

การกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มกำไรของ นิติบุคคลอาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A

กิริณา เปล่งศรีเกิด¹, อัจฉราพรรณ ลีพันธ์²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ ,

คณะบริหารธุรกิจ , มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2361-3840 , โทรสาร: 0-2361-3841, Email: kiranautcc@gmail.com

²ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6207, โทรสาร: 0-2275-4892, Email: archara_p@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

จากการสภาพการแข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็น บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ คอนโดมิเนียม อพาร์ทเมนท์ หอพัก ห้องเช่า เป็นต้น มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไป สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ก็ได้มีการเปลี่ยนไปจากเดิมมากในทุกๆ ด้าน พฤติกรรมของผู้บริโภคในสังคมคนเมืองที่มีเวลาจำกัด เพราะต้องใช้เวลากับการทำงานและการเดินทางที่ต้องเร่งรีบอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท คอนโดมิเนียมที่อยู่ติดกับแนวรถไฟฟ้า ได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจเลือกซื้อหรือเช่าที่อยู่อาศัยของสังคมคนกรุงเทพฯ มากขึ้น และราคาซื้อหรือเช่า ก็อยู่ในสัดส่วนที่ยอมรับและสามารถซื้อหรือเช่าได้ เพราะการตัดสินใจเลือกซื้อบ้านเดี่ยว หรือทาวน์เฮ้าส์ ต้องใช้เวลาในการตัดสินใจศึกษาข้อมูลค่อนข้างนาน และถ้าซื้อมาแล้ว เกิดความต้องการอยากขาย ก็ทำได้ยาก เปรียบเทียบกับการซื้อคอนโดมิเนียมไม่ได้ เพราะสามารถขายขาดหรือปล่อยให้เช่าจะทำได้ง่ายมากกว่า แต่เนื่องด้วยคอนโดมิเนียมเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีอัตราการขยายตัวค่อนข้างสูงและต่อเนื่อง จึงทำให้อุตสาหกรรมคอนโดมิเนียมต่างพัฒนาภาพลักษณ์ของตนจนมีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน และผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองและเลือกซื้อสูงเนื่องจาก เพราะมีคอนโดมิเนียมให้เลือกซื้อหรือเช่าอยู่หลายแห่ง เรียกได้ว่าทุกซอยของถนนในเมืองหลวง มีคอนโดมิเนียมสร้างอยู่ทุกที่เลยก็ว่าได้ จึงทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกพิจารณาจากทำเลที่ตั้ง ราคาและการบริการเสริมต่างๆ ที่แต่ละคอนโดมิเนียมก็สรรหาจัดมาเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งลูกค้าก็สามารถเปลี่ยนไปซื้อหรือเช่าคอนโดมิเนียมรายอื่นๆ ได้โดยง่าย ดังนั้นนิติบุคคล อาคารชุด ลาซาลพาร์ค อาคาร A จำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ใหม่ เพื่อรองรับกับการแข่งขันที่รุนแรงและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ลดปัญหาสถานะขาดทุน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาเรื่อง“การกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มกำไร ของนิติบุคคล อาคารชุด ลาซาลพาร์ค อาคาร A” เพื่อช่วยให้ลดปัญหาสถานะขาดทุนต่อเนื่อง และเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1.เพื่อทำการศึกษาระบบบัญชีภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อให้ลาซาลพาร์ค คอนโดมิเนียม อาคาร A ประสบปัญหาสถานะขาดทุน 2.เพื่อศึกษาความพึงพอใจของเจ้าของร่วม หรือผู้พักอาศัยในลาซาลพาร์ค

คอนโดมิเนียม อาคาร A 3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มกำไร ของลาซาลพาร์ค คอนโดมิเนียม อาคาร A

โดยทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการคอนโดฯ และ คณะกรรมการคอนโดฯ รวม 4 ท่าน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบไม่มีโครงสร้าง ในการ สัมภาษณ์จะมีโครงสร้างของคำถามในการหาคำตอบ และข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลรายรับ รายจ่ายของคอนโดฯและบทวิเคราะห์จากบทความของสื่อต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ คอนโดมิเนียม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และข้อมูลรายรับ-รายจ่ายของคู่แข่งชั้น โดย ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างใน การ แข่งขันและกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

จากผลการศึกษาพบว่า นิติบุคคล อาคารชุด ลาซาลพาร์ค อาคาร A มีปัญหาประสบ ปัญหาภาวะขาดทุนต่อเนื่อง เนื่องจากมีคู่แข่งที่มีศักยภาพสูง เกิดขึ้นมาก ทำให้สูญเสียลูกค้าไป เพราะลูกค้าหันไปซื้อหรือเช่าอาคารฯ ที่เป็นคู่แข่ง ทำให้ตอนนี้อาคารฯ มีห้องว่างที่ยังไม่มีคน ซื้อหรือเช่าอยู่หลายห้อง และต้นทุนการดำเนินงานสูงอยู่แล้ว ประกอบกับมีห้องว่างเหลือ ทำให้ ประสบปัญหาภาวะขาดทุน จากโอกาสทางการแข่งขันและจุดแข็งของอาคารฯ จึงทำให้อาคารฯ สามารถปรับกลยุทธ์ในแต่ละระดับได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive Strategy) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest Strategies) เพราะต้องการ ฟื้นตัวเองจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นการพยุงตนเองไปก่อนในระยะแรกๆ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ซึ่งจะช่วยให้อาคารฯ มีข้อได้เปรียบจากคู่แข่งชั้น โดยการมีต้นทุนใน การดำเนินงานที่น้อยกว่า และยังคงทุกบริการที่ลูกค้าต้องการ (Customer Need) ทำให้อาคารฯ สามารถดึงดูดฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ เพื่อไม่ให้ลูกค้าย้ายหรือขายเพื่อไปพักที่อื่น และเลือกใช้ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ มาช่วยเสริม กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ อีกทางหนึ่ง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เลือกใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน โดยใช้ กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ มาช่วยเสริมกลยุทธ์ระดับบริษัท และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจอีกทางหนึ่ง

1. บทนำ

“นิติบุคคลอาคารชุด ลาซาลพาร์ค อาคาร A” นิติบุคคลอาคารชุดฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการและดูแลทรัพย์สินส่วนกลางของอาคารชุดฯ และให้มีอำนาจกระทำการใดๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการใช้ห้องชุดและการใช้ทรัพย์สินส่วนกลางร่วมกัน ทั้งนี้ตามมติของเจ้าของร่วมภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติอาคารชุดฯ เช่น

1. ดำเนินการบำรุงดูแลรักษาอะไหล่และสาธารณูปโภคเรียกเก็บเงินและหารายได้ เพื่อใช้จ่ายดังกล่าวตลอดจนเพื่อการชำระภาระภาษีอากรที่นิติบุคคลอาคารชุดฯ จะต้องชำระให้แก่ทางราชการ
2. จัดการดำเนินการด้วยวิธีใดๆ เพื่อความปลอดภัยและป้องกันอุบัติเหตุของอาคารชุดฯ และทรัพย์สินส่วนกลาง รวมทั้งทำสัญญาประกันภัยทุกชนิดกับบริษัทประกันภัย
3. จัดการดูแลรักษา และซ่อมแซมบรรดาทรัพย์สินส่วนกลางที่มีอยู่และที่จะจัดให้มีขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในสภาพที่เจ้าของร่วมในอาคารชุดฯ ใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา
4. ดำเนินการติดต่อว่าจ้างหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัท ห้างร้าน หรือบุคคลภายนอก เข้ามาดูแลรักษาและซ่อมแซมบรรดาทรัพย์สินส่วนกลางในอาคารชุดฯ
5. ดำเนินการป้องกันต่อสู้หรือเรียกร้องซึ่งสิทธิหรือทรัพย์สินใดๆ อันเป็นประโยชน์ร่วมกันของเจ้าของร่วม
6. ดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบัญญัติอาคารชุดฯ เพื่อประโยชน์ในการใช้ห้องชุดและการใช้ทรัพย์สินส่วนกลางของเจ้าของร่วม

ประเภทของธุรกิจ

เป็นอาคารชุดคอนโดมิเนียมที่ได้ยู่ติดแนวรถไฟฟ้า ย่านถนนสุขุมวิทซึ่งเป็นย่านที่ครองแชมป์การพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียมมากกว่าย่านอื่น ทำให้เป็นย่านนี้สามารถครองส่วนแบ่งการตลาดคอนโดมิเนียมสูงถึง 40% เมื่อเทียบกับจำนวนคอนโดมิเนียมที่มีอยู่ทั้งหมดในกรุงเทพมหานคร ด้วยเพราะย่านนี้ได้รับความนิยมจากลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีกำลังความสามารถในการซื้อคอนโดมิเนียมสูงมาก

กลุ่มลูกค้าหลัก

กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นคนต่างจังหวัดที่เข้ามาทำงานในกรุงเทพมหานคร แถวเขตบางนา สุขุมวิท สมุทรปราการ ซึ่งบริเวณดังกล่าวนี้มีทั้งสำนักงาน และโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ เช่น นิคมอุตสาหกรรมบางปู นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรล์ อาคารสำนักงานทศพลแลนด์ อาคารสำนักงานเซ็นทรัลซิตี เป็นต้น และกลุ่มลูกค้าดังกล่าวจัดเป็นกลุ่มประเภทมีรายได้ต่อครัวเรือน 32,000 บาทขึ้นไป (อ้างถึง ภาคผนวก ก ตารางที่ 1 รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน) เพราะเทียบกับอัตราค่าเช่าเฉลี่ยอยู่ที่ห้องละ 3,500 บาทขึ้นไป ไม่รวมค่าส่วนกลาง และค่าสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นๆ

สภาพการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

เนื่องจากในซอยลาซาล มีลาซาลพาร์คคอนโดมิเนียมเพียงรายเดียว ที่เป็นคอนโดที่มีบรรยากาศทั้งภายในภายนอกที่ดูร่มรื่น และอยู่ใกล้ปากซอยฝั่งสุขุมวิทมากที่สุด และราคาขายก็ไม่สูงมากนัก คือราคาขายห้อง อยู่ที่ประมาณห้องละ 9.5 แสน ถึง 1.5 ล้านบาท และโครงการภายใต้แบรนด์ของลาซาลพาร์คเอง ประกอบไปด้วย

นิติบุคคลอาคารชุด ลาซาล พาร์ค อาคาร A พื้นที่ตามอัตราส่วน 580 ตร.วา

นิติบุคคลอาคารชุด ลาซาล พาร์ค อาคาร B พื้นที่ตามอัตราส่วน 580 ตร.วา

นิติบุคคลอาคารชุด ลาซาล พาร์ค อาคาร C พื้นที่ตามอัตราส่วน 566 ตร.วา

นิติบุคคลอาคารชุด ลาซาล พาร์ค อาคาร D พื้นที่ตามอัตราส่วน 566 ตร.วา

(สัดส่วนการแบ่งนี้ ตามภาระจำยอมที่ระบุหลังโฉนด หมายเลข 250000,250001)

ซึ่งแต่ละอาคารนั้น อยู่ในพื้นที่เดียวกันทั้งหมด 2,292 ตารางวา ได้ถูกก่อสร้างขึ้นและจดทะเบียนครั้งแรกก่อนโอนเป็นกรรมสิทธิ์ของนิติบุคคลอาคารชุด โดย บริษัท แชนด์ แอนด์ สโตน จำกัด ซึ่งหมายความว่า อาคารชุดทั้ง 4 อาคารนั้น จะมีลักษณะของตัวอาคาร การตกแต่งภายใน ภายนอก และพื้นที่ใช้สอยต่างๆ และราคาซื้อขาย อยู่ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก และตั้งอยู่ในเนื้อที่บริเวณเดียวกัน มีการแบ่งพื้นที่ใช้สอยในการจอดรถร่วมกัน และมีสระว่ายน้ำร่วมกัน ซึ่งเหตุนี้เองนิติบุคคลอาคารชุด ลาซาล พาร์ค ทั้ง 3 อาคาร จึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญที่สุดของนิติบุคคลอาคารชุด ลาซาล พาร์ค อาคาร A และอาคารทั้งหมดนี้มีการแข่งขันเพื่อแย่งลูกค้ากันค่อนข้างรุนแรงมาก

ปัญหา และลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ปัญหาหลักของลาซาลพาร์คคอนโดมิเนียม อาคาร A ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในช่วงนี้คือมีทิศทางที่กำไรลดลง ทำให้ผลประกอบการ คือ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากอาคารฯ กำลังเผชิญกับภาวะต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทั้งราคาวัสดุ ราคาพลังงาน รวมถึงต้นทุนทางการเงินที่สูงขึ้น ทำให้อัตรากำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง

2. ทฤษฎีและ/หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร

ส่วนที่ 1 ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (External Environmental Analysis)

1.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Forces Model)

1.3 การวิเคราะห์ภายใน (Internal Analysis)

1.3.1 ทฤษฎีกรอบข่าย 7'S

1.3.2 รากฐานข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.4 ทฤษฎี SWOT Analysis

1.5 ทฤษฎี TOWS Matrix

1.6 การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 3 ระดับ

1.6.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

1.6.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

1.6.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ส่วนที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาด

2.1 Niche Market

2.2 การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication; IMC)

2.2 เกณฑ์การวัดความพึงพอใจลูกค้า ACSI (American Customer Satisfaction Index)

ส่วนที่ 3 ทฤษฎีการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ (TQM)

ส่วนที่ 4 ทฤษฎีแรงจูงใจ / ทฤษฎีเสริมแรง

3. วิธีการศึกษา

1. ศึกษาระบบการเก็บค่าเช่าห้อง และค่าสาธารณูปโภค และรวบรวมข้อมูล จากนิติบุคคล อาคารชุด ลาซาลพาร์ค อาคาร A
2. สัมภาษณ์ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A และคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
3. สัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้ที่พักอาศัยในนิติบุคคลอาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A ทั้งเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัย เพื่อให้ทราบแนวทางในการกำหนดหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่อไป
4. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์

4. ผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการและคณะกรรมการฯ ในการกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน จุดแข็งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไขโอกาสเป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพและข้อได้เปรียบซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคเป็นปัญหา วิกฤตที่จะทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

จุดแข็ง

1. นิติบุคคลอาคารชุดฯ อาคาร A เป็นอาคารแรกที่สร้างขึ้นก่อนอาคาร B C และ D จึงทำให้เป็นอาคารที่มีชื่อเสียงและมีคนรู้จักก่อนอาคารอื่น
2. อยู่ใกล้กับสระว่ายน้ำ และมีพื้นที่ในการจอดรถครบทุกห้อง
3. บรรยากาศบริเวณอาคารร่มรื่น เพราะมีพื้นที่ในการจัดสวนหย่อมกว้างขวาง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน
4. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมทั้งบุคลากร และอุปกรณ์เสริมด้านความปลอดภัย เช่น ระบบกล้องวงจรปิด
5. พนักงานประจำคอนโดฯ สามารถให้บริการต่างๆ เช่น ซ่อมแซมภายในห้อง แจ้งข้อมูลค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น กับเจ้าของร่วมหรือผู้พักอาศัย ได้ภายใน 1-2 วัน

จุดอ่อน

1. สถานะทางการเงินยังขาดสภาพคล่องทำให้เป็นอุปสรรคในการเพิ่มการให้บริการแก่เจ้าของร่วมหรือผู้อยู่อาศัย
2. ผู้จัดการคอนโดฯ ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการกับธุรกิจอาคารชุด
3. ใช้ระบบครอบครัวในการบริหารงาน

โอกาส

1. โครงการของภาครัฐบาล และธนาคารบางแห่ง มีนโยบายในการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และปล่อยวงเงินให้กู้สูงสุดถึงร้อยละ 90 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายแก่ประชาชนเพื่อซื้อห้องชุดพักอาศัยหรือคอนโดมิเนียม
2. มีโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้า BTS เชื่อมสู่ถนนสุขุมวิท เปิดให้บริการปี 2552 รถไฟฟ้า BTS ส่วนต่อเชื่อมจากสถานีอ่อนนุช ปัจจุบันโครงสร้างแล้วเสร็จ ส่วนที่ดำเนินการคืองานวางราง และงานทำสถานีโดยสาร ซึ่งสถานีลาซาลอยู่ห่างจากอาคารเพียง 300 เมตร จะทำให้เกิดความสะดวกแก่เจ้าของร่วมหรือผู้พักอาศัยสามารถเดินทางไปยังสถานที่ต่างๆ ได้โดยไม่ต้องพบกับปัญหาการติด
3. พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนมานิยมในการซื้อที่พักอาศัยแบบคอนโดมิเนียมมากขึ้น เนื่องจากซื้อขายได้ง่าย และถ้าย้ายไปอยู่ที่อื่น ก็ยังสามารถเก็บคอนโดฯไว้ให้สำหรับเช่าได้ง่ายกว่าซื้อขายหรือเช่าบ้าน
4. อัตราการเจริญเติบโตของตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทคอนโดมิเนียม มีอัตราสูงขึ้นในทุกๆ ปี

อุปสรรค

1. คู่แข่งขันมีอำนาจมากกว่าด้านต้นทุน
2. ในภาวะที่เศรษฐกิจและการเมืองยังไม่มั่นคง ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าบางกลุ่ม หันไปสนใจเช่าประเภท คอนโดฯ ระดับกลาง จนถึงระดับล่าง, อพาร์ทเมนท์, ห้องเช่า เป็นต้น แทนการเช่าหรือซื้อคอนโดฯ

แนวทางในการแก้ไข้ปัญหา

แสดงการสรุปทางเลือกของกลยุทธ์ อาคารฯ เลือกใช้กลยุทธ์ในระดับบริษัทเป็นกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive Strategy) โดยใช้กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest Strategies) เพราะต้องการฟื้นตัวเองจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นการพยุงตนเองไปก่อนในระยะแรกๆ และเลือกใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ซึ่งจะให้อาคารฯ มีข้อได้เปรียบจากคู่แข่งได้ในระยะยาว เพราะอาคารฯ มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และยังคงไว้ซึ่งบริการที่ลูกค้าต้องการ (Customer Need) ทำให้อาคารฯ สามารถดึงดูดฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ เพื่อไม่ให้ลูกค้าย้ายหรือขายเพื่อไปพักที่อื่น และเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ มาช่วยเสริมกลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ อีกทางหนึ่ง

5. สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงปัญหาวิกฤตอาคารชุด ลาดพร้าว ๓ อาคาร A ซึ่งหัวข้อในการศึกษา คือ การกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มกำไรของ นิติบุคคลอาคารชุด ลาดพร้าว ๓ อาคาร A จากการศึกษาพบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของอาคาร มีค่อนข้างสูง ทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และบางเดือนต้องรับภาระขาดทุน ส่งผลให้อัตราการทำกำไรของอาคารลดลง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่ารายได้ อาคารจึงทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเริ่มตั้งแต่การศึกษาถึงระบบโครงสร้างของอาคารและศึกษาขั้นตอนการทำงาน ซึ่งสาเหตุของปัญหามาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ทางอาคารจึงเร่งทำการหาทางแก้ไขโดยด่วน จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางแก้ไข ได้แก่ 1.การนำระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาบริหารจัดการองค์กร นำทฤษฎีทางการตลาดมาใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของร่วมหรือผู้พักอาศัย นำทฤษฎีการจูงใจ และทฤษฎีการเสริมแรง เพื่อจูงใจให้กับพนักงานที่ทำงานประจำภายในอาคาร เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และอาคารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกโดยการให้ผู้จัดการคอนโด และกรรมการคอนโด มาร่วมแสดงความคิดเห็นในแต่ละทางเลือก เนื่องจากผู้จัดการคอนโดและกรรมการคอนโด เป็นคนที่บริหารจัดการอาคาร และเป็นผู้ที่เข้าใจขั้นตอนในการทำงานมากที่สุด หลังจากทีผู้จัดการคอนโด และคณะกรรมการคอนโด ได้แสดงความคิดเห็นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผลสรุปคือ เลือกทางเลือกกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategies) และเลือกใช้กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) เลือกใช้ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) และผลการแสดงความคิดเห็นจากผู้จัดการคอนโดฯ และคณะกรรมการคอนโดฯ ได้มีการพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมและอนุมัติให้ดำเนินการต่อไปได้

หลังจากที่อาคาร ได้เลือกแนวทางเลือกแล้ว สามารถแก้ปัญหาการทำงานล่าช้าได้ ลดข้อผิดพลาดได้ ค่าใช้จ่ายลดลง กำไรเพิ่มขึ้น และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของร่วมหรือผู้พักอาศัยได้

ผลที่ได้รับจากการออกแบบสอบถาม โดยที่ก่อนหน้านี้ ทางอาคาร ไม่เคยสอบถามรายละเอียดเป็นประเด็นในลักษณะนี้มาก่อน ทำให้ยังไม่สามารถทราบความต้องการและอุปสรรคที่แท้จริงของเจ้าของร่วมหรือผู้พักอาศัย การออกแบบสอบถามและการสรุปแบบสอบถาม ทำให้ทราบแนวทางของปัญหาและนำปัญหาเหล่านั้นมาทำการแก้ตามขบวนการแก้ปัญหาโดยมีจุดประสงค์ให้เกิดความพอใจของเจ้าของร่วมหรือผู้พักอาศัย

จากปัญหาที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของอาคารเพิ่มขึ้น การศึกษานี้ช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงที่ทำให้กำไรของอาคารลดลง สืบเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

6. ข้อเสนอแนะการศึกษา

1. ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้จัดการคนโตๆ และคณะกรรมการคนโตๆ ควรที่จะมีภาวะความเป็นผู้นำที่สูง ควรจะเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงาน และเป็นต้นแบบที่ดีให้กับพนักงานทุกคน

2. ควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลจากการทำงาน ฯลฯ

3. แนวทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เลือกนั้น สามารถให้ผลตอบแทนระยะยาวดีกว่าแนวทางเลือกอื่น ๆ และสามารถถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของอาคารต่อไปได้

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อัจฉราพรรณ ลิขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำแนวทางการทำงานตรวจตราและแก้ไขเนื้อหา รวมทั้ง อาจารย์ ดร. ภูษิต วงศ์หล่อสายชล ประธานกรรมการ และ อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ ฟูศิริ กรรมการ

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาอยู่ และพี่ๆ เพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโททุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด

บรรณานุกรม

จินตนา บุญบงการ และ ภัฏฐพันธ์ เขจรันันท์. 2547. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547. ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด

- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541. **TQM Living handbook, an executive summary.** พิมพ์ครั้งที่ 2. บีพีอาร์คอนซัลแทนท์
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2544. **การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ ตอนที่ 1 การสถาปนาระบบ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์ จำกัด
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2548 **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
- สมวงศ์ พงศ์สถาพร. 2547. **การตลาดบริการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: เลิฟแอนด์ลิฟ.
- สหัสโรจน์ โรจน์เมธา และ จัตรชัย บุญนาค. 2544. **การบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: ทิปปิง พอยท์.