

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบใน
เขตกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

BUSINESS STRATEGIES OF SMALL-SIZED REAL ESTATE COMPANIES DEVELOPED LOW-
RISE HOUSING PROJECTS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development in Housing and Real Estate

Development

Department of Housing

FACULTY OF ARCHITECTURE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนา
	โครงการที่อยู่อาศัยแนวราบในเขตกรุงเทพมหานคร
โดย	น.ส.สุธาสินี สุวรรณวลัยกร
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาททอง

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจตุรติ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาททอง)	
.....	กรรมการ
(ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร)	

สุธาสิณี สุวรรณวัลย์กร : กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย
แนวราบในเขตกรุงเทพมหานคร. (BUSINESS STRATEGIES OF SMALL-SIZED REAL ESTATE COMPANIES
DEVELOPED LOW-RISE HOUSING PROJECTS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ.
ดร.บุษรา โทวาทอง

บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กเป็นกลุ่มธุรกิจที่ต้องเผชิญอุปสรรค ปัญหา และการแข่งขันกับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ แต่กลับเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนมาก มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และมีความสามารถในการแข่งขันสูง บทความนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมถึงภูมิหลังองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 4 บริษัท จำแนกเป็นบริษัทรูปแบบครอบครัว และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ค่าสำคัญและเปรียบเทียบ

ผลการศึกษาพบว่า 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่เน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นบริษัทอายุไม่เกิน 15 ปีซึ่งมีจำนวนสูงถึง 63.4% 2) จุดเริ่มต้นของธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ การเล็งเห็นความเป็นไปได้ของตลาด การมีที่ดินเดิม การมีเงินทุน การมีภูมิหลังและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ และความชื่นชอบในผลิตภัณฑ์บ้านแนวราบตามลำดับ 3) จากกรณีศึกษาพบว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมีทีมผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติทั้งรูปแบบที่ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน และรูปแบบที่แบ่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีทีมผู้บริหารแบ่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยความชำนาญที่พบร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญ คือ การแบ่งหน้าที่เฉพาะด้านที่ดิน ด้านการตลาด และด้านการออกแบบก่อสร้าง 4) บริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวต่างมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและโครงสร้างองค์กรที่มีเอกลักษณ์ อยู่รอด และสร้างผลกำไรได้ 5) กลยุทธ์การแข่งขันบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่สำคัญ คือ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) 6) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทขนาดเล็กแข่งขันได้ คือ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลให้สถาปัตยกรรมบ้านพักอาศัยในโครงการของบริษัทขนาดเล็กมีเอกลักษณ์ มีความโดดเด่นและแตกต่าง จนสามารถสร้างชื่อเสียง ดึงดูดผู้บริโภคสมัยใหม่ และปิดการขายได้อย่างรวดเร็ว

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว หัวใจสำคัญคือการเลือกใช้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับโครงสร้างการดำเนินธุรกิจและภูมิหลัง โดยเฉพาะด้านที่ดิน การตลาด การออกแบบ และการเงิน ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก และหน่วยงานที่กำหนดนโยบายส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดเล็กมีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ต่อไป

สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์	ลายมือชื่อนิสิต
ปีการศึกษา	2564	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6370054025 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: Small-Sized Real Estate Companies, Business Strategies, Family Firm, Non-Family Firm

Even though small-sized real estate companies may encounter multiple obstacles competing with larger companies, they comprise the largest share of the industry in Thailand. They also generate the highest business value in the real estate segment and their employees acquire highly competitive skills. This article focuses on the business strategies of these small-sized real estate companies, by analyzing their employees' business backgrounds through in-depth interviews with four companies, consisting of family and non-family real estate types. In addition, the analysis focuses on keywords and comparisons between the two groups.

The study results indicate that 1) 63.4% of small-sized real estate companies developing low-rise housing projects in Bangkok have been established for less than fifteen years. 2) The essential elements for starting a small business are market possibilities, land, capital, real estate background and knowledge, vision for business expansion, and a passion for low-rise housing. 3) The selected case studies demonstrate that a family business is typically run by family members, both with and without specific structure, roles, and expertise, while a non-family business is typically run by a management team based on expertise. Comparable levels of expertise are shown by those whose roles pertain to land, marketing, and design and construction. 4) Both family and non-family businesses employ unique business strategies and organizational structures to thrive and make profit. 5) The main competitive strategies for small real estate businesses are product differentiation, cost leadership, and niche market focus. 6) The most significant competitive factor for a small real estate business is its product differentiation strategy, resulting in unique bespoke architectural design that attracts younger generation customers and quickens the customers' purchasing process.

This study shows that the business model of small-sized real estate enterprises, both for family and non-family businesses, should adopt business strategies that synchronize with their business structure and background, especially regarding land, marketing, design, and financial factors. The study results will be useful for small real estate business entrepreneurs and the government institutions supporting small enterprises to thrive in the competitive real estate market.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Housing and Real Estate Development Student's Signature

Academic Year: 2021 Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

นิสิตขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุชรา โปวาทอง อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างสูงที่ทุ่มเทเวลาของอาจารย์เพื่อชี้แนะและให้คำแนะนำทั้งเรื่องการเรียนรู้ การทำงาน และการดำเนินชีวิตแก่นิสิตคนนี้เสมอมา อีกทั้งยังเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และนิสิตขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และท่านวิทยากรทุกท่านที่ให้ความเมตตา ให้ความรู้ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์แก่นิสิตเสมอมา

ขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร. ฉวีวรรณ เด่นไพบูลย์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร และ ดร. ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นิสิตและวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้นิสิตขอขอบพระคุณบริษัทอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 4 บริษัท คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ ผู้บริหารบริษัท ยูนิ ลีฟวิ่ง จำกัด คุณวลัยพร ศันสนีย์สุนทร ผู้บริหารบริษัท บัลโคเนีย เอสเตท จำกัด คุณสนิยา ควรรคิต ผู้บริหารบริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด และคุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ ผู้บริหารบริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด ที่ให้เกียรติยินดีเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์และเยี่ยมชมโครงการ อีกทั้งอนุญาตให้นิสิตนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เผยแพร่ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในภายภาคหน้า

สุดท้ายนี้นิสิตขอขอบพระคุณครอบครัว คุณแม่ สุวดี สุวรรณวลัยกร พี่ชาย เอกพล บัวชื่น และสิทธิพล บัวชื่น รวมถึงสามี ทักษ์ดนัย รักตะวัต ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาต่อปริญญาโทและการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนโดยเฉพาะเพื่อนๆ จากโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ ธนพร ธนสารกิจ (ผิง) นุ่น จารุเชียร (นุ่น) และเพื่อนๆ จากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรชลี ชื่นกิตติพล (นุก) อาสาพร สุภาจรรยาวัฒน์ (อาร์ต) ชานนทร์ เดชธวานันท์ (นน) ภากร ธนศรีวินิชชัย (ตุลย์) วีริศ วาณิชตันติกุล (เฟม) พลิสฐ์ รัตนชัยสิทธิ (เอ็ก) ศิรณัฐ โรจนนครณ์ (ไต้ย) สรชา นิมิตยนต์ (แอน) และอเล็ก อังคุสิงห์ (เล็ก) สำหรับทุกความช่วยเหลือและกำลังใจที่มีให้เสมอมา ขอขอบคุณ Sentaro Ochjai (จินซัง) ที่อาสาทำหน้าที่ในวงดนตรีแทนนิสิต ทำให้นิสิตสามารถทุ่มเทเวลากับการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ได้อย่างเต็มที่ และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่น C33 ทุกคนที่เป็นกำลังใจและให้คำแนะนำแก่กันตลอดการเรียนปริญญาโท จนสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

CHULALONGKORN UNIVERSITY

สุธาสินี สุวรรณวลัยกร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	1
สารบัญภาพ.....	1
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามในงานวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์.....	7
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.5 ขอบเขตงานวิจัย.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ.....	10
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจครอบครัว (Family-Firm).....	13
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก (SMEs).....	14
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	17
2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	20
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	30

3.1. กรอบแนวคิดในการวิจัยและตัวแปรในการศึกษา (Conceptual Framework).....	30
3.2 การคัดเลือกกรณีศึกษา	31
3.3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	35
บทที่ 4 การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย	38
4.1 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย	38
4.2 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ประเภทการซื้อและการขาย อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร	40
4.3 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร	44
4.4 บทสรุปภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่ อาศัย 52	
บทที่ 5 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก	53
5.1 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบครอบครัว	53
5.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว.....	75
5.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนา โครงการแนวราบรูปแบบครอบครัวและที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัว	98
บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ.....	99
6.1 สรุปผลการศึกษา.....	99
6.1.1 สรุปภาพรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย	99
6.1.2 สรุปผลการศึกษากกรณีศึกษา.....	100
6.2 อภิปรายผล.....	115
6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ.....	118
6.4 ข้อเสนอแนะ.....	119
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก ก.....	125

ภาคผนวก ข.....	171
ประวัติผู้เขียน.....	174



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1: จำนวนประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แบ่งตามกิจกรรม.....	3
ตารางที่ 2: หลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ.....	4
ตารางที่ 3: รายได้รวมของนิติบุคคลประเภทธุรกิจ 68101 สูงสุด 5 อันดับ.....	5
ตารางที่ 4: เปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
ตารางที่ 5: การคัดกรองกลุ่มตัวอย่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	31
ตารางที่ 6: การจำแนกระยะเวลาการดำเนินงานกลุ่มตัวอย่าง.....	32
ตารางที่ 7: การจำแนกรูปแบบผลิตภัณฑ์กลุ่มตัวอย่าง.....	33
ตารางที่ 8: การเลือกกรณีศึกษา.....	34
ตารางที่ 9: ตัวแปรและเครื่องมือในการวิจัย.....	34
ตารางที่ 10: การจัดประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (หมวด L) ของนิติบุคคล.....	39
ตารางที่ 11: จำนวนประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แบ่งตามกิจกรรม.....	40
ตารางที่ 12: การจำแนกขนาดองค์กรของธุรกิจประเภทการซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร.....	42
ตารางที่ 13: การจำแนกวัตถุประสงค์การจดทะเบียนตามขนาดธุรกิจของธุรกิจประเภทการซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร.....	43
ตารางที่ 14: การจำแนกระยะเวลาการดำเนินงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร.....	45
ตารางที่ 15: การจำแนกหมวดธุรกิจตามวัตถุประสงค์การจดทะเบียนตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร.....	46
ตารางที่ 16: การจำแนกรูปแบบการดำเนินธุรกิจตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร.....	48
ตารางที่ 17: การจำแนกรูปแบบผลิตภัณฑ์ตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร.....	50
ตารางที่ 18: การจำแนกผลกำไรขาดทุนตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร.....	51
ตารางที่ 19: ที่มาของธุรกิจ บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด.....	53
ตารางที่ 20: แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด.....	54
ตารางที่ 21: กลยุทธ์ด้านที่ดิน บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด.....	55
ตารางที่ 22: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด.....	56
ตารางที่ 23: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด.....	60
ตารางที่ 24: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด.....	60
ตารางที่ 25: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด.....	62

ตารางที่ 26: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท เวนดิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	63
ตารางที่ 27: ที่มาของธุรกิจ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	65
ตารางที่ 28: แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด.....	66
ตารางที่ 29: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด.....	68
ตารางที่ 30: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	71
ตารางที่ 31: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	72
ตารางที่ 32: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	73
ตารางที่ 33: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด.....	74
ตารางที่ 34: ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด.....	74
ตารางที่ 35: ที่มาของธุรกิจ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	76
ตารางที่ 36: แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	77
ตารางที่ 37: กลยุทธ์ด้านที่ดิน บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด.....	79
ตารางที่ 38: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด.....	80
ตารางที่ 39: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด.....	83
ตารางที่ 40: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	84
ตารางที่ 41: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	86
ตารางที่ 42: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด.....	87
ตารางที่ 43: ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	88
ตารางที่ 44: ที่มาของธุรกิจ บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด.....	89
ตารางที่ 45: โครงสร้างองค์กร บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด	90
ตารางที่ 46: กลยุทธ์ด้านที่ดิน บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด	91
ตารางที่ 47: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด	92
ตารางที่ 48: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด	94
ตารางที่ 49: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด.....	95
ตารางที่ 50: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด	96
ตารางที่ 51: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด	96
ตารางที่ 52: ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด.....	97
ตารางที่ 53: กลยุทธ์ในอนาคต บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด	98
ตารางที่ 54: เปรียบเทียบที่มาของธุรกิจบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	101
ตารางที่ 55: เปรียบเทียบแนวคิดการดำเนินงานบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	102
ตารางที่ 56: เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	103
ตารางที่ 57: เปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านที่ดินบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	105
ตารางที่ 58: เปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการตลาดบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	106
ตารางที่ 59: เปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการออกแบบบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ..	107
ตารางที่ 60: เปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ...	108

ตารางที่ 61: เปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาโครงการบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว.....	111
ตารางที่ 62: เปรียบเทียบกลยุทธ์การแข่งขันบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว.....	112
ตารางที่ 63: เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจและแนวทางการลดปัญหาของบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว.....	113



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1: ข้อมูล SMEs ในประเทศไทย.....	1
ภาพที่ 2: อัตราการขยายตัวของ GDP SME รายไตรมาส จำแนกตามสาขาธุรกิจ ปี 2561-Q3/2563.....	2
ภาพที่ 3: บริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในประเภทธุรกิจ 68101 แยกตามขนาดในกรุงเทพมหานคร “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ในกรุงเทพมหานคร.....	4
ภาพที่ 4: ตัวอย่างแสดงกระบวนการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า.....	11
ภาพที่ 5: Business Model Concept Hierachy.....	11
ภาพที่ 6: กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 8 ขั้นตอน	18
ภาพที่ 7: กระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์.....	19
ภาพที่ 8: พีระมิดของกลยุทธ์.....	20
ภาพที่ 9: ลำดับขั้นของกลยุทธ์.....	23
ภาพที่ 10: ความสัมพันธ์ระหว่าง “รูปแบบธุรกิจ” และ “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ”	24
ภาพที่ 11: McKinsey 7S Model.....	25
ภาพที่ 12: กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	30
ภาพที่ 13: กรอบการดำเนินงานวิจัย.....	35
ภาพที่ 14: ประเภทนิติบุคคลหมวดธุรกิจ “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ในกรุงเทพมหานคร.....	39
ภาพที่ 15: รายได้รวมของนิติบุคคลประเภทธุรกิจ 68101 สูงสุด 5 อันดับ.....	41
ภาพที่ 16: ประเภทนิติบุคคลหมวดธุรกิจ “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ในกรุงเทพมหานคร.....	41
ภาพที่ 17: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook.....	57
ภาพที่ 18: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook.....	58
ภาพที่ 19: สถาปัตยกรรมโครงการ Private Avenue Kaset-Nawamin.....	59
ภาพที่ 20: สถาปัตยกรรมภายในโครงการ Private Avenue Kaset-Nawamin.....	59
ภาพที่ 21: สถาปัตยกรรมภายในโครงการ Private Avenue Kaset-Nawamin.....	59
ภาพที่ 22: แนวคิดสำคัญของโครงการ PLUME Watcharapol-Ekkamai.....	65

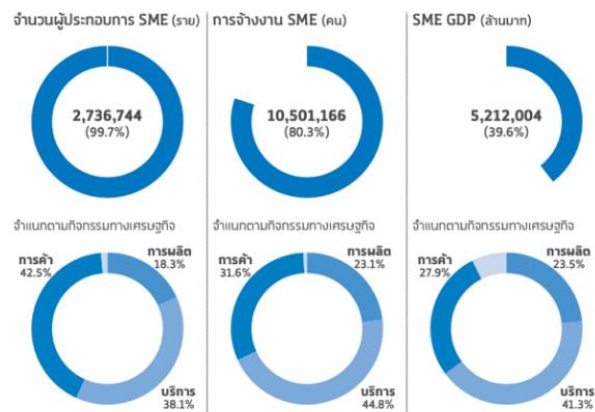
ภาพที่ 23: กลุ่มลูกค้าโครงการ PLUME Watcharapol-Ekkamai.....	67
ภาพที่ 24: โฆษณาเพื่อการตลาดทางออนไลน์ PLUME Watcharapol-Ekkamai.....	68
ภาพที่ 25: สถาปัตยกรรม PLUME Watcharapol-Ekkamai.....	70
ภาพที่ 26: สถาปัตยกรรมภายใน PLUME Watcharapol-Ekkamai.....	71
ภาพที่ 27: สถาปัตยกรรมภายใน PLUME Watcharapol-Ekkamai.....	71
ภาพที่ 28: แผนที่โครงการ HOF Udomsuk.....	78
ภาพที่ 29: ราคาที่ดิน และราคาทาวน์เฮ้าส์พร้อมที่ดิน ปี พ.ศ. 2556 ถึง พ.ศ. 2561.....	79
ภาพที่ 30: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook.....	81
ภาพที่ 31: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook.....	81
ภาพที่ 32: สถาปัตยกรรมและสถาปัตยกรรมภายในโครงการ HOF Udomsuk.....	82
ภาพที่ 33: สถาปัตยกรรมภายในโครงการ HOF Udomsuk ส่วนอยู่อาศัย.....	83
ภาพที่ 34: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Instagram.....	92
ภาพที่ 35: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว.....	109
ภาพที่ 36: กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ส่งผลต่อโครงสร้างองค์กรของ บริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว.....	116

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจ SMEs เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอย่างมาก ข้อมูลจากแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ระบุว่าในปี พ.ศ. 2557 ประเทศไทยมีจำนวน SMEs ทั้งสิ้น 2,736,744 ราย คิดเป็น 99.7% ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศ โดย SMEs ก่อให้เกิดการจ้างงานสูงถึง 10,501,166 คน คิดเป็น 80.3% ของการจ้างงานทั้งหมด สร้างมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 5,212,004 ล้านบาท คิดเป็น 39.6% ของ GDP ประเทศ อย่างไรก็ตามถึงแม้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีจำนวนมาก แต่ 99.5% ของ SMEs เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม โดยมีวิสาหกิจขนาดกลางเพียง 12,812 ราย หรือคิดเป็น 0.5% ของ SMEs ทั้งหมด¹ นอกจากนี้ถึงแม้ว่าค่า GDP ของธุรกิจ SMEs ภาคบริการในปี พ.ศ. 2563 จะปรับลดลงมา 28.6% ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ยืนยันว่าธุรกิจ SMEs ภาคบริการยังคงมีบทบาทต่อ GDP มากที่สุดเช่นเดิม² โดยสาขาธุรกิจที่มีศักยภาพในการขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องได้แก่ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจบริการ ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งขยายตัว 10.5%, 3.1% และ 1.5% ตามลำดับ ในส่วนของ GDP SMEs ในสาขาธุรกิจที่ลดลงส่วนมากจะอยู่ในภาคการบริการที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยว ได้แก่ ธุรกิจบริการที่พักแรมและบริการด้านอาหาร ธุรกิจขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า และธุรกิจบริการด้านศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ โดยปรับลดลง 39.6%, 23.6% และ 5.9% ตามลำดับ³



ภาพที่ 1: ข้อมูล SMEs ในประเทศไทย

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹ “แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564),” สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

² “ผลกระทบจากการปรับนิยามใหม่ต่อ GDP MSME,” สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200821111332.pdf

³ “GDP MSME ไตรมาสที่สามของปี 2563 และคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจปี 2563 - 2564,” สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20201201102242.pdf

อัตราการขยายตัวของ GDP SME รายไตรมาส จำแนกตามสาขาธุรกิจ ปี 2561 - Q3/2563										หน่วย : ร้อยละ (yoy)		
กิจกรรมทางเศรษฐกิจ	2561				2562				2563			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	9M_2563
เกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง	11.3	13.6	5.8	4.1	-0.1	-3.1	0.9	-4.2	-9.8	-3.3	-0.9	-5.2
การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	81.3	84.7	84.3	86.6	-33.7	-30.0	-30.9	-32.2	2.2	-14.0	-7.4	-6.4
การผลิต	2.7	1.9	0.4	2.4	0.9	0.8	-0.1	-1.5	-2.6	-14.6	-5.3	-7.4
ไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำ และระบบปรับอากาศ	-11.3	-12.0	-12.5	-9.1	21.8	24.3	17.5	12.5	1.1	-13.3	-9.4	-7.4
การจัดหน้า การจัดการและบำบัดน้ำเสีย	14.6	15.9	15.1	17.3	-2.8	-5.6	-6.1	-8.2	1.8	-0.7	-1.4	-0.2
การก่อสร้าง	4.8	5.4	7.9	6.7	0.3	0.6	0.0	-4.8	-9.9	7.4	10.5	2.6
การขายส่งและการขายปลีก การซ่อมยานยนต์	0.5	1.4	1.6	2.0	11.4	10.1	10.0	9.9	4.8	-9.8	-5.5	-3.0
การขายส่งและสถานที่เก็บสินค้า	-2.7	-4.5	-5.6	-4.8	11.4	10.7	10.7	11.6	-6.0	-38.8	-23.6	-22.2
ที่พักแรมและบริการด้านอาหาร	12.9	8.5	3.7	5.0	5.6	4.2	7.3	7.4	-23.3	-50.2	-39.6	-37.2
ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร	-9.3	-7.2	-7.7	-8.3	22.5	24.4	23.7	26.5	3.2	2.7	3.1	3.0
กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย	72.6	73.0	70.6	68.6	-25.9	-26.1	-24.6	-24.9	4.5	1.7	1.6	2.6
กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์	9.1	7.2	9.2	8.0	3.2	1.5	0.5	1.0	1.7	0.8	1.5	1.3
กิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์ และเทคนิค	5.9	4.6	5.8	5.1	3.4	4.6	3.7	3.9	2.1	-8.6	-7.5	-4.8
กิจกรรมการบริหารและการบริการสนับสนุน	-8.4	-9.6	-11.8	-11.3	11.4	12.3	14.1	13.7	-6.0	-25.0	-20.6	-17.2
การศึกษา	18.9	16.4	15.2	15.5	0.2	0.4	-0.2	-0.3	1.6	0.4	0.7	0.9
กิจกรรมด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์	147.5	147.4	142.9	146.8	-37.6	-37.3	-37.6	-36.6	2.5	-6.1	1.0	-0.8
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	14.2	11.4	17.6	15.7	12.5	10.6	12.4	13.6	8.6	-46.0	-5.9	-13.6
กิจกรรมบริการด้านอื่นๆ	-1.3	-1.7	0.2	-0.4	6.8	6.5	5.9	7.0	1.3	-12.9	-5.6	-5.6
กิจกรรมการจ้างงานในครัวเรือนส่วนบุคคล	-2.8	-2.7	-3.8	-3.4	-0.1	-0.8	2.4	2.1	3.2	-3.6	-1.7	-0.7
รวม	6.3	5.5	4.7	5.5	3.6	3.0	2.8	2.4	-3.1	-17.1	-9.3	-9.7

ภาพที่ 2: อัตราการขยายตัวของ GDP SME รายไตรมาส จำแนกตามสาขาธุรกิจ ปี 2561-Q3/2563

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

อ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ข้อมูล ณ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2563)

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญอย่างมากต่อภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยระบุว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทยคิดเป็นสัดส่วน 13% ของระบบทั้งหมด⁴ มีความโดดเด่นทัดเทียมธุรกิจภาคการค้าและภาคบริการ ในปี พ.ศ. 2563 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังคงมีจำนวนการจดทะเบียนจัดตั้งใหม่สูงเป็นอันดับ 2 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,138 ราย คิดเป็น 10% ของธุรกิจทั้งหมด นอกจากนี้พื้นที่ที่มีจำนวนนิติบุคคลภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มากที่สุดได้แก่กรุงเทพมหานคร คิดเป็น 37.50% และสร้างรายได้สูงเป็นอันดับ 1 จากทุกจังหวัดทั่วประเทศที่อัตรา 58.76% โดยธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันดำเนินการโดยผู้ประกอบการ 2 ภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ และภาคเอกชน ในส่วนของภาคเอกชนมีทั้งสิ้น 76,386 บริษัท ประกอบไปด้วยบริษัทขนาดเล็ก จำนวน 73,456 บริษัท คิดเป็น 96.17% ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทขนาดกลางจำนวน 2,187 บริษัท คิดเป็น 2.86% และเป็นบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 743 บริษัท คิดเป็น 0.97% จากจำนวนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาคเอกชนทั้งหมด นอกจากนี้บริษัทอสังหาริมทรัพย์ภาคเอกชนยังจำแนกเป็นบริษัทนอกตลาดหลักทรัพย์จำนวน 76,269 บริษัท คิดเป็น 99.85% และบริษัทในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 117 บริษัท คิดเป็น 0.15% ซึ่งกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้จำแนกประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ออกเป็น 13 ประเภทธุรกิจ ดังข้อมูลในตารางที่ 1

⁴ “รายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 4/2563,” ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจสายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2020_hra6gjp6.pdf

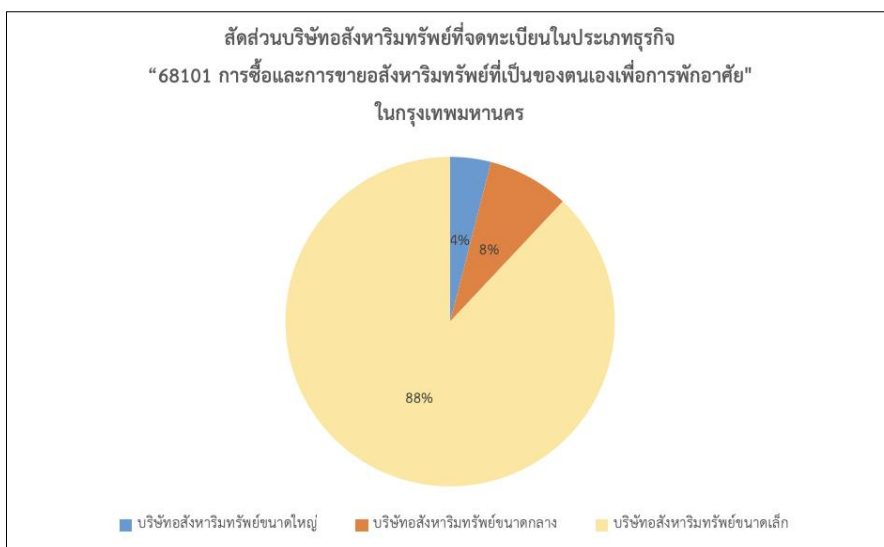
ตารางที่ 1: จำนวนประเภทธุรกิจสหกรณ์แบ่งตามกิจกรรม

ลำดับที่	รหัสประเภทธุรกิจ	ชื่อประเภทธุรกิจ	จำนวนนิติบุคคล
1	64202	กิจกรรมของบริษัทโฮลดิ้งที่ไม่ได้ลงทุนในธุรกิจการเงินเป็นหลัก	3,904
2	66199	กิจกรรมอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการให้บริการทางการเงิน ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	1,464
3	68000	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์	9
4	68100	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่น	4
5	68101	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย	8,946
6	68102	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองที่ไม่ใช่เพื่อการพักอาศัย	25,170
7	68103	การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นเพื่อเป็นที่พักอาศัย	13,499
8	68104	การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นที่ไม่ใช่เพื่อเป็นที่พักอาศัย	14,898
9	68200	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่กระทำโดยได้รับค่าตอบแทนหรือตามสัญญาจ้าง	13
10	68201	กิจกรรมของตัวแทนและนายหน้าอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือตามสัญญาจ้าง	5,123
11	68202	กิจกรรมบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือสัญญาจ้าง	2,153
12	74200	กิจกรรมการถ่ายภาพ	812
13	74909	กิจกรรมทางวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอื่นๆ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	391
รวม			76,386

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า อ้างอิงจากประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปี พ.ศ. 2563

ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีวัตถุประสงค์ย่อย “เพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย” จัดอยู่ในประเภทธุรกิจลำดับที่ 5 รหัสประเภทธุรกิจ 68101 ชื่อประเภทธุรกิจ “กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ซึ่งพบได้มากที่สุด在全国กรุงเทพมหานครที่จำนวน 1,960 บริษัท คิดเป็น 21.9% รวมถึงมีศักยภาพในการสร้างรายได้สูงเป็นอันดับ 1 จากทุกจังหวัดทั่วประเทศที่จำนวน 298,790.60 ล้านบาท⁵ คิดเป็น 77% ของรายได้รวมประเภทธุรกิจดังกล่าวทั่วประเทศ โดยจำนวนธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ดังกล่าวหากนับเฉพาะบริษัทที่อยู่นอกตลาดหลักทรัพย์และจดทะเบียนในกรุงเทพมหานครที่ยังดำเนินการอยู่ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563) มีจำนวนทั้งสิ้น 447 บริษัท จำแนกเป็นบริษัทขนาดเล็กจำนวนมากถึง 394 บริษัท คิดเป็น 88% บริษัทขนาดกลางจำนวน 35 บริษัท คิดเป็น 8% และบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 18 บริษัท คิดเป็น 4% ตามลำดับ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564) จะเห็นได้ว่าสัดส่วนของธุรกิจขนาดเล็กอยู่ในอัตราที่สูงกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยยะสำคัญ

⁵ “ข้อมูลรายพื้นที่,” 8 มีนาคม 2565, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2565, <https://datawarehouse.dbd.go.th/area/overview/68101>



ภาพที่ 3: บริษัทส่งออกสิ่งทอที่จดทะเบียนในประเภทธุรกิจ 68101 แยกตามขนาดในกรุงเทพมหานคร
“68101 การซื้อและการขายสิ่งทอที่ผลิตขึ้นเองเพื่อการพักอาศัย” ในกรุงเทพมหานคร
ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 กำหนดเกณฑ์การจำแนกขนาดธุรกิจจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ จำนวนบุคลากร และจำนวนสินทรัพย์ถาวร โดยธุรกิจส่งออกสิ่งทอที่จดทะเบียนอยู่ในหมวดธุรกิจการให้บริการ ธุรกิจส่งออกสิ่งทอขนาดเล็กจึงหมายถึง ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปีรวมไม่เกิน 50 ล้านบาท ธุรกิจส่งออกสิ่งทอขนาดกลางหมายถึง ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรระหว่าง 30-100 คน หรือมีรายได้ต่อปีรวมระหว่าง 50-300 ล้านบาท และบริษัทส่งออกสิ่งทอขนาดใหญ่หมายถึง ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 100 คน และมีรายได้ต่อปีรวมมากกว่า 300 ล้านบาท⁶ ดังตารางที่ 2 ในกรณีที่บริษัทที่มีจำนวนการจ้างงานที่เข้าข่ายลักษณะกลุ่มธุรกิจประเภทหนึ่ง และมีรายได้ต่อปีที่เข้าลักษณะกลุ่มธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง ให้ถือรายได้เป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณา⁷

ตารางที่ 2: หลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

เกณฑ์	กลุ่มธุรกิจ	กลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก (S)	กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง (M)	กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ (L)
รายได้รวม	การผลิต	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	100-500 ล้านบาท	เกิน 500 ล้านบาท
	การบริการ	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50-300 ล้านบาท	เกิน 300 ล้านบาท
	การค้าส่ง	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50-300 ล้านบาท	เกิน 300 ล้านบาท
	การค้าปลีก	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50-300 ล้านบาท	เกิน 300 ล้านบาท
จำนวนการจ้างงาน	การผลิต	ไม่เกิน 50 คน	50-200 คน	เกิน 200 คน
	การบริการ	ไม่เกิน 30 คน	30-100 คน	เกิน 100 คน
	การค้าส่ง	ไม่เกิน 30 คน	30-100 คน	เกิน 100 คน
	การค้าปลีก	ไม่เกิน 30 คน	30-100 คน	เกิน 100 คน

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

⁶ กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562, หน้า 1.

⁷ “หลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ,” 7 มกราคม 2563, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2565,

ตารางที่ 3: รายได้รวมของนิติบุคคลประเภทธุรกิจ 68101 สูงสุด 5 อันดับ

ลำดับ	จังหวัด	รายได้รวมของนิติบุคคล (ล้านบาท)
1	กรุงเทพมหานคร	298,790.60
2	สมุทรปราการ	37,182.53
3	ชลบุรี	10,837.74
4	นนทบุรี	7,154.53
5	สงขลา	3,656.09
6	อื่นๆ	29,473.99
รวม		387,095.49

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า อ้างอิงจากรายได้รวมของนิติบุคคล ปีงบประมาณ 2563

จากการการศึกษาของ **ณัชชา แจ่มนุช** (2559) เรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท อสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและขนาดกลางที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร พบว่าบริษัทขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่าบริษัทขนาดกลาง โดยอ้างอิงจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยอัตราหมุนเวียนสินทรัพย์รวมขององค์กรทั้งบริษัทที่กำไรและขาดทุน นอกจากนี้บริษัทขนาดเล็กที่ได้กำไรมีอัตราส่วนมากกว่าบริษัทขนาดกลางที่ได้กำไร 2.05 เท่า ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กที่ขาดทุนมีอัตราส่วนมากกว่าบริษัทขนาดกลางที่ขาดทุน 0.14 เท่า นอกจากนี้บริษัทขนาดเล็กยังมีความสามารถในการบริหารสภาพคล่องมากกว่า โดยบริษัทขนาดเล็กที่ได้กำไรมีอัตราสภาพคล่องมากกว่าบริษัทขนาดกลางที่ได้กำไร 2.66 เท่า และบริษัทขนาดเล็กที่ขาดทุนมีอัตราสภาพคล่องมากกว่าบริษัทขนาดกลางที่ขาดทุน 2.51 เท่า⁸

ถึงแม้ข้อมูลข้างต้นจะยืนยันได้ดีว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ Small and Medium Enterprises (SMEs) ในธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของไทย และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามในงานวิจัยของ **ณัชชา แจ่มนุช** (2558) ระบุว่าธุรกิจขนาดเล็กกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางสูงต่างจากกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างสูงจึงมีความสามารถในการรับมือความเสี่ยงต่างๆ ได้ดีกว่าธุรกิจขนาดเล็ก โดยธุรกิจ SMEs ประสบปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือหลากหลายด้านจากหน่วยงานหลายฝ่าย เช่น ด้านการเงิน ด้านแผนธุรกิจ ด้านความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้น นอกจากนี้งานวิจัยของ **รุจิรา ชินสุข** (2553) ศึกษาการวิเคราะห์โครงสร้างเงินทุนของบริษัทจดทะเบียนกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ระบุเพิ่มเติมถึงปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจและปัจจัยอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งในประเทศและต่างประเทศ⁹ และงานวิจัยของ **รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ** (2554) ศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในกลุ่ม SMEs ยังพบปัญหาในการดำเนินธุรกิจอีกหลายด้าน เช่น ความสามารถการขายตลาด การขาดแคลนแรงงานฝีมือ ข้อจำกัดด้านเงินทุน อุปสรรคจากนโยบายภาครัฐ เป็นต้น¹⁰

⁸ ณัชชา แจ่มนุช, “ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและขนาดกลางที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), หน้า 57.

⁹ รุจิรา ชินสุข, “การวิเคราะห์โครงสร้างเงินทุนของบริษัทจดทะเบียนกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัซุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553)

¹⁰ รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ, “การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554)

ถึงแม้สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันจะอยู่ในภาวะหดตัวเนื่องมาจากวิกฤตโควิด-19 แต่ยอดขายของที่อยู่อาศัยแนวราบในกรุงเทพมหานครกลุ่มระดับราคากลางถึงระดับสูงยังคงสามารถขยายตัวได้ เนื่องจากผู้ซื้อเป็นกลุ่มผู้มีรายได้ประจำและกลุ่มผู้มีรายได้สูง¹¹ โดย **ดร.วิชัย วีรจกพันธ์** ผู้ตรวจการธนาคารอาคารสงเคราะห์และรักษาการผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ (REIC) ระบุว่า ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์พบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปรับตัวของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งใช้แนวคิดการตลาดูปแบบใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดด้วยวิธีการลดจำนวนการเปิดขายโครงการใหม่ เพื่อให้ที่อยู่อาศัยที่รอการขายได้ถูกดูดซับออกไปจากระบบ พร้อมทั้งคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2564 ตลาดจะปรับตัวให้มีสินค้าใหม่เพิ่มมากขึ้นทดแทนสินค้าที่ถูกดูดซับไป จำนวน 82,594 หน่วย เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2563 ร้อยละ 32.7 และคาดว่าผู้ประกอบการยังจะลงทุนในบ้านจัดสรรมากกว่าอาคารชุด นอกจากนี้ได้มีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของธุรกิจบ้านจัดสรรไว้ว่าจะมีการเปิดตัวใหม่ในปี พ.ศ. 2564 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2563 ร้อยละ 22.5 หรือมีประมาณ 43,732 หน่วย¹²

จากการศึกษาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและโครงการแนวราบเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนมาก มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และมีความสามารถในการแข่งขันสูง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยหลักที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทขนาดเล็กที่มุ่งเน้นพัฒนาโครงการแนวราบเหล่านี้ ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Business Strategies) ที่มีความเข้มแข็งและแตกต่างจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ โดยเฉพาะข้อมูลภูมิหลังองค์กร รูปแบบการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจระดับบริษัทและระดับโครงการ และความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงสถานการณ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก และหน่วยงานที่กำหนดนโยบายส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดเล็กมีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ต่อไป

1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบมีการดำเนินธุรกิจอย่างไร
- 2) บริษัทดังกล่าวมีแนวคิดและกลยุทธ์สำคัญการดำเนินธุรกิจอย่างไร รูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- 3) ปัจจัยใดที่ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้
- 4) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทดังกล่าวคืออะไร และมีแนวทางในการลดปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

¹¹ “รายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 4/2563.” ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจสายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2020_hra6gjp6.pdf

¹² “สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี 2564.” 17 กุมภาพันธ์ 2564, ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, สืบค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.reic.or.th/Upload/PressRelease210217_28599_1613617182_79944.pdf

1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาภูมิหลังและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการแนวราบรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว
- 2) เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทดังกล่าว
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กทั้ง 2 รูปแบบมีความสามารถในการแข่งขัน
- 4) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจรวมถึงแนวทางในการลดปัญหาดังกล่าว

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1) บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก

หมายถึง บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในหมวดอสังหาริมทรัพย์ และมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาท ในกรณีที่บริษัทมีจำนวนการจ้างงานที่เข้าข่ายลักษณะกลุ่มธุรกิจประเภทหนึ่ง และมีรายได้ต่อปีที่เข้าข่ายลักษณะกลุ่มธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง ให้ถือรายได้เป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาตามนิยามของกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 อย่างไรก็ตามข้อมูลบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กก่อนวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2563 จะยึดตามเกณฑ์เดิม โดยหมายถึงบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท ในกรณีที่บริษัทมีจำนวนการจ้างงานที่เข้าข่ายลักษณะกลุ่มธุรกิจประเภทหนึ่ง และมีสินทรัพย์ถาวรที่เข้าข่ายลักษณะกลุ่มธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง ให้ยึดจำนวนแรงงานหรือจำนวนสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการจำแนกตามนิยามของกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545

- 2) รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

หมายถึง โครงสร้างทางแนวคิดซึ่งเป็นเครื่องมือในการอธิบายตรรกะและเหตุผลในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจแต่ละรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคุณค่าขององค์กรและคุณค่าที่องค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition) เพื่อวางแผนการผลิต การตลาด และการส่งมอบคุณค่าเหล่านี้ รวมถึงปรับเปลี่ยนคุณค่าดังกล่าวให้เป็นรายได้ที่สร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน

- 3) กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

หมายถึง แผนการซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรและแนวทางการจัดการพื้นฐานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยสามารถแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) และกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project Strategy)

- 4) บริษัทรูปแบบครอบครัว

หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนการดำเนินธุรกิจและมีคณะกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติ (Family) และคณะกรรมการบริหารลักษณะเครือญาติที่ร่วมลงทุนกับหุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติ (Mixed) ในสัดส่วนที่หุ้นส่วนที่มีลักษณะเครือญาติมีจำนวนมากกว่า ทั้งนี้พิจารณาจากข้อมูลการใช้นามสกุลร่วมกันของคณะกรรมการบริหารดังกล่าว

5) บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนการดำเนินธุรกิจและมีคณะกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่ใช่เครือญาติ ประกอบไปด้วยบริษัทที่มีกรรมการบริหารคนเดียว (One Director) คณะกรรมการบริหารลักษณะหุ้นส่วน (Partner) และคณะกรรมการบริหารลักษณะเครือญาติที่ร่วมลงทุนกับหุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติ (Mixed) ในสัดส่วนที่หุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติมีจำนวนมากกว่า ทั้งนี้พิจารณาจากข้อมูลการใช้นามสกุลที่แตกต่างกันของคณะกรรมการบริหารดังกล่าว

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

1) ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้กำหนดกลุ่มประชากรจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หมวดธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่ระบุวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยจำนวน 394 บริษัท และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเฉพาะจากกลุ่มตัวอย่าง มีระยะเวลาดำเนินการ 1-15 ปี และมุ่งเน้นการผลิตโครงการแนวราบเป็นหลัก จำนวน 4 บริษัท โดยใช้ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563

2) ขอบเขตด้านเนื้อหา

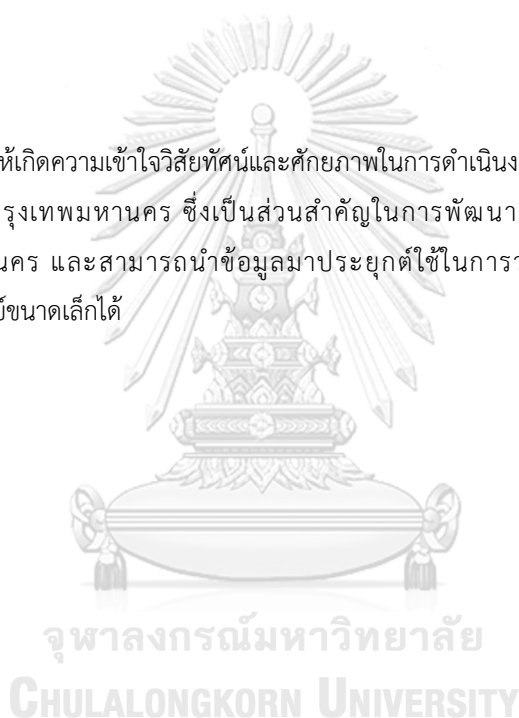
เนื้อหาภายในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประกอบไปด้วยภาพรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กหมวดธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ขนาดธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การจดทะเบียน รูปแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงผลกำไรขาดทุน และข้อมูลจากกรณีศึกษา ได้แก่ ภูมิหลังขององค์กร โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ กลยุทธ์การแข่งขัน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก เพื่อสรุปเป็นความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการขนาดย่อมในรูปแบบธุรกิจครอบครัว (Family Firm) และรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non-Family Firm) โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าและเว็บไซต์ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเฉพาะ

3) ขอบเขตด้านระยะเวลา

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครที่ยังดำเนินกิจการในปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 และใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร
เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลของผู้ประกอบการขนาดเล็กซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่เข้าถึงข้อมูลได้ยาก รวมถึงสามารถศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจ ภูมิหลังความเป็นมา แนวคิดและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนธุรกิจของบริษัทได้
- 2) หน่วยงานที่ส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็ก
เพื่อให้เกิดความเข้าใจปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก และสามารถวางแผนกำหนดนโยบายช่วยเหลือส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็กให้มีศักยภาพและมีความสามารถในการแข่งขัน
- 3) บุคคลทั่วไป
เพื่อให้เกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์และศักยภาพในการดำเนินงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเมืองและคุณภาพชีวิตของคนใน กรุงเทพมหานคร และสามารถนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนซื้อที่อยู่อาศัยจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กได้



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจครอบครัว (Family-Firm)
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs)
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ

2.1.1 ความหมายและลักษณะของรูปแบบธุรกิจ

คำว่า “รูปแบบธุรกิจ” หรือ “Business Model” ถูกพูดถึงในเอกสารทางวิชาการครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1957 **Bellman et al.** (1957) ระบุว่ารูปแบบธุรกิจคือการนำเสนอความจริง หรือการจำลองโลกแห่งความจริงผ่านโมเดลจำลอง¹³ หลังจากนั้น “รูปแบบธุรกิจ” เริ่มมีการพูดถึงในเอกสารทางวิชาการอย่างแพร่หลายตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1990 โดยมีการเน้นย้ำเรื่องการเปลี่ยนถ่ายแนวคิดจาก “แนวคิดธุรกิจแบบดั้งเดิม” (Traditional Business) สู่ “แนวคิดธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์” (Electronic Business) และในปี ค.ศ. 2000 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจเริ่มเป็นที่นิยมแพร่หลายไปสู่ธุรกิจทั่วไปที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอีกด้วย¹⁴ โดย **Osterwalder et al.** (2005) ซึ่งศึกษาที่มา ปัจจุบัน และแนวคิดในอนาคตของรูปแบบธุรกิจ ได้ให้ความหมายของรูปแบบธุรกิจไว้ว่า เป็นโครงสร้างทางแนวคิดซึ่งเป็นเครื่องมือในการอธิบายตรรกะและเหตุผลในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจแต่ละรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดตำแหน่งคุณค่าขององค์กร (Value Proposition) และคุณค่าที่ทางองค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้าแต่ละส่วน เพื่อที่จะสามารถวางแผนการผลิต การตลาด และการส่งมอบคุณค่าเหล่านี้ รวมถึงแปรเปลี่ยนคุณค่าดังกล่าวให้เป็นรายได้ที่สร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน¹⁵ โดย **David J. Teece** (2010) ซึ่งศึกษารูปแบบธุรกิจกลยุทธ์และนวัตกรรม ได้ระบุส่วนประกอบของการกำหนดคุณค่าดังกล่าวไว้ 4 ส่วน¹⁶ ดังนี้

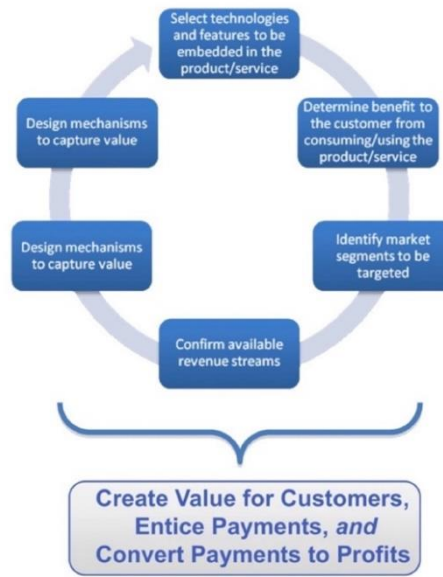
1. การกำหนดตำแหน่งคุณค่าขององค์กร (Value Proposition)
2. การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (Value Creation)
3. การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า (Value Delivery)
4. การกักเก็บมูลค่ากลับคืนสู่องค์กร (Value Capture)

¹³ Bellman et al., “On the construction of a multi-stage, multi-person business game,” (Operations Research, 1957)

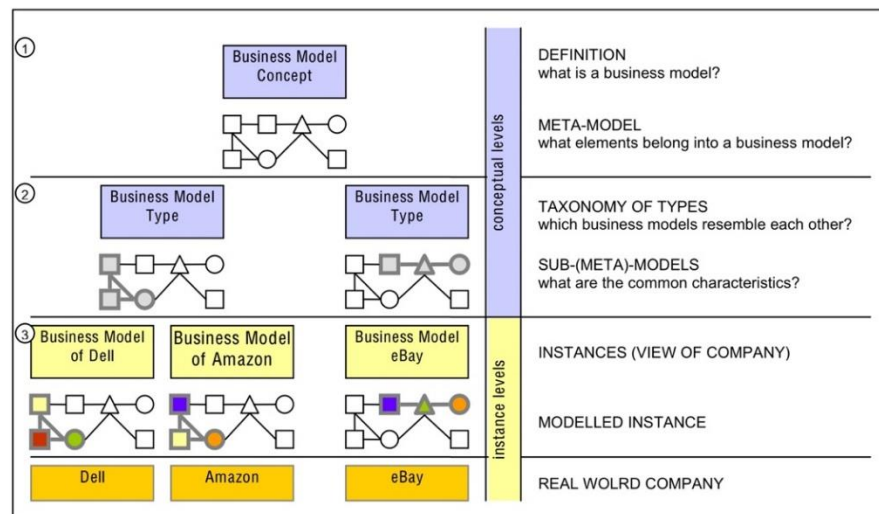
¹⁴ Baden-Fuller, C. and Morgan, “Business Models as Models,” (Long Range Planning, 2010), 156.

¹⁵ Osterwalder et al., “Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept,” (Communication of the Association for Information Systems, 2005)

¹⁶ Teece, D. J. “Business models, business strategy and innovation,” (Long Range Planning: United States, 2010) 172-194.



ภาพที่ 4: ตัวอย่างแสดงกระบวนการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า
 ที่มา: Business models, business strategy and innovation



ภาพที่ 5: Business Model Concept Hierachy
 ที่มา: Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept

นอกจากการสร้างคุณค่าที่ต้องการส่งมอบให้ลูกค้า Alt and Zimmermann (2001) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ ได้จำแนกส่วนประกอบหลักของรูปแบบธุรกิจออกเป็น 6 ส่วน¹⁷ ได้แก่

1. **พันธกิจ (Mission)** หมายถึง วิสัยทัศน์ขององค์กรในภาพรวม (Overall Vision) และคุณค่าที่ทางองค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition)

¹⁷ Alt, R. and Zimmermann, "Introduction to Special Section – Business Models," (Germany: Electronic Markets, 2001)

2. **โครงสร้างธุรกิจ (Structure)** ซึ่งระบุรายละเอียดประเภทธุรกิจ (Business Type) กลุ่มลูกค้า (Customer) และประเภทสินค้า (Product) ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
3. **กระบวนการ (Processes)** หมายถึงองค์ประกอบและวิธีการที่จะสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และโครงสร้างธุรกิจ (Structure)
4. **รายได้ (Revenues)** หรือแนวคิดด้านแหล่งที่มาของรายได้
5. **ประเด็นทางกฎหมาย (Legal Issues)** เป็นส่วนที่ควรคำนึงถึงในทุกส่วนประกอบของการออกแบบรูปแบบธุรกิจ
6. **เทคโนโลยี (Technology)** เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจทุกรูปแบบในปัจจุบัน จึงเป็นอีกหนึ่งส่วนที่ควรคำนึงถึงในทุกส่วนประกอบของการออกแบบรูปแบบธุรกิจ

2.1.2 จุดประสงค์ของการกำหนดรูปแบบธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบธุรกิจสามารถจำแนกออกเป็น 5 วัตถุประสงค์¹⁸ ดังนี้

1. **เพื่อแสดงรูปแบบธุรกิจในปัจจุบัน (Instance Models)** เพื่ออธิบายรูปแบบธุรกิจในปัจจุบัน
2. **เพื่อแสดงประเภทรูปแบบธุรกิจ (Type Models)** เพื่ออธิบายรูปแบบธุรกิจที่หลากหลายในวงการธุรกิจหลากหลายประเภท
3. **เพื่อจำลองรูปแบบธุรกิจ (Simulation Models)** เพื่อแสดงให้เห็นรายละเอียดรูปแบบธุรกิจที่ชัดเจน และแสดงสมมติฐานผลลัพธ์ที่แตกต่างหากเลือกใช้รูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกัน
4. **เพื่อสนับสนุนรูปแบบธุรกิจตลอดระยะเวลาวัฏจักรธุรกิจ (Support during company lifecycle)**
5. **เพื่อสนับสนุนรูปแบบธุรกิจตลอดระยะเวลาวัฏจักรสินค้า (Support during product / service lifecycle)**

ทั้งนี้แต่ละองค์กรสามารถใช้ “รูปแบบธุรกิจ” (Business Model) เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลายเพื่อให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงวัฏจักรของธุรกิจ (Company Lifecycle) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ช่วง ดังนี้

- | | |
|--------------------|--------------------------------|
| 1. ระยะก่อนก่อตั้ง | (Pre-seed Stage) |
| 2. ระยะก่อตั้ง | (Foundation Stage) |
| 3. ระยะดำเนินการ | (Operating / Developing Stage) |
| 4. ระยะถดถอย | (Declining Stage) |

¹⁸ Brem, A., “The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship – Conceptual Background and Essays on Selected Theoretical and Empirical Aspects,” (Germany: Gabler Verlag, 2008), 156.

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจครอบครัว (Family-Firm)

2.2.1 ความหมายของรูปแบบธุรกิจครอบครัว

งานวิจัยของ Dr. Kristel Miller et al. (2020) ซึ่งศึกษารูปแบบธุรกิจและทิศทางรูปแบบธุรกิจของ SMEs และ M. Civelek et al (2021) ซึ่งศึกษาความสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อลักษณะที่แตกต่างกันของบริษัทรูปแบบครอบครัว ระบุว่าธุรกิจกลุ่ม SMEs ประกอบไปด้วยการรวมตัวภายในครอบครัวขนาดเล็กและขนาดกลางเพื่อทำธุรกิจร่วมกันจำนวนมาก (Family Firm SME Business Model) โดย H.M. Haugh & L. McKee (2003) ซึ่งศึกษาคุณค่าของบริษัทรูปแบบครอบครัว ระบุว่า บริษัทรูปแบบครอบครัวหมายถึง บริษัทที่เป็นเจ้าของโดยสมาชิกครอบครัว หรือบริษัทที่มีการบริหารจัดการโดยสมาชิกครอบครัว หรืออาจหมายถึงบริษัทที่ทั้งเป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยสมาชิกครอบครัว¹⁹ รูปแบบธุรกิจดังกล่าวมีเอกลักษณ์ด้านความทุ่มเทในการทำธุรกิจเนื่องจากเป็นธุรกิจของตนเอง (Ownership) ทั้งนี้รูปแบบธุรกิจครอบครัวภาค SME ในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยดังต่อไปนี้²⁰

1. โครงสร้างการปกครอง (Governance Structure)
2. วิสัยทัศน์ (Vision)
3. เป้าหมาย (Goals)
4. เอกลักษณ์ของครอบครัว (Family's Identity)
5. คุณค่า (Values)

2.2.2 ลักษณะของรูปแบบธุรกิจครอบครัว

ข้อมูลจากงานวิจัยของ H.M. Haugh & L. McKee (2003) ระบุว่าลักษณะที่สำคัญของบริษัทรูปแบบครอบครัว ได้แก่ การดำเนินงานเสมือนเป็นธุรกิจส่วนตัวของตนเอง โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสูงสุด และลดความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวให้ได้มากที่สุด เสมือนเป็นความอยู่รอดของชีวิตตนเอง โดยลักษณะการดำเนินงานของบริษัทรูปแบบครอบครัวมีจุดเด่น 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ข้อจำกัดด้านเงินทุนของสมาชิกครอบครัว (Restriction of capital ownership to family member)
2. ความใกล้ชิดระหว่างเจ้าของและการควบคุมที่รัดกุม (Closeness between ownership and control)
3. ระบบโครงสร้างการบริหารที่เป็นกันเอง (Informal management structure)
4. ความเป็นผู้นำโดยการสืบทอด (Leadership by Inheritance)
5. การไม่มีสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ (A lack of non-family employees in positions of real authority)

¹⁹ H.M. Haugh & L. McKee, “‘It’s just like a family’ – shared values in the family firm” (Community, Work & Family, Vol. 6, No.2, 2003), 142-143.

²⁰ Dr. Kristel, M., “Business model big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research” (Journal of Business Research, 2020), 1-6.

งานวิจัยของ H.M. Haugh & L. McKee (2003) ระบุว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมีข้อดีหลายประการ เช่น การมีระบบชนชั้นที่น้อยกว่า การตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำกว่า การถูกชักจูงด้วยความรู้สึกส่วนตัวน้อยกว่า มีความยืดหยุ่นในการวางแผนและปฏิบัติมากกว่า รวมถึงมีความเชื่อใจ ความจงรักภักดี มีอำนาจในการปกครองตนเอง และมีความทุ่มเทให้กับบริษัทมากกว่า นอกจากนี้การที่บริษัทรูปแบบครอบครัวไม่มีผู้มีส่วนได้เสียเป็นบุคคลภายนอกครอบครัว ส่งผลให้บริษัทไม่ต้องปรับโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์การบริหารองค์กร จึงมีวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงถาวร และมีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่ชัดเจน²¹

อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบครอบครัวมีข้อเสียหลายประการเช่นกัน เช่น มักไม่มีการระบุผู้มีอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงมักละเลยหรือเพิกเฉยการลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องตัดสินใจ²² นอกจากนี้ยังมีข้อมูลที่ระบุถึงลักษณะที่เป็นข้อดีและข้อเสียของบริษัทรูปแบบครอบครัวอีกจำนวนมาก ดังเช่นข้อมูลจากงานวิจัยของ Heibl (2013) ซึ่งศึกษาความเสี่ยงในธุรกิจรูปแบบครอบครัว ระบุว่าธุรกิจรูปแบบครอบครัว (Family Firm) มีความเสี่ยงมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัว (Non-family Firm)²³ ในขณะที่ข้อมูลจากงานวิจัยของ Duran et al. (2016) ซึ่งศึกษานวัตกรรมการผลิตและผลผลิตในรูปแบบธุรกิจครอบครัว ระบุว่าธุรกิจรูปแบบครอบครัวมักจะมีระบบการควบคุมงานที่เข้มงวดกว่า มีความมั่งคั่งมากกว่า และการไม่มีเป้าหมายทางการเงินส่งผลให้เกิดผลผลิตที่ดีกว่าธุรกิจรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว²⁴

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก (SMEs)

2.3.1 ความหมายของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก

กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง (Property and Construction) หมายถึงกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง ผู้พัฒนาและบริหารอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงบริการก่อสร้างและงานวิศวกรรม ประกอบไปด้วย 3 หมวดธุรกิจหลัก²⁵ ดังนี้

1. วัสดุก่อสร้าง (Construction Materials)
2. บริการรับเหมาก่อสร้าง (Construction Services)
3. พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Development)
4. กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (Property Fund and Real Estate Investment Trust)

²¹ H.M. Haugh & L. McKee, "It's just like a family' – shared values in the family firm" (Community, Work & Family, Vol. 6, No.2, 2003), 144-149.

²² H.M. Haugh & L. McKee, "It's just like a family' – shared values in the family firm" (Community, Work & Family, Vol. 6, No.2, 2003), 144.

²³ Hiebl, M. R. W., "Risk aversion in family firms: What do we really know?" (Journal of Risk Finance, 2013), 49-70.

²⁴ Duran et al., "Doing more with less: Innovation input and output in family firms," (Academy of Management Journal 59(4), 2016), 1224-1264

²⁵ "การจัดกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ," ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2564, https://www.set.or.th/th/regulations/simplified_regulations/industry_sector_p1.html

หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประกอบไปด้วย ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายหรือให้เช่า รวมถึงบริการจัดการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ เช่น นิติบุคคลอาคารชุด หมู่บ้าน ที่ดิน เป็นต้น และหมายรวมถึงตัวแทนหรือนายหน้าขายหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์

SMEs หรือ Small and Medium Enterprises หมายถึง วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม โดยวิสาหกิจประกอบไปด้วยธุรกิจหลัก 3 ประเภท ได้แก่

1. กิจการการผลิต (Production Sector)
2. กิจการการค้า (Trading Sector)
3. กิจการบริการ (Service Sector)

ทางด้านความหมายของ “วิสาหกิจขนาดย่อม” กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ได้ระบุความหมายไว้ว่า “กิจการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท” หรือ “กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีกที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาท”²⁶ ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จัดอยู่ในหมวดหมู่ “กิจการให้บริการ” (Service Sector) ดังนั้น บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กจึงหมายถึง บริษัทที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาท อย่างไรก็ตามหากจำนวนการจ้างงานและรายได้ต่อปีเข้าข่ายลักษณะวิสาหกิจที่ต่างกัน ให้ยึดการแบ่งเกณฑ์ตามรายได้เป็นหลัก

2.3.2 ลักษณะของธุรกิจขนาดเล็ก

ธุรกิจขนาดเล็กหรือ SMEs เป็นภาคส่วนที่ใหญ่ที่สุดในภาคธุรกิจทั่วโลก ดังที่มีการบัญญัติกฎหมายหรือนโยบายสนับสนุน SMEs ในเกือบทุกประเทศทั่วโลก ข้อดีของการประกอบธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการทำธุรกิจ ความคล่องตัวในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่ถึงแม้จะมีข้อดีมากมาย ธุรกิจขนาดเล็กทั่วโลกต่างเผชิญปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ปัญหาทางด้านแหล่งเงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ที่จำกัด รูปแบบสินค้าที่จำกัด การขยายตลาด ปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์กร และความสามารถในการบริหารและวางกลยุทธ์ที่จำกัด เป็นต้น²⁷

2.3.3 รูปแบบธุรกิจที่ปรับใช้กับธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs)

งานวิจัยของ Dr. Kristel Miller et al. (2020) ซึ่งศึกษารูปแบบธุรกิจและทิศทางรูปแบบธุรกิจของ SMEs ได้ระบุว่า ลักษณะโดยธรรมชาติของธุรกิจขนาดเล็กมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความหลากหลายทาง “อายุ” และ “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ขององค์กร เช่น องค์กรที่เพิ่งก่อตั้งไม่นาน เมื่อเผชิญกับการเติบโตแบบก้าวกระโดดจะได้รับผลกระทบเกี่ยวกับการสร้างบุคลากรภายในองค์กรและการสร้างผลิตภัณฑ์ค่อนข้างมาก ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กแต่ดำเนินการมาแล้วชักระยะหนึ่งจะมุ่ง

²⁶ กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562, หน้า 1.

²⁷ K. Miller et al., “Business model big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research” (Germany: 2020), 2.

ประเด็นไปที่การสร้างความยั่งยืนให้แก่บุคลากรภายในองค์กร และบริษัทขนาดกลางที่เติบโตแล้วจะมุ่งประเด็นไปที่นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการขยายตลาด

นอกจากปัจจัยทางด้านเวลาและประสิทธิภาพการดำเนินงานจะส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันแล้ว ยังมีปัจจัยทางด้าน “ภาคธุรกิจ” ที่แตกต่างกันจะส่งผลให้รูปแบบธุรกิจแตกต่างกันอีกด้วย จากงานวิจัยของ **Hock-Doepgen, Claus, Kraus, and Cheng (2020)** ซึ่งค้นคว้าเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารความรู้และความเสี่ยงสำหรับรูปแบบธุรกิจขนาดเล็ก ระบุว่า ธุรกิจขนาดเล็กที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีให้ความสำคัญต่อการบริหารความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก (External Knowledge) เพื่อเป็นนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่การบริหารความรู้ภายใน (Internal Knowledge) ไม่ใช่ประเด็นสำคัญของธุรกิจประเภทดังกล่าว²⁸ ดังนั้นธุรกิจขนาดเล็กจึงไม่สามารถนำเครื่องมือการออกแบบรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีการเผยแพร่โดยทั่วไปมาใช้ได้โดยตรง เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กมีความเสี่ยงมากกว่าและมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป ธุรกิจขนาดเล็กจำเป็นต้องใช้วิธีการสร้างรูปแบบธุรกิจเฉพาะตัวให้มีความสอดคล้องกับลักษณะโดยธรรมชาติของแต่ละองค์กร ได้แก่ การจำลองรูปแบบธุรกิจและพัฒนาโครงสร้างองค์กร ศึกษารณศึกษาและทำการทดลอง รวมถึงออกแบบรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และเลือกใช้ข้อดีทางด้านความยืดหยุ่นและความคล่องตัวให้เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบธุรกิจ²⁹ เช่น การเลือกใช้ “รูปแบบธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนได้เร็วและลดต้นทุน” (Lean Business Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการกำจัดองค์ประกอบที่ไม่จำเป็นออกไปและคงเหลือไว้เฉพาะส่วนสำคัญที่สามารถมอบคุณค่าแก่ลูกค้าและองค์กร เช่น การบริหารบุคลากรโดยเลือกใช้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญประจำในองค์กรเพื่อลดต้นทุน (In-house Professionals) และว่าจ้างที่ปรึกษาเฉพาะช่วงที่จำเป็น (External Consultant) เป็นต้น³⁰

2.3.4 ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก

จากงานวิจัยของ **ณัชชา แจ่มนุช (2558)** ซึ่งศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและกลางที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร **รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ (2554)** ซึ่งศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร และ **รุจิรา ชินสุข (2553)** ซึ่งศึกษาการวิเคราะห์โครงสร้างเงินทุนของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กมีอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจมากมาย เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางสูง มีเงินทุนหมุนเวียนต่ำ มีความสามารถในการรับมือความเสี่ยงต่างๆ ต่ำ รวมถึงเครื่องหมายการค้า (Brand) ยังไม่เป็นที่รู้จักกว้างขวางเท่าบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก ได้แก่

²⁸ Hock-Doepgen, M. et al, “Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs” (Journal of Business Research, Early Online: 2020), 2-3.

²⁹ K. Miller et al., “Business model big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research” (Germany: 2020), 2-3.

³⁰ “What is the lean business model, and what are its benefits?,” GAZPROM ENERGY, สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2564, <https://www.gazprom-energy.co.uk/blog/what-is-the-lean-business-model-and-what-are-its-benefits/>

1) ปัญหาด้านการขยายตลาด

เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กมักมุ่งเน้นการพัฒนาตลาด (Market Development) ภายในท้องที่หรือภายในประเทศ รวมถึงธุรกิจขนาดเล็กมักมีข้อจำกัดทางทรัพยากรในการวิจัยและการเก็บข้อมูลเพื่อวางแผนการขยายตลาด (Market Expansion) จึงมักขาดความรู้และความสามารถในด้านการตลาดและเกิดเป็นข้อจำกัดในด้านการขยายตลาด

2) ปัญหาด้านการขาดแคลนฝีมือแรงงาน

เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กส่วนมากเป็นธุรกิจที่ไม่มีความมั่นคงและไม่มีสวัสดิการที่ดีเท่าบริษัทขนาดใหญ่ บุคลากรเมื่อทำงานจนมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นจึงมักย้ายไปสู่บริษัทที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อผลตอบแทนที่ดีกว่า ส่งผลให้คุณภาพในการดำเนินงานไม่คงที่ รวมถึงมักประสบปัญหาผู้รับเหมาทอดทิ้งงานหรือทำงานล่าช้า เนื่องจากงานขนาดเล็กของบริษัทย่อยหรือธุรกิจขนาดเล็กมักให้ผลตอบแทนที่น้อยกว่า และมีความชำนาญในขั้นตอนการดำเนินงานน้อยกว่าบริษัทขนาดใหญ่

3) ปัญหาด้านเงินทุน

ธุรกิจขนาดเล็กมักประสบปัญหาด้านข้อจำกัดของเงินทุน ปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน รวมถึงพบปัญหาด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เนื่องจากไม่มีความน่าเชื่อถือเท่าบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงไม่สามารถระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ได้ ส่งผลให้ต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินซึ่งมีต้นทุนอัตราดอกเบี้ยที่สูง ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายตลาด (Market Expansion) ได้ ถึงแม้ผู้ประกอบการจะมีศักยภาพในดำเนินการดังกล่าวก็ตาม เช่น ไม่สามารถสร้างบ้านเสร็จก่อนขายเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ เป็นต้น

4) ปัญหาด้านอุปสรรคจากภาครัฐ

เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย อุปสรรคนโยบายผังเมือง นโยบายดอกเบี้ย เป็นต้น

5) ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ

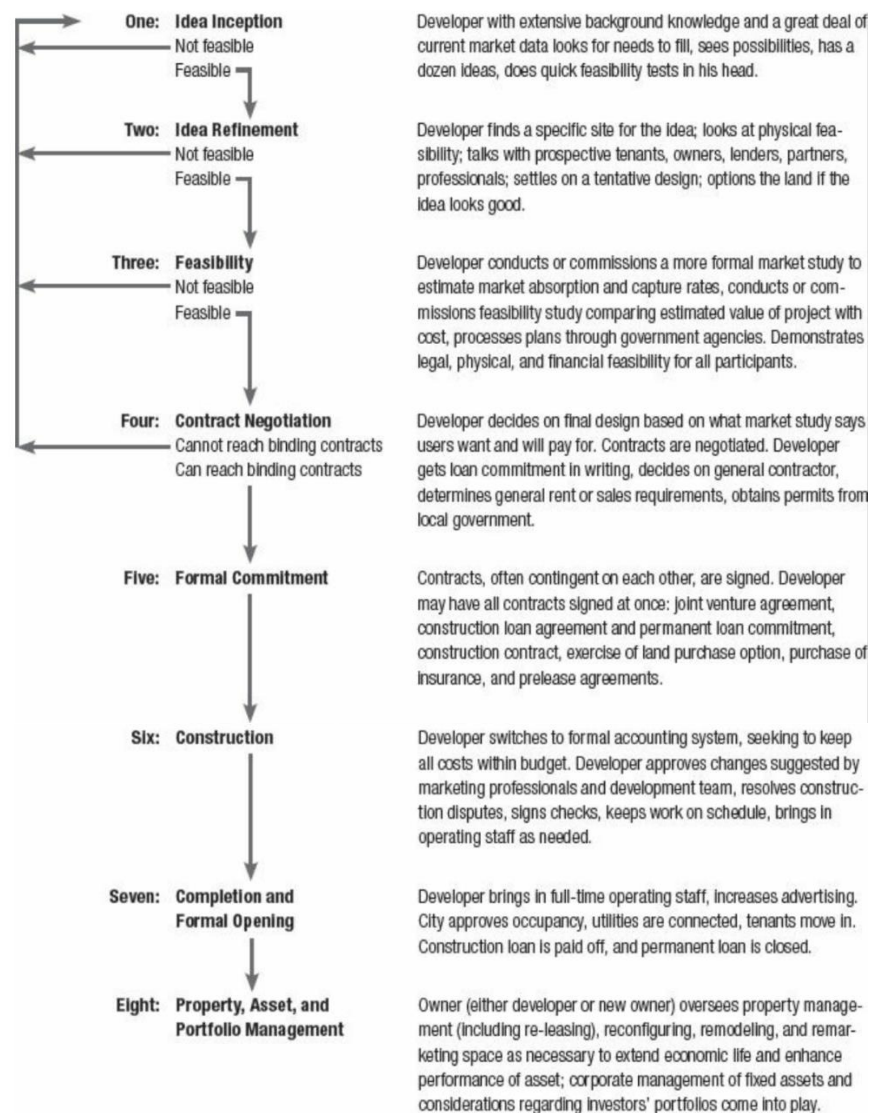
เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

2.4.1 ความหมายและลักษณะของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

งานวิจัยของ Miles, Netherton & Schmitz (2015) ซึ่งศึกษากระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ ธีรวัฒน์ พิมพ์เงิน (2562) ซึ่งศึกษากระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัยโดยการมีส่วนร่วม: กรณีศึกษา โครงการที่อยู่อาศัยโค-เฮาส์ซิง (Co-Housing) และโครงการบ้านมั่นคงได้ให้ความหมายของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development) ว่าเป็นการลงทุนพัฒนาอาคาร สิ่งปลูกสร้างบนที่ดินทั้งในเชิงการลงทุนระยะสั้นและระยะ

ยาว³¹ โดยเริ่มต้นจากแนวความคิดของโครงการและสิ้นสุดเมื่อผู้บริโภครายสุดท้ายอยู่ในพื้นที่ ซึ่งจะสำเร็จได้ด้วยการบริหารปัจจัยหลัก 3 ประการ (Factors of Production) ได้แก่ ที่ดิน (Land) บุคลากร (Labor) และเงินทุน (Capital) อย่างไรก็ตามปัจจุบันการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การวิเคราะห์เดิบทอของเมือง ความสัมพันธ์ของเพื่อนบ้านภายในย่าน รูปแบบการจราจร กฎหมาย สัญญา การออกแบบสถาปัตยกรรม การก่อสร้าง ปัญหาสิ่งแวดล้อม สาธารณูปโภค การเงิน การควบคุมความเสี่ยง และการบริหารเวลา เป็นต้น³²



ภาพที่ 6: กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 8 ขั้นตอน
ที่มา: Real Estate Development Principles and Process

³¹ ถิรวัดน์ พิมพ์เงิน, “กระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยโดยการมีส่วนร่วม: กรณีศึกษา โครงการที่อยู่อาศัยโค-เฮาส์ซิง (Co-Housing) และโครงการบ้านมั่นคง” (เจ.ดี : วารสารวิชาการ การออกแบบสภาพแวดล้อม ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562), 2562)

³² Miles, Netherton & Schmitz, “Real Estate Development Principles and Process” (Urban Land Institute, 2015), 31.

กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน จึงไม่ใช่กระบวนการรูปแบบเส้นตรงหรือตามลำดับขั้น และในทุกช่วงกระบวนการจำเป็นต้องนึกถึงภาพรวมและกระบวนการที่เหลือทั้งหมด Miles, Netherton & Schmitz (2015) จำแนกกระบวนการพัฒนาโครงการออกเป็น 8 ส่วน ดังภาพที่ 6 ได้แก่³³

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1) การเริ่มต้นแนวคิด | (Idea Inception) |
| 2) การปรับแต่งแนวคิด | (Idea Refinement) |
| 3) การศึกษาความเป็นไปได้ | (Feasibility) |
| 4) การเจรจาสัญญา | (Contract) |
| 5) การตกลงสัญญา | (Formal Commitment) |
| 6) การก่อสร้าง | (Construction) |
| 7) การเปิดโครงการ | (Completion and Formal Opening) |
| 8) การบริหารจัดการโครงการและสินทรัพย์ | (Property, Asset and Portfolio Management) |

จากข้อมูลด้านต้นพบว่ากระบวนการทั้ง 8 ส่วนมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้ง 4 หมวดหมู่ ดังนี้ ด้านที่ดิน ด้านการเงิน ด้านการออกแบบและก่อสร้าง และด้านการตลาด

2.4.2 ความหมายและลักษณะของกระบวนการพัฒนาโครงการ

กระบวนการพัฒนาโครงการสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase) และช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)³⁴ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7: กระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

ที่มา: ธนาคารอาคารสงเคราะห์

³³ Miles, Netherton & Schmitz, "Real Estate Development Principles and Process" (Urban Land Institute, 2015), 32-33.

³⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลคุณท์ โตชัยวัฒน์, "ทิศทางการพัฒนาที่อยู่อาศัย" (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2559), หน้า 69.

1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)

กระบวนการช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการจะมุ่งเน้นการกำหนดแนวคิดริเริ่มโครงการ (Project Initiation) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) การออกแบบ (Design) และการวางแผนการเงิน การจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing)

2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)

เมื่อเข้าสู่ช่วงการพัฒนาโครงการ จะเป็นช่วงการประสานงานกับทางภาครัฐในการยื่นขออนุมัติการก่อสร้าง (Government Coordination) การก่อสร้าง (Construction) การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) รวมถึงดำเนินการด้านการขายและการตลาด (Sales and Marketing) ควบคู่ไปกับการก่อสร้างโครงการ

3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)

กระบวนการช่วงหลังการก่อสร้างโครงการประกอบไปด้วย การบริการหลังการขาย (Aftersales Service) และในบางกรณีจะมีการบริหารทรัพย์สิน (Property Management) และการบริหารจัดการอาคาร (Facility Management) ร่วมด้วย

2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

2.5.1 ความหมายและลักษณะของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง แผนการซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรและแนวทางการจัดการพื้นฐานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ สามารถแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 8: พีระมิตของกลยุทธ์

ที่มา: Business-to-you

1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับบริษัท หมายถึง กลยุทธ์ระดับมหภาคซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ร่วมกันภายในองค์กร นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการกำหนดทิศทางธุรกิจ (Business Direction) และขอบเขตของธุรกิจ (Business Area) เช่น ประเภทธุรกิจหรือประเภทสินค้าโดยเฉพาะกรณีที่ผู้ประกอบการต้องการขายสินค้ามากกว่า 1 ชนิดหรือวางแผนที่จะเพิ่มสายธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับแบรนด์ การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions : M&A) กรณีมีการรวมหรือซื้อกิจการหรือการร่วมลงทุน (Joint Venture) เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึงการระบุเป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายทางการเงิน เป้าหมายด้านกลุ่มลูกค้า และการเติบโตขององค์กร โดยส่วนมากผู้บริหารระดับสูงสุดจะเป็นผู้รับผิดชอบการสร้างกลยุทธ์ระดับบริษัทที่กล่าวไปข้างต้นนี้ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับบริษัท³⁵ ได้แก่

- (1) กลยุทธ์เน้นการเติบโต (Growth Strategy) เช่น การมองหาตลาดใหม่เพื่อหาช่องทางการขยายขอบเขตธุรกิจ การควบรวมกิจการ การร่วมลงทุน เป็นต้น
- (2) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) เช่น การดำเนินธุรกิจแบบไม่ขยายขอบเขตธุรกิจ
- (3) กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy) เช่น การดำเนินธุรกิจแบบปรับลดระดับการดำเนินงาน มักพบในธุรกิจที่ตลาดอยู่ในภาวะหดตัว

2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

เนื่องจากสินค้าภายในองค์กรอาจประกอบไปด้วยสินค้าที่หลากหลาย กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจึงมีการกำหนดวิธีการ (Tactic) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ในลักษณะเฉพาะและมีรายละเอียดมากยิ่งขึ้นเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Position) ในแต่ละสายธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น กลยุทธ์ในการขยายตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการพัฒนาตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) โดยตัวอย่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ³⁶ เช่น

- (1) ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) ได้แก่ การมุ่งผลิตสินค้าและบริการให้มีเอกลักษณ์หรือมีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยกลยุทธ์นี้มักเหมาะกับกลุ่มลูกค้าที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยทางด้านราคา

³⁵ พรรณรัตน์, “กลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัย กรณีศึกษา บริษัท พลุซ์ เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), หน้า 7.

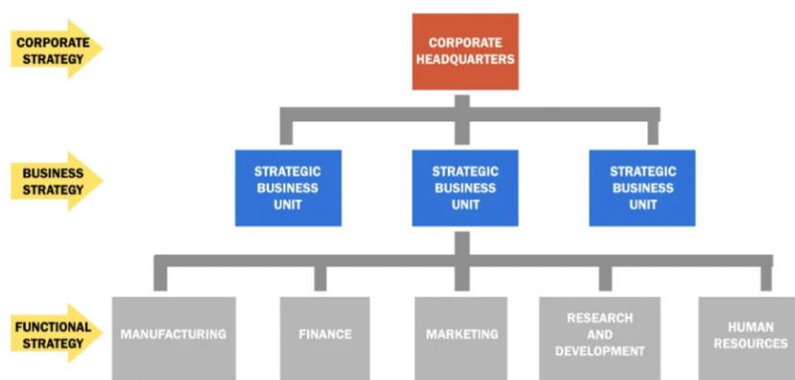
³⁶ คำรวิทย์ พัฒนเอก, “การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ 2551” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), หน้า 42-43.

- (2) **ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)** ได้แก่ การมุ่งผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำเพื่อที่จะสามารถขายในราคาที่ต่ำกว่าราคาในท้องตลาด โดยกลยุทธ์นี้มักเหมาะกับกลุ่มลูกค้าที่คำนึงถึงปัจจัยทางด้านราคา
- (3) **การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick-response)** มักใช้ในธุรกิจที่เผชิญการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์คล้ายกัน
- (4) **การมุ่งที่ตลาดเฉพาะส่วน (Focus Differentiation)** มักใช้ในธุรกิจที่ต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ควบคุมการปฏิบัติงานรายวันเพื่อส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน เช่น

- (1) **กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)** เช่น การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าด้วยสื่อออนไลน์ การเข้าถึงลูกค้าด้วยการสื่อสารทางอารมณ์ผ่านโฆษณาและภาพยนตร์
- (2) **กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติ (Operating Strategy)** เช่น การผลิตสินค้าให้มีความสม่ำเสมอด้านคุณภาพ
- (3) **กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)** เช่น การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับรูปแบบของงาน การสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
- (4) **กลยุทธ์ด้านการค้นคว้าและพัฒนา (Research and Development Strategy)** เช่น การค้นคว้าและเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ต่างๆ
- (5) **กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)** เช่น การหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม การสร้างกระแสเงินสด (Cash Flow) เพื่อเสริมสภาพคล่อง
- (6) **กลยุทธ์ด้านบัญชี (Accounting Strategy)** เช่น การบริหารค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูลให้มีต้นทุนน้อยแต่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- (7) **กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ (Purchasing Strategy)** เช่น การเจรจาต่อรองราคา การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ
- (8) **กลยุทธ์ด้านการผลิต (Manufacturing Strategy)** เช่น การใช้นวัตกรรมการผลิตที่สามารถลดต้นทุนการเงิน ต้นทุนเวลา และทรัพยากรแรงงาน เพื่อให้ได้สินค้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 9: ลำดับชั้นของกลยุทธ์

ที่มา: Business-to-you

4) กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

Michael Porter (1980) ผู้คิดค้นกลยุทธ์การแข่งขันจำแนกกลยุทธ์ดังกล่าวเป็น 3 ส่วน³⁷ ได้แก่

- (1) **กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Leadership)** หมายถึง กลยุทธ์การลดต้นทุนเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีกว่าสินค้าในกลุ่มราคาใกล้เคียงกัน เช่น ต้นทุนด้านการผลิต การตลาด
- (2) **กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (Differentiation)** หมายถึง กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของสินค้าให้เกิดคุณค่าระดับสูง จึงสามารถขายในราคาที่สูงแตกต่างจากสินค้าทั่วไปได้
- (3) **กลยุทธ์เฉพาะกลุ่ม (Focus)** หมายถึง กลยุทธ์การผลิตสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Niche) โดยสามารถใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมที่ส่งผลต่อต้นทุน (Cost Focus) หรือความต้องการพิเศษ (Differentiation Focus) ในแต่ละกลุ่มลูกค้า

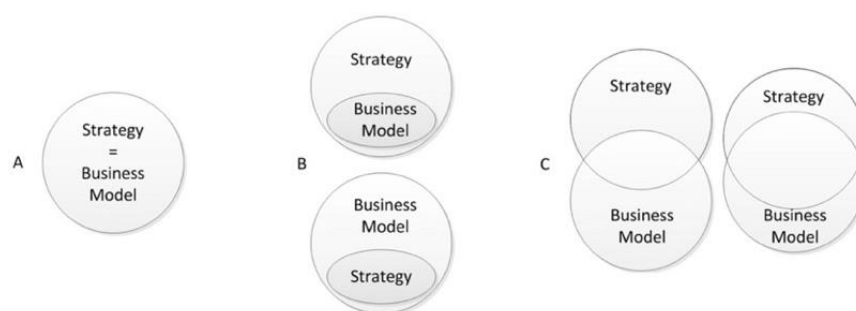
2.5.2 ความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

“รูปแบบธุรกิจ” (Business Model) หมายถึงแนวคิดในการดำเนินธุรกิจซึ่งมุ่งเน้นวิธีการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสินค้า ในขณะที่ “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ” (Strategy) มุ่งเน้นถึงวิธีการดำเนินการให้มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่งทางธุรกิจ ถึงแม้ 2 คำนี้จะมีความหมายที่แตกต่างกัน แต่ทั้ง 2 คำมีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์กันในเชิงปฏิบัติ โดย Julian Krumeich et al. (2011) ซึ่งศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดของรูปแบบธุรกิจ ได้จำแนกความสัมพันธ์ของรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 รูปแบบ³⁸ ดังนี้

³⁷ Michael E. Porter, “COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Performance” (USA).

³⁸ Julian Krumeich et al., “Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature” (Germany: 2011), 7.

1. “รูปแบบธุรกิจ” (Business Model) และ “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ” (Strategy) เป็นแนวคิดที่สามารถใช้แทนกันได้
2. “รูปแบบธุรกิจ” (Business Model) เป็นส่วนหนึ่งของ “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ” (Strategy) หรือ “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ” (Strategy) เป็นส่วนหนึ่งของ “รูปแบบธุรกิจ” (Business Model)
3. “รูปแบบธุรกิจ” (Business Model) และ “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ” (Strategy) มีความเกี่ยวเนื่องกันในส่วนแต่ยังคงมีแนวคิดที่แตกต่างกัน โดยกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การเอาชนะคู่แข่งทางการค้า ในขณะที่รูปแบบธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างรายได้และคุณค่า



ภาพที่ 10: ความสัมพันธ์ระหว่าง “รูปแบบธุรกิจ” และ “กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ”

ที่มา: Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature

2.5.3 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและโครงสร้างองค์กร

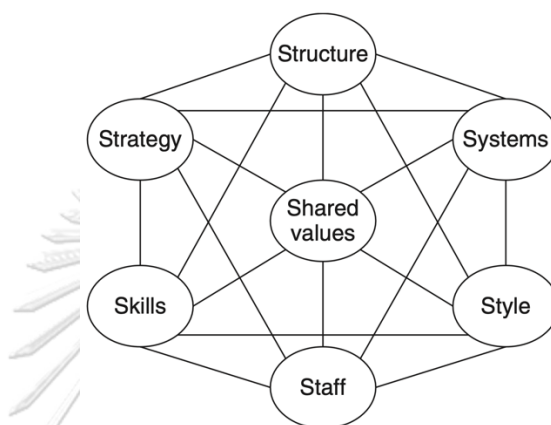
งานวิจัยของ Kenan Spaho (2014) ซึ่งศึกษา 7S Model as a Framework for Project Management ระบุว่า 7S Model คือ องค์ประกอบทั้ง 7 ส่วนภายในธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กันโดยตรงประกอบไปด้วย³⁹

- 1) **กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง ระบบการเข้าถึงและจัดการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร
- 2) **โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง โครงสร้างองค์กร การจัดกลุ่มบุคลากรเพื่อมอบหมายอำนาจการตัดสินใจและขอบเขตความรับผิดชอบ
- 3) **ระบบการดำเนินธุรกิจ (System)** หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการทำงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น ระบบการจัดการข้อมูล ระบบการผลิต ระบบการควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบการตัดสินใจ⁴⁰ เป็นต้น

³⁹ Kenan Spaho, “7S Model as a Framework for Project Management” (Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, 2014). 450-454.

⁴⁰ Dereck F. Channon and Adrian A. Caldart, “McKinsey 7S Model” (Wiley Encyclopedia of Management, 2015)

- 4) **รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Style)** หมายถึง วิธีการดำเนินงานและรูปแบบการปฏิบัติตนต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรของทีมนักบริหารและพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร
- 5) **พนักงาน (Staff)** หมายถึง ทรัพยากรบุคลากรในบริษัทซึ่งเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร
- 6) **ทักษะการทำงาน (Skill)** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานที่โดดเด่นภายในองค์กร
- 7) **หัวใจหลักในการดำเนินงาน (Shared Value)** หมายถึง ตำแหน่งคุณค่าขององค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรให้ความสำคัญร่วมกัน



ภาพที่ 11: McKinsey 7S Model

ที่มา: Waterman, Peters, and Phillips (1980)

นอกจากนี้ งานวิจัยของ **Derek F. Channon and Adrian A. Caldart** (2015) ซึ่งศึกษา McKinsey 7S Model ได้ระบุว่า โครงสร้างองค์กรมักถูกกำหนดขึ้นภายหลังการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Structure follows strategy) อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนที่เหลืออีกด้วย⁴¹

2.5.4 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษางานวิจัยของ **รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ** (2554) ซึ่งศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร⁴² **ดาร์ห์พัฒนาเอก** (2559) ซึ่งศึกษาการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ 2551⁴³ และ **ถิรวัฒน์ พิมพ์เวิน** (2562) ซึ่งศึกษากระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยโดยการมีส่วนร่วม: กรณีศึกษา โครงการที่อยู่อาศัยโค-เฮาส์ซึ่ง (Co-Housing) และโครงการบ้านมั่นคง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่

⁴¹ Derek F. Channon and Adrian A. Caldart, "McKinsey 7S Model" (Wiley Encyclopedia of Management, 2015)

⁴² รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ, "การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554)

⁴³ ดาร์ห์ พัฒนาเอก, "การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ 2551" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), หน้า 71-77.

1) กลยุทธ์ระดับบริษัท

- (1) กลยุทธ์ด้านที่ดิน เช่น ทำเลที่การคมนาคมสะดวก ทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า
- (2) กลยุทธ์การตลาด
 - กลยุทธ์ด้านราคา เช่น การปรับราคาเพื่อขยายฐานลูกค้า การกำหนดราคาขายให้ต่ำกว่าคู่แข่ง
 - กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย เช่น เสนอส่วนลดพิเศษ เสนอเงินดาวน์ต่ำ
 - กลยุทธ์การโฆษณา เช่น การเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย การโฆษณาผ่านลูกค้าเก่า
- (3) กลยุทธ์ด้านการเงิน เช่น รักษาวินัยทางการเงิน วางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ เร่งระบายสินค้าเพื่อเพิ่มกระแสเงินสด เจาะจปรับโครงสร้างหนี้ ให้ลูกค้าผ่อนดาวน์ต่ำเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง เตรียมแหล่งเงินทุนสำรอง เป็นต้น
- (4) กลยุทธ์การออกแบบ เช่น การเป็นบริษัทแรกที่ผลิตสินค้าดังกล่าว การสร้างคุณสมบัติที่แตกต่างจากผู้นำตลาดกรณีที่ต้องการพัฒนาศักยภาพในตลาดเดิม การปรับขนาดสินค้าให้เล็กลงให้สอดคล้องกับกำลังซื้อกรณีเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ

2) กลยุทธ์ระดับโครงการ

- (1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase) เช่น
 - การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด
 - การวิเคราะห์คู่แข่งผ่านทฤษฎี SWOT STP หรือ 5 Force
 - การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
 - กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - การวางแผนการบริหารจัดการโครงการ
- (2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase) เช่น
 - การควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง
 - การควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดความผิดพลาดและการสูญเสียทรัพยากร
 - การวางแผนซื้อวัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ
 - การทำการตลาดและวางกรอบกลยุทธ์การขายเบื้องต้น (Pre-Sale)
- (3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase) เช่น
 - การส่งมอบโครงการแก่ผู้บริโภค
 - การทำสัญญารับประกันผลงานการก่อสร้าง
 - การจัดตั้งผู้บริหารอาคารหรือโครงการ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจำนวน 9 เล่ม ดังนี้

ตารางที่ 4: เปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย/ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการวิจัย	ผลการวิจัยที่สำคัญ
ณัชชา แจ่มนุษ ปี 2558	ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและกลางที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร	เพื่อศึกษาลักษณะการประกอบธุรกิจ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและขนาดกลาง	บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและขนาดกลาง	- เอกสาร (Documentary Research) - อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Indicator)	บริษัทขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่าบริษัทขนาดกลาง และมีอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรมากกว่าบริษัทขนาดกลางทั้งบริษัทที่กำไรและขาดทุน
วรพงศ์ งามสิริมงคลชัย ปี 2558	รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษา บริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท พุกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และความสำเร็จทางการเงินของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท พุกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2477-2555	บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท พุกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	- เอกสาร (Documentary Research) - การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) - อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Indicator)	รูปแบบธุรกิจมีความสอดคล้องกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้ - ช่วงพัฒนาความคิด - ช่วงวางแผนและออกแบบ - ช่วงพัฒนาโครงการ - ช่วงระยะสมบูรณ์ โดยครอบคลุมถึงประเด็นดังต่อไปนี้ พันธมิตหลัก กิจกรรมหลัก ตำแหน่งของคุณค่า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การแบ่งกลุ่มลูกค้า ทรัพยากรหลัก ช่องทางการตลาดและจัดจำหน่าย โครงสร้างต้นทุน และรูปแบบรายได้
รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ ปี 2554	การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในอาศัยขนาดกลาง-ย่อมในกรุงเทพมหานคร	เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและขนาดกลาง	- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	ปัญหาที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กพบในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ - ความสามารถในการขยายตลาด - การขาดแคลนแรงงานฝีมือ - ข้อจำกัดด้านเงินทุน - อุปสรรคจากภาครัฐ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบายผังเมือง มาตรการดอกเบี้ย
ดำริห์ พัฒนะเอนา ปี 2553	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2550	เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจรวมถึงกลยุทธ์และแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์	ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาควิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 9-13 ท่าน	- การสัมภาษณ์กลุ่ม (Delphi Technique)	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในช่วงวิกฤตได้แก่ - กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร - กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง - กลยุทธ์การบริหารตลาด (เช่น ผลิตภัณฑ์ราคา ทำเลที่ตั้ง ส่งเสริมการขาย การโฆษณา) - กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง
K. Miller et al. 2020	Business models big and small: Review of conceptualisation and constructs and future direction for SME business model research	เพื่อศึกษาการปรับแนวคิดรูปแบบให้เข้ากับธุรกิจขนาดเล็ก รวมถึงความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และปัจจัยในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจขนาดเล็ก	บทความทางวิชาการ 6 บทความ	- เอกสาร (Documentary Research)	ลักษณะโดยธรรมชาติของธุรกิจขนาดเล็กมีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับปัจจัยทางด้านอายุ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และภาคธุรกิจ นอกจากนี้ธุรกิจกลุ่ม SMEs ยังประกอบไปด้วยการรวมตัวภายในครอบครัวขนาดเล็กและขนาดกลางเพื่อทำธุรกิจร่วมกันจำนวนมากอีกด้วย (Family Firm SME Business Model)

ผู้วิจัย/ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการวิจัย	ผลการวิจัยที่สำคัญ
John C. et al. 2017	SME international business models: The roles of context and experience	เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจขนาดเล็กของบริษัทที่มุ่งเน้นการค้าระหว่างประเทศ	บริษัทขนาดเล็ก (SME) ที่มุ่งเน้นการค้าระหว่างประเทศในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ สาธารณรัฐประชาชนจีน อินเดีย เดนมาร์ก โปแลนด์ และสหราชอาณาจักร จำนวน 180 บริษัท	- เอกสาร (Documentary Research) - การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	รูปแบบธุรกิจขนาดเล็กของบริษัทที่มุ่งเน้นการค้าระหว่างประเทศประกอบด้วย 3 รูปแบบ ดังนี้ - รูปแบบดั้งเดิมที่มีการปรับตัวตามตลาด (Traditional Market-Adaptive) - รูปแบบแสวงหาประโยชน์จากเทคโนโลยี (Technology-Exploiter) - รูปแบบความเชี่ยวชาญทั้งในองค์กรและนอกองค์กร (Ambidextrous Explorer) รูปแบบธุรกิจของ SME มุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) แหล่งรายได้จึงไม่หลากหลาย
Dirk W. et al. 2011	Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature	เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ภาพรวมรูปแบบธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีต และจำแนกประเภทรูปแบบธุรกิจ	บทความ 30 ฉบับ จาก E B S C O Business Source Premier, Thomson Reuters Web of Knowledge and Google Scholar	- เอกสาร (Documentary Research)	รูปแบบธุรกิจประกอบด้วย 6 ส่วน ดังนี้ - พันธกิจ (Mission) - โครงสร้างธุรกิจ (Structure) - กระบวนการ (Processes) - รายได้ (Revenues) - ประเด็นทางกฎหมาย (Legal Issues) - เทคโนโลยี (Technology)
Osterwalder A. et al. 2005	Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept	เพื่อศึกษาแนวคิดรูปแบบธุรกิจในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต	บริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีจำนวน 54 บริษัท	- แบบสอบถาม (Survey)	รูปแบบธุรกิจ คือ โครงสร้างทางแนวคิดซึ่งเป็นเครื่องมือในการอธิบายตรรกะและเหตุผลในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจแต่ละรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคุณค่าขององค์กรและคุณค่าที่ทางองค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้า
H.M. Haugh & L. McKee 2003	'It's just like a family' – shared values in the family firm	เพื่อศึกษาแนวคิดบริษัทรูปแบบครอบครัว	บริษัทรูปแบบครอบครัวจำนวน 4 บริษัท	- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	บริษัทรูปแบบครอบครัวหมายถึง บริษัทที่เป็นเจ้าของโดยสมาชิกครอบครัว หรือบริษัทที่มีการบริหารจัดการโดยสมาชิกครอบครัว หรืออาจหมายถึงบริษัทที่ทั้งเป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยสมาชิกครอบครัว มีเอกลักษณ์ด้านความทุ่มเทในการทำธุรกิจเนื่องจากเป็นธุรกิจของตนเอง (Ownership)

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า

- รูปแบบธุรกิจ (Business Model)** มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดตำแหน่งคุณค่า (Value Proposition) และคุณค่าที่ทางองค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้าแต่ละส่วน เพื่อที่จะสามารถวางแผนการผลิต การตลาด และการส่งมอบคุณค่าเหล่านี้ รวมถึงแปรเปลี่ยนคุณค่าดังกล่าวให้เป็นรายได้ที่สร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน
- การวางแผนรูปแบบธุรกิจ** ควรจัดทำขึ้นหลากหลายรูปแบบเพื่อให้มีความสอดคล้องกับแต่ละช่วงของกิจการ (Business Cycle) ได้แก่ ระยะก่อนก่อตั้ง ระยะก่อตั้ง ระยะดำเนินการ และระยะถดถอย
- กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์** เกี่ยวข้องกับ 4 หมวดหมู่หลัก ได้แก่ ด้านที่ดิน ด้านการเงิน ด้านการออกแบบ และด้านการตลาด

4. **กระบวนการพัฒนาโครงการ** ประกอบไปด้วย 3 ช่วงหลัก ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase) และช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)
5. **ขนาดธุรกิจวิสาหกิจ (SMEs)** แบ่งตามจำนวนบุคลากรในองค์กรและมูลค่าทรัพย์สินถาวร (รายได้ต่อปี) โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กจัดอยู่ในประเภท “วิสาหกิจขนาดย่อม” ประเภทกิจการ “การบริการ” จึงหมายถึงองค์กรที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาท

นอกจากนี้ จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ายังไม่มีการศึกษาผลกระทบการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนวงการอสังหาริมทรัพย์และเศรษฐกิจของไทย ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาประเด็นดังกล่าวเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะผลกระทบระดับบริษัท ได้แก่ การหาที่ดิน การตลาด การออกแบบ การเงิน และกลยุทธ์ระดับโครงการ ได้แก่ ช่วงก่อนก่อสร้าง ช่วงก่อสร้าง และช่วงหลังก่อสร้าง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจและแนวทางการลดปัญหาดังกล่าว

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

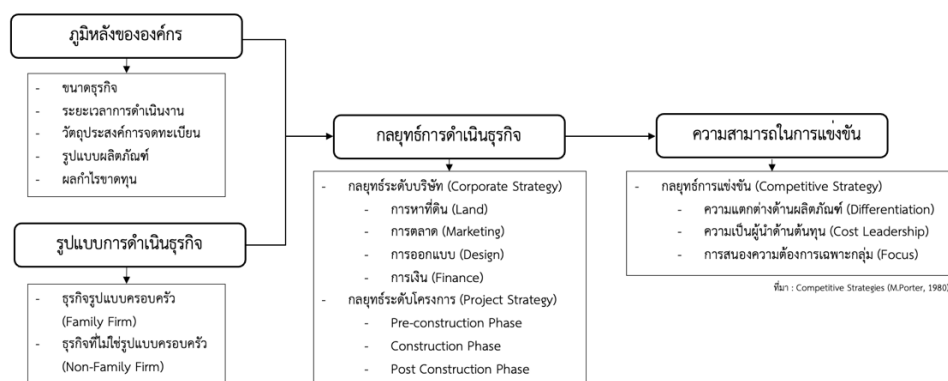
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษางานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทก่อสร้างริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาข้อมูลภูมิหลังองค์กร รูปแบบการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ กลยุทธ์การแข่งขัน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจรวมถึงแนวทางในการลดปัญหาดังกล่าว ตลอดจนศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กทั้ง 2 รูปแบบมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ โดยวิธีในการดำเนินการวิจัย ได้แก่

3.1. กรอบแนวคิดในการวิจัยและตัวแปรในการศึกษา (Conceptual Framework)

3.1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

1. ภูมิหลังองค์กรของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ขนาดธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การจดทะเบียน รูปแบบผลิตภัณฑ์ และผลกำไรขาดทุน
2. รูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ธุรกิจรูปแบบครอบครัว และธุรกิจรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว
3. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับโครงการ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
4. ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม



ภาพที่ 12: กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

3.2 การคัดเลือกกรณีศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาจากกรณีศึกษาทั้งหมด 2 ระดับ ได้แก่

1. ศึกษาภาพรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 394 บริษัท ซึ่งจะศึกษาขนาดธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การจดทะเบียน รูปแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และผลกำไรขาดทุนของบริษัทดังกล่าว
2. ศึกษา 4 บริษัท จำแนกออกเป็นรูปแบบครอบครัวจำนวน 2 บริษัท และรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจำนวน 2 บริษัท ซึ่งจะศึกษาภูมิหลังขององค์กร โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ กลยุทธ์การแข่งขัน ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางในการลดปัญหาดังกล่าว

ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ในการคัดเลือกกรณีศึกษา โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือก ดังนี้

3.2.1 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 76,224 บริษัท ดังต่อไปนี้

- 1) **ขั้นที่ 1** คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 76,386 บริษัท เหลือจำนวน 1,898 บริษัท เพื่อศึกษาภาพรวมปี พ.ศ. 2563 ด้วยหลักการดังต่อไปนี้
 - บริษัทที่จดทะเบียนประเภทนิติบุคคลรูปแบบ “บริษัทจำกัด”
 - บริษัทที่ส่งงบการเงินปี พ.ศ. 2563 ในธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563)
- 2) **ขั้นที่ 2** คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 1,898 บริษัท โดยจำแนกออกเป็นบริษัทขนาดเล็กจำนวน 1,713 บริษัท บริษัทขนาดกลาง 110 บริษัท และบริษัทขนาดใหญ่ 75 บริษัท เหลือจำนวน 250 บริษัท ด้วยหลักการดังต่อไปนี้
 - บริษัทขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร
 - บริษัทที่ระบุวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย
 - บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี)

ตารางที่ 5: การคัดกรองกลุ่มตัวอย่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

หมวดธุรกิจ	วัตถุประสงค์ธุรกิจ	จำนวน	รวม
A – ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	- ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	111	394
	- ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย	283	
B – ธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์	- ธุรกิจการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	871	1,229
	- ธุรกิจการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	55	
	- ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	303	

หมวดธุรกิจ	วัตถุประสงค์ธุรกิจ	จำนวน	รวม
C – ธุรกิจประเภท อื่นๆ	- ธุรกิจบริการและกิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ - ธุรกิจการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ - ธุรกิจการออกแบบ รับเหมาก่อสร้าง และจำหน่ายสินค้าตกแต่ง - ธุรกิจตัวแทนและนายหน้าด้านอสังหาริมทรัพย์ - อื่นๆ	38 9 18 18 7	90
รวม		1,713	1,713

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

ในการจัดทำงานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 394 บริษัท เพื่อนำมาใช้ในการจัดกลุ่มตามระยะเวลาการดำเนินงานซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี) โดยใช้วิธีการแบ่งชั้นแบบ “อันตรภาคชั้น” ดังต่อไปนี้

- พิสัย = ข้อมูลสูงสุด – ข้อมูลต่ำสุด
= 42.8 – 1.3
= 41.5
- จำนวนอันตรภาคชั้น = จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม
= 3
- ความกว้างของอันตรภาคชั้น = จำนวนของข้อมูลในแต่ละอันตรภาคชั้น
= พิสัย / จำนวนอันตรภาคชั้น
= 41.5 / 3
= 13.8

จากข้อมูลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าความกว้างของอันตรภาคชั้น ได้แก่ 13.8 และเมื่อทำการปัดเลขตามหลักนัยสำคัญทางสถิติจึงมีค่าเท่ากับ 14 โดยการจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระยะเวลาการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 6: การจำแนกระยะเวลาการดำเนินงานกลุ่มตัวอย่าง

หมวดระยะเวลาการดำเนินงาน	จำนวนปี	จำนวนบริษัท
บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี	1-15 ปี	250
บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี	15-30 ปี	102
บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป	30-43 ปี	42
รวม		394

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- 3) **ขั้นที่ 3** คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 250 บริษัท เหลือจำนวน 14 บริษัทด้วยหลักการดังต่อไปนี้
- บริษัทที่มีรูปแบบผลิตภัณฑ์เป็นโครงการแนวราบเป็นหลัก
 - บริษัทที่ยังดำเนินการในปัจจุบัน หรือมีการผลิตโครงการมากกว่าหรือเท่ากับ 1 โครงการ

ตารางที่ 7: การจำแนกรูปแบบผลิตภัณฑ์กลุ่มตัวอย่าง

รูปแบบผลิตภัณฑ์ / รูปแบบโครงการ		โครงการแนวราบเป็นหลัก		โครงการแนวสูงเป็นหลัก		โครงการแนวราบและแนวสูง		ไม่ปรากฏข้อมูล		รวม	
Family Firm	Family	21	15	23	14	31	23	9	6	84	58
	Mixed		6		9		8		3		26
Non-Family Firm	1 Director	36	19	52	22	41	13	24	11	153	65
	Partner		17		30		28		13		88
ไม่พบข้อมูล		3	-	-	-	2	-	8	-	13	-
รวม		60	75	75	74	74	41	41	250	250	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่าบริษัทที่สามารถเข้าถึงข้อมูลผลิตภัณฑ์ได้มีจำนวน 57 บริษัท และไม่พบข้อมูลจำนวน 3 บริษัท ทั้งนี้จำนวน 57 บริษัทดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็นบริษัทที่ยังดำเนินการในปัจจุบัน (Active) ซึ่งผลิตโครงการแนวราบมากกว่าหรือเท่า 1 โครงการจำนวน 14 บริษัท และเป็นบริษัทไม่มีข้อมูลการดำเนินการในปัจจุบัน (Non-Active) ซึ่งไม่ปรากฏผลงานโครงการในนามบริษัทดังกล่าว จำนวน 46 บริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจะศึกษาภาพรวมการดำเนินการของ 14 บริษัท

- 4) **ขั้นที่ 4** คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 14 บริษัท เหลือจำนวน 4 บริษัทด้วยหลักการดังต่อไปนี้
- บริษัทที่มีผลิตภัณฑ์อยู่ในกลุ่มตลาดหลัก (Main Market Segment)
 - บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 1-5 ปี
 - บริษัทที่มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่น่าสนใจ เช่น ความโดดเด่นด้านผลิตภัณฑ์ ผลงานได้รับรางวัล ความโดดเด่นด้านต้นทุน ความรวดเร็วในการปิดโครงการ เป็นต้น
 - บริษัทที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

ตารางที่ 8: การเลือกกรณีศึกษา

รูปแบบธุรกิจ / Market Segment		MASS MARKET		MAIN MARKET				LUXURY MARKET				รวม		
		Economy (ไม่เกิน 3 ล้าน)		Main Class (3-5 ล้าน)		Upper Class (5-10 ล้าน)		High Class (10-20 ล้าน)		Luxury (20-40 ล้าน)				Super Luxury (40 ล้านขึ้นไป)
Family Firm	Family	1	1	3	2	4	3	-	-	-	-	-	8	6
	Mixed		-		1		1		-		-	-		2
Non-Family Firm	1 Director		-		1		-		-		-	-		1
	Partner	1	1	2	1	1	1	2	2	-	-	-	6	5
	Mixed		-		-		-		-		-	-		-
รวม		2		5		5		2		-		-		14

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (อ้างอิงเกณฑ์การแบ่งหมวดหมู่จาก Think of Living)

โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษารณีศึกษา 2 รูปแบบบริษัท ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบครอบครัว (Family Firm) ที่มุ่งเน้นผลิตโครงการแนวราบเป็นหลัก จำนวน 2 บริษัท ได้แก่
 - (1) บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
 - (2) บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด
2. รูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non-Family Firm) ที่มุ่งเน้นผลิตโครงการแนวราบเป็นหลัก จำนวน 2 บริษัท ได้แก่
 - (1) บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด
 - (2) บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดของการเข้าถึงข้อมูลบริษัทขนาดเล็กรูปแบบครอบครัว ผู้วิจัยจึงเลือก บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด ซึ่งแม้จะในปี พ.ศ. 2563 จะมีรายได้เข้าข่ายเป็นธุรกิจขนาดกลาง แต่ช่วงก่อนการปรับเงื่อนไขเกณฑ์การจัดกลุ่มธุรกิจตามกฎหมายกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 บริษัทดังกล่าวจัดอยู่ในหมวดธุรกิจขนาดเล็กตั้งแต่เริ่มกิจการจนถึงปีที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์

3.2.2 ตัวแปรในงานวิจัย

ตัวแปรในงานวิจัยนี้สามารถแบ่งตามหมวดวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9: ตัวแปรและเครื่องมือในการวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปรในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
1. เพื่อศึกษาลักษณะภูมิหลังของ บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก	- ขนาดธุรกิจ - วัตถุประสงค์การจัดทะเบียน - ระยะเวลาการดำเนินงาน - รูปแบบผลิตภัณฑ์	- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ - ผู้ประกอบการ	- ข้อมูลทุติยภูมิ (Documentary Research) - ข้อมูลปฐมภูมิ (Interview Research)

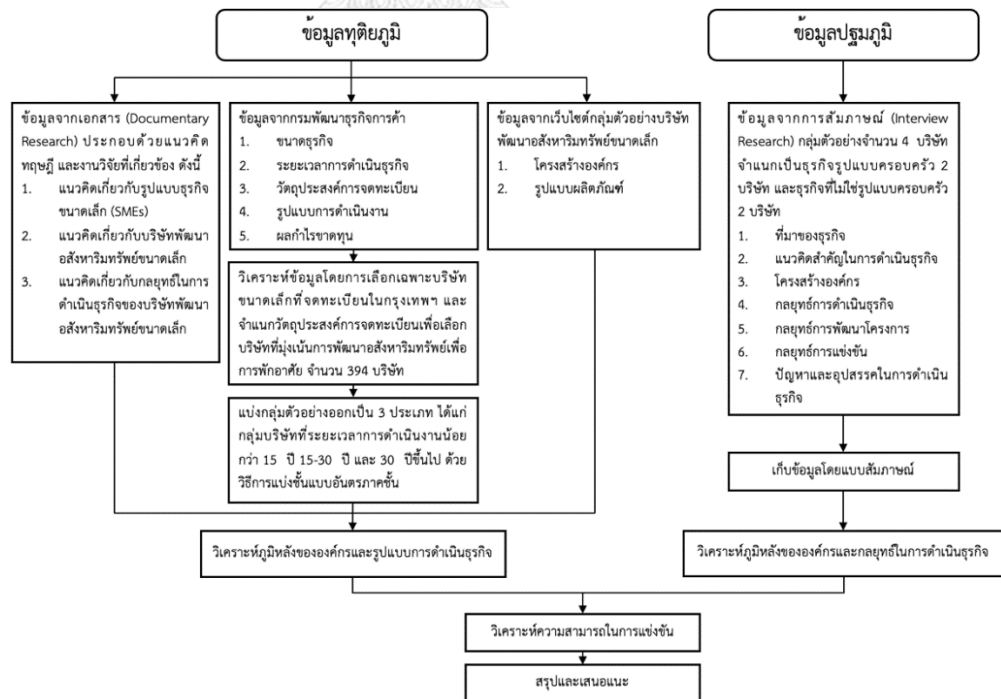
วัตถุประสงค์	ตัวแปรในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก	- ธุรกิจรูปแบบครอบครัว - ธุรกิจที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัว	- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	- ข้อมูลทุติยภูมิ (Documentary Research)
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก	- กลยุทธ์ระดับบริษัท - กลยุทธ์ระดับโครงการ	- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ - ผู้ประกอบการ	- ข้อมูลปฐมภูมิ (Interview Research)
4. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก	- ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ - ความเป็นผู้นำด้านราคาขาย - การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม	- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ - ผู้ประกอบการ	- ข้อมูลทุติยภูมิ (Documentary Research) - ข้อมูลปฐมภูมิ (Interview Research)

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

3.3. ระเบียบวิธีวิจัย

3.3.1 กรอบการดำเนินงานวิจัย (Research Framework)

งานวิจัยนี้อ้างอิงข้อมูลวัตถุประสงค์การจดทะเบียนบริษัท ระยะเวลาการดำเนินงาน ประเภทสินค้า และผลการดำเนินงานทางการเงินจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยใช้ฐานข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (DBD) รวมถึงอ้างอิงข้อมูลประวัติภูมิหลังองค์กร แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์บริษัทกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้



ภาพที่ 13: กรอบการดำเนินงานวิจัย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

3.3.2 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

1) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

- (1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก
- (2) วิเคราะห์ภาพรวมของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มีมุ่งเน้นผลิตโครงการแนวราบเป็นหลัก ได้แก่ ขนาดธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การจดทะเบียน รูปแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และผลกำไรขาดทุนจากชุดข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (ข้อมูล ณ วันที่ 31 เดือน ธันวาคมพ.ศ. 2563) และเว็บไซต์กลุ่มตัวอย่าง (ข้อมูล ณ วันที่ 5 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564)

2) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

- (1) เลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีมุ่งเน้นพัฒนาโครงการแนวราบในกลุ่มตลาดหลัก (Main Market Segment) และมีระยะเวลาการดำเนินงานช่วง 1-15 ปี (Entrepreneur) ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว (Family Firm) และแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non-Family Firm) รูปแบบละ 2 บริษัท
- (2) เก็บข้อมูลที่มาของธุรกิจ แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ และกลยุทธ์การแข่งขัน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจและแนวทางในการลดปัญหาดังกล่าว โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเป็นรายบุคคล และขออนุญาตบันทึกเทปเสียงเพื่อนำไปทำการถอดเทป เรียบเรียงข้อมูล และดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการวิเคราะห์ต่อไป

3.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

1) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

- (1) จำแนกขนาดของธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท วัตถุประสงค์การจดทะเบียนบริษัท และผลกำไรขาดทุนในปี พ.ศ. 2563 ผ่านโปรแกรม Microsoft Excel
- (2) วิเคราะห์ภาพรวมของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ในปี พ.ศ. 2563
- (3) วิเคราะห์ภาพรวมของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กหมวดธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร และมีมุ่งเน้นผลิตโครงการแนวราบเป็นหลัก ได้แก่ ขนาดธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การจดทะเบียน รูปแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และผลกำไรขาดทุน

2) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

- (1) เก็บข้อมูลกรณีศึกษาจำนวน 4 บริษัท โดยมุ่งเน้นประเด็นทางด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ และกลยุทธ์การแข่งขัน และวิเคราะห์ลักษณะกลยุทธ์ของธุรกิจแต่ละรูปแบบ รวมถึงวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่าง
- (2) วิเคราะห์ที่มาของธุรกิจ แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน และโครงสร้างองค์กร
- (3) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงแนวทางในลดปัญหาดังกล่าว
- (4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มาของธุรกิจ โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 4

การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลขนาดธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การจดทะเบียน รูปแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และผลกำไรขาดทุนของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 76,386 บริษัท
2. ภาพรวมธุรกิจประเภทการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,898 บริษัท
3. ภาพรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 394 บริษัท

4.1 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

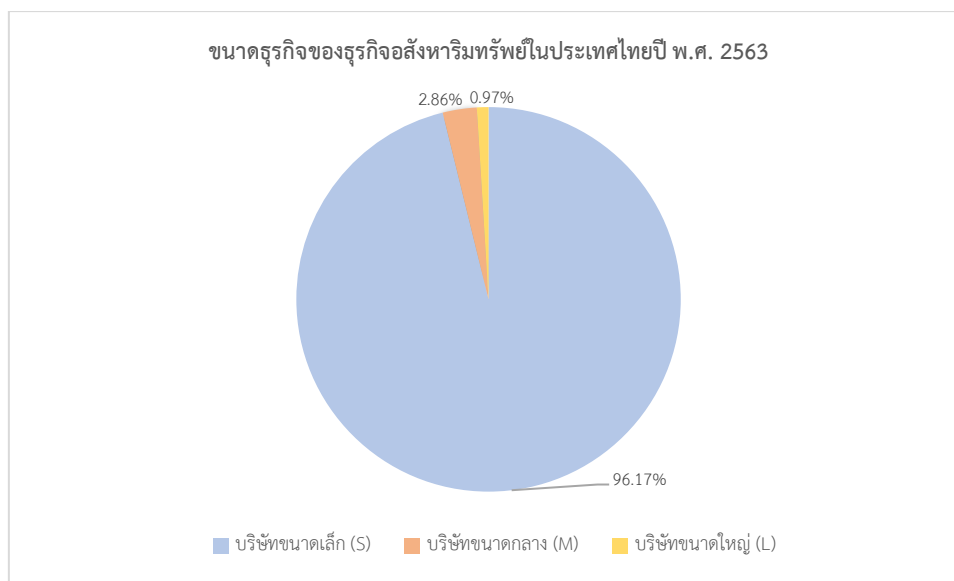
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญอย่างมากต่อภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยระบุว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทยคิดเป็นสัดส่วน 13% ของระบบทั้งหมด⁴⁴ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 76,386 บริษัท⁴⁵ แบ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก จำนวน 73,456 บริษัท คิดเป็น 96.17% ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทขนาดกลางจำนวน 2,187 บริษัท คิดเป็น 2.86% และเป็นบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 743 บริษัท คิดเป็น 0.97%⁴⁶ จากจำนวนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั้งหมดดังภาพที่ 13 ประเภทธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ตามคู่มือการจัดประเภทธุรกิจของนิติบุคคลโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีทั้งสิ้น 6 ประเภท ดังตารางที่ 10 ได้แก่ 1) การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย 2) การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองที่ไม่ใช่เพื่อเป็นที่พักอาศัย 3) การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นเพื่อเป็นที่พักอาศัย 4) การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นที่ไม่ใช่เพื่อเป็นที่พักอาศัย 5) กิจกรรมของตัวแทนและนายหน้าอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือตามสัญญาจ้าง และ 6) กิจกรรมบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือสัญญาจ้าง⁴⁷

⁴⁴ “รายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 4/2563,” ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจสายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2020_hra6gjp6.pdf

⁴⁵ “ข้อมูลประเภทธุรกิจ,” ธันวาคม 2563, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2565, <https://datawarehouse.dbd.go.th/searchBusinessObject/อสังหาริมทรัพย์>

⁴⁶ “จำนวนผู้ประกอบการรวมตามนิยามใหม่,” ธันวาคม 2563, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2565, <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiNzlhNmI5ZDEtYzYyMjM0MGxLTIiITMTMTZjNTM3YmMzZDY4IiwidCI6ImExZmZjMjhhLTEzZmMtNDhiMC05NGRmLWYyYWlyOGUwNWVhNSIsImMiOjEwEwQ==>

⁴⁷ “คู่มือการจัดประเภทธุรกิจของนิติบุคคล,” สิงหาคม 2556, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2565, https://www.dbd.go.th/download/pdf/guidebook_03_01_14.pdf



ภาพที่ 14: ประเภทนิติบุคคลหมวดธุรกิจ
“68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ในกรุงเทพมหานคร
ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

ตารางที่ 10: การจัดประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (หมวด L) ของนิติบุคคล

หมวดใหญ่	หมวดย่อย	หมู่ใหญ่	หมู่ย่อย	กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ
L	68	681	6810	68101	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย
				68102	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองที่ไม่ใช่เพื่อการพักอาศัย
				68003	การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นเพื่อเป็นที่พักอาศัย
		682	6820	68104	การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นที่ไม่ใช่เพื่อเป็นที่พักอาศัย
				68201	กิจกรรมของตัวแทนและนายหน้าอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือตามสัญญาจ้าง
				68202	กิจกรรมบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือสัญญาจ้าง

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า อ้างอิงจากคู่มือการจัดประเภทธุรกิจของนิติบุคคล

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ในปี พ.ศ. 2563 มีการจดทะเบียนอยู่ในประเภทธุรกิจทั้งหมด 13 ประเภท (อ้างอิงจากงบการเงินปี พ.ศ. 2563) ดังตารางที่ 11 ทั้งนี้พบว่าประเภทธุรกิจที่บริษัทอสังหาริมทรัพย์มีการจดทะเบียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองที่ไม่ใช่เพื่อการพักอาศัย จำนวน 25,170 บริษัท คิดเป็น 32.95% 2) การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นที่ไม่ใช่เพื่อเป็นที่พักอาศัย จำนวน 14,898 บริษัท คิดเป็น 19.50% และ 3) การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นเพื่อเป็นที่พักอาศัย จำนวน 13,499 บริษัท คิดเป็น 17.67% จากจำนวนบริษัทอสังหาริมทรัพย์ทั้งหมดในประเทศไทย

ตารางที่ 11: จำนวนประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แบ่งตามกิจกรรม

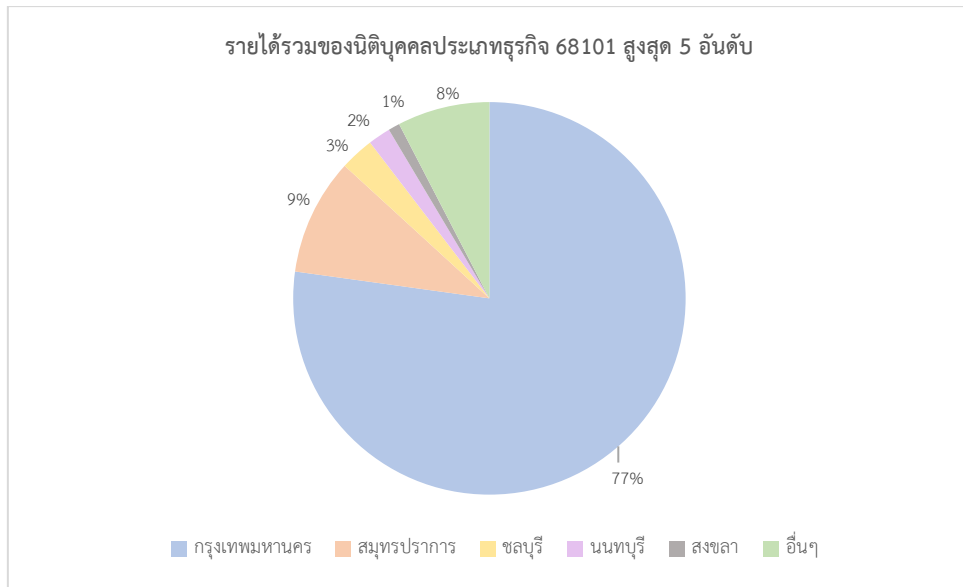
ลำดับ ที่	รหัสประเภท ธุรกิจ	ชื่อประเภทธุรกิจ	จำนวน นิติบุคคล	สัดส่วน
1	64202	กิจกรรมของบริษัทโฮลดิ้งที่ไม่ได้ลงทุนในธุรกิจการเงินเป็นหลัก	3,904	5.11%
2	66199	กิจกรรมอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการให้บริการทางการเงิน ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	1,464	1.92%
3	68000	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์	9	0.01%
4	68100	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่น	4	0.01%
5	68101	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย	8,946	11.71%
6	68102	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองที่ไม่ใช่เพื่อการพักอาศัย	25,170	32.95%
7	68103	การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นเพื่อเป็นที่พักอาศัย	13,499	17.67%
8	68104	การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่นที่ไม่ใช่เพื่อเป็นที่พักอาศัย	14,898	19.50%
9	68200	กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่กระทำโดยได้รับค่าตอบแทนหรือตามสัญญาจ้าง	13	0.02%
10	68201	กิจกรรมของตัวแทนและนายหน้าอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือตามสัญญาจ้าง	5,123	6.71%
11	68202	กิจกรรมบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์โดยได้รับค่าตอบแทนหรือสัญญาจ้าง	2,153	2.82%
12	74200	กิจกรรมการถ่ายภาพ	812	1.06%
13	74909	กิจกรรมทางวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคนิคอื่นๆ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	391	0.51%
รวม			76,386	100%

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า อ้างอิงจากประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปี พ.ศ. 2563

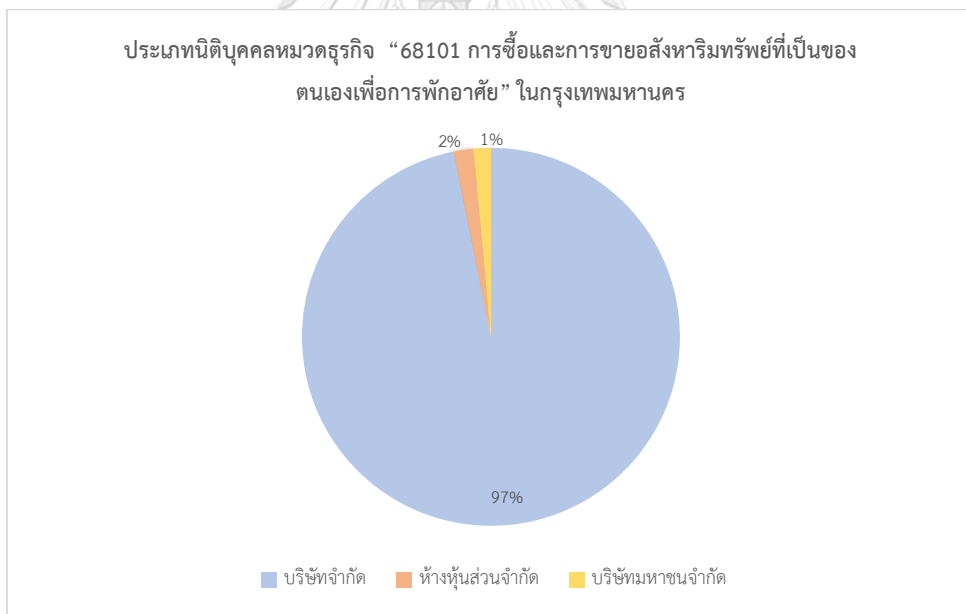
4.2 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ประเภทการซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครเนื่องจากเป็นประเภทธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยโดยตรง และกรุงเทพมหานครมีศักยภาพในการสร้างรายได้สูงเป็นอันดับ 1 จากทุกจังหวัดทั่วประเทศในประเภทธุรกิจดังกล่าว จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” (ข้อมูล ณ วันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563) ในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 8,946 บริษัท คิดเป็น 11.71% จากทุกประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และมีจำนวนมากที่สุดที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,960 บริษัท คิดเป็น 21.9% จากทุกจังหวัด และมีศักยภาพในการสร้างรายได้สูงเป็นอันดับ 1 จากทุกจังหวัดทั่วประเทศที่จำนวน 298,790.60 ล้านบาท⁴⁸ คิดเป็น 77% ของรายได้รวมประเภทธุรกิจดังกล่าวทั่วประเทศดังภาพที่ 15 ทั้งนี้ธุรกิจประเภทดังกล่าวในกรุงเทพมหานคร สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ นิติบุคคลนอกตลาดหลักทรัพย์ และนิติบุคคลในตลาดหลักทรัพย์ โดยกลุ่มที่พบมากที่สุด ได้แก่นิติบุคคลนอกตลาดหลักทรัพย์มีจำนวนสูงถึง 1,931 บริษัท คิดเป็น 98.4% ประกอบไปด้วยบริษัทจำกัด จำนวน 1,898 บริษัท คิดเป็น 97% และห้างหุ้นส่วนจำกัดจำนวน 33 นิติบุคคล คิดเป็น 2% และเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์บริษัทมหาชนจำกัดจำนวน 29 บริษัท คิดเป็น 1% จากบริษัทประเภทดังกล่าวในกรุงเทพมหานคร ดังภาพที่ 16

⁴⁸ “ข้อมูลรายพื้นที่,” 8 มีนาคม 2565, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2565, <https://datawarehouse.dbd.go.th/area/overview/68101>



ภาพที่ 15: รายได้รวมของนิติบุคคลประเภทธุรกิจ 68101 สูงสุด 5 อันดับ
ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า



ภาพที่ 16: ประเภทนิติบุคคลหมวดธุรกิจ
“68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ในกรุงเทพมหานคร
ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลภูมิหลังองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องจำนวน 1,898 บริษัท ประกอบด้วยขนาดองค์กรและวัตถุประสงค์การจดทะเบียนธุรกิจ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563) พบผลการศึกษารูปได้ดังนี้

4.2.1 ขนาดธุรกิจของธุรกิจประเภทการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยจะจำแนกธุรกิจออกเป็น 3 ขนาดตามหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ อ้างอิงจากกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ซึ่งระบุว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก หมายถึง ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปีรวมไม่เกิน 50 ล้านบาท ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง หมายถึง ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรระหว่าง 30-100 คน หรือมีรายได้ต่อปีรวมระหว่าง 50-300 ล้านบาท และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ หมายถึง ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 100 คน และมีรายได้ต่อปีรวมมากกว่า 300 ล้านบาท⁴⁹ ทั้งนี้ภาพรวมของธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ประเภทบริษัท จำกัดที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 1,898 บริษัท ประกอบไปด้วยบริษัทขนาดเล็กสูงถึง 1,713 บริษัท คิดเป็น 90.25% เป็นบริษัทขนาดกลางจำนวน 110 บริษัท คิดเป็น 5.80% และเป็นบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 75 บริษัท คิดเป็น 3.95% จากจำนวนบริษัทประเภทดังกล่าว ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12: การจำแนกขนาดองค์กรของธุรกิจประเภทการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

ขนาดองค์กร	จำนวนบริษัท	สัดส่วน
บริษัทขนาดเล็ก (S)	1,713	90.25%
บริษัทขนาดกลาง (M)	110	5.80%
บริษัทขนาดใหญ่ (L)	75	3.95%
รวม	1,898	100%

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากข้อมูลขนาดองค์กรพบว่า ธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ประเภทบริษัท จำกัดที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทขนาดเล็กมากที่สุด โดยมีจำนวนมากกว่าบริษัทขนาดกลางและบริษัทขนาดใหญ่ถึง 9 เท่า บริษัทขนาดกลางมีจำนวนมากรองลงมา และบริษัทขนาดใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนน้อยที่สุด

4.2.2 วัตถุประสงค์การจดทะเบียนธุรกิจของธุรกิจประเภทการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าพบว่า บริษัทอสังหาริมทรัพย์ในประเภทธุรกิจ “กิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร (อ้างอิงจากงบการเงินปี พ.ศ.2563) มีทั้งสิ้นจำนวน 1,898 บริษัท โดยแต่ละบริษัทได้ระบุวัตถุประสงค์การจดทะเบียนเป็นประโยชน์เฉพาะจำนวน 1,898 ประโยค ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่มประเภทวัตถุประสงค์ที่มีความใกล้เคียงกันโดยอ้างอิงจากคำเฉพาะ (Keyword) ที่มีร่วมกันให้คงเหลือ 10 วัตถุประสงค์ ได้แก่ ธุรกิจการ

⁴⁹ กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562, หน้า 1.

พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท (A1) ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย (A2) ธุรกิจการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท (B1) ธุรกิจการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท (B2) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท (B3) ธุรกิจการบริการและกิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ (C1) ธุรกิจการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (C2) ธุรกิจการออกแบบ รับเหมาก่อสร้าง และจำหน่ายสินค้าตกแต่ง (C3) ธุรกิจตัวแทนและนายหน้าด้านอสังหาริมทรัพย์ (C4) และวัสดุประสงค่อื่นๆ (C5) จากนั้นจึงนำวัตถุประสงค์การจัดทะเบียนทั้งหมดจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ธุรกิจ 3 หมวด ได้แก่ ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (หมวด A) ธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ (หมวด B) และธุรกิจประเภทอื่นๆ (หมวด C) ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13: การจำแนกวัตถุประสงค์การจัดทะเบียนตามขนาดธุรกิจของธุรกิจประเภทการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

หมวดธุรกิจ	วัตถุประสงค์การจัดทะเบียน	บริษัทขนาดเล็ก (S)		บริษัทขนาดกลาง (M)		บริษัทขนาดใหญ่ (L)		รวม	
		จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน
A - ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	(A1) ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	111 (5.85%)	394 (20.76%)	14 (0.74%)	35 (1.85%)	7 (0.37%)	18 (0.95%)	132 (6.96%)	447 (23.55%)
	(A2) ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย	283 (14.91%)		21 (1.11%)		11 (0.58%)		315 (16.60%)	
B - ธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์	(B1) ธุรกิจการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	871 (45.89%)	1,229 (64.75%)	56 (2.95%)	72 (3.80%)	40 (2.11%)	52 (2.74%)	967 (50.95%)	1,353 (71.29%)
	(B2) ธุรกิจการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	55 (2.90%)		2 (0.11%)		- (0.00%)		57 (3.01%)	
	(B3) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	303 (15.96%)		14 (0.74%)		12 (0.63%)		329 (17.33%)	
C - ธุรกิจประเภทอื่นๆ	(C1) ธุรกิจการบริการและกิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์	38 (2.00%)	90 (4.74%)	2 (0.11%)	3 (0.16%)	4 (0.21%)	5 (0.26%)	44 (2.32%)	98 (5.16%)
	(C2) ธุรกิจการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์	9 (0.47%)		- (0.00%)		1 (0.05%)		10 (0.52%)	
	(C3) ธุรกิจการออกแบบรับเหมาก่อสร้าง และจำหน่ายสินค้าตกแต่ง	18 (0.95%)		1 (0.05%)		- (0.00%)		19 (1.00%)	
	(C4) ธุรกิจตัวแทนและนายหน้าด้านอสังหาริมทรัพย์	18 (0.95%)		- (0.00%)		- (0.00%)		18 (0.95%)	
	(C5) อื่นๆ	7 (0.37%)		- (0.00%)		- (0.00%)		7 (0.37%)	
รวม (สัดส่วน)		1,713 (90.25%)		110 (5.80%)		75 (3.95%)		1,898 (100%)	

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่า ธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ประเภทบริษัทจำกัดที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครเป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (หมวด A) จำนวน 447 บริษัท คิดเป็น 23.55% เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ (หมวด B) จำนวน 1,353 บริษัท คิดเป็น 71.29% และเป็นบริษัทระบุเป็นวัตถุประสงค์ประเภทอื่นๆ (หมวด C) จำนวน 98 บริษัท คิดเป็น 5.16% จากบริษัทในประเภทธุรกิจดังกล่าว ทั้งนี้เมื่อจำแนกตามขนาดธุรกิจจะพบว่า บริษัทขนาดเล็กมีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (หมวด A) จำนวน 394 บริษัท คิดเป็น 20.76% เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ (หมวด B) จำนวน 1,229 บริษัท คิดเป็น 64.75% และเป็นบริษัทระบุเป็นวัตถุประสงค์ประเภทอื่นๆ (หมวด C) จำนวน 90 บริษัท คิดเป็น 4.74% จากบริษัทในประเภทธุรกิจดังกล่าว ทางด้านบริษัทขนาดกลางมีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (หมวด A) จำนวน 35 บริษัท คิดเป็น 1.85% เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ (หมวด B) จำนวน 72 บริษัท คิดเป็น 3.80% และเป็นบริษัทระบุเป็นวัตถุประสงค์ประเภทอื่นๆ (หมวด C) จำนวน 3 บริษัท คิดเป็น 0.16% จากบริษัทในประเภทธุรกิจดังกล่าว และบริษัทขนาดใหญ่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (หมวด A) จำนวน 18 บริษัท คิดเป็น 0.95% เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ (หมวด B) จำนวน 52 บริษัท คิดเป็น 2.74% และเป็นบริษัทระบุเป็นวัตถุประสงค์ประเภทอื่นๆ (หมวด C) จำนวน 5 บริษัท คิดเป็น 0.26% จากบริษัทในประเภทธุรกิจดังกล่าว

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ประเภทบริษัทจำกัดที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจการซื้อ ขาย และให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ (หมวด B) มากที่สุด รองลงมาคือบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (หมวด A) และหมวดที่บริษัทระบุเป็นวัตถุประสงค์การจดทะเบียนน้อยที่สุดได้แก่ธุรกิจประเภทอื่นๆ (หมวด C) และวัตถุประสงค์การจดทะเบียนที่พบได้มากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ การซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท (B1) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท (B3) และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย (A2) นอกจากนี้ยังพบว่าวัตถุประสงค์การจดทะเบียนบริษัททั้ง 10 วัตถุประสงค์พบได้มากที่สุด在公司ขนาดเล็ก

4.3 ภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กเนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดอย่างมีนัยยะสำคัญจากการศึกษาพบว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครที่ยังดำเนินการอยู่ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563) มีจำนวนทั้งสิ้น 447 บริษัท จำแนกเป็นบริษัทขนาดเล็กจำนวนมากถึง 394 บริษัท คิดเป็น 88% บริษัทขนาดกลางจำนวน 35 บริษัท คิดเป็น 8% และบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 18 บริษัท คิดเป็น 4% ตามลำดับ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล

เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงจำนวน 394 บริษัท แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี) โดยศึกษาข้อมูลด้านระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจ รูปแบบการดำเนินงาน รูปแบบผลิตภัณฑ์ และผลกำไรขาดทุนของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร พบผลการศึกษารูปได้ดังนี้

4.3.1 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยจะจำแนกระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กทั้ง 394 บริษัทเพื่อนำมาใช้ในการจัดกลุ่มตามระยะเวลาการดำเนินงาน 3 กลุ่มด้วยวิธีการแบ่งชั้นแบบ “อัตรภาคชั้น” โดยการค้นหาพิสัยด้วยการนำอายุการดำเนินงานสูงสุด 42.8 ปี ลบด้วยอายุการดำเนินงานต่ำสุด 1.3 ปี ได้ผลลัพธ์ค่าพิสัยที่ 41.5 จากนั้นจึงค้นหาความกว้างของอัตรภาคชั้นด้วยการนำพิสัยหารด้วยจำนวนอัตรภาคชั้นทั้งหมด 3 กลุ่ม จะได้ความกว้างอัตรภาคชั้นที่ 13.8 และเมื่อทำการปิดเลขตามหลักนัยสำคัญทางสถิติความกว้างอัตรภาคชั้นจึงมีค่าเท่ากับ 14 หมายความว่าระยะห่างระหว่างอายุในแต่ละกลุ่มจะเท่ากับ 14 ปี จึงสามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระยะเวลาการดำเนินงาน ดังตารางที่ 14 ดังนี้ บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี)

ตารางที่ 14: การจำแนกระยะเวลาการดำเนินงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

หมวดระยะเวลาการดำเนินงาน	จำนวนปี	จำนวนบริษัท	สัดส่วน
บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี	1-15 ปี	250	63.4%
บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี	15-30 ปี	102	25.8%
บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป	30-43 ปี	42	10.8%
รวม	-	394	100%

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) มากที่สุด คิดเป็น 63.4% เป็นบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) รองลงมา คิดเป็น 25.8% และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี) น้อยที่สุด คิดเป็น 10.8% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว

4.3.2 วัตถุประสงค์การจดทะเบียนธุรกิจบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าพบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร จำแนกออกเป็น 2 หมวดธุรกิจ ได้แก่ หมวดการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท (A1) และหมวดการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย (A2) มีจำนวน 111 บริษัท และ 283 บริษัท คิดเป็น 28.17% และ 71.83% ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงาน พบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนเพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภทจำนวน 93 บริษัท คิดเป็น 23.6% และเป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนเพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยจำนวน 157 บริษัท คิดเป็น 39.85% จากบริษัททั้งหมด ในขณะที่บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนเพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภทจำนวน 14 บริษัท คิดเป็น 3.55% และเป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนเพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยจำนวน 88 บริษัท คิดเป็น 22.34% จากบริษัททั้งหมด และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี) เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนเพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภทจำนวน 3 บริษัท คิดเป็น 0.76% และเป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์การจดทะเบียนเพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยจำนวน 39 บริษัท คิดเป็น 9.9% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15: การจำแนกหมวดธุรกิจตามวัตถุประสงค์การจดทะเบียนตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

หมวดธุรกิจ	วัตถุประสงค์การจดทะเบียน	บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป		รวม	
		จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน
A - ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	(A1) ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท	93	23.60%	14	3.55%	3	0.76%	111	28.71%
	(A2) ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย	157	39.85%	88	22.34%	39	9.90%	283	71.83%
รวม		250	63.45%	102	25.89%	42	10.66%	394	100%

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุดูประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร ระบุดูประสงค์ในการจดทะเบียนเพื่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย (A2) มากที่สุด โดยกลุ่มบริษัทที่มีการจดทะเบียนเพื่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยมากที่สุด ได้แก่ บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี)

4.3.3 รูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยจะใช้หลักเกณฑ์การจำแนกรูปแบบการดำเนินงานออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ บริษัทรูปแบบครอบครัว (Family Firm) และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non-Family Firm) อ้างอิงตามนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้ บริษัทรูปแบบครอบครัว หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนการดำเนินธุรกิจและมีคณะกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติ (Family) และคณะกรรมการบริหารลักษณะเครือญาติที่ร่วมลงทุนกับหุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติ (Mixed) ในสัดส่วนที่หุ้นส่วนที่มีลักษณะเครือญาติมีจำนวนมากกว่า และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนการดำเนินธุรกิจและมีคณะกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่ใช่เครือญาติ ประกอบไปด้วยบริษัทที่มีกรรมการบริหารคนเดียว (One Director) คณะกรรมการบริหารลักษณะหุ้นส่วน (Partner) และคณะกรรมการบริหารลักษณะเครือญาติที่ร่วมลงทุนกับหุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติ (Mixed) ในสัดส่วนที่หุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติมีจำนวนมากกว่า

จากการศึกษาพบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุดูประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีจำนวนทั้งสิ้น 241 บริษัท คิดเป็น 61.17% จำแนกออกเป็นบริษัทที่มีทีมผู้บริหารรูปแบบหุ้นส่วนมากที่สุด จำนวน 130 บริษัท คิดเป็น 32.99% บริษัทที่มีทีมผู้บริหารคนเดียวรองลงมา จำนวน 104 บริษัท คิดเป็น 26.40% และเป็นบริษัทที่มีทีมผู้บริหารความสัมพันธ์ผสมหุ้นส่วนและระหว่างสมาชิกครอบครัวจำนวน 7 บริษัท คิดเป็น 1.78% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าวทางด้านบริษัทรูปแบบครอบครัวมีจำนวนทั้งสิ้น 135 บริษัท คิดเป็น 34.26% โดยเป็นบริษัทที่มีทีมผู้บริหารความสัมพันธ์แบบครอบครัวเท่านั้นจำนวน 58 บริษัท คิดเป็น 14.72% และเป็นบริษัทที่มีทีมผู้บริหารความสัมพันธ์ผสมระหว่างครอบครัวและบุคคลภายนอกครอบครัวจำนวน 19 บริษัท คิดเป็น 4.82% และไม่ปรากฏข้อมูลจำนวน 18 บริษัท คิดเป็น 4.57% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ดังตารางที่ 16

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงาน พบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) เป็นบริษัทรูปแบบครอบครัวจำนวน 77 บริษัท คิดเป็น 19.54% เป็นบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจำนวน 160 บริษัท คิดเป็น 40.61% และไม่ปรากฏข้อมูลจำนวน 13 บริษัท คิดเป็น 3.3% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ในขณะที่บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) เป็นบริษัทรูปแบบครอบครัวจำนวน 41 บริษัท คิดเป็น 10.41% เป็นบริษัทรูปแบบ

ที่ไม่ใช่ครอบครัวจำนวน 57 บริษัท คิดเป็น 14.47% และไม่ปรากฏข้อมูลจำนวน 4 บริษัท คิดเป็น 1.02% จากบริษัททั้งหมด และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี) เป็นบริษัทรูปแบบครอบครัวจำนวน 17 บริษัท คิดเป็น 4.31% เป็นบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจำนวน 24 บริษัท คิดเป็น 6.09% และไม่ปรากฏข้อมูลจำนวน 1 บริษัท คิดเป็น 0.25% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16: การจำแนกรูปแบบการดำเนินธุรกิจตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท อสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนใน กรุงเทพมหานคร

รูปแบบการดำเนินงาน		บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป		รวม	
		จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	
บริษัทรูปแบบครอบครัว	Family	58 (14.72%)	77 (19.54%)	26 (6.60%)	41 (10.41%)	14 (3.55%)	17 (4.31%)	98 (24.87%)	135 (34.26%)
	Mixed	19 (4.82%)		15 (3.81%)		3 (0.76%)		37 (9.39%)	
บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	Partner	88 (22.33%)		27 (6.85%)		15 (3.81%)		130 (32.99%)	
	One Director	65 (16.50%)	160 (40.61%)	30 (7.62%)	57 (14.47%)	9 (2.28%)	24 (6.09%)	104 (26.40%)	241 (61.17%)
	Mixed	7 (1.78%)		- (0.00%)		- (0.00%)		7 (1.78%)	
ไม่ปรากฏข้อมูล		13 (3.30%)		4 (1.02%)		1 (0.25%)		18 (4.57%)	
รวม		250		102		42		394	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุดูประสงค์ มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครเป็นบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non-Family Firm) มากกว่าบริษัทรูปแบบครอบครัว (Family Firm) 1.78 เท่า นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบการดำเนินงานทั้ง 2 ประเภทพบได้มากที่สุดของบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) พบได้รองลงมาในบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) และพบได้น้อยที่สุดในบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี (30-43 ปี) ตามลำดับ

4.3.4 รูปแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ผู้ประกอบการทั้ง 394 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 5 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564) สามารถจำแนกผลิตภัณฑ์ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครออกเป็น 3 หมวดหมู่ ได้แก่ บริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบเป็นหลัก บริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์แนวสูงเป็นหลัก บริษัทที่มุ่งเน้นทั้งผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบและแนวสูงเป็นหลัก จากการศึกษาพบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตโครงการแนวราบเป็นหลักจำนวน 119 บริษัท คิดเป็น 30.20% เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตโครงการแนวสูงเป็นหลักจำนวน 130 บริษัท คิดเป็น 33% และเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นทั้งผลิตทั้งโครงการแนวราบและโครงการแนวสูงจำนวน 102 บริษัท คิดเป็น 25.89% และไม่ปรากฏข้อมูลผลิตภัณฑ์จำนวน 43 บริษัท คิดเป็น 10.91% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครในหมวดธุรกิจดังกล่าวทั้งหมด ดังตารางที่ 17

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงาน พบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบเป็นหลักจำนวน 60 บริษัท คิดเป็น 15.23% เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวสูงเป็นหลักจำนวน 75 บริษัท คิดเป็น 19.04% เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นทั้งผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบและโครงการแนวสูงจำนวน 74 บริษัท คิดเป็น 18.78% และไม่ปรากฏข้อมูลผลิตภัณฑ์จำนวน 41 บริษัท คิดเป็น 10.40% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ในขณะที่บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบเป็นหลักจำนวน 47 บริษัท คิดเป็น 11.93% เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวสูงเป็นหลักจำนวน 32 บริษัท คิดเป็น 8.12% เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นทั้งผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบและโครงการแนวสูงจำนวน 21 บริษัท คิดเป็น 5.33% และไม่ปรากฏข้อมูลผลิตภัณฑ์จำนวน 2 บริษัท คิดเป็น 0.51% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ทางด้านบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี) เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบเป็นหลักจำนวน 12 บริษัท คิดเป็น 3.04% เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวสูงเป็นหลักจำนวน 23 บริษัท คิดเป็น 5.84% เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นทั้งผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบและโครงการแนวสูงจำนวน 7 บริษัท คิดเป็น 1.78% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17: การจำแนกรูปแบบผลิตภัณฑ์ตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

รูปแบบผลิตภัณฑ์	บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป		รวม	
	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน
บริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบเป็นหลัก	60	15.23%	47	11.93%	12	3.04%	119	30.20%
บริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวสูงเป็นหลัก	75	19.04%	32	8.12%	23	5.84%	130	33.00%
บริษัทที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โครงการแนวราบและแนวสูง	74	18.78%	21	5.33%	7	1.78%	102	25.89%
ไม่ปรากฏข้อมูล	41	10.40%	2	0.51%	-	0.00%	43	10.91%
รวม	250	63.45%	102	25.89%	42	10.66%	394	100%

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุดูประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตโครงการแนวสูงเป็นหลักมากที่สุด เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการผลิตโครงการแนวราบเป็นหลักรองลงมา และเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการผลิตทั้งโครงการแนวราบและแนวสูงน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี มุ่งเน้นการผลิตโครงการแนวสูงมากที่สุด ในขณะที่บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปีเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการผลิตโครงการแนวราบมากที่สุด

4.3.5 ผลกำไรขาดทุนของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (ข้อมูล ณ วันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563) สามารถจำแนกผลกำไรขาดทุนของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครออกเป็น 2 หมวดหมู่หลัก ได้แก่ บริษัทที่ขาดทุน และบริษัทที่มีผลกำไร จากการศึกษาพบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนเพื่อการพัฒนาที่พักอาศัยในกรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทที่ขาดทุนพบว่ามีจำนวน 292 บริษัท คิดเป็น 74.11% และเป็นบริษัทที่มีผลกำไรจำนวน 102 บริษัท คิดเป็น 25.89% จำแนกเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไรน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 71 บริษัท คิดเป็น 18.02% และเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไร 1-2 ล้านบาท จำนวน 31 บริษัท คิดเป็น 7.87% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ดังตารางที่ 18

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงาน พบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี (1-15 ปี) เป็นบริษัทที่ขาดทุนจำนวน 183 บริษัท คิดเป็น 46.45% และเป็นบริษัทที่มีผลกำไรจำนวน 67 บริษัท คิดเป็น 17% จำแนกเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไรน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 45 บริษัท คิดเป็น 11.42% และเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไร 1-2 ล้านบาท จำนวน 22 บริษัท คิดเป็น 5.58% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ในขณะที่บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี (15-30 ปี) เป็นบริษัทที่ขาดทุนจำนวน 77 บริษัท คิดเป็น 19.54% และเป็นบริษัทที่มีผลกำไรจำนวน 25 บริษัท คิดเป็น 6.35% จำแนกเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไรน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 18 บริษัท คิดเป็น 4.57% และเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไร 1-2 ล้านบาท จำนวน 7 บริษัท คิดเป็น 1.78% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ทางด้านบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป (30-43 ปี) เป็นบริษัทที่ขาดทุนจำนวน 32 บริษัท คิดเป็น 8.12% และเป็นบริษัทที่มีผลกำไรจำนวน 10 บริษัท คิดเป็น 2.54% จำแนกเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไรน้อยกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 8 บริษัท คิดเป็น 2.03% และเป็นกลุ่มบริษัทที่มีผลกำไร 1-2 ล้านบาท จำนวน 2 บริษัท คิดเป็น 0.51% จากจำนวนบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในหมวดธุรกิจดังกล่าว ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18: การจำแนกผลกำไรขาดทุนตามระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

ผลกำไรขาดทุน	บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี	บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี	บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป	รวม
	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน	จำนวนและสัดส่วน
จำนวนบริษัทที่ขาดทุน	183 (46.45%)	77 (19.54%)	32 (8.12%)	292 (74.11%)

ผลกำไรขาดทุน		บริษัทที่มีระยะเวลา การดำเนินงาน น้อยกว่า 15 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลา การดำเนินงาน 15-30 ปี		บริษัทที่มีระยะเวลา การดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป		รวม	
		จำนวนและสัดส่วน		จำนวนและสัดส่วน		จำนวนและสัดส่วน		จำนวนและสัดส่วน	
จำนวนบริษัทที่มีผลกำไร	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	45 (11.42%)	67 (17%)	18 (4.57%)	25 (6.35%)	8 (2.03%)	10 (2.54%)	71 (18.02%)	102 (25.89%)
	1-2 ล้านบาท	22 (5.58%)		7 (1.78%)		2 (0.51%)		31 (7.87%)	
รวม		250 (63.45%)		102 (25.89%)		42 (10.66%)		394 (100%)	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุดูประสงค่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร เป็นบริษัทที่ขาดทุนมากที่สุด โดยมีจำนวนมากกว่าบริษัทที่ได้กำไรถึง 2.86 เท่า โดยกลุ่มที่มีจำนวนบริษัทขาดทุนมากที่สุดได้แก่ บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี ในขณะที่เดียวกันกลุ่มที่มีจำนวนบริษัทที่มีผลกำไรมากที่สุดเป็นกลุ่มบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปีเช่นเดียวกัน

4.4 บทสรุปภาพรวมการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย

ภาพรวมธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยเป็นบริษัทขนาดเล็กมากที่สุดอย่างมีนัยยะสำคัญรองลงมาคือบริษัทขนาดกลาง และเป็นบริษัทขนาดใหญ่น้อยที่สุด ทั้งนี้จังหวัดที่มีจำนวนบริษัทอสังหาริมทรัพย์มากที่สุดและสร้างรายได้สูงสุดเป็นอันดับ 1 ของประเทศ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ทางด้านบริษัทขนาดเล็กที่มุ่งเน้นผลิตโครงการที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานครพบว่าเป็นบริษัทขนาดเล็กมากที่สุด และเป็นกลุ่มบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 1-15 ปีมากที่สุด เป็นกลุ่มบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปีรองลงมา และเป็นกลุ่มบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทขนาดเล็กดังกล่าวเป็นบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมากกว่าบริษัทรูปแบบครอบครัว โดยพบว่ามีโครงสร้างองค์กรรูปแบบหุ้นส่วน (Partner) มากที่สุด บริษัทขนาดเล็กดังกล่าวเป็นกลุ่มบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตโครงการแนวสูงเป็นหลักมากที่สุด เป็นกลุ่มบริษัทที่มุ่งเน้นผลิตโครงการแนวราบเป็นหลักรองลงมา และเป็นกลุ่มบริษัทที่มุ่งเน้นการผลิตทั้งโครงการแนวราบและแนวสูงน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามบริษัทที่มุ่งเน้นการผลิตโครงการที่แตกต่างกันทั้ง 3 รูปแบบมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็น 33% 30.2% และ 25.89% ตามลำดับ ทางด้านผลกำไรขาดทุนพบว่า บริษัทขนาดเล็กที่มุ่งเน้นผลิตโครงการที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานครเป็นบริษัทที่ขาดทุนมากกว่าบริษัทที่ได้ผลกำไร

บทที่ 5

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ที่มาของธุรกิจ แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับโครงการ กลยุทธ์การแข่งขัน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางในการลดปัญหาดังกล่าวผ่านการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ รวมถึงวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบครอบครัว
2. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจบริษัทที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัว

5.1 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบครอบครัว

ในการรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบครอบครัว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด และ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด

5.1.1 บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

5.1.1.1 ที่มาของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ **คุณสนิยา วรรคิต** ผู้ก่อตั้งบริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด พบว่า เริ่มดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร่วมกับสามี โดยปัจจุบันเป็นผู้สืบทอดกิจการรุ่นที่ 3 และได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์จากอาคารพาณิชย์และตึกแถวให้เข้าในอดีตมาสู่ผลิตภัณฑ์รูปแบบทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office) ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ทางครอบครัวยังมีเงินทุนและที่ดินเดิมที่สามารถนำมาพัฒนาโครงการได้อีกด้วย

ตารางที่ 19: ที่มาของธุรกิจ บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เริ่มต้นทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการสืบทอดธุรกิจจากครอบครัว	1. ครอบครัวมีภูมิหลังทางด้านอสังหาริมทรัพย์
2. เมื่อดำเนินมาถึงรุ่นที่ 3 คุณสนิยา วรรคิต จึงตัดสินใจแยกออกมาทำสามี เพื่อทำผลิตภัณฑ์ใหม่ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ได้แก่ โครงการจัดสรรประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office)	2. เห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และ โฮมออฟฟิศ (Home Office)
3. ทางครอบครัวมีที่ดินอยู่แล้วจึงอยากนำมาพัฒนา	3. มีที่ดินของทางครอบครัว
4. เน้นการใช้จ่ายเงินลงทุน 100% ไม่ยื่นกู้ธนาคารเลย	4. มีเงินทุน

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากที่มาของการดำเนินธุรกิจพบว่า บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด เริ่มธุรกิจด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีที่ดิน (Land) การมีเงินทุน (Capital) การมีภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ (Background) และการมองเห็นความเป็นไปได้ทางการตลาด (Potential Market)

5.1.1.2 แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าแนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน ได้แก่ “การทำธุรกิจด้วยความรัก และสร้างบ้านที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าเสมือนเป็นบ้านที่อยู่อาศัยเอง” โดยโครงสร้างองค์กรประกอบไปด้วยหุ้นส่วน 2 ท่าน ได้แก่ **คุณสนิยา ควรรคิด** และ **สามี** อย่างไรก็ตามการดำเนินงานหลักจะร่วมมือกับบุคลากรภายนอก 2 ฝ่าย ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการ (Project Consultant) ซึ่งเป็นพี่ชายของผู้ให้สัมภาษณ์ และวิศวกรผู้ควบคุมความถูกต้องของวัสดุและการก่อสร้าง นอกจากนี้การดำเนินงานภายในองค์กรประกอบไปด้วยพนักงานหลัก (In-house Professionals) 2 ท่าน ได้แก่ พนักงานฝ่ายบัญชีและพนักงานด้านวิศวกร นอกเหนือจากนี้จะเป็นการทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (External Outsource) เพื่อประหยัดต้นทุน

ตารางที่ 20: แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. ทำธุรกิจเหมือนไม่ใช่ธุรกิจคือเราชอบเรารักในงานของเรา ศึกษา Target Market ว่าต้องการอะไร แล้วทำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวด้วยคุณภาพเหมือนเราสร้างเพื่ออยู่อาศัยเอง	1. ทำธุรกิจด้วยความรัก สร้างบ้านที่มีคุณภาพเหมือนอยู่อาศัยเอง
2. บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ประกอบไปด้วยหุ้นส่วนทั้งหมด 2 ท่าน ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์และสามี	2. มีหุ้นส่วน 2 ท่าน ความสัมพันธ์สามมิตร
3. ทำงานร่วมกับบุคลากรภายนอกองค์กรอีก 2 ฝ่ายหลัก ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการ (Project Consultant) ซึ่งเป็นพี่ชายของผู้ให้สัมภาษณ์ และวิศวกรผู้ควบคุมความถูกต้องของวัสดุและการก่อสร้าง	3. บุคลากรภายนอกองค์กร 2 ฝ่ายหลัก ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการและวิศวกรควบคุมงาน
4. พนักงานภายในองค์กรมีทั้งหมด 2 ท่าน ได้แก่ พนักงานฝ่ายบัญชี และพนักงานด้านวิศวกร	4. พนักงานในองค์กร 2 ท่าน ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิศวกรรม
5. ดำเนินงานร่วมกับพนักงานภายนอกองค์กร (External Outsource) ซึ่งมีข้อดีในการประหยัดต้นทุนในบางช่วงเวลา เช่น ช่วงรอยต่อโครงการ	5. ด้านอื่นๆ เป็นพนักงานภายนอกองค์กร (External Outsource)

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด มีการบริหารโดยหุ้นส่วน 2 ท่าน และมีพนักงานทั้งรูปแบบบุคลากรผู้เชี่ยวชาญประจำในองค์กร (In-house Professionals) 2 ท่าน รวมถึงมีการว่าจ้างบุคลากรภายนอกเฉพาะช่วงที่จำเป็น (External Outsource) การจัดการโครงสร้างองค์กรดังกล่าวมีข้อดีด้านการประหยัดต้นทุนเนื่องจากบางหน้าที่ไม่ได้มีการดำเนินงานตลอดเวลา

5.1.1.3 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

ผู้วิจัยจะใช้การอธิบายกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทั้งหมด 4 ส่วนตามลักษณะกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development Process) ได้แก่ ด้านที่ดิน ด้านการตลาด ด้านการออกแบบ และด้านการเงิน

1) กลยุทธ์ด้านที่ดิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่ากลยุทธ์ด้านที่ดินประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญดังตารางที่ 21 ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven) และกลยุทธ์การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven)

(1) การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven)

เนื่องจากทางครอบครัวมีที่ดินเดิมส่วนหนึ่ง ทางทีมผู้บริหารจึงนำที่ดินดังกล่าวมาพัฒนาต่อยอดโดยใช้วิธีการพิจารณาว่าที่ดินเหล่านั้นเหมาะกับตลาดกลุ่มใด ควรมีราคาขายเท่าใด วิธีการดังกล่าวมีความคุ้มค่าต่อผู้ลงทุนด้านต้นทุนที่ดินต่ำเนื่องจากเป็นราคาที่ดินเดิม จึงเป็นหนึ่งในเหตุผลที่ทำให้สามารถขายบ้านในราคาต่ำกว่าตลาดได้

(2) การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า วิธีการหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป็นวิธีที่ง่ายกว่ากลยุทธ์แรก เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีความต้องการของลูกค้า ลูกค้าจึงเข้ามาและไม่ต้องลงทุนด้านการตลาดมากนัก รวมถึงสามารถปิดการขายได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามข้อเสียของวิธีการดังกล่าว ได้แก่ ต้นทุนที่ดินที่สูงกว่ากลยุทธ์แรก นอกจากนี้ทางบริษัทเลือกใช้กลยุทธ์การหาที่ดินใหม่ในบริเวณเดิมซึ่งมีความคุ้นเคย และมีข้อมูลด้านการตลาดจากการเก็บข้อมูลของครอบครัวในรุ่นที่ 1 และ 2

ตารางที่ 21: กลยุทธ์ด้านที่ดิน บริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. กลยุทธ์ด้านที่ดินมี 2 แบบ ได้แก่ การมีที่ดินก่อนแล้วพิจารณาว่าเหมาะกับตลาดกลุ่มใด (Supply-Driven) และการมองหาที่ดินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven)	1. ใช้ทั้งกลยุทธ์ Supply-Driven และ Demand-Driven
2. ทางครอบครัวมีที่ดินอยู่แล้วจึงอยากนำมาพัฒนา วิธีดังกล่าวมีข้อดีด้านความคุ้มค่าแก่ผู้ลงทุน เนื่องจากประหยัดต้นทุนด้านที่ดินจากราคาที่ดินเดิม	2. ข้อดีของ Supply-Driven ได้แก่ ต้นทุนที่ดินราคาถูก
3. การเลือกกลุ่มเป้าหมายแล้วค่อยมองหาที่ดินเป็นวิธีที่ง่ายกว่า ข้อดีของวิธีดังกล่าวคือขายได้รวดเร็ว ลูกค้าเข้ามา และไม่ต้องมีต้นทุนด้านการตลาดเยอะ แต่จะมีข้อเสียด้านต้นทุนที่ดินสูงทดแทน	3. ข้อดีของ Demand-Driven ได้แก่ การขายได้รวดเร็ว ลูกค้าเข้ามา ลดต้นทุนด้านการตลาด
4. ดินที่ทางบริษัทมองหาจะเน้นพื้นที่ที่ทางครอบครัวเคยพัฒนามาก่อน เช่น บางกะปิ ลาดพร้าว เกษตร-นวมินทร์ เสียบางควนแอกมัย-รามอินทรา เป็นต้น เนื่องจากรู้ตลาดบริเวณดังกล่าว มีความคุ้นเคย	4. การเลือกพัฒนาที่ดินในทำเลที่มีข้อมูลและมีความคุ้นเคย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าทางบริษัทขับเคลื่อนการหาที่ดินด้วยกลยุทธ์ 2 รูปแบบ ได้แก่ การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven) และการหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven) โดยรูปแบบที่ 2 เน้นเลือกที่ดินในทำเลที่มีความคุ้นเคยและมีฐานข้อมูลของครอบครัวที่เคยสร้างโครงการในบริเวณดังกล่าว

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์ **คุณสนิยา ควรคิด** พบว่า บริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดที่สำคัญ 3 ส่วน ดังตารางที่ 22 ได้แก่ กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting) กลยุทธ์การตลาดสำหรับการพัฒนาที่ดินเดิมและการพัฒนาที่ดินใหม่ (Demand-Driven and Supply-Driven Strategies) และกลยุทธ์การตลาดสื่อออนไลน์และสื่อออฟไลน์ (Online and Offline Marketing)

(1) กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting)

การกำหนดกลุ่มลูกค้าจะใช้วิธีการวิเคราะห์จากรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นไปได้ทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office) ซึ่งเหมาะสำหรับการพักอาศัยและจัดทำเป็นสำนักงานขนาดเล็ก ทางบริษัทจึงวิเคราะห์และแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มคนใกล้เรียนจบมหาวิทยาลัย กลุ่มคนเริ่มทำงาน และกลุ่มคนที่ทำงานมาได้สักระยะหนึ่ง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าทั้ง 3 กลุ่มอยู่ในช่วงชีวิตที่มองหาบ้านขนาดกะทัดรัดในราคาที่ต้องได้ตั้งเช่นผลิตภัณฑ์ของทางโครงการ อย่างไรก็ตามทางบริษัทมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ที่กำลังเริ่มทำงานและทำธุรกิจส่วนตัวควบคู่ไปด้วยและกลุ่มคนที่ทำธุรกิจส่วนตัวเพียงอย่างเดียวมากที่สุด

(2) กลยุทธ์การตลาดสำหรับการพัฒนาที่ดินเดิมและการพัฒนาที่ดินใหม่ (Demand-Driven and Supply-Driven Strategies)

จากสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า การพัฒนาที่ดินเดิมถึงแม้จะมีต้นทุนที่ดินต่ำ แต่มักตามมาด้วยต้นทุนการตลาดที่สูงกว่าปกติ เช่น ป้ายโครงการขนาดใหญ่ เนื่องจากอาจไม่ใช่ทำเลยอดนิยมจึงต้องโฆษณาให้เป็นที่รู้จัก ทางด้านการพัฒนาที่ดินใหม่ตามความต้องการของตลาด ถึงแม้จะมีต้นทุนที่ดินสูง แต่กลับมีต้นทุนการตลาดที่ต่ำกว่าปกติ เนื่องจากเป็นทำเลที่มีความต้องการสูง อย่างไรก็ตามต้นทุนการตลาดทั้ง 2 รูปแบบอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันที่ 3-5%

(3) กลยุทธ์การตลาดสื่อออนไลน์และสื่อออฟไลน์ (Online and Offline Marketing)

ทางด้านกลยุทธ์การตลาดสื่อออนไลน์จะเน้นการตลาดเพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ (Brand Awareness) เช่น Instagram Facebook และเว็บไซต์ซื้อขายบ้าน ดังภาพที่ 16 สื่อดังกล่าวเป็นช่องทางสำหรับลูกค้าที่สนใจเข้ามาศึกษาข้อมูล อย่างไรก็ตามสื่อออฟไลน์ยังคงเป็นช่องทางหลักในการดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาเยี่ยมชมโครงการจริงมากที่สุด โดยเส้นทางผู้บริโภค (Customer's Journey) เริ่มจากการเห็นป้ายโครงการ (Billboard) จากนั้นจึงติดต่อเข้ามานัดหมายเข้าชมโครงการ ก่อนตัดสินใจซื้อบ้านในภายหลัง

ตารางที่ 22: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. กลุ่มเป้าหมายจึงแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคนเรียนมหาวิทยาลัยใกล้จบ กลุ่มคนเริ่มทำงาน (First Jobber) และกลุ่มคนที่ทำงานมาได้สักพัก	1. กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม - กลุ่มคนใกล้จบมหาวิทยาลัย - กลุ่มคนเริ่มทำงาน - กลุ่มคนทำงานมาระยะหนึ่ง
2. ที่ดินที่มีอยู่แล้วจะมีต้นทุนที่ดินต่ำ แต่ต้นทุนการตลาดจะสูงกว่าปกติ โดยเฉพาะที่ดินในซอยจะต้องมีการลงทุนด้านการตลาด เช่น ป้ายขนาดใหญ่ (Billboard)	2. การพัฒนาที่ดินเดิมมีต้นทุนการตลาดสูง ในขณะที่การพัฒนาที่ดินใหม่มีต้นทุนการตลาดที่ต่ำกว่า
3. ที่ดินที่ลงทุนใหม่จะมีต้นทุนการตลาดที่เบาลง	
4. โดยรวมแล้วทั้ง 2 รูปแบบต้นทุนการตลาดอยู่ที่ประมาณ 3-5%	3. ต้นทุนการตลาดเฉลี่ยอยู่ที่ 3-5%

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
5. การตลาดออนไลน์จะเน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) เช่น Instagram Facebook และเว็บไซต์ซื้อขายบ้าน	4. การตลาดออนไลน์เน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) และการตลาดออฟไลน์เน้นดึงดูดการเข้าเยี่ยมชมโครงการ
6. กลุ่มลูกค้าที่จะมาเยี่ยมชมบ้านตัวอย่างจริงๆ ส่วนมากจะเห็นมาจากสื่อออฟไลน์ เช่น ป้ายขนาดใหญ่ (Billboard) ก่อนที่จะโทรเข้ามาเพื่อนัดเข้าชมโครงการ	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)



ภาพที่ 17: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook

ที่มา: Private Avenue Kaset-Nawamin

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท เวนติ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ใช้กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting) กลยุทธ์การตลาดสำหรับการพัฒนาที่ดินเดิมและการพัฒนาที่ดินใหม่ ซึ่งมีต้นทุนการตลาดเฉลี่ย 3-5% จากต้นทุนทั้งหมด และกลยุทธ์การตลาดสื่อออนไลน์และสื่อออฟไลน์ โดยเน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) ผ่านสื่อออนไลน์และเน้นการดึงดูดให้ลูกค้าเข้าเยี่ยมชมโครงการจริงผ่านสื่อออฟไลน์

3) กลยุทธ์ด้านการออกแบบ

ทางด้านกลยุทธ์ด้านการออกแบบประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 3 ส่วนที่สำคัญ ดังตารางที่ 23 ได้แก่ การออกแบบที่ทันสมัยและประหยัดพลังงาน การก่อสร้างที่มีคุณภาพในราคาที่จับต้องได้ และการออกแบบงานระบบให้สะดวกต่อการซ่อมแซมบำรุง

(1) การออกแบบที่ทันสมัยและประหยัดพลังงาน

กลยุทธ์การออกมุงเน้นการออกแบบที่ทันสมัย รวมถึงประหยัดพลังงานจากการออกแบบที่โปร่งโล่ง ได้รับแสงธรรมชาติที่เพียงพอ มีช่องประตูและหน้าต่างสำหรับการระบายอากาศ



ภาพที่ 18: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook

ที่มา: Private Avenue Kaset-Nawamin

(2) การก่อสร้างที่มีคุณภาพในราคาที่จับต้องได้

เนื่องจากทางบริษัทวางแผนทำโครงการจำนวนหน่วยไม่มาก จึงสามารถลงทุนและบริหารการก่อสร้างให้เกิดคุณภาพที่ดีในราคาที่ลูกค้าจับต้องได้ ทางผู้บริหารเชื่อว่าแนวคิดดังกล่าวจะดึงดูดกลุ่มลูกค้าได้ดีโดยเฉพาะกลุ่มที่เน้นคุณภาพและไม่ยึดติดกับแบรนด์

(3) การออกแบบงานระบบให้สะดวกต่อการซ่อมแซมบำรุง

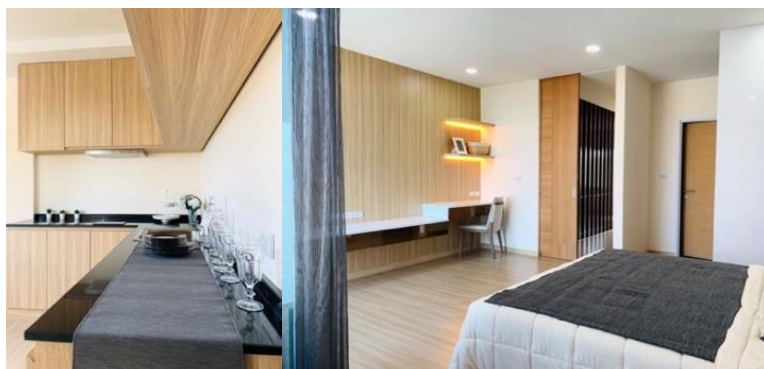
นอกจากนี้ทางบริษัทยังเน้นเรื่องการออกแบบระบบไฟฟ้าและระบบประปาให้เกิดความสะดวกในการดูแลซ่อมแซมบำรุงภายหลัง โดยใช้วิธีการเดินกล่องสายไฟให้เป็นระเบียบจึงสามารถเพิ่มเติมและแก้ไขได้ไม่ยาก รวมถึงมีการจัดทำช่องบำรุงรักษา (Shaft) ไว้ภายนอกอาคาร ทีมช่างจึงสามารถเข้าซ่อมแซมได้โดยไม่รบกวนบุคคลภายในอาคาร และยังคงสะดวกต่อการดูแลและต่อเติมอีกด้วย



ภาพที่ 19: สถาปัตยกรรมโครงการ Private Avenue Kaset-Nawamin
ที่มา: บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด



ภาพที่ 20: สถาปัตยกรรมภายในโครงการ Private Avenue Kaset-Nawamin
ที่มา: บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด



ภาพที่ 21: สถาปัตยกรรมภายในโครงการ Private Avenue Kaset-Nawamin
ที่มา: บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

ตารางที่ 23: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เน้นความทันสมัย มีความโปร่งใส เน้นแสงธรรมชาติ มีช่องแสง ช่องลม มีการระบายอากาศ การประหยัดพลังงาน	1. การออกแบบที่ทันสมัย ประหยัดพลังงาน
2. นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องระบบไฟฟ้าที่ออกแบบให้เกิดความสะดวกในการดูแล ซ่อมแซมบำรุงภายหลังได้สะดวก การเดินสายไฟให้เป็นระเบียบทำให้แก้ไขเพิ่มเติมได้ง่าย และการมีช่อง Service ภายนอกอาคารทำให้สะดวกต่อการซ่อมแซมและต่อเติม	2. การออกแบบงานระบบ ให้สะดวกต่อการ ซ่อมแซมบำรุง
3. เน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพให้สู้แบรนด์ดังได้ในราคาที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้	3. การก่อสร้างที่มี
4. กลุ่มลูกค้าที่เน้นคุณภาพไม่เน้นแบรนด์น่าจะพอใจผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท	คุณภาพในราคาที่จับต้องได้

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

4) กลยุทธ์ด้านการเงิน

กลยุทธ์ด้านการเงินของบริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 2 ส่วน ดังตารางที่ 24 ได้แก่ การใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด การไม่เร่งรับนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท

(1) การใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด

กลยุทธ์ทางการเงินของบริษัทจะใช้เงินทุนของผู้บริหารทั้งหมด 100% โดยไม่มีนโยบายการยื่นกู้ธนาคาร ส่งผลให้ทางบริษัทไม่มีต้นทุนดอกเบี้ย จึงมีต้นทุนโครงการที่ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง และสามารถตั้งราคาขายที่ต่ำกว่าบริษัทที่มีภาระด้านดอกเบี้ย

(2) การไม่เร่งรับนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท

นอกจากนี้เมื่อทางบริษัทไม่มีภาระด้านดอกเบี้ย จึงไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนการเปิดจอง (Pre-Sale) เพื่อนำเงินสดเข้าสู่บริษัท และสามารถใช้กลยุทธ์การสร้างเสร็จก่อนขายเพื่อเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าได้ นอกจากนี้กลยุทธ์ดังกล่าวยังส่งผลให้ทางโครงการสามารถปิดการขายได้รวดเร็วขึ้นอีกด้วย

ตารางที่ 24: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เน้นการใช้เงินทุน 100% ไม่มีการยื่นกู้ธนาคาร	1. การใช้เงินทุน (Equity) 100%
2. บริษัทจึงใช้กลยุทธ์การสร้างเสร็จแล้วค่อยขาย จะไม่มีการเปิดจอง Pre-Sale ไม่มีการวางเงินดาวน์	2. เมื่อไม่กู้เงินจากธนาคาร จึงใช้กลยุทธ์การสร้างเสร็จแล้วค่อยขายได้
3. เมื่อลูกค้าเข้าเยี่ยมชมโครงการจะพบกับบ้านที่สร้างเสร็จแล้ว เห็นบ้านตัวอย่างที่สมบูรณ์ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถขายได้รวดเร็วขึ้น	3. ข้อดีของกลยุทธ์ดังกล่าว
4. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการเองได้	- ลูกค้าเชื่อมั่นเมื่อเห็นบ้านตัวอย่าง
5. ไม่มีภาระด้านดอกเบี้ยจากธนาคารที่ต้องมาบวกเป็นต้นทุนบ้านซึ่งส่งผลให้ราคาขายสูงขึ้นตามไปด้วย	- กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานโครงการได้
	- ไม่มีต้นทุนดอกเบี้ย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ขับเคลื่อนการบริหารการเงินด้วยกลยุทธ์ทางการเงิน 2 ส่วน ได้แก่ การใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด และการไม่เร่งรีบนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท ส่งผลให้ไม่มีต้นทุนด้านดอกเบี้ย และสามารถขายผลิตภัณฑ์ได้ในราคาที่ต่ำกว่าตลาด มีอิสระในการกำหนดระยะเวลาการดำเนินโครงการ และสามารถสร้างบ้านให้เสร็จก่อนเปิดการขายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า และสามารถปิดการขายได้รวดเร็วขึ้น

5.1.1.4 กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

ผู้วิจัยจะใช้การอธิบายกลยุทธ์การดำเนินโครงการทั้งหมด 3 ส่วน โดยแบ่งตามลักษณะกระบวนการพัฒนาโครงการ (Project Development)⁵⁰ ดังในตารางที่ 25 ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ ช่วงการพัฒนาโครงการ และช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ

1) ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Phase)

จากการสัมภาษณ์ คุณสนิยา คุชรจิต พบว่า ช่วงก่อนก่อสร้าง บริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด จะเน้นหัวใจหลักในการดำเนินงาน 2 ประการ ได้แก่ การศึกษาคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การเก็บข้อมูลคู่แข่งที่พัฒนาโครงการทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office) ทุกขนาด ระดับราคา ทำเลที่ตั้งโครงการ และวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง จากนั้นจึงศึกษาและกำหนดทิศทางของแบรนด์ (Brand Position) วิเคราะห์กลุ่มลูกค้า (Targeting) และกำหนดราคาขาย

2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)

ในช่วงการก่อสร้าง นอกจากจะมุ่งเน้นการก่อสร้างที่มีคุณภาพและการสร้างบ้านให้เสร็จก่อนขายแล้ว ทางบริษัท เวนต์ิ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ได้จัดทำตลาดทั้งหมด 2 ระยะควบคู่ไปกับขั้นตอนการก่อสร้าง โดยการตลาดระยะที่ 1 จะเริ่มปล่อยโฆษณาช่วงก่อนโครงการก่อสร้างเสร็จ 2-3 เดือน เนื่องจากกลุ่มลูกค้ามักใช้เวลาในการรับรู้แบรนด์และตัดสินใจก่อนเข้าเยี่ยมชมโครงการ และในระยะที่ 2 จะเริ่มขึ้นป้ายโครงการ (Billboard) และสื่อโฆษณาเมื่อบ้านตัวอย่างก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยต่อเนื่องไปจนถึงช่วงการขายโครงการ

3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)

หัวใจหลักของกลยุทธ์การดำเนินงานช่วงหลังก่อสร้าง ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นในการดูแลหลังการขาย ได้แก่ การทำสัญญากับลูกค้า การรับประกันโครงการ และการดูแลโดยทีมเจ้าของโครงการโดยตรง นอกจากนี้การดูแลที่ดียังสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า และส่งผลให้เกิดการบอกต่อไปสู่ลูกค้าใหม่ๆ ท่านอื่นๆ อีกด้วย

⁵⁰ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองกฤษณ์ โทชัยวัฒน์, "ทิศทางการพัฒนาที่อยู่อาศัย" (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2559), หน้า 69.

ตารางที่ 25: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

การพัฒนาโครงการ	สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)	1. ทำการศึกษาคู่แข่ง ราคา วัสดุ ทำเลที่ตั้งของโครงการคู่แข่งทั้งขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก และขนาดที่เท่ากับโครงการของทางบริษัท จากนั้นจะศึกษาและกำหนดว่าทางแบรนด์ต้องการอยู่จุดไหนในตลาด (Brand Position) จะเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบใด แล้วจะกำหนดราคาขายเท่าใด	1. การศึกษาคู่แข่ง การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Position) กลุ่มลูกค้าและราคาขาย
	2. ต้องสร้างงานสถาปัตยกรรมแบบใดให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย การก่อสร้างจะต้องมีต้นทุนราคาไม่สูงกว่าแบรนด์ตั้ง ในขณะที่วัสดุและคุณภาพจะต้องสู้แบรนด์ตั้งได้	2. การออกแบบสถาปัตยกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและราคาขายที่กำหนด
2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)	1. เมื่อโครงการก่อสร้างใกล้เสร็จจะเริ่มปล่อยโฆษณาบางตัว เนื่องจากจากการเก็บข้อมูลลูกค้าจะใช้เวลาทั้งหมด 2-3 เดือนในการเริ่มรับรู้แบรนด์จากสื่อก่อนที่จะตัดสินใจเข้ามาเยี่ยมชมโครงการ	1. การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้เนื่องจากความได้เปรียบทางการเงิน
	2. พอโครงการก่อสร้างเสร็จ บ้านตัวอย่างตกแต่งภายในเสร็จเรียบร้อยจะเข้าสู่การตลาดในระยะที่ 2 โดยการเริ่มขึ้นป้ายขนาดใหญ่ (Billboard) และการโฆษณาจนเริ่มมีการขาย	2. เริ่มทำการตลาดในช่วงการก่อสร้างทั้งหมด 2 ระยะ ได้แก่ - ช่วงก่อนก่อสร้างเสร็จ 2-3 เดือน - ช่วงบ้านตัวอย่างก่อสร้างเสร็จ
3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)	1. ประกันส่วนประกอบเป็นเวลา 1 ปี และประกันโครงสร้างเป็นเวลา 5 ปี	1. บริการหลังการขาย ได้แก่ - ประกัน - สัญญา - การดูแลโดยทีมเจ้าของโครงการ
	2. ลูกค้าจะรับรู้กับทีมตัวแทนการขาย (Sales) แล้วยังได้ทำความรู้จักกับทีมผู้บริหารอีกด้วย 3. มีทั้งประกัน สัญญา และสามารถเข้าถึงเจ้าของโครงการได้ จึงเกิดเป็นความสบายใจ 4. หลายครั้งความประทับใจในบริการดังกล่าวนำไปสู่การบอกต่อให้แก่ลูกค้าท่านอื่นๆ ให้มาซื้อบ้านของทางโครงการอีกด้วย	2. ความประทับใจในบริการนำไปสู่การบอกต่อ

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลด้านต้นพบว่าช่วงก่อนก่อสร้างโครงการ บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ใช้กลยุทธ์การศึกษาคู่แข่ง (Competitive Analysis) การกำหนดตำแหน่งแบรนด์ (Brand Position) และการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าและราคาขาย ต่อมาในช่วงก่อสร้างโครงการทางบริษัทเน้นการใช้กลยุทธ์การสร้างบ้านตัวอย่างให้ลูกค้าเข้าชม และดำเนินกลยุทธ์การตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ควบคู่กับการก่อสร้าง และในช่วงหลังการก่อสร้างจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างเชื่อมั่นในการบริการหลังการขายผ่านการรับประกันโครงการ การทำสัญญา และการทำความรู้จักกับทีมตัวแทนการขายและทีมผู้บริหารโดยตรง

5.1.1.5 กลยุทธ์การแข่งขัน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า การเป็นบริษัทขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น ความง่ายในการบริหารองค์กรเนื่องจากมีบุคลากรน้อย นอกจากนี้บริษัทขนาดเล็กมักผลิตโครงการขนาดเล็ก ซึ่งมีข้อได้เปรียบทางฝั่งผู้บริโภค ได้แก่ ค่าส่วนกลางที่มีราคาถูก เป็นต้น

ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน ผู้วิจัยจะอ้างอิงจากกลยุทธ์การแข่งขันโดย Michael Porter (1980) ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 3 ส่วน ดังนี้ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าทางบริษัท เวนติ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน โดยผู้บริหารเชื่อว่าโครงการของบริษัทซึ่งมีราคาขายที่ 8 ล้านบาท เป็นโครงการที่มีราคาขายถูกที่สุดในย่านเกษตร-นวมินทร์ อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีราคาถูกแต่วัสดุที่ทางโครงการเลือกใช้และการก่อสร้างกลับมีคุณภาพสูงเทียบเท่ากับโครงการราคา 15 ล้านบาทในละแวกเดียวกัน ส่งผลให้โครงการมีความได้เปรียบคู่แข่งและเป็นผู้นำด้านต้นทุนในทำเลดังกล่าวอย่างแท้จริง

ตารางที่ 26: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท เวนติ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ทางโครงการสามารถดูแลให้เกิดต้นทุนที่ต่ำลงได้ หากเทียบกับคู่แข่งในทำเลเดียวกันเชื่อว่าโครงการของทางบริษัทถูกที่สุดในย่านเกษตร-นวมินทร์	1. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. ถึงแม้บ้านของทางโครงการจะมีราคา 8 ล้านบาท แต่วัสดุของทางโครงการมีคุณภาพเทียบเท่าแบรนด์ราคา 15 ล้านบาท	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า บริษัท เวนติ แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพียงข้อเดียวแต่ผลักดันให้เป็นจุดขายที่ชัดเจนของโครงการและสามารถดึงดูดลูกค้าได้เป็นอย่างดี ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนซึ่งสามารถทำราคาขายออกมาได้ต่ำกว่าโครงการในละแวกเดียวกันถึงหนึ่งเท่าตัว

5.1.1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าทางบริษัทมีมุมมองต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ และปัญหาด้านบุคลากร

(1) ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ปัญหาส่วนแรกมาจากภาวะเศรษฐกิจ โครงการ Private Avenue Kaset-Nawamin ก่อสร้างแล้วเสร็จในช่วงวิกฤตโควิด-19 ซึ่งเป็นช่วงที่ตลาดอสังหาริมทรัพย์ซบเซา ผู้คนไม่ต้องการซื้อบ้านเพื่ออยู่อาศัยหรือลงทุน ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทางบริษัทโดยตรง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มมีธุรกิจส่วนตัวหรือเพิ่งจบการศึกษาไม่นาน ช่วงเวลาที่ผ่านมามีกลุ่มลูกค้ายกเลิกการจองด้วยปัญหาดังกล่าวจำนวนมาก อย่างไรก็ตามทางบริษัทได้มีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือลูกค้าที่มีปัญหาด้านการเงินเรื่องการยื่นกู้กับธนาคารเพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อบ้านกับทางโครงการได้

(2) ปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาส่วนที่สองเป็นปัญหาด้านบุคลากร เนื่องจากทางบริษัทเป็นบริษัทขนาดเล็กจึงเน้นว่าจ้างพนักงานจากภายนอกองค์กรด้วยสัญญาระยะสั้น เช่น พนักงานขาย การว่าจ้างพนักงานดังกล่าวพบปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันและมักเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย นอกจากนี้เมื่อมีจำนวนพนักงานน้อย ส่งผลให้ความยืดหยุ่นในการทำงานต่ำลง อย่างไรก็ตามทางผู้บริหารได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการมีส่วนร่วมกับการขายโดยตรง และได้มีการปรับมาใช้รูปแบบสัญญาเปิดกับพนักงานภายนอกองค์กร ซึ่งผู้ที่สามารถปิดการขายได้จะได้รับค่านายหน้า (Commission) เป็นการกระตุ้นการทำงานภายนอกให้มีส่วนร่วมกับองค์กร

จากข้อมูลด้านต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในดำเนินงานของ บริษัท เวนดิ แลนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด ได้แก่ ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ และปัญหาด้านบุคลากร อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือลูกค้าที่มีปัญหาด้านการเงินเรื่องการยื่นกู้ธนาคาร และมีการปรับรูปแบบสัญญากับบุคลากรภายนอกองค์กรเป็นรูปแบบได้รับค่านายหน้า (Commission) ร่วมกับการลงมือทำด้วยตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาคูณภาพของบุคลากร

5.1.1.7 กลยุทธ์ในอนาคต

ในอนาคตอันใกล้ บริษัท เวนดิ แลนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด มีแผนที่จะพัฒนาโครงการขนาดเล็กไม่เกิน 10 หน่วยต่อโครงการตามเดิม เนื่องจากเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจที่ยังไม่เหมาะสมที่จะทำโครงการประเภทอื่นหรือโครงการขนาดใหญ่ จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า บริษัท เวนดิ แลนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด ยังคงใช้กลยุทธ์การพัฒนาโครงการแนวราบขนาดเล็กจนกว่าสถานการณ์เศรษฐกิจในประเทศไทยจะปรับตัวดีขึ้น

5.1.2 บริษัท เอส เอส เทท พลัส จำกัด

5.2.1.1 ที่มาของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ **คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์** ผู้ก่อตั้งบริษัท เอส เอส เทท พลัส จำกัด พบว่าเดิมได้เริ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการได้รับมอบหมายให้ร่วมดูแลโครงการอสังหาริมทรัพย์ของทางครอบครัว และการมีที่ดินเดิมที่รอการพัฒนา อย่างไรก็ตามเมื่อมองเห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) รวมถึงต้องรับผิดชอบดูแลโครงการเต็มตัวจึงตัดสินใจแยกออกมาก่อตั้งบริษัท เอส เอส เทท พลัส จำกัด ร่วมกับพี่ชายซึ่งมีองค์ความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม ทั้งนี้โครงสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจมีการจดทะเบียนบริษัทกับบุคคลภายในครอบครัวรวมทั้งหมด 4 ท่าน และเป็นบุคคลที่ไม่ใช่ครอบครัวอีก 1 ท่าน ได้แก่ เพื่อนคุณพ่อซึ่งเป็นเจ้าของที่ดินที่จะนำมาพัฒนาโครงการ ทั้งนี้การพัฒนาโครงการจะใช้เงินทุนของทางครอบครัวทั้งหมด

ตารางที่ 27: ที่มาของธุรกิจ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เริ่มจากการร่วมดูแลโครงการอสังหาริมทรัพย์ของทางครอบครัว	1. ครอบครัวมีภูมิหลังทางด้านอสังหาริมทรัพย์
2. การมีที่ดินเดิมที่รอการพัฒนา	2. มีที่ดินของทางครอบครัว
3. เห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse)	3. เห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse)
4. สร้างบริษัทและมีอำนาจตัดสินใจร่วมกับพี่ชายที่มีองค์ความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม	4. มีองค์ความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม
5. โดยการพัฒนาโครงการจะใช้เงินทุนของทางครอบครัวทั้งหมด	5. มีเงินทุน
6. มีความชอบและความสนใจในงานออกแบบสถาปัตยกรรมและการก่อสร้างบ้านอีกด้วย	6. มีความชอบการออกแบบและสถาปัตยกรรม

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากที่มาของการดำเนินธุรกิจจะสังเกตได้ว่า บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด เริ่มธุรกิจด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การมีที่ดิน (Land) การมีเงินทุน (Capital) การมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์และสถาปัตยกรรม (Knowledge) การมีภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ (Background) การมองเห็นความเป็นไปได้ทางการตลาด (Potential Market) และการมีความหลงใหลในงานออกแบบและสถาปัตยกรรม (Passion)

5.2.1.2 แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าหัวใจหลักในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การมุ่งขับเคลื่อนให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงโครงสร้าง (Circular Economy) รวมถึงการลดการสร้างเศษขยะจากการก่อสร้าง (Construction Waste) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดสำคัญในการพัฒนาสังคมให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันและรองรับกลุ่มผู้คนที่มีความหลากหลาย (Diversity Inclusion) โดยเริ่มจากโครงการของทางบริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด ซึ่งจะสื่อออกมาในสถาปัตยกรรม



ภาพที่ 22: แนวคิดสำคัญของโครงการ PLUME Watcharapol-Ekkamai

ที่มา: PLUME Watcharapol-Ekkamai

ทางด้านลักษณะองค์กร หุ้นส่วนทางธุรกิจในการจดทะเบียนบริษัทประกอบไปด้วยบุคคลภายในครอบครัวจำนวน 4 ท่านและบุคคลที่ไม่ใช่ครอบครัว 1 ท่าน อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจหลัก 2 ท่าน ได้แก่ **คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์** และพี่ชาย โดย **คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์** รับผิดชอบด้านการตลาด การเงิน และการออกแบบผลิตภัณฑ์ และพี่ชายรับผิดชอบดูแลช่วงการก่อสร้าง ทางด้านบุคลากรภายในองค์กรประกอบไปด้วยพนักงานจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ พนักงานบัญชี และผู้ดูแลโครงการ และการก่อสร้าง (Project and Construction Manager) นอกเหนือจากนี้จะเป็นการทำงานร่วมกับบุคลากรภายนอก (External Outsource) เช่น ทีมการตลาด ทีมพนักงานขาย เป็นต้น

ตารางที่ 28: แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. มุ่งหวังที่จะขับเคลื่อนให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงโครงสร้าง (Circular Economy) ลดการสร้างเศษขยะจากการก่อสร้าง (Construction Waste)	1. การพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงโครงสร้าง (Circular Economy) 2. ลดการสร้างเศษขยะจากการก่อสร้าง (Construction Waste)
2. ต้องการสังคมโดยการพัฒนาโครงการของบริษัทให้ผู้อยู่อาศัยได้มีชีวิตที่มีความสุข ไม่เกิดการตัดสินใจระหว่างเพื่อนบ้าน และสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างแท้จริง	3. ให้ผู้อยู่อาศัยได้มีชีวิตที่มีความสุข ไม่เกิดการตัดสินใจระหว่างเพื่อนบ้าน และสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างแท้จริง
3. หุ้นส่วนทางธุรกิจทั้งหมด 5 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกภายในครอบครัว 4 ท่านและเป็นบุคคลภายนอกครอบครัว 1 ท่าน	4. หุ้นส่วนทางธุรกิจประกอบไปด้วย 5 ท่าน - สมาชิกครอบครัว 4 ท่าน - บุคคลภายนอก 1 ท่าน
4. ผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ และพี่ชาย โดย คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ เป็นผู้ดูแลด้านการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ การเงิน และพี่ชายเป็นผู้ดูแลด้านการก่อสร้าง	5. หน้าที่ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านจำแนกตามความชำนาญ ได้แก่ - การตลาด การเงิน การออกแบบ - การออกแบบและก่อสร้าง
5. มีพนักงานภายในองค์กร 2 ท่าน ได้แก่ พนักงานบัญชี และผู้ดูแลโครงการและการก่อสร้าง (Project and Construction Manager)	6. พนักงานภายในบริษัท 2 ท่าน ได้แก่ - พนักงานบัญชี - ผู้ดูแลโครงการและการก่อสร้าง
6. บุคคลภายนอกองค์กร (External Outsource) ได้แก่ ทีมพนักงานขาย (Sales) ทีมการตลาด (Marketing)	7. การว่าจ้างบุคคลภายนอกองค์กร เช่น - ทีมพนักงานขาย - ทีมการตลาด

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากแนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและลักษณะโครงสร้างองค์กร พบว่าบริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงโครงสร้างและการก่อสร้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเรื่องการสร้างสังคมที่รองรับความหลากหลายของผู้คน และเป็นบริษัทขนาดเล็กที่ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 2 ท่าน และพนักงานจำนวน 2 ท่าน

5.2.1.3 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

1) กลยุทธ์ด้านที่ดิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าทางบริษัทใช้กลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven) เป็นหลัก เนื่องจากการเริ่มต้นพัฒนาโครงการมาจากกรรมสิทธิ์ที่ดินเดิมของครอบครัว เมื่อทราบทำเลที่ตั้งแล้วจึงเริ่มทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า วิเคราะห์ตลาด และเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับทำเลดังกล่าว

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์ **คุณภิม ภาณุพัฒน์พงศ์** พบว่า บริษัท เอส เอส เตท พลัส ใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดที่สำคัญ 5 ส่วน ดังตารางที่ 29 ได้แก่ กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting) กลยุทธ์การขาย (Sales) กลยุทธ์การตั้งราคาขาย (Pricing) กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ (Online Marketing) กลยุทธ์การตลาดออฟไลน์ (Offline Marketing) ดังนี้

(1) กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting)

กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้าของบริษัท เอส เอส เตท พลัส จำกัด ได้แก่ การมองหาช่องว่างของตลาดอสังหาริมทรัพย์และเลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) เช่น กลุ่มแม่เลี้ยงเดี่ยว กลุ่ม LGBT กลุ่มผู้หญิงทำงานที่ไม่ต้องการมีครอบครัว เป็นต้น เนื่องจากกลุ่มลูกค้าดังกล่าวมีความต้องการผลิตภัณฑ์บ้านแนวราบ แต่กลับไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะดังกล่าว นำไปสู่แนวคิดในการออกแบบโครงการ ได้แก่ “Sustainability Diversity Inclusion”



ภาพที่ 23: กลุ่มลูกค้าโครงการ PLUME Watcharapol-Ekkamai
ที่มา: PLUME Watcharapol-Ekkamai

(2) กลยุทธ์การขาย (Sales)

ทางด้านกลยุทธ์การขายมุ่งเน้นการถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึกผ่านผัสสะต่างๆ เช่น รูปร่าง กลิ่น เสียง สัมผัส และการเปรียบเทียบองค์ประกอบต่างๆ ภายในบ้านเพื่อให้เห็นข้อดีของโครงการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสื่อถึงคุณค่าของโครงการให้ลูกค้าทราบระหว่างการขาย เช่น นโยบายไม่ปรับลดราคาบ้าน แนวคิดบ้านที่เป็นของสะสมล้ำค่า (Collectable Home) และผลิตภัณฑ์รุ่นพิเศษ (Limited Units) เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกต้องการอาศัยอยู่ที่บ้านภายในโครงการ และเกิดความรู้สึกภูมิใจเมื่อได้อาศัยอยู่ในบ้านหลังดังกล่าว

(3) กลยุทธ์การตั้งราคาขาย (Pricing)

นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การตั้งราคาขายโดยการตั้งราคาบ้านแต่ละประเภท (Type) ให้มีความแตกต่างกัน เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มีความพร้อมทางการเงินที่แตกต่างกัน และลดปัญหาการกู้ธนาคารไม่ผ่านระหว่างการทำสัญญาซื้อบ้านอีกด้วย

(4) กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ (Online Marketing)

ทางบริษัท เอส เอส เตท พลัส จำกัด เน้นการตลาดช่องทางออนไลน์เป็นหลัก โดยมีการปรับกลุ่มลูกค้าเพื่อการโฆษณาตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน (Optimization Process) โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าที่เข้าชมบ้านตัวอย่าง และสถิติการปิดการขาย ด้วยวิธีดังกล่าวทางบริษัทได้ค้นพบกลุ่มลูกค้าที่อยู่นอกเหนือเป้าหมายในตอนแรก ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อ ทำให้สามารถปิดการขายได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การโฆษณาทางออนไลน์จะเน้นการสื่อถึงแนวคิดของโครงการ และมีการจัดทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขายประจำเดือนอีกด้วย



ภาพที่ 24: โฆษณาเพื่อการตลาดทางออนไลน์ PLUME Watcharapol-Ekkamai

ที่มา: PLUME Watcharapol-Ekkamai

(5) กลยุทธ์การตลาดออฟไลน์ (Offline Marketing)

ทางด้านการตลาดออฟไลน์จะมีการจัดเทศกาล (Event) ตามโอกาส เช่น เทศกาลวันวาเลนไทน์ เป็นต้น เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าเฉพาะให้เข้ามาเยี่ยมชมโครงการ และจากสถิติการจัดเทศกาลดังกล่าวสามารถช่วยให้ปิดการขายได้อย่างน้อยครั้งละ 1 หลัง

ตารางที่ 29: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท เอส เอส เตท พลัส จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เริ่มจากการเล็งเห็นช่องว่างทางการตลาด กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแต่ไม่มีผลิตภัณฑ์รองรับความต้องการเหล่านั้น	1. เจาะกลุ่มตลาดที่ยังไม่มีบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้ความสนใจ
2. คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ เล็งเห็นว่ายังมีกลุ่มคนอีกมากที่แตกต่าง เช่น กลุ่มแม่เลี้ยงเดี่ยว กลุ่ม LGBT กลุ่มผู้หญิงทำงานที่ไม่แต่งงาน กลุ่มผู้ชายที่มีความคิดป็นสูง เป็นต้น จึงเป็นที่มาของแนวคิดในการออกแบบโครงการ “Sustainability Diversity Inclusion” และสื่อแนวคิดดังกล่าวออกไปผ่านการออกแบบสถาปัตยกรรม	
3. กลยุทธ์ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ของทางบริษัทจะไม่ใช้วิธีการกำหนดเพศ อายุ แต่จะมุ่งเน้นไปที่ความสนใจและพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นหลัก	

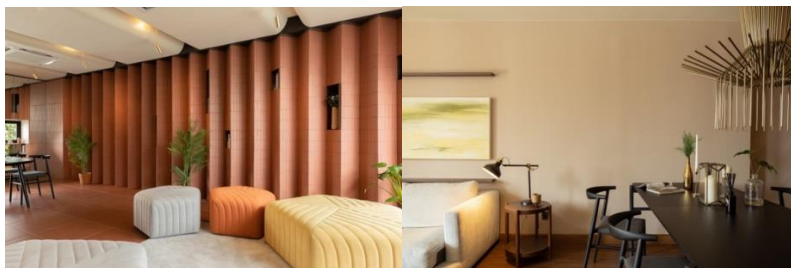
สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
<p>4. เน้นกลยุทธ์การขายอารมณ์ความรู้สึกเมื่อได้อาศัยอยู่ในบ้านร่วมด้วย ให้ผู้บริโภคได้สัมผัสถึงผัสสะต่างๆ ภายในบ้าน เช่น กลิ่น เสียง ความรู้สึก เป็นต้น</p> <p>5. กลยุทธ์การเปรียบเทียบองค์ประกอบและวัสดุต่างๆ ที่ใช้ภายในโครงการกับบ้านหรือคอนโดที่ผู้บริโภคเคยอยู่อาศัยมาก่อน เพื่อให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน (Competitive Advantages) และทางบริษัทเชื่อมั่นว่าเป็นจุดเด่นที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้</p> <p>6. สร้างจุดยืนของบริษัทที่ต้องการให้บ้านภายในโครงการเป็น “Collectable Home” และ “Limited Units” โดยมีจุดประสงค์เพื่อต้องการให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจที่ได้อาศัยอยู่ที่นี่</p>	<p>2. เน้นกลยุทธ์การขายอารมณ์ความรู้สึกและเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นข้อดีของโครงการที่ชัดเจน</p> <p>3. ผลักดันแนวคิด “Collectable Home” และ “Limited Units” ที่มีจุดประสงค์เพื่อต้องการให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจที่ได้อาศัยอยู่ที่นี่</p>
<p>7. ตั้งราคาของบ้านแต่ละ Type ให้มีความแตกต่างกันเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มีสถานะทางการเงินที่แตกต่างกัน (Pricing Strategy) เพื่อลดปัญหาการกู้ไม่ผ่านของกลุ่มลูกค้าซึ่งมีอาชีพเป็น Freelance จำนวนมากอีกด้วย</p>	<p>4. กลยุทธ์การตั้งราคาบ้านแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเพื่อลดการยื่นกู้ธนาคารไม่ผ่าน (Pricing Strategy)</p>
<p>8. เน้นการตลาดออนไลน์เป็นหลัก</p> <p>9. ในช่วง 6 เดือนแรกจึงมีการวิเคราะห์และปรับแก้ไขกลุ่มลูกค้า (Optimization Process) ตลอดเกือบทุกสัปดาห์ โดยประเมินจากการเก็บข้อมูลลูกค้าที่เข้ามาดูโครงการว่าคนกลุ่มใดมีแนวโน้มจะซื้อผลิตภัณฑ์ของทางโครงการ จนได้พบกับกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้คาดคิด เช่น กลุ่มพนักงานที่ทำงานทางด้านไอที (IT)</p> <p>10. มีโปรโมชั่นส่งเสริมการขายทุกเดือน</p> <p>11. การโฆษณาทางออนไลน์จะเน้นบทความให้ผู้บริโภคได้อ่านและทำความเข้าใจแนวคิดของ PLUME และเห็นรูปโครงการที่ดึงดูดให้คนสนใจ และนำไปสู่การตัดสินใจเลือกซื้อโครงการของทางบริษัท</p>	<p>5. เน้นการตลาดออนไลน์โดยมีการปรับแก้ไขกลุ่มลูกค้า (Optimization Process) เป็นระยะ</p> <p>6. การโฆษณาทางออนไลน์เน้นบทความที่สื่อถึงแนวคิดของโครงการ และ มีโปรโมชั่นส่งเสริมการขายประจำเดือน</p>
<p>12. จะมีการติดป้ายเพียงเมื่อมีการทำ Event ตามเทศกาล เช่น Valentine's Day Event ซึ่งการจัด Event ในแต่ละครั้งจะสามารถปิดการขายได้เฉลี่ยอย่างน้อย 1 หลัง</p>	<p>7. การจัด Event ตามเทศกาลเพื่อปิดการขาย</p>

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท เอส เอส เทท พลัส จำกัด ใช้กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะแตกต่างจากบริษัทอื่น กลยุทธ์การขายที่เน้นอารมณ์ความรู้สึก กลยุทธ์การตั้งราคาขายเพื่อลดปัญหาการยื่นกู้ธนาคารไม่ผ่าน กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ซึ่งเน้นการนำเสนอแนวคิดของโครงการ และกลยุทธ์การตลาดออฟไลน์ที่ถึงแม้จะจัดทำน้อย แต่สามารถปิดการขายได้จริง

3) กลยุทธ์ด้านการออกแบบ

ทางด้านกลยุทธ์ด้านการออกแบบประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 5 ส่วนที่สำคัญ ดังตารางที่ 30 ได้แก่ การออกแบบบ้านเสมือนอยู่อาศัยเอง การออกแบบสภาพแวดล้อมและสังคมให้รองรับความหลากหลายของผู้อยู่อาศัย (Diversity Inclusion) การออกแบบสถาปัตยกรรมที่โดดเด่นและการใช้งานที่เหมาะสม การเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Sustainable Material) และจิตวิทยาในการเลือกใช้สีสำหรับพื้นที่ภายใน



ภาพที่ 26: สถาปัตยกรรมภายใน PLUME Watcharapol-Ekkamai
 ที่มา: PLUME Watcharapol-Ekkamai



ภาพที่ 27: สถาปัตยกรรมภายใน PLUME Watcharapol-Ekkamai
 ที่มา: PLUME Watcharapol-Ekkamai

ตารางที่ 30: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท เอส เอส เตช พลัส จำกัด

สรุปสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. “หากเราต้องการมีบ้านหลังแรก เราอยากมีบ้านอย่างไร”	1. ออกแบบบ้านเสมือนอยู่อาศัยเอง
2. มุ่งเน้นการออกแบบสภาพแวดล้อม (Environment) และสังคม (Community) ให้รองรับความหลากหลายของผู้อยู่อาศัย (Diversity Inclusion)	2. การออกแบบสภาพแวดล้อมและสังคมให้รองรับความหลากหลายของผู้อยู่อาศัย (Diversity Inclusion) ตามแนวคิด “A Balance of Variance”
3. เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยสามารถรู้สึกผ่อนคลาย และเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่เมื่ออาศัยอยู่ในโครงการ เป็นต้น เป็นที่มาของ Tagline ของโครงการ “A Balance of Variance”	
4. ให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรมและการใช้งาน ต้องการให้มีแสงธรรมชาติเข้ามาภายในบ้านให้ได้มากที่สุดและบ้านไม่ร้อน	3. ให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรมและการใช้งาน
5. ยังให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับธรรมชาติ (Sustainable Material) เช่น อิฐมอญ กระเบื้องดินเผา ประตูไม้จริง และ Façade ลดความร้อนในส่วน Commercial	4. การเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Sustainable Material)
6. วิเคราะห์จิตวิทยาในการเลือกใช้สีสำหรับพื้นที่ภายในบ้าน ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น ผ่อนคลาย เหมาะแก่การอยู่บ้าน	
7. วิเคราะห์จิตวิทยาในการเลือกใช้สีสำหรับพื้นที่ภายในบ้าน ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น ผ่อนคลาย เหมาะแก่การอยู่บ้าน	5. จิตวิทยาในการเลือกใช้สีสำหรับพื้นที่ภายในบ้าน

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท เอส เอส เตช พลัส จำกัด มีแนวทางการออกแบบที่อ้างอิงจากกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การออกแบบบ้านเสมือนอยู่อาศัยเอง การออกแบบสภาพแวดล้อมและสังคมที่รองรับความหลากหลายของผู้อยู่อาศัย การออกแบบสถาปัตยกรรมที่โดดเด่นและการใช้งานที่เหมาะสม การเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์จิตวิทยาการเลือกใช้สี

4) กลยุทธ์ด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ทางบริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด ใช้เงินทุนส่วนตัวของทางครอบครัวในการพัฒนาโครงการทั้งหมด และไม่มียุทธศาสตร์การยื่นกู้ธนาคาร เนื่องจากเล็งเห็นข้อได้เปรียบจากการไม่ต้องมีภาระทางด้านดอกเบี้ย และความคล่องตัวในการวางแผนการเงิน ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด

สรุปค่าสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. ใช้เงินทุนส่วนตัวของทางครอบครัวทั้งหมด	1. ใช้เงินทุนส่วนตัว
2. หากกู้เงินแล้ววัน Cash Flow ได้ไม่ทันจะเป็นการสร้างภาระทางด้านดอกเบี้ย	ทั้งหมด

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

5.2.1.4 กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

ผู้วิจัยจะใช้การอธิบายกลยุทธ์การดำเนินโครงการทั้งหมด 3 ส่วน โดยแบ่งตามลักษณะกระบวนการพัฒนาโครงการ (Project Development)⁵¹ ดังในตารางที่ 32 ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ ช่วงการพัฒนาโครงการ และช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ

1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)

ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการเป็นช่วงที่ทางบริษัทให้ความใส่ใจมากที่สุด โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มลูกค้า ความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ โดยกลยุทธ์หลักช่วงก่อนการก่อสร้าง ได้แก่ ความเชื่อมั่นในคุณค่าที่แท้จริงของโครงการ และผลิตภัณฑ์ (Core Value) การใส่ใจในรายละเอียด (Pay Attention to Detail) และการเชื่อผู้ออกแบบที่มีประสบการณ์และการทำงานวิชาชีพเฉพาะด้าน

2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)

กลยุทธ์หลักช่วงการพัฒนาโครงการ ได้แก่ การควบคุมการก่อสร้างโดยผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่มีความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรมและมีประสบการณ์ในการควบคุมงานก่อสร้างมาก่อน (Construction Manager) นอกจากนี้การก่อสร้างเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและตั้งเครือข่ายมีโอกาสมิปัญหาได้ทุกเมื่อ อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การรับมือเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่สุด

3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)

กลยุทธ์ช่วงหลังการก่อสร้าง ได้แก่ การส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ทางบริษัทให้ความสำคัญต่อการคงสภาพโครงการให้ดีเสมอ และว่าจ้างทีมบริหารโครงการที่มีความชำนาญในการจัดการระบบและบุคลากรภายในโครงการ เช่น ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ทางโครงการยังมีสัญญารับประกันโครงสร้าง 5 ปีและสัญญาอื่นๆ ตามมาตรฐานสากล

⁵¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองกฤษณ์ โทชัยวัฒน์, "ทิศทางการพัฒนาที่อยู่อาศัย" (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2559), หน้า 69.

ตารางที่ 32: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด

การพัฒนาโครงการ	สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)	1. ช่วงก่อนก่อสร้างเป็นช่วงที่ต้องการความใส่ใจมากที่สุด	1. เลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) ที่ต้องการซื้อบ้านช่วงราคา 4-5 ล้าน
	2. กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการซื้อบ้านช่วงราคา 4-5 ล้าน แต่ยังไม่พบบ้านที่ตอบสนองความต้องการในช่วงราคาดังกล่าว	
	3. เห็นความเป็นไปได้ในการผลิตบ้านเพื่อตอบโจทย์กลุ่มผู้บริโภคเฉพาะ (Niche Market) ที่ยังไม่ค่อยมีคนทำในตลาด โดยมุ่งเน้นการสร้างสังคมเพื่อรองรับกลุ่มผู้คนที่มีความหลากหลาย (Diversity Inclusion)	
2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)	4. กลยุทธ์หลักช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ คือ “ความเชื่อมั่นใน Core Value ของโครงการและผลิตภัณฑ์”	2. กลยุทธ์ “ความเชื่อมั่นใน Core Value ของโครงการและผลิตภัณฑ์”
	5. กลยุทธ์ที่สำคัญคือการ “ใส่ใจรายละเอียด” (Pay Attention to Detail) และ “การเชื่อผู้ออกแบบ” เนื่องจากเนื้องานดังกล่าวเป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะด้าน	3. “ใส่ใจรายละเอียด” (Pay Attention to Detail) 4. “การเชื่อผู้ออกแบบ” ที่มีประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะด้าน
3) ช่วงหลังก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)	1. กลยุทธ์หลักช่วงการก่อสร้างโครงการ คือ การมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่เป็นสถาปนิกและมีประสบการณ์ในการควบคุมงานก่อสร้างมาก่อน	1. การมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่เป็นสถาปนิกและมีประสบการณ์ในการควบคุมงานก่อสร้าง
	2. นอกจากนี้ช่วงการก่อสร้างเป็นช่วงที่ตึงเครียดที่สุดและอาจเกิดปัญหาได้ทุกเมื่อ แนวทางการแก้ปัญหาคือการลดการต่อว่าหาคนผิดและช่วยกันหาทางแก้ไขให้เร็วที่สุด	2. ลดการต่อว่าหาคนผิดและร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อพบปัญหาระหว่างการก่อสร้าง
3) ช่วงหลังก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)	1. ความรับผิดชอบในการทำให้โครงการอยู่ในสภาพที่ดีที่สุดและส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเสมอ	1. ดูแลโครงการให้เรียบร้อยเพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเสมอ
	2. นอกจากนี้ยังมีการรับประกันโครงสร้าง 5 ปีและสัญญาต่างๆ ตามมาตรฐานโครงการในอุตสาหกรรม	2. รับประกันโครงสร้าง 5 ปี

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.2.1.5 กลยุทธ์การแข่งขัน

การเป็นบริษัทขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น มีความยืดหยุ่นและรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ สามารถใส่ใจรายละเอียดในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน ผู้วิจัยจะอ้างอิงจากกลยุทธ์การแข่งขันโดย Michael Porter (1980) ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 3 ส่วน ดังนี้ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าโครงการบ้านในช่วงราคา 5 ล้านบาทภายในบริเวณใกล้เคียงยังไม่มีเจ้าใดเน้นจุดเด่นด้านความโดดเด่นของสถาปัตยกรรมมาก่อน และมองว่าในช่วงราคาดังกล่าวทางบริษัทใช้กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์เป็นหลัก ผสมผสานร่วมกับกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายและมีเอกลักษณ์

ตารางที่ 33: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. กลยุทธ์การแข่งขันหลักที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) หากเทียบกับผลิตภัณฑ์ในช่วงราคาดังกล่าว	1. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation)
2. การตอบสนองเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	2. การตอบสนองเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขันหลักของทางบริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด ได้แก่ กลยุทธ์ความโดดเด่นด้านผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความโดดเด่นแตกต่างของสถาปัตยกรรมของโครงการบ้านในช่วงราคา 5 ล้านบาท ร่วมกับกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม ซึ่งมีการออกแบบให้สอดคล้องความชอบและการใช้พื้นที่ของกลุ่มผู้คนที่หลากหลาย

5.2.1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าทางบริษัทมีมุมมองต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาจากภาครัฐ

(1) ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ปัญหาส่วนแรกมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีและส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผู้รับเหมา เช่น เกิดการหมุนเงินระหว่างโครงการของทางบริษัทและโครงการอื่น ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างตามมา

(2) ปัญหาฝีมือแรงงาน

นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านฝีมือแรงงานของทีมงานผู้รับเหมาที่สร้างความผิดพลาด ก่อให้เกิดความล่าช้าและต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้ทางโครงการส่งมอบบ้านให้แก่ลูกค้าล่าช้า อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีแนวทางในการลดปัญหาดังกล่าวโดยการปรับเปลี่ยนมาว่าจ้างผู้รับเหมาที่รู้จักกันและไว้วางใจ รวมถึงมีการว่าจ้างทีมงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านโดยตรงเพื่อลดปัญหาด้านการสื่อสารและความล่าช้า

(3) ปัญหาจากภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ในการดำเนินงานยังพบปัญหาที่มาจากภาครัฐในการดำเนินงานบางขั้นตอน เช่น การยื่นขออนุญาต อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยการเจรจาและหาทางออกร่วมกันกับภาครัฐ

ตารางที่ 34: ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เศรษฐกิจไม่ดีและส่งผลกระทบต่อผู้รับเหมา	1. ปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจ
2. ปัญหาคุณภาพฝีมือช่างที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขงานบ่อยครั้ง ทำให้ต้นทุนของผู้รับเหมาสูงขึ้น และการก่อสร้างมีความล่าช้า ทำให้โครงการส่งมอบบ้านไม่ทันและเสียโอกาสในการได้รับกระแสเงินสดจากลูกค้า	2. ปัญหาฝีมือแรงงาน

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
3. แนวทางการลดปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การเปลี่ยนมาใช้ผู้รับเหมาที่รู้จักกันและมีความน่าเชื่อถือ และการจ้างทีมช่างผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านและประสานงานโดยตรง	
4. ปัญหาเกี่ยวกับภาครัฐในการยื่นขออนุญาต โดยแนวทางการแก้ไขคือการต่อรองเจรจาและหาทางออก ร่วมกันกับภาครัฐ	3. ปัญหาจากภาครัฐ

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า บริษัท เอส เอสเตท พลัส พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหลัก 3 ประการ ได้แก่ ปัญหาด้านภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาฝีมือแรงงาน และปัญหาจากภาครัฐ อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยการเปลี่ยนมาว่าจ้างผู้รับเหมาที่รู้จักและเชื่อถือ รวมถึงมีการเจรจาทหาทางออกร่วมกันกับภาครัฐเพื่อให้การดำเนินธุรกิจและการพัฒนาโครงการสำเร็จลุล่วงด้วยดี

5.2.1.7 กลยุทธ์ในอนาคต

ในอนาคต บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด มีแผนที่จะดำเนินธุรกิจในรูปแบบองค์กรขนาดเล็กต่อไป และจะพัฒนาที่ละโครงการ เนื่องจากต้องการใช้เวลาทุ่มเทและใส่ใจให้แก่โครงการอย่างเต็มที่ โดยมีแผนที่จะพัฒนาโครงการแนวราบต่อไป และไม่มีแผนการที่จะพัฒนาโครงการแนวสูง เนื่องจากความชอบและหลงใหลในผลิตภัณฑ์แนวราบ รวมถึงทางผู้บริหารมีมุมมองต่อโครงการแนวสูงว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการแข่งขันสูง และไม่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานภาพรวมของทางบริษัท

จากข้อมูลด้านต้น พบว่า เอส เอสเตท พลัส จำกัด มีกลยุทธ์การพัฒนาโครงการด้วยความใส่ใจและทุ่มเทที่ละโครงการเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินงานของบริษัทในอนาคตยังคงต้องการเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาโครงการแนวราบต่อไป

5.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

ในการรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบครอบครัว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด และ บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด

5.2.1 บริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด

5.2.1.1 ที่มาของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ **คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์** หนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด จบการศึกษาปริญญาตรีจากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโท Master of Business Administration (MBA) University of Bath ประเทศอังกฤษ⁵² รวมถึงเป็นสถาปนิกและหุ้นส่วนบริษัท อินทีเกรเตท พิลด์ จำกัด พบว่าเดิมได้เริ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการทำบริษัทรูปแบบผู้บริหารเพียงคนเดียว (One Director) จากการพัฒนาที่ดินเดิมของครอบครัว อย่างไรก็ตามเมื่อที่ดินเดิมหมดลงจึงได้เริ่มมองหาที่ดินใหม่ที่มีศักยภาพรวมถึงการหาหุ้นส่วนทางธุรกิจอีก 2 ท่านที่มีความชำนาญ

⁵² “ABOUT OWNER – HOF Udomsuk”, สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2565, <https://www.hof-bkk.com/about-owner>

เฉพาะทางที่ต่างกัน ได้แก่ ด้านการออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง และด้านการหาที่ดินและวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน มาร่วมสร้างแบรนด์ HOF Udomsuk ในนามบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด สำหรับการพัฒนาโครงการตลาด ได้เริ่มมองเห็นความเป็นไปได้ทางการตลาดและคาดว่าจะจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในอนาคต จึงทดลองทำโครงการโฮมออฟฟิศ (Home Office) ทั้งหมด 4 ยูนิต์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ดินในทำเลที่ด้อยกว่า แต่มีการออกแบบที่โดดเด่นกว่าโครงการแบรนด์อื่นๆ เพื่อทดสอบตลาดว่ากลุ่มลูกค้าเข้าใจสิ่งที่ผู้ออกแบบต้องการสื่อสารหรือไม่ เมื่อผลตอบรับไปได้ดีจึงจัดทำโครงการในส่วนถัดไป

ตารางที่ 35: ที่มาของธุรกิจ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เริ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการทำบริษัทรูปแบบผู้บริหารเพียงคนเดียว (One Director)	1. มีที่ดินของครอบครัว
2. มุ่งเน้นพัฒนาที่ดินของทางครอบครัวด้วยศักยภาพการออกแบบและการบริหารที่ได้มาจากวิชาชีพสถาปนิก และการเรียนต่อปริญญาโททางด้าน MBA	2. มีความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์และการบริหาร
3. อาคารประเภท “Home Office” ซึ่งเป็นประเภทที่ใหม่มากในยุคนั้นมีความเหมาะสม และคาดการณ์ว่าจะเป็นที่เกิดขึ้นในอนาคต	3. การเห็นความเป็นไปได้ของตลาดโฮมออฟฟิศ (Home Office)
4. เริ่มทดลองทำอาคารประเภท Home Office ชื่อโครงการ HOF เน้นผลิดจำนวนไม่มากเพียง 4 ยูนิต์เพื่อทดสอบตลาดว่ากลุ่มลูกค้าเข้าใจสิ่งที่ตนกำลังพยายามทำหรือไม่	
5. การทดลองดังกล่าวเน้นการเลือกทำเลที่ด้อยกว่า แต่เน้นการออกแบบเด่น	
6. เมื่อดินของทางครอบครัวได้ถูกพัฒนาไปแล้ว จึงเริ่มมองหาที่ดินใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อ	4. การต่อยอดธุรกิจไปสู่รูปแบบหุ้นส่วน
7. ได้ชักชวนหุ้นส่วนอีก 2 ท่าน ที่มีศักยภาพในการดูแลผลิตภัณฑ์ด้านการออกแบบและควบคุมงานและศักยภาพในการหาที่ดินและวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากที่มาของการดำเนินธุรกิจจะสังเกตได้ว่า บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด เริ่มธุรกิจด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีที่ดิน (Land) การมีความรู้ที่เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ (Knowledge) การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ (Business Expansion) และการมองเห็นความเป็นไปได้ทางการตลาด (Potential Market)

5.2.1.2 แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าหัวใจหลักในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ “การมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนให้ดีขึ้นด้วยงานออกแบบ” เนื่องจากทางบริษัทเชื่อว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตไม่ได้จำกัดแค่ผลิตภัณฑ์ด้านอสังหาริมทรัพย์เท่านั้น ในอนาคตจึงมีแผนการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยงานออกแบบในอุตสาหกรรมอื่นๆ นอกเหนือจากอสังหาริมทรัพย์อีกด้วย หัวใจหลักในการดำเนินงานดังกล่าวจึงเป็นที่มาของชื่อบริษัท “Un-Living” ซึ่งไม่ได้มีคำที่มีความหมายแสดงถึงการทำอสังหาริมทรัพย์ต่อท้าย

ทางด้านลักษณะองค์กร ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 3 ฝ่ายที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ดูแลด้านการตลาด ผู้ดูแลด้านการออกแบบและการก่อสร้าง และผู้ดูแลด้านการหาที่ดินและวิเคราะห์โอกาสที่ดิน หน้าที่งานที่ 1 เป็นผู้มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของการออกแบบที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนให้ดีขึ้นได้ รับหน้าที่ดูแลด้านการตลาด หน้าที่งานที่ 2 เป็นผู้มีความสนใจทางด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนและเมือง รับหน้าที่ดูแลด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และหน้าที่งานที่ 3 เป็นผู้มีความสนใจทางด้านการลงทุน ความคุ้มค่า และทำเลที่เหมาะสมที่พร้อมจะเติบโตไปตามเมืองเติบโต รับหน้าที่ดูแลด้านการหาที่ดิน และวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน⁵³ นอกจากนี้ยังมีทีมงานอีก 2 ท่านซึ่งร่วมงานกันมานาน ทั้ง 2 ท่านรับหน้าที่ดูแลหลากหลายด้าน เช่น ผู้จัดการ ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของโครงการ ร่างสัญญา ทำการตลาด รวมถึงเป็นพนักงานขาย เป็นต้น

ตารางที่ 36: แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด

สรุปสำคัญจากกรณีศึกษา	ข้อสรุป
<ol style="list-style-type: none"> 1. ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 3 ท่าน 2. คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ ผู้มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของการออกแบบที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนให้ดีขึ้นได้ เป็นผู้รับผิดชอบด้านการตลาด 3. คุณวรวิดิ เอื้ออารีมิตร ผู้มีความสนใจทางด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนและเมือง เป็นผู้รับผิดชอบด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ 4. คุณบุญชนะ มนต์ชัยตระกูล ผู้มีความสนใจทางด้านการลงทุน ความคุ้มค่า และทำเลที่เหมาะสม เป็นผู้รับผิดชอบด้านการหาที่ดิน และวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทีมผู้บริหาร 3 ท่าน ดูแล 3 ส่วน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การตลาด - การออกแบบผลิตภัณฑ์ - การหาที่ดิน
<ol style="list-style-type: none"> 5. ทีมงานมีพนักงาน 2 ท่าน ซึ่งทำงานด้วยกันมานานตั้งแต่โครงการแรก ดูแลหลากหลายด้าน ได้แก่ การเป็นผู้จัดการ (Manager) ดูแลภาพรวมของโครงการ ทำการตลาด (Marketing) เป็นพนักงานขาย (Sales) ฯลฯ 	<ol style="list-style-type: none"> 2. ทีมงาน 2 ท่าน ดูแลหลากหลายด้าน เช่น ผู้จัดการ การตลาด พนักงานขาย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากแนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและลักษณะโครงสร้างองค์กร พบว่าบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการออกแบบ และเป็นบริษัทขนาดเล็กที่ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 3 ท่าน และพนักงานจำนวน 2 ท่าน

5.2.1.3 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

ผู้วิจัยจะใช้การอธิบายกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทั้งหมด 4 ส่วนตามลักษณะกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development Process) ได้แก่ ด้านที่ดิน ด้านการตลาด ด้านการออกแบบ และด้านการเงิน

⁵³ “ABOUT OWNER – HOF Udomsuk”, สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564, <https://www.uni-living.co.th/wp-content/uploads/2021/02/%E0%B8%A5%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%94HOF-Udomsuk-Brochure.pdf>

1) กลยุทธ์ด้านที่ดิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่ากลยุทธ์ด้านที่ดินประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญดังตารางที่ 37 ได้แก่ การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven) การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven)

(1) การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven)

ในช่วงแรกเริ่มทางบริษัทเน้นพัฒนาโครงการจากที่ดินเดิมของทางครอบครัว โดยวิธีการจะพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ประเภทใดสามารถขายได้ในที่ดินทำเลดังกล่าว แล้วจึงเริ่มศึกษาตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการ

(2) การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven)

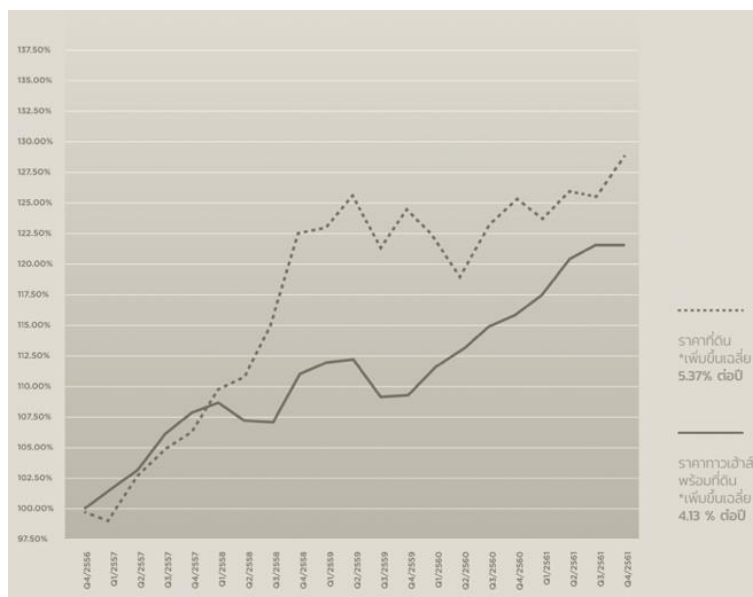
เมื่อที่ดินเดิมของทางครอบครัวได้หมดลง ทางบริษัทจึงเริ่มปรับมาใช้วิธีการศึกษาการตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการก่อน แล้วจึงหาที่ดินที่มีศักยภาพและมีความเหมาะสมในการพัฒนาโครงการ ในการหาที่ดินดังกล่าวทางบริษัทใช้กลยุทธ์ “การพัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพการเติบโตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าทั้งในแง่การอยู่อาศัยและการลงทุน” จึงเป็นเหตุผลในการเลือกพัฒนาที่ดินย่านบางนา-อุดมสุข เนื่องจากมีศักยภาพการเติบโตจากการขยายตัวของเมือง การขยายตัวของรถไฟฟ้า รวมถึงมีการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) จำนวนมาก เช่น โครงการ True Digital Park โครงการ Bangkok Mall โครงการ Whizdom 101 โครงการปรับปรุงพื้นที่ Bitec Bangna เป็นต้น ทางบริษัทเชื่อว่าทำเลดังกล่าวจะกลายเป็นย่านธุรกิจศูนย์กลางการทำงานของคนรุ่นใหม่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และแนวโน้มของมูลค่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโครงการ HOF Udomsuk ยังมีโอกาสที่จะปรับตัวสูงขึ้นอีกด้วย⁵⁴



ภาพที่ 28: แผนที่โครงการ HOF Udomsuk

ที่มา: บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

⁵⁴ “FUTURE OPPORTUNITY – HOF Udomsuk”, สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2564, <https://www.uni-living.co.th/wp-content/uploads/2021/02/%E0%B8%A5%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%94HOF-Udomsuk-Brochure.pdf>



ภาพที่ 29: ราคาที่ดิน และราคาทาว์นเฮ้าส์พร้อมที่ดิน ปี พ.ศ. 2556 ถึง พ.ศ. 2561

ที่มา: บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

ตารางที่ 37: กลยุทธ์ด้านที่ดิน บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. ช่วงที่ดำเนินธุรกิจคนเดียว มีวิธีการหาที่ดินแบบมีที่ดินก่อนแล้วจึงศึกษาการตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการ (Supply-Driven) มองหาว่าทำอะไรจะขายได้	1. การพัฒนาที่ดินของครอบครัว (Supply-Driven)
2. เมื่อเริ่มต่อยอดร่วมกับหุ้นส่วนอีก 2 ท่าน เริ่มปรับมาใช้วิธีการศึกษาการตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการก่อน แล้วจึงหาที่ดินที่มีศักยภาพและมีความเหมาะสมเพื่อพัฒนาโครงการ (Demand-Driven)	2. การเล็งเห็นความเป็นไปได้ของตลาด Home Office ก่อนการหาที่ดิน (Demand-Driven)
3. ที่ดินในย่านชานเมืองบริเวณบางนา-อุดมสุข เนื่องจากเล็งเห็นศักยภาพการเติบโตของทำเลดังกล่าวจากการขยายตัวของเมือง การขยายตัวของรถไฟฟ้า รวมถึงมีการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) มากมายทั้งที่ก่อสร้างเสร็จและกำลังดำเนินการก่อสร้าง	3. การเลือกพัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพการเติบโต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าทั้งในแง่การอยู่อาศัยและการลงทุน
4. เชื่อว่าทำเลดังกล่าวจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าทั้งในแง่การอยู่อาศัยและการลงทุน	
5. แนวโน้มของมูลค่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโครงการ HOF Udomsuk ยังมีโอกาสที่จะปรับตัวสูงขึ้นอีกด้วย	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทางบริษัทขับเคลื่อนการหาที่ดินด้วยกลยุทธ์ 2 รูปแบบ ได้แก่ การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven) และการหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven) โดยรูปแบบที่ 2 เน้นเลือกที่ดินที่มีศักยภาพการเติบโตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าทั้งในแง่การอยู่อาศัยและการลงทุน

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์ **คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์** พบว่า บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดที่สำคัญ 2 ส่วน ดังตารางที่ 38 ได้แก่ กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting) และกลยุทธ์การตลาดและการขาย (Sales and Marketing)

(1) การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting)

ใช้วิธีการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility Study) เพื่อให้ทราบต้นทุนทุกส่วนรวมไปถึงราคาขาย จากนั้นจึงพิจารณาว่าผู้ที่มีกำลังซื้อเป็นคนกลุ่มใด โดยโครงการ HOF Udomsuk มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าในช่วงวัย 30-45 ปี ซึ่งประกอบธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้าน มีจำนวนบุคลากรไม่มาก ผู้ซึ่งดำเนินกิจการมาแล้วระยะหนึ่งประมาณ 3-5 ปี และต้องการขยายธุรกิจ รวมถึงมีสถานภาพทางการเงินที่แข็งแรง เพื่อที่จะสามารถผ่อนจ่ายธนาคารได้ประมาณ 120,000.- ถึง 150,000.- บาท ต่อเดือน และที่สำคัญจะต้องเป็นกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบงานออกแบบเป็นหลัก เนื่องจากงานออกแบบเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างโครงการดังกล่าว

(2) กลยุทธ์การตลาดและการขาย (Sales and Marketing)

ทางด้านกลยุทธ์การตลาดและการขายจำแนกออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

- การตลาดเพื่อปิดการขาย (Close the Deal)
- การตลาดเพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ (Brand Awareness)

ทางบริษัทจัดทำการตลาดทั้ง 2 ส่วนควบคู่กัน โดยมุ่งเน้นด้านการตลาดเพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ (Brand Awareness) เป็นหลัก เนื่องจากทางบริษัทเชื่อว่าหากผู้บริโภคได้ทราบเรื่องราวความเป็นมาของเจ้าของโครงการ ผู้บริโภคจะมีความเชื่อมั่นในแบรนด์และจดจำแบรนด์ได้ดีมากขึ้น ทั้งนี้วิธีการการตลาดของทางบริษัท ได้แก่ การตีพิมพ์งานออกแบบในสื่อนิตยสารต่างๆ เช่น นิตยสารบ้านและสวน นิตยสาร Room นิตยสาร ART4D เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการใช้สื่อออนไลน์เพื่อโฆษณาให้คนรู้จักแบรนด์ ทางบริษัทกลับเน้นการตลาดช่องทางออนไลน์สูงถึง 99% เช่น Google Facebook และการรีวิวผ่านสื่อต่างๆ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนมาค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตก่อนเข้าชมโครงการจริง นอกจากนี้การโฆษณาผ่านช่องทาง Social Media ของแบรนด์เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์การตลาดและการขาย โดยทางบริษัทจะเขียนคำโฆษณาประกอบภาพและคลิปด้วยตนเอง เนื่องจากเป็นผู้เข้าใจผลิตภัณฑ์ที่สุด และเข้าใจว่ากลุ่มลูกค้าต้องการรับข้อมูลแบบใด

ตารางที่ 38: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. กำหนดกลุ่มลูกค้าจากการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility Study) ซึ่งทำให้ทราบต้นทุนทุกส่วนรวมไปถึงราคาขาย จากนั้นจึงพิจารณาว่าผู้ที่มีกำลังซื้อจะเป็นใคร	1) การกำหนดกลุ่มลูกค้า จากความเป็นไปได้ทางการเงิน
2. มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าในช่วงวัย 30-45 ปี ซึ่งประกอบธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้าน มีจำนวนบุคลากรไม่มาก ดำเนินกิจการมาแล้วประมาณ 3-5 ปี และต้องการขยายธุรกิจ รวมถึงมีสถานภาพทางการเงินที่เริ่มแข็งแรง	

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
3. ทางด้านการตลาด (Marketing) จำแนกออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การตลาดเพื่อปิดการขาย และการตลาดเพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ (Brand Awareness) ซึ่งจัดทำการตลาดทั้ง 2 ส่วนควบคู่กัน	2) การจัดทำการตลาดเพื่อปิดการขายและเพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ (Brand Awareness)
4. เน้นการตลาดทางสื่อออนไลน์สูงถึง 99% เช่น Google Facebook และการรีวิวผ่านสื่อต่างๆ ที่ให้ความสนใจโครงการและติดต่อเข้ามาขอเข้าชมโครงการไปรีวิว	3) เน้นการตลาดช่องทางออนไลน์
5. เขียน Content กันเอง ยิ่งแอตกันเอง เพราะเราคือคนที่เข้าใจ Product รู้ว่าต้องพูดอย่างไรจึงจะโดนใจลูกค้า	4) เขียนคำโฆษณาด้วยตนเองเนื่องจากเข้าใจผลิตภัณฑ์และกลุ่มเป้าหมาย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

HOF homeoffice
13 August 2021

HOF ไม่เพียงแต่ออกแบบเพื่อความสวยงาม แต่แฝงไว้ด้วยรายละเอียดที่เรากำลังจัดเตรียมไว้ให้ เราเชื่อว่า รายละเอียดเล็กๆน้อยๆ จะช่วย 'สร้างบรรยากาศ' ให้บ้านสวยงามและน่าอยู่ขึ้นได้

- แนวบันไดทุกชั้นของบ้าน จะจัดวางไว้ที่มุมด้านข้าง เป็นแนวเดียวกันตลอดทุกชั้น เพื่อแยกพื้นที่ภายในบ้านให้ใช้งานได้อย่างเต็มที่
- Lighting รวมเข้าไปอยู่กับตัวราวบันได ทำหน้าที่ให้แสงสว่างบริเวณบันได เป็นแสงนำทางเวลาเดินแล้วจะได้ไม่สะดุด

Material : Oak wood (ไม้โอ๊ค)

HOF Udomsuk
โฮมออฟฟิศ 3.5 ชั้น *พร้อมลิฟต์ส่วนตัว

- พื้นเพียง 7 ฐาน
- พื้นที่ใช้สอย 388 ตารางเมตร
- ที่จอดรถ 5-8 คัน
- 600 เมตร BTS อุดมสุข
- ใกล้ทางด่วน สรรพาวุธ

📞 สอบถามข้อมูล/นัดหมายเข้าชม
Call : 09 8283 8787
Line : <https://line.me/ti/p/7AI5aD6Jb0>
Location : <https://g.page/hofudomsuk?gm>
Website : <https://www.uni-living.co.th/project/hof/>
#Hof #hofudomsuk #hofhomeoffice #hofoffice

ภาพที่ 30: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook

ที่มา: HOF homeoffice

HOF homeoffice
6 August 2021

📌 WORK SPACE
Easy to Extend | ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนในอนาคต

- ด้วยการออกแบบพื้นที่ใช้งาน ที่สามารถต่อขยายได้ไปพร้อมกับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต พร้อมรองรับการทำงานสำหรับคนยุคใหม่ ด้วยระบบ LAN ที่เตรียมไว้ให้

HOF Udomsuk
โฮมออฟฟิศ 3.5 ชั้น *พร้อมลิฟต์ส่วนตัว

- พื้นเพียง 7 ฐาน
- พื้นที่ใช้สอย 388 ตารางเมตร
- ที่จอดรถ 5-8 คัน
- 600 เมตร BTS อุดมสุข
- ใกล้ทางด่วน สรรพาวุธ

ภาพที่ 31: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Facebook

ที่มา: HOF homeoffice

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ใช้กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Targeting) และกลยุทธ์การตลาดและการขาย (Sales and Marketing) ซึ่งประกอบไปด้วยการตลาดเพื่อปิดการขาย (Close the Deal) และการตลาดเพื่อให้เห็นแบรนด์ (Brand Awareness) ซึ่งเน้นการตลาดช่องทางออนไลน์สูงถึง 99%

3) กลยุทธ์ด้านการออกแบบ

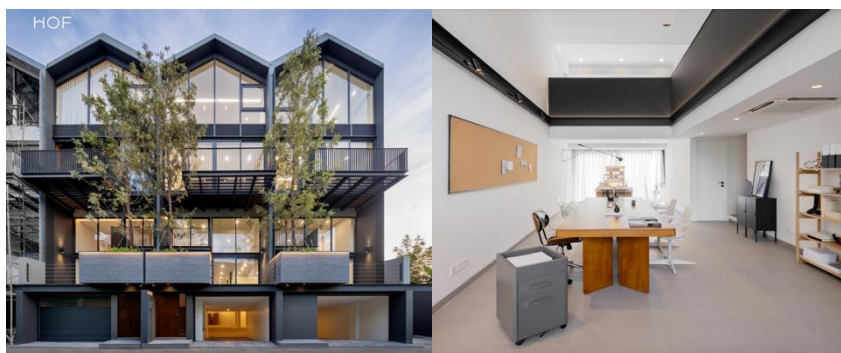
ทางด้านกลยุทธ์ด้านการออกแบบประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 3 ส่วนที่สำคัญ ดังตารางที่ 39 ได้แก่ การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่านการออกแบบ และการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาโครงการใหม่

(1) การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า

ขั้นตอนแรกทางบริษัทจะมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้า (Target Group) เช่น กลุ่มลูกค้าเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร ใช้งานพื้นที่อย่างไร แล้วจึงนำไปพัฒนาสู่แนวคิดในการออกแบบโครงการในขั้นตอนต่อไป

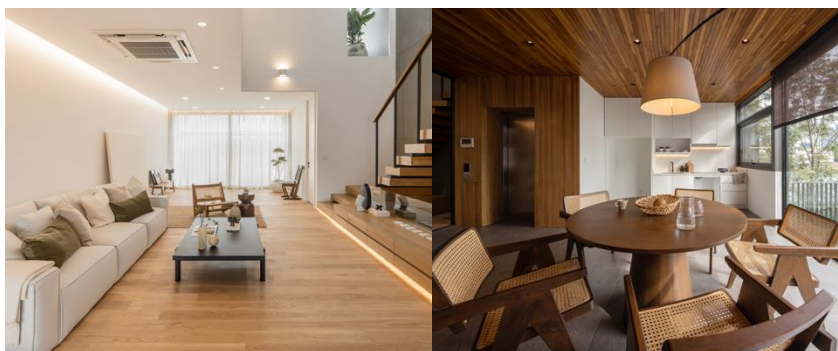
(2) การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่านการออกแบบ

เมื่อศึกษากลุ่มลูกค้าเรียบร้อยแล้ว จึงสื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเข้าใจแนวคิดดังกล่าวผ่านการออกแบบ ได้แก่ การวางผัง การจัดวางสัดส่วนบ้านและสำนักงาน ดังเช่นการออกแบบโครงการ HOF Udomsuk ทางบริษัทได้มีการวิเคราะห์พบว่ากลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มสร้างครอบครัวและธุรกิจ จึงมักเป็นกลุ่มคู่รักอายุน้อย (Young Couple) ด้วยเหตุผลดังกล่าวผลิตภัณฑ์ Home Office ของทางบริษัทจึงมีเพียง 1 ห้องนอน อย่างไรก็ตามการวางผังรูปแบบดังกล่าวส่งผลให้พื้นที่อยู่อาศัยมีขนาดใหญ่และใช้งานได้จริง เช่น พื้นที่นั่งเล่นและพื้นที่ทานอาหารที่กว้างขวาง ส่วนทำอาหารที่ใช้งานได้จริง มีพื้นที่สวนสำหรับปลูกต้นไม้ และมีการรับแสงธรรมชาติและระบายอากาศที่ดีอีกด้วย



ภาพที่ 32: สถาปัตยกรรมและสถาปัตยกรรมภายในโครงการ HOF Udomsuk

ที่มา: บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด



ภาพที่ 33: สถาปัตยกรรมภายในโครงการ HOF Udomsuk ส่วนอยู่อาศัย
ที่มา: บริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด

- (3) การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าเก่าเพื่อนำมาพัฒนาโครงการใหม่
ขั้นตอนสุดท้ายทางบริษัทได้มีกลยุทธ์การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าจากโครงการในอดีตเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงโครงการใหม่เพื่อพัฒนาโครงการให้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 39: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด

สรุปสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. หัวใจสำคัญในการออกแบบได้แก่ “การเข้าใจลูกค้า” จะต้องรู้ว่ากลุ่มลูกค้า (Target) เป็นใคร ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวมีความต้องการอย่างไร และสื่อสารให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเข้าใจผ่านการออกแบบ	1. การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า - ลูกค้าเป็นใคร - ลูกค้าใช้งานพื้นที่อย่างไร
2. กลุ่มลูกค้าแล้วว่าเป็นกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มสร้างครอบครัวและธุรกิจ เป็นกลุ่มคู่รักอายุไม่มาก (Young Couple) ซึ่งหากมีลูกจะมีเพียง 1 คน	
3. ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงตัดสินใจทำผลิตภัณฑ์ Home Office ที่มีเพียง 1 ห้องนอน แต่ได้พื้นที่สำหรับพื้นที่อยู่อาศัยไม่ว่าจะเป็นพื้นที่นั่งเล่น (Living Area) พื้นที่รับประทานอาหาร (Dining Area) ที่มีขนาดใหญ่ มีส่วนทำอาหาร (Pantry) ที่ใช้งานได้จริง	2. การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่านการออกแบบ
4. กลยุทธ์การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าในโครงการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงโครงการใหม่	3. การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าเก่าเพื่อนำมาพัฒนาโครงการใหม่

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด มีแนวทางการออกแบบที่อ้างอิงจากกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเข้าใจความต้องการของลูกค้า การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจ และการนำความคิดเห็นจากลูกค้าเก่ามาพัฒนาโครงการใหม่ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการและได้รับรางวัลชนะเลิศรายการ Best Housing Architectural Design (Bangkok) จากเวที Thailand Property Awards 2020⁵⁵

⁵⁵ “Why HOF Udomsuk”, สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2565, <https://www.uni-living.co.th/project/hof/>

4) กลยุทธ์ด้านการเงิน

กลยุทธ์ด้านการเงินของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ส่วน ดังตารางที่ 40 ได้แก่ การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) การใช้เงินกู้ (Debt) มากกว่าเงินทุน (Equity) และการนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท (Cash Flow)

(1) การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative)

การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) จะใช้วิธีการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility) ทั้งแบบสถานการณ์ปกติ (Base Case) สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case) และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) และยึดผลลัพธ์ของสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ

(2) การใช้เงินกู้ (Debt) มากกว่าเงินทุนส่วนตัว (Equity)

นอกจากนี้ทางองค์กรยังเน้นวิธีการกู้เงินเพื่อการลงทุนไม่ว่าจะมีเงินทุนส่วนตัวที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจหรือไม่ก็ตาม เนื่องจากการกู้เงินมีข้อดีหลายประการ เช่น การกู้เงินผ่านธนาคารเป็นการทดสอบศักยภาพของโครงการทางหนึ่ง หากธนาคารอนุมัติและร่วมลงทุนในโครงการดังกล่าว หมายความว่าธนาคารมองเห็นความเป็นไปได้ของโครงการเช่นกัน นอกจากนี้ทางบริษัทมองว่าธนาคารเป็นหุ้นส่วนทางการเงินรูปแบบหนึ่ง จึงต้องการทำงานร่วมกันและเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาไปสู่การทำโครงการอื่นๆ ในอนาคตที่จะต้องใช้เงินทุนมากขึ้น

(3) การนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท (Cash Flow)

ท้ายที่สุดการมีลูกค้าและเกิดการทำสัญญาผ่อนดาวน์กับทางโครงการยิ่งเร็วยิ่งเป็นผลดี เนื่องจากทางบริษัทจะมีกระแสเงินสดมาเติมเร็วขึ้น และสามารถนำเงินสดดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินการก่อสร้างต่อไปโดยไม่ต้องใช้เงินจากธนาคารทั้งหมด

ตารางที่ 40: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท ยูนิ-ลิฟวิง จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. ใช้วิธีการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility) ที่ค่อนข้าง Conservative โดยคำนวณทั้งแบบสถานการณ์ปกติ (Base Case) สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case) และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) และยึดผลของสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) เป็นหลัก	1. การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative)
2. เน้นวิธีการกู้เงิน (Debt) เพื่อการลงทุนไม่ว่าจะมีเงินทุน (Equity) ที่เพียงพอในการจัดทำหรือไม่ก็ตาม	2. การเน้นเงินกู้ (Debt) มากกว่าเงินทุน (Equity)
3. มองว่าธนาคารเป็นหุ้นส่วนทางการเงิน และต้องการมองหาหุ้นส่วนที่เข้าใจ สนับสนุน ทำงานร่วมกัน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4. ทดสอบว่าโครงการที่วางแผนจะทำมีศักยภาพหรือไม่ เนื่องจากหากธนาคารอนุมัติและยอมลงทุนในโครงการดังกล่าว แปลว่ามีผู้ที่มองเห็นความเป็นไปได้ของโครงการเช่นกัน	3. การทดสอบศักยภาพโครงการผ่านการกู้เงินจากธนาคาร

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
5. การมีลูกค้าและเกิดการทำสัญญาผ่อนาวน์กับทางโครงการยิ่งเร็วยิ่งเป็นผลดี เนื่องจากจะมีกระแสเงินสดมาเติมเร็วขึ้น	4. การนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท ยูนิฟ-ลิฟวิ่ง จำกัด ขับเคลื่อนการบริหารการเงินด้วยกลยุทธ์ทางการเงิน 3 ส่วน ได้แก่ การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) การเลือกใช้สัดส่วนเงินกู้มากกว่าเงินทุนส่วนตัว และการนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท (Cash Flow)

5.2.1.4 กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

ผู้วิจัยจะใช้การอธิบายกลยุทธ์การดำเนินงานโครงการทั้งหมด 3 ส่วน โดยแบ่งตามลักษณะกระบวนการพัฒนาโครงการ (Project Development)⁵⁶ ดังในตารางที่ 41 ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ ช่วงการพัฒนาโครงการ และช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ

1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)

จากการสัมภาษณ์ **คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์** พบว่า ช่วงก่อนก่อสร้าง บริษัท ยูนิฟ-ลิฟวิ่ง จำกัด จะเน้นหัวใจหลักในการดำเนินงาน 2 ประการ ได้แก่ การทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของบริษัท เช่น บริษัทต้องการสร้างอะไร พยายามออกแบบอะไร จากนั้นจึงดำเนินการสร้างผลิตภัณฑ์ดังกล่าว และสื่อสารกับลูกค้าผ่านงานออกแบบที่ได้ทำการวิเคราะห์ผ่านกลยุทธ์การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Segmentation)

2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)

ช่วงการก่อสร้าง บริษัท ยูนิฟ-ลิฟวิ่ง จำกัด ไม่ได้มีกลยุทธ์ที่ซับซ้อน เนื่องจากพื้นฐานเดิมของ ผู้บริหารเป็นสถาปนิกจึงส่งผลต่อการก่อสร้างหลายประการ เช่น สามารถควบคุมงานก่อสร้างได้ ทราบแหล่งวัสดุที่คุณภาพดีและสามารถให้ราคาที่ดีที่สุด ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนให้อยู่ในงบประมาณได้ อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีการว่าจ้างผู้ดูแลการก่อสร้าง (Construction Manager) เป็นผู้ดูแลหน้างานเพื่อความถูกต้องและแม่นยำในการก่อสร้างโครงการ

3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)

หัวใจหลักของกลยุทธ์การดำเนินงานช่วงหลังก่อสร้าง ได้แก่ “การดูแลลูกค้าให้ดีที่สุดตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้” ในฐานะที่ทางบริษัทเป็นผู้ออกแบบโครงการ หากลูกค้ามีปัญหา ทางบริษัทพร้อมที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาและดูแลลูกค้าเสมือนเป็นลูกค้าที่ว่าจ้างสถาปนิกออกแบบบ้านโดยเฉพาะ

⁵⁶ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองกฤษณ์ โคชัยวัฒน์, “ทิศทางการพัฒนาที่อยู่อาศัย” (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2559), หน้า 69.

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า กลยุทธ์ช่วงก่อนก่อสร้างโครงการของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ได้แก่ การตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการและดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว (Achieve the Project's Objectives) ผ่านการวางแผน การบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ ทางด้านกลยุทธ์ช่วงการก่อสร้างโครงการ ได้แก่ การควบคุมงานก่อสร้างให้ออกมามีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขด้านต้นทุนที่สมเหตุสมผล ผ่านองค์ความรู้ทางด้านการก่อสร้างของผู้บริหาร (Knowledge) และการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ที่มีความชำนาญด้านดังกล่าวเป็นผู้ดูแล (Organizing) และกลยุทธ์ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ ได้แก่ การบริการหลังการขายที่เป็นเลิศ

ตารางที่ 41: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

การพัฒนาโครงการ	สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)	1. ทำความเข้าใจว่าทางบริษัทต้องการสร้างอะไร พยายามออกแบบอะไร และมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ การสื่อสารกับลูกค้าผ่านงานออกแบบ	1. การเข้าใจจุดมุ่งหมายของบริษัท 2. การสื่อสารกับลูกค้าผ่านงานออกแบบ
2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)	1. พื้นฐานเดิมของ คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ เป็นสถาปนิกจึงสามารถควบคุมงานก่อสร้างได้ 2. การเป็นสถาปนิกทำให้ทราบแหล่งวัสดุที่คุณภาพดีและสามารถให้ราคาที่ดีที่สุด ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนให้อยู่ในงบประมาณได้ 3. ผู้จัดการก่อสร้าง (Construction Manager) เป็นผู้ดูแลหน้างาน	1. การใช้วิชาชีพของผู้บริหารดูแลโครงการก่อสร้าง - ดูแลหน้างาน - จัดหาวัสดุที่มีคุณภาพและราคาที่ดี 2. การว่าจ้างผู้จัดการก่อสร้าง (Construction Manager)
3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)	1. เน้นการดูแลลูกค้าให้ดีที่สุดตามที่ให้คำมั่นสัญญาไว้ 2. หากลูกค้ามีปัญหาจะเข้าไปแก้ไขปัญหาละเอียดและดูแลประหนึ่งลูกค้าที่ว่าจะจ้างสถาปนิกออกแบบบ้าน	1. การดูแลลูกค้าเสมือนเป็นลูกค้าที่ว่าจะจ้างสถาปนิกออกแบบบ้าน

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

5.2.1.5 กลยุทธ์การแข่งขัน

การเป็นบริษัทขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น มีความคล่องตัวในการตัดสินใจและพัฒนาปรับตัวไปสู่จุดที่ใช่ รวมถึงปัจจุบันสื่อออนไลน์เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น ผู้บริโภคจึงสามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจแนวคิดของบริษัทขนาดเล็ก และเปิดรับแบรนด์ขนาดเล็กหน้าใหม่มากขึ้น จากข้อได้เปรียบดังกล่าวส่งผลให้ทางบริษัทสามารถปิดการขายโครงการมูลค่า 150 ล้านบาทได้ในระยะเวลาเพียง 3 ปีในช่วงแรกเริ่ม

ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน ผู้วิจัยจะอ้างอิงจากกลยุทธ์การแข่งขันโดย Michael Porter (1980) ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 3 ส่วน ดังนี้ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าทางบริษัทใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ส่วนผสมผสานกัน อย่างไรก็ตามทางบริษัทมุ่งเน้นกลยุทธ์ “ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์” มากที่สุด โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ศักยภาพ (Capability) ของทางบริษัทว่ามีจุดเด่นอย่างไร มีความสามารถและศักยภาพในการทำสิ่งใด แล้วจึงนำสิ่งนั้นมาใช้ในการออกแบบบนพื้นฐานของการทำความเข้าใจลูกค้า

ตารางที่ 42: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

กลยุทธ์การแข่งขัน	สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
ข้อดีของบริษัทขนาดเล็ก	1. บริษัทขนาดเล็กมีความได้เปรียบหลายประการ เช่น การตัดสินใจที่รวดเร็ว ความคล่องตัว การปรับตัวที่รวดเร็วเพื่อพัฒนาไปสู่จุดที่ใช่	1. ความคล่องตัวในการตัดสินใจและปรับตัวเพื่อพัฒนาไปสู่จุดที่ใช่
	2. มีทีมงานเพียง 2 ท่านและสามารถปิดการขายโครงการมูลค่า 150 ล้านได้ภายในระยะเวลาเพียง 3 ปีเนื่องจากข้อได้เปรียบดังกล่าว	
	3. ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อนมาก มีการเปิดรับแบรนด์ขนาดเล็กที่เพิ่งก่อตั้งไม่นานมากขึ้น	2. ผู้บริโภคปัจจุบันเปิดรับแบรนด์ขนาดเล็กหน้าใหม่มากขึ้น
	4. สื่อออนไลน์ในปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของแบรนด์ ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจแนวคิดของผลิตภัณฑ์ที่นักพัฒนาสังหาริมทรัพย์ต้องการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น	3. สื่อออนไลน์ในปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของแบรนด์ได้ดียิ่งขึ้น
กลยุทธ์การแข่งขัน	1. ไม่ได้มีกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง แต่หาอ้างอิงจากกลยุทธ์การแข่งขันโดย Michael Porter (1980) พบว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus)	1. การผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์หลากหลายด้าน โดยมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ “ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์” (Differentiation)
	2. เน้นไปที่กลยุทธ์ “ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์” มากที่สุด	
	3. การวิเคราะห์ศักยภาพ (Capability) ของตนเองและทีมงานว่ามีจุดเด่นอย่างไร มีความสามารถและศักยภาพในการทำสิ่งใด แล้วจึงนำสิ่งนั้นมาใช้ในการออกแบบบนพื้นฐานของการทำความเข้าใจลูกค้า	2. การออกแบบบนพื้นฐานการทำความเข้าใจลูกค้า ผ่านการวิเคราะห์ศักยภาพของตนเองและทีมงาน

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ถึงแม้จะมี การผสมผสานกลยุทธ์การแข่งขันที่หลากหลาย แต่กลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญที่สุดของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ได้แก่ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ข้อได้เปรียบของการเป็นบริษัทเล็กยังส่งผลให้สามารถปิดการขายมูลค่าสูงได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.2.1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าทางบริษัทมีมุมมองต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ 2 ประเด็นสำคัญ ดังตารางที่ 43 ได้แก่ การยอมรับปัญหาและเปลี่ยนให้เป็นโอกาส และการเล็งเห็นโอกาสในวัฏจักรเศรษฐกิจ

1) การยอมรับปัญหาและเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ปัญหาหลายส่วนเป็นปัญหาที่ต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาด้านภาครัฐ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังกรณีที่มีวิกฤตโควิด-19 ในช่วงที่ทางโครงการได้ลงเสาเข็มไปแล้วถึง 80-90% และมีข่าวทางลบต่อทิศทางของวงการอสังหาริมทรัพย์อย่างรุนแรง ทางบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด มองว่าปัญหานี้เป็นโอกาส เนื่องจากหากรอดำเนินการช่วงที่เศรษฐกิจดีแล้วหมายความว่า การดำเนินงานของบริษัทจะล่าช้ากว่าบริษัทอื่น

2) การเล็งเห็นโอกาสในวัฏจักรเศรษฐกิจ

นอกจากนี้วัฏจักรเศรษฐกิจมักส่งผลที่แตกต่างกันต่อกลุ่มคนที่ต่างกัน จึงต้องพิจารณาว่าทางบริษัททำผลิตภัณฑ์เพื่อตอบโจทย์คนกลุ่มใด หากเป็นกลุ่มคนที่ไม่ได้รับผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจ รวมถึงผู้ประกอบการมีความมั่นใจในผลิตภัณฑ์และมั่นใจในการสื่อสารที่ตรงใจลูกค้า การเดินทางต่อไปในสถานะที่มีปัญหาเศรษฐกิจจึงไม่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 43: ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. สิ่งเหล่านั้นไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอยู่แล้ว เช่น ปัญหาด้านภาครัฐ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับมุมมองว่าจะมองว่าเป็นปัญหาหรือโอกาส	1. การยอมรับปัญหาและและเปลี่ยนให้เป็นโอกาส
2. เศรษฐกิจก็มีขาขึ้นและขาลงเป็นวัฏจักร เศรษฐกิจที่ไม่ดีสำหรับบางคน อาจเป็นเศรษฐกิจที่ดีสำหรับบางคนก็เป็นได้ จึงต้องพิจารณาว่าเราทำผลิตภัณฑ์ไปเพื่อตอบโจทย์คนกลุ่มใด	2. การเล็งเห็นโอกาสในวัฏจักรเศรษฐกิจ

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลด้านต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในดำเนินงานของ บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ได้แก่ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และปัญหาจากภาครัฐ อย่างไรก็ตามทางบริษัทใช้กลยุทธ์การพลิกปัญหาให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจและก้าวไปข้างหน้าก่อนบริษัทอื่นๆ ด้วยความสามารถด้านการวิเคราะห์และการออกแบบที่โดดเด่น

5.2.1.7 กลยุทธ์ในอนาคต

ในอนาคต บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด มีแผนที่จะขยายองค์กรเพื่อที่จะเป็นบริษัทในตลาดหุ้น เนื่องจากเชื่อว่าจะเป็นหนึ่งในหนทางในการไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้นและง่ายขึ้น เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนผ่านผลิตภัณฑ์หลากหลายรูปแบบจะสามารถทำได้เมื่อมีชื่อเสียง แปรนด์มีความเข้มแข็ง และมีเงินทุนที่มากพอ การขยายองค์กรจึงเป็นหนึ่งในหนทางเพื่อพาไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

จากข้อมูลด้านต้น พบว่า บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด มีกลยุทธ์การขยายองค์กรเข้าเป็นบริษัทในตลาดหุ้นในอนาคต เพื่อสร้างชื่อเสียง หาเงินทุน และก้าวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้คนผ่านผลิตภัณฑ์รูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากอสังหาริมทรัพย์ในอนาคต

5.2.2 บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

5.2.2.1 ที่มาของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ **คุณวลัยพร คັນสนียสุนทร** หนึ่งในผู้บริหารบริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด พบว่าเดิมได้เริ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบบริษัทรับจ้างรองฝากขายที่ดิน และพัฒนาโครงการคอนโดมีเนียมร่วมกับหุ้นส่วน อย่างไรก็ตามด้วยความหลงใหลในผลิตภัณฑ์บ้านแนวราบ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้ถือหุ้นบริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด หลังจากดำเนินธุรกิจในปีที่ 5 **คุณวลัยพร คັນสนียสุนทร** จึงตัดสินใจเข้าร่วมเป็น 1 ใน 5 ของผู้ถือหุ้นและร่วมพัฒนาโครงการ Eton Residences Raminthra ตั้งแต่แรกเริ่มจนก่อสร้างเสร็จและอยู่ในช่วงการขายในปัจจุบัน ทั้งนี้หุ้นส่วนหลักซึ่งเป็นผู้

ก่อตั้งบริษัท ท่านที่ 1 เป็นผู้มีความรู้หลังการทำธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และท่านที่ 2 เป็นผู้ที่มีเงินทุนในการลงทุน กลุ่มหุ้นส่วนชุดแรกมองเห็นความเป็นไปได้ทางธุรกิจจึงเริ่มก่อตั้งบริษัทร่วมกัน

ตารางที่ 44: ที่มาของธุรกิจ บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. เข้าสู่วงการอสังหาริมทรัพย์เมื่อ 5-6 ปีที่ผ่านมาจากการทำบริษัทรับจ้างออกแบบขายที่ดินกับหุ้นส่วน	1. มีความสนใจในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเริ่มจากบริษัทรับจ้างออกแบบขายที่ดิน
2. เมื่อมีโอกาสจึงได้ทดลองทำคอนโดกับหุ้นส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเพิ่มเติม และเมื่อจบโปรเจกต์คอนโดจึงได้หันมาร่วมทำโครงการบ้านกับบริษัทบัลโคนี เอสเตท จำกัด จากการชักชวนของหุ้นส่วนที่ทำบริษัทรับจ้างออกแบบด้วยกัน	2. มีการขยายธุรกิจโดยการเพิ่มหุ้นส่วน
3. บริษัทบัลโคนี เอสเตท จำกัด ได้ดำเนินกิจการมาแล้วทั้งสิ้น 5 ปี เดิมมีหุ้นส่วนทั้งสิ้น 3 ท่าน ภายหลังได้มีการปรับเปลี่ยนผู้ถือหุ้นเป็น 5 ท่าน คุณวชิรพร ศันสนียสุนทร จึงได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา	
4. มี Passion และสนใจการทำบ้านแนวราบ ชอบความรู้สึกการอยู่บ้านเป็นครอบครัว	3. มีความหลงใหลในผลิตภัณฑ์บ้านแนวราบ
5. หุ้นส่วน 2 ท่านซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ท่านหนึ่งเป็นผู้มีความรู้หลังการทำธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทหมู่บ้านแนวราบ และอีกท่านเป็นผู้มีเงินทุนในการลงทุน	4. มีภูมิหลังเกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ 5. มีเงินทุน
6. หุ้นส่วนชุดแรกมองเห็นความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจร่วมกัน	6. มองเห็นความเป็นไปได้ทางธุรกิจ

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากที่มาของการดำเนินธุรกิจจะสังเกตได้ว่า บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด เริ่มธุรกิจด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีความสนใจและหลงใหลในผลิตภัณฑ์อสังหาริมทรัพย์ (Passion) การมีภูมิหลังเกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ (Background) การมีเงินทุน (Capital) และการขยายธุรกิจ (Business Expansion)

5.2.2.2 แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าปรัชญาหลักในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ “ความจริงใจ ความเท่าเทียม และความยุติธรรม” โดยมุ่งหวังให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ทีมผู้ผลิต และเจ้าของกิจการ มีความสุขในการทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าบริษัทจะมองหาด้านทุนในการผลิตที่ดี ผู้ผลิตควรจะต้องได้ผลประโยชน์ที่เป็นธรรมจากการร่วมงานกับทางบริษัท นอกจากนี้ลูกค้าจะต้องได้รับสิ่งที่ดี ในขณะที่ผู้ประกอบการควรได้รับผลประโยชน์ที่เป็นธรรมเช่นกัน

ทางด้านลักษณะองค์กร ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 2 ฝ่ายที่สำคัญ ได้แก่ ทีมผู้บริหารซึ่งเป็นหุ้นส่วนใหญ่ทางการเงิน และทีมผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหลัก โดยทีมผู้บริหารซึ่งเป็นหุ้นส่วนใหญ่ทางการเงินทั้ง 3 ท่านมีความเชี่ยวชาญพิเศษที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ การหาที่ดิน การดูแลงบการเงิน และการมีเครือข่ายร้านวัสดุก่อสร้าง ในขณะที่ทีมผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหลักทั้ง 2 ท่านมีความเชี่ยวชาญในด้านการตลาดและการก่อสร้าง

ตารางที่ 45: โครงสร้างองค์กร บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. ทุนส่วนทั้ง 5 ทุนมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป	1. ทุนส่วนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ทุนส่วนใหญ่ทางการเงินและผู้ดำเนินงานหลัก
2. ทีมดำเนินงานหลักได้แก่ ผู้บริหารท่านที่ 1 เน้นดูแลด้านการตลาด การขาย งานหลังบ้าน และผู้บริหารท่านที่ 2 ผู้มีภูมิหลังการทำธุรกิจด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นผู้ดูแลด้านการก่อสร้าง	2. ทีมผู้บริหารฝ่ายดำเนินงาน 2 ท่าน ดูแล 2 ส่วน ดังนี้ - การตลาด - การก่อสร้าง
3. ทีมสนับสนุนทุนส่วนใหญ่ทางการเงิน ได้แก่ ผู้บริหารท่านที่ 3 เป็นผู้ดูแลด้านที่ดิน เช่น ประเมินที่ดิน วิเคราะห์โอกาสทางด้านที่ดิน ผู้บริหารท่านที่ 4 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลงบการเงิน และผู้บริหารท่านที่ 5 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัสดุก่อสร้าง	3. ทีมผู้บริหารทุนส่วนใหญ่ 3 ท่าน ดูแล 3 ส่วน ดังนี้ - การหาที่ดิน - การดูแลงบการเงิน - การดูแลวัสดุก่อสร้าง
4. มีพนักงานภายในองค์กรทั้งหมด 7 ท่าน	4. พนักงานในองค์กร 7 ท่าน

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากแนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและลักษณะโครงสร้างองค์กร พบว่า บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจด้วยความจริงใจ เท่าเทียม และยุติธรรม รวมถึงเป็นบริษัทขนาดเล็กที่ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 5 ท่านและพนักงานจำนวน 7 ท่าน

5.2.2.3 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

1) กลยุทธ์ด้านที่ดิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่ากลยุทธ์ด้านที่ดินประกอบไปด้วย 3 ส่วนที่สำคัญดังตารางที่ 46 ได้แก่ การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven) การเลือกที่ดินไปพร้อมกับการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา (Demand-Driven) และกลยุทธ์ “Me Too”

(1) การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven)

กรณีมีที่ดินเดิมอยู่แล้วทางบริษัทจะใช้วิธีการขับเคลื่อนด้วยอุปทาน (Supply) โดยวิธีการจะพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ประเภทใดมีความสอดคล้องกับความเป็นไปได้ทางการเงิน และสามารถขายในราคาในกลุ่มลูกค้า (Target Group) สามารถเข้าถึงได้มากที่สุด

(2) การเลือกที่ดินไปพร้อมกับการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา (Demand-Driven)

ในภาพรวมจะพิจารณาเลือกที่ดินไปพร้อมกับการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาว่ามีความต้องการ (Demand) ในบริเวณที่ดินดังกล่าวหรือไม่ ทั้งนี้จะวิธีการพิจารณา 2 สิ่งนี้ไปพร้อมกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันหรือดูสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อนได้

(3) กลยุทธ์ “Me Too”

ทางบริษัทใช้กลยุทธ์ “Me Too” เป็นหัวใจหลักในการเลือกทำเลที่ดิน แนวคิดดังกล่าวเป็นการเลือกที่ดินที่มีบริษัทอื่นเข้าไปพัฒนาบ้างแล้วในบางส่วน จึงเป็นพื้นที่ที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการและมีแนวโน้มในการเติบโต แนวคิดดังกล่าวเป็นการแก้ไขปัญหาอันเนื่องมาจากการที่บริษัทเล็กมักไม่มีเงินทุนมากพอที่จะเป็นผู้บุกเบิกในการพัฒนาพื้นที่ใหม่

และไม่สามารถทุ่มเงินซื้อที่ดิน (Landbank) สะสมไว้ได้ กลยุทธ์ดังกล่าวส่งผลให้ได้ที่ดินรองซึ่งส่งผลดีต่อกลุ่มลูกค้าด้านราคาขายที่เข้าถึงได้ในทำเลที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตามถึงแม้จะเป็นที่ดินรอง ทางบริษัทจะมีเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ดินที่เหมาะสมต่อการพัฒนาโครงการ ดังนี้

- แม้จะไม่ติดถนนใหญ่ แต่ต้องเข้าถึงได้ในระยะไม่เกิน 1 กิโลเมตร
- สามารถเข้าออกได้หลายทาง
- อยู่ใกล้แหล่งอาหาร แหล่งวิถีชีวิต โรงพยาบาล โรงเรียน และศูนย์การค้า

นอกจากนี้ในอนาคตทางบริษัทยังมีแผนการที่จะขยายการพัฒนาไปสู่พื้นที่ชานเมืองมากขึ้น โดยพิจารณาจากพื้นที่ที่มีความต้องการ (Demand) เป็นหลัก

ตารางที่ 46: กลยุทธ์ด้านที่ดิน บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. โครงการ Eton Residences เริ่มจากการมีที่ดินก่อน แล้วจึงถูกขับเคลื่อนด้วยอุปทาน (Supply-Driven) 2. หากเป็นผลิตภัณฑ์บ้านเดี่ยว ราคาขายจะสู้คู่แข่งไม่ได้ หรือหากเป็นที่อยู่อาศัยประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) ความเป็นไปได้ทางการเงินอาจไม่ผ่านเกณฑ์ จึงพิจารณาปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เป็นบ้านแฝด	1. กรณีมีที่ดินเดิมจะขับเคลื่อนด้วยอุปทาน (Supply-Driven)
3. ในภาพรวมขึ้นอยู่กับทางเลือกที่ดินแล้วมองเห็นโอกาสในการพัฒนา มองเห็นว่ามี ความต้องการ (Demand) จะพิจารณา 2 สิ่งนี้ไปพร้อมกัน ไม่ได้เลือกดูสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อน	2. การเลือกที่ดินไปพร้อมกับ การวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา
4. “ทฤษฎี Me Too” กล่าวคือ จะไม่เป็นผู้บุกเบิกในการไปพัฒนาที่ดินแถบใหม่ จะไม่เอาตัวเองไปอยู่ในที่สันโดษมาก	3. การใช้กลยุทธ์ “Me Too” เลือกพัฒนาที่ดินที่มีคนเริ่มพัฒนาแล้ว
5. อาจจะได้ที่รองลงมา ซึ่งจะพิจารณาจากพื้นที่ที่มีคนอยู่อาศัย มีคนไปใช้งานพื้นที่ แล้วจึงตัดสินใจไปพัฒนาพื้นที่ดังกล่าว ทั้งนี้จะเลือกทำเลที่สามารถเข้าออกได้หลายทาง ไม่จำเป็นต้องติดถนนใหญ่แต่สามารถเข้าถึงได้ไม่เกิน 1 กิโลเมตรจากถนนหลัก และอยู่ไม่ไกลจากแหล่งอาหาร แหล่งวิถีชีวิต (Lifestyle) โรงพยาบาล โรงเรียน ศูนย์การค้า	4. การเลือกที่ดินรองเพื่อราคาขายที่จับต้องได้
6. ในอนาคตมีแผนที่จะขยายการพัฒนาไปสู่ชานเมืองมากขึ้น โดยพิจารณาจากพื้นที่ที่ตอบโทย์และมีความต้องการ ความเป็นไปได้ที่จะขายได้	5. ในอนาคตมีแผนขยายสู่ที่ดินบริเวณชานเมือง

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทางบริษัทขับเคลื่อนการหาที่ดินด้วยกลยุทธ์ 3 รูปแบบ ได้แก่ การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดินเดิม (Supply-Driven) การเลือกที่ดินไปพร้อมกับการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา (Demand-Driven) และกลยุทธ์ “Me Too” ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ที่มีการพัฒนาแล้ว และการเลือกที่ดินรองที่มีคุณภาพเพื่อให้ราคาขายจับต้องได้

2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

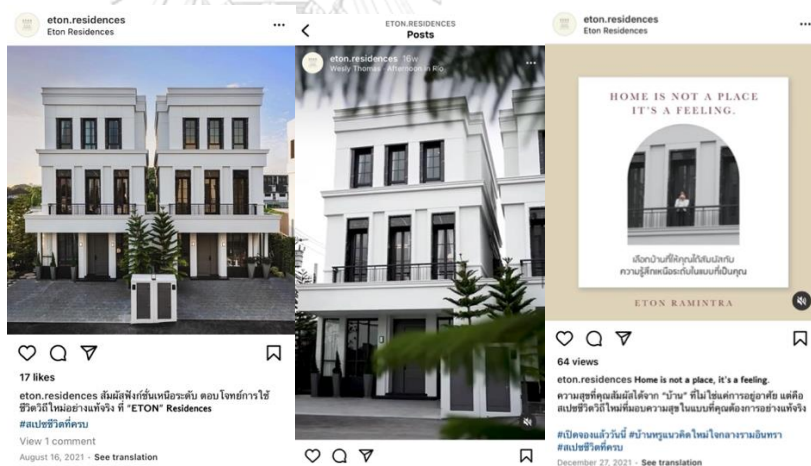
จากการสัมภาษณ์ **คุณวลัยพร คັນสนียสุนทร** พบว่า บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด ใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดที่สำคัญ 2 ส่วน ดังตารางที่ 47 ได้แก่ การตลาดช่องทางออนไลน์ (Online Marketing) และการรีวิวที่ไม่เหมือนใคร (Unique Review)

(1) การตลาดช่องทางออนไลน์ (Online Marketing)

ทางบริษัทเน้นการตลาดช่องทางออนไลน์เป็นหลัก โดยตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Position) จะไม่เน้นการรีวิวมากเกินไป จึงมีการจ้างรีวิวเพียงเจ้าเดียว รวมถึงการเป็นบริษัทเล็ก มีความคล่องตัวสูง จึงไม่จำเป็นต้องทำการตลาดเพื่อกระตุ้นให้กระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท ส่งผลให้ต้นทุนการตลาดของทางบริษัทน้อยกว่า 5% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทยังคงใช้การตลาดช่องทางออฟไลน์ (Offline) บางส่วนที่จำเป็น ได้แก่ ป้ายโครงการ ซึ่งติดตั้งบริเวณหน้าซอยทางเข้าโครงการในแต่ละฝั่ง

(2) การรีวิวที่ไม่เหมือนใคร (Unique Review)

การตลาดทางออนไลน์จะเน้นการรีวิวที่ไม่เหมือนใคร ผ่านภาพถ่ายที่สะท้อนความเป็นตัวตนของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ภาพบ้านหน้าตรง วิดีโอที่มีภาพและบทเพลงที่สวยงาม เป็นต้น



ภาพที่ 34: การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ Instagram
ที่มา: Eton Residences

ตารางที่ 47: กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. บริษัทเล็กมีข้อดีคือความคล่องตัว และมีค่าใช้จ่าย (Overhead) ไม่สูง จึงไม่จำเป็นต้องพยายามนำกระแสเงินสดเข้ามาสู่บริษัท	1. ไม่เน้นการตลาดที่หวังนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท
2. ต้นทุนการตลาดน้อยกว่า 5% เน้นนอน	2. เน้นการตลาดช่องทางออนไลน์
3. ทางบริษัทแทบจะไม่ได้ใช้สื่อออฟไลน์ (Offline) เลย จะมีใช้แค่เพียงป้ายโครงการต้นซอยและป้ายซอย	
4. เน้นสื่อออนไลน์ (Online) เป็นหลัก โดยตำแหน่งแบรนด์จะไม่เน้นการรีวิวที่มากจนเกินไป จึงมีการจ้างรีวิวแค่เพียงเจ้าเดียว	

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
5. เน้นการรีวิวที่ไม่เหมือนใครและมีการถ่ายภาพที่สวยงามเป็นหลัก สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้างชัดเจน	3. เน้นการรีวิวที่ไม่เหมือนใครและมีแนวทาง สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ใช้กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดช่องทางออนไลน์ (Online Marketing) และกลยุทธ์การรีวิวที่ไม่เหมือนใคร (Unique Review)

3) กลยุทธ์ด้านการออกแบบ

ทางด้านกลยุทธ์ด้านการออกแบบประกอบไปด้วยกลยุทธ์สำคัญ 3 ส่วนที่สำคัญ ดังตารางที่ 48 ได้แก่ การให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรม (Architecture) การใช้งานที่เหมาะสม (Function) สิ่งที่มาที่บ้านซึ่งลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และคุณค่าที่สร้างความภูมิใจในการอยู่อาศัยให้แก่ลูกค้า

(1) การให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรม (Architecture)

บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ให้ความสำคัญกับรูปแบบสถาปัตยกรรมภายนอกอาคาร เนื่องจากเป็นการออกแบบที่ลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และเมื่อลูกค้าเข้าอยู่อาศัยแล้วจะต้องอยู่ร่วมกับการออกแบบดังกล่าวไปอีกยาวนาน 10-20 ปี ทางบริษัทจึงคัดเลือกสถาปนิกที่ออกแบบสวยงาม มีเรื่องราว เพื่อสร้างบ้านที่ลูกค้าจะรู้สึกภูมิใจที่ได้อยู่อาศัยเป็นเจ้าของบ้าน

(2) การให้ความสำคัญกับการใช้งานที่เหมาะสม (Function)

นอกจากความสวยงามทางสถาปัตยกรรมแล้ว การใช้งานที่เหมาะสม (Function) และวัสดุที่เลือกใช้ (Material) เป็นอีกประเด็นทางที่ทางบริษัทให้ความสำคัญอย่างมาก

(3) การให้ความสำคัญกับของสิ่งที่มาที่บ้านซึ่งลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ในช่วงเวลาหนึ่ง ทางบริษัทจะพัฒนาโครงการจำนวนไม่มาก จึงมีเวลาคัดเลือกวัสดุและสิ่งของต่างๆ ที่จะอยู่กับตัวบ้านอย่างถาวรอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุด ในราคาที่จับต้องได้ เช่น การคัดเลือกสุขภัณฑ์ที่ห้อย่างดี

(4) การสร้างความภูมิใจในการเป็นเจ้าของบ้านในโครงการ

เนื่องจากลูกค้าเมื่อซื้อบ้านแล้วมักจะอยู่อาศัยไปนานราว 10-20 ปี ทางบริษัทจึงต้องการสร้างสถาปัตยกรรมที่ทำให้ผู้อยู่อาศัยรู้สึกภูมิใจที่ได้อาศัยอยู่ในบ้านหลังนี้

ตารางที่ 48: กลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. การใช้งานที่เหมาะสมภายในบ้าน (Function) วัสดุ และผลิตภัณฑ์ที่เลือกใช้ เป็นประเด็นที่ทางบริษัทให้ความสำคัญมาก	1. การใช้งานที่เหมาะสมภายในบ้าน (Function)
2. พิถีพิถันในการเลือกสิ่งของต่างๆ โดยเฉพาะสิ่งของที่มีเมื่อใส่เข้ามาในบ้านแล้ว จะอยู่กับลูกค้าตลอดไป เช่น สุขภัณฑ์ เป็นต้น	2. การให้ความสำคัญกับของสิ่งที่มา กับบ้านซึ่งลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้
3. ให้ความสำคัญกับการออกแบบสถาปัตยกรรม เนื่องจากพื้นที่ภายในลูกค้า สามารถตกแต่งตามความชอบได้หมด แต่ภายนอกบ้านเปลี่ยนไม่ได้ ซื่อไป แล้วจะต้องอยู่กับสิ่งนั้นไปอีก 10-20 ปี	3. การให้ความสำคัญกับ สถาปัตยกรรมภายนอก (Architecture)
4. อยากให้ผู้อยู่อาศัยรู้สึกภูมิใจที่จะอยู่อาศัยในบ้านหลังนี้ไปอีก 10-20 ปี	4. การสร้างความภูมิใจในการเป็นเจ้าของบ้านในโครงการ

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่า บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด ขับเคลื่อนการออกแบบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรม (Architecture) การใช้งานที่เหมาะสม (Function) และสิ่งที่มาอยู่กับบ้านซึ่งลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่คงทนกับตัวบ้านและต้องการให้ผู้อยู่อาศัยรู้สึกภูมิใจในบ้านที่ตนพักอาศัย

4) กลยุทธ์ด้านการเงิน

กลยุทธ์ด้านการเงินของบริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 2 ส่วน ดังตารางที่ 49 ได้แก่ การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) และการใช้เงินทุนส่วนตัว (Equity) มากกว่าเงินกู้ (Debt)

(1) การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative)

ทางบริษัทมีการวางแผนโครงการและการเงินที่สอดคล้องกันในแนวทางอนุรักษ์นิยม (Conservative) โดยจะมีวิธีการคำนวณจำนวนเงินคงเหลือในแต่ละช่วงเวลา และวางแผนว่าควรต้องมีเงินเข้ามาในช่วงเวลาใดเพื่อให้โครงการสามารถไปต่อได้ จากนั้นจึงนำมาคำนวณเป็นยอดขายที่คาดหวังในแต่ละช่วงเวลา และได้มีการวางแผนสำรองกรณียอดขายไม่เป็นตามเป้าเสมอ

(2) การใช้เงินทุนส่วนตัว (Equity) มากกว่าเงินกู้ (Debt)

ทางด้านแหล่งเงินทุนมีการระดมทุนจากธนาคารร่วมกับเงินลงทุนจากหุ้นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามทางบริษัทใช้นโยบายการใช้เงินกู้ให้น้อยที่สุด และจะเบิกจ่ายต่อเมื่อมีการใช้งานจริงเท่านั้น

ตารางที่ 49: กลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. มีการวางแผนโครงการให้สอดคล้องกับแผนทางการเงินที่ค่อนข้าง Conservative	1. การบริหารเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative)
2. ได้รับการระดมทุนจากธนาคารและมีเงินลงทุนจากหุ้นส่วน ทางบริษัทจะไม่กู้เงินเกินตัว และจะพยายามใช้เงินกู้ให้น้อยที่สุด	2. การเน้นใช้เงินทุนส่วนตัว (Equity) และใช้เงินกู้ (Debt) น้อยที่สุด

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ทางการเงิน 2 ส่วน ได้แก่ การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) และการเลือกใช้สัดส่วนเงินทุน (Equity) มากกว่าเงินกู้ (Debt)

5.2.2.4 กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

ผู้วิจัยจะใช้การอธิบายกลยุทธ์การดำเนินโครงการทั้งหมด 3 ส่วน โดยแบ่งตามลักษณะกระบวนการพัฒนาโครงการ (Project Development)⁵⁷ ดังในตารางที่ 50 ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ ช่วงการพัฒนาโครงการ และช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ

1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ช่วงก่อนก่อสร้างบริษัทจะมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การศึกษาคู่แข่งและลูกค้า (Competitor Analysis) จากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาแนวคิดของโครงการ (Concept) ร่วมกับผู้ออกแบบแบรนด์ (Branding) เพื่อรวบรวมความคิดของผู้ประกอบการให้ออกมาเป็นภาพที่ชัดเจน และจึงเข้าสู่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางสถาปัตยกรรม (Architectural Product) ร่วมกับสถาปนิกที่ไว้วางใจในขั้นตอนสุดท้าย

2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)

กลยุทธ์ช่วงการก่อสร้างจะเน้นการสร้างบ้านตัวอย่างให้ลูกค้าเข้าชมสัมผัสประสบการณ์จริง (Experience) เพื่อลดความคาดหวังที่มากเกินไป (Over Expectation) และความคาดหวังที่น้อยเกินไป (Under Expectation) ส่งผลให้ลูกค้าเข้าใจสิ่งที่จะได้รับเมื่อชำระเงินให้แก่โครงการ

3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)

ช่วงหลังการก่อสร้าง ทางโครงการใช้กลยุทธ์หลังการขายโดยการดูแลโครงสร้างตามที่ระบุในสัญญา รวมถึงช่วยลูกค้าจัดตั้งนิติบุคคลของหมู่บ้านอีกด้วย

⁵⁷ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองกฤษณ์ โทชัยวัฒน์, "ทิศทางการพัฒนาที่อยู่อาศัย" (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2559), หน้า 69.

ตารางที่ 50 กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

การพัฒนาโครงการ	สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)	1. ศึกษาคู่แข่งและลูกค้า ดูความต้องการของตลาด (Survey) และ ทบทวนว่าต้องการไปทางใด จะสร้างความแตกต่างได้อย่างไร	1. การศึกษาคู่แข่ง (Competitor Analysis) และลูกค้า
	2. พัฒนาแนวคิด (Concept) ร่วมกับผู้ออกแบบแบรนด์ (Branding) ซึ่งมีความสามารถในการรวบรวมความคิดที่กระจัดกระจายให้ กระชับ ชัดเจน และเห็นภาพได้	2. การพัฒนาแนวคิด (Concept)
	3. พัฒนาแบบสถาปัตยกรรมร่วมกับสถาปนิก โดยบางอย่างต้องมีการแลกเปลี่ยนกัน (Trade Off)	3. การพัฒนาแบบ สถาปัตยกรรม
2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)	1. เน้นการวางแผนให้บ้านสร้างตัวอย่างให้เสร็จก่อน 2. เชื่อในเรื่องการสร้างบ้านให้ลูกค้าได้เห็นสิ่งที่ได้รับจริงๆ ลูกค้า จึงจะไม่คาดหวังมากเกินไปจริง (Over Expectation) หรือคาดหวัง น้อยเกินความจริง (Under Expectation)	1. กลยุทธ์การสร้างบ้าน ตัวอย่างให้ลูกค้าเข้าชม และสัมผัส ประสบการณ์จริง
3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Phase)	1. ดูแลโครงสร้างตามที่อยู่ในสัญญา 2. ช่วยให้เกิดการจัดตั้งนิติบุคคล	1. ดูแลโครงสร้างตาม สัญญา 2. ช่วยจัดตั้งนิติบุคคล

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลด้านต้นพบว่าในช่วงก่อนก่อสร้างโครงการ บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ใช้กลยุทธ์ การศึกษาคู่แข่ง (Competitor Analysis) และลูกค้า การพัฒนาแนวคิด (Concept) และการพัฒนาแบบ สถาปัตยกรรม ในช่วงก่อสร้างโครงการเน้นการใช้กลยุทธ์การสร้างบ้านตัวอย่างให้ลูกค้าเข้าชมและสัมผัส ประสบการณ์จริง และในช่วงหลังการก่อสร้างจะมุ่งเน้นไปที่การขายผ่านสื่อออนไลน์ (Online)

5.2.2.5 กลยุทธ์การแข่งขัน

การเป็นบริษัทขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น มีความคล่องตัวสูง (Flexibility) ค่าใช้จ่ายไม่สูง (Overhead) และผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า (Intimate Relationship)

ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน ผู้วิจัยจะอ้างอิงจากกลยุทธ์การแข่งขันโดย Michael Porter (1980) ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 3 ส่วน ดังนี้ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าทางบริษัทผสมผสานกลยุทธ์ 2 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยมุ่งเน้นการออกแบบโครงการที่สวยงาม เลือกลงใช้ผลิตภัณฑ์ที่ดี (Over Standard) ด้วยราคาที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้

ตารางที่ 51: กลยุทธ์การแข่งขัน บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

กลยุทธ์การแข่งขัน	สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
ข้อดีของบริษัทขนาดเล็ก	1. ได้เปรียบเรื่องความคล่องตัว (Flexibility)	1. ความคล่องตัวสูง
	2. ค่าใช้จ่าย (Overhead) ไม่สูง	2. ค่าใช้จ่ายไม่สูง
	3. ผู้บริหารสามารถมองเห็นทุกอย่างได้ด้วยตนเอง	3. ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า
	4. สามารถเข้าถึงลูกค้าได้สะดวก มีหลายครั้งที่ทีมผู้บริหารลงไปปิดการขายด้วยตนเอง	

กลยุทธ์การแข่งขัน	สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
กลยุทธ์การแข่งขัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผสมผสานกันระหว่างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2. ใช้สุขภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีกว่าโครงการทั่วไป (Over Standard) 3. การออกแบบของโครงการสามารถขณะผลิตภัณฑ์บ้านแฝดของแบรนดิ่งต่างๆ เจ้าได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การผสมผสานกันระหว่างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ใช้การผสมผสานกลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ผ่านข้อดีของการเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีความคล่องตัว และมีค่าใช้จ่ายไม่สูง ส่งผลให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีในราคาที่ลูกค้าจับต้องได้

5.2.2.6 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าทางบริษัทมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ 3 ประเด็นสำคัญ ดังตารางที่ 52 ได้แก่ ปัญหาด้านการเงินและการสะสมที่ดิน (Landbank) ปัญหาการขาดแคลนฝีมือแรงงาน และปัญหาจากภาครัฐ

1) ปัญหาด้านการเงินและการสะสมที่ดิน (Landbank)

เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็กจึงไม่มีเงินทุนจำนวนมากในการซื้อที่ดินเพื่อสะสม อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีแนวทางการดำเนินงานที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม (Conservative) จึงมีแนวทางในการก้าวข้ามปัญหาดังกล่าวด้วยกลยุทธ์ด้านที่ดิน “Me Too” ซึ่งเป็นการซื้อที่ดินเมื่อจะมีการพัฒนาโครงการในทำเลที่มีบริษัทเข้าไปพัฒนาแล้วและมีความเป็นไปได้ทางการเงินสูง

2) ปัญหาการขาดแคลนฝีมือแรงงาน

การเป็นบริษัทขนาดเล็กจึงมีแรงงานจำนวนไม่มาก ส่งผลให้แต่ละหน่วยงานมีพนักงานเพียงคนเดียว จึงไม่มีเพื่อนร่วมหน่วยงานให้ปรึกษาหารือและเกิดสภาวะความเหงาได้ โดยแนวทางการลดปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การให้ความรู้และความมั่นใจแก่พนักงาน และมีแผนการขยายทีมงานตามการเติบโตของบริษัท นอกจากนี้ยังพบปัญหาแรงงานช่างหนีหายไม่ว่าจะเป็นในสถานการณ์ปกติหรือช่วงวิกฤตโควิด-19 ก็ตาม โดยแนวทางการลดปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การเปลี่ยนมาจ้างบริษัทรับเหมาที่ใหญ่ขึ้นและมีระบบการจัดการที่ดีขึ้น

3) ปัญหาจากภาครัฐ

นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากภาครัฐ เช่น การตีความที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน

ตารางที่ 52: ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. ไม่มีเงินทุ่มหมมหหน้าตักเพื่อซื้อที่ดินสะสม แต่ทั้งนี้เนื่องจากมีแนวปฏิบัติที่ค่อนข้าง Conservative จึงไม่ได้มองว่าเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาที่ต้องก้าวข้าม	1. ปัญหาด้านการเงินและการสะสมที่ดิน (Landbank)
2. ช่างหนีหาย ช่างกลับบ้าน ไม่ว่าจะในช่วงสถานการณ์โควิด-19 หรือสถานการณ์ปกติก็ตาม โดยมีแนวทางแก้ไข ได้แก่ การใช้ผู้รับเหมาเจ้าใหญ่ที่มีการจัดการเป็นระบบมากขึ้น	2. ปัญหาการขาดแคลนฝีมือแรงงาน

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
3. เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่ละหน่วยจึงมีพนักงานเพียงคนเดียว พนักงานจึงไม่มีทีมให้หาหรือและเกิดสภาวะความเหงาได้	
4. ทั้งนี้มีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการให้ความมั่นใจ ให้ความรู้ และการขยายทีมตามการเติบโตของบริษัท	
5. ปัญหากับภาครัฐ โดยมีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการพูดคุย หรือ เพื่อหาทางออกร่วมกัน	3. ปัญหาจากภาครัฐ

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จากข้อมูลด้านต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในดำเนินงานของ บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด ได้แก่ ปัญหาด้านการเงิน ปัญหาการขาดแคลนฝีมือแรงงาน และปัญหาจากภาครัฐ

5.2.2.7 กลยุทธ์ในอนาคต

บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด มีกลยุทธ์ในอนาคตที่สำคัญ 2 ส่วน ดังตารางที่ 53 เบื้องต้นมีแผนการที่จะพัฒนาโครงการแนวราบต่อไป อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่เป็นบริษัทขนาดเล็กจึงเปิดกว้างสำหรับโอกาสที่จะเข้ามาในอนาคต เช่น โอกาสด้านการขยายตลาด โอกาสด้านการเงิน โอกาสด้านผลิตภัณฑ์ ฯลฯ ซึ่งส่งผลต่อกลยุทธ์ที่อาจปรับเปลี่ยนได้ในอนาคต

ตารางที่ 53: กลยุทธ์ในอนาคต บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด

สรุปคำสำคัญจากการสัมภาษณ์	ข้อสรุป
1. ในอนาคตยังคงมีแผนที่จะทำโครงการแนวราบ	1. พัฒนาโครงการแนวราบต่อไป
2. ในฐานะที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก ไม่ได้ตัดทางเลือกใด หากเห็นว่ามีความต้องการในตลาด สามารถขายได้ ไม่มีเหตุผลที่จะไม่ทำ	2. เปิดรับโอกาสและแนวความคิดใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต
3. หากในอนาคตมีโอกาสใหม่ๆ รวมถึงโอกาสทางการเงินใหม่ๆ กลยุทธ์อาจปรับเปลี่ยนได้อีก ยังคงเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสังคม ความเป็นไปของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากข้อมูลด้านต้น พบว่า บริษัท บัลโคนี่ เอสเตท จำกัด มีกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบที่มีความขึ้นขอบและมีความชำนาญ รวมถึงเปิดรับโอกาสและแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งส่งผลต่อการปรับกลยุทธ์ในอนาคต

5.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการแนวราบรูปแบบครอบครัวและที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัว

จากการศึกษาสามารถจำแนกประเด็นที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวออกเป็น 7 ส่วนหลัก ได้แก่ ที่มาของธุรกิจ แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ในอนาคต และปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้วิจัยจะทำการสรุปและอภิปรายผลในบทถัดไป

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่มาและรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ แนวคิดกลยุทธ์ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงานธุรกิจรวมถึงแนวทางในการลดปัญหาดังกล่าว ตลอดจนศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ ทั้งนี้ศึกษาภาพรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย และกรณีศึกษาทั้งหมดจำนวน 4 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทรูปแบบครอบครัวจำนวน 2 บริษัท และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจำนวน 2 บริษัท สามารถสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

6.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้จำแนกผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ สรุปภาพรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย และสรุปผลการศึกษารณีศึกษาทั้ง 4 บริษัท ดังนี้

6.1.1 สรุปภาพรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย

จากการศึกษาพบว่าในปี พ.ศ. 2563 บริษัทอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยประกอบด้วยบริษัทขนาดเล็กมากที่สุดอย่างมีนัยยะสำคัญ คิดเป็น 96.17% รองลงมาคือบริษัทขนาดกลาง คิดเป็น 2.86% และเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่น้อยที่สุด คิดเป็น 0.97% จากบริษัททั้งหมด โดยบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ในปี พ.ศ. 2563 มีการจดทะเบียนบริษัทในประเภทธุรกิจทั้งหมด 13 ประเภท อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะภาพรวมของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครเนื่องจากเป็นประเภทธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่อยู่อาศัยโดยตรง อีกทั้งกรุงเทพมหานครยังเป็นจังหวัดที่มีการจดทะเบียนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มากที่สุดในทุกประเภทธุรกิจ และยังมีศักยภาพในการสร้างรายได้สูงสุดเป็นอันดับ 1 จากทุกจังหวัด คิดเป็น 77% ของรายได้รวมประเภทธุรกิจดังกล่าวทั่วประเทศ จากภาพรวมจะพบว่าประเด็นสำคัญในการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครประกอบไปด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ระยะเวลาการดำเนินงาน วัตถุประสงค์การจดทะเบียน รูปแบบการดำเนินงาน รูปแบบผลิตภัณฑ์ ดังนี้

6.1.1.1 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่เป็นบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปีมากที่สุด คิดเป็น 63.4% เป็นบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี รองลงมา คิดเป็น 25.8% และเป็นบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด คิดเป็น 10.8% จากบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในประเภทธุรกิจดังกล่าว

6.1.1.2 วัตถุประสงค์การจดทะเบียนของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ระบุดูวัตถุประสงค์การจดทะเบียนบริษัท 2 กลุ่มหลัก โดยกลุ่มที่ระบุดูวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยมีจำนวนมากถึง 71.83% และกลุ่มที่ระบุดูวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภทมีจำนวนน้อยกว่า คิดเป็น 28.17% จากบริษัทขนาดเล็กทั้งหมดในประเภทธุรกิจดังกล่าว นอกจากนี้บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปีมีการระบุดูวัตถุประสงค์การจดทะเบียนทั้ง 2 กลุ่มหลักมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี และน้อยที่สุดคือบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไป

6.1.1.3 รูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กเป็นบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non-Family Firm) มากกว่าบริษัทรูปแบบครอบครัว (Family Firm) 1.78 เท่า ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว พบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปีและบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 30 ปีมีโครงสร้างผู้บริหารความสัมพันธ์รูปแบบหุ้นส่วน (Partner) มากที่สุด ในขณะที่บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี มีโครงสร้างผู้บริหารคนเดียว (One Director) มากที่สุด ทางด้านบริษัทรูปแบบครอบครัวพบว่าบริษัททุกระยะเวลาการดำเนินงานมีโครงสร้างผู้บริหารความสัมพันธ์แบบครอบครัว (Family) มากที่สุด

6.1.1.4 รูปแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กเป็นบริษัทที่เน้นการผลิตโครงการแนวสูงเป็นหลักมากที่สุด คิดเป็น 33% เป็นบริษัทที่ผลิตโครงการแนวราบเป็นหลักรองลงมา คิดเป็น 30.20% และเป็นบริษัทที่ผลิตทั้งโครงการแนวราบและแนวสูงน้อยที่สุด คิดเป็น 25.89% และไม่ปรากฏข้อมูลผลิตภัณฑ์ 10.91% อย่างไรก็ตามหากพิจารณาตามระยะเวลาการดำเนินงานจะพบว่าบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 15-30 ปี เป็นบริษัทที่ผลิตโครงการแนวราบเป็นหลักมากที่สุด คิดเป็น 11.93% ในขณะที่บริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 15 ปี และบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 30 ปีขึ้นไปเป็นบริษัทที่ผลิตโครงการแนวสูงเป็นหลักมากที่สุด คิดเป็น 19.04% และ 5.84% ตามลำดับ

6.1.2 สรุปผลการศึกษารณีศึกษา

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษานำมาเป็น 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ภูมิหลังและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและการพัฒนาโครงการ กลยุทธ์การแข่งขัน และปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

6.1.2.1 ภูมิหลังและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

1) ที่มาของการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีจุดเริ่มต้นธุรกิจที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 54 ดังนี้

ตารางที่ 54: เปรียบเทียบที่มาของธุรกิจบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

ที่มาของธุรกิจ		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
		บริษัท เวนดิแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
องค์ประกอบที่มาของธุรกิจ	การมีที่ดิน	✓	✓	✓	-
	การมีเงินทุน	✓	✓	-	✓
	การมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์	-	✓	✓	-
	การมีภูมิหลังด้านอสังหาริมทรัพย์	✓	✓	-	✓
	การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ	-	-	✓	✓
	การเห็นความเป็นไปได้ของตลาด	✓	✓	✓	✓
	ความหลงใหลในบ้านและสถาปัตยกรรม	-	✓	-	✓

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- (1) องค์ประกอบจุดเริ่มต้นธุรกิจของบริษัทขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย 7 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การมีที่ดิน การมีเงินทุน การมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ การมีภูมิหลังด้านอสังหาริมทรัพย์ การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ การเห็นความเป็นไปได้ของตลาด และความหลงใหลในบ้านและสถาปัตยกรรม
- (2) องค์ประกอบจุดเริ่มต้นธุรกิจที่เห็นร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ “การเห็นความเป็นไปได้ของตลาด”

ดังเช่นข้อความจากการสัมภาษณ์ซึ่งบริษัทเวนดิแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ได้กล่าวว่า “เมื่อดำเนินมาถึงรุ่นที่ 3 จึงตัดสินใจแยกออกมาทำสามิเพื่อทำผลิตภัณฑ์ใหม่ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไปได้แก่ โครงการจัดสรรประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office)” ทางด้านบริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด กล่าวเช่นกันว่าเริ่มต้นธุรกิจจาก “การเห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse)” ทางด้านบริษัท ยูนิ ลิฟวิ้ง จำกัด ระบุว่า “อาคารประเภท “Home Office” เป็นประเภทที่ใหม่มากในยุคนี้มีความเหมาะสม และคาดการณ์ว่าจะเป็นเทรนด์ที่เกิดขึ้นในอนาคต” และบริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด กล่าวว่า “หุ้นส่วนชุดแรกมองเห็นความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจจึงเริ่มก่อตั้งบริษัทร่วมกัน”

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการเริ่มต้นธุรกิจคือการเห็นช่องทางการสร้างรายได้ และผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะต้องเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้จะสังเกตได้ว่ามีองค์ประกอบอื่นๆ ในการเริ่มต้นธุรกิจทั้งบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ การมีที่ดิน การมีเงินทุน การมีภูมิหลังด้านอสังหาริมทรัพย์ และความหลงใหลในสถาปัตยกรรมประเภทบ้านพักอาศัย ประเด็นดังกล่าว

สะท้อนให้เห็นว่า นอกจากผลิตภัณฑ์จะต้องสามารถสร้างรายได้ ผู้ประกอบการยังมีความชอบในสิ่งที่ทำ มีความใกล้ชิดหรือข้องเกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และมีเงินทุนหรือที่ดินเพื่อให้โครงการสามารถเกิดขึ้นได้จริง

- (3) บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีองค์ประกอบทางด้านการเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจและการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจด้วย ในขณะที่บริษัทรูปแบบครอบครัวไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นหลัก

2) แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีแนวคิดสำคัญในการดำเนินงานที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 55 ดังนี้

ตารางที่ 55: เปรียบเทียบแนวคิดการดำเนินงานบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

แนวคิดการดำเนินงาน	บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
	บริษัท เวนดิแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอสเอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
การมอบประโยชน์แก่ลูกค้า	✓	✓	✓	✓
การมอบประโยชน์แก่สังคม	-	✓	✓	-
การทำงานร่วมกับบุคคลภายในองค์กร	-	-	-	✓
การทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์กร	-	-	-	✓

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- (1) แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานของบริษัทขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย 4 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การมอบประโยชน์ให้แก่ลูกค้า การมอบประโยชน์แก่สังคม การทำงานร่วมกับบุคคลภายในองค์กร และการทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์กร
- (2) แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานที่เห็นร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ “การมอบประโยชน์แก่ลูกค้า”

ดังเช่นข้อความจากการสัมภาษณ์ซึ่งบริษัทเวนดิแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ได้กล่าวว่า “ทำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวด้วยคุณภาพเหมือนเราสร้างเพื่ออยู่อาศัยเอง” ทางด้านบริษัท เอสเอสเตท พลัส จำกัด กล่าวว่า “ต้องการพัฒนาสังคมโดยการพัฒนาโครงการของบริษัทให้ผู้อยู่อาศัยได้มีความสุข ไม่เกิดการตัดสินใจกันระหว่างเพื่อนบ้าน และสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างแท้จริง” ทางด้านบริษัท ยูนิ ลิฟวิ่ง จำกัด ระบุว่า “หัวใจหลักในการดำเนินงานของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ได้แก่ การมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนให้ดีขึ้นด้วยงานออกแบบ” และบริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด กล่าวว่า “การดำเนินธุรกิจจะต้องไม่มีใครได้เปรียบ เสียเปรียบลูกค้าจะต้องได้รับในสิ่งที่ดี”

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าหัวใจหลักในการดำเนินงานของบริษัทขนาดเล็กมีปัจจัยด้านความสุขและความพึงพอใจของผู้บริโภคเป็นที่ตั้ง โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งทางกายและใจผ่านสถาปัตยกรรมและความคุ้มค่าในการลงทุนอสังหาริมทรัพย์ แนวคิดสำคัญในการดำเนินงานที่สำคัญรองลงมาได้แก่ “การมอบประโยชน์แก่สังคม” ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการขนาดเล็กรุ่นใหม่มีความใส่ใจต่อสังคมและสภาพแวดล้อมของโครงการ เช่น บริษัท เอส เอส เตท พลัส จำกัด ที่มีแนวคิดสำคัญในการสร้างความเป็นหนึ่งผ่านสถาปัตยกรรมและต้องการสร้างสังคมที่รองรับความหลากหลายของผู้คน

- (3) บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีแนวคิดสำคัญในการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น การทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่บริษัทรูปแบบครอบครัวไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นหลัก

3) โครงสร้างองค์กร

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีโครงสร้างองค์กรที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 56 ดังนี้

ตารางที่ 56: เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

โครงสร้างองค์กร		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว		
		บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอป เม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด	
ผู้บริหาร	ระบบ	ระบบไม่จำแนกความเชี่ยวชาญ	✓	-	-	
		ระบบจำแนกความเชี่ยวชาญ	-	✓	✓	
	ความเชี่ยวชาญ	ด้านที่ดิน	-	✓	✓	
		ด้านการตลาด	-	✓	✓	
		ด้านการออกแบบและก่อสร้าง	-	✓	✓	
		ด้านเงินทุน	-	✓	-	
ด้านเครือข่ายวัสดุการก่อสร้าง	-	-	-	✓		
บุคลากรสนับสนุน	ระบบ	ระบบจำแนกหน้าที่	✓	✓	-	✓
		ระบบไม่จำแนกหน้าที่	-	-	✓	-
	หน้าที่ภายใน	ผู้จัดการ	-	-	✓	✓
		การตลาด	-	-	✓	✓
		พนักงานขาย	-	-	✓	✓
		พนักงานบัญชี	✓	✓	-	✓
		วิศวกร	✓	-	-	-
		ผู้ดูแลโครงการและการก่อสร้าง	-	✓	-	-
		ไฟร์แมน	-	-	-	✓
	ฝ่ายจัดซื้อ	-	-	-	✓	
	หน้าที่ภายนอก	พนักงานขาย	✓	✓	-	-
		ทีมการตลาด	-	✓	-	-
		ที่ปรึกษาโครงการ	✓	-	✓	-
		วิศวกรควบคุมงาน / ผู้ดูแลการก่อสร้าง	✓	-	✓	-

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- (1) โครงสร้างองค์กรของบริษัทขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก ส่วนแรก ได้แก่ ผู้บริหารที่ต้องมีความเชี่ยวชาญทั้งด้านที่ดิน ด้านการตลาด ด้านการออกแบบก่อสร้าง ด้านเงินทุน และด้านเครือข่ายวัสดุการก่อสร้าง และผู้บริหารที่จำแนกตามความชำนาญในแต่ละส่วน และส่วนที่ 2 ได้แก่ บุคลากรสนับสนุนที่จำแนกเป็นทีมดูแลภายในหน่วยงาน และการหาทีมสนับสนุนภายนอก เช่น การตลาด การขาย การก่อสร้าง
- (2) ระบบโครงสร้างองค์กรที่เห็นร่วมกันระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ “ผู้บริหารระบบจำแนกความเชี่ยวชาญ” โดยความเชี่ยวชาญที่พบร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญได้แก่ ด้านที่ดิน ด้านการตลาด ด้านการออกแบบและก่อสร้าง และด้านเงินทุน และ “พนักงานภายในองค์กรระบบจำแนกหน้าที่” โดยหน้าที่ที่พบร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญได้แก่ พนักงานบัญชี ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทขนาดเล็กมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบผ่านความชำนาญเฉพาะทางทั้ง 4 ด้านที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และให้ความสำคัญต่อการบริหารการเงินและจัดการบัญชีมากที่สุด อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่า บริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวให้ความสำคัญต่อตำแหน่งพนักงานด้านการตลาดและพนักงานขายแตกต่างกัน โดยบริษัทรูปแบบครอบครัวมองว่าเป็นตำแหน่งที่ไม่ต้องมีการทำงานตลอดเวลา สามารถว่าจ้างเป็นรูปแบบพนักงานภายนอกองค์กรได้ (Outsource) ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวให้ความสำคัญกับตำแหน่งดังกล่าวและว่าจ้างเป็นพนักงานประจำ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวให้ความสำคัญกับความสามารถในการขาย และระยะเวลาในการขายมากกว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวที่ไม่มีภาระทางด้านดอกเบี้ยและการเงิน
- (3) บริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีการว่าจ้างบุคลากรภายนอกองค์กรเพื่อลดต้นทุนของบริษัท โดยตำแหน่งของบุคลากรภายนอกองค์กรที่บริษัททั้ง 2 รูปแบบให้ความสำคัญร่วมกัน ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการ (Project Consultant) และวิศวกรโครงการหรือผู้ดูแลการก่อสร้าง (Construction Manager) อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบครอบครัวยังให้ความสำคัญต่อการว่าจ้างพนักงานขายภายนอกองค์กรอีกด้วย

6.1.2.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและการพัฒนาโครงการ

จากการศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านที่ดิน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการออกแบบ และกลยุทธ์ด้านการเงิน สรุปได้ดังนี้

(1) กลยุทธ์ด้านที่ดิน

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ด้านที่ดินที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 57 ดังนี้

ตารางที่ 57: เปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านที่ดินบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

กลยุทธ์ด้านที่ดิน	บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
	บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอป เม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดิน	✓	✓	✓	-
การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	✓	-	✓	✓
การพัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพการเติบโต	-	-	✓	-
การพัฒนาที่ดินใกล้แหล่งศูนย์การค้า โรงพยาบาล	-	-	✓	✓
การพัฒนาที่ดินที่มีบริษัทอื่นเข้าไปพัฒนาก่อน (Me Too)	-	-	-	✓
การเลือกที่ดินรองเพื่อให้ราคาขายจับต้องได้	-	-	-	✓
การพัฒนาที่ดินที่คุ้นเคย	✓	-	✓	✓
มีแผนขยายการพัฒนาไปสู่ชานเมืองและพื้นที่อื่นๆ มากขึ้น	✓	-	-	✓

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- กลยุทธ์ด้านที่ดินที่เห็นร่วมกันระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดิน (Supply-Driven) การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven) การพัฒนาที่ดินที่คุ้นเคย รวมถึงมีแผนขยายการพัฒนาไปสู่ชานเมืองและพื้นที่อื่นๆ มากขึ้น ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีความยืดหยุ่นด้านวิธีการหาที่ดินขึ้นอยู่กับจังหวะและโอกาส บางกรณีมีการวิเคราะห์ตลาดและมองหาที่ดินพร้อมกันจึงไม่ใช้การเริ่มหาที่ดินหรือหาตลาดก่อน ทางด้านการพัฒนาที่ดินที่คุ้นเคยสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการขนาดเล็กรู้สึกมีความมั่นใจที่จะลงทุนในตลาดที่ตนรู้ข้อมูลเชิงลึกของทำเล ลักษณะและความต้องการผู้คนที่อาศัยอยู่ในทำเลดังกล่าวเป็นอย่างดี
- นอกจากนี้ยังสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ด้านที่ดินที่เหมือนกันอย่างมีนัยยะสำคัญ ได้แก่ “การเลือกพัฒนาที่ดินใกล้แหล่งศูนย์การค้า และโรงพยาบาล” ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวให้ความสำคัญต่อทำเลที่ตั้งของโครงการ และถึงแม้ปัจจุบันกิจกรรมส่วนมากสามารถทำผ่านช่องทางออนไลน์ได้ บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวยังคงมีความเชื่อมั่นในวิถีชีวิตแบบออฟไลน์ที่ผู้คนยังคงต้องออกจากบ้านไปเพื่อสัมผัสประสบการณ์ด้วยตนเอง เช่น การทานอาหาร การเดินซื้อของ การพบแพทย์ เป็นต้น
- อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ด้านที่ดินอื่นๆ ที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ การพัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพในการเติบโต การพัฒนาที่ดินรอง การพัฒนาที่ดินที่มีบริษัทอื่นเข้าไปพัฒนาก่อน (Me Too) ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีความหลากหลายในการวางกลยุทธ์ด้านที่ดินขึ้นอยู่กับภูมิหลังของทีมผู้บริหาร

(2) กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 58 ดังนี้

ตารางที่ 58: เปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการตลาดบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

กลยุทธ์ด้านการตลาด	บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
	บริษัท เวนดิ แลนด์ ดีเวลลอป เม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มใหม่	✓	-	✓	✓
การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มผู้ขึ้นชอบงานออกแบบสถาปัตยกรรม	-	✓	✓	✓
การกำหนดกลุ่มลูกค้าตลาดเฉพาะ	-	✓	-	-
การปรับกลุ่มลูกค้าให้สอดคล้องกับข้อมูลภูมิหลังของลูกค้าที่เข้ามาบ้านตัวอย่างระหว่างการขาย	-	✓	-	-
การเลือกตลาดโฮมออฟฟิศ (Home Office)	✓	-	✓	✓
การตลาดเพื่อปิดการขาย	-	✓	✓	-
การตลาดเพื่อสร้าง Brand Awareness	✓	-	✓	-
เน้นการตลาดช่องทางออนไลน์	✓	✓	✓	✓
เน้นการตลาดช่องทางออฟไลน์	✓	-	-	-
ให้ความสำคัญกับภาพถ่ายเพื่อการโฆษณา	-	✓	✓	✓

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- กลยุทธ์ด้านการตลาดที่เห็นร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ “การเน้นการตลาดช่องทางออนไลน์” ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทขนาดเล็กเป็นกลุ่มธุรกิจที่เครื่องหมายการค้า (Brand) ยังไม่เป็นที่รู้จักมากเท่าบริษัทขนาดใหญ่ จึงต้องเน้นการตลาดช่องทางออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ได้รวดเร็วครั้งละจำนวนมาก
- นอกจากนี้จะสังเกตได้ว่าบริษัททั้ง 2 รูปแบบยังมีกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญรองลงมาเหมือนกัน ได้แก่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ กลุ่มคนที่ขึ้นชอบในงานออกแบบ การเลือกตลาดโฮมออฟฟิศ (Home Office) การตลาดเพื่อปิดการขาย การตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) และการให้ความสำคัญกับการถ่ายภาพเพื่อการโฆษณา ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทขนาดเล็กนิยมเจาะตลาดกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มคนวัยเพิ่งเรียนจบไปจนถึงวัยกลางคนที่กำลังสร้างธุรกิจส่วนตัว นอกจากนี้คนรุ่นใหม่ยังให้ความสำคัญต่อความสวยงามของสถาปัตยกรรมและการใช้งานที่เหมาะสมต่อการอยู่อาศัยและการทำธุรกิจขนาดเล็กอีกด้วย

- (3) อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์การตลาดด้านอื่นๆ ได้แก่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าตลาดเฉพาะ การปรับกลุ่มลูกค้าระหว่างการขาย และการทำการตลาดออฟไลน์ (Offline) ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นหลัก

(3) กลยุทธ์ด้านการออกแบบ

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ด้านการออกแบบที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 59 ดังนี้

ตารางที่ 59: เปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านการออกแบบบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

กลยุทธ์ด้านการออกแบบ	บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
	บริษัท เวนดิแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอสเอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิทวิง จำกัด	บริษัท บัลโคนีเอสเตท จำกัด
การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่านการออกแบบ	-	✓	✓	-
การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาโครงการใหม่	-	-	✓	-
การออกแบบบ้านเสมือนเป็นบ้านที่ตนต้องการอยู่อาศัย	✓	✓	-	-
รูปแบบสถาปัตยกรรม	✓	✓	✓	✓
การใช้งาน (Function)	✓	✓	✓	✓
การรับแสงธรรมชาติและการระบายอากาศ	✓	✓	✓	-
จิตวิทยาการใช้สอยภายใน	-	✓	-	-
ให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีกับบ้านซึ่งลูกบ้านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น สุขภัณฑ์	✓	-	-	✓
ระบบไฟฟ้าและระบบประปา	✓	-	-	-
การทำให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจที่ได้อาศัยอยู่ในบ้านของโครงการ	-	✓	-	✓
การปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ระหว่างดำเนินการออกแบบเมื่อมองเห็นตลาดที่ดีกว่า	-	✓	-	✓

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- (1) กลยุทธ์ด้านการออกแบบที่เห็นร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ “รูปแบบสถาปัตยกรรม” และ “การใช้งาน”

ดังเช่นข้อความจากการสัมภาษณ์ซึ่งบริษัทเวนดิแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ได้กล่าวว่า “เน้นความทันสมัย มีความโปร่งโล่ง เน้นแสงธรรมชาติ มีช่องแสง ช่องลม มีการระบายอากาศ การประหยัดพลังงาน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องระบบไฟฟ้าประเภทที่ออกแบบให้เกิดความสะดวกในการดูแลซ่อมแซมบำรุงภายหลังได้สะดวก” ทางด้านบริษัท เอส เอส เทท พลัส จำกัด กล่าวว่า “ให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรมและการใช้งาน ต้องการให้มีแสงธรรมชาติเข้ามาภายในบ้านให้ได้มากที่สุดและบ้านไม่ร้อน” ทางด้านบริษัท ยูนิ ลิฟวิ่ง จำกัด ระบุว่า “หัวใจสำคัญในการออกแบบได้แก่ “การเข้าใจลูกค้า” จะต้องรู้ว่ากลุ่มลูกค้า (Target) เป็นใคร ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวมีความต้องการอย่างไร และสื่อสารให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเข้าใจผ่านการออกแบบ” และบริษัท บัลโคนี เอส เทท จำกัด กล่าวว่า “การใช้งานที่เหมาะสมภายในบ้าน (Function) วัสดุ และผลิตภัณฑ์ที่เลือกใช้เป็นประเด็นที่ทางบริษัทให้ความสำคัญมาก”

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าหัวใจหลักในการออกแบบบ้านภายในโครงการของบริษัทขนาดเล็กคือความสวยงามโดดเด่นของรูปแบบบ้านและการใช้งานที่เหมาะสม

- (2) กลยุทธ์ด้านการออกแบบที่สำคัญรองลงมาได้แก่ การรับแสงธรรมชาติและการระบายอากาศ การทำความเข้าใจลูกค้าและสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่านการออกแบบ การให้ความสำคัญกับสิ่งที่มาที่บ้าน การทำให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจเมื่อได้อาศัยอยู่ในบ้านของโครงการ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ตามความเหมาะสมของตลาด ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการขนาดเล็กรุ่นใหม่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานสูง และพร้อมจะปรับเปลี่ยนแผนงานอย่างรวดเร็วเมื่อพบแนวทางที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทขนาดเล็กใส่ใจรายละเอียดการออกแบบภายในบ้าน และใส่ใจความรู้สึกของผู้อยู่อาศัยเป็นอย่างมากอีกด้วย
- (3) นอกจากนี้จะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การออกแบบบ้านเสมือนเป็นบ้านที่ตนต้องการอยู่อาศัยร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญ อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากลูกค้าเก่าเพื่อพัฒนาโครงการถัดไป ประเด็นดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของลูกค้าของบริษัททั้ง 2 รูปแบบได้เป็นอย่างดี

(4) กลยุทธ์ด้านการเงิน

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ด้านการเงินที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 60 ดังนี้

ตารางที่ 60: เปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

กลยุทธ์ด้านการเงิน	บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
	บริษัท เวนดิแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เทท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอส เทท จำกัด
การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม	-	-	✓	✓
การใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด	✓	✓	-	-

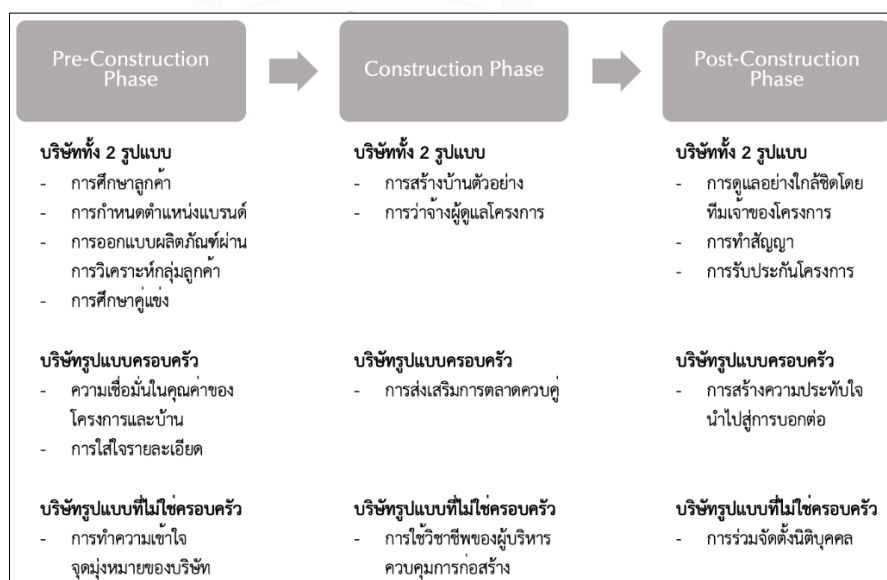
กลยุทธ์ด้านการเงิน	บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
	บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิทวิ้ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
การใช้เงินกู้ร่วมกับเงินทุนส่วนตัว	-	-	✓	✓
การนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท	-	-	✓	-

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- กลยุทธ์ด้านการเงินระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยบริษัทรูปแบบครอบครัวใช้กลยุทธ์การใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวใช้กลยุทธ์การบริหารการเงินแบบอนุรักษนิยม (Conservative) และการใช้เงินกู้ร่วมกับเงินทุนส่วนตัว ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมักเริ่มต้นธุรกิจจากการมีเงินทุนที่เพียงพอสำหรับการพัฒนาโครงการขนาดเล็กโดยไม่ต้องกู้ยืมเงินจากธนาคาร ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวอาจมีเงินทุนส่วนหนึ่ง จึงต้องใช้วิธีการบริหารการเงินแบบอนุรักษนิยม และใช้เงินกู้ร่วมกับเงินทุนส่วนตัว
- นอกจากนี้จะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวยังมีกลยุทธ์การนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท ในขณะที่บริษัทรูปแบบครอบครัวไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเป็นหลัก ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีเงินทุนจำกัด และรับความเสี่ยงได้น้อยกว่าบริษัทรูปแบบครอบครัว

2) กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

กลยุทธ์การพัฒนาโครงการของบริษัทรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ กลยุทธ์ช่วงการพัฒนาโครงการ และกลยุทธ์ช่วงหลังการก่อสร้าง ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 35: กลยุทธ์การพัฒนาโครงการบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

(1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Phase)

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 61 ดังนี้

- (1) กลยุทธ์ช่วงก่อนการก่อสร้างที่เห็นร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ การศึกษาลูกค้า การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ผ่านการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทขนาดเล็กเป็นกลุ่มธุรกิจที่เครื่องหมายการค้า (Brand) ยังไม่แข็งแรงเท่าบริษัทขนาดใหญ่ จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างตัวตนผ่านการสร้างแบรนด์สูง นอกจากนี้บริษัทขนาดเล็กยังมีการเก็บข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียดเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีในท้องตลาด
- (2) นอกจากนี้จะสังเกตได้ว่าบริษัททั้ง 2 รูปแบบยังมีกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญรองลงมาเหมือนกัน ได้แก่ การศึกษาคู่แข่ง ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทขนาดเล็กมีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์คู่แข่งเชิงลึก เพื่อผลักดันให้บริษัทของตนมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์
- (3) อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์การตลาดด้านอื่นๆ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในคุณค่าของโครงการและบ้าน การใส่ใจในรายละเอียด ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นหลัก

(2) ช่วงการพัฒนาโครงการ (Construction Phase)

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ช่วงการพัฒนาโครงการที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 61 ดังนี้

- (1) กลยุทธ์ช่วงการพัฒนาโครงการที่เห็นร่วมกันระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ “การสร้างบ้านตัวอย่าง” และ “การว่าจ้างผู้ดูแลการก่อสร้าง” ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าถึงแม้ปัจจุบันจะมีเทคโนโลยีในการนำเสนอรูปแบบบ้าน และสร้างความน่าเชื่อถือแก่บริษัทขนาดเล็กมากมาย ผู้บริโภคยังคงให้ความเชื่อใจเมื่อได้เห็นและเข้าไปสัมผัสประสบการณ์จริงภายในบ้านตัวอย่างมากกว่าการเห็นเพียงแบบบ้านในกระดาษ นอกจากนี้บริษัทขนาดเล็กยังให้ความสำคัญต่อคุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลาในการก่อสร้างอีกด้วย
- (2) อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์ช่วงการพัฒนาโครงการด้านอื่นๆ ได้แก่ การส่งเสริมการตลาดควบคู่ ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นหลัก

(3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Process)

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 61 ดังนี้

- (1) กลยุทธ์ช่วงหลังการก่อสร้างที่เห็นร่วมกันระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ การดูแลอย่างใกล้ชิดโดยทีมเจ้าของโครงการ การทำสัญญา และการรับประกันโครงการ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทขนาดเล็กมีจุดเด่นด้านความเป็นกันเอง ลูกค้านำเข้าถึงเจ้าของโครงการได้เมื่อมีปัญหา นอกจากนี้ยังมีสัญญาและการรับประกันต่างๆ ส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าถึงแม้จะเป็นบริษัทหน้าใหม่ก็ตาม
- (2) อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์การตลาดด้านอื่นๆ ได้แก่ การสร้างความประทับใจไปสู่การบอกต่อ ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นหลัก ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์การร่วมจัดตั้งนิติบุคคลให้แก่ลูกค้า กลยุทธ์ของบริษัททั้ง 2 รูปแบบสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจลูกค้า และการบริการหลังการขายที่ดี

ตารางที่ 61: เปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาโครงการบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

กลยุทธ์พัฒนาโครงการ		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัว	
		บริษัท เวนต์ แลนด์ ดีเวลลอป เม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เทค พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอส เทค จำกัด
ช่วงก่อนก่อสร้าง	การทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของบริษัท	-	-	✓	-
	การศึกษาคู่แข่ง	✓	✓	-	✓
	การศึกษาลูกค้า	✓	✓	✓	✓
	การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์	✓	✓	✓	✓
	ความเชื่อมั่นในคุณค่าของโครงการและบ้าน	-	✓	-	-
	การออกแบบผลิตภัณฑ์ผ่านการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า	✓	✓	✓	✓
	การใส่ใจรายละเอียดในการดำเนินงาน	-	✓	-	-
ช่วงก่อสร้าง	การสร้างบ้านตัวอย่าง	✓	-	-	✓
	การส่งเสริมการตลาดควบคุม	✓	-	-	-
	การใช้วิชาชีพของผู้บริหารควบคุมการก่อสร้าง	-	-	✓	-
	การว่าจ้างผู้ดูแลการก่อสร้าง	-	✓	✓	-
ช่วงหลังก่อสร้าง	การรับประกันโครงการ	✓	✓	-	✓
	การทำสัญญา	✓	✓	-	✓
	การดูแลอย่างใกล้ชิดโดยทีมเจ้าของโครงการ	✓	-	✓	✓
	สร้างความประทับใจไปสู่การแนะนำต่อ	✓	-	-	-
	การร่วมจัดตั้งนิติบุคคล	-	-	-	✓

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

6.1.2.3 กลยุทธ์การแข่งขัน

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ในอนาคตที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 62 ดังนี้

ตารางที่ 62: เปรียบเทียบกลยุทธ์การแข่งขันบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

ชื่อของบริษัทขนาดเล็ก กลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ในอนาคต		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
		บริษัท เวนดิ แลนต์ ดีเวลลอป เมนท์ จำกัด	บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ- ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
ข้อดีของธุรกิจขนาดเล็ก	มีความคล่องตัวสูง	-	✓	✓	✓
	ค่าใช้จ่ายไม่สูง	✓	-	-	✓
	บริหารองค์กรง่าย	✓	-	-	-
	ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า	-	-	-	✓
	ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับการดำเนินโครงการ	-	✓	-	-
กลยุทธ์การแข่งขัน	กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation)	-	✓	✓	✓
	กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	✓	-	✓	✓
	กลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus)	-	✓	✓	-
กลยุทธ์ในอนาคต	พัฒนาโครงการแนวราบขนาดเล็กตามเดิม	✓	✓	-	✓
	พัฒนาผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือจากอสังหาริมทรัพย์	-	-	✓	-
	ขยายองค์กรเพื่อเข้าสู่ตลาดหุ้น	-	-	✓	-
	เปิดกว้างต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในอนาคต	-	-	-	✓

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- (1) บริษัทรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว มีมุมมองต่อข้อดีที่สำคัญของการเป็นบริษัทขนาดเล็กร่วมกันหลายประการ ได้แก่ การมีความคล่องตัวสูง การมีค่าใช้จ่ายไม่มาก ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นผ่านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจต่างๆ ที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนแผนการระหว่างการพัฒนาโครงการได้ ทั้งนี้บริษัทรูปแบบครอบครัวมองเห็นถึงข้อดีด้านการบริหารองค์กรที่สะดวก ผู้บริหารมีความใกล้ชิดทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมองเห็นถึงข้อดีด้านความใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า อีกทั้งแนวโน้มผู้ประกอบการในปัจจุบันยังเปิดรับแบรนด์หน้าใหม่ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็กมากขึ้นอีกด้วย
- (2) นอกจากนี้ทั้งบริษัทขนาดเล็กทั้งรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวยังมีกลยุทธ์การแข่งขันแบบผสมผสาน โดยมี “กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์” (Differentiation) เป็นกลยุทธ์หลัก ควบคู่กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) ตามลำดับ

ดังเช่นข้อความจากการสัมภาษณ์ซึ่งบริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด กล่าวว่า “กลยุทธ์การ แข่งขันหลักที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) หากเทียบกับผลิตภัณฑ์ในช่วงราคาตั้งกล่าวร่วมกับการตอบสนองเฉพาะกลุ่ม (Focus)” ทางด้านบริษัท ยูนิ ลิฟวิ่ง จำกัด ระบุว่า “ไม่ได้มีกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง แต่หากอ้างอิงจากกล ยุทธ์การแข่งขันโดย Michael Porter (1980) พบว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างความ แตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และ การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) โดยเน้นไปที่กลยุทธ์ “ความแตกต่างด้าน ผลิตภัณ์” มากที่สุด” และบริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด กล่าวว่า “ผสมผสานกันระหว่าง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)”

ประเด็นดังกล่าวส่งผลให้บริษัทเหล่านี้มีผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์และโดดเด่นแตกต่างจาก ผลิตภัณฑ์ของบริษัทขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์ สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ เห็นคุณค่าของการออกแบบสถาปัตยกรรมและการใช้งานภายในบ้าน

- (3) กลยุทธ์ในอนาคตที่บริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีความเห็น ร่วมกันมากที่สุด ได้แก่ “การพัฒนาโครงการแนวราบตามเดิม” ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็น ถึงศักยภาพของโครงการที่พักอาศัยแนวราบซึ่งยังคงเป็นที่ต้องการสูงจากวิกฤตโควิด-19 อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีแผนการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือจาก อสังหาริมทรัพย์ และขยายองค์กรเพื่อเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงเปิดรับกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

6.1.2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษากรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ ครอบครัวพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจที่เหมือนและแตกต่างกันดังตารางที่ 63 ดังนี้

ตารางที่ 63: เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจและแนวทางการลดปัญหาของบริษัท รูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
		บริษัท เวนดิ แลนด์ ดีเวลลอป เม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ- ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
ปัญหา	ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ	✓	✓	✓	-
	ปัญหาด้านการเงินและการสะสมที่ดิน	-	-	-	✓
	ปัญหาด้านบุคลากร	✓	✓	-	✓
	ปัญหาจากภาครัฐ	-	✓	✓	✓

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
		บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอป เม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิทวิ้ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด
แนวทางการลดปัญหา	ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ	ให้คำแนะนำลูกค้า เรื่องการยื่นกู้ ธนาคาร	-	การพลิกปัญหา ให้เป็นโอกาส	-
	ปัญหาด้านการเงินและการสะสมที่ดิน	-	-	-	การพัฒนา ที่ดินที่มีบริษัท อื่นเข้าไปพัฒนา ก่อน (Me Too)
	ปัญหาด้านบุคลากร	ระบบค่านายหน้า (Commission) บุคลากรภายนอก	ปรับมาร่วมงาน กับผู้รับเหมาที่ รู้จักและไว้ใจ	-	ใช้ผู้รับเหมา เจ้าใหญ่ที่ ทำงานเป็น ระบบ
	ปัญหาจากภาครัฐ	-	เจรจาและ หาทางออก ร่วมกัน	ทำความเข้าใจ และยอมรับ ปัญหา	เจรจาและ หาทางออก ร่วมกัน

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

- 1) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจที่เห็นร่วมกันระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาจากภาครัฐ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทขนาดเล็กเป็นกลุ่มธุรกิจที่เผชิญปัญหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงปัญหาที่มาจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ อย่างไรก็ตามบริษัทขนาดเล็กมีวิธีในการก้าวข้ามปัญหาโดยการทำความเข้าใจปัญหา แก้ไขปัญหาให้ตรงจุด และพลิกปัญหาให้เป็นโอกาส

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 2) นอกจากนี้จะสังเกตได้ว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวเผชิญปัญหาด้านการเงินและการสะสมที่ดิน ในขณะที่บริษัทรูปแบบครอบครัวไม่พบปัญหาดังกล่าวเนื่องจากมีที่ดินและเงินทุนที่เพียงพอเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจ อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวใช้วิธีการก้าวข้ามปัญหาโดยใช้กลยุทธ์การเลือกที่ดินรองที่มีบริษัทอื่นเข้าไปพัฒนานำก่อน (Me Too) จึงสามารถซื้อที่ดินในราคาที่ดีและสามารถขายในราคาที่จับต้องได้

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัทขนาดเล็กทั้งรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและโครงสร้างองค์กรที่มีเอกลักษณ์ สามารถสร้างผลกำไรและแข่งขันกับบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ในตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้ บริษัทรูปแบบครอบครัวมีความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากผู้บริโภคมั่นใจในความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของครอบครัวที่มีการดำเนินธุรกิจมายาวนานจากรุ่นสู่รุ่น ถึงแม้จะมีการก่อตั้งบริษัทใหม่ ผู้ประกอบการส่วนมากยังคงเลือกพัฒนาโครงการบริเวณทำเลเดิมที่คุ้นเคย จึงเป็นที่รู้จักและได้รับความไว้วางใจในกลุ่มผู้บริโภคบริเวณดังกล่าว นอกจากนี้ความมั่นคงทางการเงินของบริษัทรูปแบบครอบครัวยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่

ส่งผลต่อความไว้วางใจของกลุ่มผู้บริโภคอีกด้วย ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากผู้บริโภคให้ความไว้วางใจที่มีผู้บริหารคนรุ่นใหม่ที่มีองค์ความรู้ มีความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นอกจากนี้ผู้บริโภคยังสามารถเข้าถึงประวัติที่มีผู้บริหารรวมถึงแนวคิดในการออกแบบโครงการได้โดยสะดวกจากการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) ผ่านสื่อออนไลน์ของผู้ประกอบการอีกด้วย จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่า ถึงแม้บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non-Family Firm) จะมีจำนวนมากกว่าบริษัทรูปแบบครอบครัว (Family Firm) ถึง 1.78 เท่า บริษัททั้ง 2 รูปแบบกลับมีผลการดำเนินงานที่ดี ได้รับผลตอบแทนที่ดีจากผู้บริโภค และมีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ในตลาดอสังหาริมทรัพย์

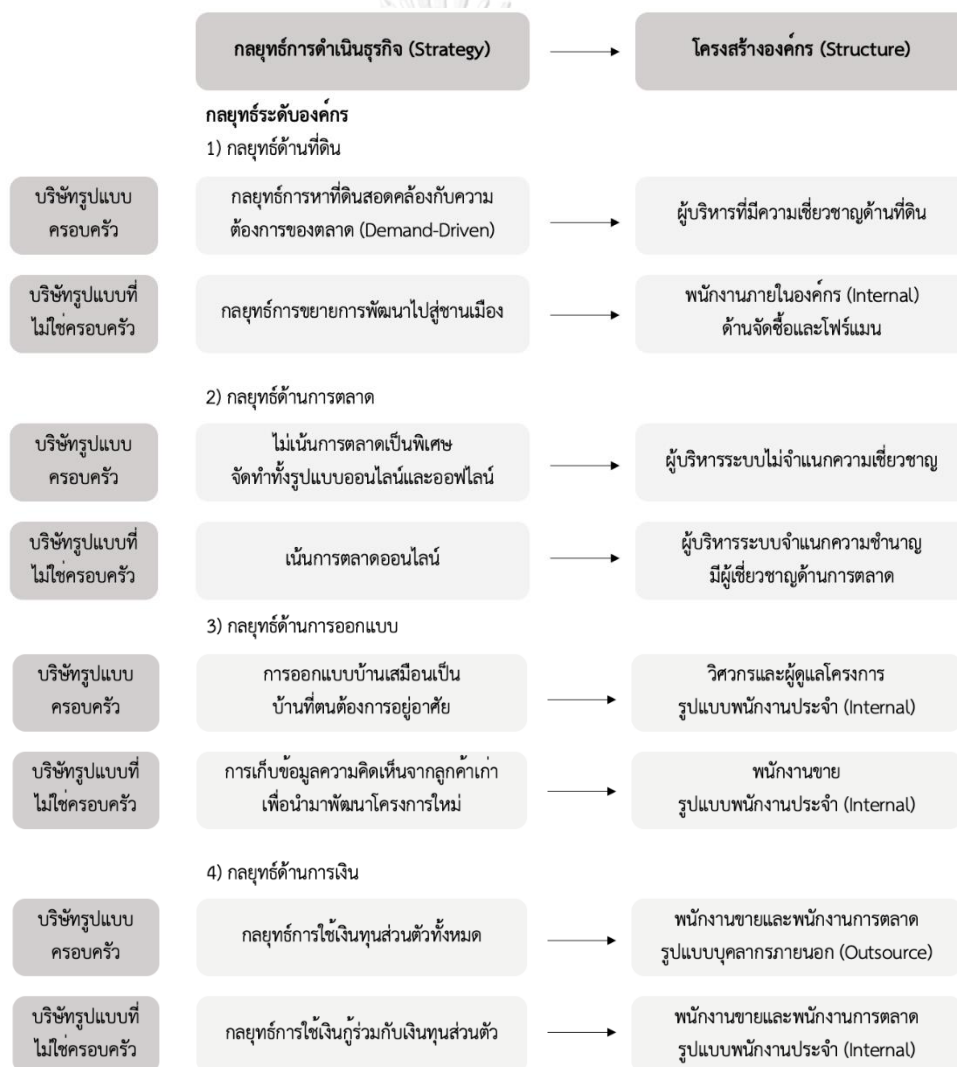
6.2 อภิปรายผล

จากการศึกษากรณีศึกษา ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1) **ภูมิหลังขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการดำเนินงาน** จากการศึกษาพบว่า บริษัทที่ทางครอบครัวมีภูมิหลังในการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีแนวโน้มที่จะรับช่วงกิจการต่อจากทางครอบครัว หรือก่อตั้งบริษัทด้วยเงินทุนของทางครอบครัวในรูปแบบหุ้นส่วนที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติ และมีแนวโน้มที่จะปรับโครงสร้างองค์กรน้อยกว่าบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว รวมถึงอำนาจการตัดสินใจจะเป็นสิทธิ์ของสมาชิกภายในครอบครัวเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ H.M. Haugh & L. McKee (2003) ซึ่งระบุว่า การที่บริษัทรูปแบบครอบครัวไม่มีผู้มีอำนาจตัดสินใจเป็นบุคคลภายนอกครอบครัว ส่งผลให้บริษัทไม่ต้องปรับโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์การบริหารองค์กร จึงมีวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงถาวรและมีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่ชัดเจน ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมักมีวิสัยทัศน์ในการขยายองค์กร โดยพบว่ามีประวัติการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวัฏจักรธุรกิจ (Business Cycle) ในแต่ละช่วง เช่น มีการดำเนินงานคนเดียวในระยะก่อนก่อตั้ง (Pre-seed Stage) และระยะก่อตั้ง (Foundation Stage) และปรับให้เป็นรูปแบบหุ้นส่วน (Partner) ในช่วงระยะดำเนินการ (Operating Stage) เป็นต้น

2) **ภูมิหลังขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์การพัฒนาโครงการ** จากการศึกษาพบว่า เอกลักษณะด้านภูมิหลังที่แตกต่างและโดดเด่นของบริษัทแต่ละรูปแบบ ส่งผลต่อแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์การพัฒนาโครงการอย่างมีนัยยะสำคัญ เช่น บริษัทรูปแบบครอบครัวมักมีที่ดินเดิม และเงินทุนในการพัฒนาโครงการ จึงพัฒนาไปสู่กลยุทธ์ด้านการเงินที่ใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด และใช้กลยุทธ์ช่วงการพัฒนาโครงการที่ไม่เร่งรีบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Duran et al. (2016) ซึ่งระบุว่า ธุรกิจรูปแบบครอบครัวมักมีความมั่งคั่งมากกว่า และการไม่มีเป้าหมายทางการเงินส่งผลให้เกิดผลผลิตที่ดีกว่าธุรกิจรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวเกิดจากการรวมตัวกันของหุ้นส่วนที่มีองค์ความรู้และความชำนาญพิเศษที่ต่างกันอย่างหลากหลายด้าน จึงพัฒนาไปสู่กลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่มีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์ตามวิสัยทัศน์ของผู้เชี่ยวชาญด้านนั้นๆ เช่น กลยุทธ์ด้านที่ดินพบว่ามีการเลือกที่ดินที่มีศักยภาพในการเติบโตและมีมูลค่าสูงขึ้นในอนาคตเพื่อประโยชน์ด้านการลงทุนของผู้บริโภค และกลยุทธ์การเลือกที่ดินรองเพื่อที่ผู้บริโภคจะได้เข้าถึงราคาขายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ K. Miller et al. (2020) ซึ่งระบุว่า ข้อดีของการประกอบธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการทำธุรกิจ ความคล่องตัวในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

3) กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างองค์กร จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์กรของบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีการออกแบบที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจทั้งระดับองค์กรและระดับโครงการ ดังภาพที่ 36 เช่น บริษัทรูปแบบครอบครัวว่าจ้างทีมการตลาด (Marketing) รูปแบบบุคลากรภายนอกองค์กรเนื่องจากกลยุทธ์ทางการเงินที่ใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด จึงไม่เร่งรีบนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัทและการไม่มีภาระด้านดอกเบี้ย ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวว่าจ้างทีมการตลาดเป็นพนักงานประจำเนื่องจากกลยุทธ์ด้านการเงินที่ใช้เงินกู้ร่วมกับเงินทุนส่วนตัว จึงต้องรีบปิดการขายและนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dereck F. Channon and Adrian A. Caldart (2015) ซึ่งระบุว่า โครงสร้างองค์กรมักถูกกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Structure follows strategy) อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนที่เหลือใน 7S Model ตามทฤษฎีของ McKinsey อีกด้วย



ภาพที่ 36: กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ส่งผลต่อโครงสร้างองค์กรของ

บริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

4) กลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัทขนาดเล็กเลือกใช้ส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ ผู้วิจัยจะอ้างอิงองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันโดย Michael E. Porter (1980) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้ 1) สินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นยากที่จะหาผู้เลียนแบบได้ 2) การผลิตด้วยต้นทุนเฉลี่ยที่ต่ำกว่าคู่แข่งจนสามารถสร้างผลกำไรได้สูง และ 3) การสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสูงจนสามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง จากการศึกษาพบว่าบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษามักใช้กลยุทธ์หลายส่วนผสมผสานกัน โดยกลยุทธ์ที่บริษัทส่วนใหญ่เลือกใช้เป็นกลยุทธ์หลัก ได้แก่ “กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์” ส่งผลให้สถาปัตยกรรมบ้านพักอาศัยในโครงการของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษามีเอกลักษณ์ มีความโดดเด่นและแตกต่าง จนสามารถสร้างชื่อเสียง ดึงดูดผู้บริโภคสมัยใหม่ และปิดการขายได้อย่างรวดเร็ว เช่น โครงการ HOF Udomsuk ของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ได้รับรางวัลชนะเลิศรายการ Best Housing Architectural Design (Bangkok) จากเวที Thailand Property Awards 2020⁵⁸ และโครงการ PLUME Watcharaphon-Ekkamai ของบริษัท เอส เอส เตท พลัส สามารถปิดการขายได้จำนวนมากในปี พ.ศ. 2564 จนมีรายได้รวมเพิ่มขึ้นถึง 82,913.67% จากปีก่อน⁵⁹ เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาเฉพาะทั้ง 4 บริษัทและบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานครจะพบว่าถึงแม้ในภาพรวมบริษัทส่วนมากเป็นบริษัทที่ขาดทุน โดยมีจำนวนมากกว่าบริษัทที่ได้กำไรถึง 2.86 เท่า เมื่อใช้กลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าวสามารถทำให้บริษัทขนาดเล็กมีผลกำไรที่ดีได้

5) บริษัทขนาดเล็กมีแนวทางในการลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจโดยการพลิกปัญหาให้เป็นโอกาสและนำมาปรับใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ จากการศึกษาพบว่าบริษัทขนาดเล็กทั้งรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวพบปัญหาที่สำคัญร่วมกัน 3 ประการ ได้แก่ ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาจากภาครัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งธรรม เกียรติศิริชาติ (2554) และ รุจิรา ชินสุข (2553) ซึ่งระบุว่า บริษัทขนาดเล็กมักพบปัญหา 5 ส่วนหลัก ได้แก่ ปัญหาด้านการขายตลาด ปัญหาด้านการขาดแคลนฝีมือแรงงาน ปัญหาด้านเงินทุน ปัญหาด้านอุปสรรคจากภาครัฐ และปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามบริษัทขนาดเล็กมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของปัญหาในแต่ละส่วนและมีการเตรียมพร้อมรับมือปัญหาดังกล่าวอย่างมีแบบแผน รวมถึงมีการออกแบบแนวทางการลดปัญหาเหล่านั้นให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ จึงทำให้สามารถก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ เช่น การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสโดยการลงมือพัฒนาโครงการในช่วงที่เศรษฐกิจย่ำแย่เพื่อที่จะได้ก้าวไปข้างหน้าก่อนบริษัทอื่นๆ อย่างไรก็ตามการใช้วิธีดังกล่าวทางผู้ประกอบการได้ทำการวิเคราะห์มาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นผู้ที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะภูมิหลังขององค์กรทั้งบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนรูปแบบการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาโครงการ อีกทั้งยังส่งผลโดยตรงต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร โดยบริษัททั้ง 2 รูปแบบสามารถสร้างกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้ผ่านกระบวนการทำความเข้าใจองค์ประกอบที่มาของธุรกิจของตนเอง วิเคราะห์และดึงดูดเด่นเหล่านั้นนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีเอกลักษณ์ในแต่ละส่วน และ

⁵⁸ “HOF Udomsuk”, สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2565, <https://www.uni-living.co.th/>

⁵⁹ “ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2563)”, 8 มีนาคม 2565, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2565, <https://datawarehouse.dbd.go.th>

พัฒนาต่อยอดสู่กลยุทธ์การแข่งขันที่มีการผสมผสานกลยุทธ์ที่หลากหลายตามวิสัยทัศน์และความถนัดเฉพาะทางของ ทีมผู้บริหารในแต่ละบริษัท

6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

จากการศึกษากรณีศึกษา ผู้วิจัยพบข้อค้นพบที่สำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่อยู่นอกตลาดหลักทรัพย์และเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัย ส่วนมากเป็นบริษัทอายุไม่เกิน 15 ปี มีจำนวนมากถึง 63.4% สะท้อนให้เห็นว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัยในปัจจุบันประกอบไปด้วยผู้ประกอบการหน้าใหม่เป็นจำนวนมาก และเป็นกลุ่มที่มีความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามบริษัทขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มีผลการดำเนินการขาดทุนมากกว่าบริษัทที่ได้กำไรถึง 2.86 เท่า
- 2) องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเริ่มต้นธุรกิจของบริษัทขนาดเล็กทั้งรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ได้แก่ “การเห็นความเป็นไปได้ของตลาด” ทั้งนี้บริษัทขนาดเล็กมีเครื่องหมายการค้า (Brand) ที่ยังไม่เข้มแข็งและยังไม่เป็นที่รู้จักมากเท่าบริษัทขนาดใหญ่ ทีมผู้บริหารทั้งบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจึงให้ความสำคัญกับการตลาดอย่างมาก โดยเฉพาะการตลาดช่องทางออนไลน์ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) และการปิดการขาย
- 3) จุดเด่นที่สำคัญของบริษัทขนาดเล็กในการพัฒนาโครงการ ได้แก่ “การดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด” ตั้งแต่ช่วงเริ่มพัฒนาโครงการจนถึงช่วงที่ลูกค้าเข้าอยู่อาศัย ด้านการพัฒนาโครงการบริษัทขนาดเล็กมีจุดแข็งด้านความคล่องตัว ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน สามารถปรับตัวและตัดสินใจได้รวดเร็วเมื่อต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรค อย่างไรก็ตามบริษัทขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นที่ดิน เงินทุน หรือบุคลากร ส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กมีความสามารถในการพัฒนาโครงการที่ละจำนวนไม่มาก และเติบโตช้ากว่าบริษัทขนาดใหญ่
- 4) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของบริษัทขนาดเล็ก ได้แก่ ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาด้านการเงินและการสะสมที่ดิน ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาจากภาครัฐ เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กมีข้อดีด้านความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง จึงสามารถก้าวข้ามปัญหาได้โดยการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เช่น กลยุทธ์การเลือกที่ดินรองเพื่อก้าวข้ามปัญหาด้านเงินทุนและการสะสมที่ดิน กลยุทธ์การตั้งกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น
- 5) บริษัทขนาดเล็กทั้งรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวต่างมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและโครงสร้างองค์กรที่มีเอกลักษณ์ อยู่รอดและสร้างผลกำไรได้ บริษัทรูปแบบครอบครัวมีทั้งองค์กรที่ไม่ปรับโครงสร้างองค์กรและว่าจ้างพนักงานภายนอกในส่วนที่ตนไม่ชำนาญ และองค์กรที่ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นรูปแบบผสม (Mixed) แต่ยังคงสัดส่วนสมาชิกภายในครอบครัวให้มีจำนวนมากและเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อขยายองค์ความรู้และขยายธุรกิจ ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีการ

ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจตลอดเวลา เช่น ในอดีตพัฒนาที่ดินเดิมของครอบครัวจึงมีผู้บริหารเพียง 1 คน (One Director) เมื่อต้องการขยายขายโดยการหาที่ดินใหม่เพื่อพัฒนาต่อ จึงมีหุ้นส่วนเพิ่มอีก 2 คน (Partner) โดยหนึ่งในหุ้นส่วนเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านที่ดิน เป็นต้น

6.4 ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปและอภิปรายผลนำมาซึ่งข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาผู้วิจัยพบข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ ดังนี้ ปัจจุบันผู้บริโภคเปิดรับแบรนด์อสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กมากยิ่งขึ้น และมีพฤติกรรมในการซื้อบ้านที่ต่างไปจากสมัยก่อน โดยจะเริ่มจากการค้นคว้าข้อมูลโครงการ แนวคิดการออกแบบสถาปัตยกรรม รวมถึงประวัติเจ้าของโครงการผ่านอินเทอร์เน็ตก่อนเยี่ยมชมโครงการ จากนั้นจึงทำการนัดหมายเพื่อเข้าชมโครงการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันว่าผลิตภัณฑ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้ศึกษามาหรือไม่ ผู้วิจัยจึงแนะนำให้ผู้ประกอบการสร้างตัวตนของแบรนด์ให้แข็งแรงผ่านการตลาดช่องทางออนไลน์ ซึ่งเป็นช่องทางหลักในการเข้าถึงข้อมูลของผู้บริโภคยุคใหม่ ด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- (1) **กลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างตัวตน (Brand Awareness)** เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กยังมีเครื่องหมายการค้า (Brand) ที่ยังไม่แข็งแกร่งเท่าบริษัทขนาดใหญ่ จึงควรสร้างพื้นที่ในช่องทางออนไลน์ให้ผู้บริโภคได้เข้าไปศึกษาถึงประวัติผู้ประกอบการ แนวคิดการดำเนินงาน แนวคิดการออกแบบโครงการ เพื่อสร้างความใกล้ชิดและความไว้วางใจจากผู้บริโภค โดยบริษัทรูปแบบครอบครัวสามารถสร้างความน่าเชื่อถือจากข้อมูลภูมิหลังด้านอสังหาริมทรัพย์ของครอบครัว และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวสามารถสร้างความน่าเชื่อถือจากประวัติและความชำนาญเฉพาะด้านของทีมผู้บริหาร
- (2) **กลยุทธ์การตลาดเพื่อปิดการขาย** ปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลักมากขึ้นตั้งแต่สินค้าขนาดเล็กไปจนถึงสินค้าขนาดใหญ่ เช่น บ้าน คอนโด การจัดทำโปรโมชั่นตามความสนใจเฉพาะของกลุ่มลูกค้า และการสื่อสารจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ให้ตรงสุดและโดนใจลูกค้า รวมถึงการออกแบบสื่อออนไลน์ (Social Media) ให้มีความสะดวกในการสอบถามข้อมูล สามารถจองหรือสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็ว จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กสามารถปิดการขายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

นอกจากนี้บริษัทเปิดใหม่มักมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายไม่มากเท่าบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้บริโภคมายาวนานและมีเงินทุนในการเก็บข้อมูลสูง จึงมีความเสี่ยงสูงที่จะผลิตสินค้าออกมาไม่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการตรวจสอบตลาดในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอระหว่างการออกแบบ และเก็บข้อมูลระหว่างการขายจากผู้เข้าชมโครงการ หากพบว่าสินค้าไม่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย บริษัทขนาดเล็กสามารถใช้ข้อดีด้านความคล่องตัวและความยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนประเภทสินค้า รูปแบบผลิตภัณฑ์ หรือเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ในกรณีที่โครงการสร้างเสร็จแล้ว เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายและสร้างผลกำไรแก่บริษัทได้

ทางด้านโครงสร้างองค์กร เนื่องจากบริษัทรูปแบบครอบครัวมักบริหารธุรกิจโดยใช้ประสบการณ์ที่ถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ เข้ามาเสริมการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาโครงการเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพที่ดีมากยิ่งขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด สถาปนิก วิศวกร ผู้ดูแลการก่อสร้าง เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทรูปแบบครอบครัวมักพัฒนาโครงการโดยการใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด หากมีผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินดูแลแผนการเงิน ผู้ประกอบการอาจได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าการใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวถึงแม้จะมีองค์ความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านในการพัฒนาโครงการ แต่ก็มีประสบการณ์และเงินทุนน้อยกว่าบริษัทรูปแบบครอบครัว ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีโครงสร้างองค์กรที่ผู้บริหารที่มีความชำนาญครบถ้วนทั้ง 4 ด้านที่สำคัญในการพัฒนาโครงการ เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ด้านที่ดิน ด้านการตลาด ด้านการออกแบบ และด้านการเงิน

2) ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่ส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็ก

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าบริษัทขนาดเล็กพบปัญหาและอุปสรรคมากมาย เช่น ปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาด้านเงินทุน ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาจากภาครัฐ หน่วยงานที่ส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็กสามารถพัฒนานโยบายเพื่อช่วยเหลือบริษัทขนาดเล็กได้ ดังนี้

- (1) **นโยบายที่เอื้อให้บริษัทขนาดเล็กสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้** เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กหน้าใหม่อาจไม่มีประวัติการทำธุรกิจสั่งหาริมทรัพย์มาก่อน รวมถึงการกู้ยืมเงินต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันสูง บริษัทขนาดเล็กจึงไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้และต้องใช้เงินทุนส่วนตัวหรือการกู้ยืมนอกระบบ ส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กเติบโตช้าและมักไม่มีแผนการขยายธุรกิจ
- (2) **นโยบายส่งเสริมการจ้างงานภายในบริษัทขนาดเล็ก** เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุน บริษัทขนาดเล็กจึงมีพนักงานจำนวนไม่มาก เจ้าของธุรกิจจึงต้องดำเนินงานด้วยตนเองหลายส่วน ส่งผลให้ขาดเวลาในการวางแผนพัฒนาและขยายธุรกิจให้เติบโต
- (3) **นโยบายเผยแพร่กฎระเบียบการทำงานร่วมกับภาครัฐ** เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กมักพบปัญหาการตีความที่แตกต่างกันของหน่วยงานแต่ละเขต ทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้เงินและเวลาจำนวนมากในการประสานงานกับภาครัฐ หากภาครัฐมีกฎระเบียบที่ชัดเจนสอดคล้องตรงกันทุกหน่วยงานจะช่วยให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กวางแผนการดำเนินธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น

3) ข้อเสนอแนะต่องานวิจัยในอนาคต

จากการคัดกรองข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ผู้วิจัยพบว่าบริษัทจำนวนมากที่มีชื่อเพียงในนามการจดทะเบียนแต่ไม่มีธุรกิจดำเนินอยู่จริง รวมถึงพบว่าการจดทะเบียนบริษัทผิดหมวดหมู่จำนวนมาก จึงทำให้ตัวเลขในการคัดกรองข้อมูลไม่สอดคล้องกับบริษัทที่ดำเนินการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยที่แท้จริง เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านเวลาผู้วิจัยจึงยึดข้อมูลที่ปรากฏอย่างเป็นทางการในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในงานวิจัยครั้งต่อไปหากมีผู้วิจัยศึกษาภาพรวมของบริษัทขนาดเล็กในเชิงมหภาค จะเป็นการเสริมฐานข้อมูลจุลภาคของวิทยานิพนธ์เล่มอื่นๆ ที่ได้จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

- Alt, R. and Zimmermann, HD. 2001. "Introduction to Special Section – Business Models," *Electronic Markets*.
- Baden-Fuller, C. and Morgan. 2010. "Business Models as Models," *Long Range Planning* (43:2-3). 156-171.
- Bellman, R.; Clark, C.E.; Malcolm, D.G., Craft, C.J.; Ricciardi, F.M. 1957. "On the construction of a multi-stage, multi-person business game," *Operations Research* 5 (4).
- Brem, A.. 2008. "The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship – Conceptual Background and Essays on Selected Theoretical and Empirical Aspects," *Gabler Verlag*.
- Business to you. "Three Levels of Strategy: Corporate Strategy, Business Strategy and Functional Strategy" สืบค้น 28 กุมภาพันธ์ 2564, <https://www.business-to-you.com/levels-of-strategy-corporate-business-functional/>.
- Dereck F. Channon and Adrian A. Caldart. "McKinsey 7S Model" (Wiley Encyclopedia of Management, 2015).
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. 2016. "Doing more with less: Innovation input and output in family firms," *Academy of Management Journal*, 59(4). 1224-1264.
- GAZPROM ENERGY. "What is the lean business model, and what are its benefits" สืบค้น 16 เมษายน 2564, <https://www.gazprom-energy.co.uk/blog/what-is-the-lean-business-model-and-what-are-its-benefits/>.
- Hiebl, M. R. W. 2013. "Risk aversion in family firms: What do we really know?" *Journal of Risk Finance*, 14(1).
- H.M. Haugh & L. McKee. 2003. "'It's just like a family' – shared values in the family firm," *Community, Work & Family*, Vol. 6, No.2, 2003. 142-149
- John C. et al. 2017. "SME international business models: The roles of context and experience"
- Dr. Kristel, M.. 2020. "Business model big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research," *Journal of Business Research*. 1-6.
- Kenan Spaho. "7S Model as a Framework for Project Management" (Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, 2014). 450-454.
- Michael E. Porter. 1985. "COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Performance"
- Miles, Netherton & Schmitz. 2015. "Real Estate Development Principles and Process" *Urban Land Institute*, 31-33.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C.L., 2005. "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept," *Communication of the Association for Information Systems*.
- Teece, D. J.. 2010. "Business models, business strategy and innovation," *Long Range Planning*

(43:2-3). 172-194.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. “การจดทะเบียนธุรกิจประจำเดือนธันวาคม 2563 และปี 2563” สืบค้น 23 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469419429.

ณัชชา แจ่มนุช. “ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและขนาดกลางที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

ดำรงสิทธิ์ พัฒนะเอนก. “การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ. 2550.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553

ถิรวัฒน์ พิมพ์วิน. “กระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยโดยการมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาโครงการที่อยู่อาศัยโค-เฮาส์ซิง (Co-Housing) และโครงการบ้านมั่นคง.” เจด-ดี : วารสารวิชาการ การออกแบบสภาพแวดล้อม ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562), 2562.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. “รายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 4/2563” สืบค้น 28 กุมภาพันธ์ 2564.

https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2020_hra6gjp6.pdf.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. “เกณฑ์การแบ่งวิสาหกิจตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม” สืบค้น 11 พฤศจิกายน 2564.

https://www.bot.or.th/Thai/ConsumerInfo/List_Infolmage/SMEs.jpg

ธนาคารอาคารสงเคราะห์. “ทิศทางการพัฒนาที่อยู่อาศัย” สืบค้น 3 มีนาคม 2565,

https://www.researchgate.net/profile/KongkoonTochaiwat/publication/304462250_Innovative_Real_Estate_Development/links/5f58f14c92851c0789583c0d/Innovative-Real-Estate-Development.pdf

ดร.ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. “3 Levels of Strategy” สืบค้น 28 กุมภาพันธ์ 2564,

<https://drpiyanan.com/2019/07/07/3-levels-of-strategy/>.

รุจิรา ชินสุช. “การวิเคราะห์โครงสร้างเงินทุนของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์มหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.

รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ. “การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

วรพงศ์ งามสิริมงคลชัย. “รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษา บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. “ผลกระทบจากการปรับนิยามใหม่ต่อ GDP MSME”

สืบค้น 23 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200821111332.pdf.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. “GDP MSME ไตรมาสที่สามของปี 2563 และคาดการณ์
แนวโน้มเศรษฐกิจปี 2563 – 2564” สืบค้น 23 กุมภาพันธ์ 2564, [https://www.sme.go.th/upload
/mod_download/download-20200821111332.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200821111332.pdf).





บทสัมภาษณ์บริษัท เวนติ แลนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด

1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ที่มาของธุรกิจ</p> <p><u>คุณสนิยา ควรคิด 1. เริ่มต้นทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการสืบทอดธุรกิจจากครอบครัวในรุ่นที่ 3 โดยรุ่นที่ 1 ได้แก่ คุณตา คุณยาย และรุ่นที่ 2 ได้แก่ คุณพ่อ คุณแม่ ทำผลิตภัณฑ์อาคารพาณิชย์ ตึกแถวให้เช่า 2. เมื่อดำเนินมาถึงรุ่นที่ 3 คุณสนิยา ควรคิด จึงตัดสินใจแยกออกมาทำกับสามีเพื่อทำผลิตภัณฑ์ใหม่ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไปได้แก่ โครงการจัดสรรประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office) 3. ทางครอบครัวมีที่ดินอยู่แล้วจึงอยากนำมาพัฒนา และ 4. เน้นการใช้เงินลงทุน 100%</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เริ่มต้นทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการสืบทอดธุรกิจจากครอบครัว 2. เมื่อดำเนินมาถึงรุ่นที่ 3 คุณสนิยา ควรคิด จึงตัดสินใจแยกออกมาทำกับสามีเพื่อทำผลิตภัณฑ์ใหม่ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไปได้แก่ โครงการจัดสรรประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office) 3. ทางครอบครัวมีที่ดินอยู่แล้วจึงอยากนำมาพัฒนา 4. เน้นการใช้เงินลงทุน 100% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ครอบครัวมีภูมิหลังทางด้านอสังหาริมทรัพย์ 2. เห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office) 3. มีที่ดินของทางครอบครัว 4. มีเงินทุน
<p>แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน</p> <p>ทางบริษัท <u>1. ทำธุรกิจเหมือนไม่ใช่ธุรกิจ คือ 2. เราชอบเรารักในงานของเรา จึงศึกษา Target Market ว่าต้องการอะไร แล้ว 3. ทำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวด้วยคุณภาพเหมือนเราสร้างเพื่ออยู่อาศัยเอง</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำธุรกิจเหมือนไม่ใช่ธุรกิจ 2. เราชอบเรารักในงานของเรา 3. ทำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวด้วยคุณภาพเหมือนเราสร้างเพื่ออยู่อาศัยเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำธุรกิจด้วยความรัก สร้างบ้านที่มีคุณภาพเสมือนอยู่อาศัยเอง
<p>โครงสร้างองค์กร</p> <p><u>1. บริษัท เวนติ แลนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด ประกอบไปด้วยหุ้นส่วนทั้งหมด 2 ท่าน ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์และสามี</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัท เวนติ แลนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด ประกอบไปด้วยหุ้นส่วนทั้งหมด 2 ท่าน ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์และสามี 2. ทำงานร่วมกับบุคลากร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีหุ้นส่วน 2 ท่าน ความสัมพันธ์สามี-ภรรยา

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>การทำงานจะ <u>2. ทำงานร่วมกับบุคลากรภายนอกองค์กรอีก 2 ฝ่ายหลัก ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการ (Project Consultant) ซึ่งเป็นพี่ชายของผู้ให้สัมภาษณ์ และวิศวกรผู้ควบคุมความถูกต้องของวัตถุดิบและการก่อสร้าง</u></p> <p>ทางด้าน <u>3. พนักงานภายในองค์กรมีทั้งหมด 2 ท่าน ได้แก่ พนักงานฝ่ายบัญชี และพนักงานด้านวิศวกร</u> นอกเหนือจากนั้นจะเป็นการ <u>4. ดำเนินงานร่วมกับพนักงานภายนอกองค์กร (External Outsource) ซึ่งมีข้อดีในการประหยัดต้นทุนในช่วงเวลา เช่น ช่วงรอยต่อโครงการ หากจ้างพนักงานประจำจะมีตำแหน่งที่ว่างงานในช่วงเวลาดังกล่าว ทำให้เสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็นได้ เช่น บุคลากรการก่อสร้าง บุคลากรการขาย เป็นต้น</u></p>	<p>ภายนอกองค์กรอีก 2 ฝ่ายหลัก ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการ (Project Consultant) ซึ่งเป็นพี่ชายของผู้ให้สัมภาษณ์ และวิศวกรผู้ควบคุมความถูกต้องของวัตถุดิบและการก่อสร้าง</p> <p>3. พนักงานภายในองค์กรมีทั้งหมด 2 ท่าน ได้แก่ พนักงานฝ่ายบัญชี และพนักงานด้านวิศวกร</p> <p>4. ดำเนินงานร่วมกับพนักงานภายนอกองค์กร (External Outsource) ซึ่งมีข้อดีในการประหยัดต้นทุนในช่วงเวลา เช่น ช่วงรอยต่อโครงการ</p>	<p>2. บุคลากรภายนอกองค์กร 2 ฝ่ายหลัก ได้แก่ ที่ปรึกษาโครงการและวิศวกรควบคุมงาน</p> <p>3. พนักงานในองค์กร 2 ท่าน ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิศวกรรม</p> <p>4. ด้านอื่นๆ เป็นพนักงานภายนอกองค์กร (External Outsource)</p>

1. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับบริษัท)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p><u>กลยุทธ์ด้านที่ดิน</u></p> <p><u>1. กลยุทธ์ด้านที่ดินมี 2 แบบ ได้แก่ การมีที่ดินก่อนแล้วพิจารณาว่าเหมาะกับตลาดกลุ่มใด (Supply-Driven) และการมองหาที่ดินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven) ทั้งนี้เนื่องจาก 2. ทางครอบครัวมีที่ดินอยู่แล้วจึงอยากนำมาพัฒนา วิธีดังกล่าวมีข้อดีด้านความคุ้มค่าแก่ผู้ลงทุน เนื่องจากประหยัดต้นทุนด้านที่ดินจากราคาที่ดินเดิม ส่งผลให้ราคาขายสามารถลงมาต่ำกว่าแบรนด์ต่างๆ ได้ ในมุมมองของผู้ให้</u></p>	<p>1. กลยุทธ์ด้านที่ดินมี 2 แบบ ได้แก่ การมีที่ดินก่อนแล้วพิจารณาว่าเหมาะกับตลาดกลุ่มใด (Supply-Driven) และการมองหาที่ดินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Demand-Driven)</p> <p>2. ทางครอบครัวมีที่ดินอยู่แล้วจึงอยากนำมาพัฒนา วิธีดังกล่าวมีข้อดีด้านความ</p>	<p>1. ใช้ทั้งกลยุทธ์ Supply-Driven และ Demand-Driven</p> <p>2. ข้อดีของ Supply-Driven ได้แก่ ต้นทุนที่ดินราคาถูก</p> <p>3. ข้อดีของ Demand-Driven ได้แก่ การขายได้รวดเร็ว ลูกค้าเข้าหาลดต้นทุนด้าน</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>สัมภาษณ์มองว่า หากเป็นไปได้ 3. การเลือกกลุ่มเป้าหมายแล้วค่อยมองหาที่ดิน เป็นวิธีที่ง่ายกว่า ข้อดีของวิธีดังกล่าวคือ ขายได้รวดเร็ว ลูกค้าเข้าหา และไม่ต้องมีต้นทุนด้านการตลาดเยอะ แต่จะมีข้อเสีย ด้านต้นทุนที่ดินสูงทดแทน</p> <p>4. ที่ดินที่ทางบริษัทมองหาจะเน้นพื้นที่ที่ทางครอบครัวเคยพัฒนามาก่อน เช่น บางกะปิ ลาดพร้าว เกษตร-นวมินทร์ เลียบทางด่วนเอกมัย-รามอินทรา เป็นต้น เนื่องจากรู้ตลาดบริเวณดังกล่าว มีความคุ้นเคย ทั้งนี้มีการมองที่ดินบริเวณอื่นอยู่บ้าง แต่ยังไม่ได้เริ่มพัฒนาโครงการ</p>	<p>คุ่มค่าแก่ผู้ลงทุน เนื่องจากประหยัดต้นทุนด้านที่ดินจากราคาที่ดินเดิม</p> <p>3. การเลือกกลุ่มเป้าหมายแล้วค่อยมองหาที่ดินเป็นวิธีที่ง่ายกว่า ข้อดีของวิธีดังกล่าวคือ ขายได้รวดเร็ว ลูกค้าเข้าหา และไม่ต้องมีต้นทุนด้านการตลาดเยอะ แต่จะมีข้อเสียด้านต้นทุนที่ดินสูงทดแทน</p> <p>4. ที่ดินที่ทางบริษัทมองหาจะเน้นพื้นที่ที่ทางครอบครัวเคยพัฒนามาก่อน เช่น บางกะปิ ลาดพร้าว เกษตร-นวมินทร์ เลียบทางด่วนเอกมัย-รามอินทรา เป็นต้น เนื่องจากรู้ตลาดบริเวณดังกล่าว มีความคุ้นเคย</p>	<p>การตลาด</p> <p>4. การเลือกพัฒนาที่ดินในทำเลที่มีข้อมูลและมีความคุ้นเคย</p>
<p>กลยุทธ์ด้านการตลาด</p> <p>ปัจจุบันโครงการที่พัฒนาเป็นประเภท Townhouse Home Office ซึ่งเหมาะทั้งสำหรับพักอาศัยและจัดทำเป็นสำนักงาน 1. <u>กลุ่มเป้าหมายจึงแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคนเรียนมหาวิทยาลัยใกล้จบ กลุ่มคนเริ่มทำงาน (First Jobber) และกลุ่มคนที่ทำงานมาได้สักพัก</u> โดยมุ่งเน้นไปที่คนรุ่นใหม่ que เริ่มทำงานและมีธุรกิจส่วนตัวควบคู่ไปด้วย หรือกลุ่มคนที่มืธุรกิจส่วนตัวเพียงอย่างเดียว เช่น ธุรกิจขายของออนไลน์ ธุรกิจค้าปลีก (Retail) เนื่องจากหากเป็นกลุ่มคนที่ประสบความสำเร็จแล้วระยะหนึ่ง</p>	<p>1. กลุ่มเป้าหมายจึงแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคนเรียนมหาวิทยาลัยใกล้จบ กลุ่มคนเริ่มทำงาน (First Jobber) และกลุ่มคนที่ทำงานมาได้สักพัก</p> <p>2. ที่ดินที่มีอยู่แล้วจะมีต้นทุนที่ดินต่ำ แต่ต้นทุนการตลาดจะสูงกว่าปกติ โดยเฉพาะที่ดินในซอยจะต้องมีการลงทุนด้านการตลาด เช่น ป้ายขนาดใหญ่ (Billboard)</p> <p>3. ที่ดินที่ลงทุนใหม่จะมีต้นทุน</p>	<p>1. กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม - กลุ่มคนใกล้จบมหาวิทยาลัย - กลุ่มคนเริ่มทำงาน - กลุ่มคนทำงานมาระยะหนึ่ง</p> <p>2. การพัฒนาที่ดินเดิมมีต้นทุนการตลาดสูง ในขณะที่การพัฒนาที่ดินใหม่มีต้นทุนการตลาดที่ต่ำกว่า</p> <p>3. ต้นทุนการตลาดเฉลี่ยอยู่ที่ 3-5%</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>อาจมองหาบ้านที่ขนาดใหญ่กว่าบ้านของทางโครงการ</p> <p>จากประสบการณ์พบว่า <u>2. ที่ดินที่มีอยู่แล้วจะมีต้นทุนที่ดินต่ำ แต่ต้นทุนการตลาดจะสูงกว่าปกติ โดยเฉพาะที่ดินในซอยจะต้องมีการลงทุนด้านการตลาด เช่น ป้ายขนาดใหญ่ (Billboard) แต่ 3. ที่ดินที่ลงทุนใหม่จะมีต้นทุนการตลาดที่เบาลง โดยรวมแล้วทั้ง 2 รูปแบบต้นทุนการตลาดอยู่ที่ประมาณ 3-5%</u> ทางบริษัททำการตลาดแบบออนไลน์และออฟไลน์ โดย <u>4. การตลาดออนไลน์จะเน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) เช่น Instagram Facebook และเว็บไซต์ซื้อขายบ้าน</u> ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าช่องทางออนไลน์ลูกค้าจะเน้นเข้ามาดูและศึกษาข้อมูล แต่ <u>5. กลุ่มลูกค้าที่จะมาเยี่ยมชมบ้านตัวอย่างจริงๆ ส่วนมากจะเห็นมาจากสื่อออนไลน์ เช่น ป้ายขนาดใหญ่ (Billboard) ก่อนที่จะโทรเข้ามาเพื่อนัดเข้าชมโครงการ</u></p>	<p>การตลาดที่เบาลง</p> <p>4. โดยรวมแล้วทั้ง 2 รูปแบบต้นทุนการตลาดอยู่ที่ประมาณ 3-5%</p> <p>5. การตลาดออนไลน์จะเน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) เช่น Instagram Facebook และเว็บไซต์ซื้อขายบ้าน</p> <p>6. กลุ่มลูกค้าที่จะมาเยี่ยมชมบ้านตัวอย่างจริงๆ ส่วนมากจะเห็นมาจากสื่อออนไลน์ เช่น ป้ายขนาดใหญ่ (Billboard) ก่อนที่จะโทรเข้ามาเพื่อนัดเข้าชมโครงการ</p>	<p>4. การตลาดออนไลน์เน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) และการตลาดออฟไลน์เน้นดึงดูดการเข้าเยี่ยมชมโครงการ</p>
<p>กลยุทธ์ด้านการออกแบบ</p> <p>กลยุทธ์การออกแบบ <u>1. เน้นความทันสมัย มีความโปร่งโล่ง เน้นแสงธรรมชาติ มีช่องแสง ช่องลม มีการระบายอากาศ การประหยัดพลังงาน 2. นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องระบบไฟฟ้าประปาที่ออกแบบให้เกิดความสะดวกในการดูแล ซ่อมแซมบำรุงภายหลังได้สะดวก การเดินสายไฟให้เป็นระเบียบทำให้แก้ไขเพิ่มเติมได้ง่าย และการมีช่อง Service ภายนอกอาคารทำให้สะดวกต่อการซ่อมแซมและ</u></p>	<p>1. เน้นความทันสมัย มีความโปร่งโล่ง เน้นแสงธรรมชาติ มีช่องแสง ช่องลม มีการระบายอากาศ การประหยัดพลังงาน</p> <p>2. นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องระบบไฟฟ้าประปาที่ออกแบบให้เกิดความสะดวกในการดูแล ซ่อมแซมบำรุงภายหลังได้สะดวก การเดินสายไฟให้</p>	<p>1. การออกแบบที่ทันสมัย ประหยัดพลังงาน</p> <p>2. การก่อสร้างที่มีคุณภาพในราคาที่จับต้องได้</p> <p>3. การออกแบบงานระบบให้สะดวกต่อการซ่อมแซมบำรุง</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p><u>ต่อเติม</u> เนื่องจากทางบริษัทเป็นแบรนด์ใหม่ ไม่สามารถสู้แบรนด์ใหญ่ได้ จึง <u>3. เน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพให้สู่แบรนด์ดังได้ในราคาที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้</u> นอกจากนี้เนื่องจากทางบริษัททำโครงการจำนวนหน่วยบ้านไม่เยอะ จึงสามารถลงทุนในเรื่องการก่อสร้าง การบริหารการก่อสร้างให้มีคุณภาพได้ <u>4. กลุ่มลูกค้าที่เน้นคุณภาพไม่เน้นแบรนด์ น่าจะถูกใจผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท</u></p>	<p>เป็นระเบียบทำให้แก้ไขเพิ่มเติมได้ง่าย และการมีช่อง Service ภายนอกอาคารทำให้สะดวกต่อการซ่อมแซมและต่อเติม</p> <p>3. เน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพให้สู่แบรนด์ดังได้ในราคาที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้</p> <p>4. กลุ่มลูกค้าที่เน้นคุณภาพไม่เน้นแบรนด์น่าจะถูกใจผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท</p>	
<p>กลยุทธ์ด้านการเงิน</p> <p>กลยุทธ์ด้านการเงิน <u>1. เน้นการใช้เงินลงทุน 100% ไม่มีการยื่นกู้ธนาคาร</u> โครงการของทาง <u>2. บริษัทจึงใช้กลยุทธ์การสร้างเสร็จแล้วค่อยขาย จะไม่มีการเปิดจอง Pre-Sale ไม่มีการวางเงินดาวน์</u> ฉะนั้น <u>3. เมื่อลูกค้าเข้าเยี่ยมชมโครงการ จะพบกับบ้านที่สร้างเสร็จแล้ว เห็นบ้านตัวอย่างที่สมบูรณ์ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถขายได้รวดเร็วขึ้น</u> นอกจากนี้ยังสามารถ <u>4. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการเองได้ และเมื่อไม่ต้องยื่นกู้ธนาคาร จึง</u><u>5. ไม่มีภาระด้านดอกเบี้ยจากธนาคารที่ต้องมาบวกเป็นต้นทุนบ้านซึ่งส่งผลให้ราคาขายสูงขึ้นตามไปด้วย</u></p>	<p>1. เน้นการใช้เงินทุน 100% ไม่มีการยื่นกู้ธนาคาร</p> <p>2. บริษัทจึงใช้กลยุทธ์การสร้างเสร็จแล้วค่อยขาย จะไม่มีการเปิดจอง Pre-Sale ไม่มีการวางเงินดาวน์</p> <p>3. เมื่อลูกค้าเข้าเยี่ยมชมโครงการจะพบกับบ้านที่สร้างเสร็จแล้ว เห็นบ้านตัวอย่างที่สมบูรณ์ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถขายได้รวดเร็วขึ้น</p> <p>4. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการเองได้</p> <p>5. ไม่มีภาระด้านดอกเบี้ยจากธนาคารที่ต้องมาบวกเป็นต้นทุนบ้านซึ่งส่งผลให้ราคาขายสูงขึ้นตามไปด้วย</p>	<p>1. การใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด</p> <p>2. เมื่อไม่กู้เงินจากธนาคาร จึงใช้กลยุทธ์การสร้างเสร็จแล้วค่อยขายได้</p> <p>3. ข้อดีของกลยุทธ์ดังกล่าว</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าเชื่อมั่นเมื่อเห็นบ้านตัวอย่าง - กำหนดระยะเวลาการดำเนินโครงการได้ - ไม่มีต้นทุนดอกเบี้ย

4. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับโครงการ)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ช่วงก่อนก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Process)</p> <p>ช่วงก่อนก่อสร้าง จะทำการตลาดกันเองกับทีมแอดมินที่มีหน้าที่ทำบัญชีด้วย โดยจะ <u>1. ทำการศึกษา คู่แข่ง ราคา วัสดุ ทำเลที่ตั้งของโครงการ คู่แข่งทั้งขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก และขนาดที่เท่ากับโครงการของทางบริษัท จากนั้นจะศึกษาและกำหนดว่าทางแบรนด์ต้องการอยู่จุดไหนในตลาด (Brand Position) จะเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบใด แล้วจะกำหนดราคาขายเท่าใด</u> เช่น ละแวกเกษตร-นวนินทร์ โครงการประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) และโฮมออฟฟิศ (Home Office) พัฒนาไปได้ดี ในขณะที่บ้านเดี่ยวทางแบรนด์สู้ไม่ไหว จึงตัดออกไปจากทางเลือก</p> <p>เมื่อทราบราคาและกลุ่มเป้าหมายแล้วจะพิจารณาว่า <u>2. ต้องสร้างงานสถาปัตยกรรมแบบใดเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย การก่อสร้างจะต้องมีต้นทุนราคาไม่สูงกว่าแบรนด์ตั้ง ในขณะที่วัสดุและคุณภาพจะต้องสู้แบรนด์ตั้งได้</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำการศึกษาคู่แข่ง ราคา วัสดุ ทำเลที่ตั้งของโครงการ คู่แข่งทั้งขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก และขนาดที่เท่ากับโครงการของทางบริษัท จากนั้นจะศึกษาและกำหนดว่าทางแบรนด์ต้องการอยู่จุดไหนในตลาด (Brand Position) จะเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบใด แล้วจะกำหนดราคาขายเท่าใด 2. ต้องสร้างงานสถาปัตยกรรมแบบใดเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย การก่อสร้างจะต้องมีต้นทุนราคาไม่สูงกว่าแบรนด์ตั้ง ในขณะที่วัสดุและคุณภาพจะต้องสู้แบรนด์ตั้งได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษาคู่แข่ง การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Position) กลุ่มลูกค้าและราคาขาย 2. การออกแบบสถาปัตยกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและราคาขายที่กำหนด
<p>ช่วงก่อสร้างโครงการ (Construction Process)</p> <p>ระยะเวลาการก่อสร้างที่กำหนดไว้อยู่ที่ประมาณ 1 ปีถึง 1 ปีกว่า เมื่อการเงินมีความได้เปรียบ จึงสามารถดำเนินแผนงานได้ตามเป้าหมาย <u>1. เมื่อโครงการก่อสร้างใกล้เสร็จจะเริ่มปล่อยโฆษณาบางตัว เนื่องจากจากการเก็บข้อมูลลูกค้าจะใช้เวลาทั้งหมด 2-3 เดือนในการเริ่มรับรู้แบรนด์จากสื่อก่อนที่จะตัดสินใจเข้ามาเยี่ยมชมโครงการ</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เมื่อโครงการก่อสร้างใกล้เสร็จจะเริ่มปล่อยโฆษณาบางตัว เนื่องจากจากการเก็บข้อมูลลูกค้าจะใช้เวลาทั้งหมด 2-3 เดือนในการเริ่มรับรู้แบรนด์จากสื่อก่อนที่จะตัดสินใจเข้ามาเยี่ยมชมโครงการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้ เนื่องจากความได้เปรียบทางการเงิน 2. เริ่มทำการตลาดในช่วงการก่อสร้างทั้งหมด 2 ระยะ ได้แก่

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ในการเริ่มรับรู้แบรนด์จากสื่อก่อนที่จะตัดสินใจเข้ามาเยี่ยมชมโครงการ หลังจากนั้น 2. พอโครงการก่อสร้างเสร็จ บ้านตัวอย่างตกแต่งภายในเสร็จเรียบร้อยแล้วจะเข้าสู่การตลาดในระยะที่ 2 โดยการเริ่มขึ้นป้ายขนาดใหญ่ (Billboard) และการโฆษณาจนเริ่มมีการขาย</p>	<p>2. พอโครงการก่อสร้างเสร็จ บ้านตัวอย่างตกแต่งภายในเสร็จเรียบร้อยแล้วจะเข้าสู่การตลาดในระยะที่ 2 โดยการเริ่มขึ้นป้ายขนาดใหญ่ (Billboard) และการโฆษณาจนเริ่มมีการขาย</p>	<p>- ช่วงก่อนก่อสร้างเสร็จ 2-3 เดือน - ช่วงบ้านตัวอย่างก่อสร้างเสร็จ</p>
<p>ช่วงหลังก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Process)</p> <p>หลังการก่อสร้าง เมื่อลูกค้าซื้อบ้านแล้วทางโครงการจะมี 1. ประกันส่วนประกอบเป็นเวลา 1 ปี และประกันโครงสร้างเป็นเวลา 5 ปี ทางด้านการดูแลลูกค้า เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กนอกจาก 2. ลูกค้าจะได้รู้จักกับทีมตัวแทนการขาย (Sales) แล้วยังได้ทำความรู้จักกับทีมผู้บริหารอีกด้วย เมื่อ 3. มีทั้งประกัน สัญญา และสามารถเข้าถึงเจ้าของโครงการได้ จึงเกิดเป็นความสบายใจ นอกจากนี้ คุณสนิยา ควรรคิด ยังระบุว่าการทำความรู้จักกับลูกค้าด้วยตนเองเกิดเป็นความผูกพัน และ 4. หลายครั้งความประทับใจในบริการดังกล่าวนำไปสู่การบอกต่อให้แก่ลูกค้าท่านอื่นๆ ให้มาซื้อบ้านของทางโครงการอีกด้วย</p>	<p>1. ประกันส่วนประกอบเป็นเวลา 1 ปี และประกันโครงสร้างเป็นเวลา 5 ปี</p> <p>2. ลูกค้าจะได้รู้จักกับทีมตัวแทนการขาย (Sales) แล้วยังได้ทำความรู้จักกับทีมผู้บริหารอีกด้วย</p> <p>3. มีทั้งประกัน สัญญา และสามารถเข้าถึงเจ้าของโครงการได้ จึงเกิดเป็นความสบายใจ</p> <p>4. หลายครั้งความประทับใจในบริการดังกล่าวนำไปสู่การบอกต่อให้แก่ลูกค้าท่านอื่นๆ ให้มาซื้อบ้านของทางโครงการอีกด้วย</p>	<p>1. บริการหลังการขายได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประกัน - สัญญา - การดูแลโดยทีมเจ้าของโครงการ <p>2. ความประทับใจในบริการนำไปสู่การบอกต่อ</p>

5. กลยุทธ์การแข่งขัน

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ข้อดีของบริษัทขนาดเล็ก</p> <p>การ 1. บริหารโครงการขนาดเล็กมีความง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่เนื่องจากมีคนน้อย แต่ละฝ่ายมีพนักงาน</p>	<p>1. บริหารโครงการขนาดเล็กมีความง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่เนื่องจากมีคนน้อย</p>	<p>1. องค์กรขนาดเล็กบริหารง่ายเนื่องจากมีบุคลากรจำนวนไม่มาก</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>เพียงคนเดียวไม่ต้องทะเลาะกับใคร ทางด้านมุมมองจากผู้บริโภค เมื่อเข้าอยู่อาศัยในโครงการขนาดเล็ก <u>2. ค่าส่วนกลางจึงมีราคาถูกตามไปด้วย โดย ตกเดือนละเพียง 300.- บาท เป็น ค่าใช้จ่ายในส่วนของพนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานเก็บขยะ</u></p>	<p>2. ค่าส่วนกลางจึงมีราคาถูกตามไปด้วย โดยตกเดือนละเพียง 300.- บาท</p>	<p>2. โครงการขนาดเล็กค่าส่วนกลางถูก</p>
<p>กลยุทธ์การแข่งขัน ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน <u>1. เน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ทางโครงการสามารถดูแลให้เกิดต้นทุนที่ดีในทำเลที่ดีได้ หากเทียบกับคู่แข่งในทำเลเดียวกันเชื่อว่าโครงการของทางบริษัทถูกที่สุดในย่านเกษตร-นวมินทร์ 2. ถึงแม้บ้านของทางโครงการจะมีราคา 8 ล้านบาท แต่วัสดุของทางโครงการมีคุณภาพเทียบเท่าแบรนด์ราคา 15 ล้านบาท</u> บ้านของทางโครงการจึงอยู่ในช่วงราคาที่จับต้องได้ ดังนั้นหากลูกค้าไม่ยึดติดกับแบรนด์จะชื่นชอบโครงการของทางบริษัทเป็นอย่างยิ่ง</p>	<p>1. เน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ทางโครงการสามารถดูแลให้เกิดต้นทุนที่ดีในทำเลที่ดีได้ หากเทียบกับคู่แข่งในทำเลเดียวกันเชื่อว่าโครงการของทางบริษัทถูกที่สุดในย่านเกษตร-นวมินทร์ 2. ถึงแม้บ้านของทางโครงการจะมีราคา 8 ล้านบาท แต่วัสดุของทางโครงการมีคุณภาพเทียบเท่าแบรนด์ราคา 15 ล้านบาท</p>	<p>1. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)</p>
<p>ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ปัญหาหลักพบว่ามี 2 ประเด็น <u>1. ประเด็นแรกเป็นปัญหาภาวะเศรษฐกิจเมื่อโครงการสร้างเสร็จเป็นช่วงวิกฤตโควิด-19 จึงไม่ใช่ช่วงที่ตลาดต้องการซื้ออสังหาริมทรัพย์ ผู้คนไม่กล้าลงทุน ไม่อยากซื้อบ้าน ทางบริษัทได้รับผลกระทบเนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มมีธุรกิจ หรือกลุ่มคนที่มีธุรกิจอยู่แล้ว กำลังมองหาที่อยู่อาศัยที่สามารถทำงานไปด้วยได้ เมื่อเศรษฐกิจไม่ดีคนกลุ่มนี้จึง</u></p>	<p>1. ประเด็นแรกเป็นปัญหาภาวะเศรษฐกิจ เมื่อโครงการสร้างเสร็จเป็นช่วงวิกฤตโควิด-19 จึงไม่ใช่ช่วงที่ตลาดต้องการซื้ออสังหาริมทรัพย์ ผู้คนไม่กล้าลงทุน ไม่อยากซื้อบ้าน 2. ประเด็นที่สองเป็นปัญหาด้านบุคลากร เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็กจึงเน้นใช้ตัวแทนการขาย (Sales) ในรูปแบบ</p>	<p>1. ปัญหา 2 ประเด็น - ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ - ปัญหาบุคลากร 2. แนวทางการลดปัญหา - แนะนำขั้นตอนการยื่นกู้ธนาคารแก่ลูกค้า - ปรับมาใช้ตัวแทนรูปแบบสัญญาเปิดและจ่ายค่านายหน้า</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ชะลอการซื้อ พบว่ามีลูกค้าหลายรายวางเงินจองไว้แล้วยกเลิกด้วยปัญหาดังกล่าว</p> <p><u>2. ประเด็นที่สองเป็นปัญหาด้านบุคลากร เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็กจึงเน้นใช้ตัวแทนการขาย (Sales) ในรูปแบบว่าจ้างจากภายนอกองค์กร (External Outsource) โดยการทำสัญญาระยะสั้น พอไม่ใช้พนักงานประจำจึงมีประสบการณ์ทำงานน้อย รวมถึงพนักงานอาจไม่ได้อยู่ที่โครงการตลอด เมื่อลูกค้ามาแล้วไม่เจอพนักงานจึงเกิดปัญหา</u> เมื่อองค์กรมีบุคลากรน้อยจึงไม่มีตัวสับเปลี่ยน ไม่มีความยืดหยุ่นว่าพนักงานคนใดเหมาะแก่การทำสิ่งใด</p> <p>แนวทางการลดปัญหาดังกล่าวทางบริษัทแก้ไขโดยการเลิกใช้ตัวแทนการขาย (Sales) ผ่าน Agency เนื่องจากพนักงานรูปแบบดังกล่าวอาจเหมาะกับโครงการที่ไม่ต้องนั่งประจำ เน้นรูปแบบการนัดเวลาแล้วค่อยพาเข้าชมโครงการ</p> <p>และ <u>3. ปรับมาใช้รูปแบบสัญญาเปิดหากใครขายได้จะได้รับค่านายหน้า (Commission) นอกจากนี้ทาง คุณสนิยา ควรคิด และทีมแอดมินได้มีส่วนร่วมในการขายด้วยตนเอง จึงทำให้สามารถปิดการขายได้รวดเร็วขึ้น</u> ทางด้านปัญหาการทิ้งเงินวางจองมัดจำ ทางบริษัทมีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการ <u>4. ช่วยเหลือลูกค้าเรื่องการยื่นเงินกู้กับธนาคารที่ทางบริษัทมีข้อมูล แต่หากลูกค้าปฏิเสธ ไม่พร้อมที่จะผ่อนกับธนาคารทางบริษัทเข้าใจและต้องยอมรับ</u></p>	<p>ว่าจ้างจากภายนอกองค์กร (External Outsource) โดยการทำสัญญาระยะสั้น พอไม่ใช้พนักงานประจำจึงมีประสบการณ์ทำงานน้อย รวมถึงพนักงานอาจไม่ได้อยู่ที่โครงการตลอด เมื่อลูกค้ามาแล้วไม่เจอพนักงานจึงเกิดปัญหา</p> <p>3. ปรับมาใช้รูปแบบสัญญาเปิดหากใครขายได้จะได้รับค่านายหน้า (Commission)</p> <p>4. ช่วยเหลือลูกค้าเรื่องการยื่นเงินกู้กับธนาคารที่ทางบริษัทมีข้อมูล แต่หากลูกค้าปฏิเสธ ไม่พร้อมที่จะผ่อนกับธนาคารทางบริษัทเข้าใจและต้องยอมรับ</p>	

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>กลยุทธ์ในอนาคต</p> <p>อนาคตอันใกล้ในระยะเวลา <u>1-4-5</u> ปีนี้ยังอยากทำโครงการขนาดเล็กไม่เกิน <u>10</u> หลัง ถึงแม้ที่ดินที่เราจะมีศักยภาพที่จะสร้างคอนโดสูงได้ ทางบริษัทมองว่าภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่เหมาะสมที่จะทำ</p>	<p>1. 4-5 ปีนี้ยังอยากทำโครงการขนาดเล็กไม่เกิน 10 หลัง</p>	<p>1. เน้นการพัฒนาโครงการแนวราบขนาดเล็กตามเดิม</p>



บทสัมภาษณ์บริษัท เอส เอส เทท พลัส จำกัด

1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ที่มาของธุรกิจ</p> <p>จากการสัมภาษณ์ คุณ คุณภิรม ภาณุพัฒน์พงศ์ พบว่าจุดเริ่มต้นการทำ อสังหาริมทรัพย์ <u>1. เริ่มจากการร่วมดูแลโครงการอสังหาริมทรัพย์ของทางครอบครัว</u> และ <u>2. การมีที่ดินเดิมที่รอการพัฒนา</u> โดยเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลการพัฒนาโครงการดังกล่าวอย่างเต็มตัว คุณภิรม ภาณุพัฒน์พงศ์ จึงตัดสินใจแยกออกมาเป็นอีกหนึ่งบริษัทเนื่องจากต้องการปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย คุณค่าของแบรนด์ และรูปแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึง <u>3. เห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse)</u> โดย <u>4. สร้างบริษัทและมีอำนาจการตัดสินใจร่วมกับพี่ชายที่มีองค์ความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม</u> โดยโครงสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจมีสัดส่วนการจดทะเบียนทางธุรกิจกับบุคคลภายในครอบครัว 4 ท่าน ร่วมกับบุคคลที่ไม่ใช่ครอบครัวอีก 1 ท่าน ได้แก่ เพื่อนคุณพ่อซึ่งเป็นเจ้าของที่ดินที่จะนำมาพัฒนา <u>4. โดยการพัฒนาโครงการจะใช้เงินทุนของทางครอบครัวทั้งหมด</u> นอกจากนี้ คุณภิรม ภาณุพัฒน์พงศ์ ยัง <u>5. มีความชอบและความสนใจในงานออกแบบสถาปัตยกรรมและการก่อสร้างบ้านอีกด้วย</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> เริ่มจากการร่วมดูแลโครงการอสังหาริมทรัพย์ของทางครอบครัว การมีที่ดินเดิมที่รอการพัฒนา เห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) สร้างบริษัทและมีอำนาจการตัดสินใจร่วมกับพี่ชายที่มีองค์ความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม โดยการพัฒนาโครงการจะใช้เงินทุนของทางครอบครัวทั้งหมด มีความชอบและความสนใจในงานออกแบบสถาปัตยกรรมและการก่อสร้างบ้านอีกด้วย 	<ol style="list-style-type: none"> ครอบครัวมีภูมิหลังทางด้านอสังหาริมทรัพย์ มีที่ดินของทางครอบครัว เห็นความเป็นไปได้ของตลาดทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) มีองค์ความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรม มีเงินทุน มีความชอบการออกแบบและสถาปัตยกรรม
<p>แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน</p> <p><u>1. มุ่งหวังที่จะขับเคลื่อนให้อสังหาริมทรัพย์เป็น การพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงโครงสร้าง (Circular Economy) ลดการสร้างเศษขยะจากการก่อสร้าง</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> มุ่งหวังที่จะขับเคลื่อนให้อสังหาริมทรัพย์เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงโครงสร้าง (Circular 	<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงโครงสร้าง (Circular Economy) ลดการสร้างเศษขยะ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>(Construction Waste) และ 2. ต้องการพัฒนาสังคมโดยการพัฒนาโครงการของบริษัทให้ผู้อยู่อาศัยได้มีชีวิตที่มีความสุข ไม่เกิดการตัดสินใจกันระหว่างเพื่อนบ้าน และสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างแท้จริง</p> <p>มุ่งเน้นการทำโครงการแนวราบ เนื่องจากความชอบ ประกอบกับที่ดินเดิมของทางครอบครัวซึ่งอยู่บริเวณวัชรพลไม่มีตลาดโครงการแนวสูง และหากกลุ่มเป้าหมายย้ายที่อยู่อาศัยออกมาจากตัวเมือง เชื่อว่าคนกลุ่มดังกล่าวจะต้องการพื้นที่ในการอยู่อาศัยมากขึ้น ซึ่งผลิตภัณฑ์แนวราบค่อนข้างตอบโจทย์ความต้องการในทำเลดังกล่าว</p>	<p>Economy) ลดการสร้างเศษขยะจากการก่อสร้าง (Construction Waste)</p> <p>2. ต้องการพัฒนาสังคมโดยการพัฒนาโครงการของบริษัทให้ผู้อยู่อาศัยได้มีชีวิตที่มีความสุข ไม่เกิดการตัดสินใจกันระหว่างเพื่อนบ้าน และสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างแท้จริง</p>	<p>จากการก่อสร้าง (Construction Waste)</p> <p>3. ให้ผู้อยู่อาศัยได้มีชีวิตที่มีความสุข ไม่เกิดการตัดสินใจกันระหว่างเพื่อนบ้าน และสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างแท้จริง</p>
<p>โครงสร้างองค์กร</p> <p>บริษัท เอส เอส เทท พลัส ประกอบไปด้วย 1. หน่วยงานทางธุรกิจทั้งหมด 5 หน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกภายในครอบครัว 4 หน่วยงานและเป็นบุคคลภายนอกครอบครัว 1 หน่วยงาน โดย 2. ผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ และพี่ชาย โดย คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ เป็นผู้ดูแลด้านการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ การเงิน และพี่ชายเป็นผู้ดูแลด้านการก่อสร้าง</p> <p>3. มีพนักงานภายในองค์กร 2 หน่วยงาน ได้แก่ พนักงานบัญชี และผู้ดูแลโครงการและการก่อสร้าง (Project and Construction Manager) และนอกเหนือจากนี้จะเป็นการทำงานร่วมกับ 4. บุคคลภายนอกองค์กร (External Outsource) ได้แก่ ทีมพนักงานขาย (Sales) ทีมการตลาด (Marketing)</p>	<p>1. หน่วยงานทางธุรกิจทั้งหมด 5 หน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกภายในครอบครัว 4 หน่วยงานและเป็นบุคคลภายนอกครอบครัว 1 หน่วยงาน</p> <p>2. ผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ และพี่ชาย โดย คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ เป็นผู้ดูแลด้านการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ การเงิน และพี่ชายเป็นผู้ดูแลด้านการก่อสร้าง</p> <p>3. มีพนักงานภายในองค์กร 2 หน่วยงาน ได้แก่ พนักงานบัญชี และผู้ดูแลโครงการและการก่อสร้าง (Project and Construction</p>	<p>1. หน่วยงานทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย 5 หน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกครอบครัว จำนวน 4 หน่วยงาน - บุคคลภายนอก จำนวน 1 หน่วยงาน <p>2. ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ได้แก่ คุณกิม ภาณุพัฒน์พงศ์ และพี่ชาย</p> <p>3. หน้าที่ผู้บริหารทั้ง 2 หน่วยงานจำแนกตามความชำนาญ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การตลาด การเงิน การออกแบบ - การออกแบบและก่อสร้าง <p>4. พนักงานภายในบริษัท</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
	Manager) 4. บุคคลภายนอกองค์กร (External Outsource) ได้แก่ ทีมพนักงานขาย (Sales) ทีมการตลาด (Marketing)	2 ท่าน ได้แก่ - พนักงานบัญชี - ผู้ดูแลโครงการและ การก่อสร้าง 5. การว่าจ้าง บุคคลภายนอกองค์กร เช่น - ทีมพนักงานขาย - ทีมการตลาด

2. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับบริษัท)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
กลยุทธ์ด้านที่ดิน เนื่องจากโครงการ PLUME วัชรพล เป็น 1. โครงการที่มีที่ดินเดิมอยู่แล้ว จึงเริ่ม จากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า สังเกตตลาด และเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับทำเล ดังกล่าว	1. โครงการที่มีที่ดินเดิมอยู่ แล้ว จึงเริ่มจากการ วิเคราะห์กลุ่มลูกค้า สังเกต ตลาด และเลือกผลิตภัณฑ์ ที่เหมาะสมกับทำเล ดังกล่าว	1. ใช้วิธีการหาตลาดที่ สอดคล้องกับที่ดิน (Supply-Driven)
กลยุทธ์ด้านการตลาด 1. เริ่มจากการเล็งเห็นช่องว่างทาง การตลาด กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแต่ไม่มี ผลิตภัณฑ์รองรับความต้องการเหล่านั้น เนื่องจากยังไม่มีบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ให้ความสนใจตลาดดังกล่าว ทางบริษัท เล็งเห็นว่าบริษัทอสังหาริมทรัพย์มักนิยมสร้าง จุดขายของโครงการเป็นการ “สร้าง ครอบครัวยุคใหม่” แต่ 2. คุณภูมิ ภาณุพัฒน์พงศ์ เล็งเห็นว่ายังมีกลุ่มคนอีกมากที่แตกต่าง เช่น กลุ่มแม่เลี้ยงเดี่ยว กลุ่ม LGBT กลุ่มผู้หญิง ทำงานที่ไม่แต่งงาน กลุ่มผู้ชายที่มีความศิลปิน สูง เป็นต้น จึงเป็นที่มาของแนวคิดในการ	1. เริ่มจากการเล็งเห็น ช่องว่างทางการตลาด กลุ่ม ลูกค้าที่มีความต้องการแต่ ไม่มีผลิตภัณฑ์รองรับความ ต้องการเหล่านั้น 2. คุณภูมิ ภาณุพัฒน์พงศ์ เล็งเห็นว่ายังมีกลุ่มคนอีก มากที่แตกต่าง เช่น กลุ่ม แม่เลี้ยงเดี่ยว กลุ่ม LGBT กลุ่มผู้หญิงทำงานที่ไม่ แต่งงาน กลุ่มผู้ชายที่มี ความศิลปินสูง เป็นต้น จึง	1. เจาะกลุ่มตลาดที่ยังไม่ มีบริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ให้ ความสนใจ 2. เน้นกลยุทธ์การขาย อารมณ์ความรู้สึกและ เปรียบเทียบเพื่อให้เห็น ข้อดีของโครงการที่ ชัดเจน 3. ผลักดันแนวคิด “Collectable Home” และ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p><u>ออกแบบโครงการ “Sustainability Diversity Inclusion” และสื่อแนวคิดดังกล่าวออกไปผ่านการออกแบบสถาปัตยกรรม</u></p> <p><u>3. กลยุทธ์ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ของทางบริษัทจะไม่ใช้วิธีการกำหนดเพศ อายุ แต่จะมุ่งเน้นไปที่ความสนใจและพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นหลัก</u> เนื่องจากเล็งเห็นว่าเพศและอายุไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรม และความสมัยใหม่</p> <p><u>ทางด้านการตลาดเพื่อการขาย เมื่อลูกค้าเข้าชมบ้านตัวอย่างทางบริษัทจะไม่ได้เน้นขายแค่ตัวบ้าน แต่ 4. เน้นกลยุทธ์การขายอารมณ์ความรู้สึกเมื่อได้อาศัยอยู่ในบ้าน</u> <u>ร่วมด้วย ให้ผู้บริโภคได้สัมผัสถึงผัสสะต่างๆ ภายในบ้าน เช่น กลิ่น เสียง ความรู้สึก เป็นต้น</u> จึงให้ความสำคัญกับการจัดทำบ้านตัวอย่าง และให้ผู้บริโภคได้ลองเปิดปิดประตู สัมผัสวัสดุที่ใช้ ทดลองน้ำหนักประตู ทดลองฟังเสียงเมื่ออยู่ในบริเวณต่างๆ ภายในบ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้ 5. กลยุทธ์การเปรียบเทียบองค์ประกอบและวัสดุต่างๆ ที่ใช้ในโครงการกับบ้านหรือคอนโดที่ผู้บริโภคเคยอยู่อาศัยมาก่อน เพื่อให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน (Competitive Advantages) และทางบริษัทเชื่อมั่นว่าเป็นจุดเด่นที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้</p> <p>นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วยการแจ้งให้ลูกค้าทราบว่าทางโครงการไม่มีนโยบายในการปรับลดราคาบ้านลงภายหลังด้วยเหตุผลใดก็ตาม จะไม่มีลูกค้าที่ซื้อบ้านภายหลังในราคาที่ถูกลง และราคาบ้านมีแต่จะปรับเพิ่มขึ้น เพื่อ 6.</p>	<p>เป็นที่มาของแนวคิดในการออกแบบโครงการ</p> <p>“Sustainability Diversity Inclusion” และสื่อแนวคิดดังกล่าวออกไปผ่านการออกแบบสถาปัตยกรรม</p> <p>3. กลยุทธ์ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ของทางบริษัทจะไม่ใช้วิธีการกำหนดเพศ อายุ แต่จะมุ่งเน้นไปที่ความสนใจและพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นหลัก</p> <p>4. เน้นกลยุทธ์การขายอารมณ์ความรู้สึกเมื่อได้อาศัยอยู่ในบ้านร่วมด้วย ให้ผู้บริโภคได้สัมผัสถึงผัสสะต่างๆ ภายในบ้าน เช่น กลิ่น เสียง ความรู้สึก เป็นต้น</p> <p>5. กลยุทธ์การเปรียบเทียบองค์ประกอบและวัสดุต่างๆ ที่ใช้ในโครงการกับบ้านหรือคอนโดที่ผู้บริโภคเคยอยู่อาศัยมาก่อน เพื่อให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน (Competitive Advantages) และทางบริษัทเชื่อมั่นว่าเป็นจุดเด่นที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้</p> <p>6. สร้างจุดยืนของบริษัทที่ต้องการให้บ้านภายใน</p>	<p>“Limited Units” ที่มีจุดประสงค์เพื่อต้องการให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจที่ได้อาศัยอยู่ที่นี้</p> <p>4. กลยุทธ์การตั้งราคาบ้านแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเพื่อลดการยื่นกู้ธนาคารไม่ผ่าน (Pricing Strategy)</p> <p>5. เน้นการตลาดออนไลน์โดยมีการปรับแก้ไขกลุ่มลูกค้า (Optimization Process) เป็นระยะ</p> <p>6. การโฆษณาทางออนไลน์เน้นบทความที่สื่อถึงแนวคิดของโครงการ และมีโปรโมชั่นส่งเสริมการขายประจำเดือน</p> <p>7. การจัด Event ตามเทศกาลเพื่อปิดการขาย</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p><u>สร้างจุดยืนของบริษัทที่ต้องการให้บ้านภายใน</u> <u>โครงการเป็น “Collectable Home” และ</u> <u>“Limited Units” โดยมีจุดประสงค์เพื่อ</u> <u>ต้องการให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจที่ได้อาศัยอยู่ที่นี้</u> <u>ทางด้านการตั้งราคาจะมีการ 7. ตั้งราคาของ</u> <u>บ้านแต่ละ Type ให้มีความแตกต่างกันเพื่อ</u> <u>ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มีสถานะทางการเงินที่</u> <u>แตกต่างกัน (Pricing Strategy) เพื่อลด</u> <u>ปัญหาการกู้ไม่ผ่านของกลุ่มลูกค้าซึ่งมีอาชีพ</u> <u>เป็น Freelance จำนวนมากอีกด้วย</u></p> <p>ทางบริษัท 8. เน้นการตลาด <u>ออนไลน์เป็นหลัก ด้วยงบประมาณที่จำกัดจึง</u> <u>ไม่สามารถทำการโฆษณาเจาะกลุ่มผู้บริโภค</u> <u>ทุกกลุ่มได้ 9. ในช่วง 6 เดือนแรกจึงมีการ</u> <u>วิเคราะห์ และ ปรับแก้ไขกลุ่มลูกค้า</u> <u>(Optimization Process) ตลอดเกือบทุก</u> <u>สัปดาห์ โดยประเมินจากการเก็บข้อมูลลูกค้า</u> <u>ที่เข้ามาดูโครงการว่าคนกลุ่มใดมีแนวโน้มจะ</u> <u>ซื้อผลิตภัณฑ์ของทางโครงการ จนได้พบกับ</u> <u>กลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้คาดคิด เช่น กลุ่มพนักงานที่</u> <u>ทำงานทางด้านไอที (IT) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่</u> <u>มีงานที่มั่นคงและสามารถโอนบ้านได้ โดยกล</u> <u>ยุทธ์การตลาดออนไลน์จะ 10. มีโปรโมชั่น</u> <u>ส่งเสริมการขายทุกเดือน และ 11. การ</u> <u>โฆษณาทางออนไลน์จะเน้นบทความให้</u> <u>ผู้บริโภคได้อ่านและทำความเข้าใจแนวคิดของ</u> <u>PLUME และเห็นรูปโครงการที่ดึงดูดให้คน</u> <u>สนใจ และนำไปสู่การตัดสินใจเลือกซื้อ</u> <u>โครงการของทางบริษัท</u></p> <p>ทางด้านการตลาดออฟไลน์ทาง <u>บริษัทแทบจะไม่ได้ทำเลย เนื่องจากค่าใช้จ่าย</u> <u>ในการซื้อป้าย Billboard ราคาค่อนข้างสูง</u> <u>12. จะมีการติดป้ายเพียงเมื่อมีการทำ Event</u></p>	<p>โครงการเป็น “Collectable Home” และ “Limited Units” โดยมีจุดประสงค์เพื่อ ต้องการให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจ ที่ได้อาศัยอยู่ที่นี้ 7. ตั้งราคาของบ้านแต่ละ Type ให้มีความแตกต่าง กันเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มี สถานะทางการเงินที่ แตกต่างกัน (Pricing Strategy) เพื่อลดปัญหา การกู้ไม่ผ่านของกลุ่มลูกค้า ซึ่งมีอาชีพเป็น Freelance จำนวนมากอีกด้วย 8. เน้นการตลาดออนไลน์เป็น หลัก 9. ในช่วง 6 เดือนแรกจึงมี การวิเคราะห์และปรับแก้ ไขกลุ่มลูกค้า (Optimization Process) ตลอดเกือบทุกสัปดาห์ โดย ประเมินจากการเก็บข้อมูล ลูกค้าที่เข้ามาดูโครงการว่า คนกลุ่มใดมีแนวโน้มจะซื้อ ผลิตภัณฑ์ของทาง โครงการ จนได้พบกับกลุ่ม ลูกค้าที่ไม่ได้คาดคิด เช่น กลุ่มพนักงานที่ทำงาน ทางด้านไอที (IT) 10. มีโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ทุกเดือน 11. การโฆษณาทางออนไลน์ จะเน้นบทความให้ผู้บริโภค</p>	

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ตามเทศกาล เช่น Valentine's Day Event ซึ่งการจัด Event ในแต่ละครั้งจะสามารถปิดการขายได้เฉลี่ยอย่างน้อย 1 หลัง</p>	<p>ได้อ่านและทำความเข้าใจแนวคิดของ PLUME และเห็นรูปโครงการที่ดึงดูดให้คนสนใจ และนำไปสู่การตัดสินใจเลือกซื้อโครงการของทางบริษัท</p> <p>12. จะมีการติดป้ายเพียงเมื่อมีการทำ Event ตามเทศกาล เช่น Valentine's Day Event ซึ่งการจัด Event ในแต่ละครั้งจะสามารถปิดการขายได้เฉลี่ยอย่างน้อย 1 หลัง</p>	
<p>กลยุทธ์ด้านการออกแบบ</p> <p>ทางบริษัทใช้แนวคิดการออกแบบบ้านโดยเริ่มจากการคิดว่า <u>1. “หากเราต้องการมีบ้านหลังแรก เราอยากมีบ้านอย่างไร”</u> แล้วจึงศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ในการสร้างบ้านที่ตนเองอยากอยู่อาศัย เช่น โครงสร้างบ้านวัสดุอิฐมอญที่มีความแข็งแรงเพื่อนำมาปรับใช้กับโครงการ นอกจากนี้ยัง <u>2. มุ่งเน้นการออกแบบสภาพแวดล้อม (Environment) และสังคม (Community) ให้รองรับความหลากหลายของผู้อยู่อาศัย (Diversity Inclusion) เช่น การออกแบบทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) ในแต่ละอาคารให้มีความเป็นหนึ่งเดียว ไม่แยกออกเป็นแต่ละหลังของแต่ละบุคคล เสมือนสังคมนอกบ้านที่คนโคมี่นิยมที่มักจะกล่าวว่าอาศัยอยู่ที่ตึกใดแทนการกล่าวว่าอยู่ห้องเลขที่เท่าใด โดยแสดงออกมาในการออกแบบส่วนด้านนอกอาคาร (Façade) ซึ่งมีลักษณะเป็นหน้าบ้านทั้ง 2 ด้าน และเมื่อมองจากภายนอกโครงการ</u></p>	<p>1. “หากเราต้องการมีบ้านหลังแรก เราอยากมีบ้านอย่างไร”</p> <p>2. มุ่งเน้นการออกแบบสภาพแวดล้อม (Environment) และสังคม (Community) ให้รองรับความหลากหลายของผู้อยู่อาศัย (Diversity Inclusion)</p> <p>3. เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยสามารถรู้สึกผ่อนคลาย และเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่เมื่ออาศัยอยู่ในโครงการเป็นต้น เป็นที่มาของ Tagline ของโครงการ “A Balance of Variance”</p> <p>4. ให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรมและการใช้</p>	<p>1. ออกแบบบ้านเสมือนอยู่อาศัยเอง</p> <p>2. การออกแบบสภาพแวดล้อมและสังคมให้รองรับความหลากหลายของผู้อยู่อาศัย (Diversity Inclusion) ตามแนวคิด “A Balance of Variance”</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรมและการใช้งาน</p> <p>4. การเลือกวัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Sustainable Material)</p> <p>5. จิตวิทยาในการเลือกใช้สีสำหรับพื้นที่ภายใน</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>และภายในโครงการ จะเห็นรูปลักษณะภายนอก (Façade) ที่มีความเป็นส่วนตัวและแสดงถึงตัวตนที่แตกต่างกัน <u>3. เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยสามารถรู้สึกผ่อนคลาย และเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่เมื่ออาศัยอยู่ในโครงการเป็นต้น เป็นที่มาของ Tagline ของโครงการ “A Balance of Variance”</u></p> <p>ทางบริษัท <u>4. ให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรมและการใช้งาน ต้องการให้มีแสงธรรมชาติเข้ามาภายในบ้านให้ได้มากที่สุด และบ้านไม่ร้อน</u> ทางบริษัท จึงเลือกใช้วิธีการใช้กระจกขนาดใหญ่ Floor to Ceiling และกรองความร้อนด้วยผนังที่มีช่องระบายอากาศตรงกลางทำให้บ้านอยู่สบายยิ่งขึ้น การใช้ Façade กรองแสงแดดจากภายนอกบ้านเป็นต้น นอกจากนี้ยัง <u>5. ให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับธรรมชาติ (Sustainable Material) เช่น อิฐมอญ กระจกเบืองดินเผา ประตุไม้จริง และ Façade ลดความร้อนในส่วน Commercial</u> รวมถึงมีการ <u>6. วิเคราะห์จิตวิทยาในการเลือกใช้สีสำหรับพื้นที่ภายในบ้าน ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น ผ่อนคลาย เหมาะแก่การอยู่บ้าน</u></p> <p>นอกจากนี้ยังมีการออกแบบ Façade เล่นกับแสงและเงาให้เกิดเป็นภาพที่แตกต่างกันในแต่ช่วงเวลาของวัน สร้างความเคลื่อนไหว (Dynamic) ให้แก่ผู้อยู่อาศัยและไม่รู้สึเบื่อ</p>	<p>งาน ต้องการให้มีแสงธรรมชาติเข้ามาภายในบ้านให้ได้มากที่สุดและบ้านไม่ร้อน</p> <p>5. ยังให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับธรรมชาติ (Sustainable Material) เช่น อิฐมอญ กระจกเบืองดินเผา ประตุไม้จริง และ Façade ลดความร้อนในส่วน Commercial</p> <p>6. วิเคราะห์จิตวิทยาในการเลือกใช้สีสำหรับพื้นที่ภายในบ้าน ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น ผ่อนคลาย เหมาะแก่การอยู่บ้าน</p>	<p>บ้าน</p>
<p>กลยุทธ์ด้านการเงิน</p> <p>กลยุทธ์ด้านการเงิน <u>1. ใช้เงินทุนส่วนตัวของทางครอบครัวทั้งหมด ไม่กู้ยืมจากธนาคารเลย</u> เนื่องจาก คุณภิม ภาณุพัฒน์พงศ์ และทางครอบครัวมองว่าการลงทุน</p>	<p>1. ใช้เงินทุนส่วนตัวของทางครอบครัวทั้งหมด</p> <p>2. หากกู้เงินแล้ววัน Cash Flow ได้ไม่ทันจะเป็นการ</p>	<p>1. ใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
อสังหาริมทรัพย์ 2. หากกู้เงินแล้ว Cash Flow ได้ไม่ทันจะเป็นการสร้างภาระทางด้านดอกเบี้ย รวมถึงทางบริษัทจัดทำโครงการเพียงโครงการเดียว จึงมีเงินทุนที่เพียงพอสำหรับการลงทุน	สร้างภาระทางด้านดอกเบี้ย	

3. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับโครงการ)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ช่วงก่อนก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Process)</p> <p>1. ช่วงก่อนก่อสร้างเป็นช่วงที่ต้องการความใส่ใจมากที่สุด จะเริ่มจากการสำรวจตลาดว่ากลุ่มลูกค้าเป็นใคร ต้องการผลิตภัณฑ์แบบใด เพื่อนำมาปรับแบรนด์ (Branding) และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ โดย คุณภิม ภาณุพัฒพงษ์ พบว่า 2. กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มผู้บริโภครที่ต้องการซื้อบ้านช่วงราคา 4-5 ล้านบาท แต่ยังไม่พบบ้านที่ตอบสนองความต้องการในช่วงราคาดังกล่าว เช่น กลุ่มลูกค้าที่สนใจผลิตภัณฑ์ทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) ที่มีคนนำมารีโนเวท (Renovate) เพื่อขายในย่าน Town in Town เป็นต้นนอกจากนี้ยัง 3. เห็นความเป็นไปได้ในการผลิตบ้านเพื่อตอบโจทย์กลุ่มผู้บริโภครเฉพาะ (Niche Market) ที่ยังไม่ค่อยมีคนทำในตลาด โดยมุ่งเน้นการสร้างสังคมเพื่อรองรับกลุ่มผู้คนที่มีความหลากหลาย (Diversity Inclusion) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงต้องการบ้านที่มีการออกแบบที่โดดเด่นและแตกต่างจากโครงการอื่นๆ เมื่อศึกษาตลาดและออกแบบผลิตภัณฑ์แล้วจึงเริ่มศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)</p>	<p>1. ช่วงก่อนก่อสร้างเป็นช่วงที่ต้องการความใส่ใจมากที่สุด</p> <p>2. กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มผู้บริโภครที่ต้องการซื้อบ้านช่วงราคา 4-5 ล้านบาท แต่ยังไม่พบบ้านที่ตอบสนองความต้องการในช่วงราคาดังกล่าว</p> <p>3. เห็นความเป็นไปได้ในการผลิตบ้านเพื่อตอบโจทย์กลุ่มผู้บริโภครเฉพาะ (Niche Market) ที่ยังไม่ค่อยมีคนทำในตลาด โดยมุ่งเน้นการสร้างสังคมเพื่อรองรับกลุ่มผู้คนที่มีความหลากหลาย (Diversity Inclusion)</p> <p>4. กลยุทธ์หลักช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ คือ “ความเชื่อมั่นใน Core Value ของโครงการและผลิตภัณฑ์”</p>	<p>1. เลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) ที่ต้องการซื้อบ้านช่วงราคา 4-5 ล้านบาท</p> <p>2. กลยุทธ์ “ความเชื่อมั่นใน Core Value ของโครงการและผลิตภัณฑ์”</p> <p>3. “ใส่ใจรายละเอียด” (Pay Attention to Detail)</p> <p>4. “การเชื่อผู้ออกแบบ” ที่มีประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะด้าน</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>4. กลยุทธ์หลักช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ คือ “ความเชื่อมั่นใน Core Value ของโครงการและผลิตภัณฑ์” เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องสื่อความเชื่อดังกล่าวไปสู่พนักงานภายในบริษัท และทีมขาย เพื่อสื่อความเชื่อดังกล่าวไปสู่ลูกค้า ความเชื่อมั่นใน Core Value และไม่หวั่นไหวไปตามคำแนะนำของคนรอบข้างทำให้ผลิตภัณฑ์ของโครงการมีความโดดเด่นและแตกต่างจากที่อื่น นอกจากนี้ในช่วงการออกแบบ 5. กลยุทธ์ที่สำคัญคือการ “ใส่ใจรายละเอียด” (Pay Attention to Detail) และ “การเชื่อผู้ออกแบบ” เนื่องจากเนื้องานดังกล่าวเป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะด้าน</p>	<p>5. กลยุทธ์ที่สำคัญคือการ “ใส่ใจรายละเอียด” (Pay Attention to Detail) และ “การเชื่อผู้ออกแบบ” เนื่องจากเนื้องานดังกล่าวเป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะด้าน</p>	
<p>ช่วงก่อสร้างโครงการ (Construction Process)</p> <p>ช่วงการก่อสร้างถึงแม้จะมีการก่อสร้างทาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) เรียบร้อยแล้ว 2 Phase แต่เมื่อเล็งเห็นทิศทางของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจากตอนเริ่มต้นพัฒนาโครงการ บริษัทจึงมีการปรับเปลี่ยนจากประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) สู่ประเภทบ้านเดี่ยวในเฟสที่ 3</p> <p>1. กลยุทธ์หลักช่วงการก่อสร้างโครงการ คือ การมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่เป็นสถาปนิกและมีประสบการณ์ในการควบคุมงานก่อสร้างมาก่อน (Construction Manager) โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีผู้ช่วยที่มีความรู้แน่น และสามารถเล่าทุกอย่างที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารเข้าใจได้ เพื่อให้ผู้บริหารจะสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ 2. นอกจากนี้ช่วง</p>	<p>1. กลยุทธ์หลักช่วงการก่อสร้างโครงการ คือ การมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่เป็นสถาปนิกและมีประสบการณ์ในการควบคุมงานก่อสร้างมาก่อน (Construction Manager)</p> <p>2. นอกจากนี้ช่วงการก่อสร้างเป็นช่วงที่ตึงเครียดที่สุดและอาจเกิดปัญหาได้ทุกเมื่อ แนวทางการแก้ปัญหาคือการลดการต่อว่าหาคนผิดและช่วยกันหาทางแก้ไขให้เร็วที่สุด</p>	<p>1. การมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่เป็นสถาปนิกและมีประสบการณ์ในการควบคุมงานก่อสร้าง</p> <p>2. ลดการต่อว่าหาคนผิดและร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อพบปัญหาระหว่างการก่อสร้าง</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
การก่อสร้างเป็นช่วงที่ตึงเครียดที่สุดและอาจเกิดปัญหาได้ทุกเมื่อ แนวทางการแก้ปัญหาคือการลดการต่อว่าหากคนผิดและช่วยกันหาทางแก้ไขให้เร็วที่สุด		
<p>ช่วงหลังก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Process)</p> <p>กลยุทธ์การดำเนินงานช่วงหลังก่อสร้าง คือ <u>1. ความรับผิดชอบในการทำให้โครงการอยู่ในสภาพที่ดีที่สุดและส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเสมอ</u> โดยทางบริษัทว่าจ้าง Plus Property ของแสนสิริเข้ามาบริหารจัดการโครงการที่ PLUME เช่น การจัดการระบบยาม ระบบ Security เป็นต้น <u>2. นอกจากนี้ยังมีการรับประกันโครงสร้าง 5 ปี และสัญญาต่างๆ ตามมาตรฐานโครงการในอุตสาหกรรม</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรับผิดชอบในการทำให้โครงการอยู่ในสภาพที่ดีที่สุดและส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเสมอ 2. นอกจากนี้ยังมีการรับประกันโครงสร้าง 5 ปี และสัญญาต่างๆ ตามมาตรฐานโครงการในอุตสาหกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดูแลโครงการให้เรียบร้อยเพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเสมอ 2. รับประกันโครงสร้าง 5 ปี

4. กลยุทธ์การแข่งขัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ข้อดีของบริษัทขนาดเล็ก</p> <p>เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กมัก <u>1. พัฒนาโครงการครั้งละจำนวนไม่มาก จึงสามารถใส่ใจโครงการได้เต็มที่ และใกล้ชิดในทุกรายละเอียดภายในโครงการ</u> นอกจากนี้บริษัทขนาดเล็กยัง <u>2. มีความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนแนวทางและกลยุทธ์ต่างๆ</u> เมื่อพบเจอหนทางที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ต่างจากบริษัทขนาดใหญ่ที่ต้องผ่านการพิจารณาหลายขั้นตอนจากหลากหลายฝ่าย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาโครงการครั้งละจำนวนไม่มาก จึงสามารถใส่ใจโครงการได้เต็มที่ และใกล้ชิดในทุกรายละเอียดภายในโครงการ 2. มีความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนแนวทางและกลยุทธ์ต่างๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถใส่ใจและใกล้ชิดรายละเอียดโครงการได้เต็มที่ 2. มีความยืดหยุ่นและรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>กลยุทธ์การแข่งขัน</p> <p>1. กลยุทธ์การแข่งขันหลักที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) หากเทียบกับผลิตภัณฑ์ในช่วงราคาคงที่ กล่าว ร่วมกับ 2. การตอบสนองเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)</p>	<p>1. กลยุทธ์การแข่งขันหลักที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) หากเทียบกับผลิตภัณฑ์ในช่วงราคาคงที่</p> <p>2. การตอบสนองเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)</p>	<p>1. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation)</p> <p>2. การตอบสนองเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)</p>
<p>ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>เมื่อ 1. เศรษฐกิจไม่ดีและส่งผลกระทบต่อผู้รับเหมา ทำให้เกิดปัญหากระทบมาถึงการดำเนินงานของโครงการ เช่น การหมุนเงินของผู้รับเหมาทำให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้าง รวมถึง 2. ปัญหาคุณภาพฝีมือช่างที่ทำให้ต้องมีการแก้ไขงานบ่อยครั้ง ทำให้ต้นทุนของทีมผู้รับเหมาสูงขึ้น และการก่อสร้างมีความล่าช้า ทำให้โครงการส่งมอบบ้านไม่ทันและเสียโอกาสในการได้รับกระแสเงินสดจากลูกค้า โดย 3. แนวทางการลดปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การเปลี่ยนมาใช้ผู้รับเหมาที่รู้จักกันและมีความน่าเชื่อถือ และการจ้างทีมช่างผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านและประสานงานโดยตรง</p> <p>นอกจากนี้ยังมี 4. ปัญหาเกี่ยวกับภาครัฐในการยื่นขออนุญาต โดยแนวทางการแก้ไขคือการต่อรองเจรจาและหาทางออกร่วมกันกับภาครัฐ</p>	<p>1. เศรษฐกิจไม่ดีและส่งผลกระทบต่อผู้รับเหมา</p> <p>2. ปัญหาคุณภาพฝีมือช่างที่ทำให้ต้องมีการแก้ไขงานบ่อยครั้ง ทำให้ต้นทุนของทีมผู้รับเหมาสูงขึ้น และการก่อสร้างมีความล่าช้า ทำให้โครงการส่งมอบบ้านไม่ทันและเสียโอกาสในการได้รับกระแสเงินสดจากลูกค้า</p> <p>3. แนวทางการลดปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การเปลี่ยนมาใช้ผู้รับเหมาที่รู้จักกันและมีความน่าเชื่อถือ และการจ้างทีมช่างผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านและประสานงานโดยตรง</p> <p>4. ปัญหาเกี่ยวกับภาครัฐในการยื่นขออนุญาต โดยแนวทางการแก้ไขคือการต่อรอง</p>	<p>1. ปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจ</p> <p>2. ปัญหาฝีมือแรงงาน</p> <p>3. ปัญหาจากภาครัฐ</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
	เจรจาและหาทางออก ร่วมกันกับภาครัฐ	
<p>กลยุทธ์ในอนาคต</p> <p>ในอนาคต <u>1. ยังคงต้องการเป็นบริษัทขนาดเล็ก</u>และยังคงมีแผนที่จะพัฒนาโครงการทีละโครงการ เนื่องจากรู้สึกสนุก ต้องการใช้เวลาเพื่อตั้งใจและใส่ใจรายละเอียดในแต่ละโครงการในทุกขั้นตอนอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามยังคง <u>2. ต้องการพัฒนาโครงการแนวราบต่อไป และไม่มีแผนที่จะพัฒนาโครงการแนวสูงในอนาคต</u> เนื่องจากส่วนตัวชอบบ้านแนวราบ ประกอบกับโครงการแนวสูงมีการแข่งขันสูง ต้องใช้ทีมงานจำนวนมาก การคำนวณแผนการเงินแตกต่างจากบ้านแนวราบ รวมถึงการสร้างตลาดใหม่ๆ ในแวดวงโครงการแนวสูงมีความยากกว่าแนวราบมาก</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยังคงต้องการเป็นบริษัทขนาดเล็ก 2. ต้องการพัฒนาโครงการแนวราบต่อไป และไม่มีแผนที่จะพัฒนาโครงการแนวสูงในอนาคต 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นบริษัทขนาดเล็กต่อไป 2. เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการพัฒนาโครงการแนวราบ

บทสัมภาษณ์บริษัทยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด

1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ที่มาของธุรกิจ</p> <p>คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ หนึ่งในผู้บริหารบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ได้ <u>1. เริ่มเข้าสู่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการทำบริษัทรูปแบบผู้บริหารเพียงคนเดียว (One Director)</u> <u>2. มุ่งเน้นพัฒนาที่ดินของทางครอบครัวด้วยศักยภาพการออกแบบและการบริหารที่ได้มาจากวิชาชีพสถาปนิก และการเรียนต่อปริญญาโททางด้าน MBA เริ่มจากมองหาประเภทอาคารที่เหมาะสมกับศักยภาพที่ดินดังกล่าวพบว่า 3. อาคารประเภท “Home Office” ซึ่งเป็นประเภทที่ใหม่มากในยุคนั้นมีความเหมาะสม และคาดการณ์ว่าจะเป็นเทรนด์ที่เกิดขึ้นในอนาคต</u> เนื่องจากการทำงานออนไลน์เริ่มเพิ่มขึ้น และขนาดธุรกิจของผู้ประกอบการเริ่มเล็กลง ด้วยจำนวนคน 10 คน สามารถทำธุรกิจที่สร้างผลกำไรจำนวนมากได้ จึงมองว่า Building Type ประเภทนี้มีความน่าสนใจว่าการพัฒนาให้เป็นแคบ้านสำหรับพักอาศัยเพียงอย่างเดียว เมื่อสำรวจตลาดพบว่าอาคารประเภทดังกล่าวยังมีน้อยมากในตลาด ที่มีก็พบว่าเป็นเพียงบ้านรูปแบบปกติที่สามารถปรับ Furniture Layout ให้เป็นโต๊ะทำงานได้ ยังไม่ได้ตอบโจทย์การเป็น “Home Office” เท่าใดนัก ด้วยความที่เป็นสถาปนิกจึงพัฒนาจุดขายของโครงการด้วยการออกแบบ เน้น Value ด้านงานออกแบบลงไป ซึ่งเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ในสมัย 6-7 ปีก่อน สมัยก่อนจะมุ่งเน้น Value เรื่องของ Location มาเป็นอันดับหนึ่ง โดยโครงการแรกได้ <u>4. เริ่มทดลองทำอาคารประเภท Home Office ชื่อโครงการ</u></p>	<p>1. เริ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการทำบริษัทรูปแบบผู้บริหารเพียงคนเดียว (One Director)</p> <p>2. มุ่งเน้นพัฒนาที่ดินของทางครอบครัวด้วยศักยภาพการออกแบบและการบริหารที่ได้มาจากวิชาชีพสถาปนิก และการเรียนต่อปริญญาโททางด้าน MBA</p> <p>3. อาคารประเภท “Home Office” ซึ่งเป็นประเภทที่ใหม่มากในยุคนั้นมีความเหมาะสม และคาดการณ์ว่าจะเป็นเทรนด์ที่เกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>4. เริ่มทดลองทำอาคารประเภท Home Office ชื่อโครงการ HOF เน้นผลิตจำนวนไม่มากเพียง 4 ยูนิตเพื่อทดสอบตลาดว่ากลุ่มลูกค้าเข้าใจสิ่งที่ตนกำลังพยายามทำหรือไม่</p> <p>5. การทดลองดังกล่าวเน้นการเลือกทำเลดีกว่า แต่เน้นการออกแบบเด่น</p> <p>6. เมื่อดินของทางครอบครัวได้ถูกพัฒนาไปแล้ว จึงเริ่มมองหาที่ดินใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อ</p>	<p>1. มีที่ดินของครอบครัว</p> <p>2. มีความรู้ทางด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์และการบริหาร</p> <p>3. การเห็นความเป็นไปได้ของตลาด โฮมออฟฟิศ (Home Office)</p> <p>4. การต่อยอดธุรกิจไปสู่รูปแบบหุ้นส่วน</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>HOF เน้นผลิตจำนวนไม่มากเพียง 4 ยูนิตเพื่อทดสอบตลาดว่ากลุ่มลูกค้าเข้าใจสิ่งที่ตนกำลังพยายามทำหรือไม่ จะมีคนซื้อจริงหรือไม่ 5. การทดลองดังกล่าวเน้นการเลือกทำเลดีกว่า แต่เน้นการออกแบบเด่น ลงทุนโดยการสร้างบ้านตัวอย่างให้คนเข้ามาดู ผลลัพธ์คือมีคนเข้าใจ เมื่อได้รับผลตอบรับที่ดีจึงได้พัฒนาไปสู่เฟสที่ 2 และ 3 ซึ่งได้รับผลตอบรับที่ดีเช่นกัน 6. เมื่อกำหนดทิศทางคร่าวๆ ได้ถูกพัฒนาไปแล้ว จึงเริ่มมองหาที่ดินใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อ ในช่วงเวลานั้นเองจึง 7. ได้ชักชวนหุ้นส่วนอีก 2 ท่าน ที่มีศักยภาพในการดูแลผลิตภัณฑ์ด้านการออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างและศักยภาพในการหาที่ดินและวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน โดยคุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้รับผิดชอบด้านการตลาด หุ้นส่วนทั้ง 3 ท่านมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ตรงกัน จึงร่วมพัฒนาแบรนด์ HOF ต่อไปในรูปแบบหุ้นส่วน (Partner)</p>	<p>7. ได้ชักชวนหุ้นส่วนอีก 2 ท่าน ที่มีศักยภาพในการดูแลผลิตภัณฑ์ด้านการออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างและศักยภาพในการหาที่ดินและวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน</p>	
<p>แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน</p> <p>หัวใจหลักในการดำเนินงานของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ได้แก่ 1. “การมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนให้ดีขึ้นด้วยงานออกแบบ” คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์เชื่อว่า 2. การออกแบบที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตไม่ได้จำกัดแค่การออกแบบผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์เท่านั้น 3. ในอนาคตยังมีแผนการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยงานออกแบบในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพียงแต่อสังหาริมทรัพย์เป็นแค่จุดเริ่มต้นของหัวใจดังกล่าว จึงเป็นที่มาของชื่อบริษัท “Un-Living” ซึ่งไม่ได้มีคำที่มีความหมายแสดงถึงการทำอสังหาริมทรัพย์ต่อท้าย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “การมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนให้ดีขึ้นด้วยงานออกแบบ” 2. การออกแบบที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตไม่ได้จำกัดแค่การออกแบบผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์เท่านั้น 3. มีแผนการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยงานออกแบบในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพียงแต่อสังหาริมทรัพย์เป็นแค่จุดเริ่มต้นของหัวใจดังกล่าว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้คนด้วยงานออกแบบ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>โครงสร้างองค์กร</p> <p>บริษัทยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด 1. ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 3 ท่าน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ 2. คุณวรวุฒิ เอื้ออารีมิตร 3. คุณบุญชนะ มนต์ชัยตระกูล <p>2. คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ ผู้มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของการออกแบบที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนให้ดีขึ้นได้ เป็นผู้รับผิดชอบด้านการตลาด 3. คุณวรวุฒิ เอื้ออารีมิตร ผู้มีความสนใจทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนและเมือง เป็นผู้รับผิดชอบด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และ 4. คุณบุญชนะ มนต์ชัยตระกูล ผู้มีความสนใจทางการลงทุน ความคุ้มค่า และทำเลที่เหมาะสม เป็นผู้รับผิดชอบด้านการหาที่ดิน และวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน ทางด้าน 5. ทีมงานจะมีพนักงาน 2 ท่าน ซึ่งทำงานด้วยกันมานาน ตั้งแต่โครงการแรก ดูแลหลากหลายด้าน ได้แก่ การเป็นผู้จัดการ (Manager) ดูแลภาพรวมของโครงการ ทำการตลาด (Marketing) เป็นพนักงานขาย (Sales) ฯลฯ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหาร 3 ท่าน 2. คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ ผู้มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของการออกแบบที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนให้ดีขึ้นได้ เป็นผู้รับผิดชอบด้านการตลาด 3. คุณวรวุฒิ เอื้ออารีมิตร ผู้มีความสนใจทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนและเมือง เป็นผู้รับผิดชอบด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ 4. คุณบุญชนะ มนต์ชัยตระกูล ผู้มีความสนใจทางการลงทุน ความคุ้มค่า และทำเลที่เหมาะสม เป็นผู้รับผิดชอบด้านการหาที่ดิน และวิเคราะห์โอกาสด้านที่ดิน 5. ทีมงานมีพนักงาน 2 ท่าน ซึ่งทำงานด้วยกันมานาน ตั้งแต่โครงการแรก ดูแลหลากหลายด้าน ได้แก่ การเป็นผู้จัดการ (Manager) ดูแลภาพรวมของโครงการ ทำการตลาด (Marketing) เป็นพนักงานขาย (Sales) ฯลฯ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทีมผู้บริหาร 3 ท่าน ดูแล 3 ส่วน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การตลาด - การออกแบบผลิตภัณฑ์ - การหาที่ดิน 2. ทีมงาน 2 ท่าน ดูแลหลากหลายด้าน เช่น <ul style="list-style-type: none"> - ผู้จัดการ - การตลาด - พนักงานขาย

2. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับบริษัท)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>กลยุทธ์ด้านที่ดิน</p> <p>1. ช่วงที่ดำเนินธุรกิจคนเดียวก่อนก่อตั้งบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด จุดเริ่มต้นของโครงการ HOF มีวิธีการหาที่ดินแบบมีที่ดินก่อนแล้วจึงศึกษาการตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการ (Supply-Driven) มองหาว่าทำอะไรถึงจะขายได้ 2. เมื่อเริ่มต่อยอดโครงการ HOF ในนามบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด ร่วมกับหุ้นส่วนอีก 2 ท่าน จึงเริ่มปรับมาใช้วิธีการศึกษาการตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการก่อน แล้วจึงหาที่ดินที่มีศักยภาพและมีความเหมาะสมเพื่อพัฒนาโครงการ (Demand-Driven) โดยโครงการ HOF Udomsuk ซึ่งเป็นโครงการล่าสุด ทางหุ้นส่วนทั้ง 3 ท่านตัดสินใจเลือก 4. ที่ดินในย่านชานเมืองบริเวณบางนา-อุดมสุข เนื่องจากเล็งเห็นศักยภาพการเติบโตของทำเลดังกล่าวจากการขยายตัวของเมือง การขยายตัวของรถไฟฟ้า รวมถึงมีการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) มากมายทั้งที่ก่อสร้างเสร็จแล้วและกำลังดำเนินการก่อสร้าง เช่น โครงการ True Digital Park โครงการ Bangkok Mall โครงการ Whizdom 101 โครงการปรับปรุงพื้นที่ Bitec Bangna เป็นต้น คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ จึง 4. เชื่อว่าทำเลดังกล่าวจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าทั้งในแง่การอยู่อาศัยและการลงทุน เนื่องจากทำเลดังกล่าวจะกลายเป็นย่านธุรกิจศูนย์กลางการทำงานของคนรุ่นใหม่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และ 5. แนวโน้มของมูลค่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโครงการ HOF Udomsuk ยังมีโอกาสที่จะปรับตัวสูงขึ้นอีกด้วย</p>	<p>1. ช่วงที่ดำเนินธุรกิจคนเดียว มีวิธีการหาที่ดินแบบมีที่ดินก่อนแล้วจึงศึกษาการตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการ (Supply-Driven) มองหาว่าทำอะไรถึงจะขายได้</p> <p>2. เมื่อเริ่มต่อยอดร่วมกับหุ้นส่วนอีก 2 ท่าน เริ่มปรับมาใช้วิธีการศึกษาการตลาดและความเป็นไปได้ของโครงการก่อน แล้วจึงหาที่ดินที่มีศักยภาพและมีความเหมาะสมเพื่อพัฒนาโครงการ (Demand-Driven)</p> <p>3. ที่ดินในย่านชานเมืองบริเวณบางนา-อุดมสุข เนื่องจากเล็งเห็นศักยภาพการเติบโตของการขยายตัวของเมือง การขยายตัวของรถไฟฟ้า รวมถึงมีการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) มากมายทั้งที่ก่อสร้างเสร็จแล้วและกำลังดำเนินการก่อสร้าง</p> <p>4. เชื่อว่าทำเลดังกล่าวจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าทั้งในแง่การอยู่อาศัยและการลงทุน</p> <p>5. แนวโน้มของมูลค่าที่ดิน</p>	<p>1. การพัฒนาที่ดินของครอบครัว (Supply-Driven)</p> <p>2. การเล็งเห็นความเป็นไปได้ของตลาด Home Office ก่อนการหาที่ดิน (Demand-Driven)</p> <p>3. การเลือกพัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพการเติบโตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าทั้งในแง่การอยู่อาศัยและการลงทุน</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
	และสิ่งปลูกสร้างของ โครงการ HOF Udomsuk ยังมีโอกาสที่จะปรับตัว สูงขึ้นอีกด้วย	
<p>กลยุทธ์ด้านการตลาด</p> <p><u>1. กำหนดกลุ่มลูกค้าจากการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility Study) ซึ่งทำให้ทราบต้นทุนทุกส่วนรวมไปถึงราคาขาย จากนั้นจึงพิจารณาว่าผู้ที่มีกำลังซื้อจะเป็นใคร สำหรับโครงการ HOF Udomsuk ของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด 2. มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าในช่วงวัย 30-45 ปี ซึ่งประกอบธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้าน มีจำนวนบุคลากรไม่มาก ดำเนินกิจการมาแล้วประมาณ 3-5 ปี และต้องการขยายขยายธุรกิจ รวมถึงมีสถานภาพทางการเงินที่เริ่มแข็งแรง สามารถผ่อนจ่ายธนาคารได้ประมาณ 120,000.- ถึง 150,000.- บาท ต่อเดือน และที่สำคัญจะต้องเป็นกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบงานออกแบบเป็นหลัก เพราะงานออกแบบเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างโครงการดังกล่าว</u></p> <p><u>3. ทางด้านการตลาด (Marketing) จำแนกออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การตลาดเพื่อปิดการขาย และการตลาดเพื่อให้คนรู้จักแบบ รน ด์ (Brand Awareness) ซึ่งจัดทำ การตลาดทั้ง 2 ส่วนควบคู่กัน</u> เนื่องจากหากอยากให้คนเชื่อในแบรนด์จะต้องนำตนเองไปผูกกับแบรนด์ด้วยเรื่องราวการเป็นสถาปนิกของเจ้าของโครงการ เน้นการจดจำได้ในด้านงานออกแบบผ่านสื่อนิตยสารต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้คนจดจำแบรนด์และงานออกแบบได้มากกว่าการพยายามขายแต่ผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่</p>	<p>1. กำหนดกลุ่มลูกค้าจากการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility Study) ซึ่งทำให้ทราบต้นทุนทุกส่วนรวมไปถึงราคาขาย จากนั้นจึงพิจารณาว่าผู้ที่มีกำลังซื้อจะเป็นใคร</p> <p>2. มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าในช่วงวัย 30-45 ปี ซึ่งประกอบธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้าน มีจำนวนบุคลากรไม่มาก ดำเนินกิจการมาแล้วประมาณ 3-5 ปี และต้องการขยายขยายธุรกิจ รวมถึงมีสถานภาพทางการเงินที่เริ่มแข็งแรง</p> <p>3. ทางด้านการตลาด (Marketing) จำแนกออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การตลาดเพื่อปิดการขาย และการตลาดเพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ (Brand Awareness) ซึ่งจัดทำการตลาดทั้ง 2 ส่วนควบคู่กัน</p> <p>4. เน้นการตลาดทางสื่อ</p>	<p>1. การกำหนดกลุ่มลูกค้าจากความเป็นไปได้ทางการเงิน</p> <p>2. การจัดทำการตลาดเพื่อปิดการขายและเพื่อให้คนรู้จักแบรนด์ (Brand Awareness)</p> <p>3. เน้นการตลาดช่องทางออนไลน์</p> <p>4. เขียนคำโฆษณาด้วยตนเองเนื่องจากเข้าใจผลิตภัณฑ์และกลุ่มเป้าหมาย</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>เปลี่ยนไปในช่วงหลังที่จะมีการค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตเดิมาก่อนชมสินค้าจริง จึง <u>4. เน้นการตลาดทางสื่อออนไลน์สูงถึง 99% เช่น Google Facebook และการรีวิวผ่านสื่อต่างๆ ที่ให้ความสนใจโครงการและติดต่อเข้ามาขอรับโครงการไปรีวิว</u> ทางด้านสื่อออฟไลน์จะเน้นสื่อที่เกี่ยวข้องกับงานออกแบบสถาปัตยกรรม เช่น นิตยสารบ้านและสวน นิตยสาร Room นิตยสาร ART4D เป็นต้น</p> <p>ในโครงการเฟสแรกทางบริษัทเคยจ้างทีมยิงแอดทำ Marketing ราคาหลายหมื่นเกือบแสน แต่เขาไม่เข้าใจกลุ่มลูกค้าและไม่สามารถช่วยให้ปิดการขายได้เลย จึงปรับมาลงมือทำด้วยตนเองภายในองค์กร โดย <u>5.เขียน Content กันเอง ยิงแอดกันเอง เพราะเราคือคนที่เข้าใจ Product รู้ว่าต้องพูดอย่างไรจึงจะโดนใจลูกค้า</u> เป็นความภูมิใจเนื่องจากมีคนแชร์ Content 3,000 กว่าครั้งในยุคสมัย 6-7 ปีก่อนถือว่าได้รับผลตอบแทนที่ดีมาก การยิงแอดไม่ใช่เพียงการตั้งค่า แต่เป็นการทำ Content โดยการเขียนคำพูดให้ตรงใจกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจจะไม่ได้เน้นการขายมากนัก แต่สิ่งที่สื่อสารต้องถูกใจกลุ่มลูกค้าที่กำลังมองหาผลิตภัณฑ์นั้นอยู่ นอกจากนี้ภาพที่ใช้และรายละเอียดต่างๆ เช่น โทนสี ต้องโดนใจเค้าถึงเกิดสิ่งนี้ขึ้นมาได้</p>	<p>ออนไลน์สูงถึง 99% เช่น Google Facebook และ การรีวิวผ่านสื่อต่างๆ ที่ให้ความสนใจโครงการและติดต่อเข้ามาขอรับโครงการไปรีวิว</p> <p>5. เขียน Content กันเอง ยิงแอดกันเอง เพราะเราคือคนที่เข้าใจ Product รู้ว่าต้องพูดอย่างไรจึงจะโดนใจลูกค้า</p>	
<p><u>กลยุทธ์ด้านการออกแบบ</u></p> <p><u>1. หัวใจสำคัญในการออกแบบได้แก่ “การเข้าใจลูกค้า” จะต้องรู้ว่ากลุ่มลูกค้า (Target) เป็นใคร ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวมีความต้องการอย่างไร และสื่อสารให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเข้าใจผ่านการออกแบบ การวางผัง</u></p>	<p>1. หัวใจสำคัญในการออกแบบได้แก่ “การเข้าใจลูกค้า” จะต้องรู้ว่ากลุ่มลูกค้า (Target) เป็นใคร ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวมีความ</p>	<p>1. การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าเป็นใคร - ลูกค้าใช้งานพื้นที่

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>Home Office โครงการ HOF Udomsuk ได้มีการวิเคราะห์ 2. กลุ่มลูกค้าแล้วว่าเป็นกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มสร้างครอบครัวและธุรกิจ เป็นกลุ่มคู่รักอายุไม่มาก (Young Couple) ซึ่งหากมีลูกจะมีเพียง 1 คน จึงไม่จำเป็นต้องมีห้องนอนจำนวนมาก 3. ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงตัดสินใจทำผลิตภัณฑ์ Home Office ที่มีเพียง 1 ห้องนอน แต่ได้พื้นที่สำหรับพื้นที่อยู่อาศัยไม่ว่าจะเป็นพื้นที่นั่งเล่น (Living Area) พื้นที่นั่งทานอาหาร (Dining Area) ที่มีขนาดใหญ่ มีส่วนทำอาหาร (Pantry) ที่ใช้งานได้จริง และมีพื้นที่สวนสำหรับปลูกต้นไม้ รั้วลมและแสงธรรมชาติอีกด้วย</p> <p>นอกจากนี้ทางบริษัทได้มี 4. กลยุทธ์การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าในโครงการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงโครงการใหม่ๆ เช่น การที่ลูกค้าต้องการปล่อยเช่าพื้นที่ 2 ชั้นด้านล่างเนื่องจากใช้งานพื้นที่อยู่อาศัยเพียง 2 ชั้นด้านบนแต่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากปัญหาด้านความเป็นส่วนตัว (Privacy) ที่การขึ้นชั้นบนจะต้องเดินผ่านบันไดภายในบ้าน ส่งผลให้โครงการ HOF Udomsuk ล่าสุดได้ติดตั้งลิฟต์สำหรับการใช้งานที่เพิ่มความเป็นส่วนตัวในการเข้าถึงทั้งส่วนสำนักงาน (Office) และส่วนพักอาศัย (Residence)</p>	<p>ต้องการอย่างไร และสื่อสารให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเข้าใจผ่านการออกแบบ</p> <p>2. กลุ่มลูกค้าแล้วว่าเป็นกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มสร้างครอบครัวและธุรกิจ เป็นกลุ่มคู่รักอายุไม่มาก (Young Couple) ซึ่งหากมีลูกจะมีเพียง 1 คน</p> <p>3. ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงตัดสินใจทำผลิตภัณฑ์ Home Office ที่มีเพียง 1 ห้องนอน แต่ได้พื้นที่สำหรับพื้นที่อยู่อาศัยไม่ว่าจะเป็นพื้นที่นั่งเล่น (Living Area) พื้นที่นั่งทานอาหาร (Dining Area) ที่มีขนาดใหญ่ มีส่วนทำอาหาร (Pantry) ที่ใช้งานได้จริง</p> <p>4. กลยุทธ์การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าในโครงการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงโครงการใหม่ๆ</p>	<p>อย่างไร</p> <p>2. การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่านการออกแบบ</p> <p>3. การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าเก่าเพื่อนำมาพัฒนาโครงการใหม่</p>
<p>กลยุทธ์ด้านการเงิน</p> <p>กลยุทธ์ด้านการเงินจะ 1. ใช้วิธีการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility) ที่ค่อนข้าง Conservative โดยคำนวณทั้งแบบสถานการณ์ปกติ (Base Case) สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case) และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) และให้</p>	<p>1. ใช้วิธีการคำนวณความเป็นไปได้ทางการเงิน (Feasibility) ที่ค่อนข้าง Conservative โดยคำนวณทั้งแบบสถานการณ์ปกติ (Base</p>	<p>1. การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative)</p> <p>2. การเน้นเงินกู้ (Debt) มากกว่าเงินทุนส่วนตัว (Equity)</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p><u>ยึดผลของสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) เป็นหลัก</u> นอกจากนี้ทางองค์กรยัง <u>2. เน้นวิธีการกู้เงิน (Debt) เพื่อการลงทุนไม่ว่าจะมีเงินทุน (Equity) ที่เพียงพอในการจัดทำหรือไม่ก็ตาม</u> เนื่องจากการกู้เงินมีข้อดีหลายประการดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>3. มองว่าธนาคารเป็นหุ้นส่วนทางการเงิน และต้องการมองหาหุ้นส่วนที่เข้าใจ สนับสนุน ทำงานร่วมกัน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน</u> เพื่อพัฒนาไปสู่การทำโครงการอื่นๆ ในอนาคตที่จะต้องใช้เงินทุนมากขึ้น เป็นการ <u>4. ทดสอบว่าโครงการที่วางแผน จะทำมีศักยภาพหรือไม่</u> เนื่องจากหากธนาคารอนุมัติและยอมลงทุนในโครงการดังกล่าว แปลว่ามีผู้ที่มองเห็นความเป็นไปได้ของโครงการเช่นกัน <p>นอกจากนี้ <u>5. การมีลูกค้ำและเกิดการทำสัญญาผ่อนดาวน์กับทางโครงการยิ่งเร็ว</u> ยิ่งเป็นผลดี เนื่องจากจะมีกระแสเงินสดมาเติมเร็วขึ้น และสามารถนำเงินสดดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินการก่อสร้างต่อไปโดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินจากธนาคารทั้งหมด</p>	<p>Case) สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case) และ สถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) และให้ยึดผลของสถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case) เป็นหลัก</p> <ol style="list-style-type: none"> เน้นวิธีการกู้เงิน (Debt) เพื่อการลงทุนไม่ว่าจะมีเงินทุน (Equity) ที่เพียงพอในการจัดทำหรือไม่ก็ตาม มองว่าธนาคารเป็นหุ้นส่วนทางการเงิน และต้องการมองหาหุ้นส่วนที่เข้าใจ สนับสนุน ทำงานร่วมกัน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทดสอบว่าโครงการที่วางแผนจะทำมีศักยภาพหรือไม่ เนื่องจากหากธนาคารอนุมัติและยอมลงทุนในโครงการดังกล่าว แปลว่ามีผู้ที่มองเห็นความเป็นไปได้ของโครงการเช่นกัน การมีลูกค้ำและเกิดการทำสัญญาผ่อนดาวน์กับทางโครงการยิ่งเร็วยิ่งเป็นผลดี เนื่องจากจะมีกระแสเงินสดมาเติมเร็วขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> การทดสอบศักยภาพโครงการผ่านการกู้เงินจากธนาคาร การนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท

3. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับโครงการ)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ช่วงก่อนก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Process)</p> <p>ช่วงก่อนก่อสร้างจะเน้น <u>1. การทำความเข้าใจว่าทางบริษัทต้องการสร้างอะไร พยายามออกแบบอะไร และมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ การสื่อสารกับลูกค้าผ่านงานออกแบบ</u></p>	<p>1. ทำความเข้าใจว่าทางบริษัทต้องการสร้างอะไร พยายามออกแบบอะไร และมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ การสื่อสารกับลูกค้าผ่านงานออกแบบ</p>	<p>1. การเข้าใจจุดมุ่งหมายของบริษัท</p> <p>2. การสื่อสารกับลูกค้าผ่านงานออกแบบ</p>
<p>ช่วงก่อสร้างโครงการ (Construction Process)</p> <p>ช่วงการก่อสร้างไม่ได้มีกลยุทธ์ที่ซับซ้อน เนื่องจาก <u>1. พื้นฐานเดิมของ คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ เป็นสถาปนิกจึงสามารถควบคุมงานก่อสร้างได้</u> โดยจะมี <u>2. ผู้จัดการก่อสร้าง (Construction Manager) เป็นผู้ดูแลหน้างาน</u> รวมถึง <u>3. การเป็นสถาปนิกทำให้ทราบแหล่งวัสดุที่คุณภาพดีและสามารถให้ราคาที่ดีที่สุด ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนให้อยู่ในงบประมาณได้</u></p>	<p>1. พื้นฐานเดิมของ คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ เป็นสถาปนิกจึงสามารถควบคุมงานก่อสร้างได้</p> <p>2. ผู้จัดการก่อสร้าง (Construction Manager) เป็นผู้ดูแลหน้างาน</p> <p>3. การเป็นสถาปนิกทำให้ทราบแหล่งวัสดุที่ คุณภาพดีและสามารถให้ราคาที่ดีที่สุด ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนให้อยู่ในงบประมาณได้</p>	<p>1. การใช้วิชาชีพของผู้บริหารดูแลโครงการก่อสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดูแลหน้างาน - จัดหาวัสดุที่มีคุณภาพและราคาที่ดี <p>2. การว่าจ้างผู้จัดการก่อสร้าง (Construction Manager)</p>
<p>ช่วงหลังก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Process)</p> <p>กลยุทธ์การดำเนินงานช่วงหลังก่อสร้างจะ <u>1. เน้นการดูแลลูกค้าให้ดีที่สุดตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้</u> ในฐานะที่เป็นผู้ออกแบบโครงการ หากลูกค้ามีปัญหา</p>	<p>1. เน้นการดูแลลูกค้าให้ดีที่สุดตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้</p> <p>2. หากลูกค้ามีปัญหาจะ</p>	<p>1. การดูแลลูกค้าเสมือนเป็นลูกค้าที่ว่าจ้างสถาปนิกออกแบบบ้าน</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ จะเข้าไปแก้ไขปัญหาและดูแลประหนึ่งลูกค้าที่ว่าจ้างสถาปนิกออกแบบบ้าน	เข้าไปแก้ไขปัญหาและดูแลประหนึ่งลูกค้าที่ว่าจ้างสถาปนิกออกแบบบ้าน	

4. กลยุทธ์การแข่งขัน

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ข้อดีของบริษัทขนาดเล็ก</p> <p>1. บริษัทขนาดเล็กมีความได้เปรียบหลายประการ เช่น การตัดสินใจที่รวดเร็ว ความคล่องตัว การปรับตัวที่รวดเร็วเพื่อพัฒนาไปสู่จุดที่ใช่ เป็นต้น โดย คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ ได้ริเริ่มโครงการโดย 2. มีทีมงานเพียง 2 ท่านและสามารถปิดการขายโครงการมูลค่า 150 ล้านบาทได้ในระยะเวลาเพียง 3 ปีเนื่องจากข้อได้เปรียบดังกล่าว นอกจากนี้ใน 3. ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อนมาก มีการเปิดรับแบรนด์ขนาดเล็กที่เพิ่งก่อตั้งไม่นานมากขึ้น เนื่องจาก 4. สื่อออนไลน์ในปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของแบรนด์ ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจแนวคิดของผลิตภัณฑ์ที่ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>1. บริษัทขนาดเล็กมีความได้เปรียบหลายประการ เช่น การตัดสินใจที่รวดเร็ว ความคล่องตัว การปรับตัวที่รวดเร็ว เพื่อพัฒนาไปสู่จุดที่ใช่</p> <p>2. มีทีมงานเพียง 2 ท่าน และสามารถปิดการขายโครงการมูลค่า 150 ล้านบาทได้ในระยะเวลาเพียง 3 ปีเนื่องจากข้อได้เปรียบดังกล่าว</p> <p>3. ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อนมาก มีการเปิดรับแบรนด์ขนาดเล็กที่เพิ่งก่อตั้งไม่นานมากขึ้น</p> <p>4. สื่อออนไลน์ในปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของแบรนด์ ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจแนวคิดของผลิตภัณฑ์ที่นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>1. ความคล่องตัวในการตัดสินใจและปรับตัวเพื่อพัฒนาไปสู่จุดที่ใช่</p> <p>2. ผู้บริโภคปัจจุบันเปิดรับแบรนด์ขนาดเล็กหน้าใหม่มากขึ้น</p> <p>3. สื่อออนไลน์ในปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของแบรนด์ได้ดียิ่งขึ้น</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>กลยุทธ์การแข่งขัน</p> <p>ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน 1. <u>ไม่ได้มี</u> <u>กลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง แต่หากอ้างอิงจากกล</u> <u>ยุทธ์การแข่งขันโดย Michael Porter (1980)</u> <u>พบว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างความ</u> <u>แตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) ความ</u> <u>เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และ</u> <u>การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus)</u> โดย 2. <u>เน้นไปที่กลยุทธ์ “ความแตกต่างด้าน</u> <u>ผลิตภัณฑ์” มากที่สุด ทั้งนี้ความแตกต่าง</u> <u>ดังกล่าวไม่ใช่การหลีกเลี่ยงที่จะไม่ทำเหมือนคน</u> <u>อื่น แต่เป็น 3. การวิเคราะห์ศักยภาพ</u> <u>(Capability) ของตนและทีมงานว่ามีจุดเด่น</u> <u>อย่างไร มีความสามารถและศักยภาพในการทำ</u> <u>สิ่งใด แล้วจึงนำสิ่งนั้นมาใช้ในการออกแบบบน</u> <u>พื้นฐานของการทำความเข้าใจลูกค้า</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>ไม่ได้มีกลยุทธ์ที่</u> <u>เฉพาะเจาะจง แต่หาก</u> <u>อ้างอิงจากกลยุทธ์การ</u> <u>แข่งขันโดย Michael</u> <u>Porter (1980) พบว่า</u> <u>เป็นการผสมผสานกัน</u> <u>ระหว่างความแตกต่าง</u> <u>ด้านผลิตภัณฑ์</u> <u>(Differentiation) ความ</u> <u>เป็นผู้นำด้านต้นทุน</u> <u>(Cost Leadership)</u> <u>และการสนองความ</u> <u>ต้องการเฉพาะกลุ่ม</u> <u>(Focus)</u> 2. <u>เน้นไปที่กลยุทธ์ “ความ</u> <u>แตกต่างด้านผลิตภัณฑ์”</u> <u>มากที่สุด</u> 3. <u>การวิเคราะห์ศักยภาพ</u> <u>(Capability) ของตน</u> <u>และทีมงานว่ามีจุดเด่น</u> <u>อย่างไร มีความสามารถ</u> <u>และศักยภาพในการทำ</u> <u>สิ่งใด แล้วจึงนำสิ่งนั้นมา</u> <u>ใช้ในการออกแบบบน</u> <u>พื้นฐานของการทำความเข้าใจลูกค้า</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>การผสมผสานกัน</u> <u>ระหว่างกลยุทธ์</u> <u>หลากหลายด้าน โดย</u> <u>มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์</u> <u>“ความแตกต่างด้าน</u> <u>ผลิตภัณฑ์”</u> <u>(Differentiation)</u> 2. <u>การออกแบบบน</u> <u>พื้นฐานการทำความเข้าใจลูกค้า</u> <u>ผ่านการ</u> <u>วิเคราะห์ศักยภาพ</u> <u>ของตนและทีมงาน</u>
<p>ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>คุณสรกิจ กิจเจริญโรจน์ มีมุมมองต่อ <u>ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจว่า 1. สิ่ง</u> <u>เหล่านั้นไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอยู่</u> <u>แล้ว เช่น ปัญหาด้านภาครัฐ ปัญหาด้าน</u> <u>เศรษฐกิจ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับมุมมองว่าจะมองว่า</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>สิ่งเหล่านั้นไม่ใช่ปัญหา</u> <u>แต่เป็นสิ่งที่ต้องเกิด</u> <u>ขึ้นอยู่แล้ว เช่น ปัญหา</u> <u>ด้านภาครัฐ ปัญหาด้าน</u> <u>เศรษฐกิจ เป็นต้น</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>การยอมรับปัญหา</u> <u>และและเปลี่ยนให้</u> <u>เป็นโอกาส</u> 2. <u>การเล็งเห็นโอกาส</u> <u>ในวัฏจักรเศรษฐกิจ</u>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>เป็นปัญหาหรือโอกาส ดังกรณีที่มีวิกฤตโควิด-19 ในช่วงที่ได้ลงเสาเข็มโครงการไปแล้วถึง 80-90% และมีข่าวทางลบต่อทิศทางของวงการ อสังหาริมทรัพย์อย่างรุนแรง ทางทีมผู้บริหาร กลับมองว่าเป็นโอกาส เนื่องจากหากรอ เศรษฐกิจดีแล้วค่อยดำเนินการเท่ากับเราช้ากว่าคนอื่น นอกจากนี้ <u>2. เศรษฐกิจมักมีขาขึ้นและ</u> <u>ขาลงเป็นวัฏจักร เศรษฐกิจที่ไม่ดีสำหรับบางคน</u> <u>อาจเป็นเศรษฐกิจที่ดีสำหรับบางคนก็เป็นได้ จึง</u> <u>ต้องพิจารณาว่าเราทำผลิตภัณฑ์ไปเพื่อตอบ</u> <u>โจทย์คนกลุ่มใด</u> หากเป็นกลุ่มคนที่ไม่กระทบต่อ สภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงมีความมั่นใจใน ผลิตภัณฑ์และมั่นใจในการสื่อสารที่ตรงใจลูกค้า การเดินทางต่อในสภาวะที่มีปัญหาเศรษฐกิจจึง ไม่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ</p>	<p>ขึ้นอยู่กับมุมมองว่าจะ มองว่าเป็นปัญหาหรือ โอกาส</p> <p>2. เศรษฐกิจมักมีขาขึ้นและ ขาลงเป็นวัฏจักร เศรษฐกิจที่ไม่ดีสำหรับ บางคน อาจเป็น เศรษฐกิจที่ดีสำหรับบาง คนก็เป็นได้ จึงต้อง พิจารณาว่าเราทำ ผลิตภัณฑ์ไปเพื่อตอบ โจทย์คนกลุ่มใด</p>	
<p>กลยุทธ์ในอนาคต</p> <p>ในอนาคต <u>1. มีแผนที่จะขยายองค์กร</u> <u>เพื่อที่จะเป็นบริษัทในตลาดหุ้น</u> <u>เนื่องจากเชื่อว่า</u> <u>จะเป็นหนึ่งในหนทางในการไปสู่เป้าหมายได้เร็ว</u> <u>ขึ้นและง่ายขึ้น</u> <u>เนื่องจาก2. เป้าหมายหลักของ</u> <u>องค์กรที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คน</u> <u>ผ่านผลิตภัณฑ์หลากหลายรูปแบบจะสามารถทำ</u> <u>ได้เมื่อมีชื่อเสียง แปรนด์มีความเข้มแข็ง และมี</u> <u>เงินทุนที่มากพอ</u> การขยายองค์กรจึงเป็นหนึ่งใน หนทางเพื่อพาไปสู่เป้าหมายดังกล่าว</p>	<p>1. มีแผนที่จะขยายองค์กร เพื่อที่จะเป็นบริษัทใน ตลาดหุ้น เนื่องจากเชื่อว่าจะเป็นหนึ่งในหนทาง ในการไปสู่เป้าหมายได้ เร็วขึ้นและง่ายขึ้น</p> <p>2. เป้าหมายหลักของ องค์กรที่ต้องการพัฒนา คุณภาพชีวิตของผู้คน ผ่านผลิตภัณฑ์ หลากหลายรูปแบบจะ สามารถทำได้เมื่อมี ชื่อเสียง แปรนด์มีความ เข้มแข็ง และมีเงินทุนที่ มากพอ</p>	<p>1. มีแผนขยายองค์กร เข้าสู่ตลาดหุ้นเพื่อ เป็นหนทางไปสู่การ บรรลุเป้าหมายหลัก ขององค์กร</p>

บทสัมภาษณ์บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด

1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ที่มาของธุรกิจ</p> <p>จากการสัมภาษณ์ คุณวลัยพร คັນนียสุนทร พบว่าจุดเริ่มต้นการทำอสังหาริมทรัพย์เริ่มจากการที่ตนเชื่อเสมอว่าทุกคนควรมีทางเลือกในการประกอบอาชีพจึงมองหาอาชีพที่ 2 มาโดยตลอด ถึงแม้จะมีหลังทางบ้านจะทำธุรกิจโรงพิมพ์ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ แต่ไม่เป็นปัญหาในการตัดสินใจเมื่อมีจังหวะได้ร่วมทำอสังหาริมทรัพย์กับหุ้นส่วน โดยเริ่ม <u>1. เข้าสู่วงการอสังหาริมทรัพย์เมื่อ 5-6 ปีที่ผ่านมาจากการทำบริษัทรับจ้างองฝากขายที่ดินกับหุ้นส่วน</u> จากนั้น <u>2. เมื่อมีโอกาสจึงได้ทดลองทำคอนโดกับหุ้นส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเพิ่มเติม และเมื่อจบโปรเจคคอนโดจึงได้หันมาร่วมทำโครงการบ้านกับบริษัทบัลโคนี เอสเตท จำกัด จากการชักชวน</u> ของหุ้นส่วนที่ทำบริษัทรับจ้างองด้วยกัน เนื่องจากส่วนตัว <u>3. มี Passion และสนใจการทำบ้านแนวราบ ชอบความรู้สึกการอยู่บ้านเป็นครอบครัว</u> รู้สึกว่าเป็นรูปแบบการอยู่อาศัยที่มีชีวิต ทั้งนี้ยังครบรับจ้างองฝากขายที่เดินตามเดิม แต่ทั้ง 2 ธุรกิจไม่ได้มีความเกี่ยวเนื่องหรือพึ่งพากัน เนื่องจากจุดประสงค์การทำธุรกิจรับจ้างองไม่ได้มีจุดประสงค์เพื่อการหาที่ดิน รวมถึงหุ้นส่วนทั้ง 2 บริษัทเป็นคนละกลุ่มกัน</p> <p><u>4. บริษัทบัลโคนี เอสเตท จำกัด ได้ดำเนินกิจการมาแล้วทั้งสิ้น 5 ปี เดิมมีหุ้นส่วนทั้งสิ้น 3 ท่าน ภายหลังได้มีการปรับเปลี่ยนผู้ถือหุ้นเป็น 5 ท่าน คุณวลัยพร คັນนียสุนทร จึงได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา โดย คุณวลัยพร คັນนียสุนทร และหุ้นส่วนอีก 1</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> เข้าสู่วงการอสังหาริมทรัพย์เมื่อ 5-6 ปีที่ผ่านมาจากการทำบริษัทรับจ้างองฝากขายที่ดินกับหุ้นส่วน เมื่อมีโอกาสจึงได้ทดลองทำคอนโดกับหุ้นส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเพิ่มเติม และเมื่อจบโปรเจคคอนโดจึงได้หันมาร่วมทำโครงการบ้านกับบริษัทบัลโคนี เอสเตท จำกัด จากการชักชวนของหุ้นส่วนที่ทำบริษัทรับจ้างองด้วยกัน มี Passion และสนใจการทำบ้านแนวราบ ชอบความรู้สึกการอยู่บ้านเป็นครอบครัว บริษัทบัลโคนี เอสเตท จำกัด ได้ดำเนินกิจการมาแล้วทั้งสิ้น 5 ปี เดิมมีหุ้นส่วนทั้งสิ้น 3 ท่าน ภายหลังได้มีการปรับเปลี่ยนผู้ถือหุ้นเป็น 5 ท่าน คุณวลัยพร คັນนียสุนทร จึงได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา หุ้นส่วน 2 ท่านซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ท่านหนึ่งเป็นผู้มีภูมิหลังการทำ 	<ol style="list-style-type: none"> มีความสนใจในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเริ่มจากบริษัทรับจ้างองฝากขายที่ดิน มีการขยายธุรกิจโดยการเพิ่มหุ้นส่วน มีความหลงใหลในผลิตภัณฑ์บ้านแนวราบ มีภูมิหลังทางด้านอสังหาริมทรัพย์ มีเงินทุน มองเห็นความเป็นไปได้ในธุรกิจ

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ท่านเป็นผู้อำนวยการและตัดสินใจในธุรกิจเป็นหลัก ในขณะที่อีก 3 ท่านจะเป็นผู้อำนวยการ โดยการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น การหาที่ดิน การดูแลบัญชี เงินทุน เป็นต้น นอกจากนี้ 5. <u>หุ้นส่วน 2 ท่านซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ท่านหนึ่งเป็นผู้มีภูมิหลังการทำธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และอีกท่านเป็นผู้มีเงินทุนในการลงทุน</u> 6. <u>หุ้นส่วนชุดแรกมองเห็นความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ จึงเริ่มก่อตั้งบริษัทร่วมกัน</u></p>	<p>ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และอีกท่านเป็นผู้มีเงินทุนในการลงทุน</p> <p>6. <u>หุ้นส่วนชุดแรกมองเห็นความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ จึงเริ่มก่อตั้งบริษัทร่วมกัน</u></p>	
<p>แนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน</p> <p>1. <u>ปรัชญาในการทำธุรกิจ คือ ความจริงใจ ความเท่าเทียม ความยุติธรรม โดยมุ่งหวังให้ทุกฝ่ายมีความสุขในการทำงานร่วมกัน ทั้งลูกค้า พนักงาน ทีมผู้ผลิต (Suppliers) และเจ้าของกิจการ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดจะต้องตั้งอยู่บนความเท่าเทียมทุกภาคส่วน ความเท่าเทียมในที่นี้ หมายถึง 2. <u>การดำเนินธุรกิจจะต้องไม่มีใครได้เปรียบ เสียเปรียบ ลูกค้าย่อมต้องได้รับในสิ่งที่ดี โดยที่ผู้ประกอบการไม่ควรต้องไปอยู่ในจุดที่ยอมขายในราคาถูกจนเสียเปรียบเช่นกัน ในการดำเนินงานกับผู้ผลิตต่างๆ ทาง 3. <u>บริษัทมองหาต้นทุนที่ดี แต่ผู้ผลิตเหล่านี้ต้องร่วมงานกันแล้วได้ผลประโยชน์ที่เป็นธรรม ไม่อยากให้ผู้ผลิตเหล่านี้ต้องร่วมงานกับทางบริษัทแล้วโดนกดราคาหรือเกิดความเสียหายทางการเงิน</u> นอกจากนี้ใน 4. <u>การร่วมงานกับพนักงานที่บริษัท จะไม่มีใครเป็นทาสใคร การทำงานร่วมกันจะต้องสามารถพูดคุยกันได้</u></u></u></p>	<p>1. <u>ปรัชญาในการทำธุรกิจ คือ ความจริงใจ ความเท่าเทียม ความยุติธรรม โดยมุ่งหวังให้ทุกฝ่ายมีความสุขในการทำงานร่วมกัน ทั้งลูกค้า พนักงาน ทีมผู้ผลิต (Suppliers) และเจ้าของกิจการ</u></p> <p>2. <u>การดำเนินธุรกิจจะต้องไม่มีใครได้เปรียบ เสียเปรียบ ลูกค้าย่อมต้องได้รับในสิ่งที่ดี โดยที่ผู้ประกอบการไม่ควรต้องไปอยู่ในจุดที่ยอมขายในราคาถูกจนเสียเปรียบเช่นกัน</u></p> <p>3. <u>บริษัทมองหาต้นทุนที่ดี แต่ผู้ผลิตเหล่านี้ต้องร่วมงานกันแล้วได้ผลประโยชน์ที่เป็นธรรม</u></p> <p>4. <u>การร่วมงานกับพนักงาน</u></p>	<p>1. <u>การดำเนินธุรกิจด้วยความจริงใจ เท่าเทียม และยุติธรรม</u></p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
	<p>ที่บริษัท จะไม่มีใครเป็น ทาสใคร การทำงาน ร่วมกันจะต้องสามารถ พูดคุยกันได้</p>	
<p>โครงสร้างองค์กร</p> <p>บริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ประกอบไปด้วยหุ้นส่วนทั้งหมด 5 ท่าน โดย <u>1. หุ้นส่วนทั้ง 5 ท่านมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป</u> โดยทาง <u>2. ทีมดำเนินงานหลักได้แก่ ผู้บริหารท่านที่ 1 เน้นดูแลด้านการตลาด การขาย งานหลังบ้าน และผู้บริหารท่านที่ 2 ผู้มีภูมิหลังการทำธุรกิจด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นผู้ดูแลด้านการก่อสร้าง</u> ทางด้าน <u>3. ทีมสนับสนุนหุ้นส่วนใหญ่ทางการเงิน ได้แก่ ผู้บริหารท่านที่ 3 เป็นผู้ดูแลด้านที่ดิน เช่น ประเมินที่ดิน วิเคราะห์โอกาสทางด้านที่ดิน</u> <u>ผู้บริหารท่านที่ 4 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลงบการเงิน และผู้บริหารท่านที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญด้านวัสดุก่อสร้าง</u> และ <u>4. มีพนักงานประจำภายในองค์กรทั้งหมด 7 คน</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. หุ้นส่วนทั้ง 5 ท่านมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป 2. ทีมดำเนินงานหลักได้แก่ ผู้บริหารท่านที่ 1 เน้นดูแลด้านการตลาด การขาย งานหลังบ้าน และผู้บริหารท่านที่ 2 ผู้มีภูมิหลังการทำธุรกิจด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นผู้ดูแลด้านการก่อสร้าง 3. ทีมสนับสนุนหุ้นส่วนใหญ่ทางการเงิน ได้แก่ ผู้บริหารท่านที่ 3 เป็นผู้ดูแลด้านที่ดิน เช่น ประเมินที่ดิน วิเคราะห์โอกาสทางด้านที่ดิน ผู้บริหารท่านที่ 4 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลงบการเงิน และผู้บริหารท่านที่ 5 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัสดุก่อสร้าง 4. มีพนักงานประจำภายในองค์กรทั้งหมด 7 ท่าน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หุ้นส่วนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ หุ้นส่วนใหญ่ทางการเงินและผู้ดำเนินงานหลัก 2. ทีมผู้บริหารฝ่ายดำเนินงาน 2 ท่าน ดูแล 2 ส่วน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การตลาด - การก่อสร้าง 3. ทีมผู้บริหารหุ้นส่วนใหญ่ 3 ท่าน ดูแล 3 ส่วน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การหาที่ดิน - การดูแลงบการเงิน - การดูแลวัสดุก่อสร้าง 4. พนักงานภายในองค์กร 7 ท่าน

2. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับบริษัท)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>กลยุทธ์ด้านที่ดิน</p> <p>คุณวลัยพร ศันสนียสุนทร เชื่อว่าทุกบริษัทมีกลยุทธ์ที่หลากหลายพิจารณาจากความเหมาะสมด้านโอกาสและเวลา <u>1. โครงการ Eton Residences เริ่มจากการมีที่ดินก่อน แล้วจึงถูกขับเคลื่อนด้วยอุปทาน (Supply Driven) โดยเริ่มต้นจากการวางแผนพัฒนาเป็นโครงการบ้านเดี่ยว หลังจากเริ่มพัฒนาแบบทางสถาปัตยกรรมไปได้สักระยะหนึ่ง พบว่า 2. หากเป็นผลิตภัณฑ์บ้านเดี่ยว ราคาขายจะสู้คู่แข่งไม่ได้ หรือหากเป็นที่อยู่อาศัยประเภท Townhouse ความเป็นไปได้ทางการเงินอาจไม่ผ่านเกณฑ์ จึงพิจารณาปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เป็นบ้านแฝด</u> เนื่องจากบริเวณดังกล่าวมีผลิตภัณฑ์ประเภทบ้านแฝดไม่มากนัก และเมื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน พบว่าสามารถขายในราคาในกลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้ <u>3. ในภาพรวมขึ้นอยู่กับ การเลือกที่ดินแล้วมองเห็นโอกาสในการพัฒนา มองเห็นว่ามีความต้องการ (Demand) จะพิจารณา 2 สิ่งนี้ไปพร้อมกัน ไม่ได้เลือกดูสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อน</u></p> <p>กลยุทธ์ของบริษัทหน้าใหม่อย่างบริษัท บัลโคนี เอสเตท จำกัด ได้แก่ <u>4. “ทฤษฎี Me Too” กล่าวคือ จะไม่เป็นผู้บุกเบิกในการไปพัฒนาที่ดินแถบใหม่ จะไม่เอาตัวเองไปอยู่ในที่สันโดษมาก โดยผู้ให้สัมภาษณ์ มีมุมมองว่าบริษัทเจ้าใหญ่สามารถพัฒนาให้เกิดเป็นเมืองใหม่ได้ แต่ในฐานะที่ทางบริษัทเป็นบริษัทหน้าใหม่ ไม่ได้มีเงินสะสมมากพอที่จะทุ่มซื้อที่ดินสะสม (Landbank) จึง 5. อาจจะได้ที่รองลงมา ซึ่งจะพิจารณาจากพื้นที่ที่มีคนอยู่อาศัย มีคนไปใช้งานพื้นที่ แล้วจึง</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> โครงการ Eton Residences เริ่มจากการมีที่ดินก่อน แล้วจึงถูกขับเคลื่อนด้วยอุปทาน (Supply-Driven) หากเป็นผลิตภัณฑ์บ้านเดี่ยว ราคาขายจะสู้คู่แข่งไม่ได้ หรือหากเป็นที่อยู่อาศัยประเภททาวน์เฮ้าส์ (Townhouse) ความเป็นไปได้ทางการเงินอาจไม่ผ่านเกณฑ์ จึงพิจารณาปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เป็นบ้านแฝด ในภาพรวมขึ้นอยู่กับ การเลือกที่ดินแล้วมองเห็นโอกาสในการพัฒนา มองเห็นว่ามีความต้องการ (Demand) จะพิจารณา 2 สิ่งนี้ไปพร้อมกัน ไม่ได้เลือกดูสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อน “ทฤษฎี Me Too” กล่าวคือ จะไม่เป็นผู้บุกเบิกในการไปพัฒนาที่ดินแถบใหม่ จะไม่เอาตัวเองไปอยู่ในที่สันโดษมาก อาจจะได้ที่รองลงมา ซึ่งจะพิจารณาจากพื้นที่ที่มีคนอยู่อาศัย มีคนไปใช้งานพื้นที่ แล้วจึงตัดสินใจ 	<ol style="list-style-type: none"> กรณีมีที่ดินเดิมจะขับเคลื่อนด้วยอุปทาน (Supply-Driven) การเลือกที่ดินไปพร้อมกับการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา การใช้กลยุทธ์ “Me Too” เลือกพัฒนาที่ดินที่มีคนเริ่มพัฒนาแล้ว การเลือกที่ดินรองเพื่อราคาขายที่จับต้องได้ ในอนาคตมีแผนขยายสู่ที่ดินบริเวณชานเมือง

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p><u>ตัดสินใจไปพัฒนาพื้นที่ดังกล่าว ทั้งนี้จะเลือกทำเลที่สามารถเข้าออกได้หลายทาง ไม่จำเป็นต้องติดถนนใหญ่แต่สามารถเข้าถึงได้ไม่เกิน 1 กิโลเมตรจากถนนหลัก และอยู่ไม่ไกลจากแหล่งอาหาร แหล่งวิถีชีวิต (Lifestyle) โรงพยาบาล โรงเรียน ศูนย์การค้า เพราะถึงแม้พฤติกรรมผู้คนจะเปลี่ยนไปใช้งานรูปแบบออนไลน์เป็นหลัก แต่โรงพยาบาล โรงเรียน หรือแหล่งที่แสดงออกถึงวิถีชีวิต (Lifestyle) และการทานอาหารที่เน้นประสบการณ์ (Experience) อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องมาสถานที่จริง ทั้งนี้ทางบริษัทยังไม่มีนโยบายการสะสมที่ดิน และ 6. ในอนาคตมีแผนที่จะขยายการพัฒนาไปสู่ชนเมืองมากขึ้น โดยพิจารณาจากพื้นที่ที่ตอบโจทย์และมีความต้องการ มีความเป็นไปได้ที่จะขายได้</u></p>	<p>ไปพัฒนาพื้นที่ดังกล่าว ทั้งนี้จะเลือกทำเลที่สามารถเข้าออกได้หลายทาง ไม่จำเป็นต้องติดถนนใหญ่แต่สามารถเข้าถึงได้ไม่เกิน 1 กิโลเมตรจากถนนหลัก และอยู่ไม่ไกลจากแหล่งอาหาร แหล่งวิถีชีวิต (Lifestyle) โรงพยาบาล โรงเรียน ศูนย์การค้า</p> <p>6. ในอนาคตมีแผนที่จะขยายการพัฒนาไปสู่ชนเมืองมากขึ้น โดยพิจารณาจากพื้นที่ที่ตอบโจทย์และมีความต้องการ มีความเป็นไปได้ที่จะขายได้</p>	
<p>กลยุทธ์ด้านการตลาด</p> <p>กลยุทธ์การตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์ย่อมมีความแตกต่างกัน บริษัทใหญ่อาจมีการกลยุทธ์การตลาดราคา แต่ <u>1. บริษัทเล็กมีข้อดีคือความคล่องตัว และมีค่าใช้จ่าย (Overhead) ไม่สูง จึงไม่จำเป็นต้องพยายามนำกระแสเงินสดเข้ามาสู่บริษัท</u> ทางบริษัทจึงมีการวางแผนโครงการที่สอดคล้องกับแผนทางการเงินที่ค่อนข้าง Conservative โดย <u>2. ต้นทุนการตลาดน้อยกว่า 5% แน่นนอน</u></p> <p><u>3. ทางบริษัทแทบจะไม่ได้ใช้สื่อออฟไลน์ (Offline) เลย จะมีใช้แค่เพียงป้ายโครงการต้นซอยและป้ายซอย</u> จะ <u>4. เน้นสื่อออนไลน์ (Online) เป็นหลัก โดยตำแหน่งแบรนด์จะไม่เน้นการรีวิวที่มากจนเกินไป จึงมีการ</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทเล็กมีข้อดีคือความคล่องตัว และมีค่าใช้จ่าย (Overhead) ไม่สูง จึงไม่จำเป็นต้องพยายามนำกระแสเงินสดเข้ามาสู่บริษัท 2. ต้นทุนการตลาดน้อยกว่า 5% แน่นนอน 3. ทางบริษัทแทบจะไม่ได้ใช้สื่อออฟไลน์ (Offline) เลย จะมีใช้แค่เพียงป้ายโครงการต้นซอยและป้ายซอย 4. เน้นสื่อออนไลน์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่เน้นการตลาดที่หวังนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท 2. เน้นการตลาดช่องทางออนไลน์ 3. เน้นการรีวิวที่ไม่เหมือนใครและมีแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>จ้างรีวิวแค่เพียงเจ้าเดียว และมีการวางแผนไว้แล้วว่าจะใช้การรีวิวของเจ้าใดบ้างในแต่ละช่วงของการก่อสร้าง <u>5. เน้นการรีวิวที่ไม่เหมือนใคร</u> และมีการถ่ายภาพที่สวยงามเป็นหลัก สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้างชัดเจน เช่น ภาพบ้านหน้าตรง และหากเป็นวิดีโอก็จะเน้นแนวภาพสวยๆ เพลงสวยๆ เป็นต้น</p>	<p>(Online) เป็นหลัก โดยตำแหน่งแบรนด์จะไม่เน้นการรีวิวที่มากจนเกินไป จึงมีการจ้างรีวิวแค่เพียงเจ้าเดียว</p> <p>5. เน้นการรีวิวที่ไม่เหมือนใครและมีการถ่ายภาพที่สวยงามเป็นหลัก สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้างชัดเจน</p>	
<p>กลยุทธ์ด้านการออกแบบ</p> <p><u>1. การใช้งานที่เหมาะสมภายในบ้าน (Function) วัสดุ และผลิตภัณฑ์ที่เลือกใช้เป็นประเด็นที่ทางบริษัทให้ความสำคัญมาก</u> เนื่องจากในช่วงเวลาหนึ่งทางบริษัทจะพัฒนาโครงการจำนวนไม่มาก จึงสามารถ <u>2. พิถีพิถันในการเลือกสิ่งของต่างๆ โดยเฉพาะสิ่งของ</u> <u>เมื่อใส่เข้ามาในบ้านแล้วจะอยู่กับลูกค้าตลอดไป เช่น สุขภัณฑ์ เป็นต้น</u> เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าคู่แข่งมีจำนวนมากและมีอิทธิพลกว่าทางบริษัทมาก ในฐานะคนมาใหม่จึงอยากนำเสนอสิ่งที่ดีให้แก่ลูกค้าในราคาที่ต้องจับต้องได้</p> <p>นอกจากนี้ทางบริษัทยัง <u>3. ให้ความสำคัญกับการออกแบบสถาปัตยกรรม</u> <u>เนื่องจากพื้นที่ภายในลูกค้าสามารถตกแต่งตามความชอบได้หมด แต่ภายนอกบ้านเปลี่ยนไม่ได้</u> <u>ซื้อไปแล้วจะต้องอยู่กับสิ่งนั้นไปอีก 10-20 ปี</u> จึงตัดสินใจเลือกสถาปนิกที่ทางบริษัทมั่นใจในการออกแบบที่สวยงาม มีเรื่องราว ด้วยจุดมุ่งหมาย <u>4. อยากให้ผู้อยู่อาศัยรู้สึกภูมิใจที่จะอยู่อาศัยในบ้านหลังนี้ไปอีก 10-20 ปี</u> ในขณะที่เดียวกันในฐานะเจ้าของโครงการก็ต้อง</p>	<p>1. การใช้งานที่เหมาะสมภายในบ้าน (Function) วัสดุ และผลิตภัณฑ์ที่เลือกใช้เป็นประเด็นที่ทางบริษัทให้ความสำคัญมาก</p> <p>2. พิถีพิถันในการเลือกสิ่งของต่างๆ โดยเฉพาะสิ่งของที่เมื่อใส่เข้ามาในบ้านแล้วจะอยู่กับลูกค้าตลอดไป เช่น สุขภัณฑ์ เป็นต้น</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับการออกแบบสถาปัตยกรรม เนื่องจากพื้นที่ภายในลูกค้าสามารถตกแต่งตามความชอบได้หมด แต่ภายนอกบ้านเปลี่ยนไม่ได้ซื้อไปแล้วจะต้องอยู่กับสิ่งนั้นไปอีก 10-20 ปี</p> <p>4. อยากให้ผู้อยู่อาศัยรู้สึกภูมิใจที่จะอยู่อาศัยในบ้านหลังนี้ไปอีก 10-20 ปี</p>	<p>1. การให้ความสำคัญกับสถาปัตยกรรมภายนอก (Architecture)</p> <p>2. การใช้งานที่เหมาะสมภายในบ้าน (Function)</p> <p>3. การให้ความสำคัญกับสิ่งที่มาที่บ้านซึ่งลูกบ้านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้</p> <p>4. การสร้างความภูมิใจในการเป็นเจ้าของบ้านในโครงการ</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
ดูในเรื่องของต้นทุนด้วย หากสิ่งที่อยากได้แต่ต้นทุนไม่ได้ก็ต้องยอมถอย		
<p>กลยุทธ์ด้านการเงิน</p> <p>ทางบริษัท 1. มีการวางแผนโครงการให้สอดคล้องกับแผนทางการเงินที่ค่อนข้าง <u>Conservative</u> โดยทางบริษัทจะทราบว่าไม่มีเงินเท่าใดถึงช่วงใด ณ จุดใดจะต้องมีเงินเข้ามา และ ณ จุดใดจะสามารถไปต่อได้ ดังเช่นโครงการ Eton Residences มีที่ดิน 2 ผืนตรงข้ามกัน ทางทีมพัฒนาที่ดินผืนแรกก่อนและมีเป้าหมายในใจว่าจะทำการขายให้ได้ก็หลังจึงจะเริ่มดำเนินการเตรียมสร้างในที่ดินอีกผืน ทั้งนี้ทางทีมได้มีแผนสำรอง หากการขายไม่ไปไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จะทำการขายที่ดินผืนที่ 2 ออกไปแล้วเลือกซื้อที่ดินแปลงใหม่แทน</p> <p>ทางด้านแหล่งที่มาของเงิน 2. ได้รับการระดมทุนจากธนาคารและมีเงินลงทุนจากหุ้นส่วน ทางบริษัทจะไม่กู้เงินเกินตัว และจะพยายามใช้เงินกู้ให้น้อยที่สุด การเบิกจ่ายจะเบิกต่อเมื่อมีการใช้งานจริง จะไม่ใช้วิธีการเบิกมาเพื่อใส่ไว้ในธนาคารก่อนเพื่อความอุ่นใจ</p>	<ol style="list-style-type: none"> มีการวางแผนโครงการให้สอดคล้องกับแผนทางการเงินที่ค่อนข้าง Conservative ได้รับการระดมทุนจากธนาคารและมีเงินลงทุนจากหุ้นส่วน ทางบริษัทจะไม่กู้เงินเกินตัว และจะพยายามใช้เงินกู้ให้น้อยที่สุด 	<ol style="list-style-type: none"> การบริหารเงินแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) การเน้นใช้เงินทุนส่วนตัว (Equity) และใช้เงินกู้ (Debt) ให้น้อยที่สุด

3. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (กลยุทธ์ระดับโครงการ)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ช่วงก่อนก่อสร้างโครงการ (Pre-Construction Process)</p> <p>ช่วงก่อนก่อสร้างจะเริ่มจากการ 1. <u>ศึกษาคู่แข่งและลูกค้า ดูความต้องการของตลาด (Survey) และทบทวนว่าตนต้องการไปทางใด จะสร้างความแตกต่างได้อย่างไร จากนั้นจะเริ่ม 2. พัฒนาแนวคิด (Concept)</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> ศึกษาคู่แข่งและลูกค้า ดูความต้องการของตลาด (Survey) และทบทวนว่าตนต้องการไปทางใด จะสร้างความแตกต่างได้ 	<ol style="list-style-type: none"> การศึกษาคู่แข่งและลูกค้า (Competitor Analysis) การพัฒนาแนวคิด (Concept)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ร่วมกับผู้ออกแบบแบรนด์ (Branding) ซึ่งมีความสามารถในการรวบรวมความคิดที่กระจัดกระจายให้กระชับ ชัดเจน และเห็นภาพได้ หลังจากได้แนวคิดจะทำการ 3. พัฒนาแบบสถาปัตยกรรมร่วมกับสถาปนิก โดยบางอย่างต้องมีการแลกเปลี่ยนกัน (Trade Off) เช่น การอยากได้พื้นที่ Double Volume แต่ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น จึงหาทางออกโดยการทำความสูงฝ้าเพดาน (Floor to Ceiling) ให้สูงกว่าปกติทดแทน แต่ยังคงไว้ซึ่งต้นทุนที่ไปได้ หรือการใช้วัสดุทดแทนที่ให้ความรู้สึกนั้นๆ ได้ และประหยัดต้นทุนได้ด้วย</p>	<p>อย่างไร</p> <p>2. พัฒนาแนวคิด (Concept) ร่วมกับผู้ออกแบบแบรนด์ (Branding) ซึ่งมีความสามารถในการรวบรวมความคิดที่กระจัดกระจายให้กระชับ ชัดเจน และเห็นภาพได้</p> <p>3. พัฒนาแบบสถาปัตยกรรมร่วมกับสถาปนิก โดยบางอย่างต้องมีการแลกเปลี่ยนกัน (Trade Off)</p>	<p>3. การพัฒนาแบบสถาปัตยกรรม</p>
<p>ช่วงก่อสร้างโครงการ (Construction Process)</p> <p>ช่วงการก่อสร้างจะ 1. เน้นการวางแผนให้บ้านสร้างตัวอย่างให้เสร็จก่อน เนื่องจาก 2. เชื่อในเรื่องการสร้างบ้านให้ลูกค้าได้เห็นสิ่งที่จะได้รับจริงๆ ลูกค้าจึงจะไม่คาดหวังมากเกินไปเกินจริง (Over Expectation) หรือคาดหวังน้อยเกินความจริง (Under Expectation) การที่ลูกค้าได้มาเดินดูและสัมผัสประสบการณ์ (Experience) บ้านตัวอย่าง จะทำให้ลูกค้าเข้าใจและไม่เกิดความสงสัยกับเงินที่จ่ายให้แก่โครงการ</p>	<p>1. เน้นการวางแผนให้บ้านสร้างตัวอย่างให้เสร็จก่อน</p> <p>2. เชื่อในเรื่องการสร้างบ้านให้ลูกค้าได้เห็นสิ่งที่จะได้รับจริงๆ ลูกค้าจึงจะไม่คาดหวังมากเกินไปเกินจริง (Over Expectation) หรือคาดหวังน้อยเกินความจริง (Under Expectation)</p>	<p>1. กลยุทธ์การสร้างบ้านตัวอย่างให้ลูกค้าเข้าชมและสัมผัสประสบการณ์จริง</p>
<p>ช่วงหลังก่อสร้างโครงการ (Post-Construction Process)</p> <p>ช่วงหลังการก่อสร้างจะมีการ 1. ดูแลลูกค้าโดยการดูแลโครงสร้างบ้านตามที่ได้ระบุไว้ในสัญญา รวมถึง 2. ช่วยให้เกิดการจัดตั้งนิติบุคคลภายในโครงการอีกด้วย</p>	<p>1. ดูแลโครงสร้างตามที่ระบุในสัญญา</p> <p>2. ช่วยให้เกิดการจัดตั้งนิติบุคคล</p>	<p>1. ดูแลโครงสร้างตามสัญญา</p> <p>2. ช่วยจัดตั้งนิติบุคคล</p>

4. กลยุทธ์การแข่งขัน

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ข้อดีของบริษัทขนาดเล็ก</p> <p>บริษัทขนาดเล็กมีความ 1. ได้เปรียบเรื่องความคล่องตัว (Flexibility) และ 2. ค่าใช้จ่าย (Overhead) ไม่สูง รวมถึง 3. ผู้บริหารสามารถมองเห็นทุกอย่างได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องคอยรับฟังจากคนอื่น นอกจากนี้ยัง 4. สามารถเข้าถึงลูกค้าได้สะดวก มีหลายครั้งที่ทีมผู้บริหารลงไปปิดการขายด้วยตนเอง และทีมงานยังสามารถต่อสายตรงถึงผู้บริหารได้ด้วยหากสถานการณ์ที่หน้างานคับขัน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้เปรียบเรื่องความคล่องตัว (Flexibility) 2. ค่าใช้จ่าย (Overhead) ไม่สูง 3. ผู้บริหารสามารถมองเห็นทุกอย่างได้ด้วยตนเอง 4. สามารถเข้าถึงลูกค้าได้สะดวก มีหลายครั้งที่ทีมผู้บริหารลงไปปิดการขายด้วยตนเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความคล่องตัวสูง 2. ค่าใช้จ่ายไม่สูง 3. ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า
<p>กลยุทธ์การแข่งขัน</p> <p>ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขันเชื่อว่า เป็นทางบริษัทไม่ได้มุ่งเน้นไปทางใดทางหนึ่ง แต่มีความ 1. ผสมผสานกันระหว่างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ด้วยราคาที่จับต้องได้เราสามารถ 2. ใช้สิทธิที่มีคุณภาพดีกว่าโครงการทั่วไป (Over Standard) ได้ และเชื่อว่า 3. การออกแบบของโครงการสามารถชนะผลิตภัณฑ์บ้านแฝดของแบรนด์ดังหลายๆ เจ้าได้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผสมผสานกันระหว่างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2. ใช้สิทธิที่มีคุณภาพดีกว่าโครงการทั่วไป (Over Standard) 3. การออกแบบของโครงการสามารถชนะผลิตภัณฑ์บ้านแฝดของแบรนด์ดังหลายๆ เจ้าได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การผสมผสานกันระหว่างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
<p>ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>เนื่องจากเป็นบริษัทเล็กจึงอาจขยับได้ช้าในบางเรื่อง อาจ 1. ไม่มีเงินทุนหมดยกหน้าตักเพื่อซื้อที่ดินสะสม แต่ทั้งนี้เนื่องจากมีแนว</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีเงินทุนหมดยกหน้าตักเพื่อซื้อที่ดินสะสม แต่ทั้งนี้เนื่องจากมีแนว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัญหาด้านเงินทุนและการสะสมที่ดิน (Landbank)

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p><u>ปฏิบัติที่ค่อนข้าง Conservative จึงไม่ได้มองว่าเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาที่ต้องก้าวข้าม ทั้งนี้ปัญหาใหญ่ในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ น่าจะเป็นเรื่อง 2. ช่างหนีหาย ช่างกลับบ้าน ไม่ว่าจะเป็นช่วงสถานการณ์โควิด-19 หรือสถานการณ์ปกติก็ตาม โดยมีแนวทางแก้ไข ได้แก่ การใช้ผู้รับเหมาเจ้าใหญ่ที่มีการจัดการเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้อีกหนึ่งสิ่งที่มองว่าเป็นอุปสรรค คือ การทำงานของระบบหลังบ้าน 3. เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่ละหน่วยจึงมีพนักงานเพียงคนเดียว พนักงานจึงไม่มีทีมให้หรือและเกิดสภาวะความเหงาได้ แต่ตนเชื่อมั่นเสมอว่าเมื่อถึงเวลาคนที่ถูกต้องจะมา และเมื่อถึงเวลาเค้าก็จะไป เป็นเรื่องที่ต้องทำใจ ตนถือคติ “อะไรเกิดขึ้นแล้วดีเสมอ” ทั้งนี้มีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการให้ความมั่นใจ ให้ความรู้ และการขยายทีมตามการเติบโตของบริษัท</u></p> <p>นอกจากนี้ยังพบ 4. ปัญหาเกี่ยวกับภาครัฐ โดยมีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการพูดคุย หรือ เพื่อหาทางออกร่วมกัน</p>	<p>ปฏิบัติที่ค่อนข้าง Conservative จึงไม่ได้มองว่าเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาที่ต้องก้าวข้าม</p> <p>2. ช่างหนีหาย ช่างกลับบ้าน ไม่ว่าจะเป็นช่วงสถานการณ์โควิด-19 หรือสถานการณ์ปกติก็ตาม โดยมีแนวทางแก้ไข ได้แก่ การใช้ผู้รับเหมาเจ้าใหญ่ที่มีการจัดการเป็นระบบมากขึ้น</p> <p>3. เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่ละหน่วยจึงมีพนักงานเพียงคนเดียว พนักงานจึงไม่มีทีมให้หรือและเกิดสภาวะความเหงาได้</p> <p>4. ทั้งนี้มีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการให้ความมั่นใจ ให้ความรู้ และการขยายทีมตามการเติบโตของบริษัท</p> <p>5. ปัญหาเกี่ยวกับภาครัฐ โดยมีแนวทางการลดปัญหาดังกล่าวด้วยการพูดคุย หรือ เพื่อหาทางออกร่วมกัน</p>	<p>2. ปัญหาการขาดแคลนฝีมือแรงงาน</p> <p>3. ปัญหาจากภาครัฐ</p>
<p>กลยุทธ์ในอนาคต</p> <p>1. ในอนาคตยังคงมีแผนที่จะทำโครงการแนวราบ โดยในช่วง 3-5 ปีถัดจากนี้อาจจะพัฒนาเพียงปีละ 1-2 โครงการ เมื่อพร้อมแล้วค่อยขยายเป็น 3-5 โครงการต่อ</p>	<p>1. ในอนาคตยังคงมีแผนที่จะทำโครงการแนวราบ</p> <p>2. ในฐานะที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก ไม่ได้ตัด</p>	<p>1. พัฒนาโครงการแนวราบต่อไป</p> <p>2. เปิดรับโอกาสและแนวความคิดใหม่ๆ ซึ่ง</p>

เนื้อหาหลัก	Keyword	ข้อสรุป
<p>ปี หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่อาจจะตัดทางเลือกการพัฒนาที่ดินผืนเล็กเนื่องจากไม่คุ้มค่าเงินลงทุนของหุ้นส่วน แต่ <u>2. ในฐานะที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก ไม่ได้ตัดทางเลือกใด หากเห็นว่ามีความต้องการในตลาด สามารถขายได้ ไม่มีเหตุผลที่จะไม่ทำ</u> ทั้งนี้การพิจารณาจัดทำโครงการต้องวิเคราะห์สัดส่วนหนี้สินด้วย หากหนี้สินมากเกินไปอาจต้องพิจารณากันว่ายังต้องการทำหรือไม่ หรือจะยังคงแนวคิด Conservative ตามเดิม <u>3. หากในอนาคตมีโอกาสใหม่ๆ รวมถึงโอกาสทางการเงินใหม่ๆ กลยุทธ์อาจปรับเปลี่ยนได้อีก ยังคงเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสังคม ความเป็นไปของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ</u></p> <p>ทางด้าน การขยายองค์กร วันหนึ่งต้องการที่จะเติบโต พัฒนาคน พัฒนาองค์กร ต้องการให้ลูกบ้านที่อยู่อาศัยภายใต้สินค้าของทางแบรนด์มีความรู้สึกมีส่วนร่วมกับบ้านที่อยู่อาศัยจริงๆ</p>	<p>ทางเลือกใด หากเห็นว่ามีความต้องการในตลาด สามารถขายได้ ไม่มีเหตุผลที่จะไม่ทำ</p> <p>3. หากในอนาคตมีโอกาสใหม่ๆ รวมถึงโอกาสทางการเงินใหม่ๆ กลยุทธ์อาจปรับเปลี่ยนได้อีก ยังคงเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสังคม ความเป็นไปของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ</p>	<p>อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต</p>



แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์
“กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการ
ที่อยู่อาศัยแนวราบในเขตกรุงเทพมหานคร”

จัดทำโดยนางสาวสุธาสินี สุวรรณลัยกร
 นิสิตปริญญาโทชั้นปีที่ 2 ภาควิชาเคหการ (Housing and Real Estate Development)
 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1: ที่มาของธุรกิจและการดำเนินงาน

1. บริษัทของท่านมีจุดเริ่มต้นการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างไร
2. บริษัทของท่านมีแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างไร
3. บริษัทของท่านเน้นพัฒนาโครงการแนวราบเพราะเหตุใด และมีจุดเด่นโครงการอย่างไร

ส่วนที่ 2: กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจก่อนและช่วง COVID-19

1. บริษัทของท่านมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างไร เช่น
 - กลยุทธ์ด้านที่ดิน
 - กลยุทธ์ด้านการตลาด
 - กลยุทธ์ด้านการออกแบบ
 - กลยุทธ์ด้านการเงิน
2. บริษัทของท่านมีกลยุทธ์การดำเนินโครงการอย่างไรในแต่ละช่วงของโครงการ ได้แก่
 - ช่วง Pre-Construction Process
 - ช่วง Construction Process
 - ช่วง Post-Construction Process

ส่วนที่ 3: กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท

1. ท่านคิดว่าบริษัทขนาดเล็กมีความได้เปรียบในเรื่องใดบ้าง และท่านใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญอย่างไร เช่น
 - ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation)
 - ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
 - การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus)

ส่วนที่ 4: ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

1. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทดังกล่าวคืออะไร เช่น
 - ปัญหาด้านการขยายตลาด
 - ปัญหาด้านการขาดแคลนฝีมือแรงงาน
 - ปัญหาด้านเงินทุน
 - ปัญหาด้านอุปสรรคจากภาครัฐ
 - ปัญหาที่มาจากภาวะเศรษฐกิจ
2. ท่านมีแนวทางในการลดปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

ส่วนที่ 5: กลยุทธ์ในอนาคต

1. ในอนาคตท่านมีแผนที่จะขยายขนาดองค์กรไปสู่องค์กรขนาดกลางหรือขนาดใหญ่หรือไม่ รวมถึงมีแผนที่จะขยายไปสู่การทำโครงการแนวสูงหรือไม่ อย่างไร เพราะเหตุใด



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวสุธาสินี สุวรรณวัลย์กร

วัน เดือน ปี เกิด

19 ตุลาคม 2533

สถานที่เกิด

กรุงเทพฯ

วุฒิการศึกษา

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ภาควิชาสถาปัตยกรรมภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY