



มูลนิธิส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
ระดับอุดมศึกษา (สกอ.)

นำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ

เครื่อง่ายบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 18  
และลำปางวิจัย ครั้งที่ 4

กลุ่มวิทยาการจัดการและการสื่อสาร

บูรณาการงานวิจัย  
สู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน

ณ อาคารไอพาร์ ไรจน์สิริชัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง | 20 กรกฎาคม 2561



## รายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceeding)

การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคเหนือ ครั้งที่ 18 และลำปางวิจัย ครั้งที่ 4



## รายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceeding)

การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 18 และลำปางวิจัย ครั้งที่ 4

- บรรณาธิการที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์จำเนียร นันทิลก  
: รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ สายธนู  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ ชัยเสนา
- บรรณาธิการ : รองศาสตราจารย์ ดร.พรชนก ทองลาด
- กองบรรณาธิการ : รองศาสตราจารย์ ดร.วิลาศ พุ่มพิมล  
: รองศาสตราจารย์ ดร.บุญขววรรณ วิงวอน  
: รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ อินดีะชัน  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิยดา เหล่มตระกูล  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนันท์ ฐิตียาปราโมทย์  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารธนา โกวิทยางกูร  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงจันทร์ เตียววิไล  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเหลือ ใจมโน  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนกร สิริสุคันธา  
: อาจารย์ ดร.ดวงใจ พุทธวงศ์  
: อาจารย์ ดร.สมชาย บุญศิริเกษัส  
: อาจารย์ ดร.ศิวัช ตั้งประเสริฐ
- คณะผู้จัดทำ : อาจารย์ณรงค์ คชภักดี  
: นางสาวต้องตา จรูญศรีวัฒนา  
: นายลิขิต ศิริ
- จัดพิมพ์โดย : สถาบันวิจัยและพัฒนา และ สำนักงานประสานงานบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
119 หมู่ 9 ตำบลชมพู ถนนลำปาง – แม่ทะ  
อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52100  
โทรศัพท์ 0-5423-7399 ต่อ 3832 หรือ 1227 โทรสาร 0-5423-7388-9  
E-mail : res\_lpru@hotmail.com / gradlpru@gmail.com  
Website : <https://www.lpru.ac.th>

## คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ได้รับเกียรติเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ซึ่งประกอบไปด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง จัดขึ้นครั้งนี้เป็นครั้งที่ ๑๘ โดยจัดร่วมกับลำปางวิจัยครั้งที่ ๔ ในวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ภายใต้หัวข้อ “บูรณาการงานวิจัยสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นเวทีสาธารณะด้านการวิจัย และวิชาการให้กับคณาจารย์ นักวิชาการ นิสิต นักศึกษา ได้แลกเปลี่ยนความรู้ อันจะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงานวิจัย สร้างสรรค์งาน วิชาการที่เข้มแข็ง ยั่งยืน ตอบสนองความต้องการทางสังคม และประเทศชาติต่อไป โดยผ่านเวทีนำเสนอผลงานวิชาการต่อที่ประชุมวิชาการที่มีรายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceedings) ตลอดจนนักศึกษสามารถนำผลงานวิจัยไปต่อยอด หรือใช้ประโยชน์และสามารถบูรณาการเข้ากับศาสตร์ต่าง ๆ ได้

บทความทุกบทความที่นำเสนอในรายงานสืบเนื่องการประชุมสัมมนาวิชาการ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ ๑๘ และลำปางวิจัยครั้งที่ ๔ นี้จะได้รับการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ที่ประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่กลั่นกรองบทความวิจัย (Peer reviews) ก่อนจัดการประชุมสัมมนาวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิพากษ์บทความทั้งภาคบรรยาย (Oral presentation) และภาคโปสเตอร์ (Poster presentation) รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจบทความหลังจากการจัดประชุมทางวิชาการดังกล่าว โดยแบ่งเป็น ๘ กลุ่ม ดังนี้ ๑. กลุ่มการศึกษา ๒. กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๓. กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ ๔. กลุ่มวิทยาการจัดการและการสื่อสาร ๕. กลุ่มมนุษยศาสตร์/สังคมศาสตร์ ๖. กลุ่มเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร ๗. กลุ่มเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและวิศวกรรม และ ๘. กลุ่มอื่นๆ เช่นวิจัยสถาบัน ซึ่งทั้ง ๘ กลุ่ม แบ่งเป็นภาคบรรยาย และภาคโปสเตอร์ รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการดังกล่าว จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางวิชาการเพื่อเผยแพร่และอ้างอิงต่อไป

ในนามของผู้จัดการประชุมสัมมนาวิชาการ ขอขอบพระคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงานทุกท่านที่เสียสละเวลาในการคัดเลือกบทความและดำเนินการให้งานประชุมสัมมนาวิชาการนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณนักวิจัย เจ้าของผลงานวิจัยที่นำเสนอและผู้เกี่ยวข้องทุกคนที่เสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ เพื่อให้การประชุมสัมมนาวิชาการในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คณะกรรมการจัดทำรายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการ  
และนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ

	หน้า
พฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวโดยชาวต่างชาติต่อพืชรักบี้ บ้านคำ เชียงราย	960
กลยุทธ์การวางแผนภาษีเพื่อการส่งเสริมการขาย ของ ธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก	979
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตสุรา ของผู้ประกอบการสุรากลั่นชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัด สงขลา ตรัง พัทลุง	999
ความพึงพอใจด้านการจัดการโลจิสติกส์เพื่อการเดินทาง ท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ในจังหวัดตรัง	1018
กระบวนการสื่อสารเพื่อสืบทอดประเพณีปักธงชัยในยุค โลกาภิวัตน์ อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก	1033
ความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ ตามศาสตร์การแพทย์แผนไทยของมารดาหลังคลอด ใน จังหวัดสงขลา	1046
การจัดการเชิงกลยุทธ์สถาบันพัฒนาบุคลากรของ ข้าราชการในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (กรณีศึกษา โรงแรมขงลิ)	1059
การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจร้านเสื้อกีฬาในเขตเทศบาล นครยะลา	1079
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนกวดวิชาในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (กรณีศึกษาโรงแรมขงลิ)	1099
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้งานแอปพลิเคชันธุรกรรม ทางการเงินในยุคไทยแลนด์ 4.0	1119
การจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment (กรณีศึกษาโรงแรมขงลิ)	1131
การระดมทุนและสิ่งประดิษฐ์เพื่อระบบการจัดการขยะรี ไซเคิลในชุมชนตำบลทุ่งก่อ อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัด เชียงราย	1148
การจัดการขยะด้วยศักยภาพชุมชนและความร่วมมือ จากโรงเรียนเครือข่ายในหมู่บ้านป่าตาลคอย ตำบลป่า ตาล อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย	1164



การจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment  
(กรณีศึกษาโรงแรมช้างลิ)

Strategic Management of Government Officers Full Service Apartment  
(A Case Study of Changlee Hotel)

กนกอร หะยีมะ (Kanokon Hajimaji)<sup>1</sup> นรินทร์เกียรติ ลีวีคุณูปการ  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

<sup>1</sup>Corresponding author. E-mail: Nirunkiat@yru.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาคำนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) เพื่อสร้างโมเดลธุรกิจ Business Model Canvas ของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างลิ(2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรม ช้างลิ(3) เพื่อค้นหาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างลิสำหรับ ผู้ประกอบการกิจการ ข้าราชการ และศูนย์ อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคำนี้ คือ ผู้ประกอบการกิจการ Apartment ข้าราชการ และ เจ้าหน้าที่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดน ภาคใต้ (ศอ.บต.) ผลการศึกษาพบว่า

Business Model Canvasของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษา โรงแรมช้างลิ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มลูกค้าได้แก่ ข้าราชการทุกหน่วยงานพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานเอกชน คุณค่าสินค้า/บริการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศดี บริการที่ประทับใจ ความสะดวกสบายความปลอดภัย ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า โดยผ่านทางโซเชียลมีเดีย เฟส เพจไลน์ line@ IG ฯลฯ ป้ายโฆษณา แผ่นพับ ใบปลิว รถเคลื่อนที่ผ่านหน่วยงานภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ต่างๆ ความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการจัดโปรโมชั่นชั้นการให้บริการที่ดี การให้คำแนะนำปรึกษาด้าน ห้องพักและการเข้าพัก บริการอย่างมือชีพ และ call center รายได้หลัก ได้จากค่าห้องพัก ค่าอาหารอาหารว่าง ค่าซักรีดการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและสินค้า OTOP ทรัพยากรหลัก ได้แก่ อาคารสถานที่ทรัพยากรทุนทรัพยากรบุคคล กิจกรรมหลัก คือการแก้ปัญหาให้ลูกค้าบริการทุกระดับ อย่างเท่าเทียมบริการด้วยรอยยิ้มไมตรี พันธมิตร ได้แก่ องค์กรภาครัฐ องค์กรธุรกิจ องค์กร รัฐวิสาหกิจองค์กรอาสาสมัคร โครงสร้างต้นทุน ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการ ประชาสัมพันธ์ และค่าสาธารณูปโภค



จุดแข็งของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างลี จากการศึกษาพบว่า ทำเลที่ตั้งใกล้กับย่านการค้า และใกล้แหล่งอุปโภคบริโภค การเลือกทำเลที่ตั้งสถานประกอบการ การให้บริการซักรีด จุดอ่อนของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างลี จากการศึกษา พบว่า ห้องพักรับมีระดับราคาสูงกว่าคู่แข่งอื่น อาจจะเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจห้องพักมีระดับราคาสูงกว่าคู่แข่งอื่น โอกาสของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างลีจากการศึกษา พบว่า มีมาตรฐานในการบริการทำให้รองรับลูกค้าหลากหลายกลุ่มเนื่องจากมีมาตรฐานในการบริการ อุปสรรคบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างลีจากการศึกษา พบว่า เศรษฐกิจหดตัวและซบเซา ซึ่งอาจเกิดจากหลายเหตุการณ์อย่างวิกฤตการเงิน พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปรวมถึงปัญหาความไม่สงบในพื้นที่

การวางแผนกลยุทธ์หรือแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างลี ผลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยเห็นว่า สามารถกำหนดกลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต ด้วยกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว วัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโต เพื่อความอยู่รอดเป็นสำคัญ การสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้น 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment

### Abstract

The purposes of this research were (1) to build the Business Model Canvas of the government officers full service apartment : a case study of Changlee hotel (2) to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threats which effected to the strategic management of the government officers full service apartment : a case study of Changlee hotel and (3) to look for the guidelines f strategic management of the government officers full service apartment : a case study of Changlee hotel for the entrepreneurs, the government officers who claimed for an accommodation reimbursement and the Southern Border Provinces Administration



Centre (SBPAC). The samples in this study were the entrepreneurs who were running an apartment business, the government officers who claimed for an accommodation reimbursement and the officers of the Southern Border Provinces Administration Centre (SBPAC). The results were as follows:

The Business Model Canvas of the government officers full service apartment: a case study of Changlee hotel found that the customer segments were various government officers, the state enterprise employees and the private sector employees. Value propositions were well – surrounded and atmosphere, impressive service, convenience and safety. Channels were social medias; facebook, homepage, live, line@, instagram and etc., billboard, brochure, pamphlet, transit advertising, government sector, state enterprise sector and private sector. Customer relationships comprised of promotions, good services, suggestions of room and check – in information, professional service and call center. Revenue streams were from room cost, meal cost, refreshment cost, laundry cost, souvenir and OTOP selling. Key resources were buildings, capital resource, and human resource. Key activities were customer’s problem solving, equal - standard and friendly services. Key partners were government sectors, business sectors, state enterprise sectors, and voluntary sectors Cost construction were employee’s allowance, advertising payment and utility cost.

The strengths of the government officers full service apartment: a case study of Changlee hotel were the location was near the trade area facilitation area, business location and laundry service. The weakness was a higher room – rated comparing with others which could affect customers’ decision. The opportunity was it could serve various customer segments with standard services. The threat was a recession which could be occurred from financial crisis, the changing of consumers’ behavior including the unrest situation in the area.

The planning of strategies or guidelines in strategic management of the government officers full service apartment: a case study of Changlee hotel according to the research’s results, researcher was able to formulate the strategies as 1) corporate strategy by implementing the growth strategies to increase sales, profits and assets especially during the business expansion. The objective of using this me





was to continually grow up which would bring more increasing sales. 2) Business strategy by implementing differentiation strategy, the companies used this method to make competitive advantages with other competitors in the market or the same industrial business unit. The resources and talents were made the company getting the competitive advantages in order to help the business success.

## บทนำ

บ้านหรือที่อยู่อาศัยถือเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานประการหนึ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่ทุกสังคมจะขาดเสียไม่ได้โดยที่อยู่อาศัยเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมกล่าวคือนอกจากจะใช้เป็นที่กำบังเพื่อการพักอาศัยแล้วยังเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความ เป็นอยู่ที่ดีรวมทั้งการยอมรับทางสังคมด้วย โดยที่อยู่อาศัยนั้นเปรียบเหมือนสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงเกียรติยศและสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจของผู้อยู่อาศัยเมื่อสภาพสังคมเศรษฐกิจของประเทศเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านการศึกษาต่อและการทำงานทำให้พวกเขาเหล่านั้นต้องย้ายจากภูมิลำเนาเดิมจึงทำให้เกิดแนวคิดในการสร้างที่อยู่อาศัยให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นซึ่งที่อยู่อาศัยที่มีรองรับนั้นมีหลายรูปแบบเช่นหอพักในสถาบันการศึกษาบ้านเช่าห้องแบ่งให้เช่าและอพาร์ทเมนต์ หรือแม้กระทั่งบ้านพักข้าราชการ เป็นต้น บ้านพักข้าราชการช่วยสนองความต้องการของผู้ที่ย้ายจากภูมิลำเนาเดิมมาพักอาศัยเพื่อความสะดวกในการเดินทางไปทำงานและเพื่อความต้องการอิสระในการพักอาศัยการที่มีที่พักที่มีบรรยากาศดีมีสภาพแวดล้อมที่ดีสงบและเรียบร้อยและมีความปลอดภัยจะช่วยส่งเสริมการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ (รุ่งศักดิ์ จงคุ้มวงศ์, 2555 : 6)

จังหวัดยะลาเป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่มีเหตุก่อความไม่สงบในพื้นที่สาม จังหวัดชายแดนภาคใต้เกิดขึ้น เป็นเหตุให้ไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จึงทำให้ข้าราชการและประชาชนจำนวนหนึ่งไม่มีความปลอดภัยในการเดินทางจากต่างอำเภอหรือ ต่างจังหวัดเข้ามาทำงานในอำเภอเมืองยะลา จึงมีความจำเป็นต้องเข้ามาพักอาศัยตามเป็นจำนวนมากจึงทำให้ธุรกิจห้องเช่าเป็นธุรกิจหนึ่งที่ นักลงทุน ในท้องถิ่นให้ความสนใจ และต้องการลงทุนเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีการขยายตัวของธุรกิจประเภทห้องพักให้เช่าสูง โดยมีการก่อสร้างเพิ่มขึ้น และมีการเปิดห้องพักให้เช่ามากขึ้นทุกปี ธุรกิจทางด้านห้องพักให้เช่าในจังหวัดยะลาจึงมีการแข่งขัน ค่อนข้างสูง ทั้งในด้านราคาความสะดวกสบายในห้องพัก และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หอพักเป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับผู้ที่เข้ามาศึกษาหรือทำงานในจังหวัดยะลา แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดของหอพัก เช่น พื้นที่ที่ค่อนข้างจำกัด ไม่มีพื้นที่อเนกประสงค์ต่าง ๆ เมื่อเทียบกับ อพาร์ทเมนต์ บ้านเช่า ซึ่งมีบริเวณที่กว้างขึ้น มีบริเวณเป็นสัดส่วน จึงทำให้ธุรกิจประเภทหอพักมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งด้านราคา ความสะดวกสบายในห้องพัก และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (เทศบาลนครยะลา, 2559)



โรงแรมขางลีเดิมเป็นอาคารโรงแรมขนาดใหญ่ 16 ชั้น ตั้งอยู่ใจกลางเมืองย่านเศรษฐกิจของจังหวัดยะลาซึ่งได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จนไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ สำนักงานบังคับคดีเคยประกาศขายทอดตลาดมาแล้วแต่ไม่มีผู้ซื้อ ซึ่งปัจจุบันสำนักบังคับคดีได้ประเมินราคาทรัพย์สินไว้ที่ 225,488,000 บาท โดยจะดำเนินการประกาศขายทอดตลาดจำนวน 6 นัด นัดแรกขายราคาเดิมที่ประเมิน (100%) นัดที่ 2 ขายราคา 202,737,600 บาท (ลดลง10%) ครั้งที่ 3 ขายราคา 180,390,400 บาท (ลดลง 20%) ครั้งที่ 4 ขายราคา 157,841,600 บาท (ลดลง 30%) และหลังจากนั้นก็ยื่นราคาเป็น 157,841,600 บาท กรมสิทธิในที่ดินเป็นของบริษัทยะลาขางลี จำกัด โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับโอนสิทธิ์การรับจ้างในทรัพย์สินของลูกหนี้ จากธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) มีแนวคิดที่จะซื้อโรงแรมขางลี เพื่อใช้อาคารขนาดใหญ่ มีพื้นที่ใช้สอยจำนวนมากกว่า 1 หมื่นตารางเมตร เพื่อเป็นศูนย์กลางการบริการประชาชนในมิติต่างๆ และการช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบ โดยส่วนหนึ่งทางศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) มีแนวคิดที่จะสร้างเป็นบ้านพักข้าราชการ ซึ่งบ้านพักข้าราชการ เป็นบ้านพักที่ทางราชการจัดไว้ให้แก่ข้าราชการที่ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องที่อยู่เพราะทางราชการเป็นเหตุ เนื่องจากได้รับคำสั่งให้เดินทางไปประจำต่างห้องที่ โดยให้มีสิทธิเข้าพักอาศัยหรือ การได้รับค่าเช่าบ้านเท่าที่จ่ายจริงตามสมควรแก่สภาพบ้าน แต่ไม่เกินจำนวนเงินที่กำหนดไว้ในบัญชีอัตราค่าเช่าบ้าน เว้นแต่ข้าราชการผู้นั้นเข้าข้อยกเว้นที่ทำให้ไม่เกิดสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน (วันเพ็ญ เลี้ยงถนอม, 2555)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษา “การจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมขางลี” เพื่อสนองตอบนโยบายการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ.2555-2557 ภายใต้ยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มุ่งฟื้นความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชน และเดินทางพัฒนาพื้นที่ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต สังคม และวัฒนธรรม การที่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) เปิดบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment เป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อเพิ่มความสะดวก สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่ชายแดนใต้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างโมเดลธุรกิจ Business Model Canvas ของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมขางลี
2. เพื่อวิเคราะห์ SWOT ที่ส่งผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมขางลี

3. เพื่อค้นหาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างสีสำหรับ ผู้ประกอบการกิจการ ข้าราชการ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ด้านประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

###### 1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

- 1) ผู้ประกอบการกิจการ Apartment ที่ได้ขออนุญาตจัดตั้ง และจดทะเบียน Apartmentถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด
- 2) ข้าราชการทุกสังกัด ทุกหน่วยงาน
- 3) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างสี

###### 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

- 1) ผู้ประกอบการกิจการ Apartment ในเขตพื้นที่ จังหวัดยะลา จำนวน 3 คน
- 2) ข้าราชการ จำนวน 3 คน
- 3) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างสี จำนวน 3 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ทั้งนี้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเฉพาะหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการส่งเสริมบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างสี เท่านั้น

#### เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

##### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการเชื่อมโยงระบบความคิดกับระบบข้อเท็จจริงเข้าด้วยกัน หรือคือการรวบรวมข้อมูลจากปรากฏการณ์อย่างเป็นระเบียบจนได้แบบแผนที่แท้จริงโดยอาศัยวิธีการต่างๆ ของศาสตร์ต่างๆ เข้าช่วย (สุภางค์ จันทวานิช, 2537 อ้างถึงใน สมยศ พุ่มหว่า, 2557: 146) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการศึกษา

## 2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

ในการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างเผือกผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นคำถามและจุดประสงค์ของการวิจัย
2. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ตำรา และบทความทางวิชาการ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยกำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถาม ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบปรับปรุงความถูกต้องตามข้อเสนอแนะ
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ทำการปรับปรุงแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านเนื้อหา (Content Validity) แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
6. นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้าย
7. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านกระบวนการต่างๆ จนมีความสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว มาจัดทำเป็นเป็นชุดแบบสัมภาษณ์ จำนวน 9 ชุด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบ Case Study เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและครบถ้วน ผู้วิจัยจึงใช้เครื่องมือในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์มีจุดสนใจอยู่แล้ว จึงพยายามหาคำตอบและความสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่จุดที่สนใจ ทั้งนี้เพราะในบางครั้งผู้สัมภาษณ์อาจจะไม่ต้องถามทราบเหตุผลหรือข้อเท็จจริงในเรื่องหนึ่งเรื่องใดทุกชั้นตอน เพราะอยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัย ในขณะนั้น จึงเลือกสัมภาษณ์เอาแต่จุดที่ต้องการเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและครบถ้วนในเชิงลึก (สุภางค์ จันทวานิช, 2554 : 78) เพื่อเข้าถึงข้อมูลแบบเจาะจงเฉพาะกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ เพื่อหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

- สัมภาษณ์ผู้ประกอบการกิจการ Apartment

ซึ่งเป็นผู้ประกอบการกิจการเกี่ยวกับธุรกิจบ้านพักให้เช่า จำนวน 3 ราย โดยประสานและนัดเวลาการเข้าสัมภาษณ์ ที่แน่นอน

- สัมภาษณ์ข้าราชการ จำนวน 3 คน โดยการทำหนังสือเพื่อขออนุญาตและนัดเวลา  
การเข้าสัมภาษณ์ ณ หน่วยงานที่ข้าราชการทำงานอยู่

- สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)  
จำนวน 3 ราย โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling)

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ  
ทั้งข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม ตำรา เอกสาร ข้อมูลทางสถิติที่ทางหน่วยงานราชการได้  
รวบรวมไว้ รวมถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ

## ผลการวิจัย

2. Business Model Canvas ของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment  
กรณีศึกษาโรงแรมช้างสี จากการศึกษา พบว่า

1.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segment) ได้แก่ ข้าราชการทุกหน่วยงาน พนักงาน  
รัฐวิสาหกิจ และพนักงานเอกชน

1.2 คุณค่าสินค้า/บริการ (Value Propositions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมและ  
บรรยากาศดี บริการที่ประทับใจ ความสะอาดสบาย ความปลอดภัย

1.3 ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) โดยผ่านทาง โซเชียลมีเดีย เฟส เพจ ไลน์  
line@ IG ฯลฯ ป้ายโฆษณา แผ่นพับ ใบปลิว รถเคลื่อนที่ ผ่านหน่วยงานภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ  
ต่างๆ หน่วยงาน พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานเอกชน

1.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) โดยการจัดโปรโมชั่น การ  
ให้บริการที่ดี การให้คำแนะนำปรึกษาด้านห้องพักและการเข้าพัก บริการอย่างมือชีพ และ call  
center

1.5 รายได้หลัก (Revenue Streams) ได้จากค่าห้องพัก ค่าอาหาร อาหารว่าง ค่า  
ซักรีด การจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและสินค้า OTOP

1.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ได้แก่ อาคารสถานที่ ทรัพยากรทุน  
ทรัพยากรบุคคล

1.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities) คือ การแก้ปัญหาให้ลูกค้า บริการทุกระดับ  
อย่างเท่าเทียมบริการด้วยรอยยิ้มไมตรี

1.8 พันธมิตร (Key Partners) ได้แก่ องค์กรภาครัฐ องค์กรธุรกิจ องค์กร  
รัฐวิสาหกิจ องค์กรอาสาสมัคร

1.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการ  
ประชาสัมพันธ์ และค่าสาธารณูปโภค



3. จุดแข็งของของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรม ขางลี จากการศึกษาพบว่า ท่าเลที่ตั้งใกล้กับทางการค้า และใกล้แหล่งอุปโภคบริโภค การเลือกทำเลที่ตั้งสถานประกอบการ หมายถึง การจัดหาหรือสรรหาสถานที่ สำหรับประกอบการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึง กำไร ค่าใช้จ่าย พนักงาน ความสัมพันธ์กับลูกค้าความสะดวก ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ดีตลอดระยะเวลาที่ประกอบการนั้น การให้บริการซักรีด และการบริการรับส่งลูกค้าตามที่ต้องการนั้นเป็นบริการเสริมที่ทางบ้านพัก อพาร์ทเมนท์เพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า สำหรับขั้นตอนการขอใช้บริการซักรีด พนักงานจะมีใบจดบันทึกให้กับลูกค้าได้ลิสรายการว่ามีเสื้อผ้า กางเกงกี่ชิ้นที่ส่งซักรีด เป็นต้น ส่วนการใช้บริการรับส่ง ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการรถรับส่งของธุรกิจได้ตลอดเวลา ความสะดวกในการเดินทางของลูกค้า หากบ้านพัก อพาร์ทเมนท์ มีความสะดวกในการเดินทาง มีรถรับจ้าง รถไฟ หรือรถโดยสารต่างๆ เข้าถึง ก็จะเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง

4. จุดอ่อนของของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรม ขางลี จากการศึกษา พบว่า ห้องพักมีระดับราคาสูงกว่าคู่แข่งอื่น เนื่องจากการให้บริการที่ครบวงจร รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ตอบโจทย์ของลูกค้าสมัยใหม่นั้น แต่กระนั้นก็อาจจะ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่มไม่ตัดสินใจเข้าพักเนื่องจากเห็นว่าราคาสูงกว่าที่พักที่อื่น เป็นต้น ที่จอดรถน้อยผู้ที่มีรถต้องจอดล่วงหน้า หรือต้องไปเข้าสถานที่จอดรถเองบริเวณข้างเคียง ธุรกิจหลากหลายประเภทที่ยังคงมีปัญหาในเรื่องที่จอดรถไม่เพียงพอ เนื่องจากว่า ปัจจุบันดูเหมือนว่า ปัญหาเรื่องที่จอดรถไม่เพียงพอจะยังเป็นเรื่องกวนใจอันดับต้นๆ และเป็นปัญหาคลาสสิก ของผู้อยู่อาศัยในคอนโดมิเนียม เพราะเรื่องนี้เองไม่มีสูตรสำเร็จในการแก้ปัญหาแบบตายตัว ระบบการบัญชี และการเงิน จะทำแบบง่ายๆ ส่งผลให้การประมวลผลการดำเนินการไม่ละเอียด เพียงพอในการตัดสินใจปรับกลยุทธ์ทางการตลาดได้ทันระบบการบัญชีและการเงิน จะทำแบบง่ายๆ ส่งผลให้การประมวลผลการดำเนินการไม่ละเอียด เพียงพอในการตัดสินใจปรับกลยุทธ์ทางการตลาดได้ทัน ทั้งนี้ งานของการทำบัญชี เป็นเรื่องของการบันทึกรายการค้าหรือข้อมูลทางบัญชีที่เกิดขึ้นในสมุดบัญชี จนกระทั่งจัดทำงบการเงิน ประโยชน์ของข้อมูลทางการบัญชี ช่วยทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของกิจการ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหาร ทราบถึงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกิจการ ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนการควบคุม และตัดสินใจ ให้ฝ่ายบริหารทราบถึงข้อบกพร่องในการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต

5. โอกาสของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรม ขางลี จากการศึกษา พบว่า มีมาตรฐานในการบริการทำให้รองรับลูกค้าหลากหลายกลุ่มบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรม ขางลี สามารถรองรับลูกค้าหลากหลายกลุ่มเนื่องจากมี



มาตรฐานในการบริการ ทั้งนี้ในปัจจุบันการทำธุรกิจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจในการค้าขาย ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการประกอบอาหาร ก็ต้องมีการตั้งมาตรฐานเป็นตัวชี้วัดกันทั้งนั้น รวมไปถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบ้านพัก อพาร์ทเมนต์ บ้านพัก อพาร์ทเมนต์ โรงแรมด้วยที่ จะต้องมีการตั้งมาตรฐานเป็นตัวชี้วัด ซึ่งมาตรฐานบ้านพัก อพาร์ทเมนต์ บ้านพัก อพาร์ทเมนต์ โรงแรมนั้นจะเป็นสิ่งที่จะช่วยบอกถึงคุณลักษณะ และคุณสมบัติ ของบ้านพัก อพาร์ทเมนต์ บ้านพัก อพาร์ทเมนต์ โรงแรมให้แก่แขกหรือบุคคลภายนอกได้รับรู้ มีพันธมิตรที่เป็นข้าราชการทุกหน่วยงานเข้าพักเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐมีมากมาย เมื่อธุรกิจมีพันธมิตรที่เป็นข้าราชการ จะทำให้ธุรกิจมีโอกาสเติบโตได้สูง เพราะสามารถรองรับการเข้าพักของบุคคลข้าราชการเหล่านั้นได้ตลอดทั้งปี สามารถปรับราคาห้องพักเพิ่มขึ้นตามราคาอสังหาริมทรัพย์ ค่าก่อสร้างและค่าจ้างแรงงาน เมื่อสภาพราคาอสังหาริมทรัพย์ หรือค่าก่อสร้างและค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น เป็นโอกาสของบ้านพัก อพาร์ทเมนต์ ที่จะสามารถเพิ่มราคาห้องพักได้

6. อุปสรรคของของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมชางลี จากการศึกษา พบว่า เศรษฐกิจหดตัวและซบเซาโดยทั่วไปภาวะเศรษฐกิจถดถอยเกิดขึ้นเมื่อมีรายจ่ายลดลงอย่างกว้างขวาง ซึ่งอาจเกิดจากหลายเหตุการณ์อย่างวิกฤตการเงิน การเปลี่ยนแปลงการค้าภายนอก และการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์เป็นลบ หรือการแตกของภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ รัฐบาลปกติสนองต่อภาวะเศรษฐกิจถดถอยด้วยการใช้นโยบายเศรษฐกิจมหภาคแบบขยายตัว พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป การวิเคราะห์ หรือทราบถึงพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยเฉพาะสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการบริโภคทั้งในด้านไลฟ์สไตล์ รูปแบบสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคต้องการ รวมถึงสื่อที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งเป็นประเด็นที่ภาคธุรกิจต้องจับตา และปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในยุค 4.0 ได้ ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ จากปัญหาความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ยังคงมีเหตุการณ์เกิดขึ้นประปรายอาจจะไม่รุนแรงแต่ก็ยังไม่อาจหายได้อย่างสิ้นเชิง เบื้องหลังของสถานการณ์คือปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความยากจนและปัญหาเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหนึ่งเบื้องหลังการก่อการกำเริบด้วยจังหวัดชายแดน

7. TOWS Matrix ของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมชางลี จากการศึกษา พบว่า

#### 7.1 กลยุทธ์ SO ได้แก่

7.1.1 S1O3 ประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับลูกค้าใหม่ๆ ผ่านทางช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย

7.1.2 S2O1 มีบริการที่ครบวงจรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม

7.1.3 S3O2 จัดโปรโมชั่นรองรับลูกค้าจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน



## 7.2 กลยุทธ์ WO ได้แก่

7.2.1 W1W3O1 การบริการทุกระดับเน้นความประทับใจ และพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

7.2.2 W2O1 มีพันธมิตรที่ให้บริการด้านที่จอดรถโดยเฉพาะกรณีพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอต่อความต้องการ

## 7.3 กลยุทธ์ ST ได้แก่

7.3.1 S3T1 สร้างความสะดวกรสบายให้กับลูกค้าที่เข้าพัก โดยมีบริการที่สามารถตอบสนองได้

7.3.2 S1T3 มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐานสากล

7.3.3 S2T2 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบ

## 7.4 กลยุทธ์ WT ได้แก่

7.4.1 W1T1 จัดกิจกรรม welcome Drink เพื่อดึงดูดลูกค้าในภาวะเศรษฐกิจซบเซา

7.4.2 W2T3 จัดโปรโมชั่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลายหลาย เช่น มอบคูปองส่วนลด โปรโมชั่นลดค่าห้องพักเพื่อพักต่อเนื่อง เกิน 3 รอบ เป็นต้น

8. การวางแผนกลยุทธ์หรือแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างสี จากการศึกษา พบว่า สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

### 8.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร ใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต ดังนี้

กลยุทธ์ สร้างความสะดวกรสบายให้กับลูกค้าที่เข้าพัก โดยมีบริการที่สามารถตอบสนองได้

กลยุทธ์ มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบ การบริการทุกระดับ เน้นความประทับใจ และพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

กลยุทธ์ การสร้างพันธมิตรที่ให้บริการด้านที่จอดรถโดยเฉพาะกรณีพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอต่อความต้องการ

### 8.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง ดังนี้

กลยุทธ์ จัดกิจกรรม welcome Drink เพื่อดึงดูดลูกค้าในภาวะเศรษฐกิจซบเซา มีการจัดโปรโมชั่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลายหลาย เช่น มอบคูปองส่วนลด โปรโมชั่นลดค่าห้องพักเพื่อพักต่อเนื่อง เกิน 3 รอบ เป็นต้น





กลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับลูกค้าใหม่ๆ ผ่านทางช่องทางต่างๆ ที่  
หลากหลาย มีบริการที่ครบวงจรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม  
กลยุทธ์ จัดโปรโมชั่นรองรับลูกค้าจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน

### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment  
(กรณีศึกษา โรงแรมขางลี) ผู้วิจัยได้อภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. Business Model Canvasบ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment  
(กรณีศึกษา โรงแรมขางลี) ประกอบด้วย

1.1 กลุ่มลูกค้า(Customer Segment) ได้แก่ ข้าราชการทุกหน่วยงานพนักงานรัฐวิสาหกิจ  
และพนักงานเอกชน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า กลุ่มลูกค้าดังกล่าวมีโอกาสเข้ามาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง  
สอดคล้องกับแนวคิดของณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์และสุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2559 : 337) เกี่ยวกับ  
กลุ่มลูกค้า ลูกค้าคือหัวใจของโมเดลธุรกิจทุกประเภท หากปราศจากลูกค้า (ที่นำมาซึ่งกำไร) บริษัท  
ย่อมไม่สามารถอยู่รอดไปได้ในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

ได้มากขึ้น บริษัทสามารถแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่างๆ ตามความต้องการพฤติกรรม หรือ  
คุณสมบัติอื่นๆ โมเดลธุรกิจอาจกำหนดกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่ม ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก  
องค์กรต้องตัดสินใจอย่างชัดเจนว่าจะตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มใด และจะเพิกเฉยต่อลูกค้ากลุ่มใด เมื่อ  
ตัดสินใจแล้วจึงจะสามารถออกแบบโมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของ  
ลูกค้าซึ่งลูกค้ากว้าง โมเดลธุรกิจที่มุ่งเน้นตลาดกว้างจะไม่แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่างๆ การเสนอ  
คุณค่า ช่องทางการกระจายสินค้าและบริการ และความสัมพันธ์กับลูกค้าจะมุ่งเน้นไปที่ลูกค้ากลุ่มใหญ่  
เพียงกลุ่มเดียว ซึ่งมีความต้องการและปัญหาเหมือนกัน โมเดลธุรกิจประเภทนี้พบได้ในตลาด  
เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนนอกจากนี้ ลูกค้าหลายด้านองค์กรบางแห่งตอบสนองต่อความต้องการของ  
กลุ่มลูกค้า 2 กลุ่ม หรือมากกว่านั้น ซึ่งมีความแตกต่างกัน แต่ต้องพึ่งพากัน ตัวอย่างเช่น บริษัทบัตรเครดิต  
หนึ่งต้องการกลุ่มผู้ใช้บัตรเครดิตขนาดใหญ่ และก็ต้องการกลุ่มร้านค้าที่รับบัตรเครดิต  
ขนาดใหญ่ด้วย ในทำนองเดียวกัน บริษัทที่ผลิตหนังสือพิมพ์แจกฟรีต้องการฐานผู้อ่านขนาดใหญ่เพื่อ  
ดึงดูดผู้ลงโฆษณา แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องการผู้ลงโฆษณาที่มาสนับสนุนต้นทุนการผลิตและการ  
แจกจ่ายด้วย บริษัทต้องการลูกค้าทั้งสองกลุ่มเพื่อให้โมเดลธุรกิจประสบความสำเร็จ

1.2 คุณค่าสินค้า/บริการ (Value Propositions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมและ  
บรรยากาศดี บริการที่ประทับใจ ความสะอาดสบายความปลอดภัย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวเป็น  
ส่วนที่สำคัญต่อการเข้าใช้บริการของลูกค้า สอดคล้องกับสิทธิพงษ์ไสยวงศ์(2558) ปัจจัยส่วนประสม  
การตลาดบริการที่มีผลต่อการเลือกเช่าห้องชุดของนักศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่



วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการเลือกเช่าห้องชุดของนักศึกษา  
ระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถามนักศึกษาระดับ  
ปริญญาตรีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เช่าห้องชุดในโครงการอาคารชุดที่อยู่ใกล้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
จำนวน 200 รายพบว่าปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการเลือกเช่าห้องชุดในระดับมาก  
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่ปัจจัยด้านบุคลากรผู้ให้บริการด้านกระบวนการให้บริการด้านการจัด  
จำหน่ายและทำเลที่ตั้งด้านการสร้างลักษณะทางกายภาพด้านผลิตภัณฑ์และด้านราคา นอกจากนี้ยัง  
สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬาลักษณ์สะตะ (2557) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการตลาดบริการ  
กับพฤติกรรมการเช่าอพาร์ทเมนต์ของผู้บริโภคในเขตลาดพร้าวการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อ  
ศึกษาปัจจัยทางการตลาดบริการต่อพฤติกรรมการเช่าอพาร์ทเมนต์ของผู้บริโภคในเขตลาดพร้าว 2.  
เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเช่าอพาร์ทเมนต์ของผู้บริโภคในเขตลาดพร้าว 3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรม  
การเช่าอพาร์ทเมนต์ของผู้บริโภคในเขตลาดพร้าวจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4. เพื่อศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการตลาด

บริการกับพฤติกรรมการเช่าอพาร์ทเมนต์ของผู้บริโภคในเขตลาดพร้าวกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ  
ผู้บริโภคที่ทำสัญญาเช่าอพาร์ทเมนต์ในเขตลาดพร้าวจำนวน 214 คนจากสถานประกอบการธุรกิจอ  
พาร์ทเมนต์ 9 แห่งผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเช่าอพาร์ทเมนต์ของผู้บริโภคในเขตลาดพร้าวพบว่า  
ส่วนใหญ่ผู้บริโภคใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทางอพาร์ทเมนต์จัดไว้บริการเป็นประจำคิดเป็นร้อยละ  
61.7 ผู้บริโภคพบปัญหาในการเช่าอพาร์ทเมนต์เกี่ยวกับระบบการรักษาความปลอดภัยยังไม่ดีพอเช่น  
มีของหายและเปิดประตูทางเข้า - ออกไว้ตลอดเวลาคิดเป็นร้อยละ 47.4 สาเหตุในการย้ายอพาร์ท  
เมนต์ได้แก่อัตราค่าน้ำค่าไฟฟ้าโทรศัพท์ถูกกว่าเดิมคิดเป็นร้อยละ 73.8

1.3 ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) โดยผ่านทางโซเชียลมีเดีย เฟส เพจไลน์  
ฯลฯ ป้ายโฆษณา แผ่นพับ ใบปลิว การแนะนำโรงเรียนรัฐและเอกชนในพื้นที่ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า  
ช่องทางการกระจายสินค้าและบริการ และช่องทางการขาย ประกอบกันขึ้นเป็นส่วนประสานกับ  
ลูกค้า ช่องทางคือจุดสัมผัสลูกค้าที่มีบทบาทสำคัญต่อประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ ช่องทางทำหน้าที่  
หลายอย่างด้วยกันไม่ว่าจะเป็น การรับรู้ในหมู่ลูกค้าเกี่ยวกับสินค้า และบริการของบริษัท สอดคล้อง  
กับสุภัทสร ศรีมนตรี และภิเชก ชัยนรินทร์ (2558 : 153) ได้กล่าวถึงข้อดีของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไว้  
ว่า พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มีศักยภาพที่ทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เพราะผู้บริโภคสามารถทำการ  
ซื้อสินค้าหรือบริการได้ทุกที่ที่มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยไม่จำกัดเวลา และง่ายต่อการเปรียบเทียบราคา  
สินค้าอย่างเดียวกันกับร้านค้าออนไลน์หรือออฟไลน์จากการค้นหาข้อมูลผ่านเครื่องมือค้นหา (Search  
Engine) ประกอบกับผู้บริโภคสามารถรู้ประวัติการขายของร้านค้าออนไลน์ได้จากการอ่านคำวิจารณ์จาก  
ผู้ซื้อคนอื่น ๆ ที่ได้โพสต์ข้อมูลไว้ในเว็บไซต์ ตลอดจนในปัจจุบันกระแสนิยมและการได้รับอิทธิพลจากเฟ  
ซบุ๊ก ที่สร้างความใกล้ชิดกับกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น



1.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) โดยการจัดโปรแกรมชั้นการให้บริการที่ดี การให้คำแนะนำปรึกษาด้านห้องพักและการเข้าพัก บริการอย่างมือชีพ และ call center ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การจัดโปรแกรมชั้นที่น่าสนใจ อย่างหลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่งจะทำให้ ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ สามารถเลือกใช้บริการได้จากการจัดโปรแกรมชั้นที่โดนใจดังกล่าวได้สอดคล้องกับภาคทฤษฎีของ โอศุรย์ยศพสุธีร์ (2554: 136-137) กล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้ 1) การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละราย มี Value ไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าจะประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ 2) การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ ได้แก่ ระบบ Call center, Web site, Interactive voice Response) การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูล Database สามารถทำให้องค์กรแยกแยะลูกค้า ได้ว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์และ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2559 : 337) เกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า ลูกค้าคือหัวใจของโมเดลธุรกิจทุกประเภท หากปราศจากลูกค้า (ที่นำมาซึ่งกำไร) บริษัทย่อมไม่สามารถอยู่รอดไปได้ในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากขึ้น บริษัทสามารถแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่างๆ ตามความต้องการ พฤติกรรม หรือคุณสมบัติอื่นๆ โมเดลธุรกิจอาจกำหนดกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่ม ขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก องค์กรต้องตัดสินใจอย่างชัดเจนว่าจะตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มใด และจะเพิกเฉยต่อลูกค้ากลุ่มใด เมื่อตัดสินใจแล้วจึงจะสามารถออกแบบโมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการที่ เฉพาะเจาะจงของลูกค้าซึ่งลูกค้าวงกว้าง โมเดลธุรกิจที่มุ่งเน้นตลาดวงกว้างจะไม่แบ่งลูกค้าออกเป็น กลุ่มต่างๆ การเสนอคุณค่า ช่องทางการกระจายสินค้าและบริการ และความสัมพันธ์กับลูกค้าจะ มุ่งเน้นไปที่ลูกค้ากลุ่มใหญ่เพียงกลุ่มเดียว ซึ่งมีความต้องการและปัญหาเหมือนกัน โมเดลธุรกิจ ประเภทนี้พบได้ในตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน

1.5 รายได้หลัก (Revenue Streams) ได้จากค่าห้องพักค่าอาหารอาหารว่าง ค่าซักรีดการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและสินค้า OTOP ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าธุรกิจบ้านพัก อพาร์ทเมนต์ สามารถสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นได้โดยการหากิจกรรมร่วมเพื่อเพิ่มรายได้กับธุรกิจได้ เช่น การจัดให้มีบริการซักอบรีด การบริการนวดแผนโบราณ เป็นต้นสอดคล้องกับสอดคล้องกับวิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา (2557 : 18-44)ลูกค้าของเรายินดีจ่ายเงินเพื่อคุณค่าใด ปัจจุบันพวกเขาจ่ายเงินเพื่อแลกกับอะไร ทุกวันนี้พวกเขาจ่ายเงินอย่างไร พวกเขาอยากจ่ายเงินอย่างไร กระแสรายได้แต่ละทางคิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของรายได้โดยรวมการสร้างกระแสรายได้มีหลายวิธีการขายวัตถุดิบของกระแสรายได้ประเภทที่คนเข้าใจมากที่สุดคือการขายสิทธิความเป็นเจ้าของในสินค้าที่จับต้องได้ เป็นลักษณะการคิดค่าใช้จ่ายกระแสรายได้ประเภทนี้เกิดจากการใช้บริการบางอย่างที่ยังมีการใช้มาก ลูกค้าก็ยังต้องจ่ายมาก ผู้ให้บริการ



โทรคมนาคมคิดเงินลูกค้าจากจำนวนนาฬิกาในการคุยโทรศัพท์ โรงแรมคิดเงินลูกค้าจากจำนวนคืนที่นอนในห้องพัก และผู้ให้บริการส่งของคิดเงินลูกค้าจากน้ำหนักของพัสดุที่ส่งจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

1.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ได้แก่อาคารสถานที่ทรัพยากรทุนทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการมีทรัพยากรทุน บุคลากร รวมถึงทรัพยากรสถานที่ จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกระดับ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้ลูกค้าได้ตัดสินใจเข้าใช้บริการ สอดคล้องกับวิญญู กิ่งศิริวัฒนา (2557 : 18-44)ลูกค้าของเรายินดีจ่ายเงินเพื่อคุณค่าใด ปัจจุบันพวกเขาจ่ายเงินเพื่อแลกกับอะไร ทุกวันนี้พวกเขาจ่ายเงินอย่างไร พวกเขาอยากจ่ายเงินอย่างไร กระแสรายได้แต่ละทางคิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของรายได้โดยรวมการสร้างกระแสรายได้มีหลายวิธีการขายวัตถุประสงค์ของกระแสรายได้แต่ละประเภทอาจมีกลไกการตั้งราคาที่ไม่เหมือนกัน การเลือกใช้กลไกการตั้งราคาที่เหมาะสมสามารถทำให้เกิดความแตกต่างอย่างยิ่งในแง่ของรายได้ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้มีกลไกการตั้งราคาอยู่ 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ การตั้งราคาแบบตายตัวและการตั้งราคาแบบผันแปร

1.7 กิจกรรมหลัก (Key Activities) คือการแก้ปัญหาให้ลูกค้าบริการทุกระดับอย่างเท่าเทียมบริการด้วยรอยยิ้มไมตรี ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ากิจกรรมที่ทางบ้านพักจัดขึ้นมีความน่าสนใจ ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการของลูกค้า สอดคล้องกับสอดคล้องกับวิญญู กิ่งศิริวัฒนา (2557 : 18-44)ได้กล่าวถึงกิจกรรมการแก้ปัญหากิจกรรมหลักประเภทนี้คือการคิดค้นทางออกใหม่ๆ สำหรับปัญหาของลูกค้าแต่ละราย โดยทั่วไปแล้วการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษา โรงพยาบาล และบริษัทที่ให้บริการอื่นๆ จะเน้นกิจกรรมการแก้ปัญหาเป็นหลัก โมเดลธุรกิจของบริษัทเหล่านั้นต้องอาศัยกิจกรรมอย่างการจัดการความรู้และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

1.8 พันธมิตร (Key Partners) ได้แก่องค์กรภาครัฐ องค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรอาสาสมัครซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าพันธมิตรทางการค้า บางครั้งก็มีความจำเป็นเนื่องจากหากการเป็นพันธมิตรดังกล่าวจะช่วยเพิ่มรายได้ และลดความเสี่ยง เป็นต้นสอดคล้องกับวิญญู กิ่งศิริวัฒนา (2557 : 18-44)ที่ได้กล่าวถึงพันธมิตรหลัก บริษัทต่างๆ พยายามสร้างพันธมิตรด้วยเหตุผลที่หลากหลาย และพันธมิตรก็ได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับโมเดลธุรกิจจำนวนมาก บริษัทสร้างพันธมิตรเพื่อให้โมเดลธุรกิจเกิดผลสูงสุด ลดความเสี่ยง และครอบครองทรัพยากรต่างๆ เราอาจแบ่งพันธมิตรที่สำคัญ คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกันเป็นการลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนการเป็นพันธมิตรสามารถช่วยลดความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่ได้รับอิทธิพลจากความไม่แน่นอน ไม่แปลกที่บริษัทที่แข่งขันกันจะเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับตลาดหนึ่ง ในขณะที่ยังคงพาดพิงกันในตลาดหนึ่ง

1.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ได้แก่เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ และค่าสาธารณูปโภค ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าต้นทุนที่ใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตมากยิ่งขึ้น จะเป็นค่าใช้จ่ายโดยทั่วๆ ที่ทุกธุรกิจต้องใช้จ่ายไป เช่น ค่าโฆษณา ค่าพนักงาน เป็นต้น



สอดคล้องกับสอดคล้องกับสุวรรณ หวังเจริญเดช (2557 : 61) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาการบริหาร  
ต้นทุนเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่ไว้ว่าการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า คือกิจการต้องทราบว่าลูกค้า  
กลุ่มเป้าหมายต้องการสินค้าใด คุณลักษณะอย่างไร จะกำหนดราคาขายเท่าใดจึงจะเหมาะสมกับ  
สภาพแวดล้อมทางการตลาด ณ ขณะนั้น

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อบ้านพักข้าราชการ  
Full Service Apartment
- 2.ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้เข้าพักบ้านพักข้าราชการ Full  
Service Apartment

##### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service  
Apartment กรณีศึกษาโรงแรมช้างสีเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับการ  
จัดการเชิงกลยุทธ์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์บ้านพักข้าราชการ Full Service Apartment ในเขต  
พื้นที่อื่นๆ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบประกอบกัน
2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป  
ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าใช้บริการ  
บ้านพักข้าราชการ อพาร์ทเมนท์ ทั้งในพื้นที่สามจังหวัด และจังหวัดอื่นๆ

#### เอกสารอ้างอิง

- ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์ และสุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. (2559, กรกฎาคม - กันยายน). การพัฒนา  
โมเดลธุรกิจด้วยวิธีการสินค้ารทอพ. วารสารวิจัยและพัฒนา มจร. 39 (3) : 343.  
เทศบาลนครยะลา .(2559). รายงานเทศบาล : เทศบาลนครยะลา Yala City Municipality.  
[online] เข้าถึงได้จาก [www.yalacity.go.th/report/?cate=1](http://www.yalacity.go.th/report/?cate=1) สืบค้นเมื่อวันที่ 15  
มกราคม พ.ศ. 2561
- รุ่งศักดิ์ จงคัมวงศ์ .(2555). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าอพาร์ทเมนท์  
แบบรายเดือนซึ่งตั้งอยู่ในเขตเทศบาลนครภูเก็ต. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.



- วันเพ็ญ เลี้ยงถนอม .(2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับอาชีวศึกษา  
เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา .(2557). คู่มือสร้างโมเดลธุรกิจสำหรับผู้มองการณ์ไกล ผู้คิดจะทำการใหญ่  
และผู้หวังจะล้มยักษ์ Business model generation. กรุงเทพฯ : วีเลิร์น.
- วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา .(2557) . คิด อย่างนักวางกลยุทธ์” (The Strategist) วิธีเอาชนะคู่แข่งตั้งแต่  
ยังไม่ลงสนาม. วัฒนาสำนักพิมพ์
- สมยศ หุ่นหว่า .(2557). การวิเคราะห์ระบบสังคมเกษตร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิพงษ์ ไสยวงศ์ .(2558). ปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการเลือกเช่าห้องชุดของ  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน .(2559). การบริหารโครงการ : เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารโครงการ.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ หวังเจริญเดช .(2557). กลยุทธ์การบริหารต้นทุนในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารนักบริหาร ปีที่ :  
34 ฉบับที่ : 1 เลขหน้า : 60-68 ปีพ.ศ. : 2557