



กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

ชนิตา สมศักดิ์

รายงานการค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองรายงานการค้นคว้าอิสระ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

โดย

ชนิสรา สมศักดิ์

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา



(รองศาสตราจารย์ ดร.จกมลดินทร์ แสงอาสภวิริยะ)

วันที่ 4 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2554

กรรมการที่ปรึกษา


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศา เตชะเถกิง)

วันที่ 4 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2554

กรรมการที่ปรึกษา


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทริกา มณีพันธ์)

วันที่ 4 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2554

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร



(รองศาสตราจารย์ ดร.จกมลดินทร์ แสงอาสภวิริยะ)

วันที่ 4 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2554

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพงศ์ วาฤทธิ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 11 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2554

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวชนิสรา สมศักดิ์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ประธานกรรมการปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จกมลปดินทร์ แสงอาสภวิริยะ

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของ ธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นคนท้องถิ่น และมีการจัดสรรที่ดินขนาดกลาง ตั้งแต่ 19-100 ไร่ ตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน ปี 2543 จำนวนทั้งสิ้น 4 รายแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และ ได้ผลการศึกษาดังนี้

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ มีระยะเวลาในการ ดำเนินกิจการ 15-28 ปี ขนาดพื้นที่จัดสรร 30-72 ไร่ โดยผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทุกรายได้มีการจดทะเบียนนิติบุคคล และที่ตั้งของกิจการทั้ง 4 รายตั้งอยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกัน ในด้าน ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งราย ใหม่ที่เข้ามาลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อยู่ ในระดับสูง 3) ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อยู่ในระดับสูง 4) ด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน อยู่ ในระดับต่ำ และ 5) ด้านความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อยู่ในระดับสูง ในด้านกล ยุทธ์ที่ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้แตกต่าง โดยเลือกความหลากหลายของแบบบ้าน และทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวก และกลยุทธ์ การมุ่งเฉพาะกลุ่ม โดยผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งแบ่งออกเป็น กลุ่มลูกค้าระดับกลาง และระดับบน

Title	Competitive Advantage Strategy of Housing Development in Chiang Mai Province
Author	Miss Chanisa Somsak
Degree of	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr. Jongkolbordin Saengasaphawiriya

ABSTRACT

The study of competitive advantage strategies for housing estate business in Chiang Mai aimed to 1) explore competitive factors in housing estate business in Chiang Mai and 2) explore competitive advantage strategies of housing estate business in Chiang Mai. Data collection was done through in-depth interview to entrepreneurs and key decision makers of housing estate business who are local and own medium-sized housing estate business starting from 19-100 Rai, according to the Act of Legislation in Housing Estate 2000. There were 4 entrepreneurs and those in authorities. The data were analyzed and the results were as follows:

Entrepreneurs and authorities were engaged in business for 15 to 28 years with the size of land of 30 to 72 Rai. Every case has registered as legal entities and the locations of the 4 estates are in different areas. The factors affecting the housing estate business in Chiang Mai province were: 1) the barriers from new entry was found at a moderate level, 2) the bargaining power of suppliers was found at a high level, 3) the bargaining power of buyers was found at a high level, 4) threat of substitutions was found at a low level, and 5) rivalry among exists competitors was found at a high level. Competitive advantage in Chiang Mai province, entrepreneurs and authoritarians chose: 1) differentiate strategies; the entrepreneurs and the authoritarians provided various styles and decoration of houses as well as the location closed to accommodations and facilities to meet the city living lifestyles, and 2) focus strategies; the entrepreneurs and the authoritarians focused on specific target groups, middle and upper levels.

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จกกลบดินทร์ แสงอาสภวิริยะ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศา เตชเถกิง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภทริกา มณีพันธ์ กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ ตลอดช่วยตรวจสอบแก้ไขจนกระทั่ง สำเร็จเป็นการค้นคว้าอิสระอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทุกท่านที่ให้ความ ร่วมมือตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ญาติพี่น้องทุกท่านที่ให้ความรัก ความห่วงใย เป็นกำลังใจที่ยิ่งใหญ่ ทำให้ผู้วิจัยมีพลังในการเรียนรู้จนสามารถสำเร็จการศึกษา และ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ รุ่นที่ 18 ทุกคน ที่ได้ช่วยเหลือ และเป็น กำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

ชนิศา สมศักดิ์
ธันวาคม 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	6
ขอบเขตการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยทางการแข่งขัน	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
กรอบแนวคิด	24
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	25
วิธีการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย	25
การเลือกผู้ให้ข้อมูล	25
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	27
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	27
การวิเคราะห์ข้อมูล	27

บทที่ 4 ผลการศึกษา	28
ส่วนที่ 1 ข้อมูลธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่	28
ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่	30
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน	40
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	50
สรุปผล	50
อภิปรายผล	53
ข้อเสนอแนะ	56
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	60
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	61
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	68

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	สรุปประเด็นที่พบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
2	ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่	30
3	อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจบ้านจัดสรร	31
4	อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต	34
5	อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	35
6	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	36
7	ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	38
8	กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านการวางแผนเลือกซื้อที่ดิน	40
9	กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านจำนวนมาก	42
10	กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านการสร้างบ้านเดี่ยวจำนวนมากในแต่ละครั้ง	43
11	กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินการก่อสร้างบ้านเดี่ยว	44
12	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพของวัสดุในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน	45
13	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านความหลากหลายของแบบบ้าน	46
14	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านการบริการหลังการขาย	47
15	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านจุดเด่นทำเลที่ตั้งโครงการหมู่บ้านจัดสรร	48
16	กลยุทธ์การสร้างมุ่งเฉพาะกลุ่มด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	49

สารบัญภาพ

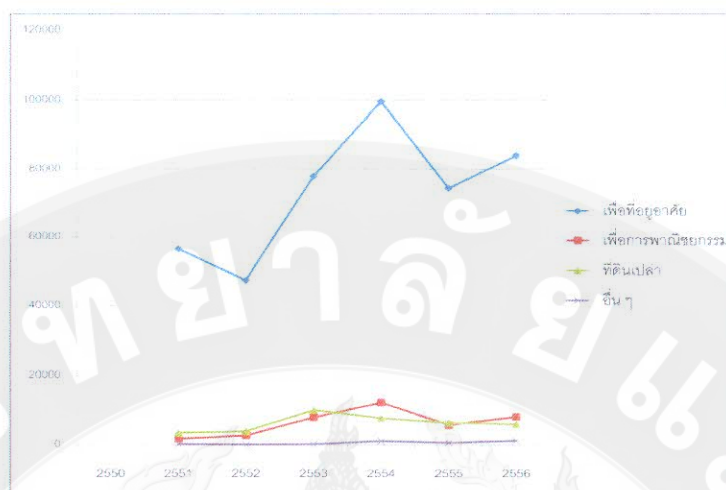
ภาพ		หน้า
1	การออกไปอนุญาตจัดสรรที่ดินของประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2550 – 2556	2
2	การขออนุญาตทำการจัดสรรที่ดินรายใหม่ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2543-2555	2
3	ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดเชียงใหม่ ปี 2550-2556	4
4	สัดส่วนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่	5
5	การวิเคราะห์สถานะการแข่งขัน	20
6	กรอบแนวคิดงานวิจัย	24

บทที่ 1

บทนำ

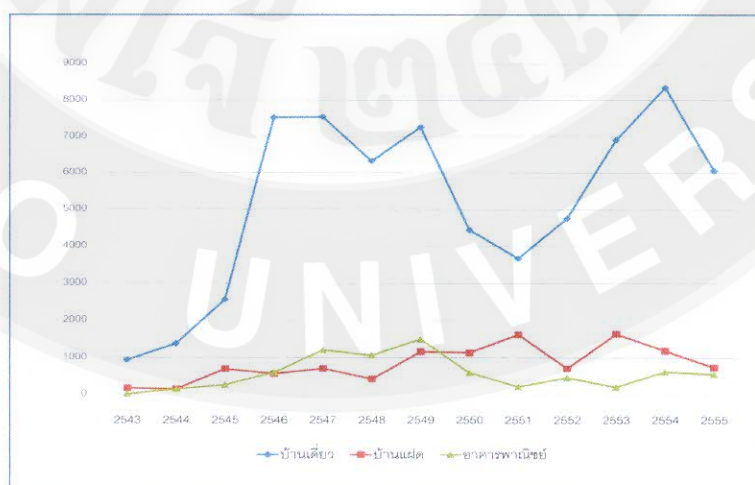
ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ ถือว่ามีส่วนในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ที่เป็นเครื่องบ่งชี้การเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศไทย เนื่องด้วยมูลค่าในการก่อสร้างที่มีมูลค่ามากกว่า 400,000 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่มากกว่าร้อยละ 4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ซึ่งทำให้เกิดการจ้างงาน และยังได้เชื่อมโยงไปยังสาขาการผลิตอื่นๆด้วย ยิ่งไปกว่านั้นอสังหาริมทรัพย์ยังมีความสำคัญกับชีวิตของคนเรา ไม่ว่าจะเป็น “บ้าน” ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสี่ที่มีสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ นอกเหนือจาก อาหาร, ยา และเครื่องนุ่งห่ม และถือว่าเป็นสิ่งที่ใช้ในการแสดงฐานะ, ความสำเร็จ และความมั่นคงของบุคคลด้วย หรือ “ไร่นา” ที่ถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่ใช้ผลิตผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อให้ประชาชนมีอาหารไว้เพื่อบริโภคและจำหน่าย (มูลนิธิประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทย, 2553: ระบบออนไลน์) ซึ่งประเภทของอสังหาริมทรัพย์ได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) เพื่ออยู่อาศัย เช่น โครงการบ้านจัดสรร, โครงการอาคารชุดเป็นต้น 2) เพื่อการพาณิชย์กรรม เช่น ศูนย์การค้าชุมชน, ห้างสรรพสินค้า หรืออาคารสำนักงานเป็นต้น และ 3) ที่ดินเปล่า เช่น ที่ดินเพื่อการเกษตร (อรุณ ศิริจานุสรณ์, 2555) จากการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินของไทยส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ปี 2550-2556) จะเป็นการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่ออยู่อาศัยเป็นอันดับที่หนึ่ง และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น รองลงมาเป็นการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อพาณิชย์กรรม ที่ดินเปล่า และอื่นๆ ตามลำดับ (ตามภาพ 1)



ภาพ 1 การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินของประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2550 – 2556
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (ข้อมูลสถิติ) (2556: ระบบออนไลน์)

การเติบโตของโครงการอสังหาริมทรัพย์แนวราบในเขตกรุงเทพ ตั้งแต่ปี 2543-2555 มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบ้านจัดสรร ประเภทบ้านเดี่ยว จากการขออนุญาตทำการจัดสรรที่ดินรายใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านแฝด และอาคารพาณิชย์ แต่ในปี 2554-2555 การเติบโตของบ้านจัดสรรบ้านเดี่ยว, บ้านแฝด และอาคารพาณิชย์ มีการเติบโตลดลงกว่าปี 2554 มาก เนื่องจากในช่วงปี 2554 ได้เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมกรุงเทพครั้งใหญ่ทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในการอสังหาริมทรัพย์ของกรุงเทพเป็นอย่างมาก (สถิติข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2555: ระบบออนไลน์) (ตามภาพ 2)

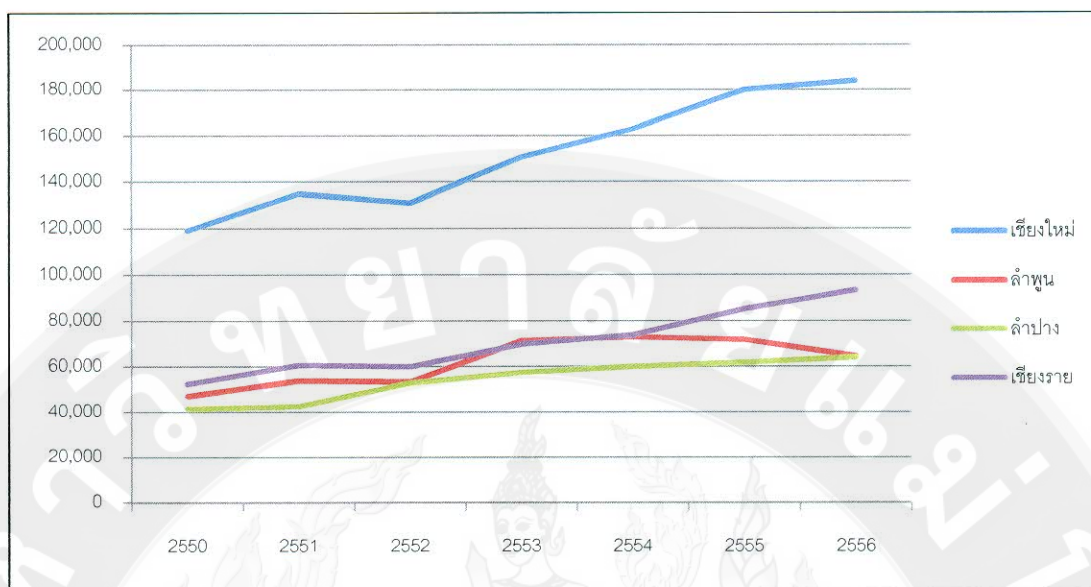


ภาพ 2 การขออนุญาตทำการจัดสรรที่ดินรายใหม่ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2543-2555
ที่มา: สถิติข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ (2555: ระบบออนไลน์)

ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2554 ที่ผ่านมา มีการเปิดตัวโครงการใหม่ถึง 398 โครงการในเขตกรุงเทพและปริมณฑลที่เป็นที่อยู่อาศัย แบ่งเป็น ทาวน์เฮ้าส์ 136 โครงการ, บ้านเดี่ยว 118 โครงการ, อาคารชุด 115 โครงการอาคารพาณิชย์ 47 โครงการ และบ้านแฝด 40 โครงการ แต่ในปี 2555 ประเทศไทยได้ประสบเหตุการณ์น้ำท่วม ในช่วง 8 เดือนแรก ส่งผลให้การซื้อขายที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพและปริมณฑล มีการหดตัวลงร้อยละ 8 ทำให้การเติบโตของตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพและปริมณฑลชะลอตัวลงโดยเฉพาะโครงการบ้านเดี่ยว แต่ในทางกลับกันธุรกิจคอนโดมิเนียมได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากผู้ซื้อคอนโดมิเนียมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เข้ามาทำงานในกรุงเทพ หรือซื้อคอนโดมิเนียมไว้เพื่อภาวะฉุกเฉิน เช่น น้ำท่วมเป็นต้น ดังนั้นผู้ประกอบการหลายคนจึงหันมาลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์ในต่างจังหวัดที่กำลังมีการเติบโตเพิ่มขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2556: ระบบออนไลน์) โดยมี 3 ปัจจัยนี้เป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจได้แก่

1. การขยายสู่ความเป็นเมือง หรือ Urbanization รายได้ประชากรในต่างจังหวัดเพิ่มสูงขึ้น
2. จังหวัดที่มีเขตการค้าชายแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านมีแนวโน้มการเติบโต
3. โครงสร้างพื้นฐานภาครัฐด้านคมนาคม ซึ่งจะช่วยเปิดทำเลการศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

เชียงใหม่เป็นเมืองหลวงที่อยู่ในอันดับที่ 5 ของประเทศไทย และเป็นเมืองเศรษฐกิจอันดับที่ 2 ของประเทศ ที่มีจำนวนประชากรกว่า 1.7 ล้านคน (ไม่รวมผู้ที่มาทำงานในจังหวัด) และมีรายได้ของประชากรเฉลี่ยต่อหัวคือ 79,971 บาทต่อคนต่อปี (วิกิพีเดีย, 2557: ระบบออนไลน์) ตั้งแต่ปี 2550-2556 เชียงใหม่มีการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของเชียงใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นในภาคเหนือ (ตามภาพที่ 3) โดยเชียงใหม่มีกลุ่มคนที่มีกำลังซื้อสูงกว่าจังหวัดใกล้เคียง ที่นิยมมาจับจ่ายใช้สอยที่เชียงใหม่กันมากนอกจากนี้รายได้ร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของเชียงใหม่มาจากภาคการศึกษา ซึ่งเชียงใหม่มีมหาวิทยาลัย 14 แห่งและเป็นศูนย์กลางการศึกษาของภูมิภาค ยิ่งไปกว่านั้นเชียงใหม่ยังเป็นเกตเวย์ที่เชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียนอีกด้วย

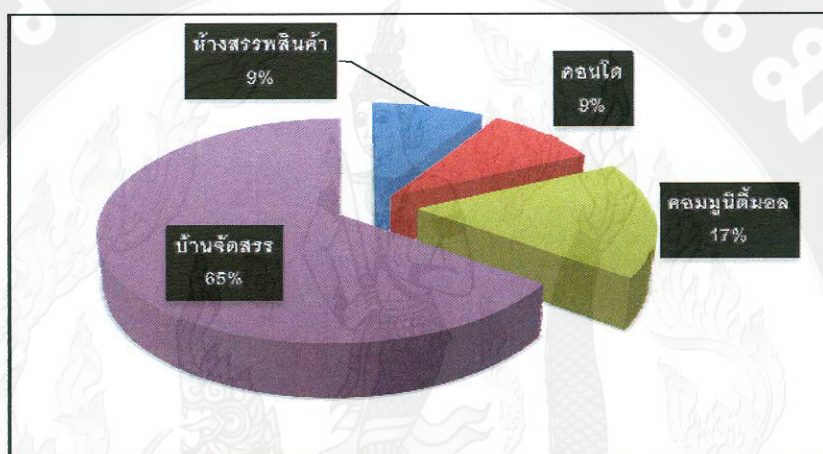


ภาพ 3 ผลผลิตทั้งหมดของจังหวัดเชียงใหม่ ปี 2550-2556

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556: ระบบออนไลน์)

ศักยภาพของจังหวัดเชียงใหม่ทำให้มีกลุ่มนักลงทุนต่างๆ ได้ให้ความสนใจลงทุนสร้าง ทั้งศูนย์การค้า, คอมมูนิตี้มอลล์, ซุปเปอร์เซ็นเตอร์ รวมไปถึงโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงอีกด้วย ดังที่นายไตรเดช ตั้งมิตรธรรม กรรมการบริหาร บริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวว่า คนเชียงใหม่มีศักยภาพในการซื้อบ้านจัดสรรและคอนโดเพื่อลงทุน ซื้อโดยใช้เงินสดมากกว่าจังหวัดอื่น เช่น ภูเก็ต, อุตรดิตถ์, ขอนแก่น เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นเชียงใหม่ยังมีสิ่งสนับสนุนให้เกิดโครงการใหม่ทั้งผังเมืองรวมจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความชัดเจน การกำหนดความสูงของอาคาร ส่วนด้านวัสดุก่อสร้างก็มีร้านโมเดิร์นเทรดมาลงทุนหลายโครงการทั้ง โฮมโปร, โกโลบอลเฮาส์, โฮมเวิร์ค, ดิวโฮม เป็นต้น (ผู้จัดการออนไลน์, 2557: ระบบออนไลน์) ยิ่งไปกว่านั้นด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ ของจังหวัดเชียงใหม่มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2555-2556 ซึ่งมาจากการลงทุนในโครงการใหม่ๆ ทั้งกลุ่มนักลงทุนท้องถิ่นและจากส่วนกลางมีส่วนประมาณ 70:30 ที่เกิดขึ้นรอบๆ เมืองเชียงใหม่ โดยทำเลที่นิยมนำไปสร้างโครงการที่อยู่อาศัยจะกระจายอยู่ในพื้นที่ 6 อำเภอหลักของเชียงใหม่ ได้แก่ อำเภอเมืองเชียงใหม่, สันกำแพง, ดอยสะเก็ด, สันทราย, หางดง และสารภี ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย ในกลุ่มบ้านจัดสรรของเชียงใหม่ มีสัดส่วนเกือบ 3 ใน 4 ของตลาดที่อยู่อาศัยที่มีเกณฑ์การเติบโตสูง ซึ่งมาจากการลงทุนที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการ รายใหญ่จากส่วนกลาง รวมไปถึงกลุ่มลงทุนในท้องถิ่นด้วย และโครงการเหล่านี้ยังเป็นแหล่งจ้างงานขนาดใหญ่ ที่มีผู้คนจากต่างอำเภอ หรือต่างจังหวัดอยากเข้ามาทำงาน ซึ่งก่อให้เกิด

ความต้องการที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้นทั้งบ้านจัดสรร คอนโดเนียม และที่ดินเปล่าด้วย ในปัจจุบันราคาที่ดินในย่านการค้า เช่นย่านนิมมานเหมินท์ อยู่ที่ตารางวาละ 200,000 บาทขึ้นไป แต่ต่อมาความเจริญได้มีการขยายออกไปรอบนอก ได้แก่ โซนถนนเชียงใหม่-ลำปาง, วงแหวนรอบ2, วงแหวนรอบ3 เป็นต้น ซึ่งมีสัดส่วนของบ้านจัดสรรที่มีในเชียงใหม่ คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาคือคอนโดมิเนียมคิดเป็น ร้อยละ 17 และ คอนโดและห้างสรรพสินค้าคิดเป็นร้อยละ 9 เท่ากัน (ไอลดา ศรีวรรณ, 2555: ระบบออนไลน์) (ตามภาพ 4)



ภาพ 4 สัดส่วนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่
ที่มา: ไอลดา ศรีวรรณ (2555: ระบบออนไลน์)

จำนวนที่อยู่อาศัยในเชียงใหม่ในปี 2557 มีจำนวน 368 โครงการ จำนวนหน่วยขาย 46,349 หน่วย มีมูลค่า 123,866 ล้านบาท ขายไปแล้วร้อยละ 71 ที่เป็นที่อยู่อาศัยแนวราบ ส่วนอำเภอที่มียอดขายสูงสุดได้แก่ อำเภอดอยสะเก็ด ขายไปได้ร้อยละ 84 จากหน่วยขายทั้งหมด 3,794 หน่วย รองลงมาคือ อำเภอสารภี ขายไปได้ร้อยละ 82 จากหน่วยขายทั้งหมด 2,661 หน่วย และอำเภอสันกำแพงมียอดขายน้อยที่สุด ขายไปได้ร้อยละ 52 จากหน่วยขายทั้งหมด 5,699 หน่วยและพื้นที่โดยเฉลี่ยของโครงการที่อยู่อาศัยจะอยู่ที่ 21-50 ไร่ และไม่เกิน 150 หน่วยต่อโครงการ (บริษัท เอเจนซี พอร์เรียลเอสเตทแอฟเฟร์ จำกัด, 2557: ระบบออนไลน์)

เมื่อเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งดึงดูดให้นักลงทุนต่างชาติ และจากส่วนกลาง เข้ามาลงทุนในธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งนักลงทุนเหล่านี้เป็นนักลงทุนที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรสูง เนื่องจากเป็นนักลงทุนที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมานาน มีแบรนด์ที่น่าเชื่อถือ ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นนักลงทุนที่มีทุนเป็นจำนวนมากเข้ามาลงทุน เพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในท้องถิ่นด้วย ส่งผลให้ผู้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในท้องถิ่นมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษากลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรร และผู้ที่สนใจลงทุนในธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนาธุรกิจบ้านจัดสรรให้มีความสามารถแข่งขันเท่าเทียมกับนักลงทุนเหล่านี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยทางการแข่งขัน และกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจบ้านจัดสรร ซึ่งเป็นโครงการบ้านเดี่ยว ที่มีการจัดสรรที่ดินขนาดกลาง (19-100 ไร่) และมีผู้ประกอบการที่เป็นคนในท้องถิ่นเท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยที่ได้รับจากการทำวิจัยนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่สามารถนำมาใช้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ

นิยามศัพท์

อสังหาริมทรัพย์ หมายถึง ที่ดินกับทรัพย์สินอันติดกับที่ดินมีลักษณะเป็นการถาวร หรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้น และหมายความรวมถึงทรัพย์สินอันเกี่ยวกับที่ดิน หรือทรัพย์สินอันติดอยู่กับที่ดิน หรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้นด้วย (กรมสรรพากร, 2551: ระบบออนไลน์)

ธุรกิจบ้านจัดสรร หมายถึง การลงทุนเพื่อจัดสรรที่ดิน โดยการแบ่งที่ดินออกเป็นแปลงย่อยๆ แล้วนำไปสร้างบ้านจัดสรรที่มีระบบสาธารณูปโภคที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริโภค

พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน หมายถึง ข้อกำหนดในการจัดสรรที่ดินเพื่อการค้าในประเทศไทย ตั้งแต่ 10 แปลงขึ้นไป และปัจจุบันประเทศไทยใช้พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน ปี 2543

บ้านจัดสรร หมายถึง บ้านจัดสรรที่เป็นบ้านเดี่ยว ที่มีราคาระหว่างสองล้านถึงสามล้านห้าแสนบาท โดยหมายรวมถึง บ้านเดี่ยวชั้นเดียว บ้านเดี่ยวสองชั้นและบ้านเดี่ยวสามชั้น ในจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น

บ้านเดี่ยว หมายถึง บ้านหลังเดียวโดดๆ ตัวบ้านต้องอยู่ห่างจากเขตที่ดินทุกด้านไม่ต่ำกว่า 2 เมตร จะเป็นบ้านชั้นเดียว สองชั้น หรือมากกว่าก็ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดครอบครัว

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งได้นำมาประยุกต์กับการจัดการทางธุรกิจ และการบริการ โดยการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ที่มีความแตกต่าง และเหมาะสมกับสภาวะการณ์นั้นๆ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่ต้องการมีเหนือกว่าคู่แข่ง จากการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนธุรกิจให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ เพื่อเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ประกอบไปด้วย

1. การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน เป็นการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการ ให้มีต้นทุนต่ำสุด เพื่อนำเสนอราคาสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
2. การสร้างความแตกต่าง เป็นการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ

3. การมุ่งเฉพาะกลุ่ม เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการพฤติกรรมของผู้บริโภค และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเต็มที่



บทที่ 2

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัย จากเอกสารและบทความ, สื่อสารสนเทศ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 - 1.3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยทางการแข่งขัน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน

ความหมายของกลยุทธ์

สมานิศ วิจิตร (2551) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์มาจากภาษากรีกของคำว่า Strategos ซึ่งมาจากคำสองคำ คือ stratos (กองทัพ) และ ago (ผู้นำ) ดังนั้น คำว่า Strategos จึงหมายถึง ยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพเพื่อสู้รบ วิชากลยุทธ์นั้นมีมานาน ซึ่งในปัจจุบัน ยุทธศาสตร์ทางทหาร ได้ถูกนำมาปรับใช้ในการจัดการธุรกิจ หรือ กลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือวิธีการต่อสู้ทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการทางการจัดการสำคัญหลายท่านให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ ก็มีแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแนวคิดหรือรากฐานความคิดของผู้ให้ความหมาย

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2554) อธิบายว่า กลยุทธ์ หรือ Strategy หมายถึง การคิดค้นวิธีการใหม่ที่ดีและแตกต่าง เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยง่ายและรวดเร็วขึ้นกว่าหนทางปกติว่ากันว่า คนที่มีกลยุทธ์ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ได้เปรียบ เสียเปรียบ จะเป็นต่อหรือเป็นรอง หากมีกลยุทธ์ ก็สามารถพลิกแพลง ปรับแก้สถานการณ์ให้กลายเป็นฝ่ายได้เปรียบได้เสมอ การคิด

เชิงกลยุทธ์จึงถูกนำมาใช้ในวงการต่างๆ นับแต่การรบ มาจนถึง การรัก ที่ต้องหาวิธีการเผด็จศึก หรือ หาทางให้ตนเองมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

วราจนา ผลประเสริฐ (2554) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์ มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) อธิบายว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” มาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legi” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ดังนั้น “Strategy” จึงมีที่มาจาก “Strategia” ในภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า “Generalship” ในทศวรรษที่ 19 คำว่ากลยุทธ์มักจะนำไปใช้ในการจัดการ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนนโยบายด้านการบริหารประเทศ ซึ่งต่อมาได้มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารธุรกิจในการจัดการองค์กร ในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงต่างๆ และรวมไปถึงการวิเคราะห์, กำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับมากขึ้น

จากการสรุปความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการต่อสู้เพื่อให้ได้ชัยชนะทางการรบ หรือ วิธีการบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งได้นำมาประยุกต์กับการจัดการทางธุรกิจ และการบริการ โดยการคิดค้นวิธีการใหม่ๆที่มีความแตกต่าง และเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สมยศ นาวิการ (2548) ได้ให้ความหมายว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่มีดีกว่าคู่แข่ง แต่คู่แข่งไม่มี และการกระทำบางอย่างได้ดีกว่าคู่แข่ง หรือบางสิ่งคู่แข่งไม่สามารถทำได้เหมือนบริษัททำ ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันนี้เป็นส่วนที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และความอยู่ได้ของบริษัท

Porter (1990) อธิบายว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มากกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน 2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และ 3) กลยุทธ์การตลาดที่มุ่งเน้นเฉพาะส่วน

รุ่งอรุณ วงศ์วุฒิ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งที่สามารถสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่น จากการผลิตสินค้าและบริการที่ถูกค่าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ การตอบสนองต่อผู้บริโภค และนวัตกรรมที่ทำให้กิจการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีเหนือกว่าคู่แข่ง จากการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสินค้าและบริการที่จะเป็นสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมี 1) ความยากที่จะเลียนแบบ 2) สามารถประยุกต์ได้หลายสถานการณ์ 3) มีเอกลักษณ์เฉพาะ 4) มีความเหมาะสม 5) เป็นผู้นำทางการแข่งขัน จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน

การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน (รุ่งอรุณ วงศ์วุฒิ, 2555) ถือเป็นหนึ่งหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ และเป็นเงื่อนไขที่ทำให้้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ที่ทำให้เกิดการสร้างควมมั่งคั่งให้กับองค์กร ได้ดีที่สุด ซึ่งการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบไปด้วย

1. การสร้างควมแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย

- 1.1 รูปแบบ ผลิตภัณฑ์หลายอย่างย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น ขนาด รูปร่าง โครงสร้างทางกายภาพ
- 1.2 ลักษณะเด่น ผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะมีการนำเสนอลักษณะเด่นเพิ่มเติมจากลักษณะหลัก
- 1.3 คุณภาพด้านสมรรถนะ คือ คุณภาพที่สูงขึ้นของสินค้า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างคุณภาพกับผลตอบแทนจากการลงทุน และสามารถคิดราคาสูงจากผู้บริโภคได้
- 1.4 คุณภาพด้านความสม่ำเสมอ คือ มาตรฐานที่ได้ให้คำสัญญาไว้ ในการผลิตสินค้าทุกหน่วยให้ได้มาตรฐานเดียวกัน
- 1.5 ความทนทาน คือการคาดหวังของอายุการใช้งานของสินค้า
- 1.6 ความน่าเชื่อถือ โดยปกติสินค้าที่ได้รับความนิยมน่าเชื่อถือ ผู้บริโภคจะยินดีจ่ายในราคาที่สูงขึ้น
- 1.7 ความสามารถในการซ่อมแซม สินค้าที่ซ่อมแซมง่าย ผู้บริโภคมักจะชอบ

1.8 รูปแบบ บอกถึง ความรู้สึก ของผู้บริโภคต่อสินค้าและตราสินค้า

1.9 การออกแบบ: ประสานพลัง เป็นการนำเอาลักษณะเด่นของการออกแบบ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของลูกค้า

2. การสร้างความแตกต่างด้านบริการ

2.1 ความสะดวกในการสั่งซื้อ คือช่องทางที่ลูกค้าสามารถสะดวกในการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท

2.2 การส่งมอบสินค้า มีตัววัด ได้แก่ ความเร็ว, ความถูกต้องแม่นยำ และการดูแลเอาใจใส่

2.3 การติดตั้ง มักจะใช้กับสินค้าที่มีอายุการใช้งานยาว หรือเครื่องจักร ที่มีมูลค่าสูง ถ้าการติดตั้งง่ายสะดวก จะถือว่าเป็นจุดขายที่แท้จริง

2.4 การฝึกอบรมลูกค้า เป็นการฝึกอบรมให้พนักงานรู้ถึงการใช้อุปกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพ และถูกวิธี

2.5 การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า เป็นการให้คำแนะนำข้อมูล, บริการให้แก่ลูกค้า

2.6 การซ่อมบำรุง จะช่วยลูกค้าให้ได้รับสินค้าที่อยู่ในสภาพดี

3. การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร ซึ่งคุณสมบัติของพนักงานที่ได้รับ การฝึกที่ดี มีทั้งหมด 6 ประการ ดังนี้

3.1 มีทักษะ และความรู้ ความชำนาญ ในการขาย

3.2 มีความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง

3.3 มีความน่าเชื่อถือ

3.4 มีความเสมอต้นเสมอปลายในการบริการ

3.5 มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็ว

3.6 มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับลูกค้า

4. การสร้างความแตกต่างด้านช่องทางการจัดจำหน่ายหมายถึง ช่องทางในการ จัดจำหน่ายสินค้าและบริการควรมีการออกแบบให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึง สินค้าและบริการของเราให้มากกว่าคู่แข่ง ซึ่งพนักงานของเราต้องได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี

5. การสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์เป็นการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว และภาพลักษณ์ที่โดดเด่นของบริษัท เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงบริษัทเราให้ได้มากที่สุด ซึ่งการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ จะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทเรา ดังนี้

5.1 เป็นการสร้างคุณค่าและคุณลักษณะให้กับสินค้าและบริการ

5.2 เป็นการสร้างความภักดีต่อตราสินค้านั้นๆให้อยู่กับลูกค้าตลอดไป

5.3 เมื่อเอกลักษณ์เฉพาะได้ผลดี จึงต้องใช้สื่อต่างๆ เช่นการโฆษณา ซึ่งการใช้สื่อแบบนี้จะทำให้เกิดการบอกต่อ

องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กร โดยเริ่มต้นจากกลยุทธ์อันใดอันหนึ่งของกลยุทธ์ 6 ประการก่อนก็ได้ แต่องค์กรต้องมีการปรับปรุงพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ทุกอย่างให้มีมากขึ้นด้วย ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 6 มิติดังนี้ ประกอบด้วย

1. เป็นผู้เข้าสู่ตลาดรายแรก คือ องค์กรควรให้ความสำคัญในการเป็นผู้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือการสร้างตลาดใหม่ให้กับลูกค้า

2. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง หมายถึง องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มีความโดดเด่นมากขึ้น

3. การสร้างห่วงโซ่คุณค่า หรือระบบธุรกิจ เป็นการบริหารกิจกรรมขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย เรียกว่าการบริหารห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมทางธุรกิจเริ่มจากการพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ การผลิต การขาย การตลาด การจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย ถ้าหากองค์กรมีความโดดเด่นในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องนั้นและองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมให้ชัดเจนและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. แหล่งทรัพยากร ซึ่งทรัพยากรขององค์กรประกอบด้วย สินทรัพย์มีตัวตน เช่น อาคาร, ผลิตภัณฑ์ และไม่มีตัวตน เช่น ตราสินค้า ลิขสิทธิ์ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนี้เรียกว่า Asset Based Competitive Advantages ตัวอย่างเช่น Coca-Cola เป็นบริษัทน้ำอัดลมที่มีชื่อเสียงมีมูลค่าของตราสินค้า, การมีระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ และมีทรัพยากรในการขนส่งสินค้าที่ดี

5. เรื่องพันธมิตร ในระยะยาวองค์กรที่มีพันธมิตรที่ดีนั้น จะช่วยสนับสนุนองค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

6. การประหยัดต้นทุนในการผลิต หมายถึงความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้หลักการของ Economies of Scale ซึ่งเน้นการผลิตในปริมาณมาก เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage strategy)

Porter (1990) ได้เสนอแนวคิดการบริหารงานเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแนวคิดนี้ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่เน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าในด้านคุณภาพ และวิธีการที่สามารถดำเนินต่อไปได้ ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost leadership) เป็นการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการ ให้มีต้นทุนต่ำสุด เพื่อที่จะนำเสนอราคาของสินค้าและบริการนั้น ที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และมุ่งไปสู่ลูกค้ากลุ่มใหญ่ในตลาดเป้าหมาย ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนมีดังนี้

1.1 การประหยัดต่อขนาด จะเกิดขึ้นเมื่อมีการผลิตสินค้าในปริมาณจำนวนมากส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง

1.2 ผลกระทบจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมจะลดลง เมื่อมีการประหยัดจากประสบการณ์ในการทำงาน และการเรียนรู้ เช่น พนักงานที่ทำงานมานาน จะมีผลงานเยอะกว่าพนักงานที่เข้ามาใหม่ เพราะเกิดการเรียนรู้ในการทำงาน

1.3 ต้นทุนของปัจจัยนำเข้าที่เป็นทรัพยากรสำคัญ เป็นต้นทุนที่คู่แข่งแต่ละรายจะมีต้นทุนที่แตกต่างกันไป เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น วัตถุดิบ, แรงงาน, ปัจจัยการผลิต เป็นต้น

1.4 ความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นๆ ในเครือข่ายการสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรม กิจกรรมแต่ละกิจกรรมย่อมมีต้นทุนเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆ เสมอ แต่ต้นทุนที่เกิดขึ้นจะสามารถลดลงได้ ถ้ามีกิจกรรมอื่นที่มีความร่วมมือกันและประสานงานที่ดี เช่น ในการผลิตสินค้าใหม่ออกมา จะมีต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา แผนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งแต่ละฝ่ายสามารถลดต้นทุนบางส่วนที่ใช้ร่วมกันได้

1.5 ผลประโยชน์จากการรวมตัวในแนวดิ่ง การสร้างอำนาจในการต่อรอง โดยการรวมกิจกรรมกับผู้ขายปัจจัยการผลิตและคนกลางในช่องทาง ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิตและการจัดจำหน่ายได้

1.6 การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก จะสามารถสร้างและรักษาข้อได้เปรียบด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งที่เข้ามาทีหลัง

1.7 ทางเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจในการดำเนินการ มีดังนี้

1.7.1 การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนสินค้าหรือความหลากหลายที่นำเสนอ

1.7.2 การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของบริการที่มอบให้ลูกค้า

1.7.3 คุณภาพของสินค้าและลักษณะการดำเนินการที่มากขึ้นหรือน้อยลง

1.7.4 ค่าจ้างและผลประโยชน์ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

1.8 การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของช่องทางการจัดจำหน่าย และระยะเวลาในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ว่าสั้นหรือยาว

1.9 การให้ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงกว่าคู่แข่ง

1.10 คุณภาพของวัตถุดิบที่สูงขึ้นหรือลดลง

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ และกลยุทธ์นี้ควรมีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะเมื่อเวลาเปลี่ยนไป คุณค่าที่เคยได้รับการยอมรับในอดีต อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับในเวลาปัจจุบัน ยิ่งไปกว่านั้นในปัจจุบันการตลาดมีการแข่งขันที่สูงขึ้น สินค้าและบริการมีความคล้ายคลึงกันมาก ดังนั้นธุรกิจจึงควรมีการผลิตสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ซึ่งการทำให้ลูกค้าเห็นถึงคุณค่าของสินค้าของบริษัทมากกว่าคู่แข่ง ประกอบด้วย

2.1 การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ จะต้องคำนึงถึงความคาดหวัง ของลูกค้าที่คาดหวังจากการแลกเปลี่ยนการให้บริการกับเงินที่ลูกค้าจะต้องจ่ายออกไป ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการทางด้านจิตวิทยา และการให้บริการ

2.2 คุณภาพของสินค้าและบริการ เป็นการใช้หลักการสร้างคุณภาพรวม (TQM) ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการยอมรับของลูกค้า ในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการของบริษัท ซึ่งคุณภาพต้องเริ่มที่การศึกษาความต้องการของลูกค้า และจบด้วยการรับรู้ของลูกค้า

2.2.2 การเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้นเสมอ และชัดเจน

2.2.3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นการใช้ความร่วมมือจากทุกส่วนงานในบริษัท ในเรื่องของคุณภาพและการบริการ

2.2.4 การประสมประสานกิจกรรม คุณภาพสินค้าและบริการจะสะท้อนมาจากกิจกรรมทุกกิจกรรมของบริษัท

2.3 รูปร่างของสินค้า จะต้องมียูปร่าง และลักษณะทางกายภาพ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง

2.4 ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างภาพพจน์ ที่สามารถให้ข้อเท็จจริงที่เป็นบวกกับลูกค้า

2.5 นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้ขยายขอบเขตของธุรกิจให้กว้างขึ้น

3. การมุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus) เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม เพื่อที่จะสามารถเข้าใจความต้องการพฤติกรรมของผู้บริโภคและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเต็มที่ ซึ่งส่วนมากจะจำแนกตาม เพศ อายุ ลักษณะการใช้ชีวิต เช่น ผลิตภัณฑ์สำหรับผู้รักสุขภาพ, ผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ชาย เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยทางการแข่งขัน

มลทิwa ศิริเกษ (2554) ได้เสนอยุทธวิธีในการแข่งขันทางธุรกิจของไมเคิล อี. พอตเตอร์ ซึ่งได้เสนอแนวคิด 5 ประการ ที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งแนวคิดนี้จำเป็นต่อการจัดทำกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถจัดทำกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้ โดยที่ไม่เข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขัน ซึ่งแนวคิดทั้ง 5 ประการ ได้แก่

1. อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ ที่เข้ามาลงทุน (The threat of new entrants)

เมื่อการดำเนินธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งได้ให้ผลตอบแทนมาก แต่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ มักจะดึงดูดให้คู่แข่งรายใหม่ที่ต้องการได้ส่วนแบ่งเข้ามามากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผลตอบแทนที่ได้จากเดิมลดลง โดยส่วนมากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในตลาด จะไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดใหญ่เท่ากับธุรกิจขนาดเล็ก เนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่จะได้วัตถุดิบที่ถูกลง ทำให้สามารถกำหนดราคาที่ต่ำกว่า ดังนั้นธุรกิจขนาดเล็กจึงต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอด เพื่อให้การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ยากขึ้นซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่มีดังนี้

1.1 การมีอุปสรรคในการเข้าระบบ เช่น การมีสิทธิบัตรในการประกอบธุรกิจนั้น

1.2 นโยบายของรัฐบาล การที่รัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน เช่นการที่รัฐบาลให้สัมปทานคลื่นความถี่โทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือทีวีดิจิตอล

1.3 เงินลงทุน ซึ่งบางธุรกิจอาจต้องใช้เงินลงทุนสูง ทำให้เป็นอุปสรรคในการลงทุนของคู่แข่งรายใหม่

1.4 การประหยัดต่อขนาด หากผลิตสินค้าได้ในจำนวนมาก จะทำให้มีต้นทุนที่ต่ำลง

1.5 ความแตกต่างของสินค้า สินค้าที่มีการจดลิขสิทธิ์

1.6 การผูกพันในตราสินค้า หากสินค้าที่มีแบรนด์ ทำให้สามารถเลียนแบบได้ยาก

1.7 ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้า หากมีการเปลี่ยนการผลิตจากสินค้าเดิมมาเป็นสินค้าตัวใหม่ ทำให้มีต้นทุนในการปรับเปลี่ยนสินค้าที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ราคาสินค้าเปลี่ยนแปลงไปได้

1.8 การจัดส่งและการกระจายสินค้า อาจจะมีต้นทุนสูงสำหรับคู่แข่งรายใหม่

1.9 ความได้เปรียบทางด้านความรู้ ผู้ประกอบการธุรกิจที่อยู่มานาน จะมีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมากกว่าคู่แข่งรายใหม่

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's suppliers)

เมื่อผู้ขายปัจจัยการผลิตรวมกลุ่มกันเพื่อลดอำนาจในการต่อรองของลูกค้า หรือผู้ประกอบการทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตสามารถขายสินค้าที่มีราคาสูงขึ้น หรือลดคุณภาพสินค้า โดยที่ผู้ซื้อไม่สามารถเลือกได้ และถ้าปัจจัยการผลิตชนิดนั้นมีผู้ผลิตน้อย ยิ่งทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเลือกได้ ส่งผลให้ผู้ซื้อมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจผู้ขายปัจจัยการผลิตมีดังนี้

2.1 จำนวนผู้ซื้อที่มีปริมาณน้อย ถ้ายอดซื้อปัจจัยการผลิตมีปริมาณน้อย จะทำให้ผู้ขายไม่สามารถทำรายได้จากการขายปัจจัยการผลิตได้ ส่งผลให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตให้ความสำคัญกับปริมาณผู้ซื้อจำนวนมาก

2.2 การจำหน่ายปัจจัยการผลิตให้ผู้ซื้อที่มีปริมาณมาก แต่ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีปริมาณน้อย ทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีความได้เปรียบในการต่อรอง เนื่องจากผู้ขายปัจจัยการผลิตสามารถขายปัจจัยการผลิตได้อย่างกว้างขวาง แต่ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อปัจจัยการผลิตมากนัก

2.3 ไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ถ้าปัจจัยการผลิตนั้นมีลักษณะเฉพาะ และมีความสำคัญ จะทำให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีความได้เปรียบมากกว่า

2.4 การเปลี่ยนแปลงต้นทุนของผู้ซื้อที่สูงขึ้น เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ(The bargaining power of the firm's buyers)

ผู้ซื้อสามารถที่จะกำหนดราคาของสินค้าให้ลดลง หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการนั้นให้สูงขึ้นได้ เมื่อผู้ซื้อรวมกลุ่มกันซื้อสินค้าในปริมาณมาก โดยเฉพาะกับธุรกิจที่ผู้ซื้อให้ความสนใจน้อย และไม่เป็นที่ต้องการของตลาดลูกค้า ทำให้ผู้ซื้อ มีอำนาจในการต่อรองมากกว่าผู้ขาย ส่งผลให้ผู้ขายต้องลดราคาขายลง หรือเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้าและบริการเพื่อให้ขายสินค้าและบริการได้ แต่การลดราคาขายและเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการนั้น นำไปสู่ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นและกำไรที่ลดลงของผู้ขายด้วย ซึ่งมีปัจจัยดังนี้

3.1 การซื้อสินค้าในสัดส่วนที่มาก ทำให้ผู้ซื้อสามารถกำหนดเงื่อนไขกับผู้ขายได้

3.2 ผู้ขายสินค้ามีจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้อ มีทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการที่มากขึ้น ทั้งรูปแบบ คุณภาพ และราคา ถ้าผู้ซื้อไม่พอใจผู้ขายรายใด ก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาผู้ขายรายอื่นได้

3.3 มีสินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกัน ที่สามารถทดแทนกันได้ ทำให้ผู้ซื้อ มีทางเลือกมากขึ้น

3.4 มีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ เมื่อผู้ซื้อ มีต้นทุนต่ำในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขายได้

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน(The threat of substitute products)

เมื่อสินค้าทดแทนมีราคาถูกกว่าหรือมีคุณภาพที่ดีกว่าสินค้าของเรา ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคา และส่งผลให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อสินค้าทดแทนมากกว่าสินค้าของเรา ดังนั้นผู้ขายต้องพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง และสามารถใช้ทดแทนสินค้าของผู้ขายรายอื่นได้ซึ่งผู้ขายควรศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้ซื้อ ก่อนที่จะผลิตสินค้าและบริการนั้น และควรศึกษาสินค้าและบริการนั้นว่ามีระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

5. ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม(The intensity of rivalry among competing firms)

ปัจจุบันมีบริษัทจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม ส่งผลให้มีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันโดยทั่วไป ธุรกิจแต่ละธุรกิจสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา, ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันมีดังต่อไปนี้

5.1 การเจริญเติบโตของธุรกิจที่สามารถสร้างยอดขายและกำไรได้มาก ทำให้ผู้ประกอบการใหม่มีความสนใจในการที่จะประกอบธุรกิจนั้นๆด้วย แต่ในทางกลับกันถ้าธุรกิจนั้น

มีการเติบโตมาก จะส่งผลให้มีการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น ทำให้ยอดขายและกำไรลดลงตามมา ในท้ายที่สุดจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น

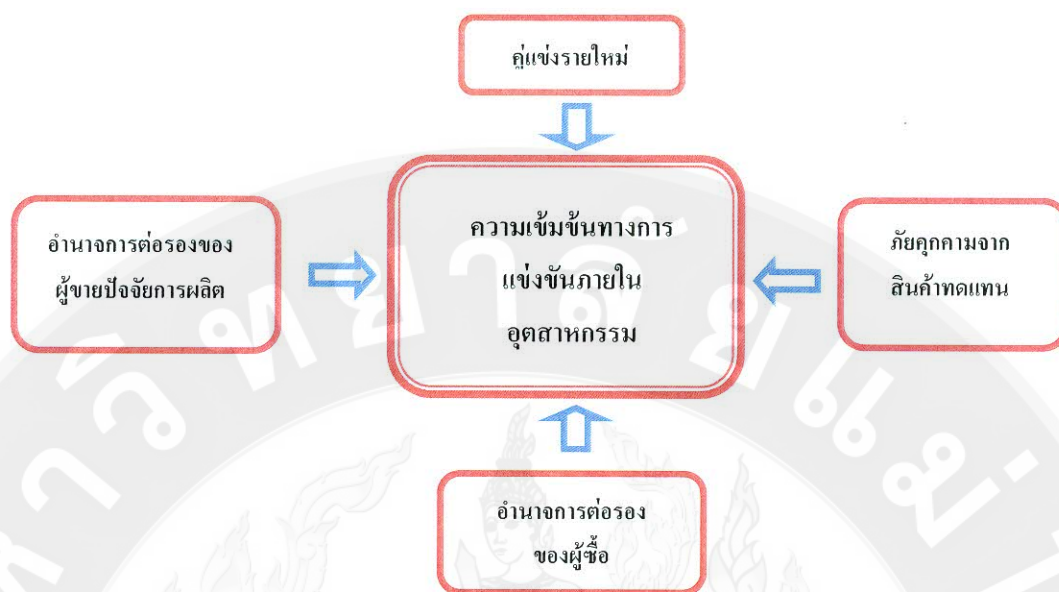
5.2 ต้นทุนคงที่ที่มีจำนวนมากพอมีความสำคัญในการทำให้อุทธรกิจเกิดการคุ้มทุน โดยเฉพาะอุทธรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่นในบางเที่ยวที่สายการบินที่ต้องบินตามตารางบิน เพื่อรักษาประสิทธิภาพของอุทธรกิจและความพึงพอใจของผู้ซื้อ แต่มีจำนวนผู้โดยสารที่ไม่ถึงจุดคุ้มทุน ทำให้สายการบินนั้นต้องขายตั๋วในราคาพิเศษ เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้น ถึงแม้ว่าตั๋วจะมีราคาต่ำไม่คุ้มกับต้นทุนก็ตาม

5.3 จำนวนของกลุ่มแข่งขัน เนื่องจากปัจจุบันกลุ่มแข่งขันทางอุทธรกิจมีอยู่มากมายในแต่ละอุทธรกิจ ประกอบด้วยอุทธรกิจขนาดใหญ่, ขนาดกลาง และขนาดเล็กซึ่งแต่ละอุทธรกิจก็มีศักยภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อกลุ่มแข่งขันมีจำนวนมาก ทำให้มีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับอุทธรกิจ จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

5.4 สินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกัน ในตลาดเดียวกัน ทำให้เกิดการการแข่งขันทางอุทธรกิจขึ้น ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุน และการตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อให้ผู้ซื้อหันมาซื้อสินค้าและบริการของตน จนเกิดเป็นสงครามราคา หรือการแข่งขันทางด้านราคาคู่

5.5 กลยุทธ์ของกลุ่มที่หลากหลายของอุทธรกิจต่างๆ ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดการทำลายกันโดยไม่รู้ตัว ทำให้เกิดการการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

5.6 การเพิ่มการผลิตของสินค้าและบริการ เมื่ออุทธรกิจมีการเพิ่มกำลังการผลิต เช่นการสร้างโรงงานใหม่ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าและบริการให้มีปริมาณมาก และเป็นการลดต้นทุนของการผลิตสินค้าและบริการด้วย แต่เมื่ออุทธรกิจอื่นก็คิดเช่นเดียวกัน ทำให้ตลาดมีสินค้าและบริการมากกว่าความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดการลดราคาสินค้าและบริการเพื่อดึงดูดให้ผู้ซื้อหันมาซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น จึงก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้



ภาพ 5 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน
ที่มา: มลทิwa ศรีเกษ (2554: ระบบออนไลน์)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งอรุณ วงศ์วุฒิ (2555) ได้ศึกษา กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันของบริษัท สยามฟาร์มาซูติคอล จำกัด พบว่า มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก โดยการพิจารณาเป็นรายด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพ พบว่า สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีความเชื่อถือได้ และเป็นไปตามมาตรฐาน 2) ด้านการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ ได้ตระหนักถึงระดับคุณภาพของสินค้าทุกหน่วยจะเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ ด้านนวัตกรรม บริษัทมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าในรูปแบบต่างๆ 3) ด้านบุคลากร ต้องเป็นผู้ที่มากด้วยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการขายและการบริการ 4) ด้านรูปร่างของผลิตภัณฑ์ มีผลิตภัณฑ์ที่เพียงพอ และทันต่อความต้องการ 5) ด้านภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา บริษัทได้มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารการตลาดอื่นๆ ด้านสัญลักษณ์ตราสินค้า และคุณสมบัติของสินค้า เพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในตัวสินค้า และเกิดการบอกต่อส่วนของกลยุทธ์ด้านต้นทุนอยู่ในระดับมากบริษัทมีการจำหน่ายสินค้าในราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพและกลยุทธ์ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ซึ่งบริษัทมีการจัดส่งหรือการให้บริการที่ตรงเวลา และมีการบริการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าที่รวดเร็ว ถูกต้องแน่นอน และเชื่อถือได้

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจำแนกตามจำนวนพนักงานในร้านขายยา พบว่า กิจการร้านขายยาที่มีขนาดเล็กกว่า (Micro) มีการใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategies) และกลยุทธ์ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick response) มากกว่ากิจการร้านขายยาที่มีขนาดใหญ่กว่า (Small) ส่วนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินกิจการร้านขายยา พบว่า กิจการร้านขายยาที่เปิดดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลานาน มีการใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านกลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick response) มากกว่ากิจการร้านขายยาที่เปิดดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาไม่นาน

ธนาคม ศานติวิวัฒน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ประเภทบ้านเดี่ยว กรณีศึกษา บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดได้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรใน 4 ทางเลือก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น โดยการใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบเจาะตลาด 2) กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น โดยการใช้กลยุทธ์การพัฒนาลตลาด 3) กลยุทธ์การคงที่ 4) กลยุทธ์การหดตัว โดยการใช้กลยุทธ์แบบปรับเปลี่ยน จากทางเลือกดังกล่าวข้างต้น ทางเลือกที่ 1 มีความเหมาะสมกับบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ที่สุด เนื่องจากบทสัมภาษณ์ของผู้รับเหมาก่อสร้าง และข้อมูลจากแบบสอบถามก็มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันกับทางเลือกที่ 1 ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างครอบคลุม และเป็นประโยชน์ในระยะยาว

ธนพิชญ์ บงกชเพชร (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหากลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน กรณีศึกษาบริษัทพุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) กลยุทธ์ระดับองค์กรที่บริษัทพุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้เลือกใช้คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยการพัฒนาอาคารชุดให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขาย และรายได้ และยังสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดอาคารชุดอีกด้วย 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจที่บริษัทพุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้เลือกใช้คือกลยุทธ์แบบมุ่งเน้น และสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) เนื่องจากบริษัทจะเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ เช่น กลุ่มคนที่มียายุ 26-35 ปี เน้นราคาให้อยู่ในระดับกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เพื่อเป็นการลดคู่แข่งในตลาด รวมไปถึงการลดสินค้าทดแทนด้วย 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่บริษัทพุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้เลือกใช้คือกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 7P เนื่องจากบริษัทเน้นเรื่องการบริหารจัดการด้านสินค้า, บุคลากร และกระบวนการ

ในการทำงานขององค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

พงศ์พร ไชยจรัส (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหา กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา โครงการของคอนโดมิเนียมบริษัท เอเชียนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัญหาของโครงการคอนโดมิเนียม คือผลกำไรลดลงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งยอดขายที่ต่ำลงของประเภทคอนโดมิเนียมลดลง ดังนั้นบริษัทจึงต้องวางกลยุทธ์ใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความแตกต่างจากบริษัทอื่นๆ ซึ่งกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในแต่ละลำดับขั้น ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้เลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต เป็นการมุ่งเน้นการเติบโตขององค์กร และตราสินค้า โดยการเพิ่มหรือขยายโครงการใหม่ๆในพื้นที่กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ และมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าใหม่เพื่อขยายตลาดให้กว้างขึ้น 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้เลือกใช้กลยุทธ์เร่งรุกบุกเร็ว โดยการศึกษาและเรียนรู้ให้เกิดความเชี่ยวชาญและความชำนาญในการดำเนินธุรกิจสังหาริมทรัพย์ รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทอื่นเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มทางเลือกทางธุรกิจและการลงทุนเพิ่มเติม 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะเลือกใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการ 7P's ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้เลือกใช้ดังกล่าว มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสูงสุด

กิตติพงษ์ บุญญาภาพ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการจำหน่ายสุนัข พบว่า งานวิจัยนี้ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ผู้หญิงส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีที่อาศัยอยู่บ้านเดี่ยว คนเดียวจะนิยมเลี้ยงสุนัข เนื่องจากอยากมีเพื่อน โดยในการเลือกซื้อสุนัขผู้ซื้อจะเป็นผู้ไปเลือกพันธุ์ของสุนัขด้วยตนเองจากฟาร์มสุนัข และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์, ด้านราคา, ด้านการส่งเสริมการขาย และด้านสถานที่จัดจำหน่าย

ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้มีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้งหมด 5 ราย ในเรื่องของสภาพการแข่งขันทางการตลาดของผู้ประกอบการจำหน่ายสุนัขในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านคู่แข่งที่เข้ามาลงทุน อยู่ในระดับสูง, ด้านอำนาจการต่อรองกับลูกค้า อยู่ในระดับสูง, ด้านอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ อยู่ในระดับสูง และความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน อยู่ในระดับสูง กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ ได้แก่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยการเพิ่มคุณภาพของสุนัขให้มีลักษณะที่โดดเด่น และกลยุทธ์การมุ่งเน้นจุดสนใจในด้านการตลาดควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์

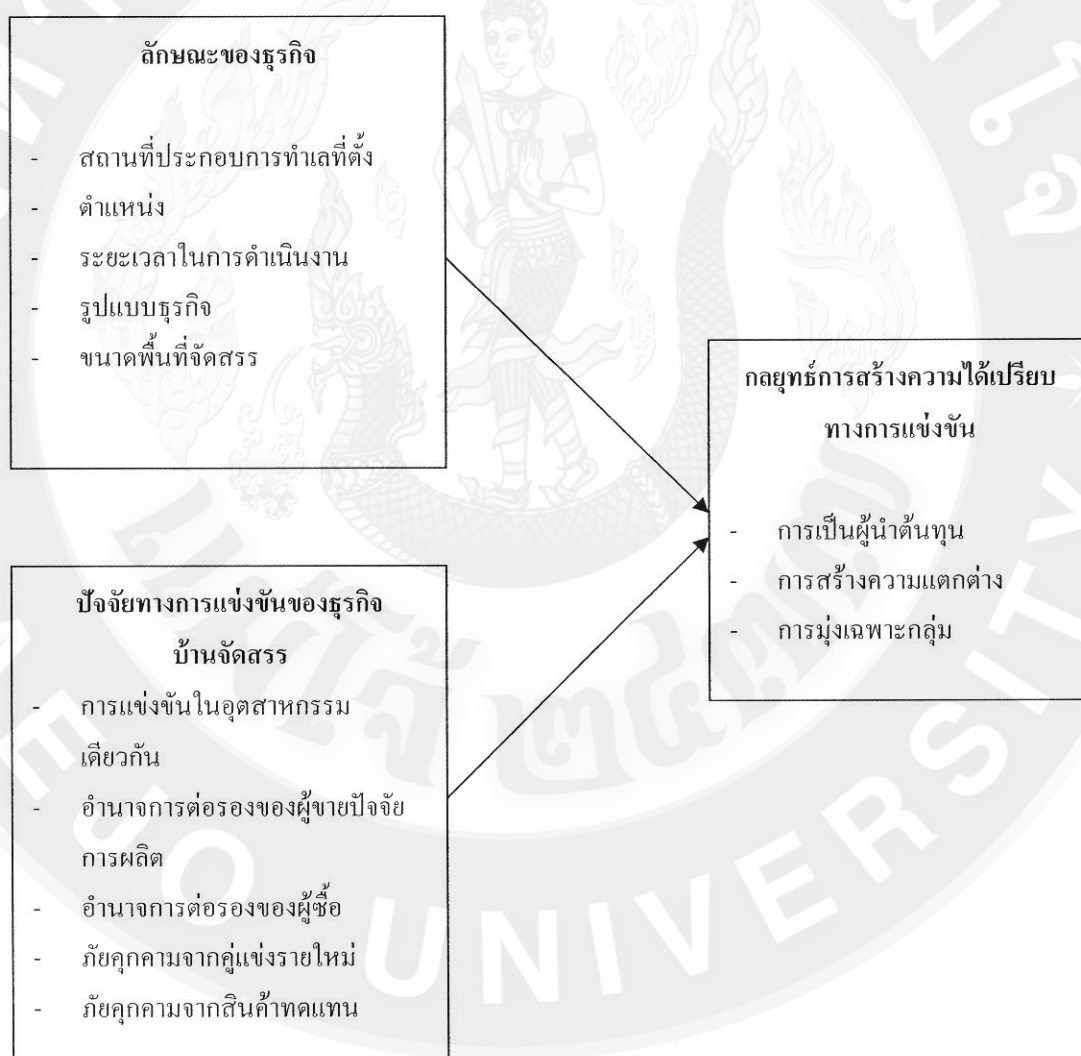
จากงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่านข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปทฤษฎีที่นักวิจัยได้ใช้ในการ
การศึกษางานวิจัยของตน ดังนี้

ตาราง 1 สรุปประเด็นที่พบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิจัย	เรื่อง	ทฤษฎี
รุ่งอรุณวงศ์วุฒิ (2555)	กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของบริษัท สยามฟาร์มาซูติคอล จำกัด	กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน
ธนาคมศานติวิวัฒน์ (2553)	การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท บ้านเดี่ยว วิทยาลัยศึกษา บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	ทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ
ธนพิชญ์ บงกชเพชร (2553)	ปัญหา กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	ทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ
พงศ์พร ไชยจรัส (2554)	ปัญหา กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	ทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ
กิตติพงษ์ บุญญาภาพ (2557)	การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการจำหน่ายสุนัข	กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน

กรอบแนวคิด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดข้างต้น แสดงให้เห็นว่า จากสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้เห็นถึงสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ภาพ 6)



ภาพ 6 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย วิธีการศึกษาและขั้นตอนการศึกษา การเลือกผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิธีการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในศึกษาข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมกับข้อมูลที่ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ให้ได้มากที่สุด และน่าเชื่อถือที่สุด ดังนี้

1. ศึกษาเรื่องราวของธุรกิจบ้านจัดสรร ในจังหวัดเชียงใหม่จากวารสารสิ่งพิมพ์ เอกสาร บทความทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ทางอินเทอร์เน็ต รวมไปถึงรายงานการวิจัยที่มีเกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมาและสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ หอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตลอดจนข้อมูลจากห้องสมุดทางอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยต่างๆ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มารวบรวม สรุปเนื้อหา และประเด็นสำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และความน่าเชื่อถือ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถาม โดยใช้แนวคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) ในการถามคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์สามารถเล่าเรื่องราว แสดงความคิดเห็น และตอบคำถามได้อย่างอิสระซึ่งอยู่ภายใต้กรอบคำถามที่กำหนด เป็นการพูดคุยกันตามธรรมชาติ

การเลือกผู้ให้ข้อมูล

ผู้ที่ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรโดยทำการศึกษาจากผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นคนท้องถิ่น และมีการจัดสรรที่ดินขนาดกลางตั้งแต่ 19-100 ไร่ ตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน ปี 2543 จำนวนทั้งหมด 4 ราย เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 ราย เป็นผู้มีประสบการณ์

ในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมาเป็นเวลานานมากกว่า 10 ปี มีประสบความสำเร็จในธุรกิจบ้านจัดสรรตั้งแต่ 2 โครงการขึ้นไป และเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือในจังหวัดเชียงใหม่

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยเทคนิคของการบอกต่อแบบลูกโซ่ หรือสโนว์บอล (Chain or Snowball Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบต่อเนื่อง โดยการแนะนำของผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีความยากในการเข้าถึง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิดสำหรับผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นคนท้องถิ่น และมีการจัดสรรที่ดินขนาดกลางตั้งแต่ 19-100 ไร่ ตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน ปี 2543 ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ ประกอบด้วย

1. ชื่อสถานที่ประกอบการ
2. ที่ตั้ง
3. ตำแหน่ง
4. รูปแบบของธุรกิจ
5. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ
6. ขนาดพื้นที่ที่จัดสรรทั้งหมด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบด้วย

1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด
2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ
4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้
5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
2. กลยุทธ์ทางด้านความแตกต่าง
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม จากนั้นได้นำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร บทความ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
2. การสัมภาษณ์แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นคนท้องถิ่น และมีการจัดสรรที่ดินขนาดกลางตั้งแต่ 19-100 ไร่ ตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน ปี 2543 ที่ถูกสัมภาษณ์สามารถเล่าความเป็นมาในการทำธุรกิจบ้านจัดสรร แสดงความคิดเห็น และให้คำตอบอย่างอิสระไม่ถูกกดดันตามกรอบคำถามที่ได้กำหนดไว้ข้างเบื้องต้น โดยใช้คำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในการเก็บข้อมูล จะมีการเก็บข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 5 ราย
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากวารสารสิ่งพิมพ์ บทความทางวิชาการ หนังสือ และรายงานการวิจัย

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร ซึ่งเป็นผู้ที่เป็นคนท้องถิ่นและมีการจัดสรรที่ดินขนาดกลาง (19-100ไร่) จำนวน 4 ราย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

ที่ตั้งและอาณาเขตของโครงการ

โครงการหมู่บ้านจัดสรร โครงการ ก ตั้งอยู่ที่อำเภอสันทรายซึ่งได้แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 12 ตำบล 125 หมู่บ้านและมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอแม่แตงทางทิศเหนือ อำเภอดอยสะเก็ดทางทิศตะวันออก อำเภอสันกำแพงและอำเภอเมืองเชียงใหม่ทางทิศใต้ อำเภอเมืองเชียงใหม่และอำเภอแม่ริมทางทิศตะวันตก อำเภอสันทรายนั้นเป็นอำเภอที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่สอง รองจากอำเภอเมืองเชียงใหม่และมีประชากรจำนวน 127,062 คน ซึ่งระยะทางจากตัวเมืองเชียงใหม่ไปจนถึงโครงการประมาณ 10 กิโลเมตร รูปแบบบ้านเป็นแบบทันสมัย (Modern style) ราคาเริ่มต้น 2.5 ล้านบาท

โครงการหมู่บ้านจัดสรร โครงการ ข ตั้งอยู่ที่อำเภอสันกำแพง ซึ่งได้แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 10 ตำบล 100 หมู่บ้าน และมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอดอยสะเก็ดและอำเภอสันทรายทางทิศเหนือ อำเภอแม่อนทางทิศตะวันออก อำเภอแม่อนและอำเภอบ้านธิ (จังหวัดลำพูน) ทางทิศใต้ อำเภอสารภีและอำเภอเมืองเชียงใหม่ทางทิศตะวันตก ลักษณะพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มกว้าง มีจำนวนประชากร 81,144 คน ซึ่งระยะทางจากตัวเมืองเชียงใหม่ไปจนถึงโครงการประมาณ 7 กิโลเมตร รูปแบบบ้านเป็นแบบอเมริกัน โคโลเนียล ราคาเริ่มต้นที่ 3.7 ล้านบาท

โครงการหมู่บ้านจัดสรร โครงการ ค ตั้งอยู่ที่อำเภอหางดงซึ่งได้แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 ตำบล 109 หมู่บ้าน และมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอสะเมิงและอำเภอแม่ริมทาง

ทิศเหนือ อำเภอเมืองเชียงใหม่และอำเภอสารภีทางทิศตะวันออก อำเภอเมืองลำพูนและอำเภอสันป่าตองทางทิศใต้ อำเภอสันป่าตอง อำเภอแม่วางและอำเภอสะเมิงทางทิศตะวันตก สภาพอำเภอหางดงมีสภาพที่คล้ายคลึงกับอำเภอเมืองเชียงใหม่ เนื่องจาก มีจำนวนประชากร 83,310 คน มีระยะทางห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่ถึงโครงการประมาณ 7 กิโลเมตร รูปแบบบ้านเป็นแบบทันสมัย (Modern style) ราคาเริ่มต้น 2.5 ล้านบาท

โครงการหมู่บ้านจัดสรร โครงการ ง ที่อำเภอหางดงซึ่งได้แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 ตำบล 109 หมู่บ้าน และมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอสะเมิงและอำเภอแมริมทางทิศเหนือ อำเภอเมืองเชียงใหม่และอำเภอสารภีทางทิศตะวันออก อำเภอเมืองลำพูนและอำเภอสันป่าตองทางทิศใต้ อำเภอสันป่าตอง อำเภอแม่วางและอำเภอสะเมิงทางทิศตะวันตก สภาพอำเภอหางดงมีสภาพที่คล้ายคลึงกับอำเภอเมืองเชียงใหม่ เนื่องจาก มีจำนวนประชากร 83,310 คน มีระยะทางห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่ถึงโครงการประมาณ 10 กิโลเมตร รูปแบบบ้านเป็นแบบทันสมัย (Modern style) ราคาเริ่มต้น 3.2 ล้านบาท

ข้อมูลของธุรกิจ และผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการกิจการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรร ทั้ง 4 รายพบว่า

ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร ก ได้ทำประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในรูปแบบของนิติบุคคลและได้มีการจัดสรรที่ดินเพื่อทำบ้านจัดสรรขนาด 30 ไร่ ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมาเป็นระยะเวลา 28 ปี

ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร ข ได้ทำประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในรูปแบบของนิติบุคคลและได้มีการจัดสรรที่ดินเพื่อทำบ้านจัดสรรขนาด 60 ไร่ ได้ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมาเป็นระยะเวลา 15 ปี

ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรร ค ได้ทำประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในรูปแบบของนิติบุคคลและได้มีการจัดสรรที่ดินเพื่อทำบ้านจัดสรรขนาด 72 ไร่ ได้ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมาเป็นระยะเวลา 15 ปี

ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร ง ได้ทำประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในรูปแบบของนิติบุคคลและได้มีการจัดสรรที่ดินเพื่อทำบ้านจัดสรรขนาด 35 ไร่ ได้ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมาเป็นระยะเวลา 15 ปี (ตามตาราง 2)

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

กิจการ	รูปแบบธุรกิจ	ระยะเวลา ในการดำเนินธุรกิจ	ขนาดพื้นที่ จัดสรร	ความเกี่ยวข้อง กับกิจการ
ก	นิติบุคคล	28 ปี	30 ไร่	เจ้าของกิจการ
ข	นิติบุคคล	15 ปี	60 ไร่	เจ้าของกิจการ
ค	นิติบุคคล	15 ปี	72 ไร่	ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ
ง	นิติบุคคล	15 ปี	35 ไร่	เจ้าของกิจการ

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี Five-Force Model หรือการวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าที่ทดแทนกันได้ และความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน

จำนวนคู่แข่งรายใหม่ ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 รายได้ให้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จากการเข้ามาลงทุนของธุรกิจบ้านจัดสรรขนาดใหญ่ที่มาจากส่วนกลาง เนื่องจากต้องการขยายฐานกลุ่มลูกค้าในต่างจังหวัดเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ เชียงใหม่, แสงแก้ว, ป่าสักสปริง, ทิวภิรมย์ เป็นต้น ซึ่งการลงทุนจากส่วนกลางนี้ถือได้ว่าเป็นธุรกิจบ้านจัดสรรที่เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดี ในด้านของความน่าเชื่อถือและคุณภาพของบ้านด้วย ทำให้มีการแข่งขันในธุรกิจบ้านจัดสรรที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

การจดทะเบียนขออนุญาตจัดสรรที่ดิน ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 รายได้ให้ความคิดเห็นว่า กระบวนการและขั้นตอนในการจดทะเบียนขออนุญาต

จัดสรรที่ดินเป็นไปได้ไม่ยาก และก็ไม่ง่าย เนื่องจากกฎระเบียบบางข้อก็ยากที่จะปฏิบัติตาม ตัวอย่างเช่นในการจัดสรรที่ดินจะต้องมีการสร้างบ้านตัวอย่าง อย่างน้อย 9 หลังขึ้นไป ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูงในการสร้าง และเกิดความเสียดังด้วย

นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมธุรกิจบ้านจัดสรร ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า รัฐบาลไม่ค่อยจะมีส่วนในการสนับสนุนนโยบายเกี่ยวกับบ้านจัดสรรเท่าไร เนื่องจากรัฐบาลให้ความสนใจในการพัฒนาด้านคมนาคมมากกว่า แต่ก็มีธนาคารที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนในเรื่องของสินเชื่อเพื่อบ้าน

เงินลงทุนที่ใช้ในธุรกิจบ้านจัดสรร ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เงินลงทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร เนื่องจากในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการสร้างบ้าน และตกแต่งบ้าน หรือแม้แต่การซื้อที่ดิน จำเป็นที่จะต้องจ่ายเงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งเงินลงทุนส่วนใหญ่ในการดำเนินการธุรกิจบ้านจัดสรรจะลงทุนไปกับระบบสาธารณูปโภคเป็นส่วนมาก ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อสร้างบ้านเสร็จแล้ว และกำลังรอจำหน่ายก็ถือเป็นการลงทุนที่ไม่สามารถนำเงินลงทุนมาใช้ได้ เนื่องจากยังต้องรอจำหน่ายอยู่

ความแตกต่างของสินค้า ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า บ้านเดี่ยวเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากเป็นที่อยู่อาศัยเหมือนกัน ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อบ้านเดี่ยวเพิ่มมากขึ้น

ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า การดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรจำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการวางแผนซื้อที่ดิน สร้างบ้าน กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าเพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ การควบคุมงบประมาณของการสร้างบ้านในแต่ละโครงการ รวมไปถึงการจัดการด้านสาธารณูปโภคของโครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้ซื้อที่จะมาอาศัยอยู่ในอนาคต (ตามตาราง 3)

ตาราง 3 อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจบ้านจัดสรร

อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
จำนวนคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจบ้านจัดสรร				
- จำนวนคู่แข่งรายใหม่มีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓
- จำนวนคู่แข่งรายใหม่มีจำนวนปานกลาง	-	-	-	-

ตาราง 3 (ต่อ)

อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
- จำนวนคู่แข่งรายใหม่มีจำนวนน้อย	-	-	-	-
การจดทะเบียนขออนุญาตจัดสรรที่ดิน				
- การจดทะเบียนขออนุญาตจัดสรรที่ดินเป็นไปได้ยาก	-	-	-	-
- การจดทะเบียนขออนุญาตจัดสรรที่ดินเป็นไปได้ไม่ยากและไม่ง่าย	✓	✓	✓	✓
- การจดทะเบียนขออนุญาตจัดสรรที่ดินเป็นไปได้ง่าย	-	-	-	-
นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมธุรกิจบ้านจัดสรร				
- มีนโยบายในการส่งเสริมธุรกิจบ้านจัดสรร	-	-	-	-
- ไม่มีนโยบายในการส่งเสริมธุรกิจบ้านจัดสรร	✓	✓	✓	✓
เงินลงทุนที่ใช้ในธุรกิจบ้านจัดสรร				
- เงินลงทุนจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓
- เงินลงทุนจำนวนน้อย	-	-	-	-
ความแตกต่างของสินค้า				
- มีความแตกต่างกันมาก	-	-	-	-
- ไม่มีความแตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓
ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ				
- ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาก	✓	✓	✓	✓
- ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจน้อย	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่

✓ คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

จำนวนร้านค้า และบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า จำนวนร้านค้าและบริษัทที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากกว่าที่ผ่านมา ซึ่งแต่ละบริษัทก็เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี ได้แก่ SCG, โกบอลเฮาส์, บุญถาวร, ไทวัสดุ เป็นต้น เนื่องจากบริษัทเหล่านี้ได้เล็งเห็นโอกาสในการขยายตัวทางเศรษฐกิจของเชียงใหม่ที่ยังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากการที่เชียงใหม่เป็นหัวเมืองที่อยู่ใกล้พื้นที่เขตเศรษฐกิจการค้าชายแดน และเป็นจังหวัดที่มีโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่มีจำนวนมาก ทั้งโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่กำลังดำเนินการสร้างอยู่ และโครงการหมู่บ้านจัดสรรที่กำลังที่วางแผนก่อสร้างในปีนี้ด้วย

การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในการดำเนินการสร้างโครงการหมู่บ้านจัดสรร ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจต้องมีการวางแผนในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านเป็นล็อตล๊อตไป โดยที่ร้านค้าหรือบริษัทที่จำหน่ายจะให้เครดิตกับผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมานาน มีประสบการณ์มาก และยังเป็นลูกค้าทางธุรกิจกันมานาน ทำให้สามารถต่อรองราคาวัสดุในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน ได้ด้วยเช่นกัน

การปรับเปลี่ยนสินค้า เมื่อเกิดความเสียหายผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เมื่อเกิดการเสียหายของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง หรือของตกแต่งบ้านที่มีการสั่งซื้อมาจากบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน สามารถคืนสินค้าได้ แต่สินค้าบางอย่างที่ไม่สามารถคืนได้ ทางบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านจะบอกก่อนล่วงหน้า เนื่องจากผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรมานาน และเป็นลูกค้ากันมานาน (ตามตาราง 4)

ตาราง 4 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
จำนวนร้านค้าและบริษัทที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้าน				
- จำนวนร้านค้าและบริษัทที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้านมีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓
- จำนวนร้านค้าและบริษัทที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้านมีจำนวนปานกลาง	-	-	-	-
- จำนวนร้านค้าและบริษัทที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้านมีจำนวนน้อย	-	-	-	-
การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้าน				
- ซื้อวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้านเป็นจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓
- ซื้อวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้านเป็นจำนวนน้อย	-	-	-	-
การปรับเปลี่ยนสินค้าเมื่อเกิดความเสียหาย				
- มีการปรับเปลี่ยนสินค้าเมื่อเกิดความเสียหาย	✓	✓	✓	✓
- ไม่มีการปรับเปลี่ยนสินค้าเมื่อเกิดความเสียหาย	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่

✓ คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

จำนวนโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันจำนวนโครงการหมู่บ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่มีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นการลงทุนในของบริษัทจากส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้ผู้ซื้อมีทางเลือกในการตัดสินใจซื้อบ้านเพิ่มมากขึ้นไปด้วย หมู่บ้านจัดสรรแต่ละโครงการจะตั้งอยู่ในพื้นที่หรือทำเลที่แตกต่างกันไป

สินค้ามีมาตรฐานเดียวกัน สามารถทดแทนกันได้ ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ความสนใจของผู้ซื้อบ้านส่วนใหญ่จะให้ความสนใจในเรื่องของคุณภาพ การได้มาตรฐานของโครงสร้างบ้าน ความแข็งแรงทนทานต่อการเกิดแผ่นดินไหว และบริเวณที่ไม่เกิดน้ำท่วม ซึ่งเกิดขึ้นได้ง่ายในภาคเหนือของประเทศไทย สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการทุกโครงการให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน ส่งผลให้บ้านเดี่ยวทุกโครงการมีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อบ้านจัดสรรเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการมีอำนาจในการต่อรองราคากับด้วยเช่นกัน (ตามตาราง 5)

ตาราง 5 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
จำนวนโครงการบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่				
- จำนวนโครงการบ้านจัดสรรมีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓
- จำนวนโครงการบ้านจัดสรรมีจำนวนปานกลาง	-	-	-	-
- จำนวนโครงการบ้านจัดสรรมีจำนวนน้อย	-	-	-	-
สินค้ามีมาตรฐานเดียวกันสามารถทดแทนกันได้				
- สินค้ามีมาตรฐานเดียวกัน	✓	✓	✓	✓
- สินค้ามีมาตรฐานที่แตกต่างกัน	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

สินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ ประกอบด้วย คอนโดมิเนียม ทาวน์เฮาส์ และบ้านแฝด ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์มีดังนี้

คอนโดมิเนียม ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 3 ราย ได้แก่กิจการ ก, ค และ ง ได้ให้ความคิดเห็นว่าคอนโดมิเนียมไม่สามารถทดแทนบ้านจัดสรรที่เป็นบ้าน

เดี่ยวได้ เนื่องจากการมีพื้นที่ในการใช้สอย และกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น บ้านเดี่ยวมีพื้นที่ในบริเวณรอบๆตัวบ้านกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความมั่นคงในชีวิต ต้องการอยู่แบบครอบครัว มีพื้นที่ในการใช้สอยมาก ส่วนคอนโดมิเนียมจะเน้นพื้นที่ใช้สอยในส่วนของห้องนอน ห้องครัว ห้องนั่งเล่นซึ่งไม่มีพื้นที่ในบริเวณรอบๆกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มวัยทำงาน, นักศึกษาที่มาเรียนในต่างจังหวัดเป็นส่วนมาก ซึ่งกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนเชียงใหม่ที่กำลังมองหาบ้านส่วนใหญ่อยากได้บ้านเดี่ยวมากกว่าคอนโดมิเนียม ส่วนผู้ประกอบการกิจการ ข ได้ให้ความคิดเห็นว่า คอนโดมิเนียมสามารถทดแทนบ้านเดี่ยวได้ เนื่องจากเป็นที่อยู่อาศัยเหมือนกัน แต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการซื้อคอนโดมิเนียม หรือบ้านเดี่ยวมากกว่า ตัวอย่างเช่น บางครั้งลูกค้าเป็นคนต่างจังหวัด และต้องการมาทำงานในจังหวัดเชียงใหม่ ก็จะซื้อเป็นคอนโดมิเนียมมากกว่า เนื่องจากคอนโดมิเนียมส่วนมากจะอยู่ในเมืองทำให้การเดินทางสะดวกเป็นต้น แต่ถ้าลูกค้าเป็นกลุ่มที่มีเงิน มีหน้าที่การงานที่มั่นคงและกำลังมองหาบ้านหลังที่สองที่ใช้ในการพักผ่อน ก็จะซื้อเป็นบ้านเดี่ยวมากกว่า เนื่องจากลูกค้าต้องการพื้นที่ใช้สอยในบริเวณบ้าน ต้องการบ้านที่ไม่อยู่ในเมืองมากเกินไปเพื่อจะมีความเป็นส่วนตัวมากขึ้นเป็นต้น

ทนายเฮ้าส์ ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ทนายเฮ้าส์ไม่สามารถทดแทนบ้านเดี่ยวได้ เนื่องจากลักษณะของทนายเฮ้าส์มีลักษณะคล้ายคอนโดมิเนียม แต่มีขนาดเล็กกว่า มีพื้นที่ใช้สอยน้อยกว่าคอนโดมิเนียม ซึ่งไม่ตอบโจทย์สำหรับกลุ่มลูกค้าที่อยู่กับเป็นครอบครัวใหญ่ หรือกลุ่มลูกค้าที่ต้องการมีพื้นที่ใช้สอยในบริเวณบ้าน

บ้านแฝดผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า บ้านแฝดไม่สามารถทดแทนบ้านเดี่ยวได้ เนื่องจากบ้านแฝดเป็นบ้านสองหลังที่มีผาบ้านด้านหนึ่งติดกัน แต่มีพื้นที่ใช้สอยน้อย คือพื้นที่ตั้งแต่ 35-40 ตารางวา ซึ่งน้อยกว่าพื้นที่ของบ้านเดี่ยวคือพื้นที่ตั้งแต่ 50 ตารางวาขึ้นไป และบ้านแฝดไม่ค่อยเป็นที่นิยมเท่าไร (ตามตาราง 6)

ตาราง 6 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

อุปสรรคของสินค้าที่ทดแทนกันได้	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
สินค้าที่ทดแทนกันได้				
- คอนโดมิเนียม				
ทดแทนกันได้	-	✓	-	-
ทดแทนกันไม่ได้	✓	-	✓	✓

ตาราง 6 (ต่อ)

อุปสรรคของสินค้าที่ทดแทนกันได้	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
- <u>ทาวเฮ้าส์</u>				
ทดแทนกันได้	-	-	-	-
ทดแทนกันไม่ได้	✓	✓	✓	✓
- <u>บ้านแฝด</u>				
ทดแทนกันได้	-	-	-	-
ทดแทนกันไม่ได้	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจบ้านจัดสรรมีความรุนแรงมาก เนื่องจากการขยายตัวในลงทุนของธุรกิจบ้านจัดสรรเพิ่มมากขึ้น ทั้งในส่วนของภาคกลางที่มีการลงทุนมาก แต่ยังต้องการที่จะขยายฐานลูกค้าเป็นกลุ่มลูกค้าในต่างจังหวัดให้เพิ่มมากขึ้นเช่นกันประกอบกับในต่างจังหวัดได้มีบริษัทที่ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรเพิ่มขึ้นด้วย ทำให้มีปริมาณบ้านจัดสรรที่ต้องรอการจำหน่ายอยู่เป็นจำนวนมาก เพราะในปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงชะงักอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสวนทางกับปริมาณบ้านจัดสรรที่เพิ่มขึ้น

ผลตอบแทนจากการดำเนินการในธุรกิจบ้านจัดสรร ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผลตอบแทนจากการดำเนินการในธุรกิจบ้านจัดสรรได้ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยในธนาคาร ทำให้ผู้ที่มีเงินลงทุนอยากที่จะเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้น เพื่อทำให้เงินลงทุนที่ได้ลงทุนไปเกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำกำไรที่ได้จากการลงทุนไปลงทุนในธุรกิจอื่นๆ ได้อีกด้วย

จำนวนคู่แข่งในธุรกิจบ้านจัดสรร ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เนื่องจากผลตอบแทนที่สูงที่ได้รับจากการลงทุน และศักยภาพของ จังหวัดแต่ละจังหวัดยังมีความสามารถในการสร้างเศรษฐกิจของตนได้ โดยเฉพาะเขตเศรษฐกิจ การค้าชายแดน ทำให้มีผู้ที่ต้องการลงทุนในธุรกิจบ้านจัดสรรเพิ่มมากขึ้นไปด้วย

กลยุทธ์ของคู่แข่ง ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ ความคิดเห็นว่า ด้วยจำนวนบ้านเดี่ยวที่รอการจำหน่ายมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้โครงการหมู่บ้าน จัดสรรต้องหากกลยุทธ์ต่างๆเพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้าได้ตัดสินใจเร็วขึ้น ได้แก่ โปรโมชันฟรีค่า โอน, การเข้าอยู่ฟรีเป็นเวลา 1 ปี, ผ่อนชำระค่าบ้านด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เป็นต้น ส่งผลให้เกิดการ แข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น

จำนวนบ้านเดี่ยวที่อยู่ในระหว่างรอการจำหน่าย ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจใน การตัดสินใจทั้ง 4 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า จากการที่มีนักลงทุนเข้ามาลงทุนในธุรกิจบ้านจัดสรร เพิ่มขึ้น ทำให้มีบ้านเดี่ยวที่อยู่ในระหว่างรอจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นไปด้วย เนื่องจากต้นทุนในการสร้างบ้าน เดี่ยวในปริมาณมากจะมีต้นทุนที่ต่ำ ทำให้สามารถตั้งราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งได้ ส่งผลให้เกิดสงคราม ทางด้านราคาที่รุนแรงขึ้นด้วย (ตามตาราง 7)

ตาราง 7 ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร				
- การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรง	✓	✓	✓	✓
- การแข่งขันทางธุรกิจปานกลาง	-	-	-	-
- การแข่งขันทางธุรกิจน้อย	-	-	-	-
ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร				
- ผลตอบแทนสูง	✓	✓	✓	✓
- ผลตอบแทนปานกลาง	-	-	-	-
- ผลตอบแทนน้อย	-	-	-	-
จำนวนของคู่แข่งในธุรกิจบ้านจัดสรร				
- จำนวนของคู่แข่งมีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓
- จำนวนของคู่แข่งมีจำนวนน้อย	-	-	-	-

ตาราง 7 (ต่อ)

ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง
กลยุทธ์ของคู่แข่ง				
- กลยุทธ์ของคู่แข่งมีความหลากหลาย	✓	✓	✓	✓
- กลยุทธ์ของคู่แข่งไม่มีความหลากหลาย	-	-	-	-
จำนวนบ้านเดี่ยวที่อยู่ในระหว่างรอจำหน่าย				
- จำนวนบ้านเดี่ยวที่อยู่ในระหว่างรอจำหน่ายมีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓
- จำนวนบ้านเดี่ยวที่อยู่ในระหว่างรอจำหน่ายมีจำนวนน้อย	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เรื่อง ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่ สามารถสรุปได้ว่าในการทำธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ จำเป็นต้องเงินลงทุน, ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนทุกอย่าง ควบคู่ไปกับความรู้ที่มีและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร เพื่อที่จะนำเงินลงทุนไปบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร ให้ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

1. การวางแผนในการเลือกซื้อที่ดิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องการวางแผนการเลือกซื้อที่ดินที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองเชียงใหม่ และเขตชานเมืองเชียงใหม่ เพื่อที่จะได้ทราบถึงต้นทุนของการซื้อที่ดินที่นำมาพัฒนาโครงการบ้านจัดสรร พบว่าผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย ได้มีการวางแผนการเลือกซื้อที่ดินที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตชานเมืองเชียงใหม่มากกว่าเขตเมืองเชียงใหม่ เนื่องจากที่ดินที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตชานเมืองเชียงใหม่เป็นที่ดินที่มีราคาต่ำกว่าที่ดินที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองเชียงใหม่ เมื่อมีการซื้อที่ดินเป็นพื้นที่ใหญ่ขึ้นไป และพื้นที่ส่วนใหญ่ในบริเวณชานเมืองเชียงใหม่ยังสามารถที่จะขยายพื้นที่ได้มากกว่าที่ดินที่อยู่ในเขตเมืองเชียงใหม่ ซึ่งจะเป็นที่ดินที่ถูกจำกัดด้วยพื้นที่ที่ไม่สามารถขยายพื้นที่ได้ และมีราคาแพงมาก จะเหมาะสำหรับการนำไปพัฒนาเป็นคอนโดมิเนียมมากกว่า ยิ่งไปกว่านั้นปัจจุบันการคมนาคมในตัวเมืองเชียงใหม่เกิดการคมนาคมที่ไม่สะดวกและคล่องตัวเหมือนในอดีต เนื่องจากจำนวนรถยนต์บนถนนที่เพิ่มมากขึ้นจากการที่ผู้คนนิยมขับรถไปทำงานมากขึ้น และบรรยากาศในกาอาศัยอยู่ในเขตชานเมืองมีบรรยากาศที่สงบ มีอากาศบริสุทธิ์มากกว่าในเมือง เพราะพื้นที่ในเมืองเป็นการอยู่อาศัยแออัด ทำให้เกิดมลพิษมากมายที่ส่งผลเสียให้กับผู้คนมาก สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ซื้อที่ดินในเขตชานเมืองมากขึ้น (ตามตาราง 8)

ตาราง 8 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านการวางแผนเลือกซื้อที่ดิน

การวางแผนเลือกซื้อที่ดิน									
เขตเมืองเชียงใหม่	กิจการ				นอกเขตเมืองเชียงใหม่	กิจการ			
	ก	ข	ค	ง		ก	ข	ค	ง
ราคาแพง	-	-	-	-	ราคาถูก	✓	✓	✓	✓
ไม่สามารถขยายพื้นที่ได้	-	-	-	-	สามารถขยายพื้นที่ได้	✓	✓	✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

การวางแผนเลือกซื้อที่ดิน								
เขตเมืองเชียงใหม่	กิจการ				นอกเขตเมืองเชียงใหม่	กิจการ		
	ก	ข	ค	ง		ก	ข	ค
ไม่สงบ	-	-	-	-	สงบ	✓	✓	✓
การเดินทางไม่สะดวก	-	-	-	-	เดินทางสะดวก	✓	✓	✓

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่

✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

2. การสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านจำนวนมาก

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านจำนวนมาก เพื่อที่จะได้รับส่วนลดหรือวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านในราคาพิเศษ พบว่า ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย ได้มีการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะได้วัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านในราคาพิเศษ เนื่องจากผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย ได้ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมาเป็นเวลา ทำให้รู้จักบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านหลายรายที่มีความน่าเชื่อถือในการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน และได้กลายมาเป็นคู่ค้ากัน โดยบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านได้ให้เครดิตกับผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในราคาพิเศษ เมื่อผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจต้องการใช้วัสดุในการก่อสร้าง หรือของตกแต่งบ้าน ก็ต้องบอกให้ทางบริษัททราบก่อนล่วงหน้า เพื่อเตรียมส่งวัสดุก่อสร้าง หรือของตกแต่งบ้านไปให้

ยิ่งไปกว่านั้นในการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านของผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ก, ข และ ค จะสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านที่บริษัทเดียว แต่ผู้ประกอบการกิจการ ง จะสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้างกับบริษัทหนึ่งแห่ง และของตกแต่งบ้านกับบริษัทอีกแห่งหนึ่งแยกกันตามบริษัทที่จำหน่ายสินค้า

นั้น เนื่องจากบริษัทบางแห่งไม่มีสินค้าที่ผู้ประกอบการต้องใช้ในการสร้างบ้าน หรือตกแต่งบ้าน (ตามตาราง 9)

ตาราง 9 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านจำนวนมาก

กิจการ	สั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์		การซื้อวัสดุอุปกรณ์	
	สั่งซื้อ เป็นจำนวนมาก	สั่งซื้อ เป็นจำนวนไม่มาก	ซื้อวัสดุอุปกรณ์ จากบริษัทเดียว	แยกซื้อวัสดุอุปกรณ์ จากหลายบริษัท
ก	✓	-	✓	-
ข	✓	-	✓	-
ค	✓	-	✓	-
ง	✓	-	-	✓

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

3. การสร้างบ้านเดี่ยวจำนวนมากในแต่ละครั้ง

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องการสร้างบ้านเดี่ยวในโครงการหมู่บ้านจัดสรรครั้งละจำนวนมาก เพื่อลดต้นทุนในการสร้างบ้านเดี่ยว พบว่า ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย ได้สร้างบ้านเดี่ยวก่อนขายเป็นจำนวน 10 ยูนิต ซึ่งมีแบบบ้านเดี่ยวทั้งหมด 5 แบบในทุกๆเดือน เพื่อที่จะลดต้นทุนในการสร้างบ้านเดี่ยวทีละหลังจากการที่ผู้ซื้อตัดสินใจที่จะซื้อ และเลือกแบบบ้านเดี่ยวที่ต้องการยิ่งไปกว่านั้นบ้านเดี่ยวที่สร้างก่อนขายนี้ยังต้องใช้เป็นบ้านตัวอย่างสำหรับผู้ซื้อที่ต้องการเห็นแบบบ้านจริงก่อนที่จะตัดสินใจเลือกซื้อ หรือผู้ซื้อที่ต้องการย้ายเข้าอยู่บ้านทันทีหลังจากการโอนกรรมสิทธิ์แล้ว (ตามตาราง 10)

ตาราง 10 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านการสร้างบ้านเดี่ยวจำนวนมากในแต่ละครั้ง

กิจการ	การสร้างบ้านเดี่ยว	
	สร้างจำนวนมาก	สร้างทีละหลัง
ก	✓	-
ข	✓	-
ค	✓	-
ง	✓	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

4. ประสบการณ์ในการดำเนินการสร้างบ้านเดี่ยว

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องประสบการณ์ในการดำเนินการสร้างบ้านเดี่ยว เพื่อลดต้นทุนในการจ้างบริษัทก่อสร้างที่มาดำเนินการก่อสร้าง พบว่า ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย มีผู้ชำนาญการที่ดำเนินการสร้างบ้านเดี่ยวมาเป็นเวลานาน เป็นของตนเอง เพื่อที่จะลดต้นทุนจากการจ้างบริษัทรับเหมาก่อสร้างมาสร้างบ้านให้ในแต่ละโครงการ เนื่องจากผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจต้องการควบคุมคุณภาพของโครงการหมู่บ้านจัดสรรของตนให้อยู่ในคุณภาพที่ดี รวมไปถึงความสามารถควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการสร้างบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าเกิดการเสียหายของตัวบ้านในระหว่างที่อยู่ในสัญญา ก็จะมีช่างผู้ชำนาญการคอยให้บริการตลอด (ตามตาราง 11)

ตาราง 11 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินการก่อสร้างบ้านเดี่ยว

กิจการ	ช่างก่อสร้างบ้านเดี่ยว	
	มีช่างเป็นของตนเอง	จ้างบริษัทรับเหมาก่อสร้าง
ก	✓	-
ข	✓	-
ค	✓	-
ง	✓	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

1. คุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องการสร้างความแตกต่างให้กับบ้านเดี่ยว โดยการใช้วัสดุที่มีคุณภาพตามมาตรฐานมาสร้างบ้าน พบว่า ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย ได้การคัดสรร และเลือกวัสดุที่มีคุณภาพตามมาตรฐานมาใช้ในการสร้างบ้านเดี่ยวทุกโครงการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ปูนที่มีคุณภาพในการก่อสร้าง การใช้เหล็กที่ได้มาตรฐานในการสร้างบ้านเพื่อรองรับโครงสร้างของบ้านทั้งหมด เวลาเกิดเกิดแผ่นดินไหว เครื่องสุขภัณฑ์และเฟอร์นิเจอร์ที่มีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบบ้านแต่ละหลัง เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับโครงการหมู่บ้านจัดสรรจากคู่แข่ง และยังเป็นการการันตีความน่าเชื่อถือของแบรนด์ของกิจการตนเองด้วย (ตามตาราง 12)

ตาราง 12 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพของวัสดุในการก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน

กิจการ	วัสดุในการก่อสร้างและของตกแต่งบ้าน	
	วัสดุที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน	วัสดุที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
ก	✓	-
ข	✓	-
ค	✓	-
ง	✓	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่

✓ คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

2. ความหลากหลายของแบบบ้าน

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องจำนวนแบบบ้านเดี่ยวที่หลากหลาย เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง พบว่าผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย ได้มีการออกแบบบ้านเดี่ยวในโครงการอย่างละ 5 แบบ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อที่ต้องการแบบบ้านที่เป็นเอกลักษณ์ หรือแบบบ้านที่เน้นประโยชน์การใช้สอย หรือแบบบ้านที่เป็นไปตามหลักสวงจุ้ย รวมไปถึงโครงการหมู่บ้านแต่ละโครงการจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป ได้แก่ กิจการ ก มีรูปแบบบ้านแบบโมเดิร์นเน้นความเป็นธรรมชาติ กิจการ ข มีรูปแบบบ้านแบบอเมริกันโคโลเนียลเน้นความเป็นเอกลักษณ์ กิจการ ค มีรูปแบบบ้านแบบโมเดิร์นเน้นความเป็นธรรมชาติ และกิจการ ง มีรูปแบบบ้านแบบโมเดิร์นที่เน้นพื้นที่บริเวณบ้านและพื้นที่ใช้สอย (ตามตาราง 13)

ตาราง 13 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านความหลากหลายของแบบบ้าน

กิจการ	แบบบ้านเดี่ยวในโครงการ	
	มีความหลากหลาย	ไม่มีความหลากหลาย
ก	✓	-
ข	✓	-
ค	✓	-
ง	✓	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

3. บริการหลังการขาย

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องการบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง พบว่า ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย ได้มีการบริการหลังการขายบ้านในโครงการทุกหลังที่มาพร้อมกับสัญญาในการซื้อขายบ้าน เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับกิจการของตนกับคู่แข่ง โดยการบริการหลังการขายนั้นมีระยะเวลา 1 ปีหลังจากการโอนกรรมสิทธิ์แล้ว ถ้าบ้านเกิดการชำรุด เช่น หลังคารั่วหรือซึม ทางโครงการจะมีช่างประจำโครงการเข้าไปดูแลตลอดเวลาเป็นต้น (ตามตาราง 14)

ตาราง 14 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านการบริการหลังการขาย

กิจการ	บริการหลังการขาย	
	มีบริการหลังการขาย	ไม่มีบริการหลังการขาย
ก	✓	-
ข	✓	-
ค	✓	-
ง	✓	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

4. จุดเด่นทำเลที่ตั้งโครงการหมู่บ้านจัดสรร

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องจุดเด่นทำเลที่ตั้งโครงการหมู่บ้านจัดสรร เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง พบว่าทำเลที่ตั้งโครงการหมู่บ้านจัดสรรของคุณประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรรทั้ง 4 ราย อยู่ในทำเลที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) โครงการหมู่บ้านของกิจการ ก ตั้งอยู่ที่อำเภอสันทราย ซึ่งอยู่ห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่ 13 กิโลเมตร ตั้งอยู่ใกล้มหาวิทยาลัย, แหล่งชุมชน, โรงพยาบาล, สถานศึกษา และถนนวงแหวน 2) โครงการหมู่บ้านของกิจการ ข ตั้งอยู่ที่อำเภอสันกำแพง ซึ่งอยู่ห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่ 7 กิโลเมตร ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน, ห้างสรรพสินค้า, สถานศึกษา และถนนวงแหวน 3) กิจการ ค ตั้งอยู่ที่อำเภอหางดง ซึ่งอยู่ห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่ 7 กิโลเมตร ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน, ห้างสรรพสินค้า, โรงพยาบาล และถนนวงแหวน และ 4) กิจการ ง ตั้งอยู่ที่อำเภอหางดง ซึ่งอยู่ห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่ 10 กิโลเมตร ตั้งอยู่ใกล้แหล่งร้านอาหาร, ห้างสรรพสินค้า, โรงพยาบาล, ดิสนนวงแหวน และใกล้แหล่งท่องเที่ยว (ตามตาราง 15)

ตาราง 15 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านจุดเด่นทำเลที่ตั้งโครงการหมู่บ้านจัดสรร

กิจการ	ทำเลที่ตั้งของโครงการ	
	ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวก	ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวก
ก	✓	1) ใกล้มหาวิทยาลัย
		2) ใกล้แหล่งชุมชน
		3) อยู่ห่างจากตัวเมือง 13 กิโลเมตร
		4) ใกล้โรงพยาบาล
		5) ใกล้สถานศึกษา
ข	✓	6) ใกล้ถนนวงแหวน
		1) ใกล้แหล่งชุมชน
		2) อยู่ห่างจากตัวเมือง 7 กิโลเมตร
		3) ใกล้ห้างสรรพสินค้า
		4) ใกล้สถานศึกษา
ค	✓	5) ใกล้ถนนวงแหวน
		1) ใกล้แหล่งชุมชน
		2) อยู่ห่างจากตัวเมือง 7 กิโลเมตร
		3) ใกล้ห้างสรรพสินค้า
		4) ใกล้โรงพยาบาล
ง	✓	5) ใกล้ถนนวงแหวน
		1) ใกล้แหล่งร้านอาหาร
		2) อยู่ห่างจากตัวเมือง 10 กิโลเมตร
		3) ใกล้ห้างสรรพสินค้า
		4) ใกล้โรงพยาบาล
		5) ติดถนนวงแหวน
		6) ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่

✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจบ้านจัดสรร เรื่องการมุ่งเน้นจุดสนใจของกลุ่มเป้าหมายของผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ พบว่า กิจกรรม ก และ ค ให้ความสนใจกลุ่มลูกค้าระดับกลางมากกว่าระดับบน เนื่องจากราคารับบ้านเดี่ยวของกิจกรรม ก และ ค อยู่ในระดับราคารับปานกลาง ซึ่งเป็นราคาที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการซื้อบ้าน แต่ยังมีภาระทางการเงินที่ต้องรับผิดชอบ ส่วนกิจกรรม ข และ ง ให้ความสนใจกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับบน เนื่องจาก ราคารับบ้านเดี่ยวของกิจกรรม ข และ ง อยู่ในระดับราคาที่สูง ซึ่งเป็นราคาที่เหมาะกับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการมีบ้านหลังที่สอง และมีรายได้สูง ที่อยากได้บ้านเดี่ยวที่มีเอกลักษณ์ และมีพื้นที่บริเวณบ้านเยอะ เพื่อความเป็นส่วนตัว (ตามตาราง 16)

ตาราง 16 กลยุทธ์การสร้างมุ่งเฉพาะกลุ่มด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	
	กลุ่มลูกค้าระดับกลาง	กลุ่มลูกค้าระดับบน
ก	✓	-
ข	✓	✓
ค	✓	-
ง	✓	✓

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่
 ✓ คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ
 - คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

ราคารับบ้านเดี่ยวของกลุ่มลูกค้าระดับกลาง หมายถึง ราคารับบ้านเดี่ยวที่มีราคาเริ่มต้นตั้งแต่ 2-3 ล้านบาท

ราคารับบ้านเดี่ยวของกลุ่มลูกค้าระดับบน หมายถึง ราคารับบ้านเดี่ยวที่มีราคาเริ่มต้นตั้งแต่ 3-5 ล้านบาท

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษารั้วนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎี คือ 1) แนวคิดปัจจัยทางการแข่งขัน 2) แนวคิดกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งได้ใช้วิธีการวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นคนที่ท้องถิ่น และมีการจัดสรรที่ดินขนาดกลางตั้งแต่ 19-100 ไร่ จำนวน 4 ราย จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล และได้ผลการวิจัย สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

ที่ตั้งและอาณาเขตของโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้ง 4 ราย พบว่า ที่ตั้งและอาณาเขตของโครงการแต่ละกิจการตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งตั้งอยู่ในเขตอำเภอสันทราย, หางดง และสันกำแพง

ข้อมูลผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กิจการ ก ได้ดำเนินการธุรกิจบ้านจัดสรรบนที่ดินขนาด 30 ไร่ มาเป็นระยะเวลา 28 ปี, กิจการ ข ได้ดำเนินการธุรกิจบ้านจัดสรรบนที่ดินขนาด 60 ไร่ มาเป็นระยะเวลา 15 ปี, กิจการ ค ได้ดำเนินการธุรกิจบ้านจัดสรรบนที่ดินขนาด 72 ไร่ มาเป็นระยะเวลา 15 ปีและกิจการ ง ได้ดำเนินการธุรกิจบ้านจัดสรรบนที่ดินขนาด 35 ไร่ มาเป็นระยะเวลา 15 ปี โดยทั้งหมดได้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรในรูปแบบของนิติบุคคล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน

ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากในการขอจดทะเบียนขออนุญาตจัดสรรที่ดินเป็นไปได้ไม่ยาก และไม่ง่าย ส่งผลให้ผู้ลงทุนเข้ามาลงทุนจำนวนมาก แต่ก็ยังมีอุปสรรคในด้านของประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ลงทุนที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร ซึ่งในการดำเนินธุรกิจต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการภายในโครงการให้เกิดประสิทธิภาพ การควบคุมงบประมาณในการสร้างบ้านแต่ละโครงการ และความเชี่ยวชาญในการก่อสร้าง รวมไปถึงเงินลงทุนที่ผู้ลงทุนต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรเป็นจำนวนมากในการซื้อที่ดิน และการก่อสร้างบ้านทั้งโครงการ

อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อยู่ในระดับสูง เนื่องจากจากร้านค้าและบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านในจังหวัดเชียงใหม่มีปริมาณมาก จากปริมาณการดำเนินโครงการบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนมากด้วย ทำให้ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมีทางเลือกในการเลือกร้านค้าและบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านได้เพิ่มมากขึ้น จากการที่ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้ดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรมาเป็นเวลานาน และเป็นธุรกิจบ้านจัดสรรขนาดกลางที่มีเครดิตดี ทำให้มีอำนาจในการต่อรองราคาในการซื้อวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านได้สูง

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อยู่ในระดับสูง เนื่องจากจำนวนโครงการบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และมีมาตรฐานของบ้านเดี่ยวที่คล้ายกัน ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อบ้านจัดสรรเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ส่งผลให้การเจรจาต่อรองในด้านราคาคืน และผู้ประกอบการจะลดราคาบ้าน หรือแถมเฟอร์นิเจอร์ให้ผู้ซื้ออยู่เสมอ แต่ในการลดราคาจะอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ตั้งไว้ไม่เกิน 100,000 บาท

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

ด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ซื้อที่อาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ยังใช้ชีวิตที่เรียบง่าย ต้องการบริเวณบ้านเป็นของตนเอง และไม่มีการแข่งขันที่สูงมากเท่ากับผู้ซื้อที่อาศัยอยู่ในเมืองหลวง เช่น กรุงเทพมหานคร ทำให้ผู้ซื้อที่เป็นผู้ที่อาศัยในจังหวัดเชียงใหม่ นิยมซื้อบ้านเดี่ยวมากกว่าซื้อคอนโดมิเนียม ทาวน์เฮาส์ และบ้านแฝด และด้วยลักษณะภูมิประเทศที่ค่อนข้างเกิดแผ่นดินไหวบ่อยยังทำให้ผู้ซื้อตระหนักถึงความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ด้านความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อยู่ในระดับสูง เนื่องจากผู้ลงทุนในธุรกิจบ้านจัดสรรได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของธนาคาร ทำให้มีผู้สนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจบ้านจัดสรรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามจำนวนโครงการบ้านจัดสรรมีจำนวนมาก และจำนวนบ้านเดี่ยวที่อยู่ในระหว่างรอการจำหน่ายก็เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาที่รุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจบ้านจัดสรร จึงได้ดึงเอากลยุทธ์ในการขายออกมาใช้ ไม่ว่าจะเป็น โปรโมชันฟรีค่าโอน, การเช่าอยู่บ้านฟรีก่อน 1 ปี หรือการผ่อนชำระค่าบ้านในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้ซื้อตัดสินใจเร็วขึ้น

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน จังหวัดเชียงใหม่

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้เลือกใช้ 1) ความหลากหลายของแบบบ้าน ได้มีการออกแบบแบบบ้านเดี่ยวหลายรูปแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีพื้นที่ในการใช้สอยสำหรับคนในครอบครัว และการใช้งานพื้นที่ในบริเวณตัวบ้านที่ได้ออกแบบมาเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการสร้างจุดแข่งให้กับโครงการหมู่บ้านจัดสรรของผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และ 2) ทำเลที่ตั้งโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเลือกทำเลที่ตั้งของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจจะเลือกพื้นที่ในเขตชานเมืองเชียงใหม่ที่สงบ, ห่างจากตัวเมืองไม่มาก, อยู่ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวกได้แก่ ตลาดชุมชน, ห้างสรรพสินค้า, ดิสนอนใหญ่, ใกล้สถานที่ราชการหรือ

สถานศึกษา เป็นต้น เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งให้ผู้ซื้อสามารถนำมาตัดสินใจในการซื้อบ้าน ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม

ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในกิจการ ก และ ค ได้ให้การมุ่งเน้นความสนใจไปที่กลุ่มลูกค้าระดับกลาง เนื่องจากจำนวนกลุ่มลูกค้าระดับกลางมีจำนวนมาก และเป็นกลุ่มลูกค้าที่ยังมีความต้องการซื้อบ้านเดี่ยวที่มีราคาปานกลางและไม่สูงมาก ซึ่งผู้ซื้อสามารถมีศักยภาพในการผ่อนชำระ รวมไปถึงการมีพื้นที่ในบริเวณบ้านที่สามารถใช้สอยได้อีกด้วย

ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในกิจการ ข และ จ ได้ให้การมุ่งเน้นความสนใจไปที่กลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับบน เนื่องจากเชียงใหม่ถือเป็นเมืองที่มีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก สามารถสังเกตได้จากการท่องเที่ยวของเชียงใหม่ที่จะมีจำนวนนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นคนไทย หรือคนต่างชาติเองที่ชอบวัฒนธรรม นิัยของผู้คนในจังหวัดเชียงใหม่ ภูมิประเทศที่มีอากาศสบายๆ ทำให้ผู้คนหลังไหลเข้ามา และอยากจะเข้ามาอาศัยอยู่ในเชียงใหม่ด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในกิจการ ข และ จ จึงมุ่งความสนใจไปที่ผู้ที่มีรายได้สูง, มีฐานะ ซึ่งต้องการมีบ้านพักตากอากาศ หรือบ้านหลังที่สอง ที่เอกลักษณ์เฉพาะตัว มีพื้นที่ส่วนตัวที่สามารถพักผ่อนได้

อภิปรายผล

จากการศึกษา ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร และกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรรต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีกำไรและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร คือ เงินลงทุนจำนวนมากที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจบ้านจัดสรร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนาคม ศานติวิวัฒน์ (2553) ได้กล่าวว่า คู่แข่งขันรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้ไม่ยาก เนื่องจากจำนวนการขอจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจใหม่เป็นนิติบุคคลประเภทห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัดทั่วประเทศในเดือนตุลาคม ปี 2552 จำนวน 3,747 รายและ

ในเดือนตุลาคม ปี 2553 จำนวน 4,520 ราย ซึ่งว่ามีจำนวนเพิ่มขึ้น 773 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 ถือว่าเป็นจำนวนที่สูง แต่ยังคงใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เพราะการแข่งขันที่รุนแรง และบริษัทต่างๆ ได้ใช้กลยุทธ์สร้างบ้านเสร็จก่อนขาย ทำให้คู่แข่งต้องมีเงินทุนที่สูงตามไปด้วย และพงศ์พร ไชยจรัส (2554) ได้กล่าวว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ทำให้การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ จะต้องใช้ความรู้ในด้านอสังหาริมทรัพย์ เงินทุน ทักษะการบริหาร และอื่นๆ เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ จึงถือว่าอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีจำนวนร้านค้าและบริษัทจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้านอยู่เป็นจำนวนมาก ให้ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น และด้วยขนาดของกิจการเองที่มีการดำเนินธุรกิจมานาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนาคม ศานติวิวัฒน์ (2553) ได้กล่าวว่า บริษัทที่มีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่มีความมั่นคงทางการเงิน มีชื่อเสียง และเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความต้องการวัตถุดิบจำนวนมาก รวมไปถึงในปัจจุบันจำนวนผู้ขายก็มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายส่วนใหญ่ต้องนำวัตถุดิบที่ต้องการขายมาเสนอให้กับบริษัทเลยทีเดียว ซึ่งในบางครั้งบริษัทจะมีการเปรียบเทียบราคาของวัตถุดิบ เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีมาตรฐาน และราคาที่เหมาะสม และกิตติพงษ์ บุญญานุภาพ (2557) ได้กล่าวว่า อำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ อยู่ในระดับที่สูง เนื่องจาก ซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายอาหารสุนัขมีจำนวนมาก ทำให้ผู้ประกอบการมีทางเลือกในการสั่งซื้ออาหารสุนัขเพิ่มมากขึ้น

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อยู่ในระดับสูง เนื่องจากโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเชียงใหม่มีจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้ซื้อมีตัวเลือกในการซื้อบ้านเดี่ยวเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนาคม ศานติวิวัฒน์ (2553) ได้กล่าวว่า ลูกค้านี้อำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจค้าอสังหาริมทรัพย์มีจำนวนมาก และมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้ตลอดเวลา และธนพิชญ์ บงกชเพชร (2553) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันมีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีมากกว่า 15 บริษัท รวมบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ส่งผลให้แต่ละบริษัทได้นำเอากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ เพื่อให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าของบริษัท ดังนั้นผู้บริโภคจึงมีอำนาจการต่อรองสูง และพงศ์พร ไชยจรัส (2554) ได้กล่าวว่า สินค้าในตลาดมีค่อนข้างเยอะ และมีการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้คู่แข่งต่างจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการขาย ส่งผลให้ผู้ซื้อมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองสูง และกิตติพงษ์ บุญญานุภาพ (2557) ได้กล่าวว่า อำนาจการต่อรองของลูกค้า อยู่ในระดับสูง เนื่องจากผู้ประกอบการมองว่า สุนัขเป็นสัตว์เลี้ยงที่ฟุ่มเฟือย และมีราคาสูง รวมทั้งระยะเวลาในการขายลูกสุนัขที่มีเวลา

จำกัดในการขาย เมื่อสุนัขหมดความงามไป จะส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องลดราคาสุนัขให้กับผู้ที่ซื้อสุนัขด้วย

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนเชียงใหม่ ที่ยังมีการใช้ชีวิตที่เรียบง่าย ต้องการบ้านที่มีบริเวณเป็นของตนเอง ทำให้บ้านเดี่ยวยังคงเป็นที่นิยมของผู้ซื้อ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติพงษ์ บุญญานุภาพ (2557) ได้กล่าวว่า การแข่งขันทางด้านสินค้าทดแทน อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามามีความต้องการเลี้ยงสุนัขเพียงอย่างเดียว

ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อยู่ในระดับสูง เนื่องจากผลตอบแทนที่สูงที่ได้รับจากการลงทุนในโครงการหมู่บ้านจัดสรร ทำให้ผู้ลงทุนให้ความสนใจเข้ามาลงทุน ทำให้จำนวนบ้านเดี่ยวเพิ่มมากขึ้น และจำนวนบ้านเดี่ยวที่รอจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นไปด้วย ส่งผลให้โครงการหมู่บ้านจัดสรรต่างนำเอากลยุทธ์มาใช้กันมาก เพื่อส่งเสริมการขาย ทำให้เกิดการแข่งขันกัน ในธุรกิจบ้านจัดสรรที่รุนแรงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนาคม ศานติวิวัฒน์ (2553) ได้กล่าวว่า อุตสาหกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ได้มีการจัดแคมเปญ ทำโปร โมชั่นต่างๆมากขึ้น จากการรวบรวมผลประกอบการของบริษัทจดทะเบียนกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลางปี 2553 กำไรของบริษัทส่วนใหญ่ปรับตัวลดลงค่อนข้างมาก และธนพิชญ์ บงกชเพชร (2553) ได้กล่าวว่า การแข่งขันในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะตลาดอาคารชุด ที่มีจำนวนผู้ประกอบการจำนวนมากให้ความสนใจ เนื่องจากรูปแบบการใช้ชีวิตของคนเมืองมีที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นขนาดครอบครัวที่เล็กลง การแสวงหาความสะดวกสบายในการเดินทาง ทำให้ผู้ประกอบการได้มีการลงทุนใกล้เคียงกับระบบขนส่งสาธารณะมากขึ้น และพงศ์พร ไชยจรัส (2554) ได้กล่าวว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ และมีผู้ประกอบการเยอะ และในปี 2555 สินค้ากลุ่มของโครงการประเภทคอนโดมิเนียมจะเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคมากกว่าบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮาส์ เนื่องจากเหตุการณ์น้ำท่วมเมื่อปลายปี 2554 ที่ผ่านมา ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น และผู้ประกอบการทั้งบริษัทใหญ่ และเล็กก็หันมาผลิตคอนโดมิเนียมเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต่างก็จัดเอากลยุทธ์มาใช้ในการวางแผนการตลาด และจัดโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อเพิ่มยอดขาย และดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภค ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง และ กิตติพงษ์ บุญญานุภาพ (2557) ได้กล่าวว่า ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อยู่ในระดับสูง เนื่องจากจำนวนของผู้ประกอบการเพาะสุนัขขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ทำให้การจำหน่ายสุนัข และลูกคามีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

สำหรับผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจควรให้ความสนใจในเรื่องบ้านที่ประหยัดพลังงานมากขึ้นซึ่งเป็นการสร้างบ้านที่ลดการใช้พลังงานมากเกินความจำเป็น และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้ซื้อสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยลดการเกิดภาวะโลกร้อนเนื่องจากการในปัจจุบันได้เกิดภาวะโลกร้อน ทำให้ทุกบ้านต้องติดเครื่องปรับอากาศ และยังได้ปล่อยสารที่ทำให้โลกร้อนมากขึ้น ซึ่งภาวะโลกร้อนที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่ออนาคตของลูกหลานที่ยังต้องใช้ชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ฝนไม่ตกตามฤดูกาล, ฤดูแล้งก็แห้งแล้งมาก จนไม่สามารถปลูกพืชผลทางการเกษตรได้เป็นต้น

ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจควรมีการศึกษาระบบสินเชื่อที่เป็นของกิจการเอง โดยการที่ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้สร้างระบบสินเชื่อบ้านสำหรับลูกค้าของตนเองขึ้น ซึ่งต้องสร้างเงื่อนไขที่มีความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า และคัดกรองลูกค้าด้วย เนื่องจากในปัจจุบันเศรษฐกิจประเทศไทยค่อนข้างซบเซา ทำให้รัฐบาลไม่มีนโยบายในการสนับสนุนธุรกิจบ้านจัดสรร และผู้คนต่างก็ขาดความมั่นคงในชีวิต ทำให้ระบบสินเชื่อนี้สามารถตอบโจทย์ลูกค้าที่ต้องการซื้อบ้านเดี่ยว โดยที่บางครั้งการขอสินเชื่อกับธนาคารก็เป็นไปได้ยาก เพราะด้วยสภาวะเศรษฐกิจแบบนี้ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องลดการปล่อยสินเชื่อบ้านให้กับลูกค้าไป

ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาเพิ่มเติมเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภคบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มมากขึ้น เพื่อที่ผู้ประกอบการจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กรมสรรพากร. 2551. “ความหมายของคำว่า อสังหาริมทรัพย์”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://rdsrv2.rd.go.th/landwht/landwht02.asp>. (24 ธันวาคม 2556).
- กิตติพงษ์ บุญญานุภาพ. 2557. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ
จำหน่ายสุนัข. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
“คู่มือการจัดการ: Michael E. Porter”. 2539 [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
http://file.siam2web.com/cmma/micheal_e.porter.pdf. (20 ธันวาคม 2557).
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543. กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า.
- ชนาคม ศานติวิวัฒน์. 2553. การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างความ
ได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทบ้านเดี่ยว กรณีศึกษา บริษัท
แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (ข้อมูลสถิติ). 2556. “เครื่องชี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์”. [ระบบ
ออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www2.bot.or.th/statistics/
ReportPage.aspx?reportID=102&language=th](http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=102&language=th). (24 ธันวาคม 2557).
- ชนพิชญ์ บงกชเพชร. 2553. ปัญหา กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบ
ทางการแข่งขัน กรณีศึกษาบริษัทพุดกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ:
การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ผู้จัดการออนไลน์. 2557. “สุภชาติเปิดตัวคอนโดฯ ใหม่ “สุภชาติ มอนเต้ II” บนทำเลศักยภาพใจกลาง
เมืองเชียงใหม่”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.manager.co.
th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000139846](http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000139846) (13 พฤศจิกายน 2557).
- บริษัท เอเจนซี พอร์เรียลเอสเตทแอฟแฟร์ จำกัด. 2557. “ทิศทางการตลาดอสังหาริมทรัพย์เชียงใหม่”.
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.area.co.th/thai/area_announce/area_
anpg.php?strquey=area_announcement793.htm#](http://www.area.co.th/thai/area_announce/area_anpg.php?strquey=area_announcement793.htm#). (20 ธันวาคม 2557).
- พงศ์พร ไชยจรัส. 2554. ปัญหา กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจ
อสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา โครงการของคอนโดมิเนียม บริษัท เอเชียนพร็อพเพอร์ตี้
ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

- มูลนิธิประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทย. 2553. “อสังหาริมทรัพย์เรื่องสำคัญของชีวิต”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.thaiappraisal.org/thai/market/market_view.php?strquery=market273.html (20 ธันวาคม 2557).
- มลทิพา ศิริเกษ. 2554. การศึกษาธุรกิจและกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน กรณีศึกษาห้างไทยมาร์ทลโตร์. กรุงเทพฯ: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- รุ่งอรุณ วงศ์วุฒิ. 2555. กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของร้านขายยาแผนปัจจุบันในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. 2554. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิกิพีเดีย. 2557. จังหวัดเชียงใหม่. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://th.wikipedia.org/wiki/จังหวัดเชียงใหม่>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2553. “การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาต้นทุนที่ต่ำ การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://yourstrategy.blogspot.com/2010/03/blog-post_29.html. (20 ธันวาคม 2557).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2554. “ทิศทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ปี 2554”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.positioningmag.com/content/ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ปี-2554>. (24 ธันวาคม 2556).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2556. “ทิศทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ปี 2556”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thanonline.com/download/2555-11-14-Sammana-AsangHa-Chatchai-Phayuha-Nawi-Chai.pdf>. (24 ธันวาคม 2556).
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. 2556. “ถอดรหัสเชียงใหม่นครแห่งชีวิตและความมั่นคง”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.reic.or.th/News/Newspaper_Detail.aspx?newsid=45025. (24 สิงหาคม 2557).
- สถิติข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. 2555. “สถิติการขออนุญาตทำการจัดสรรที่ดินรายใหม่ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2543-2555”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://homewithdream.com/2013/12/09/statistics-real-estate/>. (24 ธันวาคม 2557).
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. 2554. “กลยุทธ์ (Strategy)”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://somchair.com/กลยุทธ์-strategy-7/>. (24 ธันวาคม 2556).

สมยศ นาวิกา. 2548. **ความได้เปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอดในระยะยาวองค์กร.**

กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมานิส วิจิตร. 2551. “ความหมายของกลยุทธ์”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://samsanit.blogspot.com/2008/09/blog post.html>. (24 ธันวาคม 2556).

สุรินทร์ อินตะชุม. 2555. “เกาะติดอสังหาฯ ร้อนแรงไปหรือไม่”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/Northern/DocLib_Article/.pdf. (20

ธันวาคม 2557)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556. “Gross Regional and

Provincial Product”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.nesdb.go.th/](http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=96)

[Default.aspx?tabid=96](http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=96). (20 ธันวาคม 2557).

อรุณ ศิริจานุสรณ์. 2555. **เทคนิคเบื้องต้นพัฒนาอสังหาริมทรัพย์**. กรุงเทพฯ: อักษรสัมพันธ์.

ไอลดา ศรีวรรณ. 2555. “การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของกิจการรับเหมาก่อสร้างของ

ผู้รับเหมาอิสระในจังหวัดเชียงใหม่”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

http://library.cmu.ac.th/faculty/econ/Exer751409/2555/Exer2555_no291. (20 ธันวาคม 2557).

INCquity. 2555. “5 Forces model เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด-ตอนที่ 1”.

[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://incquity.com/articles/5-forces-model>. (20 ธันวาคม

2557).

Porter, M. E. 1990. **Marketing Management**. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice

Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่

มีวัตถุประสงค์

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยข้อมูลส่วนตัวของท่านจะไม่ถูกเปิดเผยหรือนำไปใช้ประโยชน์อื่นใด นอกจากเพื่อการศึกษาเท่านั้น สุดท้ายนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงในการเสียสละเวลา ช่วยตอบแบบสอบถาม ณ ที่นี้ด้วย

คำชี้แจง

แบบสอบถามของผู้ประกอบการประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วนคือ
 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร
 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

แบบสอบถามชุดที่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อสถานที่ประกอบการ.....
2. ที่ตั้ง.....
3. ตำแหน่งงาน.....
4. รูปแบบของธุรกิจ.....
5. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ.....
6. ขนาดพื้นที่ที่จัดสรรทั้งหมด.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร

- ☐ สภาพการแข่งขันรุนแรง
- ☐ สภาพการแข่งขันปานกลาง
- ☐ สภาพการแข่งขันปกติ

2. ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อสภาพการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร

- ☐ มีรายได้สูงจากการทำธุรกิจ

- ☐ มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

- ☐ กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่งที่หลากหลาย

- ☐ จำนวนบ้านเดี่ยวที่อยู่ในระหว่างรอจำหน่าย

- ☐ อื่นๆ

3. คู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจบ้านจัดสรรมีมากน้อยเพียงใด

3.1 ทำไมถึงมีคนสนใจธุรกิจนี้มาก

3.2 คู่แข่งรายใหม่เป็นชนกลุ่มไหน เพราะอะไร

3.3 ปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการลงทุนของกลุ่มรายใหม่

☐ การจดทะเบียนขออนุญาตจัดสรรที่ดิน

☐ นโยบายการส่งเสริมจากรัฐบาล

☐ ต้องมีเงินทุนในการลงทุน

☐ ความแตกต่างของสินค้า

☐ ประสบการณ์ในการดำเนินการ

☐ อื่นๆ

4. ท่านมีการบริหารจัดการการซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการสร้างบ้าน และของตกแต่งบ้านในแต่ละโครงการอย่างไร เพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสม

ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการในการซื้อวัสดุอุปกรณ์

☐ การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง และของตกแต่งบ้าน

☐ บริษัทที่จำหน่ายวัสดุอุปกรณ์มีมาก ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มขึ้น

☐ การปรับเปลี่ยนสินค้า เมื่อเกิดความเสียหาย

.....

.....

☐ อื่นๆ

.....

.....

5. ลูกค้าสามารถต่อรองราคาในการซื้อบ้านจัดสรรกับท่านมากน้อยเพียงใด

☐ มาก

☐ ปานกลาง

☐ น้อย

.....

.....

ปัจจัยอะไรที่ท่านสามารถให้ลูกค้าต่อรองราคาบ้านได้ อย่างไร

☐ ซื้อบ้านในปริมาณมาก

.....

.....

☐ มีบริษัทที่ขายบ้านมากขึ้น ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น

.....

.....

☐ มีสินค้าที่ทดแทนกันได้

.....

.....

☐ อื่นๆ

.....

.....

6. บ้านจัดสรรของท่าน มีบ้านแบบอื่นที่สามารถทดแทนกันหรือไม่ อย่างไร
ได้เพราะ

.....

.....

ไม่ได้ เพราะ

.....

.....

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน

3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

- 1) ท่านมีวิธีการบริหารจัดการ การจัดซื้อสินค้าอุปกรณ์ในการก่อสร้างบ้านและ
สาธารณูปโภคโครงการ อย่างไร

- 2) การวางแผนเลือกซื้อที่ดินเพื่อนำมาพัฒนาโครงการบ้านจัดสรรแต่ละโครงการของท่าน มี
หลักการใดบ้างในการเลือกทำเลที่ตั้งระหว่างเขตในเมือง และเขตชานเมือง

- 3) ในแต่ละโครงการ ท่านได้วางแผนการสร้างบ้านกี่รูปแบบ และมีสัดส่วนการแบ่งที่ดินใน
การสร้างบ้านเป็นอย่างไร

3.2 กลยุทธ์ทางด้านความแตกต่าง

- 1) วัสดุที่ใช้ในการสร้างบ้าน เช่น เกรดของวัสดุในการสร้างบ้าน เป็นต้น มีความแตกต่างจาก
คู่แข่งหรือไม่ อย่างไร

- 2) โครงการบ้านจัดสรรของท่าน มีแบบบ้านให้ลูกค้าเลือกหลายหลากหรือไม่อย่างไร

- 3) ท่านได้มีการดูแลหลังการขาย และมีกำหนดระยะเวลาหรือไม่ อย่างไร

- 4) ทำเลที่ตั้งโครงการบ้านจัดสรรของท่าน มีจุดเด่นอะไรบ้าง และท่านคิดว่าได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

.....

3.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ

- 1) ท่านให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายในการขายบ้านด้านใดบ้าง

.....

.....

- 2) หมู่บ้านนี้เป็นหมู่บ้านที่สร้างบ้านแบบประหยัดพลังงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....



ภาคผนวก ข

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล

นางสาวชนิศา สมศักดิ์

เกิดเมื่อ

12 พฤษภาคม 2532

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2555

ปริญญาตรีสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะการจัดการ
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

