง 26,300 หน่วย ซึ่งน้อยกว่าครึ่งแรกของปีประมาณ 10,000 หน่วย สวนทางกับโครงการบ้านจัดสรรที่เพิ่มขึ้นเป็น 24,700 หน่วย หรือมากกว่าในครึ่งแรกของปีประมาณ 11,300 หน่วย (ไทยรัฐ, 2556 : ออนไลน์)

2. ประเภทของรูปแบบธุรกิจบ้านจัดสรร

ในการจัดดำเนินการธุรกิจบ้านจัดสรรรูปแบบของบ้านจัดสรรมีมากมายหลายชนิดขึ้นอยู่กับทำเล ราคาที่ดิน ความเหมาะสมในการใช้งาน และเป้าหมายของเจ้าของกิจการซึ่งพอที่จะสรุปเป็นรูปแบบของบ้านจัดสรรได้ ดังนี้ (พรเลิศ สายเกษม, 2550 : 52-70)

2.1 การจัดสรรในรูปอาคารเดี่ยว เป็นการจัดสรรสำหรับผู้ที่มีรายได้ระดับสูง เนื่องจากมีพื้นที่กว้างมีความเป็นส่วนตัวและการใช้วัสดุในการตกแต่งมีราคา

2.2 การจัดสรรในรูปอาคารแฝด เป็นการจัดสรรสำหรับผู้มีระดับรายได้ค่อนข้างสูง เนื่องจากรูปแบบยังคงเน้นความเป็นส่วนตัวและมีพื้นที่ว่างพอสมควร

2.3 การจัดสรรในรูปอาคารแถวแบบทาวน์เฮาส์เป็นการจัดสรรสำหรับผู้ที่มีระดับรายได้ปานกลางและต่ำเนื่องจากรูปแบบของการจัดสรรประเภทนี้ จะมีช่วงความแตกต่างของระดับราคามาก ซึ่งจะขึ้นกับปริมาณที่ดิน ทำเลในการคมนาคม วัสดุที่ใช้ในการตกแต่ง

2.4 การจัดสรรในรูปอาคารแถวแบบอาคารพาณิชย์ จะเป็นการจัดสรรโดยเน้นการขายทำเลเนื่องจากรูปแบบที่ออกแบบ มีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่อยู่ประกอบอาชีพในด้านการค้าเพื่อการพาณิชย์โดยมากโครงการแบบนี้มักจะอยู่ใกล้กับชุมชนต่าง ๆ

2.5 การจัดสรรในรูปคอนโดมิเนียม เป็นการจัดสรรสำหรับผู้ที่ต้องการลดเวลาในการเดินทางถ้าโครงการนั้นอยู่ใกล้ย่านธุรกิจ หรือจัดสรรสำหรับผู้ที่มีรายได้น้อยในกรณีที่อยู่ตัวโครงการอยู่ชานเมือง

3. โครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจบ้านจัดสรร

ธุรกิจบ้านจัดสรรเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เม็ดเงินในการลงทุนจำนวนมาก ผู้ประกอบการธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการจัดการที่มีศักยภาพสามารถแข่งขันกับคู่แข่งกันได้ ซึ่งการดำเนินงานธุรกิจบ้านจัดสรรต้องอาศัยความชำนาญในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถแบ่งขั้นตอนในการดำเนินงานหลัก ๆ ของธุรกิจบ้านจัดสรร ได้ดังนี้ (วิชานัน สุภจรธยา, 2549 : 9)

3.1 การพิจารณาความเหมาะสมทางด้านทำเลที่ตั้งในเชิงธุรกิจ ในการดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนย่อยจำนวน 7 ขั้นตอน ได้แก่

- 3.1.1 ทำการพิจารณาและสรุปความเหมาะสมพื้นฐาน
- 3.1.2 ทำการพิจารณาและสรุปข้อได้เปรียบ เสียเปรียบเมื่อลูกค้าซื้อ โครงการ
- 3.1.3 ทำการพิจารณาและสรุปแนวโน้มของที่ดิน โครงการในอนาคต
- 3.1.4 ทำการพิจารณาและสรุปความเหมาะสมเกี่ยวกับราคาที่ดินในปัจจุบัน
- 3.1.5 ทำการพิจารณาและสรุปความเป็นไปได้เกี่ยวกับข้อบังคับหรือกฎหมายที่
เกี่ยวข้อง
- 3.1.6 ทำการพิจารณาและสรุปความเหมาะสมในการเข้าไปดำเนินการ
- 3.1.7 ทำการพิจารณาและสรุปความเหมาะสมเกี่ยวกับการที่จะจัดรูปแบบ
การบริหารและควบคุมโครงการ
- 3.2 การพิจารณาความเป็นไปได้ในการลงทุน ในการดำเนินการประกอบด้วย
ขั้นตอนย่อยจำนวน 9 ขั้นตอน ได้แก่
- 3.2.1 กำหนดแผนการดำเนินการและช่วงเวลาที่คาดว่าจะเริ่มโครงการ
- 3.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์โครงการ
- 3.2.3 ศึกษาสถานะของตลาดเงินและแหล่งที่จะสนับสนุนเงินทุน
- 3.2.4 วิเคราะห์แนวโน้มตลาดและสิ่งที่มีผลกระทบต่อโครงการ
- 3.2.5 กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและวิเคราะห์ยอดขาย
- 3.2.6 วิเคราะห์ต้นทุนของโครงการ
- 3.2.7 วิเคราะห์รายรับของโครงการ
- 3.2.8 วิเคราะห์และสรุปผลตอบแทนของโครงการ
- 3.2.9 สรุปรูปแบบและขนาดที่เหมาะสมของโครงการที่จะทำ
- 3.3 การออกแบบโครงการในการดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนย่อยจำนวน
3 ขั้นตอน ได้แก่
- 3.3.1 กำหนดขนาดของโครงการและรูปแบบโครงการ
- 3.3.2 วางแผนการดำเนินการออกแบบโครงการ
- 3.4 การวางแผนทางการเงินในการดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนย่อยจำนวน
7 ขั้นตอน ได้แก่
- 3.4.1 วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเบื้องต้น
- 3.4.2 วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการก่อสร้าง
- 3.4.3 วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- 3.4.4 วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดอกเบี้ยและการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุน

ต่าง ๆ

- 3.4.5 สรุปค่าใช้จ่ายทั้งหมดและจัดทำแผนการจ่ายเงิน
- 3.4.6 วิเคราะห์รายรับที่ได้จากการขายและสรุปแผนการรับเงินเข้า
- 3.4.7 จัดทำ แผนการใช้จ่ายเงิน
- 3.5 การวางแผนการทางการตลาดในการดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนย่อยจำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่
 - 3.5.1 กำหนดการเปิดตัวโครงการ การประชาสัมพันธ์และวันสิ้นสุดการขาย
 - 3.5.2 กำหนดราคาขายและยอดค้าสุดที่ต้องขาย
 - 3.5.3 วิเคราะห์แนวโน้มและปริมาณการขาย
 - 3.5.4 เตรียมบุคลากรและสรุปแผนการตลาด
- 3.6 การวางแผนด้านการบริหารและการก่อสร้างโครงการ ในการดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนย่อยจำนวน 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 3.6.1 กำหนดตำแหน่งที่ตั้งของสิ่งอำนวยความสะดวกและที่กองเก็บวัสดุ
 - 3.6.2 จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อจัดบุคลากรเข้าเตรียมการ
 - 3.6.3 วางแผนการก่อสร้างโครงการในรายละเอียด
 - 3.6.4 วางแผนในการใช้วัสดุ
 - 3.6.5 จัดหาและกำหนดแหล่งที่จะได้วัสดุในการก่อสร้าง
 - 3.6.6 จัดหาผู้ที่จะมาทำการก่อสร้างโครงการ
 - 3.6.7 กำหนดจุดที่สามารถแก้ไขแบบและระยะเวลาที่ยอมให้เปลี่ยน
- 3.7 การดำเนินการก่อสร้างโครงการในการดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนย่อยจำนวน 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 3.7.1 ปรับพื้นที่โครงการ
 - 3.7.2 จัดทำระบบสาธารณูปโภค
 - 3.7.3 ดำเนินการก่อสร้างงานโครงสร้างของโครงการ
 - 3.7.4 ดำเนินการก่อสร้างงานระบบโครงการ
 - 3.7.5 ดำเนินการก่อสร้างงานตกแต่ง
 - 3.7.6 ตรวจสอบความเรียบร้อยในการทำงาน
 - 3.7.7 ส่งมอบอาคารให้แก่ลูกค้า

4. ความสำคัญของธุรกิจบ้านจัดสรร

ที่อยู่อาศัยถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการดำรงชีวิตประการหนึ่งของมนุษย์ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะดำเนินงานของธุรกิจบ้านจัดสรรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แต่ละกลุ่มเป้าหมายคาดหวังไว้ ซึ่งจุดมุ่งหมายของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานก่อสร้างบ้านจัดสรรสามารถแบ่งได้ ดังนี้ (พิศลภ กฤตยานวิช. 2547 : 11-15)

4.1 ฝ่ายเจ้าของงาน (Owner) มีความต้องการสิ่งปลูกสร้าง โดยการนำทรัพย์สินเข้ามาช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

4.1.1 ต้องการสิ่งที่ดีที่สุดจากค่าใช้จ่ายที่เสียไป เพื่อให้ได้รับกำไรสูงสุด หรือ ได้รับการบริหารที่คุ้มค่าที่สุด

4.1.2 ต้องการให้เสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุแผนการเงินที่ได้จัดทำไว้

4.1.3 การบริหารค่าใช้จ่ายให้อยู่ภายใต้งบประมาณ เพื่อเป็นไปตามแผนการเงินและการคืนทุน

4.1.4 ได้รับการยอมรับ และเชื่อมั่นเป็นโครงการที่ปลอดภัยแข็งแรง ได้ตามมาตรฐานข้อกำหนดต่าง ๆ

4.2 ฝ่ายออกแบบ (Designer) เป็นทีมงานในด้านการออกแบบ ในส่วนนี้จะมีหน้าที่ในด้านการออกแบบ รายละเอียดของแบบต่าง ๆ ช่วยเหลือประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.2.1 ออกแบบภายใต้งบประมาณที่กำหนด เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และความต้องการของลูกค้า

4.2.2 ตรวจสอบคุณภาพตามที่กำหนด โดยใช้ระบบตรวจสอบคุณภาพ (QC)

4.3 ฝ่ายก่อสร้าง (Construction) มีความต้องการดังนี้

4.3.1 การสร้างกำไรในแต่ละโครงการ โดยการนำเอาวิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ต้นทุนลดลง

4.3.2 ก่อสร้างให้เสร็จทันเวลา

4.3.3 ก่อสร้างให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด ทั้งความสวยงาม มีวัสดุอุปกรณ์มีอายุการใช้งานตามต้องการ การก่อสร้างให้เป็นไปตามหลักวิศวกรรม

4.3.4 สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าให้มากที่สุด

4.4 ลูกค้า (Customer) มีความต้องการไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้กำหนดคุณภาพและบริการของสินค้า ดังนั้น สามารถแบ่งความต้องการออกเป็นกลุ่มได้ ดังนี้

4.4.1 คุณภาพของตัวสินค้า ได้มาตรฐาน และถ้าได้รับมาตรฐาน ISO จะสร้างความมั่นใจในตัวสินค้าน่ามากขึ้น

4.4.2 ความคงทน และอายุการใช้งาน

4.4.3 รูปร่างลักษณะมีความสวยงามและตรงรสนิยมของลูกค้า

4.4.4 การบริการหลังการขาย สินค้าหรือการบริการบางประเภทเมื่อใช้ไปแล้วจำเป็นต้องมีการซ่อมแซมและบำรุงรักษา เช่น ตัวบ้าน ระบบสาธารณูปโภค การจัดตั้งนิติบุคคล ดูแลและบริหารงานอำนวยการ ความสะดวกต่าง ๆ ในโครงการ

5. ศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร

เนื่องจากธุรกิจบ้านจัดสรรเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานในการดำรงชีวิต ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อรูปแบบการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสรรหาสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสูงสุด ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรสามารถแบ่งได้ ดังนี้ (พัลลภ กฤตยานวิษ, 2547 : 11-15)

5.1 ศักยภาพด้านการตลาดของธุรกิจบ้านจัดสรร การตลาดเริ่มต้นที่ลูกค้าและจบลงที่ลูกค้า ดังนั้นขอบข่ายการตลาดจึงครอบคลุมกิจกรรมอย่างกว้างขวางและมีขั้นตอนดำเนินการที่สำคัญ ๆ เช่น การวิจัยตลาด การที่จะผลิตบ้านแบบใด ที่ไหน และราคาเท่าใด จึงจะทำให้ขายได้สิ่งแรกที่จะทำ คือ การวิจัยตลาด ทั้งนี้ เพื่อตรวจหาความต้องการซื้อที่มีอำนาจซื้อได้จริง (Demand) ของลูกค้า (ไม่ใช่ความปรารถนาหรือความอยากได้อย่างลอย ๆ Want หรือ Desire) การสำรวจตลาด จึงมีความมุ่งหมายหลักอยู่ที่การหาซื้อเท็จจริงต่างๆ เกี่ยวกับลูกค้าและสิ่งที่คุณลูกค้าต้องการ รวมทั้งรายได้หรือกำลังซื้อที่แท้จริง (Purchase Power หรือ Housing Affordability) ทั้งนี้ เพื่อจะได้วางแผนผลิตบ้าน (ประเภทบ้านและระดับราคา) ให้ตรงกับความต้องการ กำลังซื้อ และสนองความพอใจของลูกค้าอย่างเต็มที่ ซึ่งผลที่จะตามมา คือ สร้างแล้ว ขายได้ และกำไรงาม ผลการวิจัยตลาดที่ดี จะมีส่วนช่วยให้นักบริหารหรือฝ่ายนโยบายของบริษัทสามารถวางแผนหรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่าควรที่จะผลิตบ้านแบบใด จึงจะสนองความพอใจของลูกค้า ควรเลือกทำเลที่ไหน ควรจะสร้างจำนวนมากน้อยเพียงใด ในช่วงเวลาใด และควรจะสร้างบ้านในราคา ระดับใด ที่เหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายของประชาชน

5.2 ศักยภาพด้านการเลือกที่ตั้งโครงการ ทำเลที่ตั้งโครงการ นับเป็นปัจจัยแรกและนับว่าสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการขาย การวิจัยตลาดจะเป็นตัวชี้เบื้องต้นว่า

โครงการที่อยู่อาศัยควรจะต้องตั้งบริเวณใดจึงจะสนองตอบลูกค้าได้ตรงจุด กล่าวทั่วไปทำเลที่ตั้งที่ดีจะต้องอยู่ในเขตที่อยู่อาศัย ใกล้ชุมชนหรือใกล้แหล่งงานของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ใกล้ถนนใหญ่ที่การคมนาคมเป็นไปอย่างสะดวก ใกล้ต่อสาธารณูปโภคและที่สำคัญ คือ ต้องน้ำไม่ท่วมถึง

5.3 ศักยภาพด้านการตั้งราคาบ้านพร้อมที่ดิน การตั้งราคาบ้านและที่ดินที่จะขาย นับเป็นสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งต่อรูปแบบและขนาดบ้านที่จะผลิต รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการขายด้วย โดยหลักการแล้วผู้บริหารหลายฝ่ายของบริษัท ควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดราคาบ้านที่จะผลิตและที่จะขาย ทั้งนี้ โดยจะต้องคำนึงถึงต้นทุน คู่แข่ง และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายว่าเป็นกลุ่มใด เช่น กลุ่มรายได้สูง ปานกลาง หรือรายได้น้อย ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับภาวะตลาด

5.4 ศักยภาพด้านการออกแบบและการก่อสร้าง ตามกระบวนการตลาดที่ดินนั้น การออกแบบและการก่อสร้าง ควรจะต้องมาตามหลังการกำหนดกลุ่มลูกค้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งระดับราคาจะเป็นตัวหลักในการออกแบบบ้านว่าควรจะเป็นแบบใด เช่น บ้านเดี่ยว บ้านแฝด บ้านแถวขนาดควรใหญ่เล็กเพียงใด ควรจะเป็นกี่ชั้น ควรมีห้องน้ำ ห้องนอนเท่าใด ควรจะปลูกในเนื้อที่เท่าใดและควรจะใช้วัสดุคุณภาพใดในการก่อสร้าง เป็นต้น นอกจากนี้การออกแบบยังขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่น ๆ อีก ดังเช่น ทำเลที่ตั้ง (ซึ่งจะกำหนดราคาที่ดิน) และรสนิยมผู้ที่จะเป็นลูกค้า ซึ่งมักจะแปรผันไปตามกลุ่มรายได้ และมีปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งนักออกแบบจะต้องเข้าใจและต้องออกแบบตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มิใช่ตามความคิดความพอใจขององค์กรหรือผู้ออกแบบเอง

5.5 ศักยภาพด้านการจัดจำหน่าย การจัดจำหน่ายหรือการขาย นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งที่จะนำผลผลิตขององค์กรสู่มือลูกค้า นักจัดสรรทั้งหลาย เมื่อได้จัดทำโครงการ หรือสร้างบ้านเสร็จแล้วก็จะพยายามจัดการขายให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด เพราะนั่นหมายถึง การลดต้นทุนดอกเบี้ย และการเพิ่มกำไรโดยตรง โดยทั่วไปแล้ว การจัดจำหน่ายบ้านจะมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องพันกัน ดังนี้

5.5.1 การประชาสัมพันธ์ มีบุคคลจำนวนมากที่มีความเข้าใจสับสนระหว่างการประชาสัมพันธ์กับการโฆษณา ซึ่งโดยแท้จริงแล้วกิจกรรม 2 อย่างนี้ มีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ก็มีความสัมพันธ์กันในระดับหนึ่ง กล่าวคือ การประชาสัมพันธ์ที่ดี จะมีส่วนช่วยในการโฆษณาบรรลุผลมากยิ่งขึ้น และจะนำไปสู่การขายได้ติดตามมา การประชาสัมพันธ์ มีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างภาพพจน์ หรือชื่อเสียงที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรโดยรวมในขณะที่ การโฆษณา มุ่งหมายที่จะชี้ชวนและชี้นำประชาชนให้สนใจและคล้อยตามความคิดของผู้โฆษณา เพื่อให้เกิดการซื้อขายและบริการต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการจะขาย ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าการประชาสัมพันธ์ มีลักษณะการดำเนินการที่ครอบคลุมถึงประชาชนทั่วไป ในขณะที่การโฆษณามุ่งเน้นอยู่ที่กลุ่มผู้ที่จะเป็นลูกค้า

โดยตรงมากกว่าการประชาสัมพันธ์ที่ตีสจะต้องมีการดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อสร้างและรักษาความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในบริษัทของตนให้เกิดขึ้นในสายตาประชาชนทั่วไป

5.5.2 การ โฆษณา เป้าหมายการ โฆษณาโดยทั่วไปก็คือ การชี้แจงและชักนำให้ประชาชนสนใจ และซื้อสินค้าของบริษัท โดยอาศัยเนื้อหาและรูปแบบอันเหมาะสมกับกาลเทศะ และบุคคล

1) การตั้งชื่อโครงการ เป็นเนื้อหาแรกที่เจ้าของโครงการให้ความสำคัญอย่างสูง เพราะจะเป็นสิ่งแรกที่จะทำให้ลูกค้ารู้จักโครงการ และเกิดความรู้สึกทางบวกขึ้นในจิตใจ ชื่อที่ดีจึงมักจะต้อง จำง่าย และ ชี้อารมณ์ ให้เกิดความประทับใจและเป็นมงคล โดยมากแล้วการตั้งชื่อโครงการที่อยู่อาศัย มักจะดำเนินตามแนวหลัก ดังนี้ ตั้งตามทำเลที่ตั้ง ตั้งตามชื่อ – สกุลของเจ้าของโครงการตั้งชื่อในทางอยู่สุข อยู่เจริญ ตั้งชื่อในทางมั่งคั่ง ร่ำรวย ตั้งชื่อในทางมิตรภาพ ตั้งชื่อตามบริษัท

2) เพื่อให้ชื่อเท็จจริง คือ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการ ตัวบ้านและที่ดินการชำระเงินและอื่น ๆ ที่ลูกค้ามักจะสอบถามอยู่เสมอ ข่าวสาร ชื่อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ผู้จัดสรรต้องเตรียมตอบหรือ โฆษณาให้ลูกค้าทราบ ได้แก่ ทำเล ที่ตั้ง สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ขนาดที่ดินแบบบ้านและขนาดบ้าน เกี่ยวกับผู้จัดสรร เกี่ยวกับราคาและการเงิน

3) เนื้อหาชี้แจงและชักนำ ได้แก่ การเสนอข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นจุดเด่นต่าง ๆ ของโครงการ ซึ่งสามารถชี้แจงและชักนำให้ลูกค้าให้ความสนใจและสนใจให้เขาตัดสินใจซื้อเร็วยิ่งขึ้นเนื้อหาโฆษณาเหล่านี้ ได้แก่ เน้นทำเลที่ตั้ง เน้นสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เน้นรูปแบบและคุณภาพอาคาร เน้นธรรมชาติและบรรยากาศ เน้นราคา เน้นความมั่นคงปลอดภัย เน้นชื่อเสียงและประสบการณ์องค์กร

4) เนื้อหาเตือนใจ เนื้อหาโฆษณาบ้านจัดสรรประเภทเตือนใจนี้ มิได้มีจุดมุ่งหมายจะชี้แจงชักนำโดยตรงเพียงแต่ต้องการให้ชื่อโครงการ หรือผลผลิตของบริษัทเป็นที่ปรากฏแก่สายตาสาธารณะชนที่ผ่านไปมาอยู่เสมอ เนื้อหาส่วนใหญ่ของโฆษณาประเภทนี้จึงมักจะปรากฏในป้ายโฆษณาหน้าโครงการ ริมถนนใหญ่หรือติดอยู่ข้างรถเมล์ทั้งด้านในและด้านนอก โดยระบุเพียงชื่อโครงการ ที่ตั้ง เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อ โดยอาจมีข้อความอื่นบ้านเพียงส่วนน้อย นอกจากการคิดคำนึงถึงเนื้อหาของการ โฆษณาแล้ว นักการตลาดจะต้องได้รู้ตรงถึงรูปแบบและสื่อโฆษณาที่เหมาะสมกับเนื้อหา และลักษณะของสินค้ารวมทั้งกลุ่มลูกค้าด้วย ทั้งนี้เพราะเขาตระหนักดีว่าสื่อการ โฆษณาที่เหมาะสม ย่อมมีส่วนชักชวนให้ลูกค้าสนใจและซื้อสินค้าของตนได้ รูปแบบและสื่อโฆษณาที่นักจัดสรรเอกชน นิยมใช้กันมาก ได้แก่ แผ่นพับ ป้ายโฆษณา

หนังสือพิมพ์ วารสารและสิ่งพิมพ์ อื่น ๆ วิทยุและโทรทัศน์ จดหมายและไปรษณีย์ การร่วมงานแสดงสินค้า คอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต วิดีโอ และ ซีดี

5.5.3 การจัดสำนักงานขาย ภายหลังจากการขายโฆษณา จะมีลูกค้าที่สนใจแวะมาดูโครงการในทำเลที่ตั้งที่โฆษณาไว้ สิ่งแรกที่ลูกค้าจะแวะมาสอบถาม ดูรายละเอียด คือ สำนักงานขาย ดังนั้น สำนักงานขายจะเป็นด่านแรกที่จะสร้างความรู้สึกประทับใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า เหตุนี้เจ้าของโครงการหรือผู้จัดการโครงการ จึงให้ความสำคัญกับสำนักงานขายอย่างมาก โดยถือว่าเป็นศูนย์กลางหรือแหล่งโฆษณาการขายและการส่งเสริมการขายที่สำคัญที่สุดและดีที่สุด

5.5.4 ตัวอย่างสินค้า ยุคของการสร้างบ้านสำเร็จรูปครั้งเดียวเป็นร้อยเป็นพันหน่วยแล้วจึงจะเปิดขาย ที่เรียกว่า “บ้านเสร็จพร้อมขาย” นั้น อาจจะได้ผลดีบางภาวะตลาดที่ประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อผู้ประกอบการ แต่การสร้างที่อยู่อาศัยให้เสร็จก่อนแล้วจึงขายนั้น ก็มีความเสี่ยงอย่างยิ่งต่อผู้ประกอบการ โดยเฉพาะหากสร้างในปริมาณที่มาก ดังนั้น นักจัดสรรจึงอาจจำกัดความเสี่ยงนี้โดยการสร้างบ้านอย่างจำกัด ตามความต้องการซื้อของลูกค้า และหากมีที่ตีมากในทำเลที่ตั้งหนึ่งก็มักจะทยอยจัดสรรเป็นเฟส ๆ หรือเป็นระยะ ๆ โดยเรียกเป็น โครงการ 1 โครงการ 2 ต่อ ๆ ไป

นอกจากนี้ การจัดสร้างก็มักจะจัดระบบที่สามารถยืดหยุ่น ได้โดยที่สามารถปรับแบบขนาดและราคาได้ตามสภาวะการเคลื่อนไหวของตลาดหรือความต้องการของลูกค้า โดย “การเปิดขายก่อนการก่อสร้าง” กล่าวคือ จะเริ่มโฆษณาและเปิดขายตั้งแต่เริ่มจัดทำโครงการ โดยไม่ต้องรอให้บ้านที่จะขายสร้างเสร็จก่อน ซึ่งสิ่งนี้ช่วยให้สามารถขจัดปัญหาสร้างแล้วขายไม่ออกได้มาก และยังช่วยให้สามารถจับความเคลื่อนไหวทางตลาดได้ชัดเจนขึ้น จนสามารถกำหนดยุทธวิธีการขายอย่างได้ผลยิ่งขึ้น ยุทธวิธีเปิดขายก่อนก่อสร้างนั้นสิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างเครดิตให้กับลูกค้า และการสร้างสินค้าตัวอย่างให้ดู สำหรับสินค้าตัวอย่างนั้นนอกจากจะมีรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งมักจะระบุ ๆ ไว้ในแผ่นพับโฆษณาและใบแจ้งราคาแล้วนักจัดสรรมีอาชีพจะมีการนำเสนอตัวอย่างสินค้าในลักษณะต่อไปนี้ หุ่นจำลองชุมชน หุ่นจำลองบ้าน บ้านตัวอย่าง ตัวอย่างบ้านอาศัยอยู่แล้ว

5.5.5 การขาย โดยทั่วไป บริษัทจัดสรรนิยมจัดการขายเองโดยไม่ผ่านตัวแทนและนายหน้า การขายจึงมักจะอาศัยสำนักงานขายเป็นแกน โดยอาศัยสื่อโฆษณาต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วเป็นตัวดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาหาและอาศัยการเจรจาขายเฉพาะบุคคล เป็นหลักใหญ่ด้วยเหตุนี้การขายที่มีประสิทธิภาพ จำต้องอาศัยพนักงานขายมีอาชีพในการต้อนรับลูกค้า

5.5.6 การส่งเสริมการขาย มีความหมายที่ครอบคลุมกว้างขวางรวมถึงยุทธวิธีทั้งหลายทั้งปวงที่จะช่วยให้มีการขายเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การแถม การลดราคาพิเศษ สิ่งจูงใจอื่น ๆ

5.5.7 การขายหลังการซื้อ โดยการสร้างความสัมพันธ์ และการรักษาความพึงพอใจของลูกค้าเป็นภารกิจต่อเนื่องจากกระบวนการขาย ยิ่งบ้านที่อยู่ในช่วงก่อสร้าง ก็ยังต้องรักษาสัมพันธภาพกับลูกค้าเอาไว้ โดยอาจเชิญ เขามาดูบ้านที่กำลังก่อสร้าง ในบางครั้งบางโอกาสพร้อมต้อนรับจับคู่ตามควรแก่กาลเทศะ

5.5.8 การบริการหลังการขาย เป็นภารกิจสำคัญอีกประการ โดยที่นักจัดสรรชั้นนำย่อมมองเห็นว่า ผู้ซื้อคนหนึ่งนั้นย่อมมี เครือข่ายทางสังคม กับบุคคลอื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งที่เป็นเครือญาติ เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เหตุนี้ความประทับใจในการอยู่อาศัยรวมทั้งการให้บริการอย่างดีหลังการขายขององค์กร และการขายลูกค้ารายใหม่ต่อไปเรื่อย ๆ การตลาดที่อยู่อาศัย เป็นกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ที่อยู่อาศัย เคลื่อนย้ายกรรมสิทธิ์ในที่ดินและอาคารจากผู้ประกอบการจัดสรร ไปถึงมือผู้บริโภค โดยจุดเริ่มต้นของการตลาดที่อยู่อาศัยจะเริ่มต้นจากการที่ประชาชนมีความจำเป็น (Needs) ที่จะต้องมีที่อยู่อาศัยไม่ว่าจะรวยหรือยากจน ซึ่งหากประชาชนมีงานทำและรายได้ก็จะมีความต้องการ (Wants) ซึ่งในความต้องการระดับนี้ ประชาชนยังไม่มี การตัดสินใจซื้อ เนื่องจากยังไม่มีอำนาจซื้อหรือรายได้เพียงพอที่จะซื้อหาที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองได้ แต่เมื่อประชาชนมีรายได้และอำนาจซื้อ (Purchasing Power) เพียงพอแล้ว ความต้องการที่มีอำนาจซื้อ (Demand) จึงจะเกิด และผู้ประกอบการจัดสรรจึงจะมี โอกาสขายโครงการของตนเองได้ แต่หากประชาชนมีเพียงความต้องการ โดยยังไม่มีอำนาจซื้อหรือหากมีอำนาจซื้อแต่ไม่ประสงค์ซื้อผู้ประกอบการจัดสรร จะต้องพยายามใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อช่วยเพิ่มอำนาจในการซื้อหาและเร่งรัดการตัดสินใจของผู้ซื้อ (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2547 : 23)

6. แนวโน้มของธุรกิจบ้านจัดสรรในปัจจุบัน

นับตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นมา ธุรกิจบ้านจัดสรรมีการฟื้นตัวอย่างชัดเจน ขณะนั้นรัฐบาลได้มีมาตรการสนับสนุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยอนุมัติให้ลดภาษีธุรกิจจากร้อยละ 3.3 เหลือร้อยละ 0.11 และลดค่าธรรมเนียมการโอนและค่าจดจำนองจากร้อยละ 2.0 เหลือร้อยละ 0.01 ซึ่งนโยบายนี้ช่วยทำให้ธุรกิจบ้านจัดสรรมีการขยายตัวเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 48.3 และร้อยละ 109.4 ในปี 2545 และปี 2546 ตามลำดับ และหลังจากที่รัฐบาลยกเลิกมาตรการนี้ในปี 2546 ธุรกิจบ้านจัดสรรก็เริ่มมีแนวโน้มชะลอตัวลง อย่างไรก็ตามเนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มากขึ้นอาทิ ราคาวัสดุก่อสร้าง และค่าแรงงานที่สูงขึ้น รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ประกอบกับธุรกิจมีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมกับสภาพตลาด ศึกษาความต้องการของตลาด เพื่อสร้างบ้านให้ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อของกลุ่มต่าง ๆ มากที่สุด (พีรภัทร์ ศรีไพบุลย์ผลิน. 2549 : 1-5)

ในปี 2555 การกระทรวงมหาดไทยมีการลดค่าธรรมเนียมกรรมที่ดิน เหลือ 0.01% ในการปรับโครงสร้างหนี้ผู้ประสบภัยน้ำท่วม หรือที่เรียกว่า “Refinance” มีปัญหาอีกเช่นเคย คือ หน่วยงานราชการล่าช้าในการออกระเบียบปฏิบัติ คณะรัฐมนตรีมีมติตั้งแต่ 26 มิถุนายน 2555 แต่นายยงยุทธ วิชัยดิษฐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพิ่งออกประกาศ เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2555 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2555 แต่การใช้สิทธิลดค่าธรรมเนียม ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2555 นอกจากนี้ กรมที่ดินยังขาดการชี้แจงทำความเข้าใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติทั้งข้าราชการกรมที่ดิน และเจ้าหน้าที่ธนาคาร มีความเข้าใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องควรอ่านประกาศกระทรวงมหาดไทย โดยสาระสำคัญมี ดังนี้

6.1 ลูกหนี้ที่ประสบอุทกภัย ต้องทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตั้งแต่วันที่ 25 กรกฎาคม 2554 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2555

6.2 การลดค่าธรรมเนียมเพื่อปรับปรุง โครงสร้างหนี้ของลูกหนี้ที่ได้รับความเสียหายโดยตรงหรือทางอ้อมจากอุทกภัย โดยให้ลดหย่อนค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม การโอนและการจำนองเหลือ ร้อยละ 0.01 ทั้งนี้ เป็นไปตามประมวลกฎหมายที่ดินและห้องชุดตามกฎหมายว่าด้วยอาคารชุด

6.3 ให้ยื่นคำขอออกหนังสือรับรองต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ที่เกิดภัยภายใน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ภัยนั้นสิ้นสุดลง เช่น ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ยื่นต่อประธานกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล หรือหากอยู่ในเขตเทศบาลก็ให้ยื่นต่อนายกเทศมนตรี ส่วนหลักฐานสำคัญที่ประกอบการยื่นคำขอออกหนังสือรับรอง เช่น บัตรประจำตัวประชาชนหรือหลักฐานอื่นทางราชการที่มีรูปถ่าย ทะเบียนบ้าน โฉนดที่ดิน หรือหนังสือหลักฐานอย่างอื่น และโครงการฟื้นฟูความเสียหายในอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากเหตุอุทกภัย เพื่อเสนอต่อผู้รับจำนอง ซึ่งผู้ได้รับความเสียหายต้องนำหนังสือรับรองไปขอจดทะเบียนจำนองให้เสร็จภายใน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้ออกหนังสือรับรอง มิฉะนั้นจะสิ้นสิทธิที่จะได้รับประโยชน์จากการลดค่าธรรมเนียม (กรมที่ดิน, 2556 : ออนไลน์)

6.4 บ้านจัดสรร : ตลาดของผู้ซื้อเปลี่ยนไป ธุรกิจบ้านจัดสรรเป็นการนำที่ดินเปล่า มาจัดสรรพัฒนาโดยทำการก่อสร้างที่อยู่อาศัยในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด บ้านแถว และอาคารพาณิชย์ โดยมีแบบบ้านให้ลูกค้าเลือกตามความต้องการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะทำธุรกิจหลาย ๆ ประเภท เช่น บ้านจัดสรร อาคารชุดและอาคารสำนักงานให้เช่า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มและกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยการพัฒนาบ้านจัดสรรในอดีตจะมุ่งพัฒนาตามเส้นทางถนนและทางด่วน แต่ในปัจจุบันมีการพัฒนาตามแนวระบบขนส่งรถไฟฟ้าบีทีเอสและรถไฟฟ้าใต้ดินมากขึ้น

ตลาดบ้านจัดสรรสามารถแบ่งตามระดับราคาได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
(พีรภัทร์ ศรีไพพลย์ผลิน. 2549 : 1-5)

6.4.1 ตลาดระดับล่าง ประกอบด้วยบ้านเดี่ยวราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาท และ ทาวน์เฮาส์ ราคาไม่เกิน 1 ล้านบาท

6.4.2 ตลาดระดับกลาง ประกอบด้วยบ้านเดี่ยวราคา 3-7 ล้านบาท และ ทาวน์เฮาส์ ราคา 1-3 ล้านบาท

6.4.3 ตลาดระดับบน ประกอบด้วยบ้านเดี่ยวราคาตั้งแต่ 7 ล้านบาทขึ้นไป และ ทาวน์เฮาส์ ราคาตั้งแต่ 3 ล้านบาทขึ้นไปจากการสำรวจบ้านจัดสรรที่เปิดขายและยอดขายบ้าน จัดสรรในระดับราคาต่าง ๆ

ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงในปัจจุบัน ประกอบกับมีปัจจัยเสี่ยงในด้าน ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นรวมทั้งอัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น การซื้อบ้านจัดสรรระดับราคาสูงเริ่มชะลอตัวลง ในขณะที่ความต้องการบ้านจัดสรรระดับราคากลางและล่างมีเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการ ธุรกิจบ้านจัดสรรส่วนใหญ่ปรับกลยุทธ์ในการทำตลาด โดยเปิดโครงการบ้านจัดสรรระดับราคา กลางและล่างเพิ่มขึ้นแทนที่บ้านจัดสรรระดับราคาสูง เนื่องจากบ้านระดับราคากลางและล่างเป็นที่ ต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่ทั่วไปอย่างแท้จริงมิใช่เป็นการซื้อเพื่อเก็งกำไร โดยบ้านจัดสรร ประเภททาวน์เฮาส์ในเมืองและใกล้เมืองยังมีโอกาสเติบโต ในภาวะที่อุปทานบ้านทาวน์เฮาส์ใหม่ ในตลาดยังมีอยู่น้อย ทั้งนี้เพราะมีระบบ โครงข่ายขนส่งระบบรางของรัฐบาลในอนาคตที่จะช่วย อำนวยความสะดวกสบาย ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม นับเป็น โอกาสดีของผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้อบ้าน เนื่องจากตลาดมีอุปทานบ้านสร้างใหม่และ บ้านมือสองที่ระบายจากสถาบันการเงินต่าง ๆ มีให้ผู้บริโภคเลือกซื้อด้วย

1) นโยบายรัฐบาล : มาตรการกระตุ้นและลดภาระการซื้อบ้าน

ปัจจุบันความวิตกกังวลของรัฐบาลและผู้ประกอบการ ในเรื่องภาระของภาคอสังหาริมทรัพย์ จากการที่ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง และราคาวัสดุก่อสร้างที่โน้มสูงขึ้น รวมทั้งแนวโน้มการขึ้นอัตรา ดอกเบี้ยของสถาบันการเงิน ซึ่งอาจจะลดให้กำลังซื้อที่อยู่อาศัยของประชาชนลดลง ดังนั้นรัฐบาลจึง ได้มอบหมายให้กระทรวงการคลังพิจารณาแนวทางในการช่วยเหลือผู้บริโภคที่ต้องการซื้อบ้าน ไม่ให้ได้รับผลกระทบจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย ขณะเดียวกันธนาคารอาคารสงเคราะห์และ สมาคมธุรกิจที่อยู่อาศัย 4 สมาคม ได้แก่ สมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย สมาคมธุรกิจบ้านจัดสรร สมาคมอาคารชุดไทย และสภาที่อยู่อาศัย ได้ร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหา ดังกล่าว

โดยเสนอมาตรการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่จะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของผู้บริโภคที่ต้องการซื้อบ้านที่อาจจะได้รับผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มขึ้น และเพื่อสร้างความมั่นใจต่อความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ซื้อบ้านในอนาคต ซึ่งมาตรการกระตุ้นกำลังซื้อและลดภาระในการชำระหนี้มี ดังนี้

1.1) มาตรการระยะสั้น

1.1.1) รัฐบาลได้ให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ขยายอายุสัญญาเงินกู้แก่ลูกค้ารายเดิมที่ใกล้หมดอายุสัญญา ที่ ธอส. คิดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อที่อยู่อาศัยในอัตราต่ำคงที่ 3 ปี และ 5 ปีออกไปอีก 3 ปี และ 5 ปี ตามลำดับ เพื่อลดภาระในการผ่อนบ้านให้แก่ลูกค้า

1.1.2) รัฐบาลให้ ธอส. ออกพันธบัตรวงเงิน 30,000 ล้านบาท ปล่อยกู้ให้กับลูกค้าผู้ซื้อบ้านในอัตราดอกเบี้ยต่ำในอัตราคงที่ระยะเวลา 7-10 ปี

1.1.3) รัฐบาลได้มอบหมายให้ ธอส. และธนาคารออมสินอำนวยความสะดวกที่อยู่อาศัยอัตราดอกเบี้ยต่ำคงที่ โดยไม่มีการปรับอัตราดอกเบี้ยขึ้นเหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป

1.2) มาตรการระยะยาว

1.2.1) ภาคเอกชนเสนอรัฐบาลให้ บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (SMC) เข้ามาซื้อสินทรัพย์รอการขาย (NPA) ของสถาบันการเงิน เพื่อให้สถาบันการเงินมีเงินหมุนเวียนเพื่อปล่อยกู้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ

1.2.2) ภาคเอกชนเสนอรัฐบาลให้มีการเพิ่มค่าลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา โดยการหักลดหย่อนและยกเว้นดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเพื่อการซื้อหรือสร้างที่อยู่อาศัยจากเดิม 50,000 บาทเป็น 100,000 บาทต่อปี

7. คุณภาพบ้านจัดสรร

ปัจจุบันความต้องการที่อยู่อาศัยของมนุษย์มีเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในชีวิต มนุษย์มีความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ธุรกิจบ้านจัดสรรเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้ที่มีความต้องการที่อยู่อาศัยที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรที่สามารถนำเสนอบ้านจัดสรรที่มีรูปแบบประโยชน์ใช้สอยที่แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีชัยเหนือคู่แข่ง ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างที่อยู่อาศัยและบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ทันท่วงทีความต้องการของลูกค้าที่ต้องการที่อยู่อาศัยและบริการที่มีคุณภาพ

7.1 คุณภาพบ้านจัดสรรมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจบ้านจัดสรร ดังนี้
(ฉันทภูพานิช์ เจริญนันท์ และคณะ. 2545 : 32-35)

7.1.1 ชื่อเสียงขององค์กร ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบ้านจัดสรรที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ องค์กรที่สามารถนำเสนอบ้านจัดสรรที่มีคุณภาพจะมีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากลูกค้าและสังคม ได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากลูกค้า โดยทั่วไปธุรกิจบ้านจัดสรรต้องอาศัยระยะเวลา ความอดทน และความเพียรในการพัฒนาคุณภาพของบ้านจัดสรรในการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งจะทำให้บ้านจัดสรรมีคุณค่าสูงหรือที่เรียกว่า “ค่าความนิยม” (Goodwill) “ และธุรกิจจะไม่ยอมให้เกิดความผิดพลาดและเสียชื่อเสียงขึ้น เพราะจะทำให้ลูกค้าหมดความเชื่อมั่นและหัน ไปซื้อบ้านจัดสรรกับคู่แข่งซึ่งจะทำให้ธุรกิจสูญเสียรายได้และโอกาสในอนาคต

7.1.2 กำไรขององค์กร จะต้องมียบ้านจัดสรรที่มีคุณภาพดีซึ่งจะมีส่วนสำคัญทั้งโดยตรงและทางอ้อม ในการเพิ่มยอดขาย รายได้ และกำไรให้แก่ธุรกิจ เมื่อธุรกิจสามารถนำเสนอบ้านจัดสรรที่มีคุณภาพดี ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือและชื่นชมตัดสินใจซื้อ ได้ง่ายขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจสูงขึ้นและกำไรมากขึ้น ทำให้ธุรกิจมีโอกาสขยายโครงการบ้านจัดสรรเพื่อให้บริการส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลงธุรกิจสามารถทำกำไร ได้สูงขึ้น นอกจากนี้การนำเสนอบ้านจัดสรรที่มีคุณภาพดีและเป็นที่ยอมรับของสังคม ทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่งขึ้นไปซึ่งจะทำให้กำไรต่อหน่วยสูงขึ้นและมีผลกำไรมากขึ้นด้วย ในอีกทางหนึ่งการทำงานที่มีคุณภาพ ทำให้ข้อผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจลดลงและมีความเสียหายเกิดขึ้นน้อยซึ่งจะลดต้นทุนการซ่อมแซมและต้นทุนการประกันคุณภาพ ทำให้ภาพรวมของธุรกิจมีต้นทุนการดำเนินงานต่ำลง สามารถทำกำไร ได้เพิ่มขึ้นสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

7.1.3 ความไว้วางใจต่อองค์กร จากการตื่นตัวของสังคมในด้านกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค พนักงาน และสภาพแวดล้อม ตลอดจนการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและจริยธรรมทางธุรกิจ ทำให้ผู้ผลิตและผู้ให้บริการมีความผูกพันที่จะดำเนินงานและให้บริการที่มีคุณภาพตามที่กำหนด มิเช่นนั้นธุรกิจอาจจะถูกฟ้องร้อง ลงโทษ หรือ ได้รับการรังเกียจและคว่ำบาตรจากสังคมผู้บริหารหลายองค์กรจึงแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า พนักงาน และสังคม ทั้งเพื่อเป็นไปตามกฎหมายและแสดงการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมเพื่อสร้างการยอมรับ ความไว้วางใจ และชื่นชมแก่ธุรกิจซึ่งจะช่วยลดการต่อต้านหรือความเขັมงวดจากการติดตามตรวจสอบของสังคม

7.1.4 ชื่อเสียงของประเทศ ประโยชน์ของการสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพจะไม่จำกัดตัวอยู่เฉพาะกับธุรกิจ แต่จะส่งผลถึงการยอมรับและชื่อเสียงของประเทศซึ่งจะทำให้สะดวกต่อการค้าขายบนเวทีการค้าและการแข่งขันระดับโลก

7.2 คุณภาพบ้านจัดสรรมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจบ้านจัดสรร ดังนี้

(บรรจง จันทมาศ. 2546 : 153-154)

7.2.1 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

การที่ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อบ้านจัดสรร เป็นเพราะลูกค้ามีความพึงพอใจ ดังนั้น ความพึงพอใจ จึงเป็นตัวกำหนดคุณภาพ ถ้าผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร ไม่สามารถนำเสนอรูปแบบ บ้านจัดสรรตามความต้องการของลูกค้าได้ก็ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้

7.2.2 ช่วยในการลดต้นทุน

โครงการบ้านจัดสรรที่มีคุณภาพ จะไม่มีจุดบกพร่อง หรือข้อตำหนิใด ๆ เกิดขึ้นช่วยจะสามารถลดต้นทุน ได้อย่างมากเพราะ ไม่มีการสูญเสียซึ่งเกิดจากการซ่อมแซมแก้ไข ช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าทำให้ต้นทุนลดลง

7.2.3 ยกระดับความต้องการของลูกค้า

บ้านจัดสรรที่มีคุณภาพดี ถ้าราคาเท่ากันลูกค้าจะเลือกบ้านจัดสรรที่สามารถตอบสนองความต้องการมากกว่า แต่ถ้าราคาต่างกันลูกค้าจะเลือก โครงการบ้านจัดสรรที่มีชื่อเสียง ในธุรกิจที่มีความน่าเชื่อถือ เพราะเชื่อว่าคุณภาพดีกว่าและคิดว่าไม่แพงเกินไป

7.2.4 ส่งมอบได้ตามกำหนด

โครงการบ้านจัดสรรที่เสนอขายได้ทันความต้องการที่อยู่อาศัยของลูกค้า และมีคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าคาดหวัง ย่อมสร้างความความพอใจให้กับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ ได้ง่ายขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

7.2.5 คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

บ้านจัดสรรที่มีคุณภาพ การสูญเสียย่อมไม่มีปัญหาในการก่อสร้าง มีการส่งมอบตรงตามกำหนดเวลา ลดความขัดแย้งกับลูกค้า พนักงานก็จะมีมีความสุขกับการทำงาน มีขวัญ กำลังใจดีผลตอบแทนที่ได้รับสูงขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตของผู้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้น ๆ มีคุณภาพชีวิตดีขึ้นการจัดการ โครงการบ้านจัดสรรให้มีคุณภาพบ้านจัดสรรที่ดี เป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือกับลูกค้า ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรมีศักยภาพในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามความคาดหวังทันเวลาที่ต้องการ โดยมีคุณภาพบ้านจัดสรรที่ได้มาตรฐานสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้อยู่อาศัยทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนทั้งในปัจจุบันและอนาคต (De Feo And Janssen. 2001 : 92-94)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การที่ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลง ได้ส่งผลทางด้านจิตวิทยาต่อผู้ซื้อที่ทำให้การตัดสินใจซื้อบ้านช้าลง ทั้งนี้ เพราะบ้านเป็นทรัพย์สินถาวรที่

ผู้ซื้อจะต้องพิจารณาถึง ทำเล ประโยชน์ใช้สอยและราคา เป็นสำคัญและรอบคอบ ประกอบกับมีอุปทานบ้านในตลาดเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องศึกษาความเคลื่อนไหวของตลาดอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ความน่าเชื่อถือในตราสินค้า ประโยชน์ใช้สอย และทำเลที่ตั้ง นับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้ซื้อบ้านตัดสินใจซื้อ ได้เร็วขึ้นด้วย

บริบทของธุรกิจบ้านจัดสรรในกลุ่มร้อยแก่นสาร

กลุ่มจังหวัด “ร้อยเอ็ด – ขอนแก่น – มหาสารคาม - หรือกลุ่ม “ร้อยแก่นสาร” เป็นกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีพื้นที่รวมกันประมาณ 31,423 ตารางกิโลเมตร (19,639,296 ไร่) คิดเป็นร้อยละ 18.6 ของพื้นที่ทั้งหมดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบ มีภูเขาเตี้ยสลับทางด้านทิศเหนือของร้อยเอ็ดและขอนแก่น และด้านทิศตะวันออกของจังหวัดกาฬสินธุ์มีเทือกเขาภูพาน

1. ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร

กลุ่มจังหวัด ร้อยเอ็ด-ขอนแก่น – มหาสารคาม หรือกลุ่ม “ร้อย แก่น สาร” เป็นกลุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน กลุ่มที่ 6.3 ตั้งอยู่บริเวณตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550 : ออนไลน์)

1.1 ลักษณะภูมิประเทศ เป็นที่ราบและภูเขาเตี้ยสลับทางด้านทิศเหนือของจังหวัดร้อยเอ็ดและขอนแก่น สูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ 100 – 230 เมตร สภาพดินส่วนใหญ่เป็นดินร่วนปนทรายและดินเค็ม มีแม่น้ำสำคัญ 3 สาย มีพื้นที่ถือครองทางการเกษตร 10,110,905 ไร่ มีพื้นที่ชลประทานประมาณ 258,000 ไร่ ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,382.60 มิลลิเมตร/ปี

1.2 ศักยภาพ มีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้ง เป็นศูนย์กลางการคมนาคม ศูนย์กลางการศึกษาและศูนย์กลางทางการแพทย์ในภูมิภาค ดังนี้

1.2.1 สภาพที่ตั้ง (Location) กลุ่ม “ร้อยแก่นสาร” ตั้งอยู่ตอนกลางของภูมิภาคและอยู่กลางกึ่งกลางระหว่างความร่วมมืออนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง (The Greater Mekong Sub Region Cooperation, GMSC) ประกอบด้วย 6 ประเทศ คือ ไทย สปป.ลาว กัมพูชา เวียดนาม และมณฑลยูนนานของจีน เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคอินโดจีน มีศักยภาพสูงในการเชื่อมโยงสู่ตลาดภายนอก และเป็น “ศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งระหว่างประเทศ ในภูมิภาคอินโดจีน” กล่าวคือ เป็นสี่แยกอินโดจีนนั่นเอง เนื่องจาก

ทางหลวงหมายเลข 2 ที่เชื่อมระหว่างทิศเหนือ-ทิศใต้ (Eastern Sea Board, ESB) และทางหลวงหมายเลข 12 เชื่อมระหว่างทิศตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor) สามารถเชื่อมโยงสู่กลุ่มประเทศลุ่มน้ำโขงทะเลอันดามัน อ่าวไทย และอ่าวตังเกี๋ยได้

1.2.2 ระบบคมนาคมขนส่ง (Transportation) กลุ่ม “ร้อยแก่นสาร” มีระบบโครงข่ายการคมนาคมขนส่งที่สะดวก สามารถรองรับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ทั้งทางรถยนต์ รถไฟและทางเครื่องบิน

1.2.3 การศึกษาและเทคโนโลยีกลุ่ม “ร้อยแก่นสาร” มีศักยภาพด้านการศึกษาระดับสูงหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นกลุ่มเมืองแห่งนักปราชญ์ มีสถาบันการศึกษาทั้งรัฐและเอกชน เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี โท เอก จำนวน 8 แห่ง เป็นแหล่งรวบรวมความรู้และเทคโนโลยีจากงานวิจัยต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีสถาบันที่ทำหน้าที่ในการให้บริการการศึกษา วิจัย และฝึกอบรมผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพในภูมิภาคและ อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงหลายแห่ง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในภูมิภาคนี้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2.4 แรงงาน มีประชาชนวัยแรงงานอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาเป็นแรงงานคุณภาพ กว่า 2.1 ล้านคน และมีการจ้างงานด้วยค่าแรงต่อหัวที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าจ้างแรงงานในภาคอื่น ๆ และมีศักยภาพการพัฒนาฝีมือแรงงานสูง โดยมีสถาบันฝึกอบรมฝีมือแรงงาน และสถาบันการศึกษาฝึกอบรมด้านแรงงาน มากถึง 69 แห่ง สามารถผลิตแรงงานดังกล่าวเป็นฐานรองรับการลงทุน ทั้งในภาคอุตสาหกรรม และภาคการบริการ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเพียงพอ

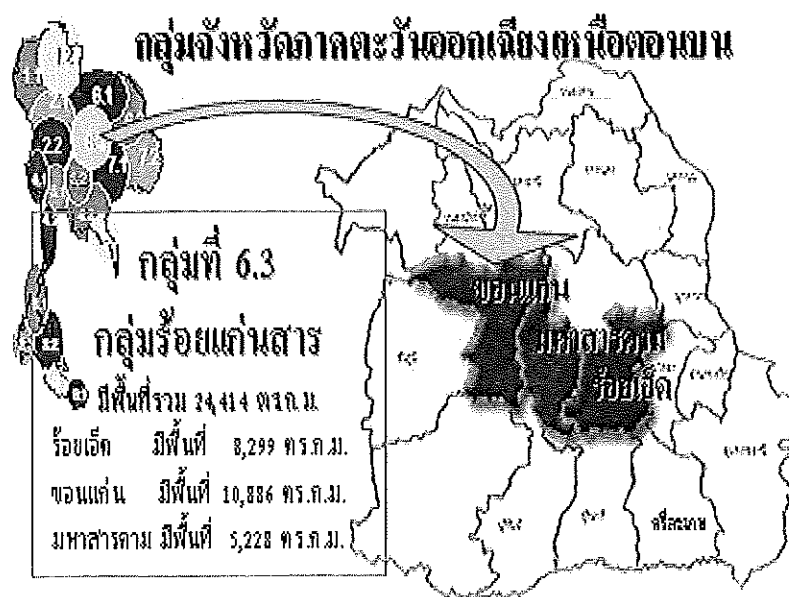
1.2.5 ศูนย์ราชการระดับภาค การเงิน และธุรกิจ กลุ่ม “ร้อยแก่นสาร” มีหน่วยงานราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กว่า 250 หน่วย สถาบันการเงิน 99 แห่ง และองค์กรทางธุรกิจต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการและสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

1.3 ประเด็นท้าทาย

1.3.1 ปัญหากลัทธิชนชาติ โดยเฉพาะกั๊กแล้ง อูทกั๊ก

1.3.2 ปัญหาความยากจน

1.3.3 ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติ



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างกลุ่มจังหวัด ร้อยเอ็ด-ขอนแก่น – มหาสารคาม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

(2550 : ออนไลน์)

1.4. โครงสร้างกลุ่มจังหวัด ร้อยเอ็ด-ขอนแก่น – มหาสารคาม ประกอบด้วย

1.4.1 จังหวัดร้อยเอ็ด

1.4.2 จังหวัดขอนแก่น

1.4.3 จังหวัดมหาสารคาม

2. ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด (ร้อยแก่นสาร)

2.1 วิสัยทัศน์ ของกลุ่มจังหวัด (Vision)

“ศูนย์กลางการค้า การลงทุน และการบริการในภูมิภาคสู่สากล” Regional Commerce Investment and Services Center Towards International

2.2 พันธกิจของกลุ่มจังหวัด (Mission)

มีความมุ่งมั่นปฏิบัติภารกิจเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ภายใต้หลักการ
ทำงานแบบบูรณาการ การมีส่วนร่วมและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สนองต่อประเด็น
ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์หลัก และนโยบายของรัฐบาล

2.3 ยุทธศาสตร์ ของกลุ่มจังหวัด (Strategic)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 รวบรวมและกระจายสินค้าในภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างศักยภาพการแข่งขันภาคอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงโครงสร้างการผลิต และการตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.4 ประชากร

ประชากรกลุ่มจังหวัดมีทั้งสิ้น 4,973,795 คน โดยแยกเป็น

จังหวัดขอนแก่น 1,750,500 คน

จังหวัดมหาสารคาม 937,686 คน

จังหวัดร้อยเอ็ด 1,310,047 คน

รายได้ของครัวเรือน 10,498 บาทต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปี 43,151 บาท

ค่าใช้จ่ายของครัวเรือน 8,749 บาทต่อเดือน

3. ภาพรวมธุรกิจบ้านจัดสรรในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด

ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่กลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด คือ จังหวัดร้อยเอ็ด ขอนแก่น และมหาสารคามเริ่มมีโครงการบ้านจัดสรร โครงการแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในจังหวัดมหาสารคามได้มีโครงการบ้านจัดสรร โครงการแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และจังหวัดร้อยเอ็ดได้มีโครงการบ้านจัดสรร โครงการแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 มีการขยายตัวเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน บ้านจัดสรรที่สร้างเสร็จ และจดทะเบียนที่กรมที่ดินแล้วประมาณ 255,000 ยูนิต ในปี พ.ศ. 2555-2556 จังหวัดขอนแก่นมีจำนวนบ้านจัดสรรที่อยู่ระหว่างการขายมากที่สุด คือ 6,076 หน่วย รองลงมา จังหวัดร้อยเอ็ด มีการขายบ้านจัดสรรที่อยู่ระหว่าง 3,307 หน่วย และจังหวัดมหาสารคามมีการขายประมาณ 1,280 หน่วย ตามลำดับ อัตราการขายเฉลี่ยของบ้านจัดสรรในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดขอนแก่น และมหาสารคาม อยู่ที่ประมาณ ร้อยละ 79 ราคาขายที่เป็นที่นิยมของกลุ่มลูกค้า คือ ราคาขายไม่เกิน 4 ล้านบาท ตลาดธุรกิจบ้านจัดสรรได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา และยังมีคอนโดมิเนียมที่อยู่ระหว่างการขายในจังหวัดขอนแก่นประมาณ 7,140 ยูนิต และจังหวัดมหาสารคามอีกประมาณ 170 ยูนิต ในขณะที่จังหวัดร้อยเอ็ด 40 ยูนิต อัตราการขายเฉลี่ยของคอนโดมิเนียมในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ดขอนแก่น และมหาสารคาม อยู่ที่ประมาณ ร้อยละ 82 ราคาขายที่เป็นที่นิยมของลูกค้าอยู่ที่ประมาณ 48,000 – 52,000 บาทต่อตารางเมตร แม้ว่าตลาดคอนโดมิเนียมจะเป็นที่น่าสนใจ แต่บ้านจัดสรรยังคงเป็นตัวเลือกแรกในกลุ่มลูกค้าให้ความสนใจอยู่ (คอลลิเออร์ส อินเตอร์เนชั่นแนล. 2556 : 1)

จำนวนของบ้านจัดสรร ในพื้นที่ของจังหวัดขอนแก่น เริ่มมีการจดทะเบียนที่
 กรมที่ดินครั้งแรกในปี พ.ศ. 2534 จำนวนประมาณ 1,144 หน่วย รองลงมาจังหวัดร้อยเอ็ด เริ่มมีการ
 จดทะเบียนที่กรมที่ดินครั้งแรกในปี พ.ศ. 2537 และจังหวัดมหาสารคาม เริ่มมีการจดทะเบียนที่
 กรมที่ดินครั้งแรกในปี พ.ศ. 2540 โดยในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ทั้ง 3 จังหวัดมีการขยายตัวอย่าง
 ต่อเนื่อง ซึ่งในปีพ.ศ.2547 เป็นต้นมา มีการเพิ่มขึ้นในแต่ละปีมากกว่า 10,000 หน่วย และมากกว่า
 20,000 หน่วย ต่อปีในปีพ.ศ.2553 โดย ณ เดือนเมษายน พ.ศ.2556 มีจำนวนบ้านจัดสรรที่ขออนุญาต
 จัดสรรที่ดินที่กรมที่ดินมากกว่า 255,000 หน่วย (คอลลิเออร์ส อินเตอร์เนชั่นแนล. 2556 : 9) ผู้ซื้อ
 ส่วนใหญ่ในพื้นที่อำเภอเมืองของทั้ง 3 จังหวัด คือ คนในท้องถิ่น แต่ยังมีกลุ่มผู้ซื้ออีกประมาณ
 ร้อยละ 40 ที่เป็นคนจากจังหวัดอื่นที่เข้ามาซื้อบ้านจัดสรร เช่น ข้าราชการเกษียณอายุ นักธุรกิจ ผู้ที่
 เดินทางมาทำงานในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร และอีกประมาณ ร้อยละ 5 คือ ลูกค้าชาวต่างชาติที่มี
 ภูมิลำเนาเป็นคนไทย หรือมีครอบครัวอยู่ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารใน 3 จังหวัดนี้ จึงทำให้ความ
 ต้องการที่อยู่อาศัยในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร 3 จังหวัดนี้มีมากและยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 ประกอบกับนโยบายของสถาบันการเงินหลายแห่งตอบสนองความต้องการด้วยการผ่อนผันเงื่อนไข
 สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และที่สำคัญ คือ จังหวัดร้อยเอ็ด ขอนแก่น และ มหาสารคาม อยู่ในแนว
 เส้นทางรถไฟความเร็วสูงที่รัฐบาลปัจจุบันประกาศจะลงทุนพัฒนาเพื่อความสะดวกในการเดินทาง
 ซึ่งจะส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า เศรษฐกิจ อีกทั้งยังเชื่อมต่อกับประเทศลาว ทำให้ความต้องการที่
 อยู่อาศัยในพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ทั้ง 3 จังหวัดนี้ ยังมีแนวโน้มที่จะขยายตัวออกไปได้อีก
 มากในอนาคต (คอลลิเออร์ส อินเตอร์เนชั่นแนล. 2556 : 14) และในปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจ
 บ้านจัดสรรในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารมีจำนวน 132 ราย ประกอบด้วย จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 32
 ราย (สำนักงานสรรพากรจังหวัดร้อยเอ็ด. 2556 : มปป.) จังหวัดขอนแก่น จำนวน 75 ราย (สำนักงาน
 สรรพากรจังหวัดขอนแก่น. 2556 : มปป.) และจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 25 ราย (สำนักงาน
 สรรพากรจังหวัดมหาสารคาม. 2556 : มปป.)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การ
 แข่งขันกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
 สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย
 รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

ณัฐวดี ไวจ้อหอ (2545 : 62) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการบ้านจัดสรรอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างต้องการบ้านเดี่ยวชั้นเดียว พื้นที่ใช้สอย 61 – 80 ตารางเมตร ราคาบ้านที่ต้องการ คือ 750,000 – 1,000,000 บาท ต้องการ 3 ห้องนอน 2 ห้องน้ำ การตัดสินใจซื้อบ้าน โดยพิจารณา มากที่สุดในเรื่องทำเลที่ตั้งของ โครงการ รองลงมา คือ ราคาของบ้านจัดสรร คุณภาพบ้าน สาธารณูปโภค และความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่ให้เหตุผลที่ต้องการซื้อบ้านจัดสรรเนื่องจาก ไม่มีบ้านของตนเอง นอกจากนี้ยังเห็นว่าด้านราคา ด้านสถานที่และด้านการส่งเสริมการตลาด มีความสำคัญต่อการเลือกซื้อบ้านจัดสรรในระดับมากที่สุด เห็นว่า ด้านผลิตภัณฑ์มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื้อที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดในแต่ละด้าน ได้แก่ราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพ สภาพที่ใกล้ถนนใหญ่และการโฆษณา

สุรศักดิ์ แพร์พานิชกุล (2547 : 74) ศึกษาเรื่องส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านเดี่ยวใน โครงการจัดสรรในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมถูกค่าให้ความสำคัญมากกับการเลือกซื้อบ้านเดี่ยวตามสภาวะของรายได้ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การอยู่อาศัยใกล้ญาติพี่น้อง การลดปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนบ้าน ลักษณะสภาพแวดล้อมภายใน โครงการ รูปร่างหน้าตาของตัวอาคาร การรับประกันตัวอาคาร บ้านที่มีราคาสูง (คุณภาพดี) ระยะเวลาผ่อนชำระกับธนาคาร อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ที่ตั้งสำนักงานขาย เวลาเปิดทำการของสำนักงานขายการบริการของพนักงานขาย การจัดหาแหล่งเงินกู้ให้ การประชาสัมพันธ์ของ โครงการ การจัดจำหน่าย ณ ที่งานแสดงสินค้า ประชากรที่มีอายุ อาชีพ สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครอบครัว แตกต่างกันมีการตัดสินใจซื้อบ้านเดี่ยวแตกต่างกัน ปัจจัยสิ่งแวดล้อมเรื่องความสำคัญของกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค คุณภาพชีวิตที่ดีกว่ามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ ความสำคัญของสภาวะของรายได้ การเข้าถึงไว้ในอนาคต การลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวการปรึกษาผู้มีความรู้ด้านกฎหมาย การเป็นคนชั้นสูง การอยู่อาศัยใกล้ญาติพี่น้อง การลดปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนบ้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์เรื่องที่ตั้ง โครงการ รูปร่างหน้าตาของตัวอาคารการรับประกันตัวอาคาร มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ ส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคาเรื่องอัตราส่วนเงินดาวน์ ระยะเวลาผ่อนชำระเงินดาวน์ระยะเวลาผ่อนชำระกับธนาคาร อัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ เรื่องวงเงินที่ธนาคารให้กู้ ภาษีและค่าธรรมเนียมการโอนมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ เรื่องบ้านราคาต่ำมีคุณภาพปานกลาง บ้านมีราคาสูงมีคุณภาพดีไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ ส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เรื่องที่ตั้ง

สำนักงานขาย เวลาเปิดทำการของสำนักงานขาย การจัดจำหน่ายสินค้าแสดงสินค้า ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ ส่วนประสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด เรื่องการโฆษณาทางโทรทัศน์ การบริการที่ดีของพนักงานขาย การประชาสัมพันธ์ของโครงการ มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ เรื่องการโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ เรื่องการให้ส่วนลดในช่วงโปรโมชัน การจัดหาแหล่งเงินทุนให้ การคืนเงินจองในกรณีขอคืนเงินซื้อไม่ผ่าน การแถมอุปกรณ์ระดับบ้าน การจับฉลากชิงรางวัล การตลาดทางตรง ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อ

อนงค์ภัทร ทรัพย์กนกมาศ (2547 : 172) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการบ้านจัดสรรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า โครงการธุรกิจบ้านจัดสรรจัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด มีเงินทุนมากกว่า 10,000,000 บาท ระยะเวลาก่อตั้ง 1-5 ปี พนักงานแบบประจำและจ้างเหมา 1-5 คน ลักษณะโครงการเป็นแบบบ้านเดี่ยวอยู่ในทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก เป็นที่ดินที่ซื้อมาเพื่อทำโครงการโดยตรง โดยมีรูปแบบการขายแบบสร้างเสร็จก่อนขาย และผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี อายุ 31-40 ปี จบปริญญาตรีในสาขาอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สาขาบริหารธุรกิจ แต่เคยเข้ารับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร พบว่า ความสำเร็จของการดำเนินงาน โครงการธุรกิจบ้านจัดสรรที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมาที่สุดของปัจจัยชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความถูกต้องของการก่อสร้างตามแบบแปลนของโครงการและการยอมรับและไว้วางใจจากผู้ซื้อ 2) สภาพคล่องของกระแสเงินสดหมุนเวียนในการดำเนินงาน 3) การประสานงานกับหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและคนในพื้นที่โครงการ 4) บริการก่อนและหลังการขายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น นอกจากนี้ การวิจัยยังพบอีกว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรในทุก ๆ ด้านมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการบ้านจัดสรรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับอัลฟ่า .05 แต่ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการธุรกิจบ้านจัดสรร ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะทั่วไปทั้งของโครงการบ้านจัดสรรและผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร และเมื่อเปรียบเทียบความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดนครราชสีมา ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน ในการดำเนินงานโครงการธุรกิจบ้านจัดสรรเพื่อจะทำให้โครงการธุรกิจบ้านจัดสรรประสบความสำเร็จ

พิทักษ์ กิจอานันท์ (2550 : 98) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านจัดสรรของลูกค้ำในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า 1. ปัจจัยในการซื้อของลูกค้ำส่วนใหญ่ พบว่า ผู้แนะนำลูกค้ำในการซื้อ คือ ครอบครัว เหตุผลในการซื้อบ้านจัดสรร คือ มีสินค้าใช้วัสดุที่มีคุณภาพ ระดับการตัดสินใจซื้อของลูกค้ำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางกาจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด มีการตัดสินใจซื้ออยู่ในระดับมาก 2. ลูกค้ำที่มีระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ต่อเดือนต่างกัน จะมีระดับการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุลวัลย์ ระวีคำ (2552 : 81) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อบ้านจัดสรรประเภทบ้านเดี่ยวของผู้บริโภค ในอำเภอสนักำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยส่วนประสมด้านการส่งเสริมการตลาดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อในระดับปานกลาง ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคาและด้านการจัดจำหน่าย มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อในระดับมาก 2) พฤติกรรมการซื้อบ้านจัดสรรของผู้บริโภค ส่วนใหญ่ต้องการบ้านเดี่ยวสองชั้น มีพื้นที่ระหว่าง 20-75 ตารางวา ราคาระหว่าง 1-1.5 ล้านบาท เหตุผลการตัดสินใจซื้อบ้าน เพราะมีราคาเหมาะสมกับคุณภาพและทำเลที่ตั้ง สามี/ภรรยามีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ ทำการเปรียบเทียบโครงการก่อนการซื้อมากกว่า 4 โครงการ ระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจซื้ออยู่ระหว่าง 4-6 เดือน และต้องการซื้อบ้านแบบเงินผ่อนกับสถาบันการเงิน 3) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อบ้านจัดสรร ประเภทบ้านเดี่ยวของผู้บริโภค ในอำเภอสนักำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 65.40 และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกส่วนที่เหลือ ร้อยละ 34.60 เกิดจากตัวแปรอื่น ๆ

พรปวีณ์ คุณ โลก (2552 : 62) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อบ้านจัดสรรของผู้บริโภค ในเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า มีการหาแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับโครงการบ้าน โดยการติดต่อกับโครงการบ้านโดยตรง ศึกษา 3-4 โครงการก่อนการตัดสินใจซื้อ ชอบลักษณะบ้านที่ยังไม่ได้ตกแต่ง ในระยะเวลา 1-5 ปี ไม่ต้องการซื้อที่อยู่ใหม่ ใช้ระยะเวลา 3-4 สัปดาห์ในการตัดสินใจซื้อหลังจากเริ่มมีข้อมูลแรงจูงใจจากภาครัฐที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ คือ การที่รัฐสนับสนุนการให้ประชาชนกู้ซื้อบ้านได้ ร้อยละ 100 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมการตลาด ที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อบ้านจัดสรร ผล โดยรวมมีระดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า มีทัศนียภาพรอบ ๆ โครงการ 2) ปัจจัยด้านราคา พบว่า มีการกำหนดราคาของบ้านมีความเหมาะสม 3) ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า มีโครงการที่มีสำนักงานขายและบ้านตัวอย่างอยู่ในที่ตั้ง

โครงการ 4) ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า มีการรับประกันหลังการขายและมีการบริการต่อเนื่องให้ลูกค้า 5) ปัจจัยด้านบุคลากร พบว่า มีการอำนวยความสะดวกของพนักงานขาย เช่น พาชมบ้านตัวอย่าง 6) ปัจจัยด้านกระบวนการ พบว่า เรื่องความสะดวกในการบริการหลังการขาย 7) ปัจจัยด้านแวดล้อมทางการกายภาพ พบว่า ในบริเวณโครงการ ควรจัดให้มีการสวยงามร่มรื่น

สุขุมมาลย์ คล้อยเอี่ยม (2554 : 47) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของบริษัทตัวแทนจำหน่ายวัสดุก่อสร้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อของร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการซื้ออุปกรณ์ก่อสร้างของร้านค้าจำหน่ายอุปกรณ์ ในจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย ผู้มีอำนาจตัดสินใจซื้อ คือ ผู้จัดการ ผู้บริหาร รูปแบบการชำระเงินที่ร้านค้าวัสดุก่อสร้างนิยม คือ เครดิต 1 เดือน หรือตามที่กำหนด การเพิ่มสินค้าในสต็อกเป็นเหตุผลในการสั่งซื้ออุปกรณ์ก่อสร้าง ร้านค้านิยมสั่งซื้อสินค้าอุปกรณ์ก่อสร้างสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง นิยมสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์ การสั่งซื้อสินค้าอุปกรณ์ก่อสร้างส่วนมากมูลค่ามากกว่า 40,000 บาท ต่อครั้ง สาเหตุที่เลือกตัวแทนจำหน่าย คือ การที่ตัวแทนจำหน่ายมีสินค้าอุปกรณ์ก่อสร้างครบตามที่ร้านค้า สินค้าที่ได้รับความนิยม คือ สินค้าประเภทปูนซีเมนต์ ช่วงเวลาที่ร้านค้านิยมซื้ออุปกรณ์ก่อสร้าง คือ ช่วงเวลา 10.00-12.00 น. สื่อที่สะดวกในการรับข้อมูลข่าวสาร คือ หนังสือพิมพ์/นิตยสาร/แผ่นพับ กิจกรรมส่งเสริมการขายที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ คือ ส่วนลด การส่งเสริมการตลาดที่มีผลต่อการซื้อสินค้าอุปกรณ์ก่อสร้าง คือ การได้รับส่วนลดหรือสิทธิพิเศษในการซื้อสินค้าอุปกรณ์ก่อสร้างและบุคลากรภาพและบริการของพนักงานขายที่ร้านค้าอุปกรณ์ก่อสร้างต้องการพบ คือ การบริการที่รวดเร็วของพนักงานขาย

ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้ออุปกรณ์ก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ การส่งเสริมการตลาดด้านการโฆษณา ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านการขาย โดยพนักงานขาย ด้านการให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางกายภาพกับพฤติกรรมการซื้อวัสดุก่อสร้าง พบว่า ขนาดของทุนจดทะเบียนระยะเวลาในการดำเนินกิจการจำนวนพนักงานในองค์กร และตำแหน่งในองค์กรมีความสัมพันธ์กันซึ่งมีอิทธิพลต่อการซื้อวัสดุก่อสร้างของร้านค้าวัสดุก่อสร้าง เนื่องจากปัจจัยทางกายภาพสามารถเป็นตัวกำหนดหรือตัวชี้วัดพฤติกรรมและปริมาณในการสั่งซื้อได้

2. งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

ทอร์บิกาและ สตอร์ (Torbica และ Storh, 2001 : 7) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจการให้บริการบ้านจัดสรร การได้นำเสนอผลงานเพิ่มเติมในปี 2001 ที่ได้จากการศึกษาโดยการแจกแบบสอบถามผู้อยู่อาศัยในจำนวน 545 คน ตอบกลับมา 293 คน ร้อยละ 54 ใน 16 บริษัท ที่ตอบรับให้ความร่วมมือในงานวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจสูงสุด คือ การให้บริการ รองลงมาคือลักษณะรูปแบบบ้าน และท้ายที่สุดคือ ความคุณภาพของบ้าน แต่ในขณะเดียวกันกลับปรากฏว่าผลที่ลูกค้าได้รับจากผู้ประกอบการกลับเป็นลักษณะรูปแบบบ้านเป็นสิ่งสูงสุด รองลงมาคือ คุณภาพของบ้าน และท้ายสุด คือ การให้บริการ

บัน และ ไวท์ (Pun And White, 2005 : 49) ศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ พบว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานและสนับสนุนองค์กรด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และช่วยพัฒนากระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงแบบบูรณาการ กระบวนการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มีหลายด้าน เช่น ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรวดเร็วในการให้บริการ ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ซึ่งมุ่งเน้นความสามารถในการผลิตสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน โดยที่ธุรกิจควรให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการและพัฒนาทักษะแนวความคิด เพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่สู่ตลาด และด้านคุณภาพการบริการด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าจนเป็นที่ยอมรับ มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

กัันน์ และคณะ (Guan And Others, 2006 : 971) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ตัวต้นแบบการวิเคราะห์แบบครอบคลุม ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ พบว่า ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรจำนวนร้อยละ 16 มีการดำเนินงานโดยตั้งอยู่บนการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ที่ดี และองค์กรเหล่านี้ไม่มีความสม่าเสมอระหว่างสมรรถภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรและศักยภาพการแข่งขันในองค์กรเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นยังพบว่าองค์กรร้อยละ 70 จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลดขนาดขององค์กร และองค์กรร้อยละ 30 จะมีประสิทธิภาพลดลงหากเมื่อมีการเพิ่มขนาดองค์กรให้ใหญ่ขึ้น ด้วยเหตุนี้เองกระบวนการด้านนวัตกรรมที่กลมกลืนในองค์กรจึงเป็นสิ่ง

สำคัญมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร และผลการวิจัยนี้ก็ได้อาจแสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องมีสมรรถภาพด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีจึงจะมีศักยภาพทางการแข่งขันที่ดี

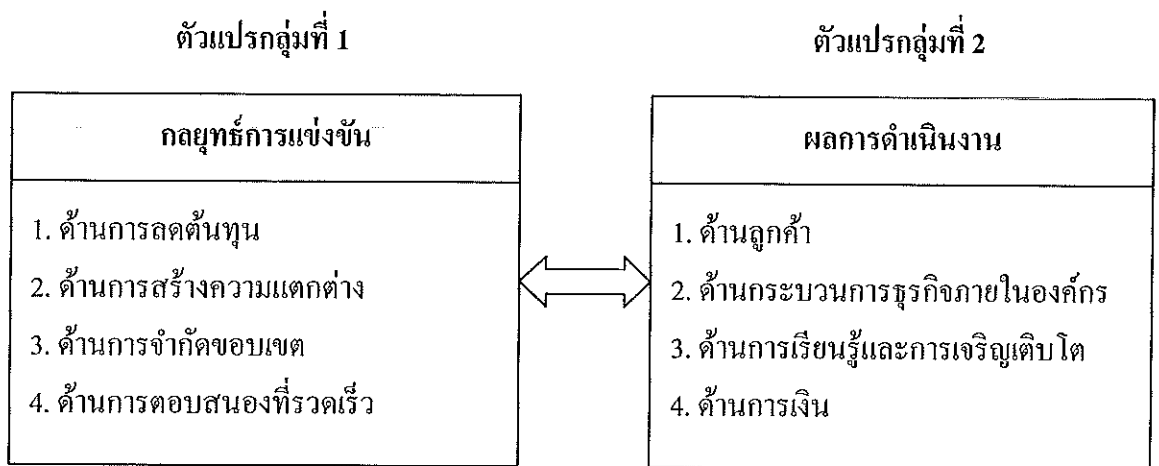
แวกเนอร์ (Wagner. 2006 : 297) ศึกษาเรื่องผลการขาดแคลนตัวแทนจำหน่ายของบริษัทและความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า การพัฒนาตัวแทนจำหน่ายสำหรับบริษัทจะช่วยสนับสนุนบริษัทลูกค้าหลาย ๆ บริษัท ซึ่งเปรียบเทียบได้กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคาและพัฒนาตัวแทนจำหน่าย มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แสดงถึงผลตอบแทนที่แน่นอนจากกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การให้ความสำคัญกลยุทธ์การแข่งขัน และผลดำเนินงาน จะนำไปสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจำกัดขอบเขต การตอบสนองที่รวดเร็ว ต่อธุรกิจบ้านจัดสรร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงความได้เปรียบในการแข่งขันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรรในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตด้านตัวแปรกลุ่มที่ 1 คือ กลยุทธ์การแข่งขัน พอร์เตอร์ (Porter. 1985 : 11-44) ประกอบด้วย ด้านการลดต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการจำกัดขอบเขต และด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว และ ตัวแปรกลุ่มที่ 2 คือ ผลการดำเนินงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลการวัดผลการดำเนินงาน แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) (Kaplan And Norton 1996 : 37 - 45 ; อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 24-38) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยขอทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY