

รูปแบบธุรกิจการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษา บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ  
บริษัท พุกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

นายวรพงศ์ งามสิริมงคลชัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

สาขาวิชาการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE BUSINESS MODEL REAL ESTATE DEVELOPMENT : CASES OF LAND & HOUSE  
PUBLIC COMPANY AND PRUKSA REALESTATE PUBLIC COMPANY

Mr. Worrapong Ngamsilimongkhonchai



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Development

Department of Housing

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University



วรพงศ์ งามสิริมงคลชัย : รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษา บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) (THE BUSINESS MODEL REAL ESTATE DEVELOPMENT : CASES OF LAND & HOUSE PUBLIC COMPANY AND PRUKSA REALESTATE PUBLIC COMPANY) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.กฤษณทิพย์ พานิชภัคดี, 269 หน้า.

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจประเทศเป็นอย่างมาก โดยความสำเร็จของภาคเอกชนเป็นรากฐานที่สำคัญมาก และปัจจัยในความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนคือ รูปแบบธุรกิจ(Business Model) กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(Real Estate Development Process) และความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance) จากการคัดเลือกกรณีศึกษาผ่านผลประกอบการทางการเงินจึงเลือกกรณีศึกษาที่มีความโดดเด่น ได้แก่ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกกาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาารูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ความสำเร็จทางการเงินของ 2 บมจ. ปี 2540-2555 ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเป็นแหล่งข้อมูลหลักจากเอกสารเผยแพร่ รายการข้อมูลประจำปี(56-1) สื่ออื่นๆ และจึงนำไปศึกษาข้อมูลปฐมภูมิเป็นแหล่งข้อมูลรองจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 2 บมจ. ผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และนักวิชาการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยมีการตรวจสอบข้อมูลและสรุปผลการศึกษาดังนี้

บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) วางเป้าหมายคือการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดกลางบน จึงมีรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในการดำเนินงานโดยผลิตสินค้าคุณภาพสูงจากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer) เท่านั้น โดยใช้ระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ด้วยระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System :OPM) และควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ทุกขั้นตอนการผลิตและตั้งราคาขายโดยรวมต้นทุนทั้งหมดและจึงตั้งราคาขายจากหลักอุปสงค์และอุปทาน (Book Building) ทำให้สามารถตั้งราคาขายได้เหมาะสม มีบริการหลังการขาย (After Sale Service) ที่ต่อเนื่อง และมีการค้นคว้าและพัฒนาสินค้าและบริการให้มีตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงมากขึ้น (Demand Approach) และมีความสำเร็จทางการเงินจากการตั้งราคาขายหลักอุปสงค์และอุปทานและควบคุมต้นทุนการก่อสร้างร่วมกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing) และควบคุมต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) ส่งผลให้มีอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวมสูงและกำไรสุทธิเติบโตต่อเนื่อง

บริษัทพุกกาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) วางเป้าหมายคือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกสุด (Low Cost & Price Leadership) ในตลาดกลางล่าง จึงมีรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในการดำเนินงานโดยผลิตสินค้าปริมาณสูงจากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) โดยใช้ระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ด้วยระบบบริหารโครงการแบบระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing :REM) โดยควบคุมต้นทุน (Cost Control) ทุกขั้นตอนและส่งมอบรวดเร็วส่งผลให้มีกระแสเงินสดจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) จากการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพทำให้สามารถตั้งราคาขายได้น้อยกว่าบ้านแบบเดียวกันร้อยละ 15-20 ส่งผลให้ผู้ซื้อสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้ง่ายจากราคา (Affordable Pricing) และมีการค้นคว้าและพัฒนาสินค้าและบริการให้มีการก่อสร้างที่ลดต้นทุนและรวดเร็วขึ้น (Supply Approach) และมีความสำเร็จทางการเงินจากรายได้ที่เติบโตรวดเร็ว และควบคุมต้นทุนการก่อสร้างจากระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ส่งผลให้มีปริมาณรายได้และกระแสเงินสดจากการปฏิบัติงานสูงและเติบโตต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสรุปดังนี้ รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ 2 บมจ. เกิดจากการตั้งวิสัยทัศน์ในเอกลักษณ์ของบริษัทและจุดแข็งที่บริษัทและผู้หน้าบริษัทนำมาพัฒนาบริษัทด้วยกิจกรรมหลักและรองอย่างเป็นระบบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในเอกลักษณ์ของบริษัทแก่ลูกค้า ซึ่งผู้ประกอบการภาคอสังหาริมทรัพย์ของไทยสามารถศึกษารณีศึกษาทั้ง 2 บมจ.และนำไปปรับใช้ในอนาคต

ภาควิชา เคหการ

ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ปีการศึกษา 2558



# # 5673342625 : MAJOR REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORDS: BUSINESS MODEL / REAL ESTATE DEVELOPMENT PROCESS / MASS PRODUCTION PLATFORM / DIFFERENTIATE LEADERSHIP / LOW COST & PRICE LEADERSHIP

WORRAPONG NGAMSILIMONGKHONCHAI: THE BUSINESS MODEL REAL ESTATE DEVELOPMENT : CASES OF LAND & HOUSE PUBLIC COMPANY AND PRUKSA REALESTATE PUBLIC COMPANY. ADVISOR: ASST. PROF.KUNDOLDIBYA PANITCHPAKDI, Ph.D., 269 pp.

The real estate business, in particular, the private sector's real estate business, plays an important part in Thailand's economy. The success of the private sector lies in the business model, the real estate development process and the financial performance. Land & House Pcl. and Pruksa Pcl. Are the outstanding performance company in Thailand Stock Market during 2540 to 2555 B.E.. For they were chosen as case studies. The documentary research method, an indepth interview with the executives of the two companies, experts in the real estate business and academics in this field were used. The results were as follows:

Land & House Public Company aims at the differentiating leadership in the upper-medium to Hi-mid market ; as a result, its business model and real estate development process is to offer high quality products. Considering itself a mono- task as the real estate developer, the company employs partners and suppliers in a mass production platform through online project management system (OPM) and quality control is imposed on every production step. The prices are determined based on the Book Building pricing method; therefore, the prices are precisely reasonable. In addition, after-sale service is a well- designed response to customers' preferences. The demand approach is used very effectively to serve the clients' needs and preferences. As a result, Land & Houses can financially outperform their rivals because of its effective supply and demand analysis, the ratio of its net profits is higher than the net income and the net profit increases continuously.

Pruksa Public Company aims at the low cost & price strategy in the low-to-medium market. For its business model, the company acts as an integrated real estate developer; being a developer, constructor and manufacturer using supply approach. As a part of the real estate development process, the company offers a large number of products through the mass production platform by using real estate manufacturing (REM). The cost can be controlled at every production step and the delivery is prompted and quick; consequently, the free cash flow operation is very effective. The prices of company's houses are lower than those of its counterparts by 15-20%. Clients can easily afford to purchase its products and services due to competitive pricing. Research and development on products and services can also help the company reduce the construction cost and the construction time.

The investigators concluded the success of two Plc., Due to the vision of the uniqueness of the context and strengths to the company and leader of the company take it to develop the company by primary and secondary activities in unique process to deliver products and services that are valuable in the identity to the clients. The operator sector of Thailand able to use two case studies Plc. and adopted in the future.

Department: Housing

Student's Signature .....

Field of Study: Real Estate Development

Advisor's Signature .....

Academic Year: 2015

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณัทพิทย พานิชภักดิ์ และ ผศ. บุชรา ศรีพานิชย์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งตรวจสอบข้อบกพร่องและช่วยแก้ไข ตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) คุณอนันต์ อัสวโกคิน ,คุณอดิสร ธนันทน์นราพูล และ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คุณทอง มา วิจิตรพงศ์พันธุ์ ,คุณประเสริฐ แต่ดลยสาธิต และ คุณนิมิตร พูลสวัสดิ์ และ รองศาสตราจารย์ มานพ พงศทัต , ศาสตราจารย์ชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล , คุณพรนริศ ชวนไชยสิทธิ์ นายกสมาคม อสังหาริมทรัพย์ไทย และ ดร.นนท์ สหทยา อจ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความรู้ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ การเงิน โดยเฉพาะการอบรมสั่งสอนที่มีคุณค่าตลอดจนช่วยให้คำแนะนำที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสมาคม อสังหาริมทรัพย์ไทยที่ให้ข้อมูลเอกสารและข้อมูลสัมภาษณ์อันเป็นประโยชน์อย่างมากแก่ วิทยานิพนธ์ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ในที่สุด

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ เพื่อนๆ และผู้มีพระคุณที่รักทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจจนประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | ฉ    |
| สารบัญ.....   | ช    |
| สารบัญแผนภูมิ.....  | 1    |
| สารบัญรูปภาพ.....   | 7    |
| สารบัญตาราง.....  | 8    |
| บทที่ 1 บทนำ.....   | 1    |
| 1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....   | 1    |
| 1.2. คำถามงานวิจัย .....  | 9    |
| 1.3. วัตถุประสงค์.....  | 9    |
| 1.4. ขอบเขตงานวิจัย.....  | 9    |
| 1.5. วิธีดำเนินงานวิจัย .....   | 10   |
| 1.6. ข้อจำกัดในงานวิจัย.....  | 11   |
| 1.7. นิยามศัพท์.....  | 11   |
| 1.8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....   | 12   |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้อง .....  | 13   |
| 2.1 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยใน<br>ประเทศไทย (Real Estate Development Process) ..... | 14   |
| 2.2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model :<br>BM).....                                     | 17   |
| 2.3 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการเงิน (Financial<br>Performance) .....                                     | 32   |

|  |     |
|--|-----|
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....   | 39  |
| 3.1 กรอบความคิดในงานวิจัย.....   | 39  |
| 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น.....  | 44  |
| 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....  | 45  |
| 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....  | 47  |
| 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 48  |
| 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 48  |
| 3.7 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....  | 49  |
| 3.8 ตารางแสดงแผนการดำเนินงาน .....   | 52  |
| บทที่ 4 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ...   | 54  |
| 4.1 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ....   | 54  |
| 4.2 ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....   | 99  |
| 4.3 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ..   | 108 |
| บทที่ 5 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ของบริษัทพุกาษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....  | 124 |
| 5.1 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ของ บริษัท พุกาษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....  | 124 |
| 5.2 ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท พุกาษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....  | 166 |
| 5.3 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ของ บริษัท พุกาษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....  | 174 |
| บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและเสนอแนะ.....  | 190 |
| 6.1 เที่ยบเคียงรูปแบบธุรกิจการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกาษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน)..... | 190 |
| 6.2 อภิปรายผล .....  | 207 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.3 ข้อเสนอแนะ .....                     | 208 |
| 6.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป ..... | 209 |
| รายการอ้างอิง .....                      | 210 |
| ภาคผนวก.....                             | 219 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....         | 269 |





## สารบัญแผนภูมิ

|  |    |
|--|----|
| แผนภูมิที่ 1. 1 แสดงแนวคิดการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจจากการสร้างผลทวีคูณผ่านธุรกิจ<br>อสังหาริมทรัพย์.....                          | 1  |
| แผนภูมิที่ 1. 2 สัดส่วนยอดขายรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ไทยเทียบกับมูลค่า<br>การซื้อขาย.....                      | 2  |
| แผนภูมิที่ 1. 3 สัดส่วนยอดขายบริษัทอสังหาริมทรัพย์เทียบกับมูลค่าการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์<br>ทั่วประเทศไทย.....                | 2  |
| แผนภูมิที่ 1. 4 แสดงรายได้รวมของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง<br>ประเทศไทยระหว่างปี 2549 - 2555.....   | 3  |
| แผนภูมิที่ 1. 5 แสดงกำไรขั้นต้นของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง<br>ประเทศไทยระหว่างปี 2549 - 2555..... | 4  |
| แผนภูมิที่ 1. 6 แสดงกำไรจากการปฏิบัติงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาด<br>หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....             | 5  |
| แผนภูมิที่ 1. 7 แสดงกำไรสุทธิของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง<br>ประเทศไทย.....                        | 6  |
| แผนภูมิที่ 1. 8 แสดงโครงสร้างสินค้าอสังหาริมทรัพย์ตามแนวสูง แนวราบ และระดับราคาของ<br>สินค้าจาก.....                           | 8  |
| แผนภูมิที่ 2. 1 แสดงแนวคิดกระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย.....  | 15 |
| แผนภูมิที่ 2. 2 แสดงแนวคิดกระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย.....  | 15 |
| แผนภูมิที่ 2. 3 แสดงแนวคิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ไปสู่แผนธุรกิจ<br>(Business Plan).....                         | 18 |
| แผนภูมิที่ 2. 4 แสดงแนวคิดการทำงานของรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่แตกต่างจากกล<br>ยุทธ์ (Strategy).....                    | 24 |
| แผนภูมิที่ 2. 5 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนองค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน.....   | 25 |

|   |    |
|---|----|
| แผนภูมิที่ 2. 6 แสดงแนวคิดรูปแบบการวิเคราะห์ทฤษฎีวิถีชีวิตอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) .....                                    | 27 |
| แผนภูมิที่ 2. 7 แสดงแนวคิดปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลต่อภาคอสังหาริมทรัพย์.....  | 29 |
| แผนภูมิที่ 2. 8 แสดงแนวคิดปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ในเขต.....                           | 30 |
| แผนภูมิที่ 2. 9 แสดงแนวคิดการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550..... | 32 |
| แผนภูมิที่ 2. 10 แนวคิดการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....   | 33 |
| แผนภูมิที่ 2. 11 แนวคิดการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....   | 35 |
| แผนภูมิที่ 2. 12 แสดงแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงทางการเงิน กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนใน.....                        | 36 |
| แผนภูมิที่ 2. 13 แสดงแนวคิดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนา .....                                | 37 |
| แผนภูมิที่ 3. 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย .....  | 39 |
| แผนภูมิที่ 3. 2 แสดงขั้นตอนในการวิจัย.....  | 49 |
| แผนภูมิที่ 4. 1 ความเป็นมาของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2516 - 2555.....                                     | 54 |
| แผนภูมิที่ 4. 2 โครงสร้างองค์กรของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....  | 57 |
| แผนภูมิที่ 4. 3 โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....  | 58 |
| แผนภูมิที่ 4. 4 อัตราส่วนโครงสร้างสินค้าของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....   | 59 |
| แผนภูมิที่ 4. 5 โครงสร้างตราสินค้า ราคาและทำเลของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2558.....                              | 60 |



|   |     |
|---|-----|
| แผนภูมิที่ 4. 6 แผนที่สินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)<br>ปี 2558.....   | 63  |
| แผนภูมิที่ 4. 7 การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....  | 64  |
| แผนภูมิที่ 4. 8 เป้าหมายการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ<br>(Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบนของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน)..... | 65  |
| แผนภูมิที่ 4. 9 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงพัฒนาแนวความคิดของ บริษัท<br>แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....   | 69  |
| แผนภูมิที่ 4. 10 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงวางแผนและออกแบบของ บริษัท<br>แลนด์ .....  | 70  |
| แผนภูมิที่ 4. 11 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระยะพัฒนาโครงการของ บริษัท แลนด์<br>แอนด์ .....   | 73  |
| แผนภูมิที่ 4. 12 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระยะส่งมอบงานของ บริษัท แลนด์<br>แอนด์ .....  | 77  |
| แผนภูมิที่ 4. 13 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน) .....  | 80  |
| แผนภูมิที่ 4. 14 แนวความคิดในผลิตแบบ Taylor Made ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน).....   | 92  |
| แผนภูมิที่ 4. 15 แนวความคิดระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production<br>Platform) ของบริษัท แลนด์ .....  | 95  |
| แผนภูมิที่ 4. 16 อัตราส่วนรายได้จากการขายและรายได้จากเงินลงทุนร่วม ของบริษัท แลนด์ แอนด์<br>เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .....  | 101 |
| แผนภูมิที่ 4. 17 อัตราส่วนรายได้จากการขายสินค้าต่างๆ ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน).....   | 102 |
| แผนภูมิที่ 4. 18 ความสามารถในการทำกำไรจากการขายอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัท แลนด์ แอนด์<br>เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .....  | 103 |

|  |     |
|--|-----|
| แผนภูมิที่ 4. 19 อัตราผลตอบแทน ผู้ถือหุ้น (ร้อยละ) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....   | 104 |
| แผนภูมิที่ 4. 20 แนวความคิดในการอธิบายอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....   | 110 |
| แผนภูมิที่ 4. 21 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ธุรกิจที่ 1 บ้านสั่งสร้าง และรูปแบบธุรกิจที่ 2 .....   | 112 |
| แผนภูมิที่ 4. 22 เปรียบเทียบรอบธุรกิจของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ธุรกิจที่ 1 บ้านสั่งสร้าง และรูปแบบธุรกิจที่ 2 บ้านสร้างก่อนขาย.....  | 113 |
| แผนภูมิที่ 4. 23 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ.....  | 114 |
| แผนภูมิที่ 4. 24 แนวความคิดระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform).....   | 118 |
| แผนภูมิที่ 4. 25 แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในช่วงพัฒนาแนวความคิด.....  | 119 |
| แผนภูมิที่ 4. 26 แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในช่วงวางแผนและออกแบบ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555 . | 120 |
| แผนภูมิที่ 4. 27 แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในระยะพัฒนาโครงการ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555..... | 121 |
| แผนภูมิที่ 4. 28 แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในระยะส่งมอบงาน ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555 .....   | 122 |
| แผนภูมิที่ 5. 1 ความเป็นมาของ บริษัท พุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2536 - 2555 .....  | 124 |
| แผนภูมิที่ 5. 2 โครงสร้างองค์กรของ บริษัท พุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน).....  | 127 |

|  |     |
|--|-----|
| แผนภูมิที่ 5. 3 อัตราส่วนโครงสร้างสินค้าของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....   | 129 |
| แผนภูมิที่ 5. 4 โครงสร้างตราสินค้า ราคา และทำเลของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี 2554.....                                | 130 |
| แผนภูมิที่ 5. 5 แผนที่สินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                                       | 133 |
| แผนภูมิที่ 5. 6 เป้าหมายการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกลงสุด (Low Cost & Price Leader).....                                   | 134 |
| แผนภูมิที่ 5. 7 แนวคิดการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ของ ...  | 136 |
| แผนภูมิที่ 5. 8 ตารางสรุปกำลังการผลิตโรงงานเดิม และใหม่ (Real Estate Manufacturing : REM).....                                       | 137 |
| แผนภูมิที่ 5. 9 รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ช่วงพัฒนาแนวความคิดของ .....   | 139 |
| แผนภูมิที่ 5. 10 รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ช่วงวางแผนและออกแบบ .....   | 142 |
| แผนภูมิที่ 5. 11 รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะพัฒนาโครงการของ .....   | 145 |
| แผนภูมิที่ 5. 12 รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะส่งมอบงาน.....  | 147 |
| แผนภูมิที่ 5. 13 รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .....                                   | 150 |
| แผนภูมิที่ 5. 14 รูปแบบธุรกิจของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .....   | 161 |
| แผนภูมิที่ 5. 15 แนวความคิดการสร้างกระแสเงินสดจากการดำเนินงานของบ้านสร้างเร็ว .....  | 162 |
| แผนภูมิที่ 5. 16 อัตราส่วนรายได้จากการขายและรายได้จากเงินลงทุนร่วม แยกตามประเภทสินค้า ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)..... | 167 |
| แผนภูมิที่ 5. 17 อัตราส่วนรายได้จากการขายและรายได้จากเงินลงทุนร่วม ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                    | 169 |
| แผนภูมิที่ 5. 18 อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                                     | 170 |
| แผนภูมิที่ 5. 19 อัตราส่วนการเติบโตของรายได้ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....   | 171 |

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
| แผนภูมิที่ 5. 20 | รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน.....   | 178 |
| แผนภูมิที่ 5. 21 | แนวคิดการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) .....   | 184 |
| แผนภูมิที่ 5. 22 | แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จ<br>ทางการเงิน ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM)..... | 185 |
| แผนภูมิที่ 5. 23 | แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จ<br>ทางการเงิน ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM)..... | 186 |
| แผนภูมิที่ 5. 24 | แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จ<br>ทางการเงิน ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM)..... | 187 |
| แผนภูมิที่ 5. 25 | แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จ<br>ทางการเงิน ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM)..... | 188 |
| แผนภูมิที่ 6. 1  | วิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์<br>จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .....               | 191 |
| แผนภูมิที่ 6. 2  | รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                            | 192 |
| แผนภูมิที่ 6. 3  | รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงพัฒนาแนวความคิดของ .....   | 193 |
| แผนภูมิที่ 6. 4  | รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงวางแผนและออกแบบของ.....  | 195 |
| แผนภูมิที่ 6. 5  | รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะพัฒนาโครงการของ .....  | 197 |
| แผนภูมิที่ 6. 6  | รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะส่งมอบงาน ของ.....   | 199 |
| แผนภูมิที่ 6. 7  | ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์<br>จำกัด (มหาชน) .....  | 201 |
| แผนภูมิที่ 6. 8  | การมุ่งเน้นการสร้างตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของ บริษัท<br>แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)..... | 202 |
| แผนภูมิที่ 6. 9  | การมุ่งเน้นการสร้างตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของ.....   | 205 |

## สารบัญรูปภาพ

|  |     |
|--|-----|
| รูปภาพที่ 4. 1 บ้านเดี่ยว บ้านมัทนา อ่อนนุช - วงแหวน 3.....              | 60  |
| รูปภาพที่ 4. 2 ทาวน์โฮม Baan mai พระราม2 - พุทธบูชา (2) .....            | 61  |
| รูปภาพที่ 4. 3 คอนโด The Key.....  | 61  |
| รูปภาพที่ 5. 1 ทาวน์เฮ้าส์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)..... | 130 |
| รูปภาพที่ 5. 2 บ้านเดี่ยวของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....  | 131 |
| รูปภาพที่ 5. 3 คอนโดของบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....        | 131 |



## สารบัญตาราง

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| ตารางที่ 1. 1 | อันดับทางการเงินของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ .....                                  | 7  |
| ตารางที่ 2. 1 | แสดงแนวคิดการใช้แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย ...                        | 13 |
| ตารางที่ 3. 1 | แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์และตัวแปรหลัก/รอง .....  | 40 |
| ตารางที่ 3. 2 | แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ.....  | 42 |
| ตารางที่ 3. 3 | แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 43 |
| ตารางที่ 3. 4 | แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ข้อมูลปฐมภูมิการสัมภาษณ์ .....   | 46 |
| ตารางที่ 3. 5 | แสดงกรอบระยะเวลาการวิจัย.....   | 52 |
| ตารางที่ 4. 1 | โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....                                    | 56 |
| ตารางที่ 4. 2 | รายละเอียดการเปิดโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....                              | 62 |
| ตารางที่ 4. 3 | พันธมิตรหลัก (Key Partners) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....                           | 81 |
| ตารางที่ 4. 4 | กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....                          | 82 |
| ตารางที่ 4. 5 | ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)..                             | 83 |
| ตารางที่ 4. 6 | โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....                      | 85 |
| ตารางที่ 4. 7 | การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)..... | 87 |
| ตารางที่ 4. 8 | ช่องทางการทำตลาดและขายสินค้าหรือบริการ (Channels) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....     | 87 |

|  |     |
|--|-----|
| ตารางที่ 4. 9 การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....               | 88  |
| ตารางที่ 4. 10 รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....                      | 89  |
| ตารางที่ 4. 11 ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .....              | 90  |
| ตารางที่ 4. 12 อัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของอุตสาหกรรมและของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .....          | 100 |
| ตารางที่ 5. 1 โครงสร้างผู้ถือหุ้นของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                                   | 126 |
| ตารางที่ 5. 2 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่ม บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                              | 128 |
| ตารางที่ 5. 3 รายละเอียดการเปิดโครงการของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ...                               | 132 |
| ตารางที่ 5. 4 พันธมิตรหลัก (Key Partners) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).                              | 151 |
| ตารางที่ 5. 5 กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)                              | 152 |
| ตารางที่ 5. 6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                         | 153 |
| ตารางที่ 5. 7 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....                     | 154 |
| ตารางที่ 5. 8 การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)..... | 155 |
| ตารางที่ 5. 9 ช่องทางการทำตลาดและขายสินค้าหรือบริการ (Channels) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....    | 157 |
| ตารางที่ 5. 10 การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .....             | 158 |
| ตารางที่ 5. 11 รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) รูปแบบรายได้ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....          | 159 |

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| ตารางที่ 5. 12 | คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า (Value Propositions) ของ บริษัท พกษา เรียล<br>เอสเตท จำกัด (มหาชน).....  | 160 |
| ตารางที่ 5. 13 | อัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของอุตสาหกรรมและของ บริษัท พกษา เรียล<br>เอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 – 2555 (ดูเพิ่มเติมได้ที่ ภาคผนวก ก., หน้า 15)..... | 166 |
| ตารางที่ 6. 1  | เทียบเคียงความสำเร็จทางการเงิน บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)<br>และ .....   | 203 |





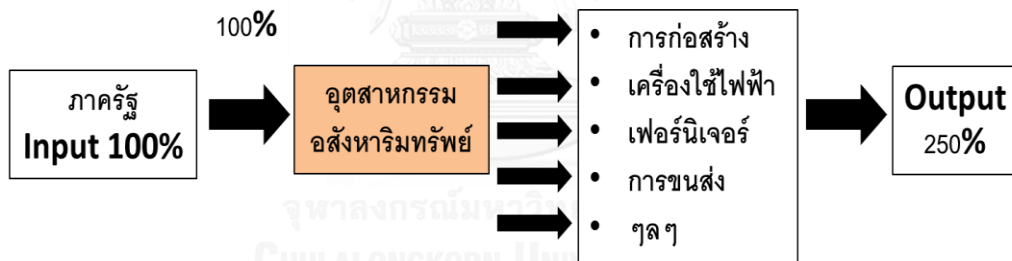
# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญต่อประเทศเป็นอย่างมาก โดยธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่าโดยรวมเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP)<sup>1</sup> และเป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจมหภาคภายในประเทศ เพราะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สามารถสร้างผลทวีคูณ (Multiplier Effects) ทางเศรษฐกิจ เงินลงทุนในการผลิตอสังหาริมทรัพย์ 1 หน่วย จะไหลเวียนและสร้างมูลค่าเพิ่มสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดการจ้างงานในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นวงจรต่อเนื่อง อีกหลายรอบ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มเฉลี่ยถึงร้อยละ 250 ของเงินที่ลงทุน<sup>2</sup>

แผนภูมิที่ 1. 1 แสดงแนวคิดการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจจากการสร้างผลทวีคูณผ่านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์



Multiplier Effects ส่งผลต่อ GDP ประเทศ โดยมีมูลค่า 5% GDP

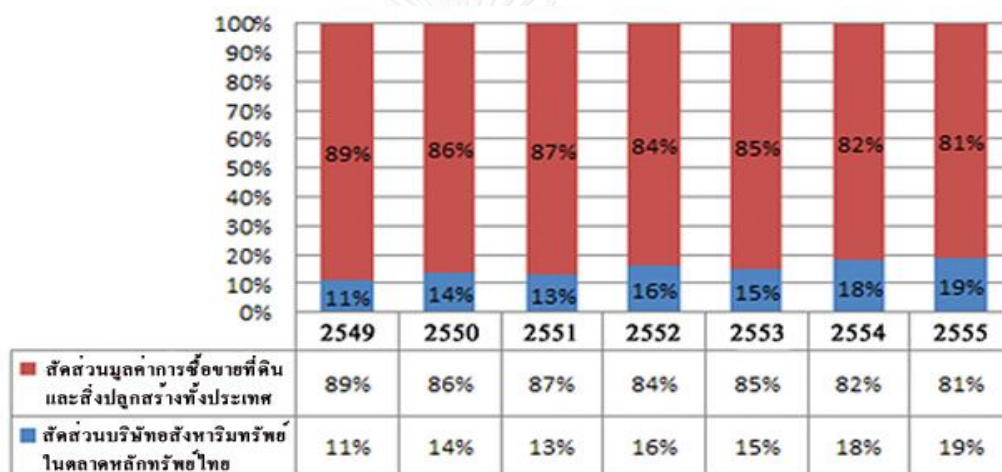
ที่มา : ศาตราภิชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล .ระบบการอุดหนุนที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย.สมาคมสินเชื่อที่อยู่อาศัย. บทความ. [ออนไลน์], 2545. แหล่งที่มา<http://www.housingfinance.or.th/Articles/Others/2545/T016.html>

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ มานพ พงศทัต "การไม่ผ่อนผันค่าธรรมเนียมการโอนอสังหาฯ ของ ครม.ในปี 2552 " (2552 ). <http://www.buildernews.in.th/blogger/?p=612>.

<sup>2</sup> ศาตราภิชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล "ระบบการอุดหนุนที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย," (2545). <http://www.housingfinance.or.th/Articles/Others/2545/T016.html>.

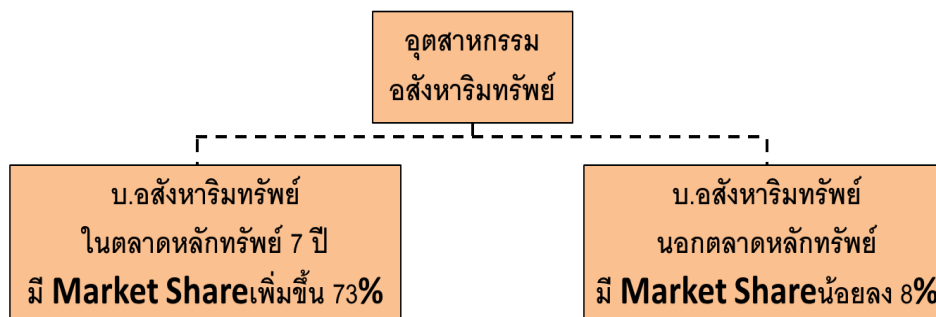
บริษัทในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของไทยสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่มใหญ่คือ บริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ และบริษัทอสังหาริมทรัพย์นอกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ภายในระยะเวลา 7 ปี นับจากปี 2549 ถึงปี 2555 ยอดขายอสังหาริมทรัพย์กลุ่มผู้นำในตลาดหลักทรัพย์เติบโตเฉลี่ยร้อยละ 228 และมูลค่าซื้อขายที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทั้งประเทศเติบโตร้อยละ 138 จากแผนภูมิที่ 1.2 จะเห็นได้ว่า บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 73 (ปีฐานคือ ร้อยละ 11 ในปี 2549 และเติบโตร้อยละ 19 ในปี 2555 ส่วนที่เติบโตคือ ร้อยละ 8 หรือเติบโตขึ้นร้อยละ 73 จากปีฐาน) ภายในระยะเวลา 7 ปี กล่าวได้ว่า บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ถือได้ว่าเป็นผู้นำในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

แผนภูมิที่ 1.2 สัดส่วนยอดขายรวมบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ไทยเทียบกับมูลค่าการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ทั่วประเทศไทย



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555) และ เครื่องชี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ธนาคารแห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555)

แผนภูมิที่ 1.3 สัดส่วนยอดขายบริษัทอสังหาริมทรัพย์เทียบกับมูลค่าการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ทั่วประเทศไทย



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555) และ เครื่องชี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ธนาคารแห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555)

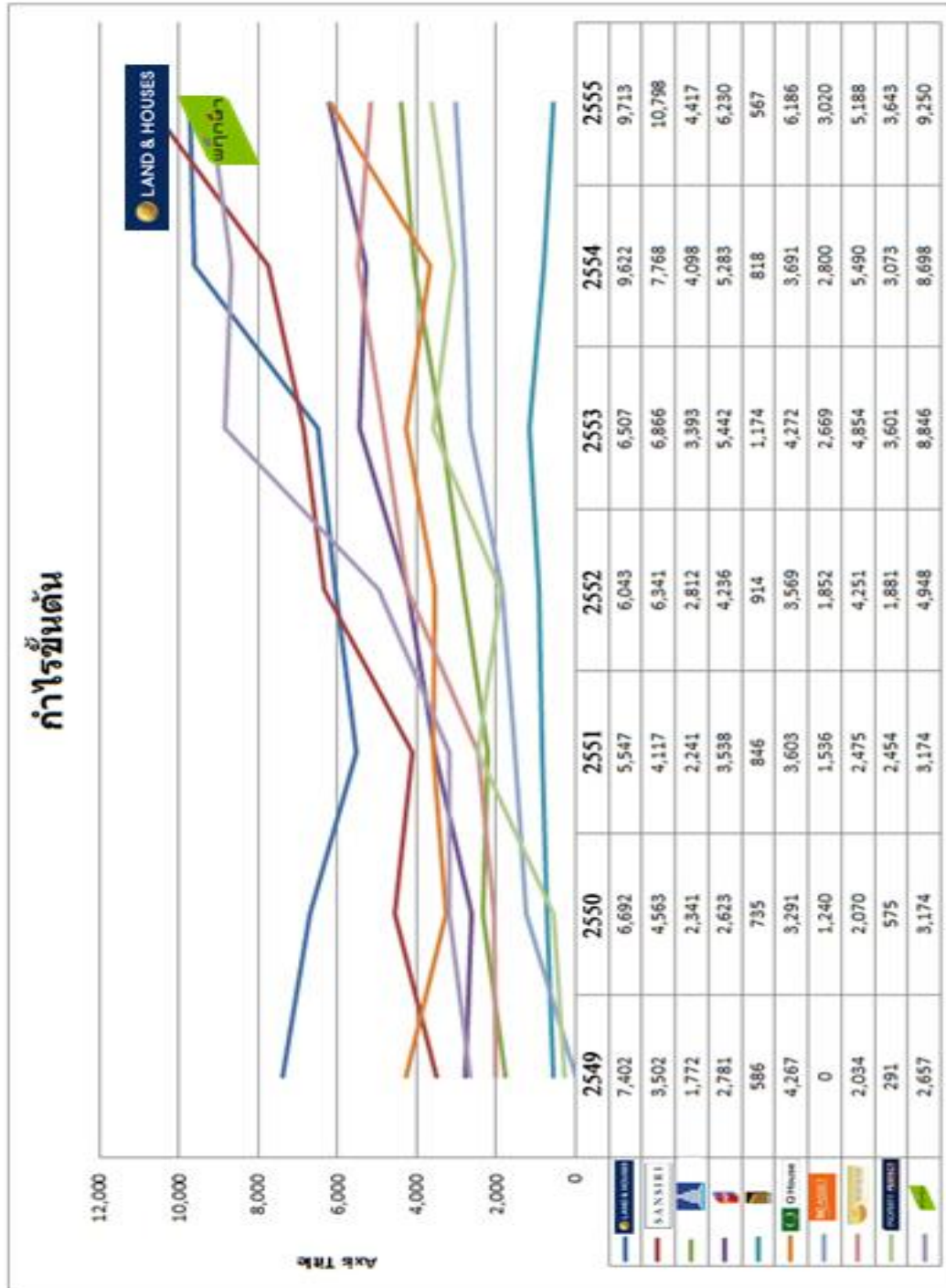
จากการศึกษาผลประกอบการทางการเงินเบื้องต้นในรายงานประจำปี เพื่อนำมาเปรียบเทียบความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) จาก รายได้รวม (Revenue), กำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin), กำไรจากการปฏิบัติงานก่อนหักภาษี ค่าเสื่อม ดอกเบี้ย และค่าตัดจำหน่าย (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization: EBITDA*) และกำไรสุทธิ (Net Profit Margin)

แผนภูมิที่ 1. 4 แสดงรายได้รวมของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างปี 2549 - 2555



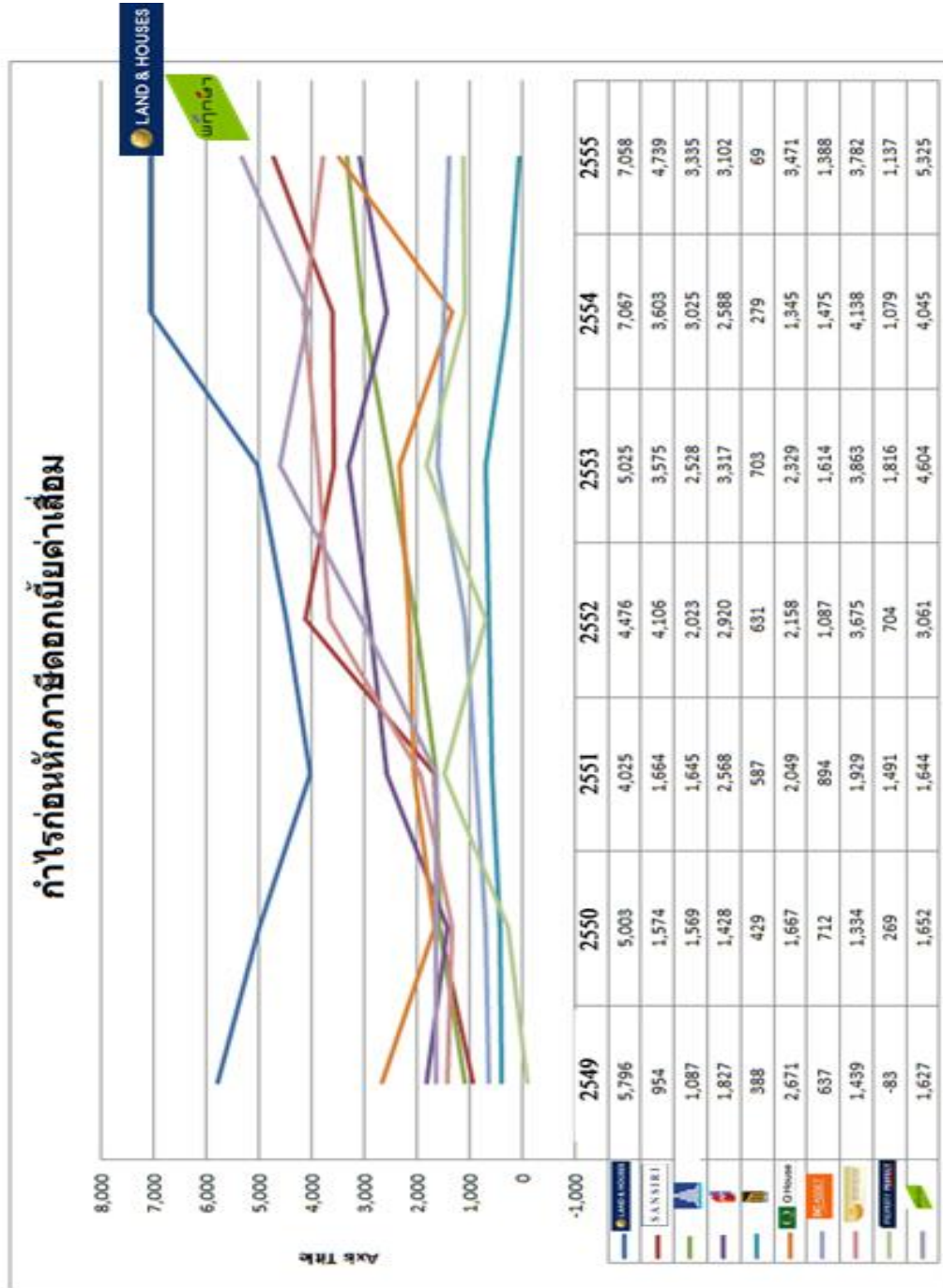
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555)

แผนภูมิที่ 1. 5 แสดงกำไรขั้นต้นของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างปี 2549 - 2555



ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555)

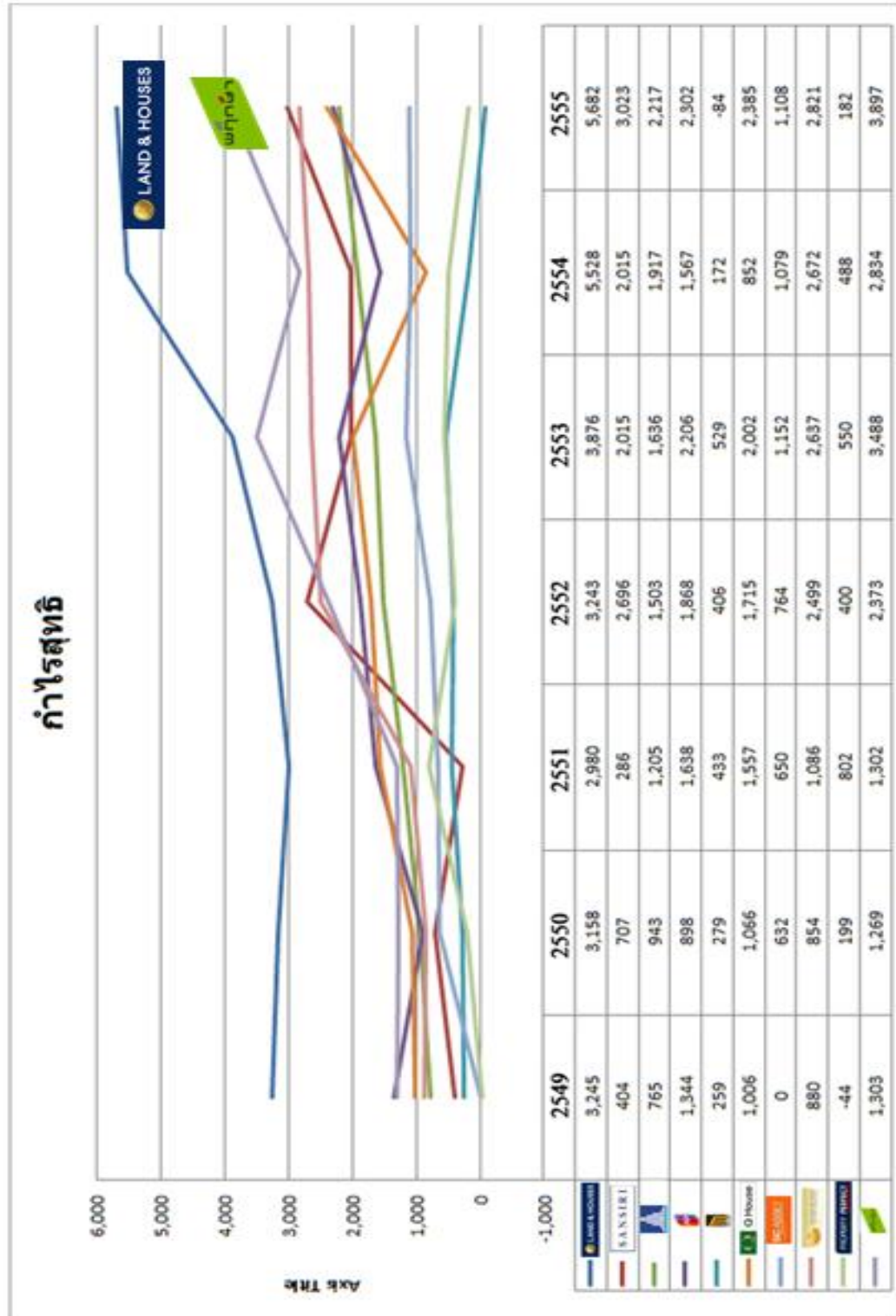
แผนภูมิที่ 1. 6 แสดงกำไรจากการปฏิบัติงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่าง ปี 2549 – 2555



ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555)



แผนภูมิที่ 1. 7 แสดงกำไรสุทธิของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
ระหว่างปี 2549 - 2555



ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555)

จากแผนภูมิที่ 1.4 – 1.7 สามารถสรุปได้ว่าระหว่างปี 2549 – 2555 แนวโน้มทางการเงิน จากข้อมูลของกรณีศึกษาบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ไทย พบว่ามี 2 บริษัท ที่มีความโดดเด่นต่อเนื่อง และยาวนานในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่มีรายได้และผลกำไรเติบโตได้ดีกว่าภาพรวมการเติบโตของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์และภาพรวมของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ทั่วประเทศค่อนข้างมาก ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 1. 1 อันดับทางการเงินของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ในอุตสาหกรรม ในปี 2555

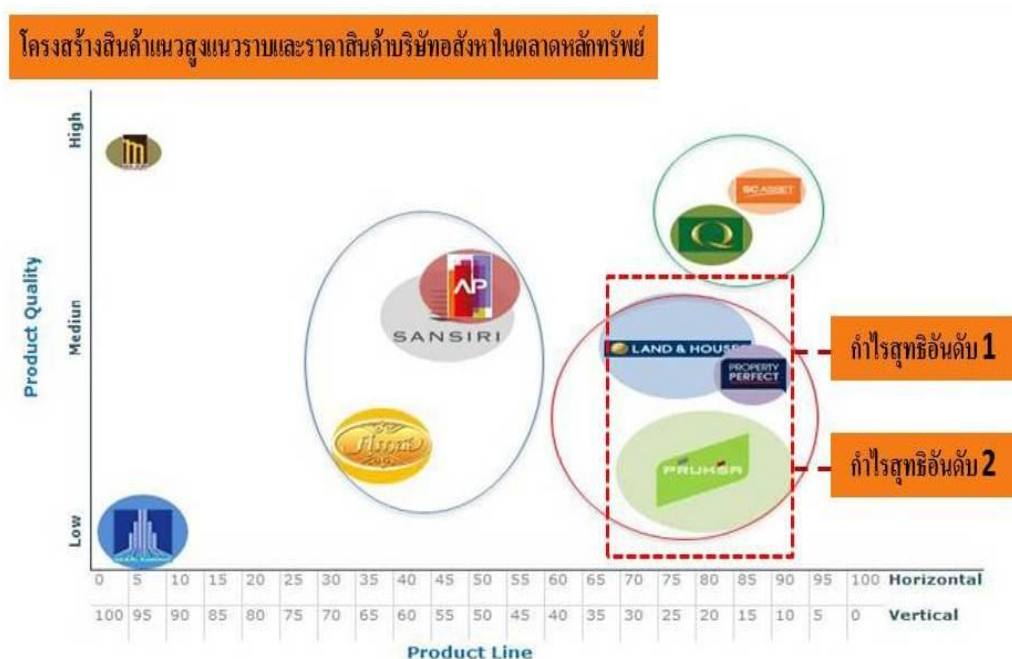
| อันดับปริมาณรายได้และกำไรในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ปี 2555                | บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ | บมจ.พุกกาเรียวเอสเตท |
|--|---------------------|----------------------|
| รายได้รวม(Revenue)   | 3                   | 2                    |
| กำไรขั้นต้น(Gross Profit Margin)   | 2                   | 3                    |
| กำไรจากการปฏิบัติงานก่อนหักภาษี ค่าเสื่อม ดอกเบี้ยและค่าตัดจำหน่าย(EBITDA) | 1                   | 2                    |
| กำไรสุทธิ(Net Profit Margin)   | 1                   | 2                    |

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1 มกราคม 2549 ถึง 31 ธันวาคม 2555)

นอกจากนั้นจากผลการศึกษาเบื้องต้นของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)และ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) พบว่าทั้ง 2 บมจ. มีรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development Process) ที่แตกต่างกัน แต่มุ่งเน้นพัฒนาสินค้าในสัดส่วนโครงการตามแนวราบต่อโครงการตามแนวสูงร้อยละ 75 ต่อ 25 (ปรับอัตราส่วนร้อยละ 10) ทั้ง 2 บมจ. โดย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)มุ่งเน้นพัฒนาสินค้าหลักคือ บ้านเดี่ยว ระดับราคาเฉลี่ย 5.0 - 6.0 ล้านบาท ในตลาดกลางบน และ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นพัฒนาสินค้าหลักคือ ทาวน์เฮาส์ ระดับราคาเฉลี่ย 1.5 - 2.5 ล้านบาท ในตลาดกลางล่าง โดยมีการวางโครงสร้างสินค้าที่แตกต่างกันทั้ง รูปแบบสินค้า, ราคา และกลุ่มลูกค้า ส่งผลให้เกิดโครงสร้างรายได้ที่ต่างกัน และมีความสำเร็จทางการเงินดังนี้ จากรายได้และกำไรขั้นต้นในปี 2555 โดยบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)และ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ไม่ได้อันดับที่ 1 แต่กลับมีแนวโน้มเฉลี่ยทางการเงินจาก รายได้รวม (Revenue), กำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin), กำไรจากการปฏิบัติงานก่อนหักภาษี ค่าเสื่อม ดอกเบี้ย และค่า

ตัดจำหน่าย (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization: EBITDA*) และกำไรสุทธิ (*Net Profit Margin*) อันดับ 1, 2 ต่อเนื่องทั้ง 2 บมจ.

แผนภูมิที่ 1.8 แสดงโครงสร้างสินค้าอสังหาริมทรัพย์ตามแนวสูง แนวราบ และระดับราคาของสินค้าจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์



ที่มา : การจัดการเชิงกลยุทธ์ (2602-650) หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น (Young Executive MBA).

แนวทางในการประเมินกลยุทธ์ของบริษัท SC Asset

จึงน่าสนใจว่ารูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และความสำเร็จทางการเงินของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ทั้ง 2 บมจ. มีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร จึงทำให้ประสบความสำเร็จต่อเนื่องและยาวนาน ซึ่งการวัดความสำเร็จเชิงรูปธรรม คือ การวัดความสำเร็จทางการเงินอย่างยาวนานและต่อเนื่อง

งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และความสำเร็จทางการเงินของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในตลาดหลักทรัพย์ไทย โดยเน้นศึกษา 2 บมจ. ที่มีความโดดเด่นต่อเนื่องและยาวนานในอุตสาหกรรม ได้แก่ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พฤษภา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



## 1.2.คำถามงานวิจัย

รูปแบบธุรกิจ (Business Model) กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development Process) และความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างไรร

## 1.3.วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555
3. เพื่อวิเคราะห์ รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555

## 1.4.ขอบเขตงานวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งข้อมูลเอกสารบริษัท งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง, การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้อง โดยที่ใช้ข้อมูลหลักและรองดังนี้

1. ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลัก จากข้อมูลในตลาดหลักทรัพย์ โดยเฉพาะรายการข้อมูลประจำปี (56-1) โดยเป็นรายงานการเปิดเผยข้อมูลที่บริษัทจดทะเบียน (“บริษัท”) จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปีและส่งให้ ก.ล.ต. ภายใน 3 เดือน นับแต่วันสิ้นสุดรอบปีบัญชี โดยที่ใช้ข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2540 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 15 ปี

2. ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลัก จากข้อมูลรอง ที่รวบรวมจากเอกสารบริษัท งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องใน บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2540 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 15 ปี

ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเฉพาะหลักทรัพย์ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 2 ขอบเขตหลัก ดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยจำกัดการศึกษาเฉพาะอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขายเท่านั้น

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2540 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 15 ปี และของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยใช้ข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2547 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 8 ปี เนื่องจากข้อมูลในตลาดหลักทรัพย์ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สามารถหาได้ตามกรอบระยะเวลาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำกรอบระยะเวลาช่วงปี 2547 ถึง ปี 2555 มาเทียบเคียง

### 1.5. วิธีดำเนินงานวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเป็นแหล่งข้อมูลหลักจากรายการข้อมูลประจำปี (56-1) และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ เป็นแหล่งข้อมูลรองจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

และนักวิชาการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เชื่อถือได้ (ซึ่งรายละเอียดเพิ่มเติมจะอยู่ในบทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย หัวข้อ 3.6 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย)

## 1.6. ข้อจำกัดในงานวิจัย

การวิจัยฉบับนี้เน้นค้นหาข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปี (56-1) ที่ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) แจกต่อตลาดหลักทรัพย์และสาธารณะ โดยได้ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารเป็นการขอข้อมูลในช่วงระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมา โดยข้อมูลบางอย่างจากการสัมภาษณ์ อาจเกี่ยวพันถึงกลยุทธ์หลัก และรองในระดับบริหารของบริษัทที่ไม่อาจเปิดเผยได้ จึงขอละเว้นข้อมูลบางส่วนที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและผู้บริหารไม่สะดวกจะเผยแพร่

## 1.7. นิยามศัพท์

**1.7.1 กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (Real Estate Development Process)** คือ กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในบริบทของประเทศไทยทุกขั้นตอนตั้งแต่ รูปแบบอาคาร, วัฏจักรธุรกิจ (วงจร) ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นขั้นตอนการพัฒนาแนวความคิด การวิเคราะห์ตลาด การกำหนดแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโครงการ ผู้การกำหนดทำเลที่ตั้งของโครงการ และการเข้าใจในการวิเคราะห์การลงทุนทั้งโครงการเพื่อขายและเพื่อให้เช่า รวมถึงการรู้ถึงแหล่งและรูปแบบของเงินทุนโครงการ (ซึ่งรายละเอียดเพิ่มเติมจะอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.1 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย

**1.7.2 รูปแบบธุรกิจ (Business Model : BM)** คือ แผนการดำเนินการโดยรวมไปถึงรูปแบบ รวมถึงองค์ประกอบ และหน้าที่ของหน่วยธุรกิจบริษัท ที่จะสร้างรายได้, ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น และทำกำไรจากการดำเนินธุรกิจ (ซึ่งรายละเอียดเพิ่มเติมจะอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ)

**1.7.3 ความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance : FP)** คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย

- 1) การเพิ่มขึ้นของกำไร (Profit Increasing)
- 2) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Increasing)
- 3) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction)
- 4) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity: ROE)

ดังที่ปรากฏในบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance)

**1.7.4 ความสามารถในการแข่งขันที่คงทน (Durable Competitive Advantage : DCA)** คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากกว่าที่จะเลียนแบบความสามารถของบริษัทได้ เช่น ความสามารถในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) หรือความสามารถในการทำต้นทุนให้ต่ำลง (Cost Leadership) ดังที่ปรากฏในบทที่ 2 หัวข้อ 2.2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือ สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ

## 1.8.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 เพื่อให้ผู้ประกอบการภาคอสังหาริมทรัพย์ของไทยได้ใช้ข้อมูลจากการวิจัยนี้ ในการนำไปประกอบการพิจารณาวางแผนธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินเพื่อการปรับตัวในแต่ละช่วงเศรษฐกิจอย่างเหมาะสม

1.8.2 เพื่อให้ผู้สนใจหรือนักลงทุนทั่วไปเข้าใจถึงความเฉพาะเจาะจงของรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ในภาคอสังหาริมทรัพย์ของไทยที่แตกต่างจากภาคอุตสาหกรรมอื่น และสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจในการลงทุน

1.8.3 เพื่อเป็นประโยชน์แก่ภาครัฐในการเข้าใจถึงสภาพปัญหา และการปรับตัวของผู้ประกอบการเพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนทางการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับแต่ละช่วงเศรษฐกิจเพื่อบริหารค่าใช้จ่ายและเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้อง แยกออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

1. กระบวนการ พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (Real Estate Development Process)
2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model)
3. ความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance)

โดยได้ทบทวนทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2. 1 แสดงแนวคิดการใช้แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย

|  | ทฤษฎี   | แนวคิด   | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  |
|--|---|--|--|
| 1. กระบวนการ พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (Real Estate Development Process) | -   | ปี 2556 : สนธยา วนิช<br>วัฒนธรรม :<br>กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย | -  |
| 2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model)   | 2.1 ทฤษฎีรูปแบบธุรกิจ (Business Model)                  | -  | ปี 2542 : อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ: แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ |
|  | 2.2 ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) | -  | ปี 2547 : ศิริรัตน์ นพรัตน์<br>นภาลัย: การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยวและทาวเฮาส์ในเขต     |

|  | ทฤษฎี   | แนวคิด | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  |
|--|---|--------|--|
| 2. รูปแบบธุรกิจ<br>(Business Model)                    | 2.3 ทฤษฎีวงจรชีวิต<br>อุตสาหกรรม<br>(Industry Life Cycle)     | -      | กรุงเทพมหานครและปริมณฑล<br>ปี 2553 : ดำริห์ พัฒนะเอนก :<br>การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของ<br>ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ใน<br>ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540<br>และ ปีพ.ศ. 2550 |
| 3. ความสำเร็จทาง<br>การเงิน<br>(Financial Performance) | 3.1 การวิเคราะห์<br>การเงินตามแนวคิด<br>(Common size)         | -      | ปี 2551 : ธัญพัทธ์ ทิพย์วีระฉัตร<br>: วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความ<br>เสี่ยงทางการเงิน :กรณีศึกษา<br>บริษัทจดทะเบียนในตลาด<br>หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย                     |
|  | 3.2 การวิเคราะห์<br>การเงินตามแนวโน้ม<br>(Trend Analysis)     | -      | 2555 : ณิชวุฒิ วรรณปราการ :<br>ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่<br>เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการ<br>ลงทุนของการพัฒนาโครงการ<br>อสังหาริมทรัพย์                                       |
|  | 3.3 การวิเคราะห์<br>อัตราส่วนทางการเงิน<br>(Financial Ratios) | -      |  |

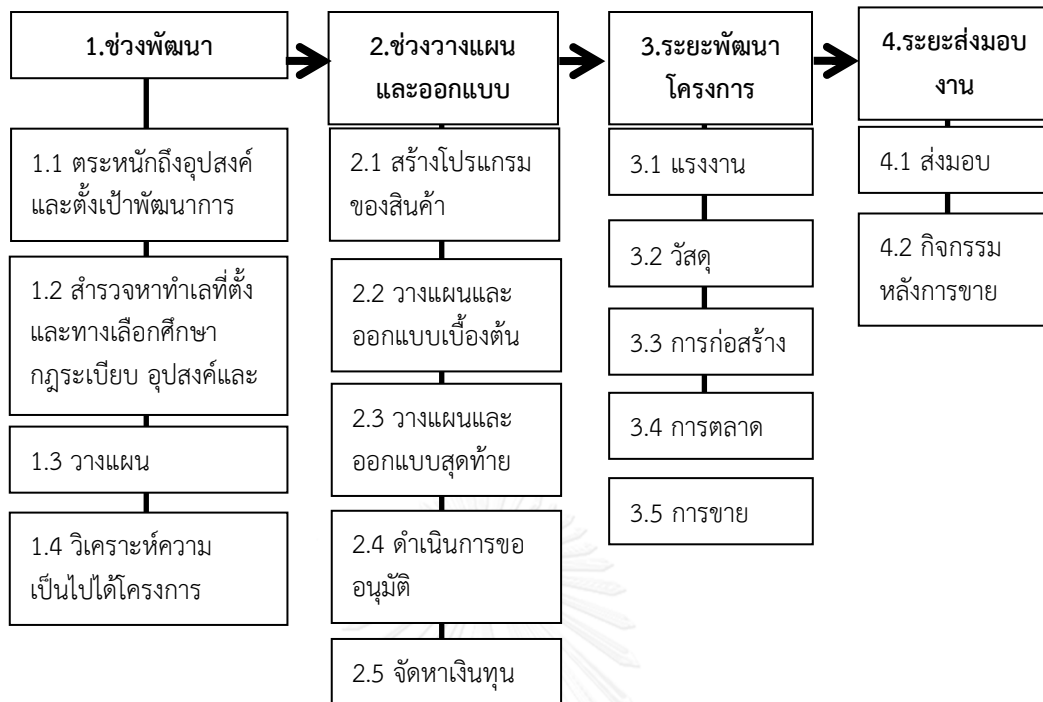
ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

## 2.1 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (Real Estate Development Process)

กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยทุกขั้นตอนอย่างละเอียดในบริบทของประเทศไทย ตั้งแต่รูปแบบอาคาร, วิศวจักร (วงจกร) ธุรกิจ และกฎหมายสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นขั้นตอนการพัฒนาแนวความคิด การวิเคราะห์ตลาด การกำหนดแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อ กำหนดกลยุทธ์ของโครงการ สู่การกำหนดทำเลที่ตั้งของโครงการ และการเข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์การลงทุนทั้งโครงการเพื่อขายและเพื่อให้เช่า รวมถึงการรู้ถึงแหล่งและรูปแบบของเงินทุนโครงการ<sup>3</sup> โดยมีกระบวนการดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.1 และ 2.2

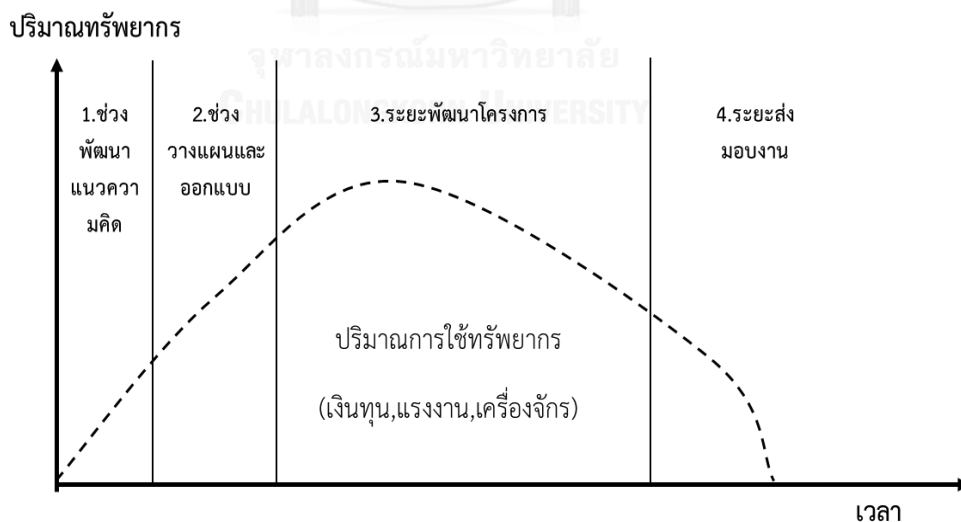
<sup>3</sup> สนธยา วณิชวัฒน์ กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย ed. กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556).

แผนภูมิที่ 2.1 แสดงแนวคิดกระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย



ที่มา : สรุปลจากสนธยา วณิชวัฒน์, กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย, บทที่2, กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

แผนภูมิที่ 2.2 แสดงแนวคิดกระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย



ที่มา : สรุปลจากสมสมัย ดวงแข, การบริหารโครงการ , บทที่2 กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย. สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์(กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551)

กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยทุกขั้นตอนอย่างละเอียดในบริบทของประเทศไทยมีรายละเอียดดังนี้

**1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด** เป็นช่วงศึกษาสภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจสังคมและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งการวิเคราะห์ทิศทางการขยายตัวของเมือง สภาพความเป็นอยู่ของประชากร

1.1 ตระหนักถึงอุปสงค์ และตั้งเป้าพัฒนาการจัดสรร คือการทราบถึงอุปสงค์ในสินค้าและบริการในพื้นที่ และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาโครงการ

1.2 สืบรวจหาทำเลที่ตั้งและทางเลือก คือการศึกษาภาวะเปรียบเทียบ อุปสงค์และอุปทาน คือการสำรวจหาทำเลที่ตั้งที่สามารถตอบสนองอุปสงค์ในสินค้าและบริการ และทำการเลือกทำเลที่ตั้งอย่างเหมาะสม

1.3 วางแผนแนวความคิด คือการวางแผนแนวความคิดเกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่างๆ ในอนาคตเพื่อการพัฒนาโครงการ

1.4 วิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการ คือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และทางเลือกในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความคุ้มค่ามากที่สุดเพื่อผลตอบแทนที่คุ้มค่าในการลงทุน

**2. ช่วงวางแผนและออกแบบ** เป็นช่วงศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยวางแผนและออกแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ให้ตอบสนองอุปสงค์ โดยคำนึงถึงมิติทางด้านกายภาพ การเงิน การตลาดและกฎหมาย

2.1 สร้างโปรแกรมของสินค้า คือการคาดการณ์รูปแบบสินค้าและบริการตามอุปสงค์ในอนาคต และนำมาวางแผนและออกแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

2.2 วางแผนและออกแบบเบื้องต้น คือการศึกษาวางแผนและออกแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ขั้นเบื้องต้น

2.3 วางแผนและออกแบบสุดท้าย คือการศึกษาวางแผนและออกแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ขั้นสุดท้าย

2.4 ดำเนินการขออนุมัติ คือการดำเนินการขออนุมัติจากทางหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

2.5 จัดหาเงินทุน คือการจัดหาเงินทุนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์



**3. ช่วงพัฒนาโครงการ** คือช่วงพัฒนาโครงการทางกายภาพในพื้นที่ทำเลที่ตั้งตามทรัพยากรที่เตรียมพร้อมไว้จากการวางแผนและออกแบบจัดทำแผนงานโครงการและบริหารโครงการ

3.1 แรงงาน คือ การเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงานในด้านต่างๆ เพื่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

3.2 วัสดุ คือ การเตรียมความพร้อมด้านวัสดุก่อสร้างและเครื่องมือด้านต่างๆ เพื่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

3.3 การก่อสร้าง คือ การดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์จากกระบวนการประกอบโครงสร้างให้เกิดเป็น อาคาร หรือ ระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สมบูรณ์เพื่อการส่งมอบต่อลูกค้า

3.4 การตลาด คือ การสื่อสารคุณค่าของสินค้าหรือบริการไปยังกลุ่มผู้บริโภคให้เกิดความต้องการ โดยคำนึงถึงส่วนผสมทางการตลาด และดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ คือ การทำขายและทำกำไรจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

3.5 การขาย คือการส่งมอบสินค้าและบริการจากทางบริษัทให้แก่ลูกค้า และบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการคือการขายและทำกำไรจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

**4. ช่วงส่งมอบงาน** คือช่วงส่งมอบโอนกรรมสิทธิ์และการให้บริการหลังการขาย เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

4.1 ส่งมอบงาน คือการส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า

4.2 กิจกรรมหลังการขาย คือบริการหลังการขายแก่ลูกค้าตามเงื่อนไขที่ระบุไว้<sup>4</sup>

2.2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model : BM)

2.2.1 ทฤษฎีรูปแบบธุรกิจ (Business Model)

นิยาม : รูปแบบธุรกิจที่จะอธิบายที่มาที่ไปของวิธีการที่องค์กรเลือกใช้เพื่อสร้าง, ส่งมอบ และคงไว้ซึ่งคุณค่า

<sup>4</sup> Ibid.

ทฤษฎีรูปแบบธุรกิจในปัจจุบันความรู้ด้านการจัดทำแผนธุรกิจ หน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญและพยายามพัฒนาและผลักดันให้ผู้ประกอบการเพื่อให้ผู้ประกอบการมีการวางแผน และสามารถจัดทำแผนธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น Business Model ถือเป็นแนวความคิดเริ่มต้น และเป็นแกนหลักสำคัญในการที่จะจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อให้เป็นแผนธุรกิจที่ดีและมีความสมบูรณ์ครบถ้วนรวมถึงกระบวนการในการคิด Business Model นี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย (ศศิคลองพยาบาล 2550: 11) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.3

แผนภูมิที่ 2.3 แสดงแนวความคิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ไปสู่แผนธุรกิจ (Business Plan)

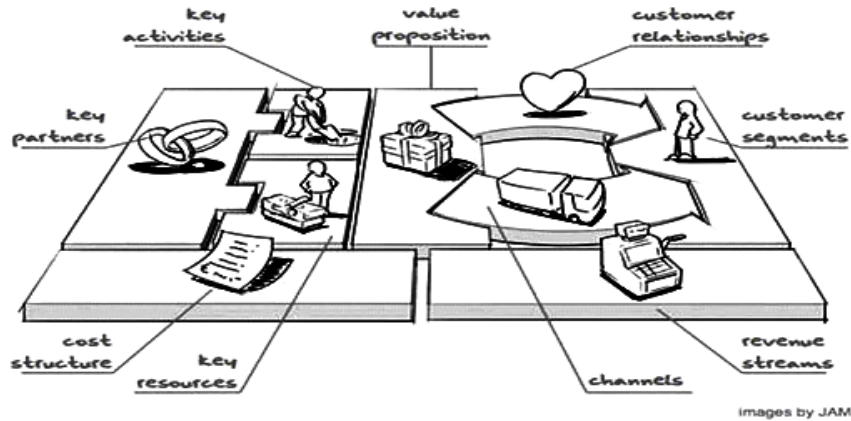


ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), [www.sme.go.th](http://www.sme.go.th)

การพิจารณาหรือเชื่อมโยงส่วนประกอบจากปัจจัยทางเทคนิค และสภาพแวดล้อมอย่างถูกต้อง จะสามารถกำหนดหรือจัดทำเป็นแผนธุรกิจที่ดีและเหมาะสมได้โดยความสัมพันธ์ของ Business Model ข้อมูลทางด้านเทคนิคและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเศรษฐกิจนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งธุรกิจจะต้องมีการปรับปรุง หรือทำการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสภาพของธุรกิจของส่วนประกอบหลักเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด จะเป็นไปได้ในกระบวนการวางแผนธุรกิจ (Business Planning) และจัดทำเป็นแผนธุรกิจขององค์กรเพื่อดำเนินการต่อไป

โดยอธิบายผ่านการใช้ส่วนประกอบแม่แบบธุรกิจ (Business Model Canvas) ซึ่งครอบคลุมคำถามด้านหลักของธุรกิจ ได้แก่ How ทำอย่างไร, What ทำอะไร, Who ทำให้ใคร และ Money เงินที่เกี่ยวข้องทั้งระบบดังแสดงในแผนภาพที่ 2.1 ผ่านองค์ประกอบทั้ง 9 ดังนี้









แผนภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดการอธิบายรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ผ่านแม่แบบธุรกิจ (Business Model Canvas)



Images by JAM

ที่มา : Alexander Osterwalder and Yves Pigneur . Business Model Generation Book. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วีเลิร์น, 2553), นิยามรูปแบบธุรกิจ. ส่วนประกอบทั้งเก้า. หน้า 19

แผนภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดการอธิบายรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ผ่านแม่แบบธุรกิจ (Business Model Canvas) (ต่อ)

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| <p><b>Key Partners</b></p>  <p>6. พันธมิตร KP<br/>ทำอย่างไร?<br/>=หุ้นส่วนหลัก เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมในส่วนที่ทำได้ เช่น<br/>หุ้นส่วนที่ไม่ใช่คู่แข่ง<br/>หุ้นส่วนที่เป็นคู่แข่ง<br/>หุ้นส่วนที่รวมกลุ่ม<br/>เกิดธุรกิจใหม่<br/>หุ้นส่วนแบบพึ่งพาเพื่ออยู่รอด</p> | <p><b>Key Activities</b></p>  <p>7. กิจกรรมหลัก KA<br/>ทำอย่างไร?<br/>=งานหลักที่ทำ เทียบกับคู่แข่ง : การผลิต Solution ใหม่ ๆ<br/>รูปแบบการให้บริการ</p> <p><b>Key Resources</b></p>  <p>8. ทรัพยากรหลัก KR<br/>ทำอย่างไร?<br/>=ทรัพยากรที่มี เงิน คน ข้อมูล เทคโนโลยี</p> | <p><b>Value Propositions</b></p>  <p>2. คุณค่าสินค้าบริการ VP<br/>ทำสินค้าอะไร = คุณค่าที่น่าเสนอ มีคุณค่าเพียงพอกับลูกค้าหรือไม่<br/>· โดดเดี่ยวบอกคุณค่าสินค้า<br/>· ทำได้ดีกว่าเจ้าอื่น<br/>· ด้านใหม่สด, แบบแตกต่าง, ลดความเสี่ยง, ความสะดวกสบายในการใช้งาน</p> | <p><b>Customer Relationships</b></p>  <p>3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า CR<br/>ทำได้อย่างไร? =สายสัมพันธ์ลูกค้า การให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล บริการตนเอง อัตโนมัติ สร้างชุมชน พุดคุยกัน</p> <p><b>Channels</b></p>  <p>4. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า DC<br/>ทำได้อย่างไร? ช่องทางเข้าถึง เช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย Delivery</p> | <p><b>Customer Segments</b></p>  <p>1. กลุ่มลูกค้า CS<br/>ทำได้อย่างไร? = กลุ่มลูกค้า (Mass/กลุ่มเล็ก ๆ Niche) มีความหลากหลายในเพศ อายุ การเรียน การทำงาน ที่อยู่อาศัย ลักษณะการใช้ชีวิต</p> |
| <p><b>Cost Structure</b></p>  <p>9. โครงสร้างต้นทุน CS<br/>=ต้นทุน เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าแรง ค่าวัสดุ และเพื่อเพิ่มคุณค่าธุรกิจ เช่น PR Ad</p>  | <p>ค่าน้ำหรือไม?<br/>ค่าน้ำหรือไม?</p>   | <p><b>Revenue Streams</b></p>  <p>5. รายได้หลัก RS<br/>=รูปแบบรายได้ จาก การขาย ค่าบริการ ค่าสมาชิก ค่าเช่า ค่าอนุญาตให้ใช้สิทธิ์</p>   | <p>ค่าน้ำหรือไม?<br/>ค่าน้ำหรือไม?</p>  |   |

ที่มา : Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Business Model Generation Book. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วีเลิร์น, 2553), นิยามรูปแบบธุรกิจ. ส่วนประกอบทั้งเก้า. หน้า 9

1. พันธมิตรหลัก (Key Partners) คือ หุ้นส่วนหลักหรือเครือข่ายพันธมิตรช่วยเราได้ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมในส่วนที่เราทำไม่ได้ หรือลดความเสี่ยงของธุรกิจ และการมีหุ้นส่วนนั้นช่วยให้เราสามารถเน้นไปที่กิจกรรมหลักสำหรับธุรกิจได้อย่างเต็มที่
2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) หรือกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในการสร้างคุณค่าของบริษัท คือ เราทำอะไร รูปแบบธุรกิจที่หลากหลายทำให้ลักษณะและปริมาณของกิจกรรมสำคัญที่ทำแตกต่างกันไปด้วย กิจกรรมที่สำคัญที่สุดของธุรกิจหนึ่งอาจจะต้องใช้เวลาและทรัพยากรในขั้นตอนการดำเนินงานมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น สิ่งที่สำคัญคือจะสร้างระบบซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนได้อย่างไร
3. ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) คือ สินค้าหรือบริการของธุรกิจสามารถสร้างและนำเสนอ อรรถประโยชน์ (Utility) หรือสามารถตอบสนองความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้กับลูกค้าได้อย่างไร
4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) คือ วิธีการเชื่อมโยงในความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าที่แตกต่างกันในตลาด กระบวนการในการจัดการความสัมพันธ์ในความสัมพันธ์นี้จะหมายถึงการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationship Management)
5. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) โดยพิจารณาตามกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะทั่วไปหรือมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสินค้าหรือบริการของธุรกิจในการที่จะสร้างอรรถประโยชน์ (Utility) หรือสามารถตอบสนองความพึงพอใจ (Satisfaction) ของธุรกิจ สินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้
6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) หรือทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในการทำธุรกิจ คือ สิ่งที่เรา มี (โดยปกติแล้วก็เป็นสิ่งของเครื่องใช้และเงินที่มีอยู่ในมือ) และสิ่งที่เราเป็น นั่นแสดงว่า นอกจากทรัพย์สินแล้ว ทีมงานและแรงงานของเขา (และชั่วโมงทำงาน) ก็ถือเป็นทรัพยากรของธุรกิจเช่นกัน ซึ่งแต่ละธุรกิจก็จะมีแตกต่างกันไปตามลักษณะ รูปแบบ ที่แตกต่างกัน
7. ช่องทางการทำตลาดและจัดจำหน่าย (Channels) คือ ช่องทางหรือวิธีการในการที่ธุรกิจจะเข้าสู่ตลาดซึ่งจะรวมถึงการดำเนินการทางการตลาดและกลยุทธ์ในการกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย ที่สร้างความสะดวกสบายให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
8. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการทางธุรกิจ
9. รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) คือ การบอกว่าธุรกิจทำรายได้จากช่องทางไหน อย่างไร<sup>5</sup>

<sup>5</sup> สำนักประสานงานด้านการต่างประเทศ, "การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย the Business Model Canvas," (2557).

## ข้อแตกต่างของรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และกลยุทธ์ (Strategy)

### 1. ความหมายของรูปแบบธุรกิจ

จากงานวิจัยของ A. Osterwalder, Yves Pigneur ในหนังสือ Business Model Generation ได้กล่าวไว้ว่า "รูปแบบธุรกิจจะอธิบายที่มาที่ไป ของวิธีการที่องค์กรใช้ เพื่อสร้าง ส่งมอบ และคงไว้ซึ่งคุณค่า"<sup>6</sup>

จากงานวิจัยของ Karan Girotra and Serguei Netessine ในบทความ Business Models Innovating for Sustainability ได้กล่าวไว้ว่า "A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value ,in economic, social, cultural or other contexts. The process of business model construction is part of business strategy."<sup>7</sup> แปลได้อีกอย่างหนึ่ง "รูปแบบธุรกิจที่ อธิบายถึงเหตุผล ของวิธีการสร้าง องค์กร ที่ สร้างและส่งมอบคุณค่าใน ทางเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมหรือ บริบทอื่นๆ ผ่าน ขั้นตอน ของรูปแบบธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของ กลยุทธ์ทางธุรกิจ"

จากงานวิจัยของ Amit, R. & Zott ในหนังสือ Strategic Management ได้กล่าวไว้ ว่า "A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities."<sup>8</sup> แปลได้อีกอย่างหนึ่ง "รูปแบบธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึง เนื้อหา, โครงสร้าง และการดูแลทางธุรกิจ โดย ออกแบบ เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มผ่านการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจ"

จากงานวิจัยของ Al-Debei ในบทความ Defining the business model in the new world of digital business ได้กล่าวไว้ว่า "abstract representation of an organization, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all core interrelated architectural, co-operational, and financial arrangements designed and developed by an organization presently and in the future, as well as all core products and/or services the organization offers, or will offer, based on these arrangements that are needed to

<sup>6</sup> Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation Book*, ed. นิยามรูปแบบธุรกิจ, ส่วนประกอบทั้งเก้า (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วีเลิร์น, 2553).

<sup>7</sup> Karan Girotra and Serguei Netessine, "Business Models Innovating for Sustainability " <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=52400>.

<sup>8</sup> R. & Zott Amit, "Value Creation in E-Business " <http://www.sce.carleton.ca/faculty/muegge/business-models/>.

achieve its strategic goals and objectives"<sup>9</sup> แปลได้เนื้อหา ดังนี้ "นามธรรม ขององค์กรออกแบบ ผ่าน แนวความคิด ที่เป็นข้อความ และ /หรือ กราฟิก ของแก่นในความสัมพันธ์ สถาปัตยกรรมธุรกิจ ในการดำเนินงาน และการเตรียมการทางการเงิน ที่ออกแบบ และพัฒนาโดยองค์กรในปัจจุบัน และ ในอนาคต เช่นเดียวกับทุก ผลิตภัณฑ์และบริการหลักขององค์กรที่มีหรือบนพื้นฐานที่ มีความจำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"

รัชกฤษ คล่องพญาบาล ในบทความ Business Model to Business Plan ได้ศึกษารูปแบบ ธุรกิจและให้คำนิยามไว้ว่า "Business Model คือเครื่องมือทางความคิดที่ประกอบด้วย การแสดงถึง องค์ประกอบต่างๆ และตรรกะหรือความเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะพรรณนา ถึงคุณค่าของธุรกิจที่เสนอต่อลูกค้า โครงสร้างขององค์กร และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับ หุ้นส่วนธุรกิจ การสร้างและการส่งมอบคุณค่า และความสัมพันธ์ของการลงทุนในการสร้างผลกำไร และกระแสรายรับอย่างยั่งยืน"<sup>10</sup>

ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า รูปแบบธุรกิจ (Business Model : BM) คือการอธิบายที่มาของรายได้ และการสร้างผลกำไรของธุรกิจ โดยมากจะเป็นเชิงโครงสร้างและเปลี่ยนแปลงได้ยากลำบาก เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์, วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารกำหนด

## 2. ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

จากงานวิจัยของ Michael E. Porter ในหนังสือ Competitive strategy ได้ให้นิยามไว้ว่า "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value."<sup>11</sup> แปลได้เนื้อหา ดังนี้ "กลยุทธ์ การแข่งขัน เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ความแตกต่างกัน หมายถึงการ จงใจ เลือกชุดที่แตกต่างกัน ของ กิจกรรมที่จะ ส่งมอบ การผสมผสานคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์"

จากงานวิจัยของ Henry Mintzberg ในหนังสือ The strategy process ได้ให้นิยามไว้ว่า "Strategy is a plan, or something equivalent-a direction, a guide or course of action

<sup>9</sup> M. M. Al-Debei, El-Haddadeh, R., & Avison, "Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison"

[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model).

<sup>10</sup> รัชกฤษ คล่องพญาบาล "Business Model to Business Plan", สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม(สสว.) ,

[http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/@Click/การบริหารจัดการ/ c\\_Business\\_Model\\_to\\_Business\\_Plan.pdf](http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/@Click/การบริหารจัดการ/c_Business_Model_to_Business_Plan.pdf).

<sup>11</sup> Michael E. Porter, "What Is Strategy?" <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

into the future, a path to get from here to there, etc. Strategy is also a pattern, that is, consistency in behavior over time.”<sup>12</sup> แปลได้เนื้อหา ดังนี้ "กลยุทธ์ เป็น แผนการหรือทิศทาง คู่มือ หรือ หลักสูตรของแผนการที่กระทำ ในอนาคตเพื่อนำพองค์กรจากจุดเริ่มต้นไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์คือ รูปแบบที่มั่นคงในการทำงานแต่ละช่วงเวลา"

จากงานวิจัยของ Michael A. Hitt ในบทความวิจัยของ Harvard Business School ได้ให้นิยามไว้ว่า “Strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage.”<sup>13</sup> แปลได้เนื้อหา ดังนี้ "กลยุทธ์ เป็นชุดการบูรณาการและ ประสานงานของ ภาวะผูกพัน และการกระทำ ที่ ออกแบบมาเพื่อ ใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลัก และได้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน"

ณัฐพล ลีลาวัฒนานันท์ จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ศึกษารูปแบบธุรกิจและให้คำนิยามไว้ว่า "กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกลยุทธ์ คือ แนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบางท่านอาจจะบอกกลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการไปถึงจุดใด 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์)"<sup>14</sup>

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ศึกษารูปแบบธุรกิจและให้คำนิยามไว้ว่า “กลยุทธ์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า ‘Strategia’ ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า ‘Generalship’ ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหาร อาจกล่าวได้ว่าจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารในปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางการทหาร George Steiner ซึ่งเขียนหนังสือเรื่อง Strategic Planning มองว่ากลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง”<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Henry Mintzberg, "The Strategy Process "

[https://scupframeworkproduction.s3.amazonaws.com/cms/asset\\_version/file/06/61/66149.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJYNXXDGIQEC64CEQ&Expires=1437138816&Signature=dAVEvMHbU6ba8xnU6pVXu7XsRZc ร้อยละ3D&response-content-disposition=inline](https://scupframeworkproduction.s3.amazonaws.com/cms/asset_version/file/06/61/66149.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJYNXXDGIQEC64CEQ&Expires=1437138816&Signature=dAVEvMHbU6ba8xnU6pVXu7XsRZc ร้อยละ3D&response-content-disposition=inline).

<sup>13</sup> Michael A. Hitt, "Harvard Business School "

<http://www.prozx.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/Hitt.StrategicManagement.pdf>.

<sup>14</sup> ณัฐพล ลีลาวัฒนานันท์ "กลยุทธ์คืออะไร ", กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

[http://boc.dip.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=344&Itemid=14](http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14)).

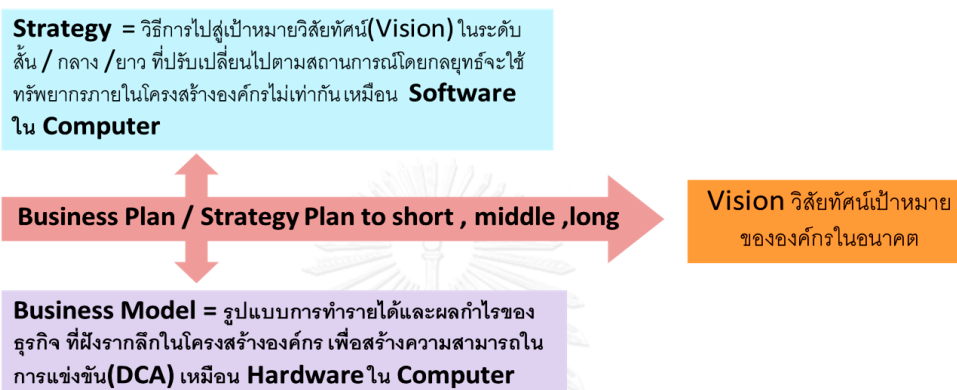
<sup>15</sup> รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ "กลยุทธ์คืออะไร", คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,

<http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php/กลยุทธ์>.

ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ การแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือ วิธีการในการแข่งขันทั้งในระดับระยะเวลา สั้น กลาง ยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และไปสู่วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารกำหนด

### 3. ข้อแตกต่างของรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และกลยุทธ์ (Strategy)

แผนภูมิที่ 2. 4 แสดงแนวคิดการทำงานของรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่แตกต่างจากกลยุทธ์ (Strategy)



ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า กลยุทธ์เป็นกลวิธีในการไปสู่จุดหมายมีความเฉพาะเจาะจงและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่างๆ และมีหลากหลายระดับทั้งแนวนราบ (ระยะเวลา) และแนวลึก (บริหารและปฏิบัติงาน) มากกว่า ในขณะที่รูปแบบธุรกิจจะอยู่ในโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาว และจะไม่ค่อยปรับเปลี่ยนมากนัก และการมีรูปแบบธุรกิจที่ดีจะเต็มเต็มความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 2.2.2 ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

**ความสามารถในการแข่งขัน** (Competitive advantage) คือสิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากกว่าที่จะเลียนแบบความสามารถของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร จากงานวิจัยของ Joan Magretta ในหนังสือ Understanding Michael porter ได้ให้นิยามไว้ว่า ความสามารถในการแข่งขันเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value Added) ด้วยวิธีการและกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยการทำให้กิจกรรมหลักและรองในห่วงโซ่คุณค่ามีความแตกต่าง และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม



แผนภูมิที่ 2. 5 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนองค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

### แหล่งที่มาของความสามารถทางการแข่งขัน (Source of Competitive Advantage)

|  |                  | ความแตกต่าง (Differentiation)  | ต้นทุน (Costs)   |
|--|------------------|--|--|
| ขอบเขตของสินค้าและบริการในธุรกิจ<br>(Scope of Business Products) | แนวกว้าง (Broad) | <b>ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Leadership)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การแข่งขันด้านความแตกต่างของสินค้าที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง</li> <li>สร้างมูลค่าต่างๆให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง</li> <li>การสร้างจุดเด่นจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์</li> </ul> | <b>ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านต้นทุนของสินค้าที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง</li> <li>การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด</li> <li>การลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เช่น การวิจัยพัฒนา, การบริหารฯ</li> </ul> |
|  | แนวแคบ (Narrow)  | <b>มุ่งเน้นด้านความแตกต่าง (Differentiation Focus)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าและพื้นที่เฉพาะเจาะจง</li> <li>แสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย</li> <li>บริการเป็นพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้าหลัก</li> </ul>  | <b>มุ่งเน้นด้านต้นทุน (Cost Focus)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ความสามารถในการลดต้นทุนในระดับการผลิตหนึ่ง</li> <li>มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง</li> </ul>                           |

ที่มา : Porter, M.E. (1985) "Competitive Advantage", The Free Press, New York, 1985.

กรอบแนวคิดการพัฒนองค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เกี่ยวกับความสามารถในเชิงแข่งขันทางธุรกิจ ชื่อว่า Competitive Advantage ซึ่งได้กล่าวหลักการไว้ว่า หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้ว จะต้องใส่ใจในสิ่ง 3 อย่างต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Strategy) ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate Strategy) ในการเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Leadership)
3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy) ในการมุ่งเน้นด้านความแตกต่าง (Differentiation Focus) หรือ มุ่งเน้นด้านต้นทุน (Cost Focus)

**1. กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Strategy)** เป็นเทคนิคนำมาใช้เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถขายสินค้าและบริการได้ในระดับราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง 2 ประการ คือ

1.1 ความสามารถด้านราคา องค์กรธุรกิจที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า สามารถกำหนดราคาของสินค้าได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

1.2 ความสามารถด้านการทำกำไร การลดต้นทุนย่อมสามารถมีกำไรได้มากกว่า เมื่อจำหน่ายสินค้า และบริการในปริมาณคุณภาพใกล้เคียงกันและในระดับราคาเดียวกัน

**2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ คือ การสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ อาจจะเป็นความแตกต่างในกระบวนการทำงานขององค์กร หรือสินค้าและบริการ แต่ทั้งนี้ความแตกต่างดังกล่าวจะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวสินค้า และบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เป็นกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเมื่อเวลาเปลี่ยนไป เหตุผลที่ต้องพัฒนาตลอดเวลา เพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก และสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมาก ธุรกิจจึงต้องสร้างสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจนในการสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

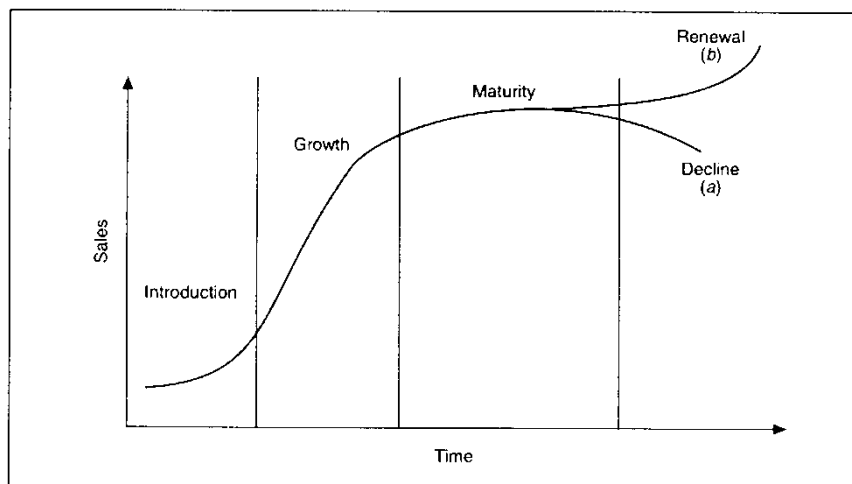
**3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy)** โดยกลยุทธ์นี้อาจแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มคือมุ่งเน้นด้านความแตกต่าง (Differentiation Focus) โดยการมุ่งจุดสนใจที่ลูกค้า มีการออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ตลอดเวลา หรือ มุ่งเน้นด้านต้นทุน (Cost Focus) โดยการลดต้นทุนในทุกกิจกรรม มีการลดต้นทุนทั้งภายนอกและภายในกิจกรรมการสร้างสินค้า เพื่อตอบสนองลูกค้าที่มีสถานภาพเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้ ทำให้มีการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

โดยกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นจะช่วยให้องค์กรสร้างความสามารถทางการแข่งขัน แต่ทั้งนี้กลยุทธ์ที่จะเลือกใช้ในองค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร หรือสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ จากงานวิจัยของ Joan Magretta ในหนังสือ Understanding Michael porter ได้ให้นิยามไว้

**“ความสามารถในการตั้งราคาให้สูงขึ้นจากการสร้างความแตกต่าง และ/หรือความสามารถในการทำต้นทุนให้ต่ำลง = ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากการมูลค่าที่สร้างเพิ่มขึ้น โดยสร้างผ่านกิจกรรมหลักและรองของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้สอดคล้อง, เหมาะสมและต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม”**

### 2.2.3 ทฤษฎีวงจรชีวิตอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle)

แผนภูมิที่ 2. 6 แสดงแนวคิดรูปแบบการวิเคราะห์ทฤษฎีวงจรชีวิตอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle)



ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การวิเคราะห์เศรษฐกิจ

วงจรชีวิตอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) คือวงจรการขยายตัวของอุตสาหกรรม โดยสามารถพิจารณาวัฏจักรชีวิตของอุตสาหกรรมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประกอบการลงทุนได้ว่า อุตสาหกรรมนั้นอยู่ในระยะใดแล้ว โดยเราสามารถแบ่งเป็นระยะต่าง ๆ <sup>16</sup> ได้ดังนี้

1. ระยะเริ่มพัฒนาหรือระยะบุกเบิก (Introduction) เป็นระยะที่อุตสาหกรรมเพิ่งเริ่มก่อตั้งและมีผู้ผลิตเพียงไม่กี่ราย ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ลูกค้ายอมรับและเป็นที่รู้จัก ในช่วงนี้ยอดขายของธุรกิจจะเติบโตค่อนข้างช้าและมีกำไรค่อนข้างต่ำ
2. ระยะเจริญเติบโต (Growth) ในระยะนี้สินค้าเริ่มเป็นที่ยอมรับของตลาด ยอดขายและผลกำไรจะเพิ่มขึ้นในอัตราสูงชัน ทำให้เริ่มมีคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้มากขึ้น
3. ระยะขยายตัว (Expansion) เป็นระยะที่อัตราการขยายตัวของยอดขายและกำไรยังเป็นไปในทางบวก แต่เป็นอัตราที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะที่สอง
4. ระยะอิ่มตัวหรือเสื่อมถอย (Maturity or Decline) ระยะนี้เป็นระยะที่ความต้องการในสินค้าเริ่มถึงจุดอิ่มตัว ทำให้เริ่มมีบริษัทต่างๆ ออกจากอุตสาหกรรมนี้ไป หากบริษัทไม่สามารถสร้างสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ใหม่ก็จะไม่เกิดสถานะไปสู่การฟื้นคืน

<sup>16</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย "การวิเคราะห์เศรษฐกิจ", ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย [http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1811](http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1811).

5.ระยะเริ่มใหม่ (Renewal) จากระยะอิ่มตัวหากสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อีกครั้ง ก็จะเกิดกระบวนการเริ่มต้นของวงจรอีกครั้งหนึ่ง(S Curve)

## 2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ

1) อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ : 2542 แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

ผลการศึกษาได้นำเสนอปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อภาคอสังหาริมทรัพย์ ดังนี้

ปัจจัยภายนอก 5 ประการ ได้แก่

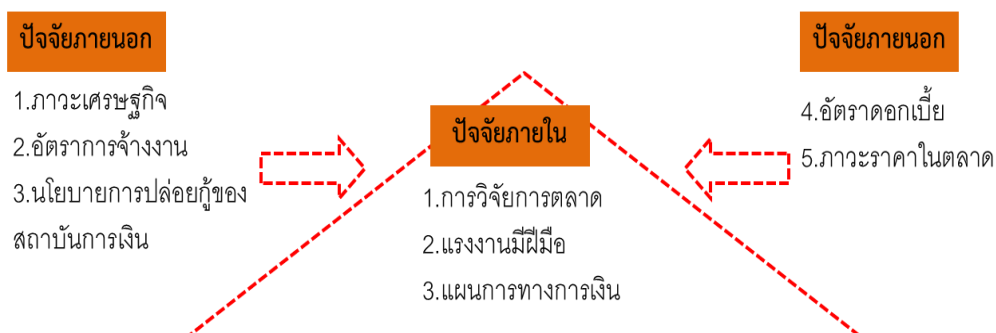
1. ภาวะเศรษฐกิจ
2. อัตราการจ้างงาน
3. นโยบายการปล่อยกู้ของสถาบันการเงิน
4. อัตราดอกเบี้ย
5. ภาวะราคาในตลาด

ปัจจัยภายใน 3 ประการ ได้แก่

1. การวิจัยการตลาด
2. แรงงานมีฝีมือ
3. แผนการทางการเงิน<sup>17</sup>

<sup>17</sup> อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ “แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ” (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542).

แผนภูมิที่ 2. 7 แสดงแนวคิดปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลต่อภาคอสังหาริมทรัพย์



**ที่มา :** ผู้วิจัยสรุปจากอุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ, แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาคการจัดการทางวิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2542)

และอุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ ได้เสนอ **แผนกลยุทธ์สำหรับกรณีศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว** เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปกติและวิกฤติเศรษฐกิจ

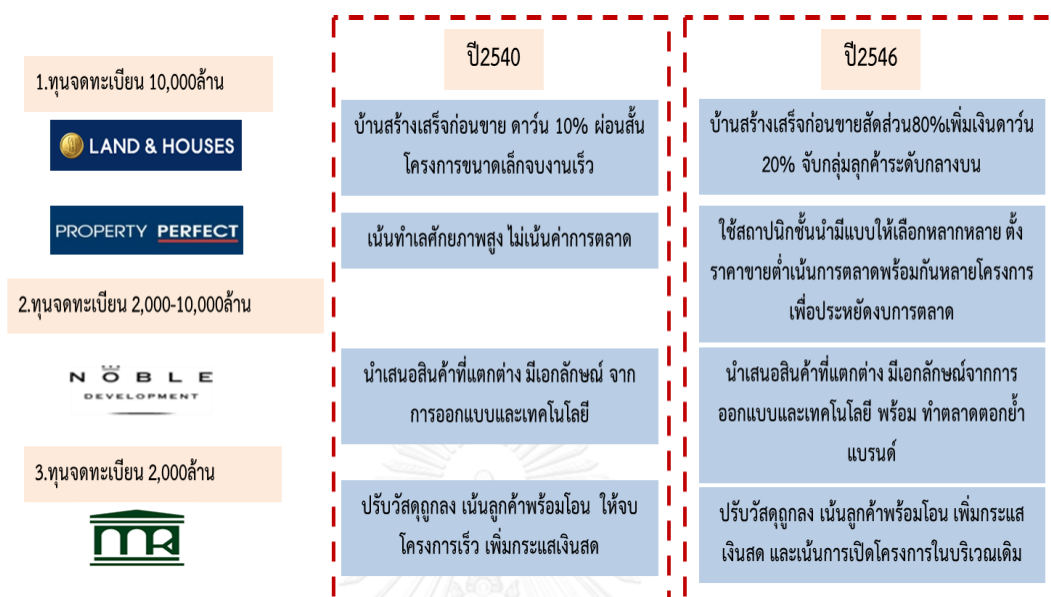
1. แผนกลยุทธ์ด้านการเงิน
2. แผนกลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง
3. แผนกลยุทธ์ด้านการตลาด

2) ศิริรัตน์ นพรัตน์นภลัย : 2547 การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยอยู่ยาวนานกว่า 10 ปีขึ้นไปในปี 2545 โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม<sup>18</sup> คือ

<sup>18</sup> ศิริรัตน์ นพรัตน์นภลัย “การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ,” (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,, 2547).

แผนภูมิที่ 2. 8 แสดงแนวคิดปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากศิริรัตน์ นพรัตน์นภาลัย, การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547)

1. กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5,000 ล้านบาท  
บมจ.กฤษตามหานคร, บมจ.แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ และ บมจ.พรีอเพอร์ตี เพอร์เฟ็ค
2. กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5,000 ล้านบาท แต่มากกว่า 2,000 ล้านบาท  
บมจ.ควอลิตี้เฮ้าส์, บมจ.โนเบิล และ บมจ.เอเซียน พรีอเพอร์ตี
3. กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 2,000 ล้านบาท  
บมจ.ลลิต พรีอเพอร์ตี, บมจ.มั่นคงเคหะการ และ บมจ.สัมมากร

โดยมีช่วงกรอบระยะเวลาและกรอบการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจตั้งแต่ ปี พ.ศ 2540-2546 ดังนี้

### ปี2540

- แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ บ้านสร้างเสร็จก่อนขาย ดาวน์ร้อยละ 10 ผ่อนสั้น
- พรีอเพอร์ตี เพอร์เฟ็ค เน้นทำเลศักยภาพสูง ไม่เน้นการตลาด

- โนเบิล นำเสนอสินค้าที่แตกต่าง มีเอกลักษณ์จากการออกแบบและเทคโนโลยี
- มั่นคงเคหะการ ปรับวัสดุถูกลง เน้นลูกค้าพร้อมโอน เพิ่มกระแสเงินสด

### ปี2546

- แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ บ้านสร้างเสร็จก่อนขายสูงถึงร้อยละ 80 ของสัดส่วนสินค้า เพิ่มเงินดาวน์ร้อยละ 20 จับกลุ่มลูกค้าระดับบน
- ฟร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟ็ค ใช้สถาปนิกชั้นนำมีแบบให้เลือกหลากหลาย ตั้งราคาขายต่ำ เน้นการตลาดพร้อมกันหลายโครงการเพื่อประหยัดงบประมาณ
- โนเบิล นำเสนอสินค้าที่แตกต่าง มีเอกลักษณ์ จากการออกแบบและเทคโนโลยี พร้อมทำตลาดต่อกัย้ความแตกต่าง
- มั่นคงเคหะการ ปรับวัสดุถูกลง เน้นลูกค้าพร้อมโอน เพิ่มกระแสเงินสด และเน้นการเปิดโครงการในบริเวณเดิม

### 3) คำรึห์ พัฒนะเอนก : ปี 2553 การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550

ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550 กลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ โดยบางบริษัทสามารถปรับตัวและกลับมายิ่งใหญ่กว่าตอนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โดยอ้างอิงจากภาวะในการแข่งขันที่เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่มุ่งเน้นที่ปัจจัยที่ควบคุมได้จากการวิเคราะห์ 5 Force model และนำมาปรับกลยุทธ์ 3 ระดับ Level of Strategy<sup>19</sup>

1. กลยุทธ์ ระดับบริษัท (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

<sup>19</sup> คำรึห์ พัฒนะเอนก “การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550 ” (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2553).

**แผนภูมิที่ 2. 9** แสดงแนวคิดการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550



**ที่มา :** ผู้วิจัยสรุปจากคำรื้อฟื้น พัฒนะเออนก, การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553)

### 2.3 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance)

การวิเคราะห์งบการเงินคือทฤษฎี แนวคิดในการอธิบายความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) ผ่าน งบการเงิน (Financial Statement) เป็นรายงานทางการเงินที่นำเสนอข้อมูลเพื่อแสดงฐานะทางการเงินผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของกิจการโดยถูกต้องตามที่ควรในแต่ละงวดบัญชีใดบัญชีหนึ่งหรือระหว่างงวดบัญชีก็ได้ งบการเงินจะแสดงข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรก็ต่อเมื่อกิจการได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีอย่างเหมาะสม รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อจำเป็น งบการเงินดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งบการเงินในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ และสามารถแสดงถึงผลการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งได้รับความไว้วางใจให้ดูแลทรัพยากรของกิจการ งบการเงินต้องจัดทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องนำเสนอข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ ค่าใช้จ่าย และกระแสเงินสด

ส่วนประกอบของงบการเงินที่สมบูรณ์ ควรประกอบด้วย

1. งบดุล (Balance Sheet) เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงฐานะทางการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง
2. งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานของกิจการในระหว่างงวดบัญชี หรือสิ้นงวดบัญชีใดบัญชีหนึ่ง

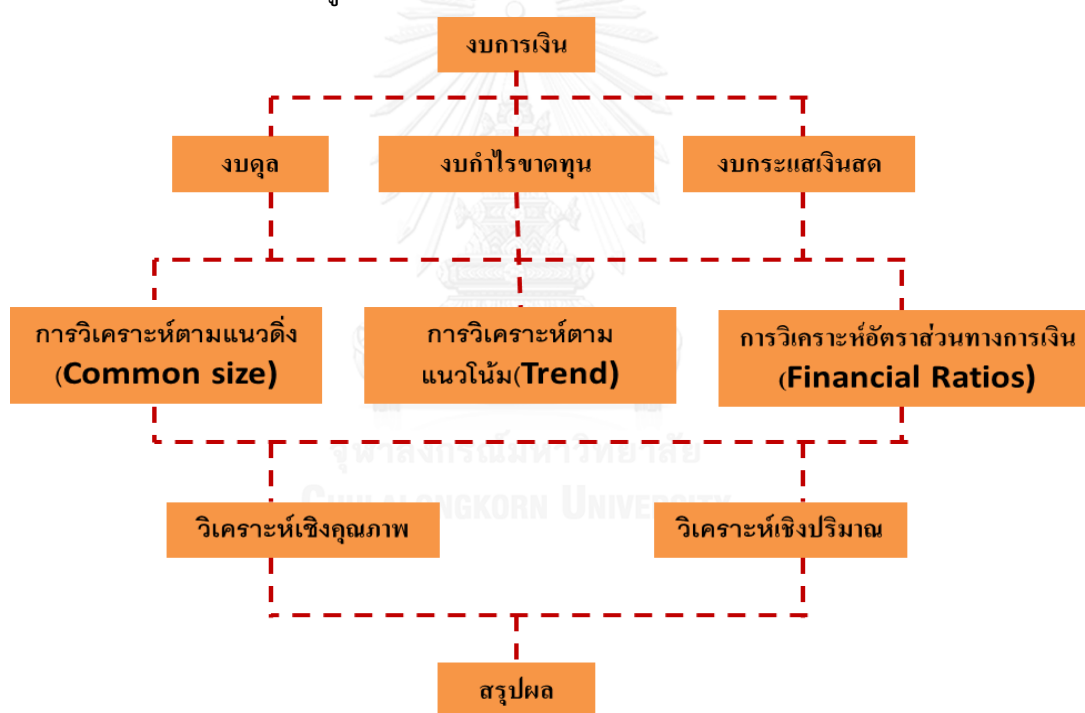


3. งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ (Statement of Changes in owner Equity) หมายถึง รายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ

4. งบกระแสเงินสด (Cash flow Statement) เป็นรายงานที่แสดงถึงการได้มาและใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

5. หมายเหตุประกอบงบการเงิน (Note to financial Statement) ประกอบด้วย คำอธิบายและการวิเคราะห์รายละเอียดของจำนวนเงินที่แสดงในงบดุลงบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และงบการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ โดยแสดงในรูปของงบบ่อย หรืองบประกอบต่างๆ รวมทั้งข้อมูลเพิ่มเติม ข้อมูลที่มาตราฐานการบัญชีกำหนดให้เปิดเผย และการเปิดเผยข้อมูลอื่นที่จะทำให้งบการเงินแสดงโดยถูกต้องตามที่ควร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งบการเงินในการตัดสินใจได้ถูกต้อง<sup>20</sup>

แผนภูมิที่ 2. 10 แนวคิดการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจาก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. เทคนิคการวิเคราะห์งบการเงินบริษัทจดทะเบียน

<sup>20</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย "การวิเคราะห์ทางการเงิน", ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , [http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1811](http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1811).

**การวิเคราะห์งบการเงิน** คือ กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการใดกิจการหนึ่งจากงบการเงินของกิจการนั้น พร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงดังกล่าวมาประกอบการตัดสินใจ

การวิเคราะห์งบการเงินมีจุดประสงค์ 2 ประการดังนี้

1. การหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการ
2. การนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือเสนอแนะแนวทางการตัดสินใจ

### 2.3.1 การวิเคราะห์การเงินตามแนวดิ่ง (Common size)

การวิเคราะห์การเงินตามแนวดิ่ง (Common size) จะทำการปรับข้อมูลในงบการเงินออกเป็น ร้อยละ ต่อสินทรัพย์ในส่วนของรายการในงบดุล และปรับข้อมูลในงบกำไรขาดทุนเป็นร้อยละของยอดขาย เพื่อจะให้ง่ายต่อการดูว่ารายการใดในงบดุลที่มีความสำคัญหรือคิดเป็นร้อยละสูงสุด และรายการใดที่มีการเปลี่ยนแปลงร้อยละหรือน้ำหนักความสำคัญเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อจะได้ให้ความสำคัญกับรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนมากขึ้น

### 2.3.2 การวิเคราะห์การเงินตามแนวโน้ม (Trend Analysis)

การวิเคราะห์การเงินตามแนวโน้ม (Trend Analysis) คือดูการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของปัจจัยสำคัญในงบการเงินตลอดช่วงเวลาหนึ่ง ตามสูตรที่ว่า ร้อยละ การเปลี่ยนแปลง =  $(\text{งวดล่าสุด} - \text{งวดก่อน}) \times 100 / \text{งวดก่อน}$  ตัวเลขที่ได้จะบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในรูปแบบของ ร้อยละ และสามารถแสดงแนวโน้มในการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของปัจจัยต่างๆ ได้

### 2.3.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios)

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) คือ การวิเคราะห์ตัวเลขที่อยู่ในงบการเงินมาหาอัตราส่วนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกิจการอื่น หรือ เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีตของกิจการ

ผู้วิจัยได้ทำการเพิ่มเติมสูตรการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) เพิ่มเติมที่ ภาคผนวก ข. โดยขั้นตอนการวิเคราะห์งบการเงินหลังจากที่ตัดสินใจได้แล้วว่าจะใช้เครื่องมือใดบ้าง ซึ่งในทางปฏิบัติควรจะใช้เครื่องมือหลายๆ ด้านประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและสอดคล้องกันไม่ว่าจะพิจารณาด้วยเครื่องมือใดก็ตาม

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพธุรกิจ อุตสาหกรรม และกิจการที่จะประเมินโดยรวมเพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมโดยรวม

ขั้นตอนที่ 3 ทำความเข้าใจกับกิจการและคุณภาพของการบริหารกิจการที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินกระบวนการวิเคราะห์งบการเงิน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปข้อเท็จจริงที่พบและผลการวิเคราะห์

ในส่วนของการสรุปผลการวิเคราะห์ประกอบด้วยส่วนประกอบของสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์งบการเงิน ซึ่งควรเน้นให้เห็นความสัมพันธ์กันของรายการทางการเงินต่างๆ โดยอาจจะกล่าวได้ว่าสภาพคล่องระยะสั้น (Short-term liquidity) อาจจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร หากเกิดมาจากการหดหายของการค้าตามปกติ และความสามารถในการทำกำไรก็เริ่มมาจากยอดขาย และการขายที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะกลับมาส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของกิจการ และสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ก็มีอิทธิพลต่อต้นทุนสินค้าขายและต่อต้นทุนทางการเงิน ซึ่งมีผลต่อโครงสร้างของเงินทุนของกิจการ

แผนภูมิที่ 2. 11 แนวคิดการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

### สรุปการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

|  |                                 |                              |
|--|---------------------------------|------------------------------|
| <b>อัตราส่วนสภาพคล่อง</b>  | ควรจะ...                        | มีสภาพคล่องสูง               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน</li> <li>• อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว</li> </ul>   | สูง<br>สูง                      |                              |
| <b>อัตราส่วนความสามารถในการดำเนินงาน</b>   | ควรจะ...                        | บริการสินทรัพย์ได้ดี         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้</li> <li>• ระยะเวลาในการเก็บหนี้</li> <li>• อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ</li> <li>• ระยะเวลาในการขายสินค้า</li> </ul>  | สูง<br>ต่ำ<br>สูง<br>ต่ำ        |                              |
| <b>อัตราส่วนความสามารถในการดำเนินงาน</b>   | ควรจะ...                        | มีประสิทธิภาพที่น่าพอใจ      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตรากำไรขั้นต้น</li> <li>• อัตรากำไรจากการดำเนินงาน</li> <li>• อัตรากำไรสุทธิ</li> <li>• อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์</li> <li>• อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น</li> </ul>                   | สูง<br>สูง<br>สูง<br>สูง<br>สูง |                              |
| <b>อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้</b>  | ควรจะ...                        | มีความสามารถในการชำระหนี้สูง |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตราส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สินรวม หรืออัตราส่วนแห่งหนี้</li> <li>• อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น</li> <li>• อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย</li> <li>• อัตราการจ่ายปันผล</li> </ul> | ต่ำ<br>ต่ำ<br>สูง<br>สูง        |                              |

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. เทคนิคการวิเคราะห์งบการเงินบริษัทจดทะเบียน

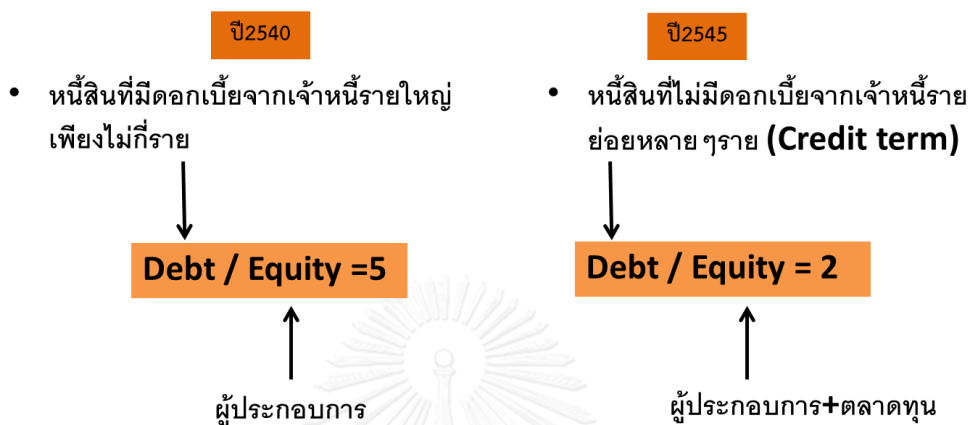
## 2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการเงิน

1) ธีัญญพัทธ์ ทิพย์วีรฉัตร : 2551 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงทางการเงินกรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากงานวิจัยของ ธีัญญพัทธ์ ทิพย์วีรฉัตร (2551) ได้ศึกษาปัจจัยทางการเงินต่างๆที่เกี่ยวข้องช่วงหลังปี 2540 บ.ที่จดทะเบียนมีการปรับโครงสร้างทางการเงินให้เข้าสู่สมดุลมากขึ้น โดยการระดมทุนผ่านตราสารทุน และตราสารหนี้ในประเภทต่างๆ จ่ายคืนหนี้ให้แก่สถาบัน

การเงินจำนวนมาก ส่งผลให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนลดลงจาก 5 เท่าเป็น 2 เท่าในปี 2545 ส่งผลให้สภาพคล่องในระบบดีขึ้น<sup>21</sup>

แผนภูมิที่ 2. 12 แสดงแนวความคิดการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงทางการเงิน กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากธัญญพัทธ์ ทิพย์วีรฉัตร, วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงทางการเงิน กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551)

โดยมีการค้นพบว่า สัญญาณเตือนภัยจากการวิเคราะห์งบการเงิน

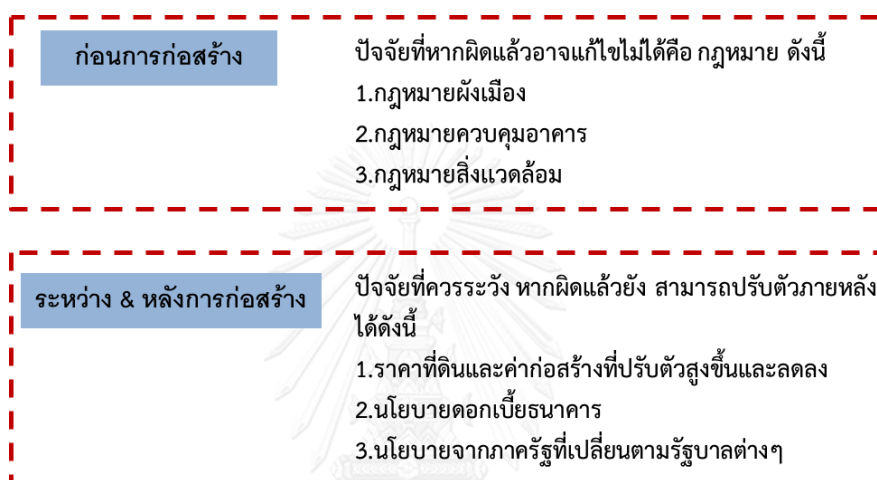
1. ขาดทุนมากๆ และติดต่อกันหลายปี
2. ระยะเวลาการเก็บหนี้ยาวนานขึ้น
3. อัตราหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นเร็วมาก
4. สินค้าคงคลังสูงมากผิดปกติ
5. ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
6. ยอดขายสูงขึ้น แต่กำไรลดลง
7. หนี้สูญเพิ่มขึ้น
8. รายงานผู้สอบบัญชีผิดปกติ เปลี่ยนผู้สอบบัญชีใหม่

<sup>21</sup> ธัญญพัทธ์ ทิพย์วีรฉัตร “วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงทางการเงิน กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ” (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).

9. ขายสินทรัพย์ของบริษัท เพื่อสร้างกำไรให้เข้าเป้าในระยะสั้น

2) ญัฐวุฒิ วรรณปรากฏ: 2555 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

แผนภูมิที่ 2. 13 แสดงแนวคิดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากญัฐวุฒิ วรรณปรากฏ, ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555)

จากงานวิจัย ญัฐวุฒิ วรรณปรากฏ (2555) ในส่วนของ ก่อน, ระหว่าง และหลังการก่อสร้าง มีผลต่อนโยบายการรับรู้รายได้ในส่วนของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในภาพรวม เพราะการที่มียอดจองจำนวนมาก (Backlog) แต่อาจมีการเพิ่มต้นทุนในส่วนระหว่าง & หลังการก่อสร้างอย่างเฉียบพลัน การบริหารความเสี่ยงและเตรียมมาตรการรองรับทางด้านนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่ง<sup>22</sup>

(ก่อนการก่อสร้าง) ปัจจัยที่หากผิดแล้วอาจแก้ไขไม่ได้คือ กฎหมาย ดังนี้

1. กฎหมายผังเมือง

<sup>22</sup> ญัฐวุฒิ วรรณปรากฏ “ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ,” (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2555).

2. กฎหมายควบคุมอาคาร

3. กฎหมายสิ่งแวดล้อม

(ระหว่าง & หลังการก่อสร้าง) ปัจจัยที่หากผิดแล้วยังสามารถแก้ไขได้คือ กฎหมาย ดังนี้

1. ราคาที่ดินที่ปรับตัวสูงขึ้น และลดลง

2. นโยบายจากภาครัฐที่เปลี่ยนตามรัฐบาล



## บทที่ 3

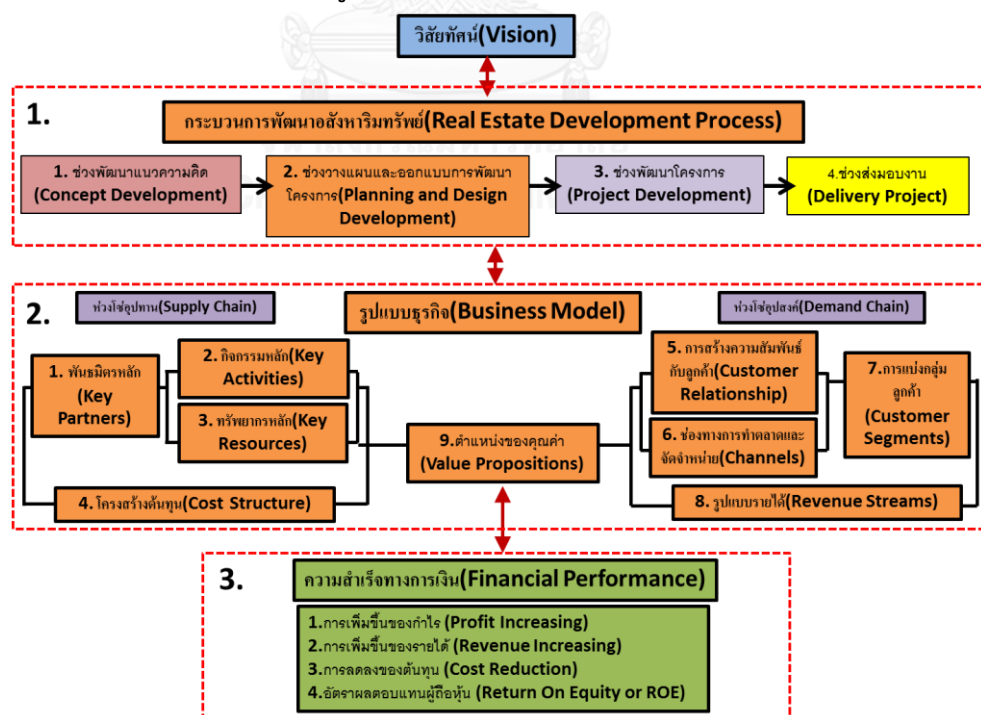
### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนของการศึกษาสังเกต วิเคราะห์เชิงเหตุผล และเชิงปริมาณในส่วนที่เป็นตัวเลขเป็นหลักฐานสนับสนุนแยก โดยแยกลำดับการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1. กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development Process), 2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และ 3. ความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) ผู้วิจัยจึงต้องใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารเป็นแหล่งข้อมูลหลัก และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิเป็นแหล่งข้อมูลรอง

#### 3.1 กรอบความคิดในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมติฐานที่เกี่ยวข้องจากบทที่ 2 นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

แผนภูมิที่ 3. 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากบทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง (2558)

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์และตัวแปรหลัก/รอง ดังนี้

ตารางที่ 3. 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์และตัวแปรหลัก/รอง

| วัตถุประสงค์  | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  |  |
|---|--|--|
|   | ตัวแปรหลัก   | ตัวแปรรอง  |
| 1. เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจ<br>กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ<br>บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน) และ บริษัทพุกกา เรียว<br>เอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี<br>2547-2555 | แนวคิดกระบวนการ พัฒนา<br>โครงการที่อยู่อาศัย (Real<br>Estate Development<br>Process) | 1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด<br>2. ช่วงวางแผนและออกแบบ<br>3. ระยะพัฒนาโครงการ<br>4. ระยะส่งมอบงาน  |
|   | ทฤษฎีรูปแบบธุรกิจ (Business<br>Model : BM)   | 1. พันธมิตรหลัก (Key<br>Partners)<br>2. กิจกรรมหลัก (Key<br>Activities)<br>3. ตำแหน่งของคุณค่า (Value<br>Propositions)<br>4. การสร้างความสัมพันธ์กับ<br>ลูกค้า (Customer<br>Relationship)<br>5. การแบ่งกลุ่มลูกค้า<br>(Customer Segments)<br>6. ทรัพยากรหลัก (Key<br>Resources)<br>7. ช่องทางการทำตลาดและจัด<br>จำหน่าย (Channels)<br>8. โครงสร้างต้นทุน (Cost<br>Structure)<br>9. รูปแบบรายได้ (Revenue<br>Streams) |



ตารางที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์และตัวแปรหลัก/รอง (ต่อ)

| วัตถุประสงค์  | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง   |   |
|---|---|---|
|   | ตัวแปรหลัก  | ตัวแปรรอง   |
| 2. เพื่อศึกษาความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียด เอสเตท จำกัด (มหาชน)ระหว่างปี 2547 - 2555   | ความสำเร็จทางการเงิน<br>(Financial Performance : FP)                          | 1.การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Increasing)<br>2.การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction)<br>3.การเพิ่มขึ้นของกำไร (Profit Increasing)<br>4.อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) |
| 3. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และ ความสำเร็จทางการเงิน ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555 | รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน(Business Model and Financial Performance) | ศึกษาและวิเคราะห์ รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน   |

ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

ตารางที่ 3. 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ

| วัตถุประสงค์  | แหล่งข้อมูล   |   |
|---|---|---|
|   | ข้อมูลปฐมภูมิ   | ข้อมูลทุติยภูมิ   |
| 1. เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจ<br>กระบวนการพัฒนา<br>อสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท<br>แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน) และ บริษัทพุกกา<br>เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)<br>ระหว่างปี 2547-2555                                   | สัมภาษณ์ ผู้บริหาร, ผู้เชี่ยวชาญและ<br>นักวิชาการ<br>1. ผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน) คุณอนันต์ อัครโกคิน ประธาน<br>กรรมการ และกรรมการผู้จัดการ และคุณ<br>อดิสร ธนนันทน์ราพุล<br>กรรมการบริษัท และ บริษัท พุกกา เรียล<br>เอสเตท จำกัด (มหาชน) คุณประเสริฐ แต่<br>ดุษไสธิต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจ<br>คอนโดมิเนียม และคุณนิมิตร พูลสวัสดิ์<br>กรรมการผู้จัดการธุรกิจบ้านเดี่ยว<br>2. ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์<br>คุณพรนริศ ชวนไชยสิทธิ์ นายกสมาคม<br>อสังหาริมทรัพย์ไทย<br>3. นักวิชาการที่เชี่ยวชาญอสังหาริมทรัพย์<br>รศ.มานพ พงศทัต อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ<br>ประจำภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรม<br>ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ<br>ศาสตราจารย์ ดร.กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล ประธาน<br>กรรมการอำนวยการมูลนิธิประเมินค่า<br>ทรัพย์สินแห่งประเทศไทย | •ข้อมูลรายงานประจำปี<br>และเอกสารเผยแพร่ของ<br>บริษัท<br>1.ข้อมูลทั่วไป<br>2.ปัจจัยความเสี่ยง<br>3.ลักษณะการประกอบ<br>ธุรกิจ<br>4.การประกอบธุรกิจของแต่ละ<br>สายผลิตภัณฑ์<br>5.ทรัพย์สินที่ใช้ในการ<br>ประกอบธุรกิจ<br>6.ข้อพิพาททางกฎหมาย<br>7.โครงสร้างเงินทุน<br>8.การจัดการ<br>9.การควบคุมภายใน<br>10.รายการระหว่างกัน<br>11.ฐานะการเงินและผลการ<br>ดำเนินงาน<br>12.ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง<br>•สื่อออนไลน์ของบริษัท<br>-Company Presentation<br>-เอกสารนำเสนอ Annual<br>General Shareholder<br>Meeting<br>•ข้อมูลข่าวสารทั่วไป |
| 2. เพื่อศึกษาความสำเร็จ<br>ทางการเงิน ของ บริษัท<br>แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน) และ บริษัท พุกกา<br>เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)<br>ระหว่างปี 2547 - 2555  |   |   |
| 3. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ<br>กระบวนการพัฒนา<br>อสังหาริมทรัพย์และความ<br>สำเร็จทางการเงิน ของ บริษัท<br>แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน) และ บริษัทพุกกา<br>เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)<br>ระหว่างปี 2547 - 2555 |   |   |

ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

ตารางที่ 3.3 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

| วัตถุประสงค์   | เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย   |   |
|--|--|---|
|  | ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง  | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง   |
| 1. เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547-2555                                | 1. ทฤษฎีรูปแบบธุรกิจ (Business Model)<br>2. ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)<br>3. ทฤษฎีวงจรชีวิตอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) | <ul style="list-style-type: none"> <li>•ปี 2542 : อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ : แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ</li> <li>•ปี 2547 : ศิริรัตน์ นพรัตน์นภลัย : การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยวและทาวเฮาส์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล</li> <li>•ปี 2551 : วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงทางการเงิน :กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</li> <li>•ปี 2553 : คำรณี พัฒนะเอนก : การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2555</li> </ul> |
| 2. เพื่อศึกษาผลสำเร็จทางการเงินของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547-2555  | 1. การวิเคราะห์การเงินตามแนวคิด (Common size)<br>2. การวิเคราะห์การเงินตามแนวโน้ม (Trend)<br>3. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•ปี 2555 : ณัฐวุฒิ วรรณปรการ : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์</li> </ul>  |
| 3. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555 | ศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน   | <ul style="list-style-type: none"> <li>นำการวิเคราะห์ไปสัมภาษณ์</li> <li>•ผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)</li> <li>•ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์</li> <li>•นักวิชาการที่เชี่ยวชาญอสังหาริมทรัพย์</li> </ul>   |

ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

## 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น

### 1. การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น

1) **ข้อมูลปฐมภูมิ** ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญที่สุด ซึ่งผู้วิจัยใช้การสื่อสาร พูดคุย ในการเก็บข้อมูลโดยมีคำถามทั้งกึ่งโครงสร้าง เพื่อค้นหาข้อมูลและทัศนคติจากผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีแนวทางในการศึกษาเป็นจุดตั้งต้นคำถามในการสัมภาษณ์จากผู้บริหารบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน), ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ดังนี้

1. รูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2540 - 2555
2. ความสำเร็จทางการเงินของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2540 - 2555
3. รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2540 - 2555

### วิธีการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์

อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้แนะนำผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน), ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ ผู้วิจัยได้ขอรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้เสนอแนะผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่นๆ ผู้วิจัยทำการระบวนการซ้ำ จนกระทั่งได้กลุ่มตัวอย่างครบตามที่ต้องการดังนี้

#### 1) ข้อมูลปฐมภูมิ

1.1) **ผู้บริหาร** บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) คุณอนันต์ อัสวโกคิน ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ และคุณอดิสร ธนันทน์นราพูล กรรมการบริษัท และ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) คุณประเสริฐ แต่ดูลยสาธิต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม และคุณนิมิตร พูลสวัสดิ์ กรรมการผู้จัดการธุรกิจบ้านเดี่ยว

1.2) **ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์** คุณพรนริศ ชวนไชยสิทธิ์ นายกสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย

1.3) **นักวิชาการที่เชี่ยวชาญอสังหาริมทรัพย์** รศ. มานพ พงศทัต อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิประจำภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศาสตราจารย์กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล ประธานกรรมการอำนวยการมูลนิธิประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

**2) ข้อมูลทุติยภูมิ** การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงผ่านข้อมูลที่เปิดเผยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากรายงานประจำปี (56-1) และสื่อวีดิทัศน์ (Opportunity Day) ในงานแถลงผลประกอบการประจำปี (เป็นข้อมูลหลัก) โดยมีข้อมูลดังนี้

**2.1) ข้อมูลรายงานประจำปี และเอกสารเผยแพร่ของ บริษัท** ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป ปัจจัยความเสี่ยง ลักษณะการประกอบธุรกิจ การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ข้อพิพาททางกฎหมาย โครงสร้างเงินทุน การจัดการ การควบคุมภายในรายการระหว่างกัน ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง สื่อออนไลน์ของบริษัท

**2.2) สื่อออนไลน์ของบริษัท** ได้แก่ วีดิทัศน์บริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน (Opportunity Day) และ เอกสารนำเสนอ (Company Presentation and Annual General Shareholder Meeting)

**2.3) ข้อมูลข่าวสารทั่วไป** ได้แก่ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555 และ บริษัท พุกผา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555

ตารางที่ 3. 4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ข้อมูลปฐมภูมิการสัมภาษณ์

| ผู้ให้สัมภาษณ์ |  | วันที่สัมภาษณ์  | เนื้อหาในการสัมภาษณ์   |
|----------------|--|---|--|
| ผู้บริหาร      | ผู้บริหารของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) | ผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) คุณอนันต์ อัสวโกชิน (ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)) | ครั้งที่ 1 วันที่ 14 มกราคม 2558<br>ครั้งที่ 2 วันที่ 22 มิถุนายน 2558 |
|                |  | ผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) คุณอดิสร ชนนันทน์ราพุล (กรรมการผู้จัดการ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน))               | ครั้งที่ 1 วันที่ 18 กันยายน 2558                                      |
|                | ผู้บริหารของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)   | ผู้บริหาร บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คุณประเสริฐ แต่ดลยสาธิต (กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจ คอนโดมิเนียม)                                | ครั้งที่ 1 วันที่ 24 เมษายน 2558                                       |
|                |  | ผู้บริหาร บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คุณนิมิตร พูลสวัสดิ์ (กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจบ้านเดี่ยว)                                      | ครั้งที่ 1 วันที่ 7 พฤษภาคม 2558                                       |
| ผู้เชี่ยวชาญ   | ผู้เชี่ยวชาญด้าน อสังหาริมทรัพย์                     | คุณพรนริศ ชวนไชยสิทธิ์<br>นายกสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย   | ครั้งที่ 1 วันที่ 2 กรกฎาคม 2558                                       |
| นักวิชาการ     | นักวิชาการด้าน อสังหาริมทรัพย์                       | รศ.มานพ พงศทัต อาจารย์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิประจำภาควิชาเคห การ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   | ครั้งที่ 1 วันที่ 23 มิถุนายน 2558                                     |
|                | นักวิชาการด้านการเงิน อสังหาริมทรัพย์                | ศาสตราจารย์ชานกิตติ พัฒนพงศ์ พิบูล<br>ประธานสมาคมสินเชื่อที่อยู่อาศัย   | ครั้งที่ 1 วันที่ 26 มิถุนายน 2558                                     |

ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนของการศึกษาสังเกต วิเคราะห์เชิงเหตุผล และเชิงปริมาณในส่วนที่เป็นตัวเลขเป็นหลักฐานสนับสนุนแยก โดยแยกลำดับการวิจัยออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ 1. กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development Process), 2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และ 3. ความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) ผู้วิจัยจึงต้องใช้วิธีการวิเคราะห์ และสัมภาษณ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับด้านธุรกิจ การเงิน เศรษฐกิจและสังคมเป็นส่วนใหญ่ และการรวบรวมเอกสารจากหนังสือ ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางวิชาการ สำหรับการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวความคิดเห็นต่อการรูปแบบธุรกิจ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบและใช้งานรูปแบบธุรกิจในองค์กรตามกรณีศึกษา และได้มีการส่งข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันเป็นการตรวจสอบความแม่นยำของเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

**3.4.1 การวิเคราะห์ (Analysis)** ผู้วิจัยใช้การสังเกตข้อมูลระดับทุติยภูมิจากข้อมูลรายงานประจำปี และเอกสารเผยแพร่ของบริษัท ซึ่งจะมีรายละเอียดข้อมูลวิธีการดำเนินธุรกิจ และงบการเงินในแต่ละปีเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัย และจึงนำมาวิเคราะห์เป็นสมมติฐานเบื้องต้นก่อนทำการสัมภาษณ์

**3.4.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interview)** ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ โดยการสัมภาษณ์ แบ่งเป็นประเด็นการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 1) รูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 – 2555 และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555
- 2) ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2540 - 2555 และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555
- 3) รูปแบบธุรกิจที่และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2540 - 2555 และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลระดับทุติยภูมิจากข้อมูลรายงานประจำปี และเอกสารเผยแพร่ของบริษัท ซึ่งจะมีรายละเอียดข้อมูลวิธีการดำเนินธุรกิจและงบการเงินในแต่ละปี เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัย

2. ใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview Research) ผู้บริหารระดับวางนโยบาย (Key Man) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เชื่อถือได้

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาในการสัมภาษณ์ประกอบกับทฤษฎีในบทที่ 2 ดังนี้

1. รูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2540 – 2555 และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555 ใช้ทฤษฎีรูปแบบธุรกิจ (Business Model)

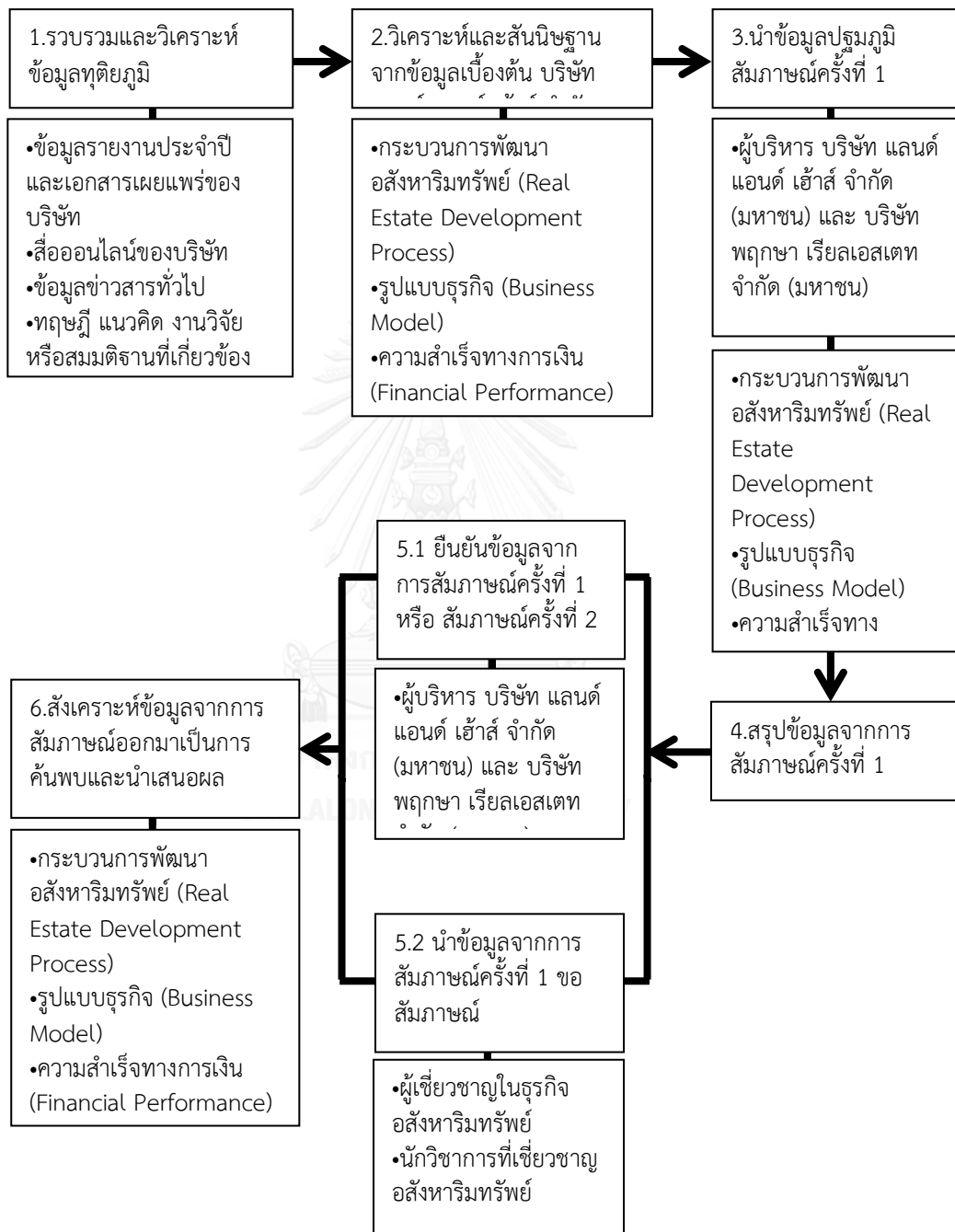
2. ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2540 - 2555 และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555 ใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์งบการเงิน (Financial Indicator Analysis)

3. รูปแบบธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2540 - 2555 และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงระหว่างปี 2547 - 2555 ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เบื้องต้นและสัมภาษณ์จากกลุ่มข้อมูลปฐมภูมิ



### 3.7 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

แผนภูมิที่ 3. 2 แสดงขั้นตอนในการวิจัย



ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ การปรับตัวของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จากการ สัมภาษณ์ (Interview Research) ผู้บริหารระดับวางนโยบาย (Key Man) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและ นักวิชาการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เชื่อถือได้ โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิง ปริมาณ ผู้วิจัยจึงต้องใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเป็นแหล่งข้อมูลหลัก และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ เป็นแหล่งข้อมูลรอง

1. การสำรวจและรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย การศึกษาข้อมูลจากเอกสารของตลาดหลักทรัพย์ที่บริษัทเผยแพร่เป็นหลัก และการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากสื่อต่างๆ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ออกมาเป็นรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

3. นำข้อมูลรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จ ทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ไปสอบถามจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Documentary Research) การจัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire Research) เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

4. สรุปวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของ รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และนำไปสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ อสังหาริมทรัพย์

5. สรุปวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ได้แก่ วิเคราะห์ข้อมูลและนำมาใส่ กรอบทฤษฎีรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ซึ่งส่งผลออกมาเป็นความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance)

5.1 ยืนยันข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 หรือ สัมภาษณ์ครั้งที่ 2 โดยผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์หรือยืนยันทางเอกสาร, อีเมล

5.2 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 ขอสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และนักวิชาการที่เชี่ยวชาญอสังหาริมทรัพย์ เพื่อขอความคิดเห็น

6. สรุปวิเคราะห์หรือออกมาเป็นการสังเคราะห์ของผู้วิจัย และนำเสนอผลต่อคณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์





| เนื้อหา                     |   | 2557 |   |   |   |    |    | 2558 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|-----------------------------|---|------|---|---|---|----|----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                             | รายละเอียดเนื้อหา   | 6    | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| วิเคราะห์และสรุปข้อมูลวิทยุ | 8.ศึกษารูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงินของบริษัท พกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 9.สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลวิทยุ   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| วิเคราะห์และสรุปข้อมูลปฐม   | 10.สัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 2 บมจ.   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 11.สรุปและยืนยันข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 2 บมจ.                          |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| สรุปข้อมูลปฐมและวิทยุ       | 12.สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ  |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 13.รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลปฐมและวิทยุ   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 14.สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ออกมากการค้นพบ                                   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| สรุปผลและนำเสนอการวิจัย     | 15.สรุปผลการวิจัย   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 16.เตรียมเสนอแนะ  |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 17.เตรียมข้อมูลเพื่อทำการนำเสนอ   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 18.นำเสนอผลการวิจัย   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                             | 19.ทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์   |      |   |   |   |    |    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

ที่มา : ผู้วิจัย (2558)

## บทที่ 4

### รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

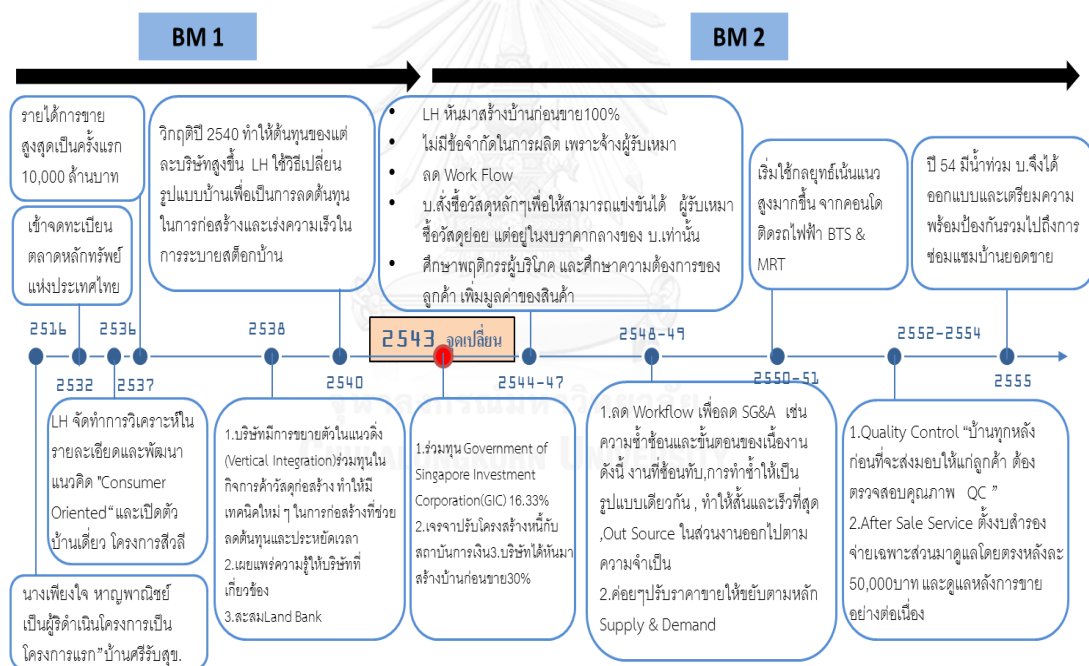
#### 4.1 รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

##### 4.1.1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

##### 1) ข้อมูลทั่วไป

##### 1.1) ความเป็นมาบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 4. 1 ความเป็นมาของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2516 - 2555



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.

ลักษณะการประกอบธุรกิจ,ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

เริ่มก่อตั้ง บริษัทในปี 2516 โดยนางเพียงใจ หาญพาณิชย์ กรรมการของบริษัทฯ และมารดาของนายอนันต์ อัสวโกติน ผู้ก่อตั้งบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์เป็นผู้ริเริ่มดำเนินโครงการบ้านเล็กๆ แห่งหนึ่งเป็นโครงการแรก ชื่อว่า บ้านศรีรับสุข และพัฒนาโครงการเรื่อยมาโดยเข้าจดทะเบียนในตลาด

หลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2532 และหลังจากประสบวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540<sup>23</sup> ได้ปรับรูปแบบธุรกิจโดยการสร้างบ้านเสร็จก่อนขายในปี 2543 รวมไปถึงการลดการพึ่งพารายได้จากการขายมาเป็นส่วนของเงินลงทุนและการเช่าในอัตราส่วนร้อยละ 90 ต่อ 10 ในปี 2555

### 1.2) วิสัยทัศน์และพันธกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะคงความเป็นผู้นำในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโครงการที่พักอาศัยประเภท บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ และอาคารชุดพักอาศัย ที่มีคุณภาพ เพื่อจำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามระดับความต้องการของลูกค้าในแต่ละระดับราคาที่แตกต่างกันไป<sup>24</sup>

### 1.3) รายละเอียดโครงสร้างผู้ถือหุ้น, ผู้บริหาร, บริษัทย่อย และองค์กร ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ในด้านโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีเจ้าของผู้ก่อตั้งและมีผู้บริหารที่เป็นคนเดียวกันคือ คุณอนันต์ อิศวโกคิน โดย เป็นผู้ถือหุ้นหลักร้อยละ 23.76<sup>25</sup>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>23</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ , ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555).

<sup>24</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ. เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ(ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555)," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555).

<sup>25</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ. โครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554)," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555).

โครงสร้างผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรก ณ วันปิดทะเบียนล่าสุด วันที่ 28 พฤศจิกายน 2555 มีดังนี้

ตารางที่ 4.1 โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ลำดับ | ชื่อบุคคล / นิติบุคคล   | จำนวนหุ้น<br>(หุ้น) | ร้อยละของจำนวน<br>หุ้นที่จำหน่ายแล้ว<br>ทั้งหมด |
|-------|---|---------------------|---|
| 1.    | นายอนันต์ อัสวโกคิน *   | 2,382,639,623       | 23.76   |
| 2.    | กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติรัฐบาล<br>สิงคโปร์(Government of Singapore<br>Investment Corporation : GIC) | 1,601,403,935       | 15.97   |
| 3.    | บริษัท เมย์แลนด์ จำกัด *  | 563,574,391         | 5.62  |
| 4.    | Chase Nominees Limited 42**   | 472,114,325         | 4.71  |
| 5.    | สำนักงานประกันสังคม   | 266,089,700         | 2.65  |
| 6.    | นางสาวเพียงใจ หาญพาณิชย์*   | 114,111,267         | 1.14  |
| 7.    | State Street Bank and Trust<br>Company for Australia**  | 112,278,800         | 1.12  |
| 8.    | Chase Nominees Limited 30   | 94,392,772          | 0.94  |
| 9.    | ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  | 91,620,525          | 0.91  |
| 10.   | THE BANK OF NEWYORK<br>MELLON - CGT TAXABLE   | 77,497,019          | 0.77  |
|       | รวม   | 5,775,722,357       | 57.59   |

ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.  
โครงสร้างเงินทุน.โครงสร้างผู้ถือหุ้น (ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2555)

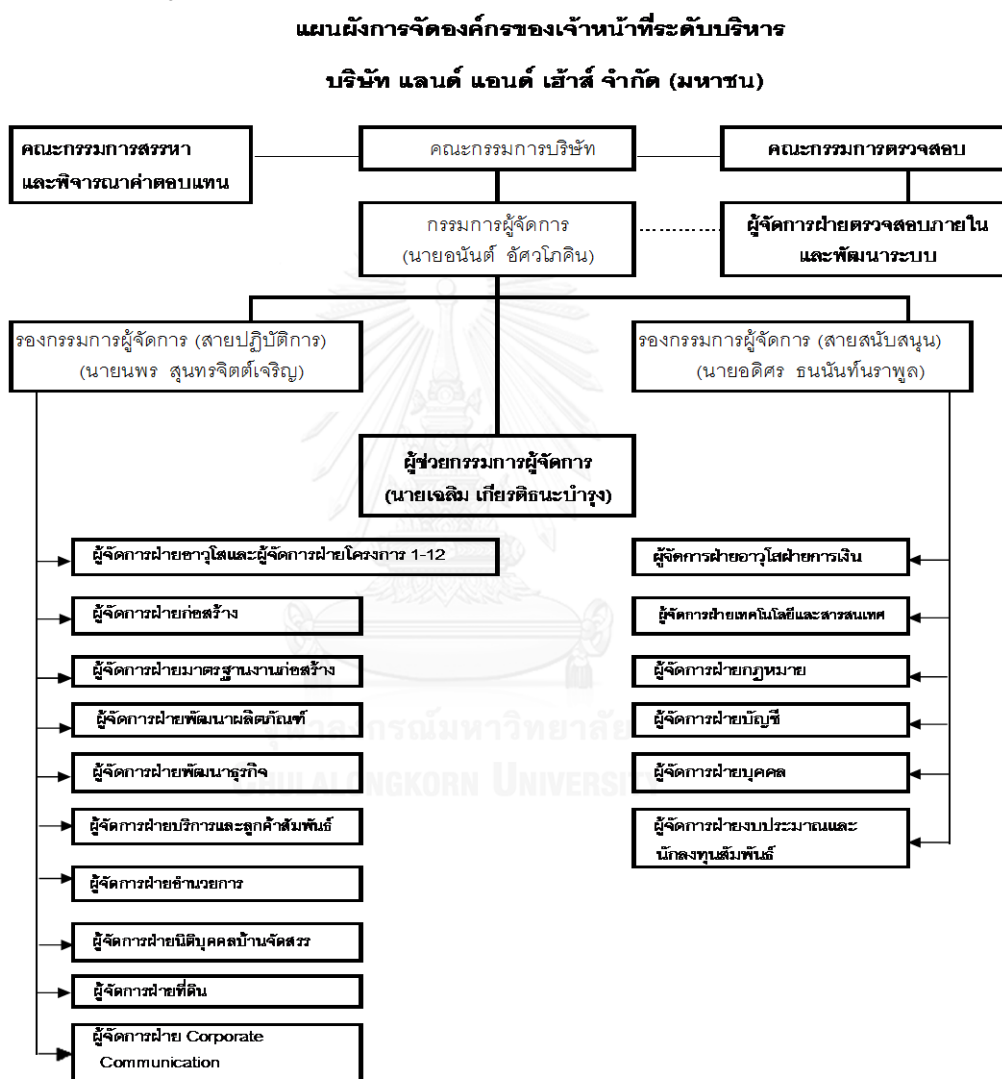
หมายเหตุ : \* ผู้ถือหุ้นกลุ่มนายอนันต์ อัสวโกคิน ถือหุ้นรวมกันในอัตราส่วนร้อยละ 30.52 และ Nominees ดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องตามมาตรา 258 และผู้ถือหุ้นที่อยู่ภายใต้ผู้มีอำนาจควบคุมเดียวกันกับกลุ่มนายอนันต์ อัสวโกคิน และ/หรือ กรรมการ ผู้บริหารของบริษัทแต่อย่างไร ซึ่งได้รวมหุ้นที่ถือผ่าน ไทยเอ็นวีดีอาร์ด้วย<sup>26</sup>

<sup>26</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.  
โครงสร้างเงินทุน.โครงสร้างผู้ถือหุ้น (ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2555)



บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างการบริหารงานแบบราบ (Flat organization) ลดระดับชั้นให้น้อยลง ไม่ซับซ้อน และกระจายอำนาจในทุกแผนกโดยบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีประสบการณ์การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 39 ปี ทำให้มีการสั่งสมการเรียนรู้ (Learning Curve) และ การจัดอันดับเครดิต (Tris Credit Rating) ระดับดีเยี่ยม “A”<sup>27</sup> ทำให้ต้นทุนทางการเงินต่ำกว่าคู่แข่ง

แผนภูมิที่ 4. 2 โครงสร้างองค์กรของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

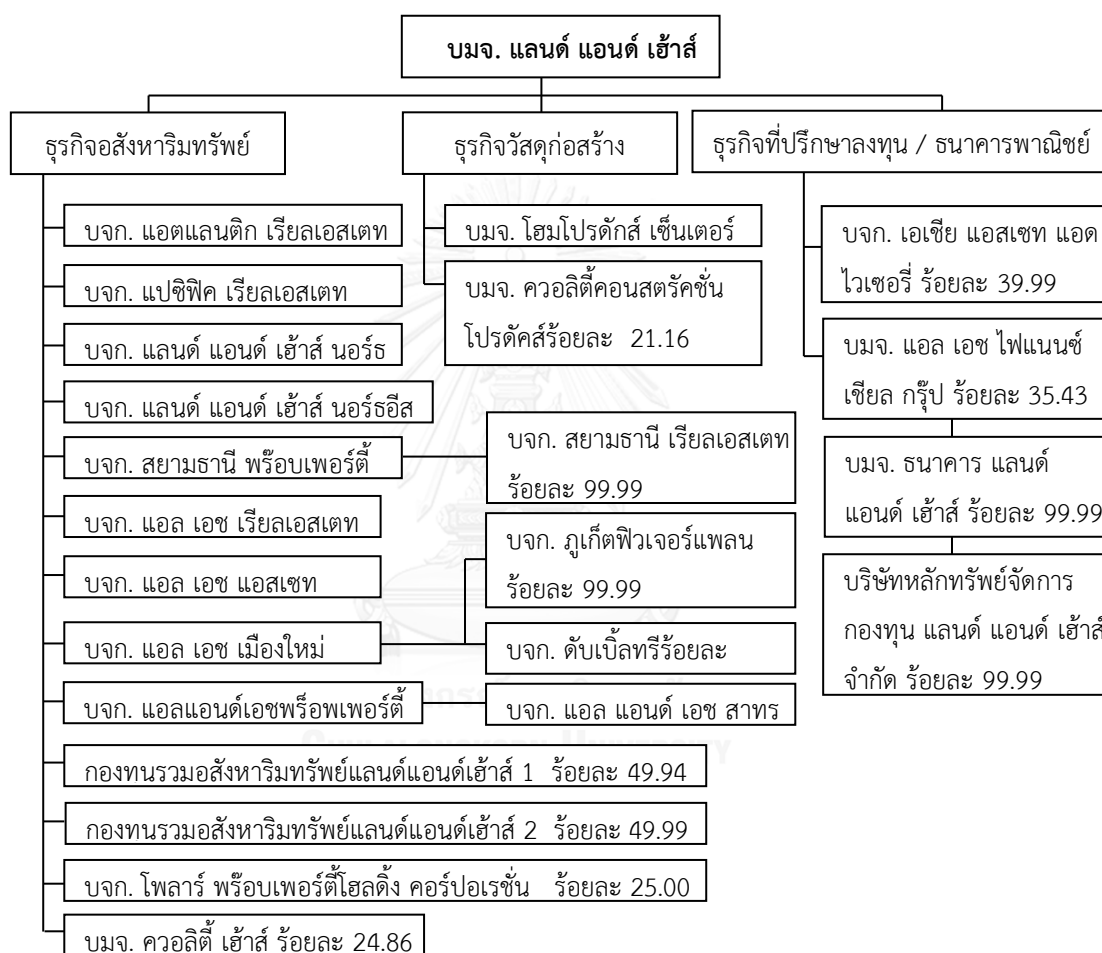


ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .ปี2552.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.โครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552).หน้า4

<sup>27</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "ฐานะการเงินและผลดำเนินงาน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554)," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2554).

**บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)** มีบริษัทย่อยในเครืออยู่หลายบริษัท แบ่งเป็น 3 กลุ่มธุรกิจที่สำคัญคือ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง และธุรกิจที่ปรึกษาลงทุน / ธนาคารพาณิชย์ ดังแสดงในแผนภูมิ โครงสร้าง บริษัทย่อย และองค์กร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อย 4 บริษัท ดังนี้

**แผนภูมิที่ 4. 3** โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



**ที่มา :** แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .ปี2554.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.โครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554).หน้า4

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีสินค้าหลัก คือ บ้านเดี่ยว และ สินค้ารอง คือ คอนโด และทาวน์เฮ้าส์ โดยระดับราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 5.0 - 6.0 ล้านบาท ในตลาดระดับราคากลางบน โดยให้ความสำคัญในด้านการสร้างมูลค่าของความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product & Service Differentiation), การตั้งราคาสินค้าให้

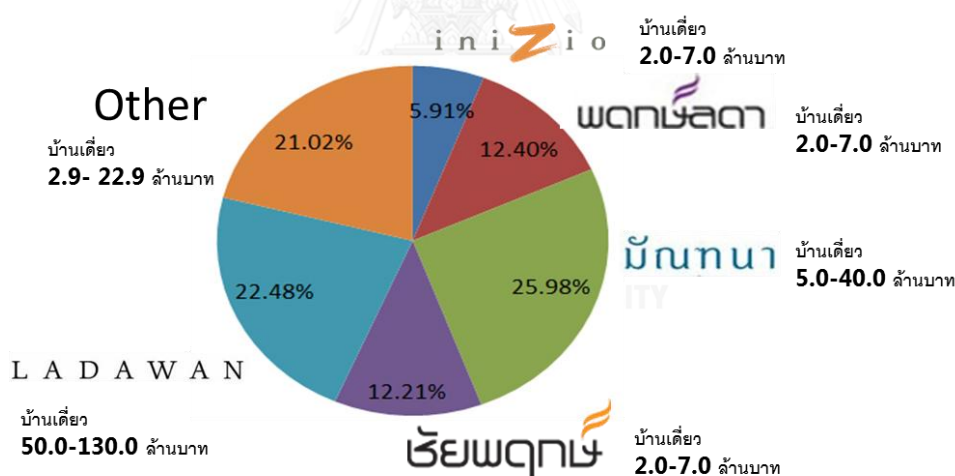
เหมาะสมกับคุณภาพ ไม่ใช้การลดราคามาเร่งการตัดสินใจ และพัฒนาระบบการขายเพื่อสร้างความพึงพอใจทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการขาย

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยพัฒนาโครงการที่พักอาศัยประเภทบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ และอาคารชุดพักอาศัยเพื่อขาย โดยบริษัทเน้นการพัฒนาโครงการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และบริษัทย่อยจะพัฒนาโครงการในจังหวัดใหญ่ๆ ได้แก่ เชียงใหม่ ขอนแก่น นครราชสีมา และภูเก็ต<sup>28</sup>

#### 1.4) รายละเอียดสินค้าของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีจำนวนโครงการที่เปิดใหม่ระหว่างปี 2550 ถึง 2555 เฉลี่ย 15 โครงการต่อปี (เฉลี่ยปี 2550 - 2555) โดยมีมูลค่าโครงการเฉลี่ย 1,553 ล้านบาทต่อโครงการ และมีสินค้าหลัก คือ บ้านเดี่ยว โดยระดับราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 5.0 - 6.0 ล้านบาท และ สินค้ารอง คือ ทาวน์เฮ้าส์และคอนโด ในตลาดระดับราคากลางบน

แผนภูมิที่ 4.4 อัตราส่วนโครงสร้างสินค้าของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิเคราะห์จากเว็บไซต์ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล [ออนไลน์], 2555. แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/PRESN/20130301-LH-analystMeeting4Q2012.pdf>

<sup>28</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2554).

แผนภูมิที่ 4. 5 โครงสร้างตราสินค้า ราคาและทำเลของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2558

| PRICE RANGE    | SINGLE HOUSE<br>(10 brands)                            | TOWNHOUSE<br>(4 brands) | CONDO<br>(6 brands)        | No. of project |
|----------------|--|-------------------------|----------------------------|----------------|
| >25 M.B.       | LADAWAN (2) <b>Core Product</b>                        |                         |                            | 2              |
| 10 – 25 M.B.   | Nantawan (4)   |                         | THE BANGKOK (1)            | 5              |
| 6- 10 M.B.     | Mantana (8) Seewalee (7)                               | The TERRACE (1)         | THE ROOM (4) Wan Vayla (1) | 24             |
| 4 - 6 M.B.     | Chaiyapruk (4) Chollada (2) Pruklada (6) Parichart (2) | Baan mai (1)            | THE ROOM (-)               | 13             |
| 2 - 4 M.B.     | iniZio (6) <b>Core Product</b>                         |                         | THE KEY (2) N° (5)         | 13             |
| <2 M.B.        |  | Villaggio (2) indy (3)  | Eose (1)                   | 6              |
| No. of project | 42   | 7                       | 14                         | 63             |

ที่มา : เว็บไซต์บริษัทบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลบริษัท. ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล.  
Brand & Product Segment (Dec'14) [ออนไลน์], 2557. แหล่งที่มา  
<http://lh.listedcompany.com/misc/PRESN/20140114-lh-analystMeeting2015-01.pdf>

หมายเหตุ : \* ขอบเขตงานวิจัยคือปี 2540 - 2555 แต่เนื่องจากข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ผู้วิจัยจึงนำเสนอ  
โครงสร้างตราสินค้า ราคาและทำเลของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2558 แทนเพื่อใช้ดูประกอบ  
โครงสร้างสินค้าและระดับราคา

#### สินค้าหลัก (Core Product)

รูปภาพที่ 4. 1 บ้านเดี่ยว บ้านมณฑนา อ่อนนุช - วงแหวน 3



ที่มา : เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .Home Search.บ้านเดี่ยว .บ้านมณฑนา อ่อนนุช-  
วงแหวน 3 (<http://www.lh.co.th/home/projects/0000001076/model>)

สินค้ารอง (Sub Product)

รูปภาพที่ 4. 2 ทาวน์โฮม Baan mai พระราม2 - พุทธบูชา (2)



ที่มา : เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .Home Search.(<http://www.lh.co.th/home/projects/0000001074>)

รูปภาพที่ 4. 3 คอนโด The Key



ที่มา : เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .Home Search. ( <http://thekey.lh.co.th/th>)

ตารางที่ 4. 2 รายละเอียดการเปิดโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

| ปี พ.ศ.                          | บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) |                         |  |
|----------------------------------|--|-------------------------|--|
|                                  | จำนวนโครงการที่เปิดใหม่ระหว่างปี       | มูลค่าโครงการ (ล้านบาท) | มูลค่าโครงการเฉลี่ยต่อ 1 โครงการ (ล้านบาท) |
| 2550 <sup>29</sup>               | 13                                     | 12,225                  | 940  |
| 2551 <sup>30</sup>               | 14                                     | 12,006                  | 858  |
| 2552 <sup>31</sup>               | 12                                     | 16,389                  | 1,366                                      |
| 2553 <sup>32</sup>               | 17                                     | 30,495                  | 1,794                                      |
| 2554 <sup>33</sup>               | 18                                     | 41,820                  | 2,323                                      |
| 2555 <sup>34</sup>               | 16                                     | 32,620                  | 2,039                                      |
| มูลค่าโครงการเฉลี่ยต่อ 1 โครงการ |  |                         | 1,553                                      |

ที่มา : วิเคราะห์จากเว็บไซต์ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2550 – 2555.แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/presentation>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>29</sup> เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล [ออนไลน์], 2550. แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/presentation/Q1-07analyst1.pdf>

<sup>30</sup> เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล [ออนไลน์], 2551. แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/presentation/Q1-08.pdf>

<sup>31</sup> เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล [ออนไลน์], 2552. แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/presentation/Q1-09.pdf>

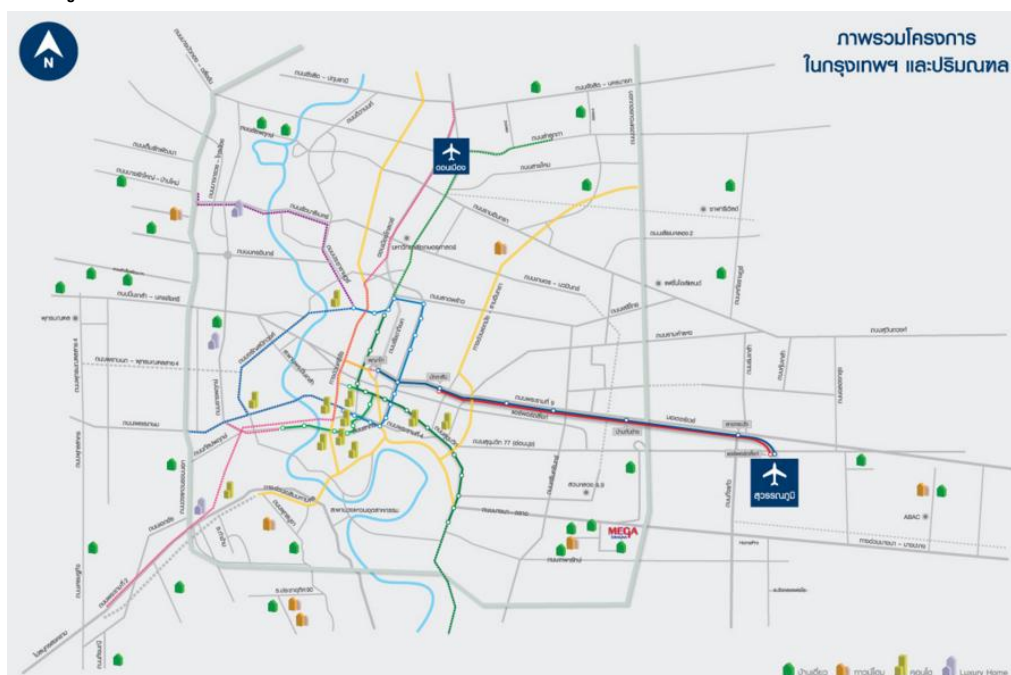
<sup>32</sup> เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล [ออนไลน์], 2553. แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/presentation/Q4-09.pdf>

<sup>33</sup> เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล [ออนไลน์], 2554. แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/presentation/Q4-10.pdf>

<sup>34</sup> เว็บไซต์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลนักลงทุน. การนำเสนอข้อมูล [ออนไลน์], 2555. แหล่งที่มา <http://lh.listedcompany.com/misc/PRESN/20120229-LH-analystMeeting4Q2011.pdf>



แผนภูมิที่ 4. 6 แผนที่สินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2558



ที่มา : เว็บไซต์บริษัทบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) . LH Network. Bangkok & Metropolitan  
ออนไลน์], 2558. แหล่งที่มา <http://www.lh.co.th/map/bangkok>

หมายเหตุ : \* ขอบเขตงานวิจัยคือปี 2540 - 2555 แต่เนื่องจากข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ผู้วิจัยจึงนำเสนอ  
โครงสร้างตรา และทำเลที่ตั้งโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2558 แทนเพื่อใช้ดู  
ประกอบโครงสร้างสินค้า และทำเลที่ตั้งโครงการ

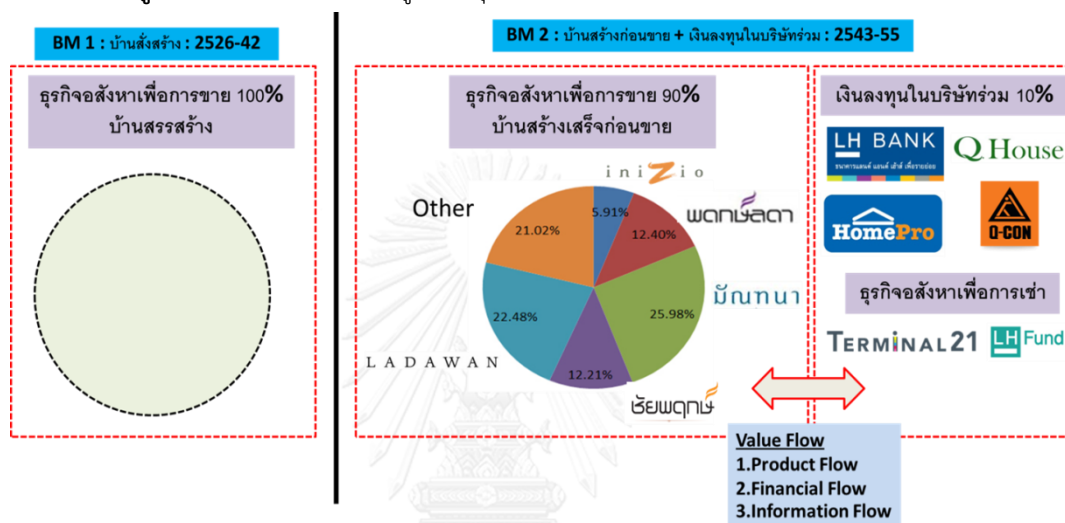
## 2) รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด

(มหาชน)

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ในช่วงปี 2543 คือ จุดที่ บริษัท แลนด์ แอนด์  
เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เริ่มเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ เนื่องจากภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปี 2532 -  
2536 ได้เกิดภาวะการเติบโตเกินไป อันเกิดขึ้นเนื่องจากการเก็งกำไรที่ดิน และภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่  
จากเงินทุนที่หลั่งไหลเข้ามาจากต่างประเทศ จนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจภายในประเทศ ในปี 2540 ช่วงนั้นเป็น  
ช่วงที่ ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นต่อผู้ประกอบการ และมีบ้านที่สร้างไม่เสร็จอยู่เป็นจำนวนมาก จึง

จำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคผ่านทางสินค้าของจริง<sup>35</sup> คือรูปแบบ บ้านที่สร้างเสร็จก่อนขาย เป็นสินค้าหลักที่ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นและใช้การตลาดนำการขาย และยังพัฒนารายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการเช่า และผลตอบแทนของเงินลงทุนในบริษัทร่วมต่อรายได้จากการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขาย ในอัตราส่วนร้อยละ 10 ต่อร้อยละ 90 ในปี 2555 เพื่อลดการพึ่งพิงแหล่งรายได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่เป็นธุรกิจวัฏจักร

แผนภูมิที่ 4.7 การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.โครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยสรุปว่า บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบธุรกิจอยู่ 2 แบบ แบ่งตามลักษณะสินค้า คือ

**2.1) รูปแบบธุรกิจที่ 1 บ้านสร้าง** ใช้เฉพาะในโครงการที่เป็นบ้านเดี่ยวเท่านั้น บริษัทจะยังไม่สร้างบ้าน จนกว่าจะมีลูกค้ามาดูโครงการ ซึ่งโดยปกติบริษัท จะมีบ้านตัวอย่างที่โครงการให้ลูกค้าได้แวะชม เมื่อลูกค้าเลือกแบบบ้านและจองที่ดินเป็นที่ถูกใจแล้ว ลูกค้าก็จะเข้าทำสัญญาจะซื้อจะขายและเริ่มวางเงินดาวน์ตามที่บริษัทกำหนดไว้คือประมาณร้อยละ 10 - 40 ของยอดขาย โดยทยอยชำระใน 8 - 12 เดือนแล้วแต่โครงการ ในระหว่างนั้นบริษัทก็จะดำเนินการก่อสร้างบ้าน หลังจากบริษัทสร้างบ้านเสร็จแล้ว ลูกค้าจะมาตรวจรับมอบบ้าน และชำระเงินส่วนที่

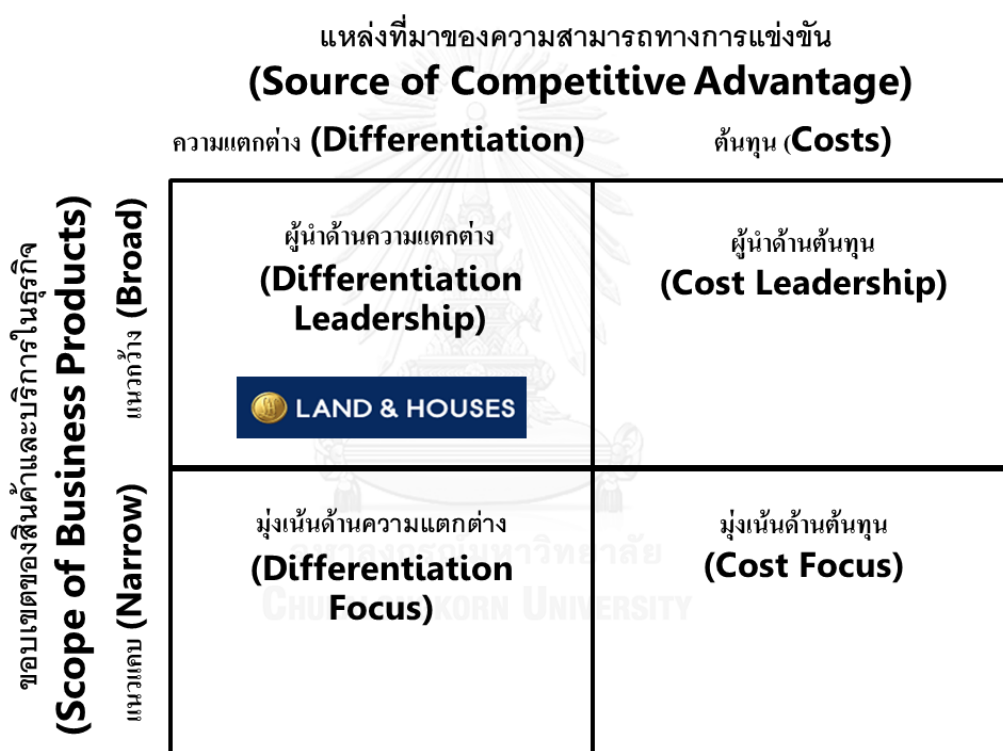
<sup>35</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2543)," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2543).



เหลือให้กับทางบริษัท บริษัทก็จะทำการโอนบ้านพร้อมที่ดินให้แก่ลูกค้า บ้านสร้างคิดเป็นประมาณร้อยละ 70 ของบ้านที่ขายและโอนแล้วในปี 2543

2.2) รูปแบบธุรกิจที่ 2 บ้านสร้างก่อนขาย ในปี 2543 ที่ผ่านมามีบริษัท ได้เปลี่ยนกลยุทธ์การขายบ้าน จากบ้านสร้างมาเป็นบ้านสร้างก่อนขาย เนื่องจากบริษัทเห็นว่าในช่วงวิกฤตที่ผ่านมาลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ต่อผู้ประกอบการค้าอสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างมาก จากการที่ลูกค้าชำระเงินดาวน์แล้ว แต่ผู้ประกอบการไม่สามารถส่งมอบบ้านให้แก่ลูกค้าได้<sup>36</sup>

แผนภูมิที่ 4. 8 เป้าหมายการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบนของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบนของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

บริษัทจึงได้ใช้รูปแบบสินค้าดังกล่าว ซึ่งเป็นผลดีต่อบริษัทในแง่การลดต้นทุนการผลิต จากการสร้างเป็นจำนวนมากในคราวเดียว (Mass Production Platform) ผ่านระบบบริหารโครงการ

<sup>36</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "2.1ปัจจัยความเสี่ยง. 2.1.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ. ความเสี่ยงจากการสร้างบ้านก่อนขาย," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555).

ออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>37</sup> เพื่อใช้ดำเนินงานภายในองค์กร ระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายก่อสร้าง กลุ่มโครงการฯ รวมถึงการใช้ทำงานร่วมกันกับกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างและบริษัทฯ และลูกค้าก็มั่นใจได้ว่าจะได้รับมอบบ้านแน่นอนเนื่องจากสร้างเสร็จแล้ว เมื่อลูกค้าดูแล้วสนใจบริษัท ก็จะให้ลูกค้าวางเงินดาวน์ประมาณร้อยละ 10 - 40 แล้วแต่โครงการประมาณ 3 งวด จากนั้นลูกค้าก็ชำระเงินส่วนที่เหลือให้กับทางบริษัท บริษัทก็จะทำการโอนบ้านพร้อมที่ดินให้แก่ลูกค้า บ้านสร้างก่อนขายคิดเป็นประมาณร้อยละ 30 ของบ้านที่ขายและโอนแล้วในปี 2543<sup>38</sup> โดยมีเป้าหมาย คือ การเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบน เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่แตกต่าง ในราคาที่ลูกค้ายอมรับ เพื่อสร้างความสามารถและความสามารถในการแข่งขันที่คงทน (Durable Competitive Advantage : DCA) บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยได้มีการศึกษาวิจัยความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมา กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันให้มีความสอดคล้องกับภาวะการณ์ในแต่ละช่วงเวลา และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่คงทน (Durable Competitive Advantage : DCA) ในด้านต่างๆ ทั้ง ความแตกต่างของสินค้า ความแตกต่างด้านบริการ ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงานส่วนงานต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การออกสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีและรวดเร็ว<sup>39</sup>

ผลจากการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีการจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การวางโครงสร้างรูปแบบธุรกิจในเครือเดียวกัน และอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันจะมีการไหลของคุณค่า (Value Flow) 3 แบบที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน ดังนี้

- การไหลเวียนคุณค่าของวัสดุสินค้า (Material Flow)
- การไหลเวียนคุณค่าของเงิน (Financial Flow)
- การไหลเวียนคุณค่าของข้อมูล (Information Flow)

<sup>37</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

[http://www.lh.co.th/corporate/company\\_profile.html](http://www.lh.co.th/corporate/company_profile.html).

<sup>38</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2543)."

<sup>39</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. ," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551).

การไหลเวียนที่สำคัญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ การนำการไหลเวียนคุณค่าของข้อมูล (Information Flow) มาสร้างเหมืองข้อมูล (Data Mining) เพื่อวิเคราะห์, สังเคราะห์ และพยากรณ์ความต้องการลูกค้าออกมา เพื่อให้บ้านสร้างก่อนขาย มีความแม่นยำในการลงทุนมากขึ้น

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่เกิดในแต่ละช่วงของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ซึ่งแบ่งเป็น 4 ช่วง โดยวิเคราะห์ร่วมกับรูปแบบธุรกิจ ดังแสดงในหัวข้อที่ 4) การวิเคราะห์จากเอกสาร องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) คือ การมุ่งเน้นความสามารถในด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product & Service Differentiation) โดยได้มีการค้นคว้าให้มีการพัฒนาสินค้าและบริการ ให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงมากขึ้น (Demand Approach) ดังนี้

### 1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด

ช่วงพัฒนาแนวความคิด การพัฒนาโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4.9

**1.1 ตระหนักถึงอุปสงค์ และตั้งเป้าพัฒนาการจัดสรร** เป็นช่วงที่ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ใช้ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการรวบรวมข้อมูลอุปสงค์ (Demand) จากการสังสมข้อมูลอย่างยาวนาน และสังเคราะห์ข้อมูลอุปทาน (Supply) ออกมาโดยองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ การตลาด (Marketing) และข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop)

**1.2 สืบเสาะหาทำเลที่ตั้งและทางเลือก ศึกษาภาวะเปรียบเทียบ อุปสงค์และอุปทาน** ในการรวบรวม และสังเคราะห์ข้อมูลอุปทาน (Supply) ออกมา เพื่อกำหนด การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ให้สัมพันธ์กับด้านสังคมและประชากรศาสตร์ (Demographic) ได้อย่างแม่นยำ โดยบริษัทเน้นการพัฒนาโครงการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และบริษัทย่อยจะพัฒนาโครงการในจังหวัดใหญ่ๆ ได้แก่ เชียงใหม่ ขอนแก่น นครราชสีมา และภูเก็ต<sup>40</sup> ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ตามรูปแบบของแต่ละแบรนด์ การเลือกทำเลที่ตั้งโครงการ ยังคงใช้แนวทางกระจายไปในทำเลต่างๆ ของ

<sup>40</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.1ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. , (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551).

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อรองรับความต้องการที่อยู่อาศัยในแต่ละภูมิภาค และลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ทั้งนี้การดำเนินงานด้านโครงการ ยังให้ความสำคัญและกระจายไปในระดับ กลุ่มต่างๆ (Segmentation)<sup>41</sup> โดย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีการจัดหาที่ดิน โดยองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) จากนายหน้าที่ดิน (Land Broker), ประกาศทางเว็บไซต์ของทางบริษัท (www.lh.co.th) และทีมงานด้านการจัดหาที่ดินของบริษัท และจึงนำข้อมูลประสานงานร่วมกันกับ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ด้านการตลาด (Marketing) ที่มีความเชี่ยวชาญและข้อมูล เพื่อให้เข้าใจถึงแนวโน้มของอุปสงค์และอุปทานให้ทันต่อสถานการณ์ (Just in Time) โดยการดำเนินงานของบริษัทในการเลือกทำเล คือการซื้อที่ดินสะสม (Land Bank) ในทำเลที่เล็งเห็นว่ามีศักยภาพในอนาคต<sup>42</sup>

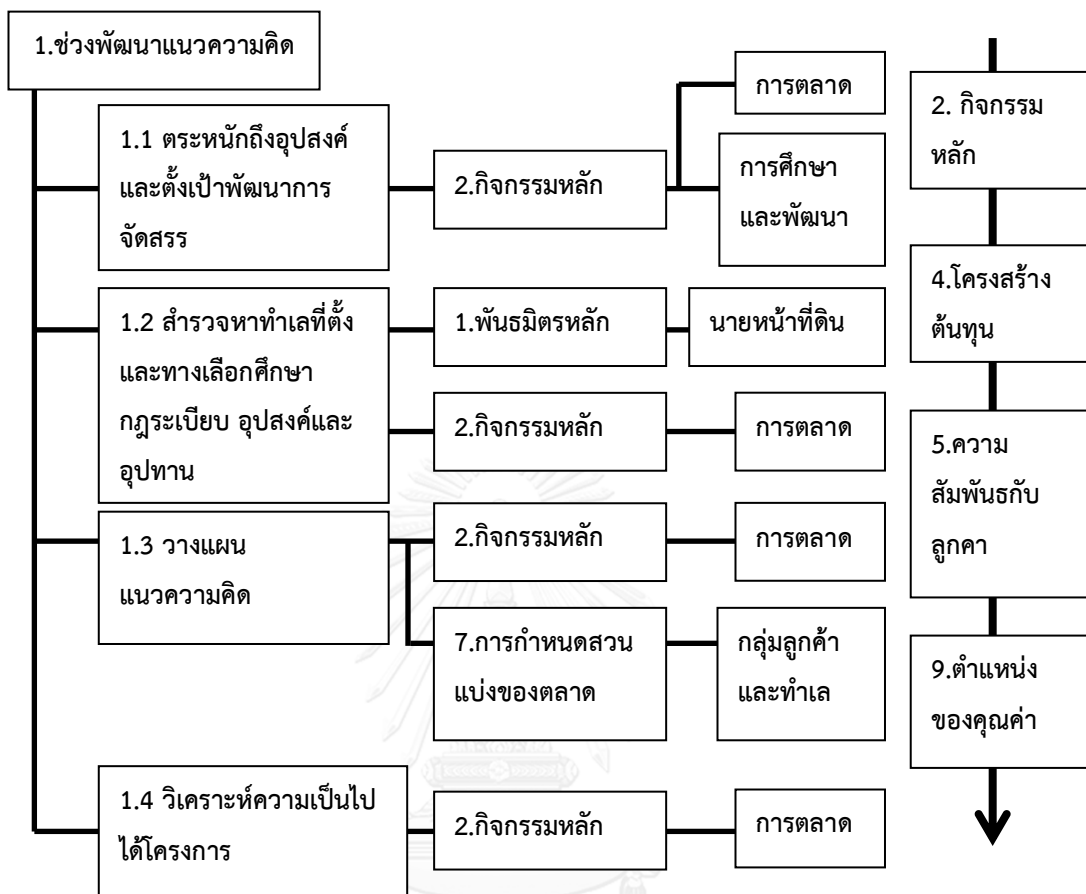
**1.3 วางแผนแนวความคิด** โดยองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ด้านการตลาด (Marketing) เมื่อเข้าใจถึงอุปสงค์และอุปทานในตลาด จึงได้ออกแบบวางแผนแนวความคิดโดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) เป็นหลักในการ 7. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ให้เหมาะสมกับกลุ่มและทำเล (Segments & Location)

**1.4 วิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการ** โดยองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ด้านการตลาด (Marketing) ในการตรวจสอบวิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการทางการตลาดและส่วนกลางจะวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการเงิน จึงส่งมอบเข้าสู่ช่วงวางแผนและออกแบบโครงการ

<sup>41</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. "

<sup>42</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. ," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551).

แผนภูมิที่ 4. 9 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงพัฒนาแนวความคิดของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย. ระหว่างปี 2538 - 2555 และ สนธยา วณิชวัฒน์, กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย . คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ,(กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

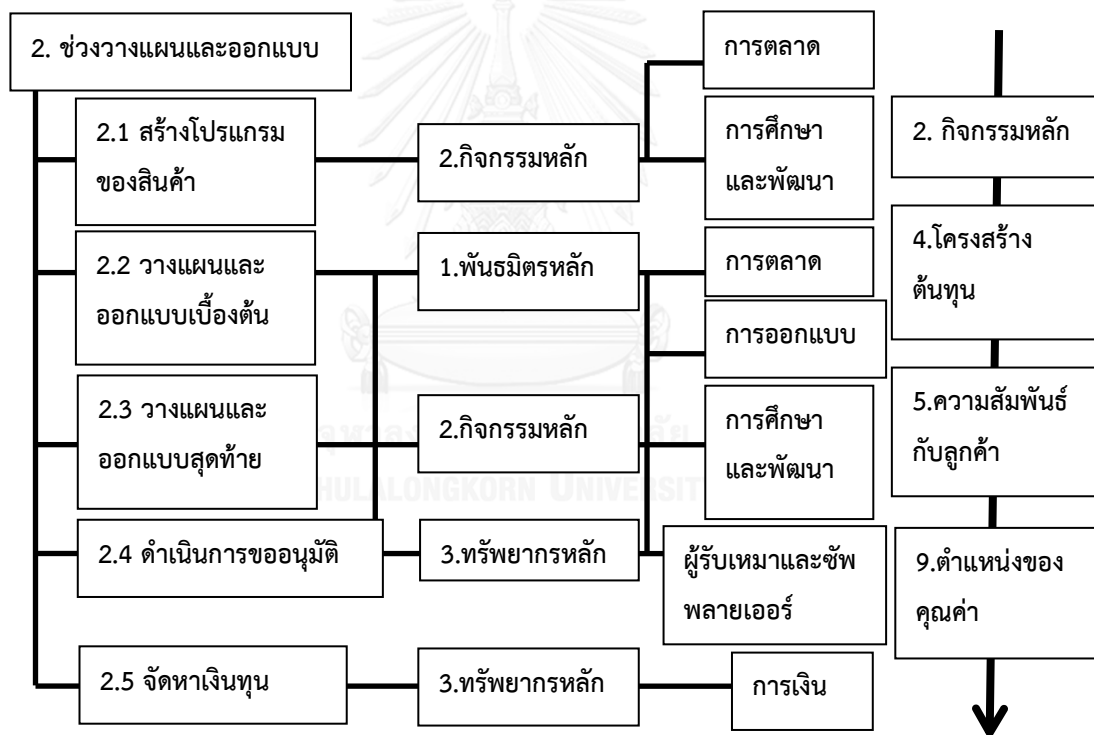
ช่วงพัฒนาแนวความคิด การซื้อที่ดินสะสม (Land Bank) ในทำเลที่เล็งเห็นว่ามีศักยภาพในอนาคต คือการสังเคราะห์แนวโน้มของอุปสงค์และอุปทานในอนาคตออกมาได้อย่างแม่นยำ และการออกแบบวางแผนแนวความคิดจากการใช้ข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) เป็นหลัก โดยการตอบสนองให้ทันต่อสถานการณ์ (Just in Time) สามารถพัฒนาแนวความคิดของรูปแบบสินค้าและบริการ เช่น รูปแบบบ้านที่ได้รับความนิยมก็สามารถขยายรูปแบบบ้านออกมาได้อีก

เป็นแบบย่อย รูปแบบบ้านที่ไม่นิยมก็ปรับปรุง ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาโครงการ โดยขั้นตอนนี้สามารถเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการโดยใช้ทรัพยากรหลักคือการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop)

## 2. ช่วงวางแผนและออกแบบ

ช่วงวางแผนและออกแบบการพัฒนาโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4.10

แผนภูมิที่ 4. 10 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงวางแผนและออกแบบของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย. ระหว่างปี 2538-2555 และ สนธยา วนิชวัฒนะ, กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย .คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

**2.1 สร้างโปรแกรมของสินค้า** องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ด้านการตลาด (Marketing) และข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) ออกแบบความต้องการของลูกค้าผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>43</sup> ได้อย่างแม่นยำและทันต่อสถานการณ์ (Just in Time) โดยให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งโครงการที่ดี มีระบบสาธารณูปโภคต่างๆ รองรับ มีความสะดวกในการคมนาคม บริษัทจะให้ความสำคัญกับการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค การรับรู้และเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคตลอดจนวิถีชีวิตประจำวันของผู้บริโภค เพื่อนำมากำหนดเป็นโจทย์ของการออกแบบสินค้า และเมื่อดำเนินการออกแบบแล้วเสร็จ จะมีขั้นตอนของการตรวจสอบความคิดเห็นของลูกค้าก่อนการผลิต<sup>44</sup>

## **2.2 วางแผนและออกแบบเบื้องต้น, 2.3 วางแผนและออกแบบสุดท้าย และ 2.4 ดำเนินการขออนุมัติ**

องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) และ 3.ทรัพยากรหลัก(Key Resources) จากผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์วัสดุ (Contractor & Supplier) ในการวางแผนกำลังการผลิตร่วมกัน กล่าวคือ ในขณะที่ความต้องการบ้านของลูกค้ามีเพิ่มขึ้น บริษัทสามารถเพิ่มกำลังการผลิตโดยการจ้างผู้รับเหมาเพิ่มขึ้น เพื่อให้สัมพันธ์กับปริมาณความต้องการบ้าน และบริษัทมีนโยบายในการควบคุมคุณภาพของผู้รับเหมาให้มีการก่อสร้างที่อยู่อาศัยให้มีคุณภาพที่ดีในระดับมาตรฐานเดียวกัน ผ่านการกำหนดมาตรฐานและควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และแนะนำถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาให้แก่ผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์วัสดุ (Contractor & Supplier) ทุกขั้นตอนการก่อสร้าง ทำให้ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ไม่มีข้อจำกัดในจำนวนและคุณภาพการผลิตผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>45</sup>

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีนโยบายในการออกแบบ (Design) ตามข้อมูลแบบบ้านหรือสินค้ามาจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop)

<sup>43</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

<sup>44</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. 3.3.คุณภาพของสินค้า. 4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดการผลิตภัณฑ์หรือบริการ. (ก)ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์. 1)การออกแบบสินค้า.," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551).

<sup>45</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของลูกค้าที่ได้เข้าอยู่ในโครงการของบริษัท ลูกค้าที่แวะชมโครงการ ลูกค้าที่กำลังตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัย ตลอดจนลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อในโครงการที่อยู่อาศัยอื่นๆ เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้มาพัฒนาสินค้าหรือแบบบ้านให้ตอบสนองกับความต้องการผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี และแก้ไขสิ่งที่ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในส่วนของการพัฒนาแบบบ้านบริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างมาก และได้กำหนดเป็นนโยบายของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ให้มีการดำเนินการออกแบบบ้านแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง และได้มีการศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงรุกไปข้างหน้า โดยศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมและความต้องการที่ตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภาวการณ์ในแต่ละช่วงเวลา<sup>46</sup>

## 2.5 จัดหาเงินทุน

องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ คือ 3.ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ในการจัดหาแหล่งเงินทุน (Financial) จากตลาดเงินและตลาดทุน โดยการที่มี การจัดอันดับเครดิต (Tris Credit Rating) ระดับดีเยี่ยม "A" ทำให้ต้นทุนทางการเงินต่ำกว่าคู่แข่ง

ช่วงวางแผนและออกแบบมีการใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจ คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการค้นคว้าและพัฒนาสินค้าและบริการให้มีตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงมากขึ้น (Demand Approach) โดยสามารถออกแบบได้หลากหลายตามความถนัดและจำนวนของซัพพลายเออร์ในการรวมประกอบและคัดเลือกข้อดีข้อเสียของซัพพลายเออร์ที่มีความถนัดแตกต่างกัน

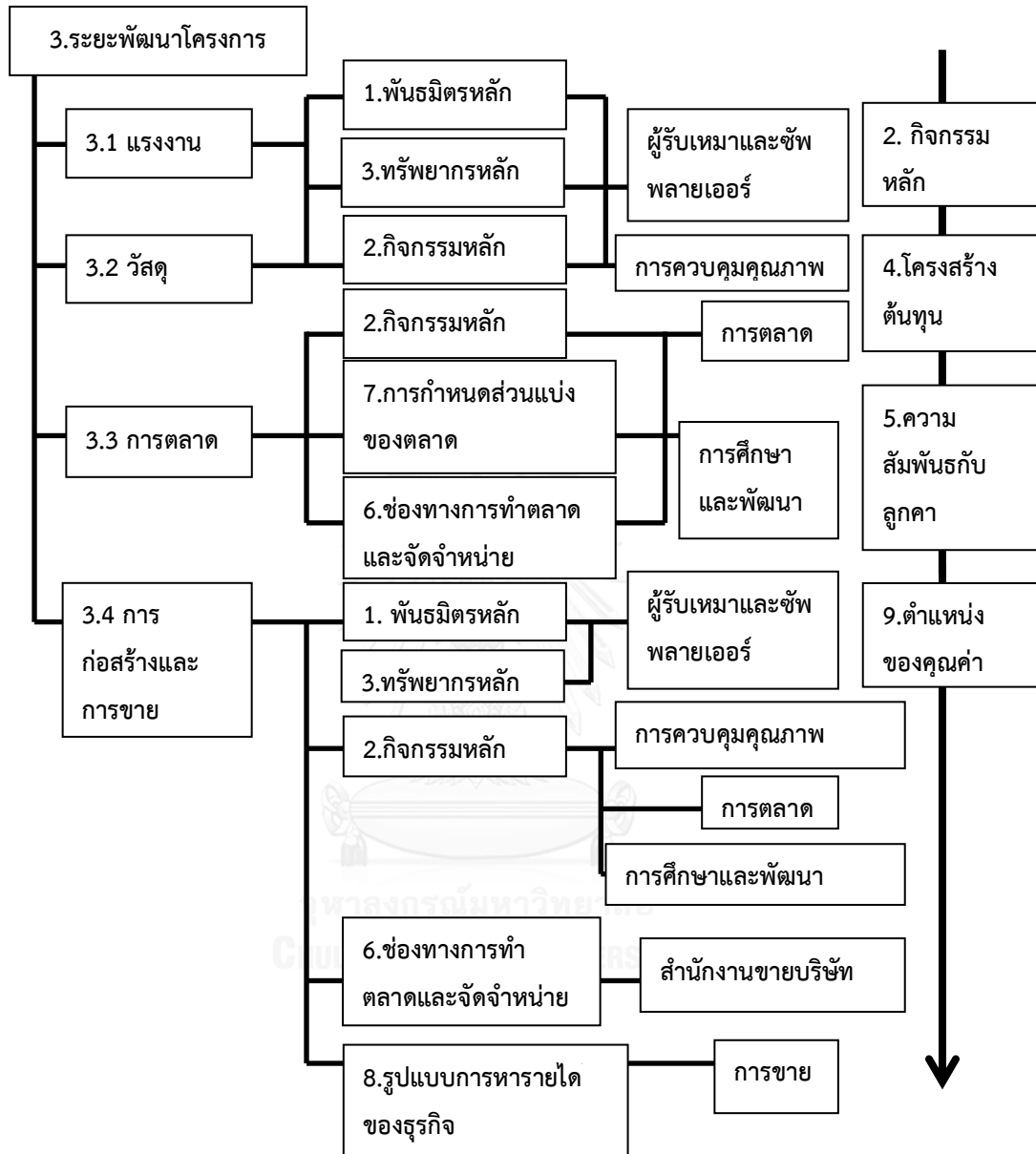
## 3.ระยะพัฒนาโครงการ

ช่วงระยะพัฒนาโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4.11

<sup>46</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. 3.3.คุณภาพของสินค้า. 4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดการผลิตภัณฑ์หรือบริการ. (ก)ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์. 1)การออกแบบสินค้า. ."



แผนภูมิที่ 4. 11 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระยะพัฒนาโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย. ระหว่างปี 2538 - 2555 และ สนธยา วนิชวัฒน์, กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย . คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

3.1 แรงงาน และ 3.2 วัสดุ องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) และ 3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) จากผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์วัสดุ

(Contractor & Supplier) ในการพัฒนาการก่อสร้างทั้งระบบ บริษัทไม่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายรายใดเกินร้อยละ 30 ของยอดซื้อรวมวัสดุก่อสร้างที่สำคัญ และวัสดุที่บริษัทฯ ซื้อเองโดยตรงกับผู้ผลิตได้แก่วัสดุก่อสร้างหลักๆ เช่น เสาเข็ม ปูน ฯลฯ ผู้รับเหมาซื้อวัสดุย่อย แต่ต้องอยู่ในงบราคากลางของบริษัทเท่านั้น<sup>47</sup> บริษัทบริหารงานในการส่งมอบแรงงานและวัสดุผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>48</sup> ได้อย่างแม่นยำและทันต่อสถานการณ์ (Just in Time) โดยมีการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิต ด้วยองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจคือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities)

**3.3 การก่อสร้าง** องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) และ 3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) จากผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์วัสดุ(Contractor & Supplier) โดยบ้านสร้างก่อนขายทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ และยังสามารถควบคุมต้นทุนและระยะเวลาก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน<sup>49</sup> บริษัทได้พัฒนาระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>50</sup> ในการบริหารการก่อสร้างในส่วนของการส่งมอบแรงงานและวัสดุเพื่อการควบคุมปริมาณงานผ่านได้อย่างแม่นยำและทันต่อสถานการณ์ (Just in Time) โดย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ประสานงานผ่านองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิต

การใช้ร่วมกับซัพพลายเออร์ในส่วนของ 3.1 แรงงาน 3.2 วัสดุ และ 3.3 การก่อสร้าง ทำให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการโดยการควบคุมต้นทุนการก่อสร้างร่วมกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing) ได้และควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การก่อสร้างได้เป็นอย่างดีจากการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดของซัพพลายเออร์และบริษัทบริหารงานผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ในส่วนของลำดับและปริมาณเสมือนมีโรงงานแบบลอยตัว

<sup>47</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "Lhtf. 3.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. 2) ลักษณะการผลิตและการจัดซื้อ.การจัดหาวัตถุดิบ" (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551).

<sup>48</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

<sup>49</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "2.1ปัจจัยความเสี่ยง. 2.1.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ. ความเสี่ยงจากการสร้างบ้านก่อนขาย."

<sup>50</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

**3.4 การตลาด** องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ คือ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ได้วางแผนใน 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ส่วนของการตลาด (Marketing) โดยบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) รวมศูนย์การตลาดไว้ที่ส่วนกลางจุดโดย 7. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) และทำการวิเคราะห์และกระจายข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อ 6. ช่องทางการตลาดและจัดจำหน่าย (Channels) ที่กลุ่มลูกค้าหลักใช้เป็นประจำในลักษณะสื่อมวลชน (Mass Media) สื่อสารไปถึงกลุ่มเป้าหมายที่เดียวให้เกิดการรับรู้ผ่านการทำการตลาดผ่านสื่อทั้งการซื้อและทำโฆษณาผ่านสื่อหลักและจัดกิจกรรมทางการตลาด (Above & Below the Line) จากการสร้างชื่อของบริษัทฯ (Brand-Building) ทั้งแบรนด์บริษัทและแบรนด์สินค้า (Corporate Brand & Single Brand) โดยมุ่งเน้นให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและภาพลักษณ์สินค้าที่ต่อเนื่อง

**3.5 การขาย** บริษัทใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านสำนักงานขายที่โครงการของบริษัท (Project Location) เป็นหลัก<sup>51</sup> เพื่อให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์จากการสัมผัสสินค้าและบริการจริง (Experience Management) ที่กระจายไปในแต่ละทำเลโดยการพัฒนาบุคลากรด้านการขายอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถนำเสนอสินค้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและการสร้างระบบฐานข้อมูลลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) ที่มีประสิทธิภาพ โดยพนักงานขายทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้จากคอมพิวเตอร์ (Notebook) ของแต่ละคน ผ่านเครือข่าย (Network) ของบริษัท ได้ทุกเมื่อ ทุกเวลา<sup>52</sup> และสามารถเก็บข้อมูลเพื่อใช้ทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) ในการทำการโครงการในอนาคตได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 6. ช่องทางการตลาดและจัดจำหน่าย (Channels) รูปแบบการขายโครงการแนวราบจะยังไม่มี การวางเงินดาวน์ แต่จะมีการตรวจสอบราคากับความต้องการตลอดเพื่อหาจุดสมดุลของราคาของลูกค้ายอมรับได้ (Book Building) บริษัทไม่มีนโยบายในการกำหนดราคาเพื่อให้ลูกค้าแต่ละรายต่อรองแต่จะพิจารณาจากภาวะตลาดที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละ

<sup>51</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. "

<sup>52</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. "

ละทำเล การยอมรับในมูลค่าของสินค้าเมื่อเทียบกับราคาของผู้บริโภคต้องจ่าย (Value of Money)<sup>53</sup> มีการวางเงินดาวน์ในอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 15 - 20 ของมูลค่าบ้านในโครงการ โดยบ้านสร้างก่อนขาย มีความสามารถด้านการกำหนดราคาขาย เนื่องจากทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงก่อนการขาย ทำให้สามารถกำหนดราคาขายที่สอดคล้องกับอุปสงค์และอุปทาน ให้เป็นไปตามภาวะตลาดที่อยู่อาศัยที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา<sup>54</sup> โดยรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 8. รูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ (Revenue Streams)

การทำตลาดทั้งแบรนด์บริษัทและแบรนด์สินค้า (Corporate Brand & Single Brand) ที่มีภาพลักษณ์สินค้าที่ดีอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ในตลาดระดับราคากลางบนและการพัฒนาโครงการใหม่เฉลี่ย 15 โครงการ ดังตารางที่ 4.2 และสามารถสร้างระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) ให้พนักงานขายทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้จากคอมพิวเตอร์ (Notebook) ของแต่ละคน ผ่านเครือข่าย (Network) ของบริษัท ได้ทุกเมื่อ ทุกเวลา<sup>55</sup> แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของระบบในการบันทึกและประมวลผลข้อมูลและตอบสนองผ่านกิจกรรมของบริษัทได้ทันต่อสถานการณ์ (Just in Time) ทั้งในส่วนของกิจกรรมหลักและรอง เช่น การออกแบบสินค้าให้ตรงกับแบบบ้านที่ขายดี การปรับราคาขายตามหลักอุปสงค์และอุปทาน และทำให้บริษัทเข้าใจถึงกลุ่มลูกค้าหลักเป็นอย่างดี ทำให้เกิดการทำการก่อสร้าง การตลาดและการขายที่ตอบโจทย์มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง จนเกิดประหยัดต่อขนาดและการมุ่งเน้นต่อกลุ่มลูกค้า (Economy of Scale & Scope) ทำให้ลดค่าบริหารและการขาย (SG&A)

<sup>53</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 4.ด้านการกำหนดราคาขาย," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555).

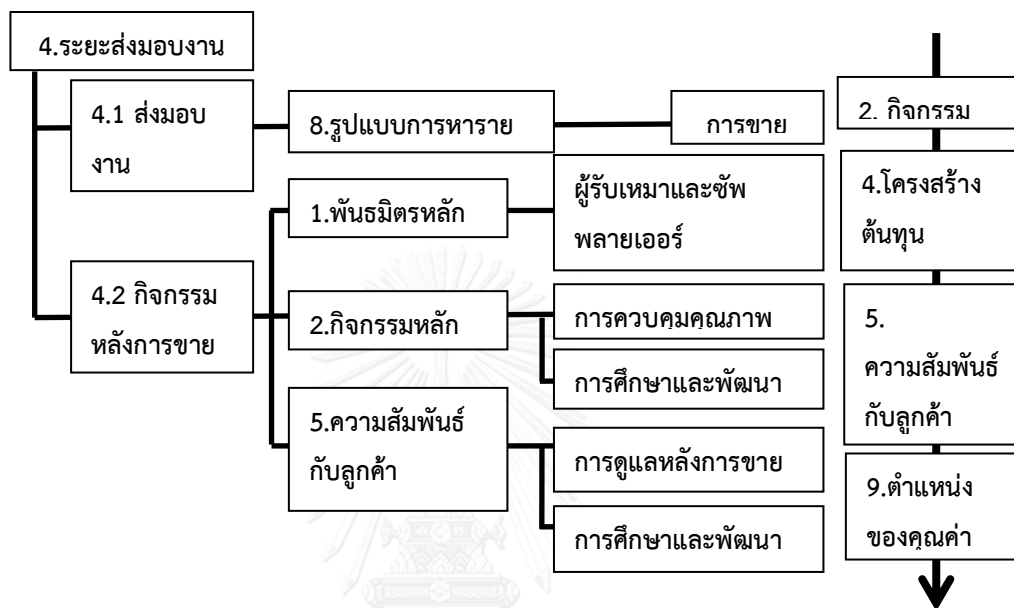
<sup>54</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. ."

<sup>55</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. ."

#### 4. ระยะส่งมอบงาน

ช่วงระยะส่งมอบงานของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4.12

แผนภูมิที่ 4.12 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระยะส่งมอบงานของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย. ระหว่างปี 2538-2555 และ สนธยา วณิชวัฒน์, กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย. คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

**4.1 ส่งมอบงาน** องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 8. รูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ (Revenue Streams) โดยโครงการแนวราบจะมีการนำราคาที่ลูกค้ายอมรับได้จากการทำการทดสอบราคาขายหาจุดสมดุลของราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ (Book Building) ตั้งเป็นราคาขาย และลูกค้าตรวจสอบคุณภาพบ้านจึงรับโอนบ้าน ส่วนที่เหลือจากการวางเงินดาวน์จึงชำระผ่านธนาคาร

**4.2 กิจกรรมหลังการขาย** บริษัทตระหนักถึงงานด้านที่อยู่อาศัย และการดูแลสภาพโครงการ ให้ดีมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จนถึงการส่งมอบนิติบุคคลบ้านจัดสรร องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้คือ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) และ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เพื่อสร้าง 5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ในบริการหลังการขาย (After Sale Service) และมีการสร้างกิจกรรมที่ต่อเนื่องกับกลุ่มลูกค้า ทำให้

กลุ่มลูกค้าที่ซื้อบ้านในโครงการของบริษัท กว่าร้อยละ 30 เป็นลูกค้าในโครงการเก่า หรือเป็นกลุ่มญาติ พี่น้อง ของลูกค้าที่อยู่ในโครงการของบริษัท ซึ่งมีผลดีต่อการดำเนินงาน และต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง<sup>56</sup> พร้อมรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop)<sup>57</sup> เพื่อการพัฒนาโครงการต่อไปในอนาคต

การมี 8. รูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ (Revenue Streams) ในบ้านสร้างเสร็จก่อนขาย โดยสินค้าหลักคือบ้านเดี่ยวในระดับกลางบน ทำให้เกิดการกระบวนกรส่งมอบในส่วนของการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process) และลูกค้าสามารถตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control : QC) ก่อนการส่งมอบทุกครั้ง และการวางเงินดาวน์ในอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 15 - 20 ทำให้สภาพเงินทุนหมุนเวียนของโครงการสูง และส่งผลในการคัดเลือกลูกค้า เพราะการที่ลูกค้าจ่ายเงินดาวน์สูงคือลูกค้าที่มีความต้องการจริงเท่านั้น (Real Demand) ส่งผลให้เกิดการลดลงของอัตราการยกเลิกการจอง (Rejection Rate) จนเกิดการประหยัดต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) อย่างต่อเนื่องเพราะไม่ต้องเสียทรัพยากรในการทำการตลาดและการขายอีกครั้ง ทำให้สามารถขยายกำลังการผลิตได้สะดวกเพราะมีการลดกระบวนการของการย้อนกลับ

การบริการหลังการขาย (After Sale Service) ที่เอาใจใส่ และตอบโจทยลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้กลุ่มลูกค้าที่ซื้อบ้านในโครงการของบริษัท กว่าร้อยละ 30 เป็นลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากฐานลูกค้าเดิม พร้อมรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) เพื่อการพัฒนาโครงการต่อไปในอนาคต ทำให้ต้นทุนในส่วนของการบริหารและการขาย (SG&A) ลดลงจากการสั่งสมความเชื่อมั่นของลูกค้ามาอย่างยาวนาน และการรวบรวมข้อมูลตลอดเวลาทำให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้ตอบโจทย์มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง

องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในทุกกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) คือ 4. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ในทุกกระบวนการผ่าน 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อตอบสนองและสื่อสารกับลูกค้าและสร้าง 5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) โดยมีวัตถุประสงค์คือการสร้าง 9. ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า โดยใช้นวัตกรรมการบริหารองค์ความรู้ทางการบริหาร (Knowledge Management)

<sup>56</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 5.การส่งเสริมการขาย," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555).

<sup>57</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

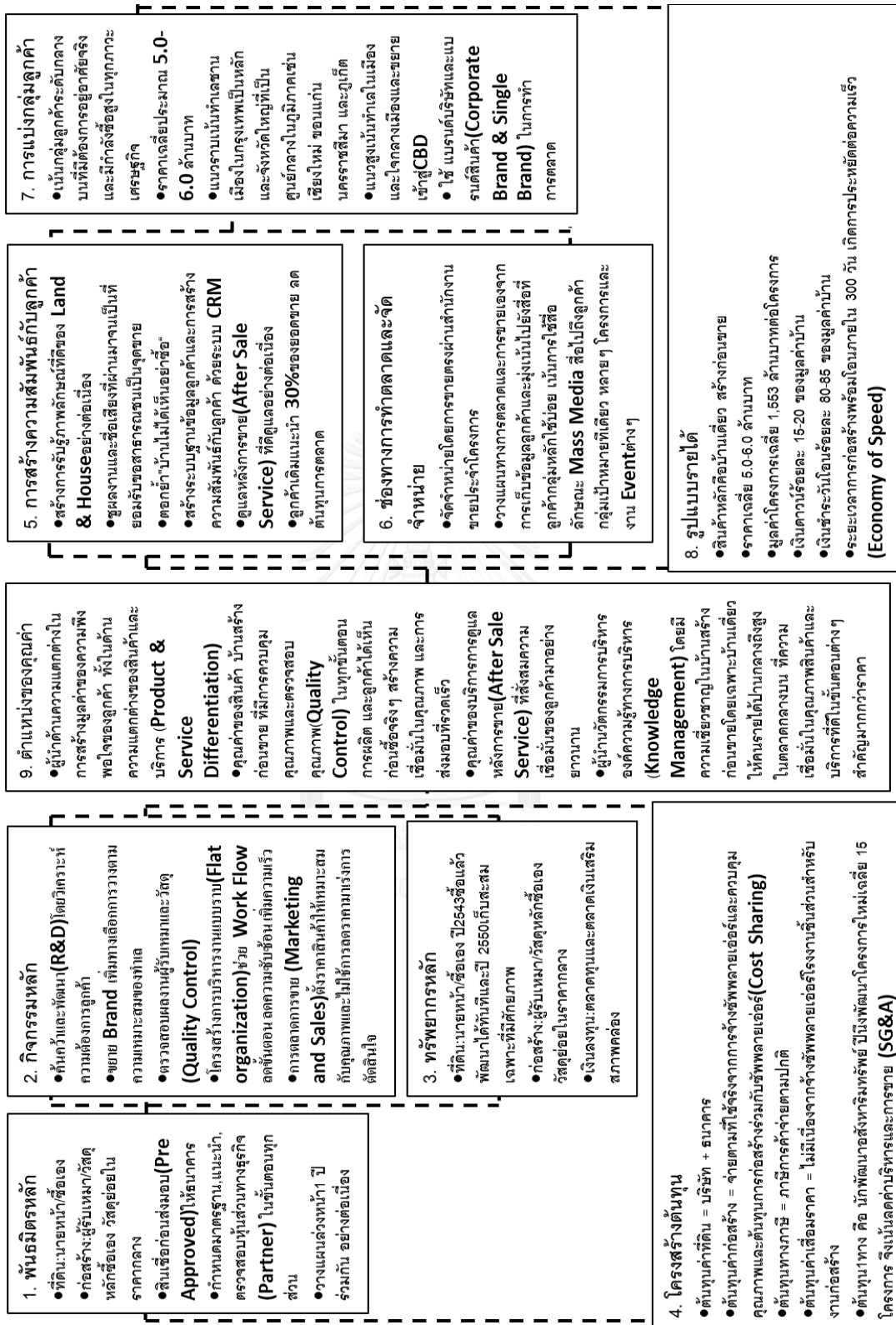
ในสวน 7. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ที่มีความถนัดคือบ้านสร้างเสร็จก่อนขายโดยสินค้าหลัก คือ บ้านเดี่ยวในระดับกลางบน โดยพัฒนาสินค้าและบริการให้มีการค้นคว้าและพัฒนาสินค้าและบริการให้มีตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงมากขึ้น (Demand Approach)

### 3) องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

จากแนวคิดเรื่องกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) คือการอธิบายในเชิงขั้นตอน (Process to Product) ในช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Phase) ระหว่างการก่อสร้าง (Construction Phase) และหลังการก่อสร้าง (Post Construction Phase) ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ ซึ่งมี 9 องค์ประกอบมาอธิบายเพิ่มเติมในเชิง ตำแหน่งหน้าที่ (Function to Product) ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4.13 และตารางที่ 4.3 – 4.11 ดังนี้



แผนภูมิที่ 4.13 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ



### 3.1) พันธมิตรหลัก (Key Partners) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 3 พันธมิตรหลัก (Key Partners) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง  |   | ช่วงระหว่างก่อสร้าง  | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|--|---|--|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด  | ช่วงวางแผนและออกแบบ   | ระยะพัฒนาโครงการ   | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•ที่ดินซื้อจากนายหน้า/ประกาศซื้อโดยตรง โดยค่อยๆ เพิ่มอัตราส่วนการประกาศซื้อเองโดยตรงมากขึ้น และมีเครดิตเทอม (Credit Term)</li> <li>•รูปแบบการซื้อที่ดิน 2 แบบ โดยเน้นการซื้อจากเจ้าของที่ดินเป็นหลัก 1.การซื้อที่ดินเก็บไว้ (Land Bank) ในทำเลที่เล็งเห็นว่ามีความศักยภาพในอนาคต(Prim Area) 2.ที่ดินเพื่อใช้ในการพัฒนาในปัจจุบัน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติสิงคโปร์ (Government of Singapore Investment Corporation: GIC) เพิ่มทุนร้อยละ 16.33<sup>58</sup></li> <li>•บ้านสร้างก่อนขาย ทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนกำลังการผลิตร่วมกันได้ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 1ปี</li> <li>•ประสานงานกับผู้รับเหมาในการก่อสร้างซึ่งหากมีลูกค้ามาซื้อบ้านเพิ่มขึ้น ก็จ้างผู้รับเหมาเพิ่มขึ้นด้วย โดยจะทำการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบและแนะนำทุกขั้นตอนการก่อสร้างทำให้ไม่มีข้อจำกัดในจำนวนและคุณภาพผลิต</li> <li>•วัสดุที่บริษัทฯ ซื้อเองโดยตรงกับผู้ผลิตได้แก่ วัสดุก่อสร้างหลักๆ เช่น เสาเข็ม ปูน ฯลฯ ผู้รับเหมาซื้อวัสดุย่อย แต่ต้องอยู่ในงบประมาณกลางของบริษัทเท่านั้น</li> <li>•ฝ่ายการตลาดและการขายจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อกำหนดแนวทางลักษณะและรูปแบบ (Conceptual Design) และส่งมอบการออกแบบให้กับสถาปนิก</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•ร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) และ ทีมขายช่วยแนะนำแนวทางในการขอสินเชื่อให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะ บริษัทLH Bank มีบริการด้านธุรกิจการเงินที่ครบวงจร</li> <li>•ตั้งนิติบุคคลและประสานงานซัพพลายเออร์ข้างนอก เช่น บริษัทรักษาความปลอดภัย, บริษัทขนย้ายบ้าน ฯลฯ</li> </ul> |                     |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย.ระหว่างปี 2538 – 2555

<sup>58</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "3.ลักษณะการประกอบธุรกิจ. 3.1ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555).

### 3.2) กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 4 กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |   | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง  | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|---|---|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวคิด   | ช่วงวางแผนและออกแบบ   | ระยะพัฒนาโครงการ  | ระยะส่งมอบงาน       |
| <p>•บริษัทมีการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และมีแบรนด์ (Brand) สินค้าที่หลากหลายทำให้สามารถเลือกทำเลได้ตามความเหมาะสมของแบรนด์ (Brand) สินค้า<sup>59</sup></p> | <p>•บริษัทมีโครงสร้างการบริหารงานแบบราบ (Flat organization) ลดระดับชั้นให้น้อยลง ไม่ซับซ้อนและกระจายอำนาจในทุกแผนก</p> <p>•การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Curve) ลดความสูญเสียจากกระบวนการบริหาร โดยลดปริมาณงาน (Workflow) ของเนื้องานในการก่อสร้างและการขาย</p> <p>•กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Develop : R &amp; D) ที่ต่อเนื่องทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการโดยเฉพาะการเก็บข้อมูล ก่อน ระหว่างและหลังการขายอย่างต่อเนื่อง (Data Collection) และนำข้อมูลจากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผลให้ตรงกับความต้องการลูกค้าเสมอ</p> | <p>•บริการหลังการขาย (After Sale Service) อย่างต่อเนื่องโดยพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) ที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงความต้องการของลูกค้าจนเกิดการบอกต่อถึงร้อยละ 30 ของยอดขาย<sup>60</sup> และระบบออนไลน์ให้ลูกค้า LH แจ้งซ่อมเรื่องบ้านตลอด 24 ชม.แบบ Real Time โดยกันงบออกมาดูแลหลังการขาย (After Sale Service) โดยตรงหลังละ 50,000 บาท หากตรวจพบข้อผิดพลาดจากบริษัท รับผิดชอบทันที</p> <p>•จัดตั้งทีมวิจัยการขายทั้งก่อน ระหว่าง หลัง เพื่อเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมการบริหารความพึงพอใจในสินค้าและบริการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</p> |                     |

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---------------------|------------------------|---------------------|
|---------------------|------------------------|---------------------|

<sup>59</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. ."

<sup>60</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) " 4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. ." (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551).

| ช่วงพัฒนา<br>แนวความคิด | ช่วงวางแผนและ<br>ออกแบบ   | ระยะพัฒนาโครงการ | ระยะส่งมอบงาน |
|-------------------------|---|------------------|---------------|
| -                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) ให้สอดคล้องกับยอดขาย โดยบ้านสร้างก่อนขายเมื่อครบจำนวนจะทำการเปลี่ยนแบบบ้านทันที เพื่อรักษาให้แบบก่อสร้างใหม่เสมอ โดย บริษัทจะตรวจสอบและวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการลูกค้าตลอดเวลา</li> <li>• ควบคุมคุณภาพและตรวจสอบผลงานผู้รับเหมาและวัสดุ (Quality Control) นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นและทุกขั้นตอนของการก่อสร้าง ผู้รับเหมา<sup>61</sup></li> <li>• การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพไม่ใช้การลดราคามาเร่งการตัดสินใจ<sup>62</sup></li> </ul> | -                | -             |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย.ระหว่างปี 2538-2555



### 3.3) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 5 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

<sup>61</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "3.ลักษณะการประกอบธุรกิจ. 3.1ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ."

<sup>62</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 4.ด้านการกำหนดราคาขาย. ," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555).

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง  |   | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง  | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|--|---|---|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด  | ช่วงวางแผนและออกแบบ   | ระยะพัฒนาโครงการ  | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•ที่ดินซื้อเน้นการซื้อจากเจ้าของโดยตรง 2 แบบ 1.การซื้อที่ดินเก็บไว้(Land Bank) ในทำเลที่เล็งเห็นว่ามีศักยภาพในอนาคต (Prim Area)</li> <li>2.ที่ดินเพื่อใช้ในการพัฒนาในปัจจุบัน</li> <li>•เงินลงทุนจากตลาดทุนและตลาดเงินเสริมสภาพคล่อง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•กองทุนความมั่งคั่งแห่งชาติรัฐบาลสิงคโปร์ (Government of Singapore Investment Corporation : GIC) เพิ่มทุนร้อยละ 16.33<sup>63</sup></li> <li>•บ้านสร้างก่อนขาย ทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 1ปี โดยทรัพยากรหลักในองค์กรคือการค้นคว้าและพัฒนา (Research &amp; Develop) จากการเก็บข้อมูลในเมืองข้อมูล (Data Mining) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงมากขึ้น (Demand Approach)</li> <li>•ประสานงานกับผู้รับเหมาในการก่อสร้างซึ่งหากมีลูกค้ามาสั่งจองซื้อบ้านเพิ่มขึ้น ก็จะมีการจ้างผู้รับเหมาเพิ่มขึ้นด้วย โดย บริษัทจะทำการกำหนดมาตรฐาน และแนะนำทุกขั้นตอน ทำให้ บริษัทไม่มีข้อจำกัดในจำนวนและคุณภาพการผลิต</li> <li>•วัสดุที่บริษัทฯ ซื้อเองโดยตรงกับผู้ผลิตได้แก่วัสดุก่อสร้างหลักๆ เช่น เสาเข็ม ปูน ฯลฯ ผู้รับเหมาซื้อวัสดุย่อย แต่ต้องอยู่ในงบบราคากลางของ บริษัท เท่านั้น<sup>64</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•ร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) และ ทีมขายช่วยแนะแนวทางในการขอสินเชื่อให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะ บริษัท LH Bank มีบริการด้านธุรกิจการเงินที่ครบวงจร</li> <li>•ตั้งนิติบุคคลและประสานงานซัพพลายเออร์ข้างนอก เช่น บริษัทรักษาความปลอดภัย, บริษัทขนย้ายบ้าน ฯลฯ</li> </ul> |                     |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย. ระหว่างปี 2538-255

ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

<sup>63</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "3.ลักษณะการประกอบธุรกิจ. 3.1ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ."

<sup>64</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "Lhtf. 3.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. 2) ลักษณะการผลิตและการจัดซื้อ.การจัดหาวัตถุดิบ".

- ที่ดิน : นายหน้า / ซื้เอง ปี2543ซื้แล้วพัฒนาได้พื้นที่และปี 2550 เก็บสะสมเฉพาะที่มีศักยภาพ
- ก่อสร้าง : ผู้รับเหมา / วัสดุหลักซื้เอง วัสดุย่อยในราคากลาง
- เงินลงทุน : ตลาดทุนและตลาดเงินเสริมสภาพคล่อง
- การค้นคว้าและพัฒนา (Research & Develop) จากการเก็บข้อมูลในเหมืองข้อมูล (Data Mining) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงมากขึ้น (Demand Approach)

### 3.4) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 6 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง  |                     | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|--|---------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด  | ช่วงวางแผนและออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนค่าที่ดิน = บริษัท + ธนาคาร</li> <li>• ต้นทุนค่าก่อสร้าง = จ่ายตามที่ใช้จริงจากการจ้างซัพพลายเออร์และควบคุมคุณภาพและต้นทุนการก่อสร้างร่วมกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing)</li> <li>• ต้นทุนทางภาษี = ภาษีการค้าจ่ายตามปกติ</li> <li>• ต้นทุนค่าเสื่อมราคา = ไม่มีเนื่องจากจ้างซัพพลายเออร์โรงงานขึ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง</li> <li>• ต้นทุน 1 ทาง คือ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ พัฒนาโครงการใหม่เฉลี่ย 15 โครงการต่อปี จึงมีการลดค่าบริหารและการขาย (SG&amp;A) จากความชำนาญในพื้นที่</li> </ul> |                     |                        |                     |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย.ระหว่างปี 2538-2555

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

- บ้านสร้างก่อนขายทำให้ บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนคงที่ โดย บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 1ปี ทำให้ป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ และควบคุมต้นทุนและระยะเวลาก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน และสามารถควบคุมต้นทุนผันแปรที่ควบคุมได้คือค่าดำเนินการทั้งการบริหารและการขาย(SG&A) จากการมุ่งเน้นการดูแลกระบวนการออกแบบและบริการหลังการขาย (After Sale Service)<sup>65</sup> ต้นทุนค่าก่อสร้างในส่วนของค่าวัสดุและค่าแรงงาน บริษัทฯ สามารถกำหนดราคาวัสดุก่อสร้างและแรงงานที่จะต้องใช้จ่าย และ ต้นทุนผันแปรที่ควบคุมไม่ได้จาก ดอกเบี้ย, กำลังซื้อ ฯลฯ เน้นการประมาณการจากข้อมูลในอดีตโดยนำไปรวมเป็นต้นทุนที่แท้จริงทั้งหมดก่อนตั้งราคาขาย<sup>66</sup>
- ควบคุมต้นทุนในการดำเนินการด้านการสื่อสารต่างๆ ไปสู่ผู้บริโภค โดยเฉพาะงบประมาณค่าใช้จ่ายสื่อกลางแจ้ง (Billboard) การดำเนินงานด้านการใช้สื่อต่างๆ จะมีหน่วยงานคือฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งในด้านการวางแผนการโฆษณาและการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ก่อนออกไปสู่สายตาผู้บริโภค<sup>67</sup>
- คุณภาพของกำไรสุทธิที่สูงอย่างสม่ำเสมอจากบ้านสร้างก่อนขาย มีกลุ่มลูกค้าหลักระดับกลางบน และการใช้ระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>68</sup> ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทำให้ควบคุมต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) อย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.5) การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

<sup>65</sup> วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์, ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ, ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย, ระหว่างปี 2538-2555," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555).

<sup>66</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 4.ด้านการกำหนดราคาขาย. ."

<sup>67</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 5.การส่งเสริมการขาย."

<sup>68</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 7 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง  |  | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง   | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|--|--|--|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวคิด  | ช่วงวางแผนและออกแบบ  | ระยะพัฒนาโครงการ   | ระยะส่งมอบงาน       |
| <p>•บริษัทเน้นการสร้างความรับรู้ภาพลักษณ์ของบริษัท (Land &amp; House) ที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาเป็นจุดขายโดยเฉพาะแคมเปญที่แสดงตัวตนบ้านสร้างก่อนขาย จาก "บ้านไม่ได้เห็น อย่างซื้อ" ให้รับรู้ผ่านการทำการตลาดผ่านสื่ออย่างต่อเนื่อง</p> | <p>•ร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) และ ทีมขายช่วยแนะแนวทางในการขอสินเชื่อให้แก่ลูกค้า</p> <p>•ลูกค้าแนะนำลูกค้าร้อยละ 30 ของยอดขาย</p> <p>•สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและการสร้างระบบฐานข้อมูลลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) ที่มีประสิทธิภาพ โดยพนักงานขายทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้จากคอมพิวเตอร์ (Notebook ) ของแต่ละคน ผ่านเครือข่าย (Network) ของบริษัท ได้ทุกเมื่อ ทุกเวลา<sup>69</sup></p> | <p>•การบริการหลังการขาย (Service after Sale) ซึ่งปัจจุบันนับได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญและเป็นข้อเด่นของบริษัท</p> <p>•ระบบรวมศูนย์ออนไลน์ ให้ลูกค้าตลอด 24 ชม. (Real Time)</p> <p>•จัดตั้งทีมวิจัยการขายทั้งก่อน ระหว่าง หลัง เพื่อเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมการบริหารความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</p> |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย. ระหว่างปี 2538 - 2555

### 3.6) ช่องทางการทำตลาดและขายสินค้าหรือบริการ (Channels) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 8 ช่องทางการทำตลาดและขายสินค้าหรือบริการ (Channels) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

<sup>69</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "Lhtf. 3.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. 2) ลักษณะการผลิตและการจัดซื้อ.การจัดหาวัตถุดิบ".

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |                     | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|---------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด   | ช่วงวางแผนและออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <p>•สำนักงานขายประจำโครงการ จัดจำหน่ายโดยการขายตรงผ่านสำนักงานขายของบริษัทเองเป็นหลัก<sup>70</sup> เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงในการสัมผัสสินค้าและบริการและเก็บข้อมูลลูกค้าและสินค้าโดยตรง</p> <p>•บริษัทวางแผนทางการตลาดและการขายเองจากการเก็บข้อมูลลูกค้าและมุ่งเน้นไปยังสื่อที่ลูกค้ากลุ่มหลักใช้บ่อย เน้นการใช้สื่อลักษณะมวลชน (Mass Media) ทำการตลาดผ่านสื่อทั้งการซื้อและทำโฆษณาผ่านสื่อหลักและจัดกิจกรรมทางการตลาด (Above &amp; Below the Line) จากการสร้างชื่อของบริษัทฯ (Brand-Building) ทั้งแบรนด์บริษัทและแบรนด์สินค้า (Corporate Brand &amp; Single Brand) โดยมุ่งเน้นให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและภาพลักษณ์สินค้าที่ต่อเนื่อง และควบคุมต้นทุนในการดำเนินการด้านการสื่อสารต่างๆ ไปสู่ผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายสื่อกลางแจ้ง (Billboard) การดำเนินงานด้านการใช้สื่อต่างๆ จะมีหน่วยงานคือฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งในด้านการวางแผนการโฆษณาและการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ก่อนออกไปสู่สายตาผู้บริโภค<sup>71</sup></p> <p>•การจัดงาน (Event) ต่างๆ เพื่อกระตุ้นการรับรู้เช่นการเปิดตัวโครงการและการขายบ้านผ่านงานมหกรรมต่างๆ เช่น บ้าน และที่อยู่อาศัย</p> |                     |                        |                     |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย.ระหว่างปี 2538 - 2555

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 3.7) การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

**ตารางที่ 4. 9** การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---------------------|------------------------|---------------------|
|---------------------|------------------------|---------------------|

<sup>70</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. ."

<sup>71</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 5.การส่งเสริมการขาย."



| ช่วงพัฒนา<br>แนวความคิด   | ช่วงวางแผน<br>และออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ | ระยะส่งมอบงาน |
|---|-------------------------|------------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวราบเน้นทำเลทำเลชานเมืองในกรุงเทพเป็นหลักและจังหวัดใหญ่ที่เป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเช่น เชียงใหม่ ขอนแก่น นครราชสีมา และภูเก็ต<sup>72</sup></li> <li>• แนวสูงเน้นทำเลในเมืองและใจกลางเมืองและขยายเข้าสู่ศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District : CBD)</li> <li>• เน้นกลุ่มลูกค้ากลางบนที่มีต้องการอยู่อาศัยจริงและมีกำลังซื้อสูงในทุกภาวะเศรษฐกิจ</li> <li>• ราคาเฉลี่ยประมาณ 5.0 - 6.0 ล้านบาท</li> <li>• พัฒนาอัตราส่วนสินค้าบ้านสร้างก่อนขายต่อบ้านสั่งสร้างเท่ากับร้อยละ 70 ต่อร้อยละ 30 (ปี2543) มาเป็นร้อยละ 100 (ปี2547 - ปัจจุบัน) โดยคอนโดยกเว้นแต่ใช้หลักการเดียวกันกับบ้านสร้างก่อนขาย<sup>73</sup></li> </ul> |                         |                  |               |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย. ระหว่างปี 2538-2555

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 3.8) รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 10 รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง |            | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---------------------|------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนา           | ช่วงวางแผน | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
|                     |            |                        |                     |

<sup>72</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554)," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2554).

<sup>73</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "2.1 ปัจจัยความเสี่ยง. 2.1.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการผลิต " (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555).

| แนวความคิด | และออกแบบ |  |  |
|------------|-----------|--|--|
| -          |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้าหลักคือบ้านเดี่ยว สร้างก่อนขาย</li> <li>• ราคาเฉลี่ย 5.0 - 6.0 ล้านบาท</li> <li>• มูลค่าโครงการเฉลี่ย 1,553 ล้านบาทต่อโครงการ</li> <li>• เงินดาวน์ร้อยละ 15 - 20 ของมูลค่าบ้าน</li> <li>• เงินชำระวันโอนร้อยละ 80 - 85 ของมูลค่าบ้าน</li> <li>• ระยะเวลาการก่อสร้างพร้อมโอนภายใน 300 วัน</li> </ul> <p>เกิดการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed)</p> |  |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย.ระหว่างปี 2538 - 2555

รายได้ร้อยละ 90 มาจากการขายอสังหาริมทรัพย์ และร้อยละ 10 มาจากการลงทุนในบริษัทร่วม โดยรายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์ มีสัดส่วนดังนี้

- บ้านเดี่ยวร้อยละ 75 - 85
- คอนโดร้อยละ 3 - 18
- ทาวเฮ้าส์ร้อยละ 7 - 8
- อัตราส่วนสินค้าแนวสูง / ราบปรับตามตลาด<sup>74</sup>

### 3.9) ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4. 11 ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง |            | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---------------------|------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด | ช่วงวางแผน | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |

<sup>74</sup> วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

|  | และออกแบบ |  |  |
|--|-----------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•ผู้นำด้านความแตกต่างในการสร้างมูลค่าของความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product &amp; Service Differentiation)</li> <li>•คุณค่าของสินค้า บ้านสร้างก่อนขาย ที่มีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพ(Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิต และลูกค้าได้เห็นก่อนซื้อจริงๆ สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ และการส่งมอบที่รวดเร็ว</li> <li>•คุณค่าของบริการการดูแลหลังการขาย(After Sale Service) ที่ส่งเสริมความเชื่อมั่นของลูกค้าอย่างยาวนาน</li> <li>•ผู้นำนวัตกรรมการบริหารองค์ความรู้ทางการบริหาร (Knowledge Management) โดยมีความเชี่ยวชาญในบ้านสร้างก่อนขายโดยเฉพาะบ้านเดี่ยว ให้คนรายได้ปานกลางถึงสูงในตลาดระดับราคากลางบน ที่ความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีในขั้นตอนต่างๆ สำคัญมากกว่าราคา<sup>75</sup></li> </ul> |           |  |  |

**ที่มา :** วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย.ระหว่างปี 2538-2555

การออกแบบรูปแบบธุรกิจของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบน โดยสินค้าหลักคือ บ้านสร้างก่อนขาย (ปี 2543 - 2555) โดยเฉพาะบ้านเดี่ยวระดับกลางบน โดยควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด พร้อมจัดตั้งทีมวิจัยและพัฒนาควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การขายทั้งก่อน ระหว่าง หลัง ในการเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมการบริหารทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value Money) ในการส่งมอบสินค้า และบริการที่แตกต่างในราคาที่ลูกค้ายอมรับ

#### 4.1.2 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารบริษัทต่อรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสรุป รูปแบบทางธุรกิจ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ที่มาและแนวคิด ไม่ใช่สินค้า (Product) แต่เป็นขั้นตอนในการผลิต (Process) โดยเกิดแนวคิด

<sup>75</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. 3.3.คุณภาพของสินค้า. 4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. (ก)ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์. 1)การออกแบบสินค้า. ."

นี้ในปี 2543 ที่ภาวะการตลาดภาวะช่วงนั้นเป็นช่วงที่ ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นต่อผู้ประกอบการ จึงจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคผ่านทางสินค้าของจริงและเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) แบ่งรูปแบบธุรกิจตามวิธีการก่อสร้างบ้าน ออกเป็น 2 ช่วงคือ

1. ระบบปฏิบัติการการผลิตเฉพาะ (Tailor Made) คือ การก่อสร้างแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (ปี 2526 - 2542)

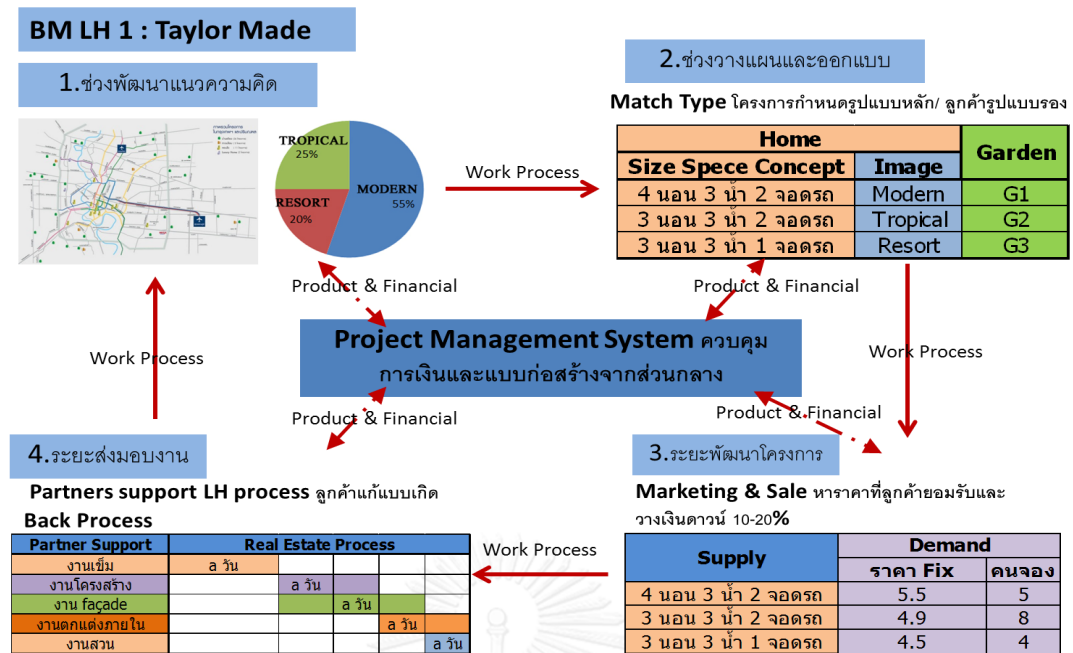
2. ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก(Mass Production Platform) การก่อสร้างแบบจำนวนมากของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) (ปี 2543 - 2555)

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีการวางโครงสร้างขั้นตอนในการผลิตทั้ง 2 ระบบ ดังนี้

1) ระบบปฏิบัติการการผลิตเฉพาะ(Tailor Made) คือการก่อสร้างแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (ปี 2526 - 2542)

1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นใช้ฝ่ายบริหารความเป็นไปได้โครงการและทีมงานการตลาดในการกำหนดรูปแบบและรายละเอียดในการเริ่มต้นโครงการช่วงพัฒนาแนวความคิด โดยบริษัทฯ จะศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาวะการณ์ของตลาด และสภาวะการแข่งขันและพัฒนาได้ทันทีเท่านั้น โดยบริษัทฯ มีนโยบายสะสมที่ดิน (Land Bank)

แผนภูมิที่ 4. 14 แนวความคิดในผลิตแบบ Taylor Made ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)  
ระหว่างปี 2526 – 2542



ที่มา : สัมภาษณ์, คุณอนันต์ อัครโกศล .ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).วันที่ 22 มิถุนายน 2558.เวลา 17.00 – 20.00 น.

**2. ช่วงวางแผนและออกแบบ** บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จะเน้นการออกแบบบ้าน ในการออกแบบบ้านในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดและการขายจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อกำหนดแนวทาง ลักษณะและรูปแบบ (Conceptual Design) ของบ้านที่ต้องการจะสร้างในแต่ละโครงการ รวมถึงงบประมาณในการสร้างบ้าน หลังจากนั้น ฝ่ายพัฒนาโครงการจะว่าจ้างสถาปนิกภายนอกเพื่อให้ออกแบบโครงสร้างบ้านตามแนวทาง ลักษณะและรูปแบบดังกล่าว เมื่อฝ่ายพัฒนาโครงการเห็นว่าแบบโครงสร้างที่ออกแบบโดยสถาปนิกมีความเหมาะสมแล้ว สถาปนิกจะดำเนินการออกแบบในส่วนที่เป็นรายละเอียด (Detailed Design) เพื่อให้แบบบ้านมีความสมบูรณ์ก่อนที่บริษัทฯ จะเริ่มดำเนินการก่อสร้าง

แต่ในทางปฏิบัติ มีการต่อเติมอยู่ตลอดเวลาทำให้แบบก่อสร้างบ้านมีการเพิ่มเติมมากขึ้นเกินกว่าที่กำหนดมาก ส่งผลให้ระยะเวลาการก่อสร้างยาวนานมากกว่ากำหนดจากขั้นตอนการทำงานที่มีการย้อนกลับ (Work Process Back) ส่งผลให้การบริหารโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายโดยเฉพาะในด้านระยะเวลาการส่งมอบ

**3. ช่วงวางแผนและออกแบบ** จะมุ่งเน้นการใช้การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ และโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ชนิดต่างๆ เน้นการสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ต่อเนื่อง โดยชูผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาจนเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขายและใช้การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุและโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ชนิดต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ามาติดต่อกับทางบริษัทฯ เองโดยตรงที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานตามที่ตั้งของโครงการต่างๆ โดยลูกค้าจะวางเงินดาวน์ร้อยละ 10 - 20 ของราคาบ้าน แล้วจึงแบ่งจ่ายระหว่างก่อสร้าง แต่ในทางปฏิบัติหลังจากวางเงินดาวน์ร้อยละ 10 - 20 ของราคาบ้านแล้ว ลูกค้าจะแก้แบบก่อสร้างจากหน้างานจริงเป็นประจำ ทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างย้อนกลับและล่าช้า (Work Process Back)

**4. ระยะส่งมอบงาน** บริษัทฯ มีนโยบายรักษาคุณภาพมาตรฐานของบ้านที่สร้าง พร้อมทั้งคุณภาพของการบริการก่อนและหลังการขายที่ดี เพื่อรักษาผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขาย

- 1) จัดตั้งนิติบุคคลจากบุคคลภายในหมู่บ้าน
- 2) จ้างบริษัทรักษาความปลอดภัย outsource
- 3) บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

โดยทั้ง 4 ขั้นตอนควบคุม รูปแบบสินค้าและการเงินผ่านบริษัท โดยควบคุมการเงินและแบบก่อสร้างในโครงการ (Project Management System) จากบริษัท เพื่อให้รูปแบบสินค้าและการหมุนเวียนของเงินทุนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) การก่อสร้างแบบจำนวนมากของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) (ปี 2543 - 2555)

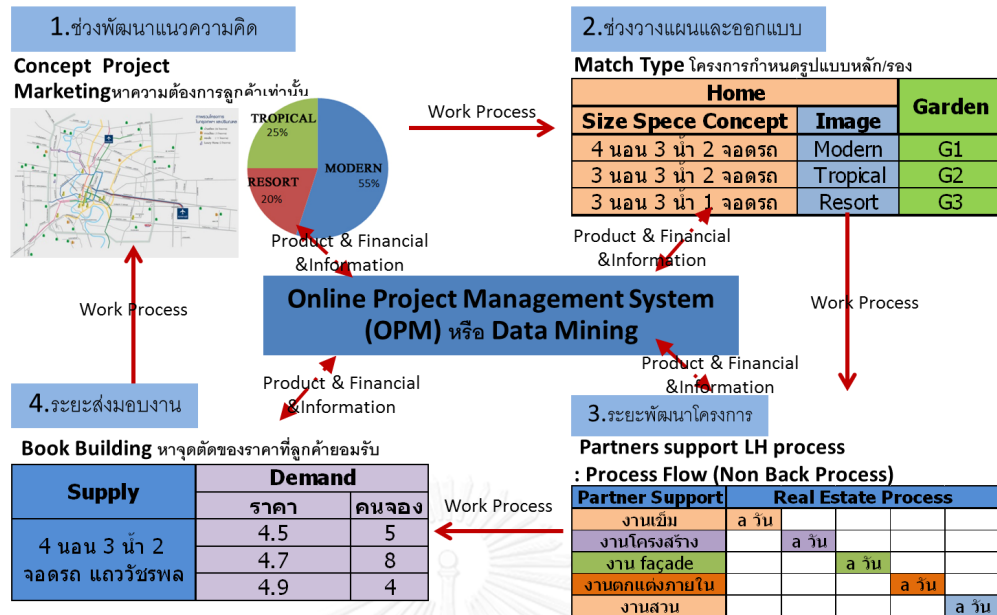
**1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด** เป็นช่วงที่ LH ใช้ฝ่ายบริหารความเป็นไปได้โครงการ และทีมงานการตลาดที่มีความชำนาญสะสมในรูปแบบสินค้าและราคาที่กำหนด ในการกำหนด รูปแบบและรายละเอียดในการเริ่มต้นโครงการช่วงพัฒนาแนวความคิดบริษัทฯ จะศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาวะการณ์ของตลาด และสภาวะการแข่งขันและพัฒนาได้ทันทีเท่านั้น ไม่มีนโยบายสะสมที่ดิน (Land Bank) ซ้ำที่ที่มีศักยภาพและพัฒนาได้ทันทีเท่านั้น โดยติดต่อผ่าน นายหน้า หรือ ประกาศรับซื้อจากเจ้าของที่ดินโดยตรง และเริ่มปรับนโยบายการซื้อที่ดินสะสม (Land Bank) ในทำเลที่เล็งเห็นว่ามีศักยภาพในอนาคต<sup>76</sup>

**2. ช่วงวางแผนและออกแบบ** LH จะเน้นการออกแบบบ้าน ในการออกแบบบ้าน ในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อกำหนดแนวทาง ลักษณะ และรูปแบบ (Conceptual Design) ของบ้านที่ต้องการจะสร้างในแต่ละโครงการ รวมถึงงบประมาณ ในการสร้างบ้าน โดยมากจะกำหนดให้มีแบบมาตรฐานจากความชำนาญที่กำหนดจาก 2 ส่วนคือ ที่ว่างและการใช้งาน (Space & Function) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และ แนวโน้มและแฟชั่น (Trend & Fashion) ในการกำหนดรูปแบบในการออกแบบ โดยบริษัทจะกำหนดรูปแบบบ้าน มาตรฐาน 3 แบบและมี 3 ขนาดรวมเป็น 9 รูปแบบ โดยโครงการกำหนดรูปแบบหลักและรอง โดยจะรับรูปแบบบ้านที่กำหนดมาแล้วจากทีมงานการตลาดที่มีความชำนาญสะสมในรูปแบบสินค้าและราคา ที่กำหนดจากฝ่ายวิจัยเท่านั้น และจึงกำหนดการผลิตร่วมกันกับซัพพลายเออร์

**แผนภูมิที่ 4. 15** แนวความคิดระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 – 2555

<sup>76</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน," (บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551).

## BM LH 2 : Mass Production Platform : Knowledge Management



ที่มา : สัมภาษณ์ , คุณอนันต์ อัครโกคิน .ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).วันที่ 22 มิถุนายน 2558.เวลา 17.00 – 20.00 น.

**3. ระยะพัฒนาโครงการ** จะมุ่งเน้นการใช้การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์และออฟไลน์ แต่รวมศูนย์การขายมาไว้ที่ส่วนกลางในการตอบข้อซักถามต่างๆ เน้นการสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยชูผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาจนเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขายและใช้การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุและโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ชนิดต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ามาติดต่อกับทางบริษัทฯ เองโดยตรงที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานตามที่ตั้งของโครงการต่างๆ โดยลูกค้าจะได้รับแบบฟอร์มการกรอกราคาและแบบบ้านที่เลือก (Demand) เพื่อที่ทางโครงการจะหาราคาขายที่ยอมรับได้จากจุดสมดุลของราคา (Book Building) ข้อดีคือสามารถตั้งราคาขายได้ราคาค่อนข้างดีจากหลักอุปสงค์และอุปทาน การก่อสร้างจะใช้ระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>77</sup> สั่งการติดต่อกับผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์ในเรื่องลำดับการจัดส่งและปริมาณการใช้งานตามที่กำหนด โดยจะกำหนดราคาและปริมาณเป็นรายปีและตั้งราคา กลางไว้ทั้งราคาและปริมาณที่จะใช้ เพื่อให้ผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์สามารถขยายกำลังการผลิต

<sup>77</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ล่วงหน้าได้ตามความเหมาะสมข้อดีคือบ้านสร้างก่อนขายทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับ และล่าช้า (Non Back Process) และประหยัดต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) อย่างต่อเนื่อง

**4. ระยะส่งมอบงาน** ระยะส่งมอบงาน บริษัทฯ มีนโยบายรักษาคุณภาพมาตรฐานของบ้านที่สร้างพร้อมทั้งคุณภาพของการบริการก่อนและหลังการขายที่ดี เพื่อรักษาผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขาย

โดยทั้ง 4 ขั้นตอนควบคุม ข้อมูล, รูปแบบสินค้า และการเงินผ่าน บริษัทฯ ส่วนกลาง โดยควบคุมการเงินและแบบก่อสร้าง ผ่านการทำระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ได้อย่างแม่นยำ โดย 4 ขั้นตอนจะส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบบริหารโครงการออนไลน์ ตลอดเวลาเพื่อให้ทางส่วนกลางสามารถประเมินความต้องการลูกค้าและเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

#### **4.1.3 การวิเคราะห์และสรุปรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)**

ผู้วิจัยสรุปรูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิได้ดังนี้ รูปแบบธุรกิจของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เปลี่ยนใหญ่ครั้งเดียวคือช่วงปี 2543 ที่เริ่มทำระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) การก่อสร้างแบบเฉพาะของบริษัท (ปี 2543 - 2555) เพื่อผลิตบ้านระดับกลางบนที่มีคุณภาพคือ “บ้านสร้างก่อนขาย” เพื่อช่วยแก้ปัญหาตามธรรมชาติของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์บ้านระดับกลางบนและก่อให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารจัดการที่มีความสามารถในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (Product and Service advantage) ในราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ ดังนี้

**1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด** จากการค้นคว้าและพัฒนา (Research & Develop) ในการรวบรวมข้อมูลอุปสงค์ (Demand) จากการเก็บข้อมูล ก่อน ระหว่างและหลังการขายอย่างต่อเนื่อง (Data Collection) และสังเคราะห์ข้อมูลอุปทาน (Supply) ออกมาเพื่อกำหนดการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ให้สัมพันธ์กับด้านสังคมและประชากรศาสตร์ (Demographic) ช่วยให้บริษัทเกิดการสังเคราะห์พัฒนาเฉพาะด้าน (Learning Curve) ในการตอบสนองความต้องการลูกค้าและ

พยากรณ์ออกมาล่วงหน้าโดยอาศัยฐานข้อมูลที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะในช่วงการพัฒนาแนวความคิดนั้นเป็นช่วงที่บริษัทสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าได้มากที่สุดโดยอาศัยต้นทุนน้อยที่สุด

**2. ช่วงวางแผนและออกแบบ** การค้นคว้าและพัฒนา (Research & Develop) และการทำระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ช่วยเก็บข้อมูลและพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสร้างความแตกต่างในสินค้าคือแบบบ้านมาตรฐานที่ผ่านทำการวิจัยโดยแยกรูปแบบบ้านออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ ลักษณะที่ว่างและการใช้งาน (Space & Function) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงส่วนมากจะเป็นโครงสร้างอาคาร และ ลักษณะแนวโน้มและแฟชั่น (Trend & Fashion) ส่วนมากจะเป็นรายละเอียดการออกแบบ (Detail Design) การกำหนดลักษณะที่ว่างและการใช้งาน (Space & Function) ไว้ ทำให้สามารถล๊อคสเป็ควัสดุและกำหนดกำลังการผลิตได้ล่วงหน้าเป็นรายปี โดยลดการสูญเสียและความผิดพลาดในขั้นตอนการออกแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำกระบวนการเหล่านี้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการวางแผนและออกแบบสินค้าที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้ลดต้นทุนที่สูญเสียจากแบบก่อสร้างที่ผิดพลาดและขั้นตอนการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process)

**3. ระยะเวลาโครงการ** ขั้นตอนการผลิตกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า (Operations) โดยระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ควบคุมต้นทุนและคุณภาพได้ดีกว่า ในการออกแบบบ้านในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดและการขายจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อนำมากำหนดเป็นโจทย์ของการออกแบบสินค้า และเมื่อดำเนินการออกแบบแล้วเสร็จ จะมีขั้นตอนของการตรวจสอบความคิดเห็นของลูกค้าก่อนการผลิตและเมื่อผลิตครบจำนวนจะทำการเปลี่ยนแบบบ้านเพื่อรักษาให้แบบก่อสร้างใหม่เสมอและตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control : QC) ก่อนการส่งมอบทุกครั้ง เพื่อรักษาความเชื่อมั่นในตราสินค้าอันจะนำไปสู่ภาพลักษณ์ของบริษัทที่ดี โดยนโยบายสร้างบ้านและอาคารชุดพักอาศัยก่อนขายทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุร่วมกันได้ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 1 ปี ทำให้ผู้รับเหมาเกิดความชำนาญจากการทำซ้ำและความมั่นใจในการขยายกำลังการผลิต

- 1.1) ป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ
- 1.2) ควบคุมต้นทุนและระยะเวลาก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน
- 1.3) บริษัทไม่มีข้อจำกัดในการผลิต เพราะบริษัทฯ จ้างผู้รับเหมาในการก่อสร้างซึ่งหากมีลูกค้ามาสั่งจองซื้อบ้านเพิ่มขึ้น ก็จะมีการจ้างผู้รับเหมาเพิ่มขึ้นด้วย

บ้านสร้างก่อนขาย โดยมีการตั้งราคาจากจุดสมดุลของราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ (Book Building) เมื่อรวมกับระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) นั้น สามารถเฝ้าคุ้อัตรการดูดซับสินค้าของบริษัทในทำเลและระดับราคาที่แตกต่าง โดยสามารถปรับราคาขายตามหลักอุปสงค์อุปทาน (Demand & Supply) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อดีคือบ้านสร้างก่อนขายทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process)

**4. ระยะส่งมอบงาน** รวมศูนย์กิจกรรมที่สามารถใช้ร่วมกันไว้ที่จุดเดียวและสื่อสารออกไปในทิศทางเดียวกันจากส่วนกลาง โดยภาพลักษณ์และข้อร้องเรียนจะรวมศูนย์เข้าสู่ส่วนกลางเพื่อประเมิน การกำหนดวิธีการตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างใกล้ชิด การขายทางบริษัทมุ่งเน้นเน้นให้ลูกค้า มาติดต่อโดยตรงที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานตามที่ตั้งของโครงการต่างๆเพื่อให้ได้ประสบการณ์ สัมผัสจริงก่อนซื้อ การนำระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) มาใช้ช่วยในเรื่องการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างใกล้ชิดทั้งยังสามารถขยายผล เรื่องดีและลดผลลัพธ์ข้อร้องเรียนตั้งแต่ยังเป็นเรื่องเล็กน้อย

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ที่ใช้ ระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ช่วยลดการ สูญเสียทรัพยากรจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Work Process) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถ ควบคุมกิจกรรมทั้งสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ, การผลิต, การส่งมอบ และการบริการหลังการขายที่มีการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในทุกขั้นตอน สร้างความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) และการทำวิจัยความต้องการลูกค้าอย่าง ต่อเนื่องในทุกขั้นตอนสร้างความแตกต่างของการบริการ (Service Differentiation) และการนำ ราคาที่ลูกค้ายอมรับได้จากการทำการทดสอบราคาขาย (Book Building) ตั้งเป็นราคาขายนั้นคือ ราคากลางที่ลูกค้ายอมรับได้จากการมีส่วนเพิ่ม (Premium) ของคุณภาพ

ตามเป้าหมายของการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบน เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่ แตกต่างในราคาที่ลูกค้ายอมรับ

#### 4.2 ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

##### 1) การวิเคราะห์ความสำเร็จทางการเงินจากเอกสารข้อมูลทั่วไป

อัตราส่วนทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างจาก ภาพรวมอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4. 12 อัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของอุตสาหกรรมและของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)  
ระหว่างปี 2547 - 2555

|   |  | ภาพรวม<br>อุตสาหกรรม<br>อสังหาริมทรัพย์<br>ในตลาด<br>หลักทรัพย์แห่ง<br>ประเทศไทย | บริษัท แลนด์ แอนด์<br>เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)<br>: บ้านสร้างก่อนขาย<br>: ระบบบริหารโครงการ<br>ออนไลน์ (Online<br>Project Management<br>System : OPM) |
|---|--|--|---|
| รายได้ (Revenue)                                  | รายได้ (ล้านบาท)   | 1,000 - 27,000   | 6,500 - 23,000  |
| ต้นทุน (Cost)                                     | อัตราส่วนต้นทุนเบื้องต้นต่อรายได้รวม                     | 64%  | 65%   |
|   | อัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย<br>(SG&A) ต่อรายได้รวม | 15%  | 9%  |
| กำไร (Profit)                                     | อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวม                         | 36%  | 33%   |
|   | อัตราส่วนกำไรดำเนินงาน (EBITDA)<br>ต่อรายได้รวม          | 21%  | 24%   |
|   | อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม                           | 14%  | 21%   |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) |  | 12%  | 16%   |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)  
และบริษัทอื่นๆในตลาดหลักทรัพย์ไทย ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน. ตารางสรุปงบการเงิน.  
ระหว่างปี 2547-2555 แหล่งที่มา <http://www.set.or.th/>

สิ่งที่มีความแตกต่างอย่างมาก คือ อัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ต่อรายได้รวม ที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และส่งผลต่อกำไรดำเนินงานและกำไรสุทธิ

ในการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงิน 4 รายการคือ อัตราส่วนรายได้ อัตรากำไรสุทธิ อัตราต้นทุน และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return on Equity or ROE) ดังนี้

#### 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Increasing)

- รายได้ (Revenue Increasing) เพิ่มขึ้นในรูปแบบธุรกิจที่ 2 คือ 18,290 - 22,305 ล้านบาท รายได้เติบโตร้อยละ 22 ภายในระยะเวลา 9 ปี

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีรายได้ 2 รูปแบบ คือ รายได้จากการขายและรายได้จากเงินลงทุนร่วม ดังนี้

แผนภูมิที่ 4.16 อัตราส่วนรายได้จากการขายและรายได้จากเงินลงทุนร่วม ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

1. รายได้จากเงินลงทุนใน บริษัทร่วมและการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีสินค้าที่เป็นอสังหาเพื่อการเช่า อยู่ในเขตทำเลที่เล็งเห็นว่ามีศักยภาพในอนาคต (Prim Area) นั้นในระยะยาวทำให้ง่ายต่อการปรับราคาขึ้นอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การเอาชนะภาวะเงินเฟ้อได้ เพราะเป็นที่ดินในเขตนี้เป็นทรัพยากรที่ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้

2. รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขาย รายได้สินค้าหลัก คือ บ้านเดี่ยวสร้างเสร็จก่อนขาย และรายได้จากสินค้ารอง คือ ทาวน์เฮ้าส์ และคอนโดในระดับกลางบน

การวางอัตราส่วนแนวราบสินค้าหลัก (Core Product) คือ บ้านเดี่ยวสร้างเสร็จก่อนขายทำให้มีกระแสเงินสดต่อเนื่องจากการสร้างแล้วทยอยโอน ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตอัตราส่วนระดับรายได้จากบ้านเดี่ยวสร้างเสร็จก่อนขาย 12,000 - 20,000 ล้านบาท แต่รายได้เติบโตมาจากคอนโดและทาวน์เฮ้าส์เป็นหลัก โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 2552 ได้เริ่มเพิ่มอัตราส่วนสินค้าแนวสูงมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะได้อัตรากำไรขั้นต้นดีกว่าและเป็นกระแสในอนาคตที่คอนโดติดรถไฟฟ้ามีความจำเป็นมากกับชีวิตคนเมือง

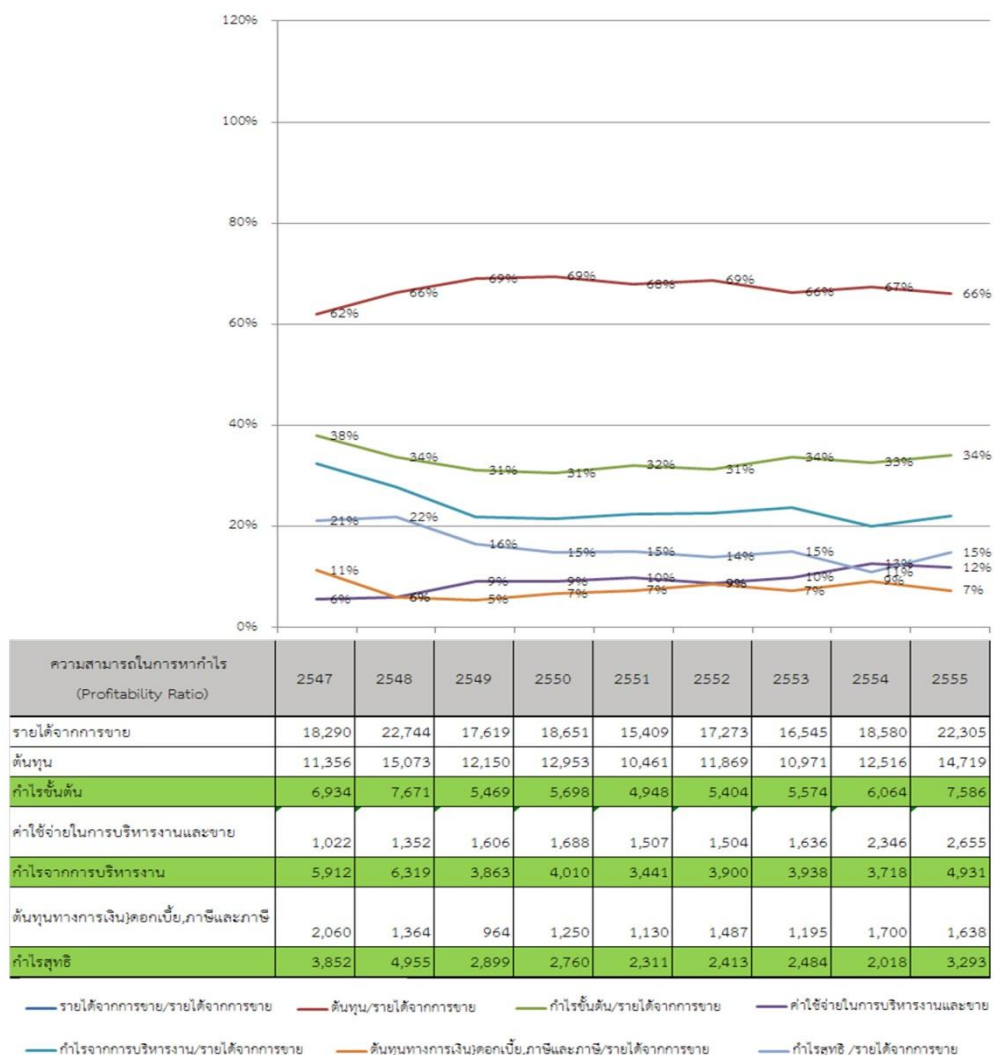
แผนภูมิที่ 4. 17 อัตราส่วนรายได้จากการขายสินค้าต่างๆ ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

## 2) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction)

แผนภูมิที่ 4. 18 ความสามารถในการทำกำไรจากการขายอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

- มีต้นทุนขั้นต้นเติบโตจาก 11,356 – 14,719 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 30 (2547 - 2555) และอัตราส่วนต้นทุนขั้นต้นเทียบกับรายได้จากการขาย เติบโตร้อยละ 4 แต่รายได้เติบโตร้อยละ 22
- ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ที่เป็นต้นทุนที่ควบคุมได้โดยตรงภายในองค์กร ซึ่งต้นทุนที่ลดนี้ได้เพิ่มกำไรแก่ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) โดยตรง เติบโตจาก 1,022 – 2,655 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 60 และอัตราส่วนต้นทุน

ค่าบริหารและการขาย (SG&A) เทียบกับรายได้จากการขาย เดบิตจากร้อยละ 6 ไปสู่ร้อยละ 12 (2547 - 2555) เพิ่มขึ้นน้อยกว่าที่รายได้เดบิตจากร้อยละ 22

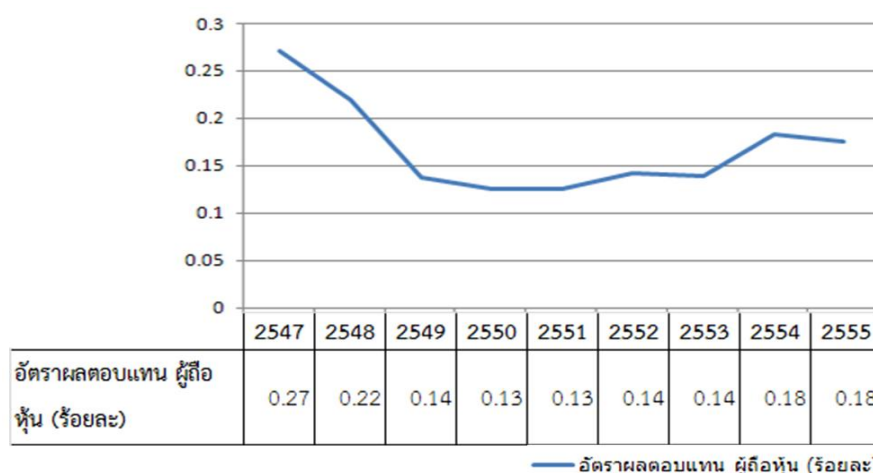
- ต้นทุนทางการเงินเช่นดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อมและค่าตัดจำหน่าย ลดลงจาก 2,060 – 1,638 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 20 และอัตราส่วนต้นทุนทางการเงิน, ดอกเบี้ย, ภาษี และภาษีเทียบกับรายได้จากการขายลดลงจากร้อยละ 11 ไปสู่ร้อยละ 7 (2547 - 2555)

### 3) การเพิ่มขึ้นของกำไร (Profit Increasing)

- กำไรขั้นต้นเดบิตจากร้อยละ 6,934 – 7,586 ล้านบาท เดบิตจากร้อยละ 9 (2547 - 2555) และอัตราส่วนกำไรขั้นต้นเทียบกับรายได้เดบิตลดลงจากร้อยละ 38 - 34 (2547 - 2555)
- กำไรจากการปฏิบัติงาน (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization : EBITDA : กำไร ก่อน ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย) เดบิตลดลงจาก 5,912 – 4,931 ล้านบาท เดบิตลดลงร้อยละ 17 (2547 - 2555) และอัตราส่วนกำไรจากการปฏิบัติงาน (EBITDA) เทียบกับรายได้เดบิตลดลงจากร้อยละ 32 - 22 (2547 - 2555)
- กำไรสุทธิเดบิตลดลงจาก 3,852 – 3,293 ล้านบาท เดบิตลดลงร้อยละ 14 (2547 - 2555) และอัตราส่วนกำไรสุทธิเทียบกับรายได้เดบิตลดลงจากร้อยละ 21 - 15 (2547 - 2555)

### 4) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE)

แผนภูมิที่ 4. 19 อัตราผลตอบแทน ผู้ถือหุ้น (ร้อยละ) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) .ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547 – 2555



- อัตราผลตอบแทน ผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) (ร้อยละ) อยู่ในช่วงร้อยละ 18 – 27 (2547 - 2555) ลดลงจากร้อยละ 9 เนื่องจากส่วนของผู้ถือหุ้นเติบโตร้อยละ 42 ต่อปี จากกำไรสุทธิที่มีจำนวนมากและนำกลับไปสะสมในส่วนของผู้ถือหุ้นทบต้น

#### 4.2.1 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารบริษัทต่อความสำเร็จทางการเงินของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

##### 1) การบริหารวินัยในการบริหารอัตราส่วน หนี้สินต่อทุน (Debt / Equity Ratio : DE)

การบริหารอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt / Equity Ratio : DE) ร้อยละ 1 ต่อ 1 ดีที่สุด แต่ให้มองหนี้ที่มีดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเข้ามาด้วย เช่น เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้น จากสถาบันการเงิน, ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี ฯลฯ เพราะเป็นหนี้เงินกู้ส่วนใหญ่ จึงมีภาระดอกเบี้ยผูกพัน

##### 2) แนวคิดในการบริหารหนี้ที่มีดอกเบี้ยคิดเป็นร้อยละเท่าไร ของ กำไร ก่อน ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization : EBITDA) จึงพอเหมาะ

ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานทางการเงินเบื้องต้นจาก อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity ratio : D/E) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานทางการเงินจากการแยกประเภทหนี้สินที่มีดอกเบี้ยและไม่มีดอกเบี้ย เทียบต่อความสามารถในการทำกำไรเทียบเคียงกำไร ก่อน ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization : EBITDA) ที่กิจการทำได้เพราะเป็นกำไรที่ใกล้เคียงเงินสดที่กิจการทำได้ เนื่องจากกิจการสามารถทำกำไรที่เป็นเงินสดและยังสามารถจ่ายหนี้ที่มีดอกเบี้ยภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย = กำไร ก่อน ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) ต่อ หนี้ที่มีดอกเบี้ยจ่าย ปกติไม่ควรเกินร้อยละ 1 ต่อ 1

ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างขยายความ สมมติกิจการหนึ่งมีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity ratio : D/E) ร้อยละ 1 ต่อ 1 และกู้เงินมาลงทุนแล้วดอกเบี้ยจ่ายคือ

ดอกเบี้ยเงินกู้แบบมีระยะเวลา (Minimum Loan Rate : MLR) ร้อยละ 5 ในกรณีที่อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของเจ้าของ (Debt to Equity ratio : D/E) แสดงว่า กิจการจำเป็นต้องทำเงินสดและกำไรสุทธิในส่วนของกำไรจ่ายดอกเบี้ยมากกว่า ร้อยละ 5 (สามารถจ่ายดอกเบี้ยได้) แต่ในการประกอบธุรกิจมีปัจจัยความเสี่ยง เงินเพื่อ ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร (SG&A) ฯลฯ ที่ต้องนำไปคำนวณรวมอยู่ด้วยในต้นทุน ถ้าลงทุนแล้วกำไรและเงินสดจากการบริหารงานที่ได้้น้อยกว่าและระยะเวลายาวนานกว่าดอกเบี้ยจ่าย แสดงว่าการบริหารกิจการมีความเสี่ยงและไม่คุ้มค่าในทางการเงิน ในการประกอบกิจการก็ไม่คุ้มค่าที่จะลงทุนเพราะส่วนทุนจะลดลงอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวเป็นการทำให้กำไรสะสมของผู้ถือหุ้นลดลงอย่างต่อเนื่อง

### 3) วินัยในการรักษาอัตราส่วน ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) ต่อยอดขาย

- อัตราส่วน ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร(SG&A) ต่อยอดขาย (Revenue) ร้อยละ 12 ถือว่าดีในระดับที่ยอมรับได้
- อัตราส่วน ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร(SG&A) ต่อยอดขาย (Revenue) ร้อยละ 15 เริ่มส่งสัญญาณทางการเงินต้องปรับปรุงด่วน
- อัตราส่วน ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร(SG&A) ต่อยอดขาย (Revenue) ร้อยละ 20 ไม่ควรทำโครงการ

โดยบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มองในเรื่องการส่งผ่านงาน (Workflow) มีความซ้ำซ้อนของเนื้องาน จึงได้ลดเนื้องานตรงนี้ลง และการตัดงานบางส่วนออกมาสู่ซัพพลายเออร์นอกองค์กร (Outsource Supplier) เนื่องจากการขยายโครงการต้องเพิ่มจำนวนพนักงานและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายล่วงหน้าการขาย ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) เติบโตก่อนรายได้ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จึงได้ทำการลดต้นทุนในส่วนนี้อย่างต่อเนื่อง เพราะค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) คือ ต้นทุนคงที่ (Fix Cost) ที่กิจการต้องจ่ายตลอดเวลาและเติบโตมากขึ้นตามเงินเดือนของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้เป็นไปตามธรรมชาติของอุตสาหกรรม และวัฏจักรในแต่ละช่วงของกิจการ แต่การลดค่าใช้จ่ายในการ

ขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) อยู่เสมอคือสิ่งที่ควรทำอย่างต่อเนื่อง เพราะการประหยัดต้นทุนร้อยละ 1 มีคุณค่าเท่ากับการทำกำไรได้มากขึ้นร้อยละ 1

#### 4) แนวคิดในการรักษาอัตราการเติบโตที่เหมาะสมของรายได้

ห้ามลงทุนเกินตัว ไม่มีสูตรสำเร็จ แต่ปรับตัวตามภาวะการของตลาด เพราะในแต่ละส่วนแบ่งการตลาด (Segment) ที่กิจการเข้าไปลงทุนมีอัตราการเติบโตและจุดอิมิตัวไม่เท่ากัน และมีปัจจัยอื่นๆที่แตกต่างกัน รวมไปถึงความถนัดในการสร้างสินค้าและบริการ (Product) ให้ตอบโจทย์ของกิจการที่แตกต่างกัน การเติบโตของกิจการในส่วนของอุปทาน (Supply) จึงควรสัมพันธ์กับความสามารถในการรองรับของกลุ่มลูกค้าหลักในส่วนของอุปสงค์ (Demand)

#### 4.2.2 การวิเคราะห์และสรุปความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

1) ความสำเร็จทางการเงินของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ที่โดดเด่น คือการลดต้นทุนในทุกขั้นตอนจากระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) แต่รักษาคุณภาพของสินค้าในทุกขั้นตอนการผลิตเท่าเดิม โดย

- รายได้เติบโตร้อยละ 22
- ต้นทุนอัตราส่วนต้นทุนขั้นต้นเทียบกับรายได้จากการขาย เติบโตร้อยละ 4
- ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) เติบโตร้อยละ 6
- ต้นทุนทางการเงิน เช่น ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย เติบโตร้อยละ 7

2) ผู้วิจัยสังเกตว่า ต้นทุน 3 ทาง ในอัตราส่วนต้นทุนเมื่อเทียบกับรายได้จากการขายเติบโตน้อยกว่าการเติบโตของรายได้ การที่ต้นทุนลดลงแต่ยอดขายเติบโตขึ้นส่งผลให้มีการเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนกำไร (Profit Increasing) ทั้งอัตราผลตอบแทน ผู้ถือหุ้น (ร้อยละ) ROE อยู่ในช่วงร้อยละ 18 – 27 (2547 - 2555) ลดลงจากร้อยละ 9 เนื่องมาจากส่วนของผู้ถือหุ้นเติบโตร้อยละ 42 และปันผลออกมาเฉลี่ยร้อยละ 34 ของกำไรสุทธิอย่างสม่ำเสมอ

3) วินัยทางการเงินที่เข้มงวด โดยมีค่าเฉลี่ยอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (ร้อยละ) 79 ซึ่งถือว่าน้อยมากในอุตสาหกรรมที่มีค่าเฉลี่ยอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (ร้อยละ) 200 ซึ่งการที่มีค่าเฉลี่ยอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนน้อยนั้น แสดงถึงอำนาจต่อรองกับ ซัพพลายเออร์และการเกิดการประหยัดต่อต้นทุน (Economy of Scale)

#### 4.3 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

##### 4.3.1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

จากผลการวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของบริษัทโดยเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยมีการวิเคราะห์ ดังนี้

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบน โดยสินค้าหลัก คือ บ้านสร้างก่อนขาย (ปี 2543 - 2555) โดยเฉพาะบ้านเดี่ยวระดับกลางบน โดยควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดพร้อมจัดตั้งทีมวิจัยและพัฒนาควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การขายทั้งก่อน ระหว่าง หลัง ในการเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมการบริหารทุกขั้นตอน<sup>78</sup> เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value Money) การส่งมอบสินค้าและบริการที่แตกต่างในราคาที่ลูกค้ายอมรับ โดยลดกรอบระยะเวลาการก่อสร้างทำให้ก่อสร้างและส่งมอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) และควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิต

- ผู้นำด้านความแตกต่างในการสร้างมูลค่าของความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในด้านความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation)

<sup>78</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. 3.3.คุณภาพของสินค้า. 4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. (ก)ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์. 1)การออกแบบสินค้า. ."

- คุณค่าของสินค้า บ้านสร้างก่อนขาย ที่มีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control : QC) ในทุกขั้นตอนการผลิต และลูกค้าได้เห็นก่อนซื้อจริงๆ สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ และการส่งมอบที่รวดเร็ว
- คุณค่าของบริการการดูแลหลังการขาย (After Sale Service) ที่ส่งเสริมความเชื่อมั่นของลูกค้ามาอย่างยาวนาน<sup>79</sup>
- ผู้นำนวัตกรรมการบริหารองค์ความรู้ทางการบริหาร (Knowledge Management) โดยมีความเชี่ยวชาญในบ้านสร้างก่อนขายโดยเฉพาะบ้านเดี่ยว ให้คนรายได้ปานกลางถึงสูงในตลาดระดับราคากลางบน ที่ความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีในขั้นตอนต่างๆ สำคัญมากกว่าราคา

#### 1) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) สูงที่สุดในอุตสาหกรรม

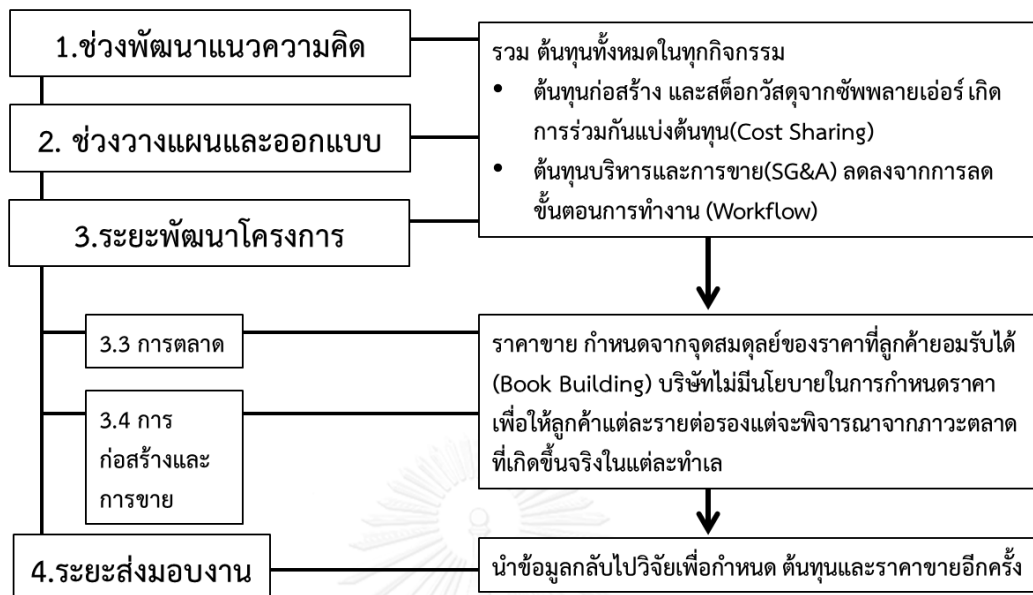
บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) สูงที่สุดในอุตสาหกรรม โดย

$$\text{กำไรสุทธิ} = \text{กำไรที่หักต้นทุนทุกอย่างหมดแล้ว} = \text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุนเบื้องต้น} - \text{ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG\&A)} - \text{ต้นทุนภาษี, ดอกเบี้ย, ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย}$$

โดยรูปแบบรายได้หลักมาจากสินค้า คือ บ้านสร้างก่อนขาย ที่มีข้อดีในการกำหนดโครงสร้าง  
ดังนี้

<sup>79</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน."

แผนภูมิที่ 4. 20 แนวความคิดในการอธิบายอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2543.

การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

- ราคาขายกำหนดจากการหาจุดสมดุลของราคาที่ถูกค้ายอมรับได้ (Book Building) บริษัทไม่มีนโยบายในการกำหนดราคาเพื่อให้ลูกค้าแต่ละรายต่อรองแต่จะพิจารณาจากภาวะตลาดที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละทำเล การยอมรับในมูลค่าของสินค้าเมื่อเทียบกับราคาของผู้บริโภคต้องจ่าย (Value of Money)<sup>80</sup> และการตั้งราคาขายในการรวมต้นทุนทุกส่วนอยู่ในราคาขายเรียบร้อยแล้ว ทำให้ไม่มีต้นทุนแฝงในส่วนอื่นมาหักลบตอนหลัง<sup>81</sup>
- ต้นทุนเบื้องต้นหลักคือค่าก่อสร้างในส่วนของแรงงานและวัสดุ การใช้ระบบผลิตจำนวนมาก(Mass Production Platform) ผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์

<sup>80</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 4.ด้านการกำหนดราคาขาย. ."

<sup>81</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. ."

(Online Project Management System : OPM)<sup>82</sup> เพื่อใช้ดำเนินงานภายในองค์กรระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายก่อสร้าง กลุ่มโครงการฯ รวมถึงการใช้งานร่วมกันกับกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างและบริษัทฯ ทำให้เกิดการขยายกำลังการผลิตได้สะดวกและสามารถแบ่งปันต้นทุนกำลังการผลิตกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing) และบ้านสร้างก่อนขาย ทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process)

- ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ที่เป็นต้นทุนที่ควบคุมได้โดยตรงภายในองค์กร ลดลงจากการสั่งสมเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Curve) และลดความสูญเสียจากกระบวนการบริหาร โดยลดขั้นตอนงาน (Workflow) ของงานที่ซ้ำซ้อน และไม่จำเป็น บ้านสร้างก่อนขายที่มีการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต (Quality Control) ทำให้ยอดยกเลิกการจองน้อย ทำให้ไม่ต้องนำสินค้ากลับมาทำการขายอีกครั้ง เป็นการลดต้นทุนในส่วนนี้โดยตรง
- ต้นทุนภาษี, ดอกเบี้ย, ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย เป็นไปตามกลไกการค้า การที่บริษัทไม่ทำการรับเหมาก่อสร้างเองทำให้ไม่ต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการรับเหมาก่อสร้าง ทำให้ค่าเสื่อมในส่วนของขยายกำลังการผลิตเพื่อรับเหมาก่อสร้างไม่มี และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้จึงเกิดจากการตั้งราคาขายตามกลไกของอุปสงค์และอุปทาน (Supply & Demand) และลดต้นทุนในทุกกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

## 2) ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) อยู่ที่ร้อยละ 9 ต่อยอดขาย ต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม

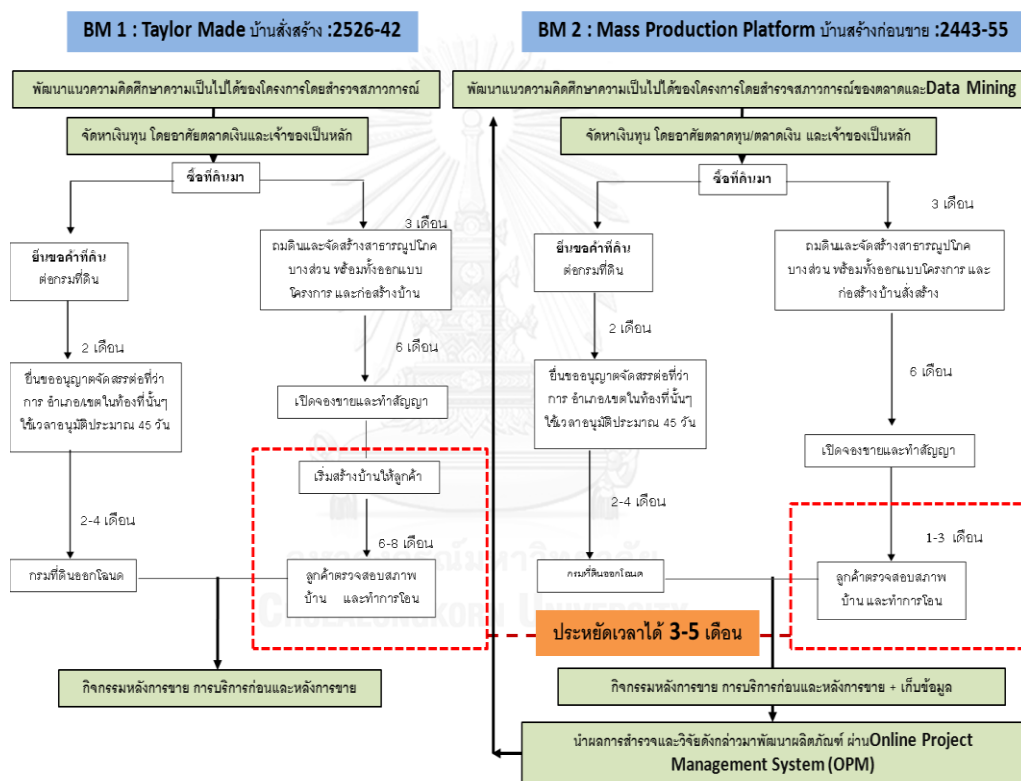
ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ที่เป็นต้นทุนที่ควบคุมได้โดยตรงภายในองค์กร ลดลงจากการสั่งสมเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Curve) และลดความสูญเสียจากกระบวนการบริหาร โดยลดขั้นตอนงาน (Workflow) ของงานที่ซ้ำซ้อน และไม่จำเป็น รวมไปถึงการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยเฉพาะการส่งมอบสินค้าและบริการสู่

<sup>82</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มลูกค้าหลักที่มีความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการสั่งสมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Curve) ลดความสูญเสียจากกระบวนการทำงาน

3) อำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ที่สูงมากและ การประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) จากการกระบวนการก่อสร้าง

แผนภูมิที่ 4. 21 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ธุรกิจที่ 1 บ้านสั่งสร้าง และรูปแบบธุรกิจที่ 2 บ้านสร้างก่อนขาย



ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2545. LHTF. 3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.บ้านสั่งสร้างและบ้านสร้างก่อนขาย . ส่วนที่ 2 หน้า15

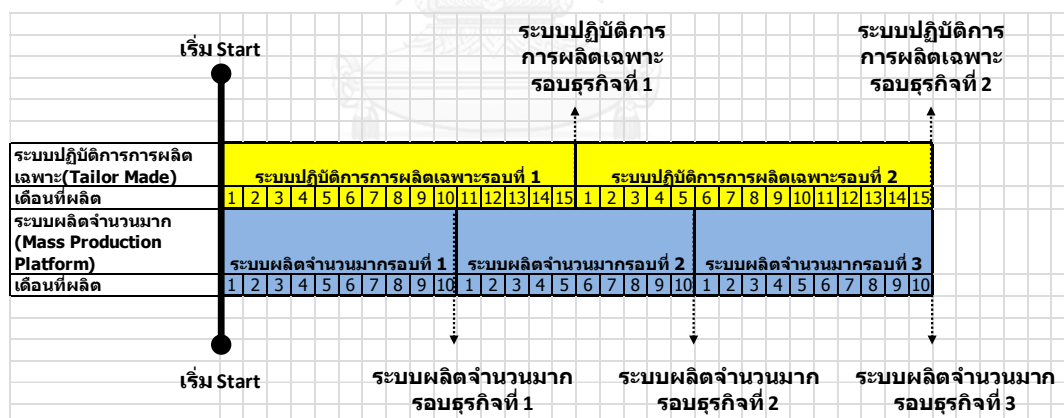
- ลดต้นทุนการผลิตจากการสร้างบ้านจำนวนมากในคราวเดียวกัน ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ที่สูงมาก
- การประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ธุรกิจที่ 1 ระบบปฏิบัติการการผลิตเฉพาะ (Taylor Made) ที่สินค้าหลัก คือ บ้านสั่งสร้าง ระยะเวลาผลิตและส่งมอบอยู่ที่ 15 – 17 เดือน และรูปแบบ



ธุรกิจที่ 2 ระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ระยะเวลาผลิตและ  
ส่งมอบอยู่ที่ 10 – 13 เดือน และสินค้าหลัก คือ บ้านสร้างก่อนขาย ทำให้เร่งความเร็ว  
ของกระบวนการส่งมอบสินค้าให้เร็วขึ้นอย่างน้อย 3 เดือน การประหยัดและลดต้นทุน  
ระยะเวลาในการส่งมอบ โดยรูปแบบธุรกิจที่ 2 ระบบผลิตจำนวนมาก (Mass  
Production Platform) สามารถเร่งรอบระยะเวลาผลิตและส่งมอบรวดเร็วกว่า อยู่ที่ 4  
– 5 เดือน

- รอบธุรกิจที่เร็วขึ้น โดยผู้วิจัยได้กรอบระยะเวลานำมาเรียงรอบธุรกิจกันดู พบว่าใน  
30 เดือน ระบบปฏิบัติการการผลิตเฉพาะ (Tailor Made) ทำรอบธุรกิจได้ 2 รอบ  
และระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ทำรอบธุรกิจได้ 3 รอบ  
รอบการขายระบบผลิตจำนวนมากที่หมุนเร็วขึ้นมากกว่าระบบปฏิบัติการการผลิต  
เฉพาะร้อยละ 50 การที่มีรอบธุรกิจที่เร็วขึ้นทำให้รอบการหมุนของกำไรกลับมาเร็ว  
ขึ้นและทำกำไรได้มากขึ้นในเวลาเท่าเดิม

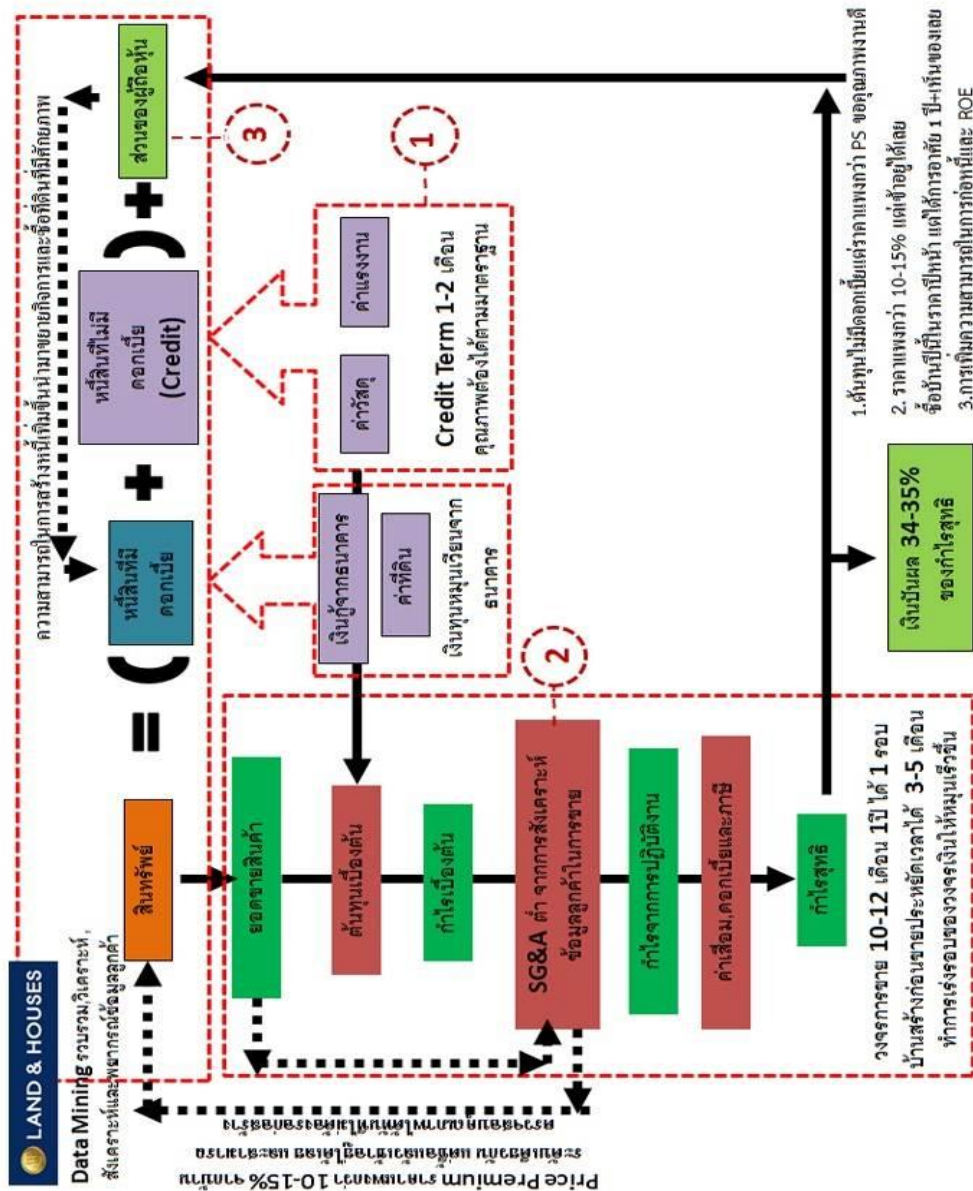
แผนภูมิที่ 4. 22 เปรียบเทียบรอบธุรกิจของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ธุรกิจที่ 1 บ้านสร้าง และ  
รูปแบบธุรกิจที่ 2 บ้านสร้างก่อนขาย



ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี  
2545. LHTF. 3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.บ้านสร้างและบ้านสร้างก่อนขาย . ส่วนที่ 2 หน้า15

4) ผู้วิจัยสรุปผลจากการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 4. 23 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงินบริษัท LH ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี2547-2555

ผู้วิจัยสรุปผลจากการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ตามกระบวนการรับรู้รายได้ทางบัญชี 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

**4.1) ในวงกลมที่ 1** ในงบดุล มีสูตรดังนี้ **สินทรัพย์ = (หนี้สินหมุนเวียน + หนี้สินไม่หมุนเวียน) + ส่วนของผู้ถือหุ้น** โดย

- หนี้สินหมุนเวียน (หนี้สินที่ต้องชำระมากกว่า 1 ปี มีดอกเบี้ย เช่น เงินกู้จากธนาคารและค่าที่ดิน)
- หนี้สินไม่หมุนเวียน (หนี้สินที่ต้องชำระภายใน 1 ปี ไม่มีดอกเบี้ย เช่น ค่าวัสดุและค่าแรงงาน)
- ส่วนของผู้ถือหุ้น คือ ส่วนที่ผู้ถือหุ้นเริ่มต้นธุรกิจ + กำไรสะสมหลังหักปันผลแล้วทบในแต่ละปี

ส่วนของผู้ถือหุ้นนำมาสร้างเป็นความสามารถในการก่อหนี้ โดยหนี้ที่นำไปใช้ คือ ค่าที่ดินขยายโครงการ คือ “บ้านสร้างก่อนขาย” โดยมีกลุ่มลูกค้าหลักในระดับกลางบน มีการคำนวณ และลดขั้นตอนการก่อสร้างในระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านการทำระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process) สามารถขยายกำลังการผลิตได้สะดวกและสามารถแบ่งปันต้นทุนกำลังการผลิตกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing) และประหยัดต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) อย่างต่อเนื่อง โดย “บ้านสร้างก่อนขาย” ทำให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control : QC) ก่อนการส่งมอบทุกครั้ง ช่วยลดอัตราการยกเลิกการจอง (Rejection Rate) ได้เป็นอย่างดี

**4.2) ในวงกลมที่ 2** ในงบกำไรขาดทุน

- ต้นทุนเบื้องต้นหลัก คือ ค่าก่อสร้างในส่วนของแรงงานและวัสดุ การใช้ระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) เพื่อใช้ดำเนินงานภายในองค์กรระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายก่อสร้าง กลุ่มโครงการฯ รวมถึงการใช้ทำงานร่วมกันกับกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างและบริษัทฯ ทำให้เกิดการขยายกำลังการผลิตได้สะดวก และสามารถแบ่งปันต้นทุนกำลังการผลิตกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing) และสามารถควบคุมต้นทุนคงที่ โดยบริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุทั้งราคา, จำนวน ฯลฯ ได้ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 1 ปี และกระบวนการส่งมอบในส่วนของการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process)

- ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ที่เป็นต้นทุนที่ควบคุมได้โดยตรงภายในองค์กร ลดลงจากการสั่งสมเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Curve) และลดความสูญเสียจากกระบวนการบริหาร โดยลดขั้นตอนงาน (Workflow) ของงานที่ซ้ำซ้อน และไม่จำเป็น

**4.3) ในวงกลมที่ 3** การนำกำไรสุทธิไปขยายส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มขึ้นและส่งผลไปต่อความสามารถในการขยายกิจการ โดยปันผลออกมาร้อยละ 34 และนำส่วนคงเหลือร้อยละ 66 ไปเก็บสะสมในกำไรสะสมในส่วนของผู้ถือหุ้น หากส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นปีละ ร้อยละ 10 การที่จะรักษาอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) ให้เท่าเดิมในปีถัดไป จำเป็นจะต้องมีผลกำไรสุทธิโตร้อยละ 10 ตามไปด้วย เพราะปีที่ 2 จะใช้ปีฐานเป็นร้อยละ 100 + กำไรสะสมในปีที่ 1 10 = ปีฐานถัดไป 110 นั่นจึงแสดงว่าการรักษาอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) ระดับสูงอย่างต่อเนื่องยาวนานนั้น บริษัทจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันที่คงทน (Durable Competitive Advantage : DCA) ที่สูง (DCA) และแข็งแกร่งมากกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยยะสำคัญ จึงจะสามารถรักษาอัตรากำไรนี้ได้ในระยะยาว<sup>83</sup>

โดยสิ่งที่สำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่คงทน (Durable Competitive Advantage : DCA) ที่คงทนคือการสร้างและส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าหรือแตกต่างจากคู่แข่งจากกระบวนการในโครงสร้างรูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) คือ

- ผู้นำด้านความแตกต่างในการสร้างมูลค่าของความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในด้านความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) ความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation)

- ผู้นำนวัตกรรมการบริหารองค์ความรู้ทางการบริหาร (Knowledge Management) ในส่วนแบ่งการตลาด (Segment) ที่มีความถนัด คือ บ้านเดี่ยวสร้างเสร็จก่อนขายให้คนรายได้ปานกลางถึงสูง ในตลาดระดับราคากลางบน ที่ความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีในขั้นตอนต่างๆ สำคัญมากกว่าราคา

<sup>83</sup> ประธานสมาคมสินเชื่อที่อยู่อาศัย สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล "รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษาบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพฤษภา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)(เพิ่มเติม ภาคผนวก ก)," (2555).

- บ้านสร้างก่อนขาย ลูกค้าได้เห็นก่อนซื้อจริงๆ สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ ก่อนการส่งมอบและมีความภูมิใจในการได้เป็นเจ้าของบ้านที่มีคุณภาพผ่านการตรวจสอบก่อนเข้าพักอาศัย
- บ้านสร้างก่อนขาย ทำให้ บริษัทสามารถลดต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) และนำมาเป็นส่วนลดให้กับลูกค้าผ่านการดูแลหลังการขาย (After Sale Service) ที่สั่งสมความเชื่อมั่นของลูกค้ามาอย่างยาวนาน<sup>84</sup>

#### 4.3.2 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารบริษัท

รูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) นั้น คือ การบริหารองค์ความรู้ทางการบริหาร (Knowledge Management) ในส่วนแบ่งการตลาด (Segment) ที่มีความถนัด คือ บ้านเดี่ยวสร้างเสร็จก่อนขายให้ คนรายได้ปานกลางถึงสูงในตลาดระดับราคากลางบน ผ่านระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) เพื่อผลิตบ้านระดับกลางบนที่มีคุณภาพคือ “บ้านสร้างก่อนขาย” (ปี 2543 - 2555) นั้นช่วยลดต้นทุนจากการลดกระบวนการทำงาน (Discount Node Work Process) เพื่อลดความสูญเสียทรัพยากรทั้งทางตรงและทางอ้อมในกระบวนการผลิต โดยใช้ระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) เป็นส่วนบริหารควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control : QC) ในทุกขั้นตอนการผลิต ทำให้สามารถผลิตได้เป็นจำนวนมากและมีคุณภาพ

#### 4.3.3 สรุป

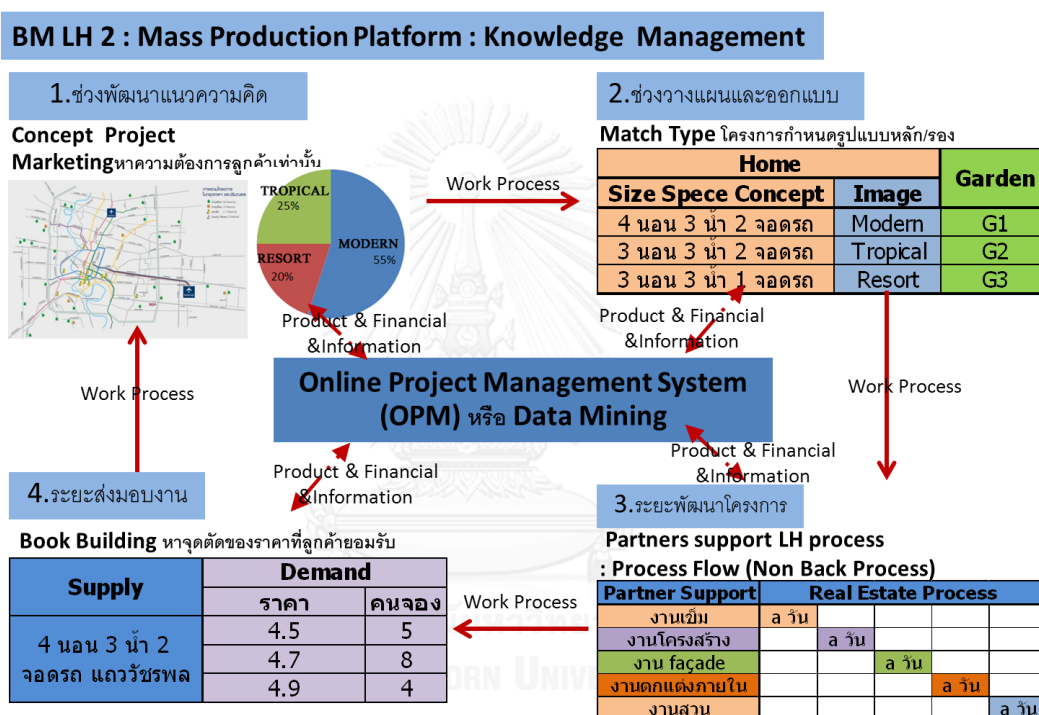
จากผลการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของบริษัทโดยเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยมีการวิเคราะห์ดังนี้

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบน โดยสินค้าหลัก คือ บ้านสร้างก่อนขาย (ปี 2543 - 2555) โดยเฉพาะบ้านเดี่ยวระดับกลางบน โดยควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดพร้อมจัดตั้งทีมวิจัยและพัฒนาควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การขายทั้งก่อน ระหว่าง หลัง ในการเก็บข้อมูล

<sup>84</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. 3.3.คุณภาพของสินค้า. 4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. (ก)ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์. 1)การออกแบบสินค้า. "

และพัฒนานวัตกรรมการบริหารทุกขั้นตอน<sup>85</sup> เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value Money) การส่งมอบสินค้าและบริการที่แตกต่างในราคาที่ลูกค้ายอมรับ โดยลดกรอบระยะเวลาการก่อสร้างทำให้ก่อสร้างและส่งมอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) และควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิตในระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>86</sup> ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) (ปี 2543 - 2555)

แผนภูมิที่ 4. 24 แนวความคิดระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555



ที่มา : สัมภาษณ์, คุณอนันต์ อิศวโกติน .ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).วันที่ 22 มิถุนายน 2558.เวลา 17.00 – 20.00 น.

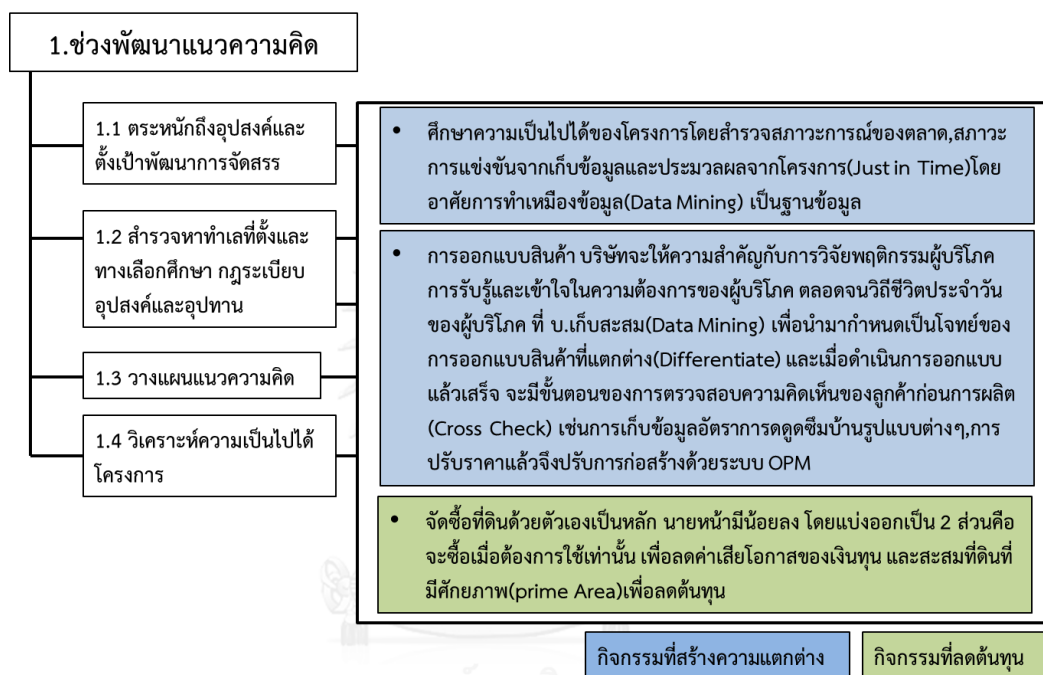
1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด จากการค้นคว้าและพัฒนา (Research & Develop) ในการรวบรวมข้อมูลอุปสงค์ (Demand) จากการเก็บข้อมูล ก่อน ระหว่าง และหลังการขายอย่างต่อเนื่อง (Data Collection) และสังเคราะห์ข้อมูลอุปทาน (Supply) ออกมาเพื่อกำหนดการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ให้สัมพันธ์กับด้านสังคมและประชากรศาสตร์ (Demographic) ช่วยให้บริษัทเกิดการสั่งสมการพัฒนาเฉพาะด้าน (Learning Curve) ในการตอบสนองความต้องการลูกค้าและ

<sup>85</sup> ibid.

<sup>86</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

พยากรณ์ออกมาล่วงหน้า โดยอาศัยฐานข้อมูลที่สั่งสมมาอย่างยาวนานทำให้เกิดความแม่นยำในการผลิตสินค้าที่ตอบโจทย์ของกลุ่มลูกค้าและลดต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการกระบวนการผลิตที่ไม่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้า คือ สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate) โดยเฉพาะในช่วงการพัฒนาแนวความคิดนั้นเป็นช่วงที่บริษัทสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าได้มากที่สุดโดยอาศัยต้นทุนน้อยที่สุด

**แผนภูมิที่ 4. 25** แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในช่วงพัฒนาแนวความคิดของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 – 2555



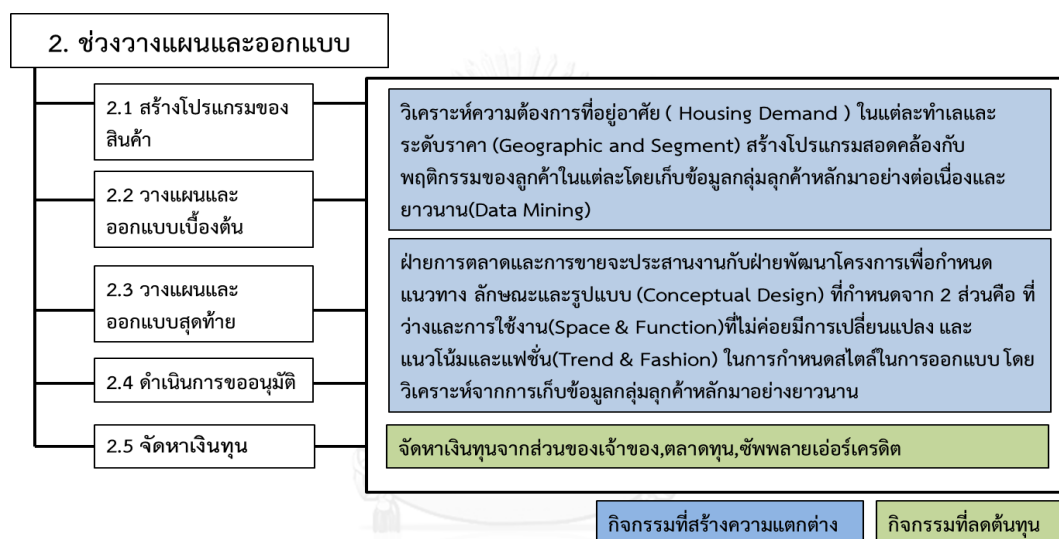
**ที่มา :** วิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงินบริษัทบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี2547-2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

**2. ช่วงวางแผนและออกแบบ** การค้นคว้าและพัฒนา (Research & Develop) และการทำระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ช่วยเก็บข้อมูลและพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการก่อสร้างอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะการสร้าง ความแตกต่างในสินค้าคือแบบบ้านมาตรฐานที่ผ่านทำการวิจัยโดยแยกรูปแบบบ้านออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ ลักษณะที่ว่างและการใช้งาน (Space & Function) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงส่วนมากจะเป็นโครงสร้างอาคาร และลักษณะแนวโน้มและแฟชั่น (Trend & Fashion) ส่วนมากจะเป็นรายละเอียดการออกแบบ (Detail Design) การกำหนดลักษณะที่ว่างและการใช้งาน (Space & Function) ไว้ ทำให้สามารถระบุความ



ต้องการของวัสดุ และกำหนดกำลังการผลิตได้ล่วงหน้าเป็นรายปี ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Control) โดยลดการสูญเสีย และความผิดพลาดในขั้นตอนการออกแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำกระบวนการเหล่านี้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการวางแผนและออกแบบสินค้า ให้แก่กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง คือสิ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate) ไม่มีขั้นตอนที่ย้อนกลับและลดแบบก่อสร้างที่ไม่ตอบโจทย์ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนที่ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

**แผนภูมิที่ 4. 26** แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในช่วงวางแผนและออกแบบ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555



**ที่มา :** วิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงินบริษัทบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี2547-2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

**3. ระยะพัฒนาโครงการ** ขั้นตอนการผลิตกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า (Operations) โดยระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ควบคุมต้นทุนและคุณภาพได้ดีกว่า ในการออกแบบบ้านในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดและการขายจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการ เพื่อนำมากำหนดเป็นโจทย์ของการออกแบบสินค้า และเมื่อดำเนินการออกแบบแล้วเสร็จ จะมีขั้นตอนของการตรวจสอบความคิดเห็นของลูกค้าก่อนการผลิตและเมื่อผลิตครบจำนวนจะทำการเปลี่ยนแบบบ้านเพื่อรักษาให้แบบก่อสร้างใหม่เสมอและตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control : QC) ก่อนการส่งมอบทุกครั้ง เพื่อรักษาความเชื่อมั่นในตราสินค้าอันจะนำไปสู่ภาพลักษณ์ของบริษัทที่ดี โดยนโยบายสร้างบ้านและอาคารชุดพักอาศัยก่อนขายทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุร่วมกันได้



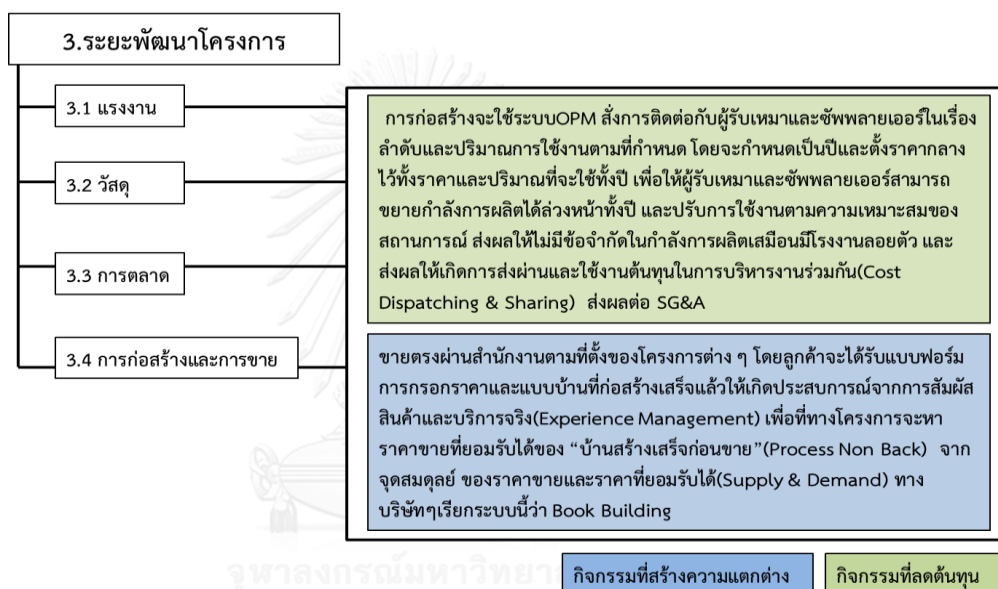
ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 1 ปี ทำให้ผู้รับเหมาเกิดความชำนาญจากการทำซ้ำและความมั่นใจในการขยายกำลังการผลิต

1.1) ป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ

1.2) ควบคุมต้นทุน และระยะเวลาก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน

1.3) บริษัทไม่มีข้อจำกัดในการผลิต เพราะบริษัทฯ จ้างผู้รับเหมาในการก่อสร้างซึ่งหากมีลูกค้ามาสั่งจองซื้อบ้านเพิ่มขึ้น ก็จะมีการจ้างผู้รับเหมาเพิ่มขึ้นด้วย

**แผนภูมิที่ 4. 27** แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในระยะพัฒนาโครงการ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555



**ที่มา :** วิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงินบริษัท.บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547 - 2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

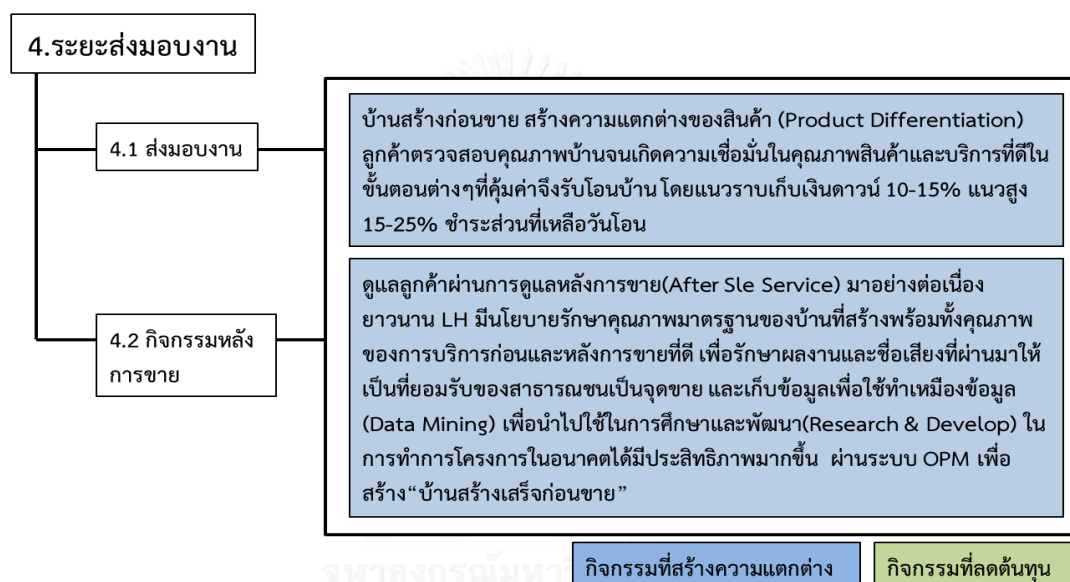
การตั้งราคาจากจุดสมดุลของราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ (Book Building) เมื่อขับเคลื่อนผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) มีความสามารถด้านการกำหนดราคาขาย เนื่องจากทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงก่อนการขาย สามารถปรับราคาขายตามหลักอุปสงค์อุปทาน (Demand & Supply) ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา<sup>87</sup> ได้อย่างมี

<sup>87</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. "

ประสิทธิภาพตั้งเป็นราคาขาย นั่นคือราคากลางที่ลูกค้ายอมรับได้จากการมีส่วนเพิ่ม (Premium) ของคุณภาพจากการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate)

**4. ระยะส่งมอบงาน** บริการหลังการขาย (After Sale Service) อย่างต่อเนื่องโดยรวมศูนย์กิจกรรมที่สามารถใช้ร่วมกันไว้ที่จุดเดียว และสื่อสารออกไปในทิศทางเดียวกันจากส่วนกลาง โดยภาพลักษณ์และข้อร้องเรียน จะรวมศูนย์เข้าสู่ส่วนกลางเพื่อประเมินการกำหนดวิธีการตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างใกล้ชิด

**แผนภูมิที่ 4. 28** แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ในระยะส่งมอบงาน ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555



**ที่มา :** วิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงินบริษัท. บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547 - 2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การขายทางบริษัทมุ่งเน้นเน้นให้ลูกค้ามาติดต่อโดยตรงที่สำนักงานใหญ่ และสำนักงานตามที่ตั้งของโครงการต่างๆ เพื่อให้ได้ประสบการณ์สัมผัสจริงก่อนซื้อ และเก็บข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง และนำไปใช้ในการพัฒนาระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>88</sup> เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างใกล้ชิด และต่อเนื่องทั้งในโครงการปัจจุบันและอนาคตซึ่งจะสามารถสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate) และสามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Control)

<sup>88</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ที่ใช้ระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Work Process) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถควบคุมกิจกรรมทั้งสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ, การผลิต, การส่งมอบ และการบริการหลังการขายที่มีการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิต สร้างความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) โดยกระบวนการส่งมอบในส่วนของ การก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process) และการทำวิจัยความต้องการลูกค้าอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนสร้างความแตกต่างของการบริการ (Service Differentiation) และการนำราคาที่ลูกค้ายอมรับได้จากการทำการทดสอบราคาขาย (Book Building) ตั้งเป็นราคาขายนั้นคือ ราคากลางที่ลูกค้ายอมรับได้จากการมีส่วนเพิ่ม (Premium) ของคุณภาพ ทำให้อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) อยู่ที่ร้อยละ 21 สูงที่สุดในอุตสาหกรรม อีกทั้งสามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Control) และสามารถแบ่งปันต้นทุนกำลังการผลิตกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing) ส่งผลให้ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) อยู่ที่ร้อยละ 9 ต่ำสุดในอุตสาหกรรม

ตามเป้าหมายของการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดระดับราคากลางบน เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่แตกต่างในราคาที่ยอมรับ

## บทที่ 5

### รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

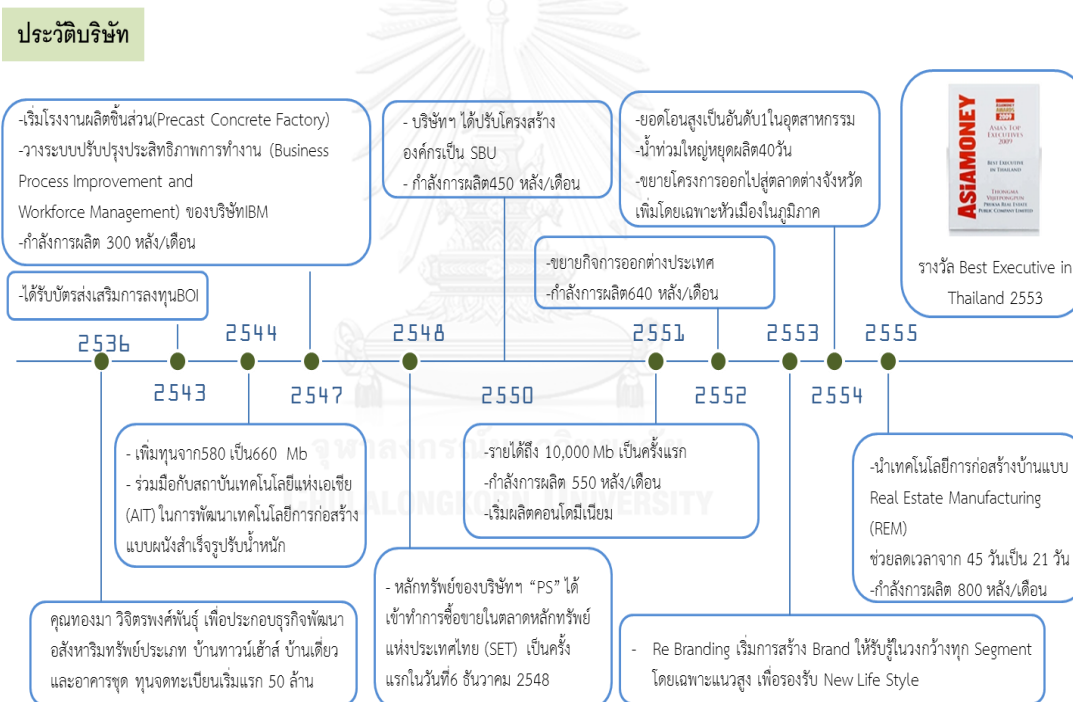
#### 5.1 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

##### 5.1.1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

##### 1) ข้อมูลทั่วไป

##### 1.1) ความเป็นมาของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 5. 1 ความเป็นมาของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2536 - 2555



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.

ลักษณะการประกอบธุรกิจ.ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2536 โดย นายทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์ เพื่อประกอบธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ประเภท บ้านทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และอาคารชุด ทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 50 ล้านบาท ทั้งนี้ นายทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์ ได้นำ ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ รับเหมาก่อสร้างให้แก่ทั้งภาครัฐและ

เอกชนมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับการมีทีมผู้บริหารมืออาชีพ และการว่าจ้างที่ปรึกษา จากบริษัทชั้นนำของประเทศในการพัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ รวมถึงการปรับกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง<sup>89</sup>

### 1.2) วิสัยทัศน์และพันธกิจบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ในด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นที่จะเป็นตราสินค้าอันดับหนึ่งในใจลูกค้าในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่อาศัย และก้าวขึ้นเป็น 1 ใน 10 ตราสินค้าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของทวีปเอเชีย ด้วยการสรรค์สร้างที่อยู่อาศัย ที่มีคุณค่า เพื่อทุกคนรอบครัว ได้สัมผัสความสุข ความอบอุ่น และชีวิตที่ดีขึ้นในทุกๆ วัน

- บริษัทฯ พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำ 1 ใน 10 ของภูมิภาคเอเชีย
- อัตราการเติบโตของรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ต่อปี
- กำไรสุทธิไม่น้อยกว่าร้อยละ 18 ต่อปี
- รายได้ 100,000 ล้านบาทภายในปี 2560<sup>90</sup>

### 1.3) รายละเอียดโครงสร้างผู้ถือหุ้น, ผู้บริหาร, บริษัทย่อย และองค์กร ของ บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ในด้านโครงสร้างผู้ถือหุ้น ของบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีเจ้าของผู้ก่อตั้งและมีผู้บริหารที่เป็นคนเดียวกัน คือ คุณทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์ โดยเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ร้อยละ 74

<sup>89</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ , ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ," (บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), ระหว่างปี 2547 - 2555).

<sup>90</sup> เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) , บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน). [http://บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด \(มหาชน\)-th.listedcompany.com/vision.html](http://บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)-th.listedcompany.com/vision.html).

ตารางที่ 5.1 โครงสร้างผู้ถือหุ้นของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ลำดับ | รายชื่อผู้ถือหุ้น <sup>(ก)</sup>               | จำนวนหุ้น            | %             |
|-------|--|----------------------|---------------|
| 1     | ครอบครัว วิจิตรพงศ์พันธุ์ <sup>(ข)</sup>       | 1,634,465,300        | 74.0%         |
| 2     | บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด                   | 46,528,427           | 2.1%          |
| 3     | CHASE NOMINEES LIMITED 15                      | 33,815,900           | 1.5%          |
| 4     | กองทุน เพื่อการร่วมลงทุน                       | 31,666,500           | 1.4%          |
| 5     | สำนักงานประกันสังคม (2 กรณี)                   | 20,329,300           | 0.9%          |
| 6     | NORTRUST NOMINEES LTD.                         | 16,825,201           | 0.8%          |
| 7     | THE BANK OF NEW YORK (NOMINEES) LIMITED        | 15,067,881           | 0.7%          |
| 8     | THE BANK OF NEW YORK MELLON                    | 10,554,300           | 0.5%          |
| 9     | TFB FOR MFC-THAI FUND INVESTMENT PLAN          | 9,902,900            | 0.4%          |
| 10    | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR CANADA | 9,017,900            | 0.4%          |
|       | <b>รวม 10 อันดับแรก</b>                        | <b>1,828,173,609</b> | <b>82.7%</b>  |
|       | <b>จากหุ้นทั้งหมด</b>                          | <b>2,209,407,200</b> | <b>100.0%</b> |

ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2554.โครงสร้างเงินทุน .ผู้ถือหุ้น.หน้า4

ในด้านโครงสร้าง ผู้บริหาร ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างการบริหารงานแบ่งหน่วยธุรกิจย่อย (Strategic Business Unit : SBU) เป็นหน่วยงานรองรับการทำการตลาดผลิตภัณฑ์ โดยแยกกันทำการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และรับผิดชอบในแต่ละสินค้าชัดเจน เพื่อให้เกิดความชำนาญผลิตภัณฑ์เฉพาะทาง โดย บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการรวมศูนย์การพัฒนาอสังหาโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการก่อสร้างไว้จุดเดียวที่ส่วนกลาง ทำให้มีการสั่งสมความชำนาญ (Learning Curve) ในการก่อสร้างที่รวดเร็ว และการที่มี การจัดอันดับเครดิต (Tris Credit Rating) ระดับ “A” ทำให้ต้นทุนทางการเงินต่ำกว่าคู่แข่ง



ตารางที่ 5. 2 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่ม บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| บริษัทย่อย                     | ลักษณะธุรกิจ         | สัดส่วนความเป็นเจ้าของ | เงินลงทุนที่ชำระแล้ว (บาท) |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------------|
| บริษัท เกสรก่อสร้าง จำกัด      | ตกแต่งบ้าน           | 99.93%                 | 1,000,000                  |
| บริษัท พุทธชาติ เอสเตท จำกัด   | พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ | 99.99%                 | 50,000,000                 |
| บริษัท พนาลี เอสเตท จำกัด      | พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ | 99.99%                 | 200,000,000                |
| บริษัท พุกษา โอเวอร์ซีส์ จำกัด | ลงทุนในบริษัทอื่น    | 99.99%                 | 25,000,000                 |

ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2551. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ.นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทรวม.หน้า 11

ในด้านการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ สินค้าหลักของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ ทาวน์เฮ้าส์ และ สินค้านอกรอ คือ บ้านเดี่ยวและคอนโด โดยระดับราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 1.5 - 2.5 ล้านบาท ในตลาดระดับราคากลางล่าง โดยให้ความสำคัญในด้านการก่อสร้างที่รวดเร็วและได้คุณภาพการก่อสร้าง เน้นการดำเนินการก่อสร้างโดยทางโรงงานผลิตแผ่นสำเร็จรูปเอง, รับเหมาก่อสร้างเอง และพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขายแบบครบวงจร

บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มผู้มีรายได้ระดับกลางล่าง ที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง (Real Demand) และมีใช้เพื่อการเก็งกำไร ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ดำเนินการก่อสร้างบ้านภายใต้แนวคิด “บ้านสำหรับทุกคน” โดยก่อสร้างให้บ้านมีคุณภาพที่ทัดเทียม และตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้ซื้อได้ในราคาที่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาด และทำเลที่ใกล้เคียงกันของผู้ประกอบการรายอื่นโดยทั่วไป บ้านทาวน์เฮ้าส์ของบริษัทฯ จะมีราคาขายที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่ใกล้เคียงกัน<sup>91</sup> อยู่ประมาณร้อยละ 15 - 20 อันเนื่องมาจากการที่บริษัทฯ บริหารจัดการงานก่อสร้างด้วยตัวเอง ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารต้นทุนด้านการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ผลักดันการเติบโตของตลาดทาวน์เฮ้าส์ที่พัฒนาไว้ โดยมีการวิจัยความต้องการลูกค้าแล้ว

<sup>91</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง," (บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).



นำมาปรับปรุงในผลิตภัณฑ์และบริการ ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดสูงถึงประมาณร้อยละ 62 ซึ่งมีรอบธุรกิจที่สั้น<sup>92</sup> ทำให้สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการได้รวดเร็วกว่าผู้ประกอบการรายอื่นภายในระยะเวลาเท่ากันส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed)

#### 1.4) รายละเอียดสินค้าของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีจำนวนโครงการที่เปิดใหม่ระหว่างปี 2550 ถึง 2555 พัฒนาโครงการใหม่เฉลี่ย 39 โครงการต่อปี (เฉลี่ยปี 2550 - 2555) โดยมีมูลค่าโครงการเฉลี่ย 640 ล้านบาทต่อโครงการ

- สินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮาส์ โดยระดับราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 1.5 - 2.5 ล้านบาท โดยราคาขายต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นในอัตราร้อยละ 15 - 20 และก่อสร้างเสร็จภายใน 45 วัน ในตลาดระดับราคากลางล่าง
- สินค้ารอง คือ บ้านเดี่ยวและคอนโด โดยราคาขายต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นร้อยละ 10 - 15 สำหรับบ้านเดี่ยวและก่อสร้างเสร็จภายใน 70 วัน เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่ใกล้เคียงกัน<sup>93</sup> ในตลาดระดับราคากลางล่าง

แผนภูมิที่ 5.3 อัตราส่วนโครงสร้างสินค้าของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2552 - 2553. ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ฯ 3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ - ในทุกผลิตภัณฑ์และเว็บไซต์ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2554. แหล่งที่มา <http://ps.listedcompany.com/misc/PRESN/20120119-PS-businessPlan2012-04.pdf>

<sup>92</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจในแต่ละสายผลิตภัณฑ์.บ้านทาวน์เฮาส์," (บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2554).

<sup>93</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

แผนภูมิที่ 5.4 โครงสร้างตราสินค้า ราคา และทำเลของ บริษัท พุกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี 2554



ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2552-2553.ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ฯ 3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ - ในทุกผลิตภัณฑ์.และเว็บไซต์บริษัท พุกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นกลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2554. แหล่งที่มา <http://ps.listedcompany.com/misc/PRESN/20120119-PS-businessPlan2012-04.pdf>

สินค้าหลัก (Core Product)

รูปภาพที่ 5.1 ทาวน์เฮ้าส์ของ บริษัท พุกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : เว็บไซต์บริษัทพุกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน).<http://www.prukha.com/ทาวน์เฮ้าส์>

## สินค้ารอง(Sub Product)

รูปภาพที่ 5. 2 บ้านเดี่ยวของ บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : เว็บไซต์บริษัทพฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).<http://www.pruksa.com/บ้านเดี่ยว>

รูปภาพที่ 5. 3 คอนโดของ บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : เว็บไซต์บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).<http://www.pruksa.com/คอนโด>

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดการเปิดโครงการของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ปี พ.ศ.                          | บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) |                            |  |
|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--|
|                                  | จำนวนโครงการที่<br>เปิดใหม่ระหว่างปี | มูลค่าโครงการ<br>(ล้านบาท) | มูลค่าโครงการเฉลี่ย<br>ต่อ 1 โครงการ (ล้าน<br>บาท) |
| 2550 <sup>94</sup>               | 24                                   | 9,930                      | 414  |
| 2551 <sup>95</sup>               | 40                                   | 20,000                     | 500  |
| 2552 <sup>96</sup>               | 22                                   | 15,000                     | 682  |
| 2553 <sup>97</sup>               | 48                                   | 33,000                     | 688  |
| 2554 <sup>98</sup>               | 50                                   | 43,290                     | 866  |
| 2555 <sup>99</sup>               | 49                                   | 34,000                     | 694  |
| มูลค่าโครงการเฉลี่ยต่อ 1 โครงการ |                                      |                            | 640  |

ที่มา : วิเคราะห์จากเว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด(มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2550 - 2555.แหล่งที่มา <http://ps.listedcompany.com/misc/presentations>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>94</sup> เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2550. แหล่งที่มา [http://ps.listedcompany.com/misc/presentations/070109\\_2007%20Business%20Target.pdf](http://ps.listedcompany.com/misc/presentations/070109_2007%20Business%20Target.pdf)

<sup>95</sup> เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2551. แหล่งที่มา [http://ps.listedcompany.com/misc/presentations/Y2007\\_Performance.pdf](http://ps.listedcompany.com/misc/presentations/Y2007_Performance.pdf)

<sup>96</sup> เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2552. แหล่งที่มา [http://ps.listedcompany.com/newsroom/27-02-2009\\_SiamRath.pdf](http://ps.listedcompany.com/newsroom/27-02-2009_SiamRath.pdf)

<sup>97</sup> เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2553. แหล่งที่มา [http://ps.listedcompany.com/newsroom/21-01-2010\\_ThaiRath.pdf](http://ps.listedcompany.com/newsroom/21-01-2010_ThaiRath.pdf)

<sup>98</sup> เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2554. แหล่งที่มา <http://ps.listedcompany.com/misc/PRESN/20120119-PS-businessPlan2012-04.pdf>

<sup>99</sup> เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .นักลงทุนสัมพันธ์ [ออนไลน์], 2555. แหล่งที่มา [http://ps.listedcompany.com/newsroom/13-01-2012\\_PostToday.pdf](http://ps.listedcompany.com/newsroom/13-01-2012_PostToday.pdf)



แผนภูมิที่ 5. 5 แผนที่สินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



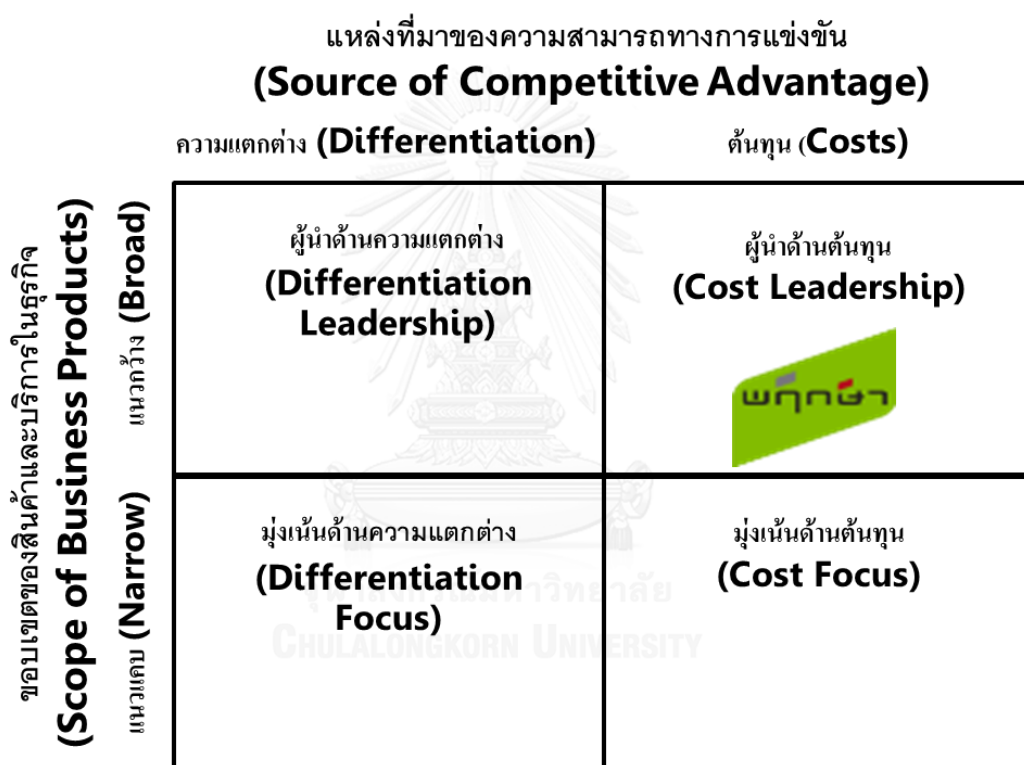
ที่มา : วิเคราะห์จากเว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .ค้นหาด้วยแผนที่[ออนไลน์], 2558.  
แหล่งที่มา <http://www.pruksa.com/search/map>

สินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ มีการกระจายตัวในบริเวณชานเมืองกรุงเทพ และ  
ปริมณฑลโดยกระจุกตัวหนาแน่นเป็นพิเศษบริเวณจังหวัดปทุมธานี และเขตรอบนอก  
กรุงเทพมหานครย่านรังสิต บางนา และพระราม 2 และมีรูปแบบทาวน์เฮ้าส์ 2 ชั้น ห้องนอน 3 ห้อง  
ห้องน้ำ 1 ห้อง และ 1 ที่จอดรถ

## 2) รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)

บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 1 รูปแบบ ตามลักษณะสินค้า คือ “บ้านสร้างเร็ว” เพื่อเป้าหมายคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และราคาขายที่ถูกสุด (Low Cost & Price Leader) ในตลาดระดับราคากลางล่าง

แผนภูมิที่ 5. 6 เป้าหมายการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกสุด (Low Cost & Price Leader) ในตลาดระดับราคากลางล่างของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โดยเน้นขายสินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ ในตลาดระดับราคากลางล่าง ที่ราคาสำคัญมาก (Price Sensitivity) รวมไปถึงประสิทธิภาพในการก่อสร้างเพื่อการส่งมอบในรูปแบบธุรกิจ และกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องมีความรวดเร็วมากกว่าระยะเวลาการขอเครดิตทอเมจจาก ซัพพลายเออร์ และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา โดยเน้นหนัก

ไปทาง ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด ผ่านการลดขั้นตอนการก่อสร้างในระบบซัพพลายเชน (Supply Chain) ที่เรียกว่า การสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้

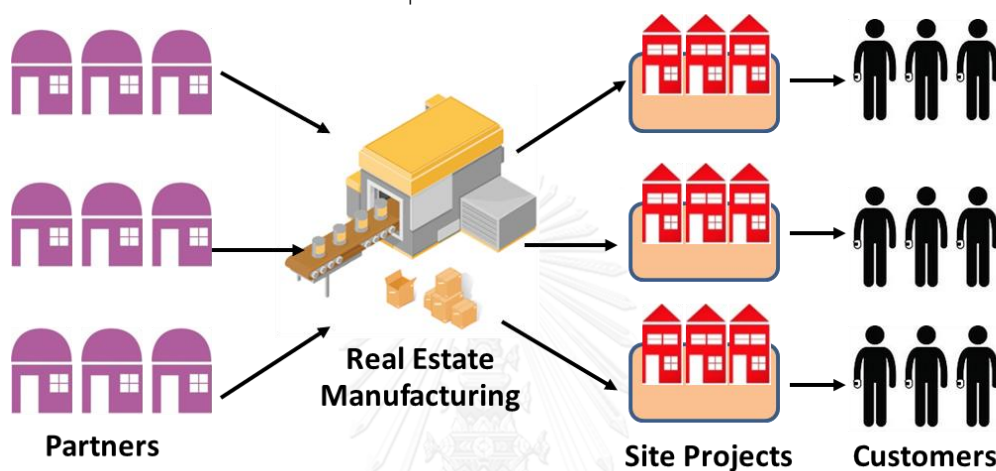
- **ราคาถูก** เพราะธนาคารยอมปล่อยอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 85 ของราคาบ้าน การที่ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ขายถูกกว่าผู้ประกอบการอื่นๆ ร้อยละ 10 - 15 ทำให้ครอบคลุมราคาบ้านเกือบหมด ผู้ซื้อมีภาระน้อยลงในการผ่อน
- **ส่งมอบเร็ว** เพราะรูปแบบ “บ้านสร้างเร็ว” สามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ<sup>100</sup> เพราะลูกค้าจ่าย 2 ทางไม่ไหวทั้งค่าเช่าและค่าผ่อนค่างวด รวมไปถึงกลุ่มลูกค้าที่มีวินัยทางการเงินไม่เข้มแข็ง การที่ยืดระยะเวลาเวลานานกว่านี้อาจทำให้ไปก่อนสินจนกู้ไม่ผ่าน

ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทฯ คือ การที่บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีการบริหารจัดการงานก่อสร้างด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ สามารถบริหารต้นทุนการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการก่อสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวด้วยระบบโครงสร้างผนังรับน้ำหนัก แบบต่างๆ อีกทั้ง บริษัทฯ ยังมีโรงงานผลิตชิ้นส่วนคอนกรีตเสริมเหล็กสำเร็จรูป (Precast Concrete Factory) ที่มีระบบการผลิตที่ทันสมัยที่สุดในประเทศไทย โดยมีกำลังการผลิตชิ้นส่วนสำหรับการก่อสร้างบ้านเดี่ยวสูงสุดจำนวนโดยประมาณ 3,600 หลังต่อปี หรือ 110,000 ตารางเมตรต่อเดือน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีโรงงานผลิตรั้ว และเสาสำเร็จรูปโดยใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างด้วยระบบ Battery Mold โรงงานดังกล่าวมีกำลังการผลิตสูงสุดเท่ากับ 3,500 ลูกบาศก์เมตรต่อเดือน ปัจจุบันโรงงานดังกล่าวได้เพิ่มการผลิตในส่วนเสาโซลาร์ ของบ้านทาวน์เฮ้าส์ และขยายโรงงานที่สาม เพื่อผลิตชิ้นงานที่ใหญ่และมีความซับซ้อนมากขึ้น การที่บริษัทฯ บริหารจัดการก่อสร้างด้วยตนเอง และมีเทคโนโลยีการก่อสร้างที่ทันสมัย ทำให้บริษัทฯ สามารถควบคุมต้นทุน คุณภาพ และระยะเวลาการก่อสร้างได้เป็นอย่างดี ทำให้บริษัทฯ สามารถที่จะใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา โดยทั่วไปบริษัทฯ จะตั้งราคาขายต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นในอัตราร้อยละ 15 - 20 สำหรับ

<sup>100</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.2) ความเสี่ยงเรื่องราคาต้นทุนการก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างขาดแคลน," (บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

บ้านทาวน์เฮ้าส์และร้อยละ 10 - 15 สำหรับบ้านเดี่ยว เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่ใกล้เคียงกัน อีกทั้งยังทำให้บริษัทฯ สามารถสร้างบ้านที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment : BOI) ยกเว้นภาษีรายได้ตามที่กฎหมายกำหนดสำหรับบ้านทาวน์เฮ้าส์อีกด้วย<sup>101</sup> การที่บริษัทฯ มีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็วสามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ<sup>102</sup>

แผนภูมิที่ 5. 7 แนวคิดการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ของ บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โดยจากเอกสารได้สรุปว่า บริษัท พุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการบริหารจัดการก่อสร้าง และควบคุมการจัดจำหน่ายสินค้าเองโดยเฉพาะแนวราบ คือ ทาวน์เฮ้าส์และบ้านเดี่ยว โดยการก่อสร้างในแต่ละโครงการ บริษัทฯ จะแบ่งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเป็นแต่ละโครงการ แทนการแบ่งเป็นสายการผลิต เนื่องจากโครงการบ้านเดี่ยวมีจำนวนบ้านในการก่อสร้างต่อโครงการน้อยกว่าบ้านทาวน์เฮ้าส์ โดยจะส่งพนักงานของบริษัทฯ เข้าทำการควบคุมดูแลงานก่อสร้างประมาณ 30 - 40 คนต่อโครงการ และจะว่าจ้างผู้รับเหมาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านและลูกจ้างรายวันในจำนวนที่บริษัทฯ เห็นสมควรในแต่ละโครงการตามกำลังการผลิตของระบบการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing :

<sup>101</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อมูลสรุป," (บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

<sup>102</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."



REM) ภายในโรงงานผลิตชิ้นส่วนคอนกรีตเสริมเหล็กสำเร็จรูป (Precast Concrete Factory) มีรายละเอียดดังนี้

แผนภูมิที่ 5.8 ตารางสรุปกำลังการผลิตโรงงานเดิม และใหม่ (Real Estate Manufacturing : REM) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี 2555

| โรงงาน  | ระบบการผลิต                        | ผลิตภัณฑ์  | กำลังการผลิตตามคุณสมบัติของเครื่องจักร (Name Plate Capacity) /ต่อ | กำลังการผลิตที่สามารถปฏิบัติจริง (Expected Capacity) /ต่อ     |
|---|------------------------------------|--|---|---|
| PCF1 (Carrousel I)  | Semi Automated Carrousel System    | Wall House (ผนังบ้าน)                                    | 88,000 ตร.ม.(gross area) หรือบ้าน 300 หลัง                        | 76,000 ตร.ม.(gross area) หรือบ้าน 240 หลัง                    |
| PCF2 (Fence Factory) (ทำรั้ว)                                 | Fixed Mould System (แบบหล่อตายตัว) | Fence House & Townhouse (รั้วบ้าน)                       | 3,000 ลบ.ม. หรือบ้าน 1,400 หลัง                                   | 2,800 ลบ.ม. หรือบ้าน 1,200 หลัง                               |
| PCF3 (Slab & Special Element Factory) (พื้นและส่วนประกอบบ้าน) | Fixed Mould System (แบบหล่อตายตัว) | Slab & Special Element House (พื้นและรั้วส่วนบ้าน)       | 5,800 ลบ.ม. หรือบ้าน 800 หลัง                                     | 4,800 ลบ.ม. หรือบ้าน 680 หลัง                                 |
| PCF4 (Condo & Façade Factory) (อาคารชุดและส่วนนอกราชการ)      | Fixed Mould System (แบบหล่อตายตัว) | Wall Condo (ผนังอาคารชุด) Townhouse Façade (หน้าทึกบ้าน) | 20,000 ตร.ม. 400 ยูนิต/เดือน<br>2,400 ลบ.ม. หรือบ้าน 1,100 หลัง   | 16,000 ตร.ม. 320 ยูนิต/เดือน<br>2,000 ลบ.ม. หรือบ้าน 800 หลัง |
| PCF5 (Carrousel II)   | Fully Automated Carrousel System   | Wall House (ผนังบ้าน)                                    | 146,000 ตร.ม.(gross area) หรือบ้าน 500 หลัง                       | 126,000 ตร.ม.(gross area) หรือบ้าน 400 หลัง                   |

ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2555 . 5. ลักษณะการประกอบธุรกิจ .5.3 โครงสร้างรายได้ . 5.3.1 การบริหารการผลิตและการตลาด .ตารางสรุปย่อโรงงานเดิม และใหม่.หน้า38

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนา โครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ซึ่งแบ่งเป็น 4 ช่วง โดยวิเคราะห์ร่วมกับรูปแบบธุรกิจ ดังแสดงใน หัวข้อที่ 4) การวิเคราะห์จากเอกสาร องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ การมุ่งเน้นความสามารถในการลดต้นทุน (Low Cost Leader) โดยพัฒนาสินค้าและบริการให้มีการก่อสร้างที่ลดต้นทุนและรวดเร็วขึ้น (Supply Approach) ดังนี้

### 1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด

ช่วงพัฒนาแนวความคิดการพัฒนาโครงการ และรูปแบบธุรกิจของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทฯ ดังแสดง ในแผนภูมิที่ 5.9

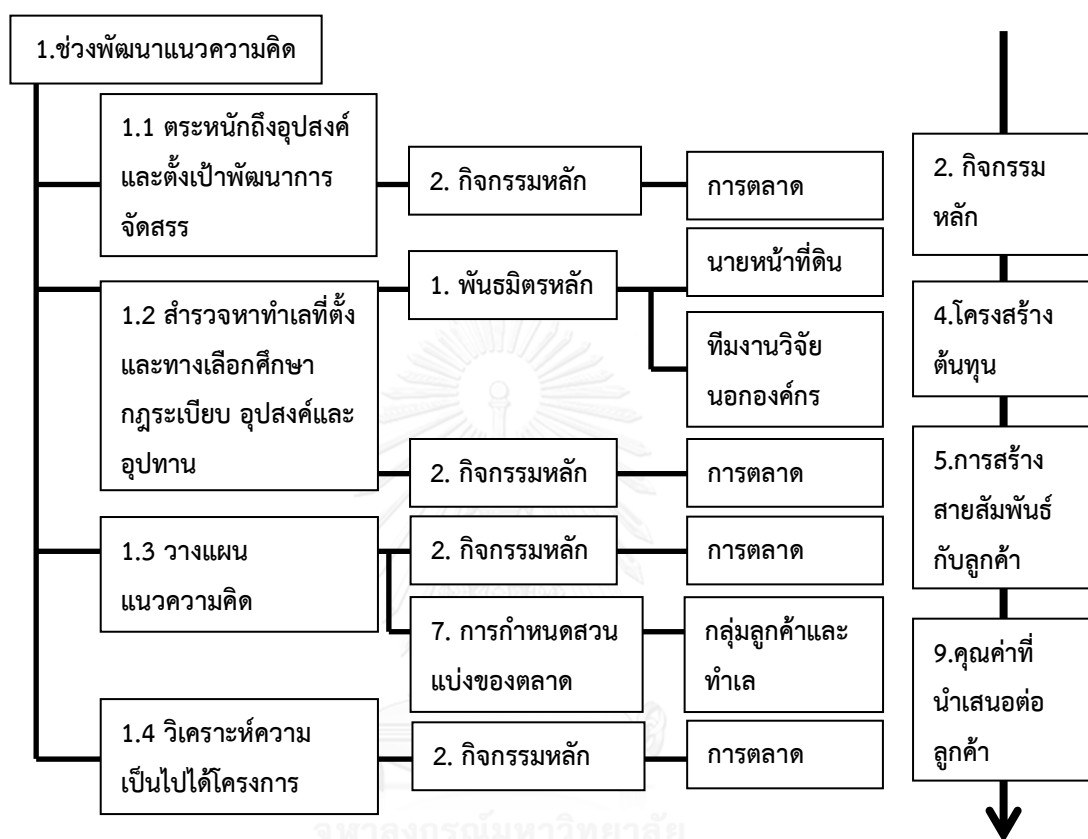
**1.1 ตระหนักถึงอุปสงค์และตั้งเป้าพัฒนาการจัดสรร** เป็นช่วงที่ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) รวบรวมข้อมูลอุปสงค์ (Demand) และสังเคราะห์ข้อมูลอุปทาน (Supply) ออกมาจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ โดยองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ทางการตลาด (Marketing) และข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop)

**1.2 สำรวจหาทำเลที่ตั้งและทางเลือก ศึกษา กฏระเบียบ อุปสงค์และอุปทาน** ในการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลอุปทาน (Supply) ออกมา เพื่อกำหนดการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ให้สัมพันธ์กับด้านสังคมและลักษณะการประมาณการกลุ่มลูกค้า (Demographic) ได้อย่างแม่นยำ โดย บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) ในการจัดหาที่ดินจากนายหน้าที่ดิน (Land Broker) และประกาศทาง หน้าเว็บไซต์ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) (<http://www.pruksa.com>) โดยการซื้อ ที่ดินนั้น ได้ทำการซื้อที่ดินเป็นแปลงใหญ่พร้อมกับขอแบ่งโอนตามการก่อสร้างเป็นเฟส<sup>103</sup> และขอ เครดิตเทอม (Credit Term) เพื่อเป็นการบริหารกระแสเงินสดให้มีประสิทธิภาพ และจึงนำข้อมูล ประสานงานร่วมกับการทำงานใน 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ร่วมกันกับ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) โดยทีมงานวิจัยในองค์กรด้านการตลาด (Marketing) และตรวจสอบ ข้อมูล (Cross Check) จากทีมงานวิจัยนอกองค์กร (Outsource Research) โดยเฉพาะพื้นที่ทำเล โครงการที่เพิ่งเริ่มต้นเข้าไปทำธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจถึงอุปสงค์และอุปทานที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง ที่บริษัทยังไม่ชำนาญ ทำให้บริษัทฯ มีฐานข้อมูลที่เพียงพอในการที่จะทราบถึงความต้องการในตลาดที่

<sup>103</sup> วิเคราะห์จากถอดรหัสพุกษา มหาเศรษฐีทองมา, "(Pruksa : Fantastic Model). Fantastic Model.," (บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

อยู่อาศัยของผู้บริโภค ซึ่งรวมถึงประเภทและรูปแบบที่อยู่อาศัย ทำเลที่ตั้ง และระดับราคา เพื่อจะได้นำผลในการสำรวจดังกล่าวไปใช้ประกอบในการพัฒนาโครงการใหม่ๆ ต่อไปในปัจจุบันและอนาคต<sup>104</sup>

แผนภูมิที่ 5. 9 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงพัฒนาแนวความคิดของบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555. ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ สนธยา วณิชวัฒนะ, กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ . คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

1.3 วางแผนแนวความคิด บริษัทใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจด้วย 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ด้านการตลาด (Marketing) เพื่อให้เข้าใจถึงอุปสงค์และอุปทานในตลาด จึงได้ออกแบบวางแผนแนวความคิดในกลุ่ม 7. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ให้เหมาะสม

<sup>104</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstg. 4. การวิจัยและพัฒนา," (บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2551).

กับกลุ่มลูกค้าและทำเล (Segments & Location) โดยคำนึงถึงความต้องการอยู่อาศัยจริงของลูกค้า (Real Demand) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการก่อสร้างและส่งมอบเป็นหลัก

**1.4 วิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการ** บริษัทใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจด้วย 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ทีมงานด้านการตลาด (Marketing) ในการตรวจสอบวิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการทางการตลาด และทีมงานส่วนกลางจะวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน แล้วจึงส่งมอบเข้าสู่ฝ่ายออกแบบและพัฒนาโครงการในช่วงวางแผนและออกแบบโครงการ

ช่วงพัฒนาแนวความคิด ในการจัดซื้อที่ดิน บริษัทฯ ไม่มีนโยบายในการสะสมที่ดินเปล่า (Land Bank) โดยจะดำเนินการซื้อที่ดินจากเจ้าของที่ดิน หรือนายหน้าขายที่ดินโดยตรงเพื่อดำเนินการ<sup>105</sup> เพื่อใช้ประโยชน์จากกระแสเงินสดให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) ในการก่อสร้างและส่งมอบให้เร็ว โดยทำเลที่เลือก หากใกล้เคียงกับโครงการเดิม บริษัทมีข้อมูลอุปสงค์ และอุปทานสนับสนุนโดยในพื้นที่ที่ไม่ชำนาญ จะทำการตรวจสอบข้อมูล (Cross Check) จากทีมงานวิจัยนอกองค์กร (Outsource Research) เพื่อลดกระบวนการเรียนรู้และขยายโครงการตามกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็ว

## 2. ช่วงวางแผนและออกแบบ

ช่วงวางแผนและออกแบบการพัฒนาโครงการและรูปแบบธุรกิจของ บริษัท พุกษา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5.10

**2.1 สร้างโปรแกรมของสินค้า** บริษัทใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจด้วย 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ด้านการตลาด (Marketing) และข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) เพื่อการออกแบบสินค้าที่เหมาะสมกับการก่อสร้างแบบโรงงาน (Design & Manufacturer) โดยเน้นที่ความรวดเร็วในการก่อสร้าง และส่งมอบตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ และทันต่อสถานการณ์จากการเก็บข้อมูลภายในโครงการ (Just in Time)

**2.2 วางแผนและออกแบบเบื้องต้น, 2.3 วางแผนและออกแบบสุดท้าย และ 2.4 ดำเนินการขออนุมัติ** องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่บริษัทใช้ คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities)

<sup>105</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓. 3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ — ในทุกผลิตภัณฑ์. 3.7.1. การจัดซื้อที่ดิน. ," (บริษัทพุกษา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2552).

ด้านการออกแบบบ้านในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดและการขายจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อกำหนดแนวทาง ลักษณะและรูปแบบ (Conceptual Design) ของบ้านที่ต้องการจะสร้างในแต่ละโครงการ รวมถึงงบประมาณและเทคนิคในการสร้างบ้าน ที่เน้นการลดต้นทุนและความรวดเร็วในการก่อสร้างตามความเหมาะสมกับการก่อสร้างแบบโรงงาน (Design & Manufacturer) หลังจากนั้น ฝ่ายพัฒนาโครงการจะมอบหมายให้สถาปนิกออกแบบบ้านตามแนวทางดังกล่าว เมื่อฝ่ายพัฒนาโครงการเห็นว่าแบบโครงสร้างที่ออกแบบโดยสถาปนิกมีความเหมาะสมแล้ว สถาปนิกจะดำเนินการออกแบบในส่วนที่เป็นรายละเอียด (Detailed Design) เพื่อให้แบบบ้านมีความสมบูรณ์ ก่อนที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะมีหน้าที่ในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการออกแบบและการก่อสร้าง<sup>106</sup> และจึงประสานงานกับ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) และ 3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) จากผู้รับเหมารายย่อยและซัพพลายเออร์ (Subcontractor & Supplier) เรื่องการก่อสร้าง โดยติดต่อกับซัพพลายเออร์ กำหนดราคาวัสดุก่อสร้างคงที่ได้ 2 - 3 เดือนและปรับเครดิตเทอม (Credit Term) ตามภาวะเศรษฐกิจโดย 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จะทำการออกแบบและปรับแบบให้เหมาะสมกับการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ในการออกแบบให้เหมาะสมกับการก่อสร้างแบบโรงงาน (Design & Manufacturer) ตามข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) โดย บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จะวางแผนขยายกำลังการผลิตล่วงหน้าโดยวางกรอบระยะเวลาให้เหมาะสมกับข้อมูลภาวะเศรษฐกิจ<sup>107</sup>

**2.5 จัดหาเงินทุน** บริษัทใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจโดยอาศัย 3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ในการจัดหาแหล่งเงินทุน (Financial) จากตลาดเงิน, ตลาดทุน และจากซัพพลายเออร์ในรูปของเครดิตเทอม (Credit Term) จากการก่อสร้างที่รวดเร็วในการสร้างกระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) โดยการที่มี การจัดอันดับเครดิต (Tris Credit Rating) ระดับดีเยี่ยม “A” ทำให้ต้นทุนทางการเงินต่ำกว่าคู่แข่ง<sup>108</sup>

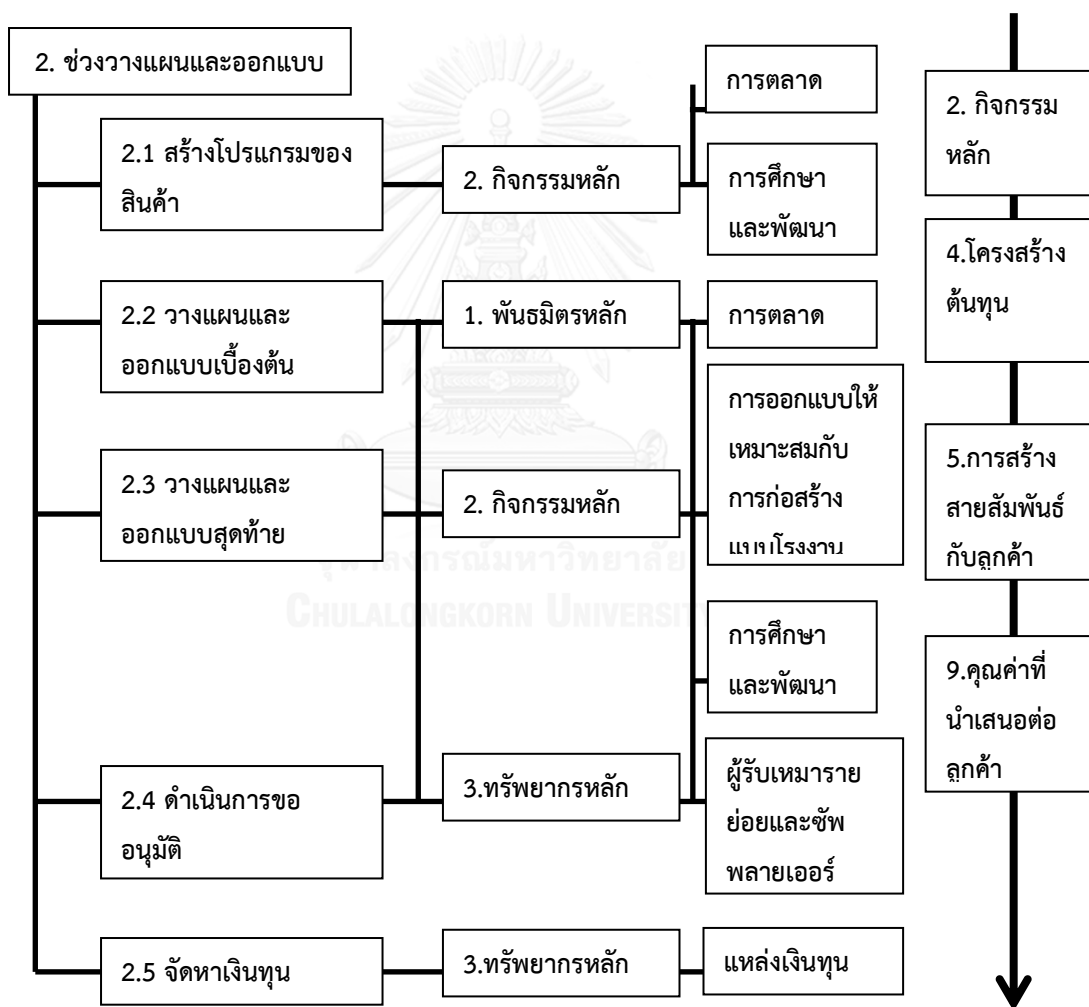
<sup>106</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "5.ลักษณะการประกอบธุรกิจ .5.3 โครงสร้างรายได้ . 5.3.1 การบริหารการผลิตและการตลาด.2. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ(Quality Assurance)," (บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

<sup>107</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "5.ลักษณะการประกอบธุรกิจ .5.3 โครงสร้างรายได้ . 5.3.1 การบริหารการผลิตและการตลาด .ตารางสรุ่ยโรงงานเดิม และใหม่," (บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

<sup>108</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย "การวิเคราะห์ทางการเงิน".

ช่วงวางแผนและออกแบบมีการใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจ คือ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) เกิดการเรียนรู้สิ่งสมความชำนาญ (Learning Curve) ลดความสูญเสียจากกระบวนการผลิตและลดรอบธุรกิจให้สั้นลงจากการรวมศูนย์การก่อสร้างบ้านไว้ภายในบริษัท โดยมุ่งเน้นความสามารถในการลดต้นทุน (Low Cost Leader) โดยพัฒนาสินค้าและบริการให้มีการก่อสร้างที่ลดต้นทุนและรวดเร็วขึ้น (Supply Approach) โดยสามารถออกแบบได้ตามรูปแบบของกำลังการผลิตหลัก และจึงปรับเฉพาะส่วนองค์ประกอบรอง

แผนภูมิที่ 5. 10 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงวางแผนและออกแบบ ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ สนธยา วนิชวัฒนะ, กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

### 3. ระยะพัฒนาโครงการ

ช่วงระยะพัฒนาโครงการของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทฯ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5.11

**3.1 แรงงาน และ 3.2 วัสดุ** บริษัทใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจด้วย 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) และ 3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ในส่วนของการเตรียมแรงงานและวัสดุก่อสร้างจากผู้รับเหมารายย่อย และซัพพลายเออร์วัสดุก่อสร้าง (Subcontractor & Supplier) ในการเพิ่มกำลังการผลิต โดยบริษัทได้เพิ่มกำลังการผลิตหลักด้วยองค์ประกอบธุรกิจ 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของบริษัท ในการบริหารงานก่อสร้างและผลิตชิ้นส่วนก่อสร้าง (Main Contractor & Manufacturer) จากระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่พัฒนาจากโปรแกรมที่ช่วยจัดการสายงานทุกสายงานของธุรกิจให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และได้ข้อมูลที่ต้องการแม่นยำ (Systems, Applications and Products : SAP) และระบบการจัดการขั้นตอนทางธุรกิจ (Business Process Improvement : BPI) จาก บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการธุรกรรมของการก่อสร้าง, การขาย, การบริการ และการบริหารบุคลากรสามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจ และลดต้นทุนการบริหารโครงการ<sup>109</sup>

**3.3 การก่อสร้าง** องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ คือ 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) และ 3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) จากผู้รับเหมารายย่อย และซัพพลายเออร์วัสดุ (Subcontractor & Supplier) ในส่วนของการเตรียมแรงงาน และวัสดุก่อสร้างในการเพิ่มกำลังการผลิต โดย บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ทำการเพิ่มกำลังการผลิตหลักด้วย 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการบริหารงานก่อสร้าง และผลิตชิ้นส่วนก่อสร้างด้วยตัวเองเป็นหลัก (Main Contractor & Manufacturer) ผ่านระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เพื่อช่วยลดต้นทุนจากการควบคุมเวลา และคุณภาพการก่อสร้างในทุกขั้นตอนการผลิตและบริหารการจัดจำหน่าย รวมศูนย์ให้เกิดการเรียนรู้สิ่งสมความชำนาญ (Learning Curve) เนื่องจาก การขายบ้านของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นการขายก่อนสร้างบ้าน โดยบริษัทฯ ตั้งราคาขายโดยใช้วิธีบวกกำไรที่ต้องการ (cost plus basis) หากเกิดความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง หรือมีการปรับเปลี่ยนอัตราค่าจ้างแรงงานภายหลังจากที่บริษัทฯ ได้กำหนดราคาขาย ย่อมจะทำให้ต้นทุนการขายของบริษัทฯ สูงขึ้น ทำให้อัตรากำไรขั้นต้นต่ำลง แต่จากการที่บริษัทฯ มีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็วสามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ ช่วยลดความเสี่ยงลงได้ในระดับหนึ่ง โดยบริษัทฯ สามารถกำหนด

<sup>109</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ ฯ .2.3 พัฒนาการที่สำคัญในช่วง 8 ปี ที่ผ่านมา," (บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

ราคาวัสดุก่อสร้างที่จะต้องใช้ ในระยะเวลา 2 - 3 เดือนล่วงหน้าได้จะสามารถปรับระยะเวลาให้เร็วขึ้นได้ตามภาวะเศรษฐกิจ โดยการกำหนดราคาขายจะปรับไปตามต้นทุนดังกล่าว

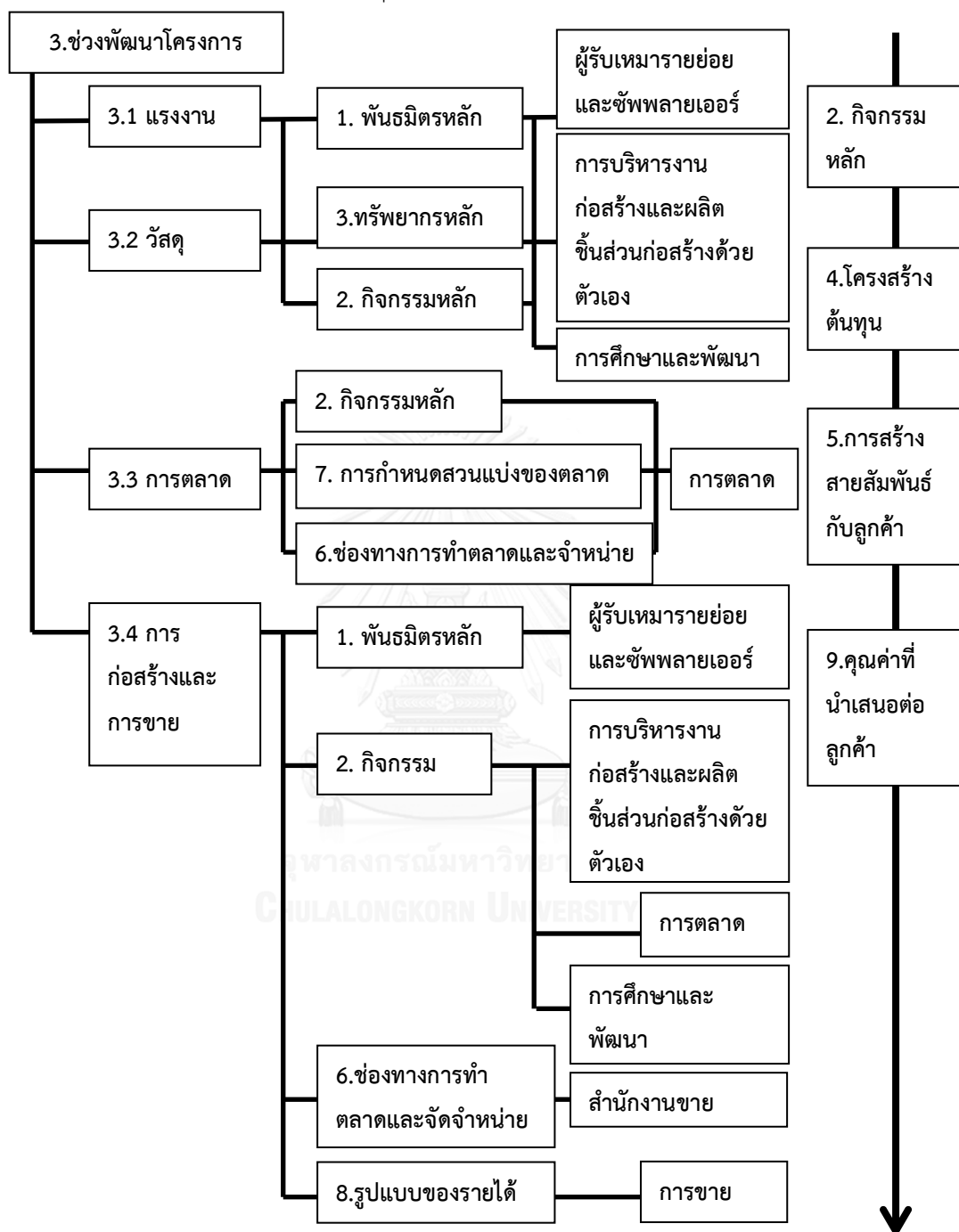
การใช้ร่วมศูนย์การผลิตในส่วนของ 3.1 แรงงาน 3.2 วัสดุ และ 3.3 การก่อสร้าง เข้าสู่ระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ทำให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการโดยการควบคุมต้นทุนการก่อสร้าง (Cost Control) ควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และระยะเวลาการส่งมอบที่รวดเร็วจากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) และสิ่งสมความชำนาญ (Learning Curve) ในการก่อสร้างได้เป็นอย่างดีจากการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) ที่โดดเด่น

**3.4 การตลาด** บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้ใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจ ด้วย 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) โดยเฉพาะส่วนของการตลาด (Marketing) โดย บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) รวมศูนย์การตลาดไว้ที่ส่วนกลางจุดเดียว และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้ทำการ 7. กำหนดส่วนแบ่งการตลาด (Customer Segments) และทำการวิเคราะห์ และกระจายข้อมูลข่าวสารผ่าน 6. ช่องทางการทำตลาดและจัดจำหน่าย (Channels) โดยบริษัทวางแผนทางการตลาดและการขายเอง เน้นการใช้สื่อมวลชน (Mass Media) ที่กลุ่มเป้าหมายหลักใช้เป็นประจำ ทั้งตราสินค้าหลัก, ตราสินค้ารอง และตราสินค้าที่ได้รับการรับรอง (Brand & Sub Brand & Endorsed Brand) ไปถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เดียว หลากๆ โครงการ ทั้งสร้างการรับรู้ ตราสินค้าพุกษา (Pruksa Brand) จากการสร้างชื่อของบริษัทฯ (Brand - Building) ให้เกิดการรับรู้ผ่านการทำการตลาดผ่านสื่อทั้งการซื้อและทำโฆษณาผ่านสื่อหลักและจัดกิจกรรมทางการตลาด (Above & Below the Line) อย่างต่อเนื่อง<sup>110</sup> โดยสื่อภาพลักษณ์ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่เทียบเท่าในราคาต่ำกว่า ผ่านตราสินค้า เช่น บ้านพุกษา (ทาวน์เฮ้าส์ระดับราคา 0.7 - 1.5 ล้านบาท) พุกษาวิลล์ (ทาวน์เฮ้าส์ระดับราคา 1.0 - 1.9 ล้านบาท)

<sup>110</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf. ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ฯ 3.6 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์," (บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2550).



แผนภูมิที่ 5. 11 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะพัฒนาโครงการของ  
บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ สนธยา วณิชวัฒนะ, กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

**3.5 การขาย** องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ คือ 6. ช่องทางการทำตลาดและจัดจำหน่าย (Channels) ผ่านสำนักงานขายของบริษัทเอง (Project Location) โดยมุ่งเน้นการบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) ให้สอดคล้องกับยอดขาย และสามารถเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) การควบคุมต้นทุนและบริหารการก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพทำให้สามารถขายได้ในราคาที่ค่อนข้างต่ำกว่าทั่วไปในตลาดร้อยละ 10 - 15 สอดคล้องกับการวางเงินดาวน์ในอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 10 - 15 ของมูลค่าบ้านทั้งโครงการแนวราบและโครงการแนวสูง ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value Money) เพราะกลุ่มลูกค้าหลักของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ กลุ่มระดับกลางล่าง ทาง บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จึงร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) อีกทั้ง บริษัทฯ มีบ้านราคาดระดับกลางถึงต่ำให้เลือกค่อนข้างมาก ลูกค้ายังสามารถเลือกบ้านที่ราคาต่ำลง ให้สอดคล้องกับกฎหรือนโยบายในขณะนั้น และจึงวางเงินดาวน์ร้อยละ 10 - 15 ของราคาบ้าน<sup>111</sup> ด้วย 8. รูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ (Revenue Streams) ร้อยละ 10 - 15 ของราคาบ้าน และชำระส่วนที่เหลือตามความเร็วของการส่งมอบโดยบ้านทาวน์เฮ้าส์และบ้านเดี่ยวสามารถส่งมอบภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ

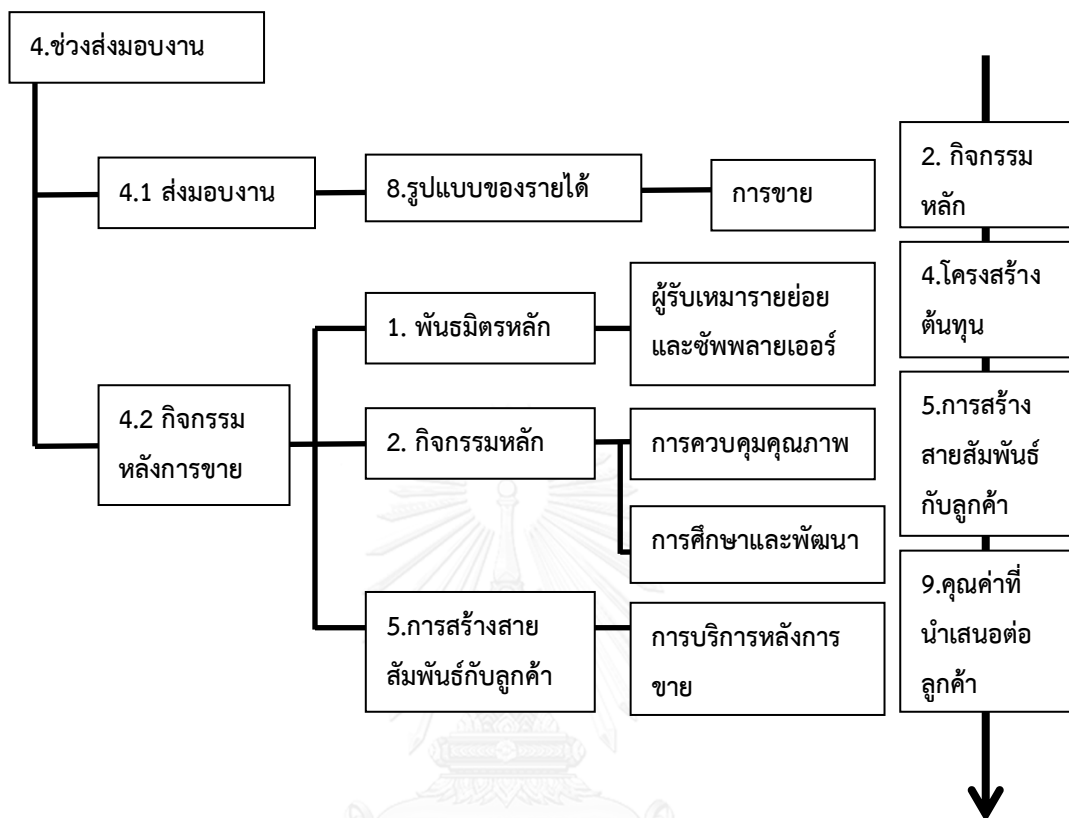
การทำตลาด ไปถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เดียว หลายๆ โครงการ โดยสร้างการรับรู้ ตราสินค้าพุกษา (Pruksa Brand) ในตลาดระดับราคากลาง และพัฒนาโครงการใหม่เฉลี่ย 39 โครงการต่อปี ดังตารางที่ 5.2 และสามารถสร้างระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) ในการบันทึกข้อมูลการก่อสร้าง แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของระบบในการบันทึกและประมวลผลข้อมูลและตอบสนองผ่านกิจกรรมของบริษัทได้ทันต่อสถานการณ์ (Just in Time) ทั้งในส่วนของกิจกรรมหลักและรอง ทำให้บริษัทเข้าใจถึงกลุ่มลูกค้าหลักเป็นอย่างดี ทำให้เกิดการทำการส่งมอบสินค้าที่ตอบโจทย์มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง จนเกิดประหยัดต่อขนาดและการมุ่งเน้นต่อกลุ่มลูกค้า (Economy of Scale & Scope) ทำให้ลดค่าบริหารและการขาย (SG&A)

#### 4. ช่วงส่งมอบงาน

ช่วงส่งมอบงานโครงการและรูปแบบธุรกิจของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5.12

<sup>111</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.1) ความเสี่ยงจากผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์," (บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

แผนภูมิที่ 5. 12 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะส่งมอบงาน  
ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ สนธิสัญญา วนิชีวินณะ, กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย, บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

**4.1 ส่งมอบงาน** บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้ใช้องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจด้วย 8. รูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ (Revenue Streams) โดยโครงการแนวราบและโครงการแนวสูง ลูกค้าตรวจสอบคุณภาพบ้านจึงรับโอนบ้าน จึงชำระผ่านธนาคารจึงชำระส่วนที่เหลือของอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้านเทียบกับมูลค่าบ้าน (Loan to Value: LTV) ร้อยละ 85 - 90 ของมูลค่าบ้านผ่านธนาคาร โดยก่อนส่งมอบบ้าน ทางบริษัทจะมอบหมายให้ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

(Quality Assurance) ซึ่งจะทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของบ้านแต่ละหลังที่สร้างเพื่อให้ได้มาตรฐานการก่อสร้างตามที่กำหนด<sup>112</sup>

#### 4.2 กิจกรรมหลังการขาย บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้ใช้

องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจด้วย 1. พันธมิตรหลัก (Key Partner) ในการบริหาร และดูแลหลังการขาย ส่วนสภาพโครงการแต่ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ยังควบคุมอยู่ผ่าน 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เพื่อสร้าง 5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ในการบริการหลังการขาย (After Sale Service) ในระยะเวลาประกัน

ช่วงส่งมอบงานมีกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) โดยการสำรวจและวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องในแต่ละด้าน เช่น การขาย การโอนกรรมสิทธิ์ คุณภาพบ้าน การบริการ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง การให้บริการและส่งมอบที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพของบริษัทฯ<sup>113</sup> เพื่อการพัฒนาโครงการต่อไปในอนาคต เพื่อให้บริษัทสามารถปรับตัวและพัฒนาสินค้าให้ทันต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป<sup>114</sup> โดยเฉพาะการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) ในการก่อสร้างสินค้าให้มีการส่งมอบที่รวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดจากการก่อสร้างที่อาจเกิดในอนาคต

กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในทุกกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือการวาง 4. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ในทุกกระบวนการผ่าน 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในการควบคุมความเร็วและคุณภาพ (Speed & Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิตการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) เพื่อตอบสนองและสื่อสารกับลูกค้าและสร้าง 5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ติดตามพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้บริษัทสามารถปรับตัวและพัฒนาสินค้าให้ทันต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมี

<sup>112</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf.3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.การบริหารจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)," (บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555).

<sup>113</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstg. 4.การวิจัยและพัฒนา."

<sup>114</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf.3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.การบริหารจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)."

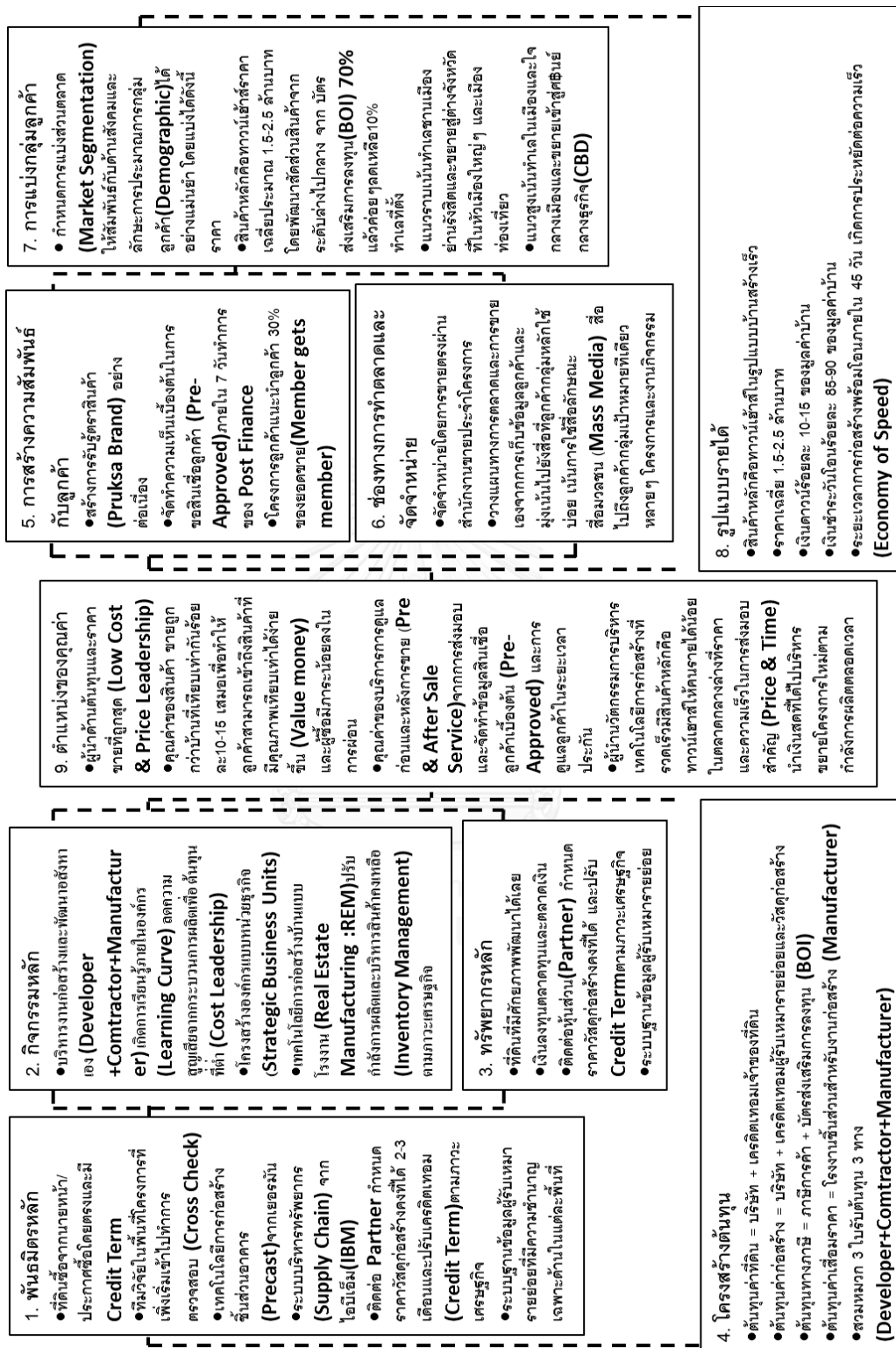
วัตถุประสงค์คือการสร้าง 9. ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าหลัก (Core Customer) โดยใช้นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีการก่อสร้าง (Construction Management) ในตลาดที่มีความกดดัน คือ ทาวน์เฮ้าส์ในตลาดระดับราคากลางล่างที่ราคาสำคัญมาก (Price Sensitivity) รวมไปถึงการส่งมอบจะต้องเร็ว และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา โดยเน้นหนักทาง ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด

### 3) องค์ประกอบรูปแบบธุรกิจของ บริษัท พฤษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

จากแนวคิดเรื่องกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พฤษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือการอธิบายในเชิงขั้นตอน (Process to Product) ในช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Phase) ระหว่างการก่อสร้าง (Construction Phase) และหลังการก่อสร้าง (Post Construction Phase) ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ ซึ่งมี 9 องค์ประกอบมาอธิบายเพิ่มเติมในเชิง ตำแหน่งหน้าที่ (Function to Product) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าว มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจของบริษัท ดังนี้



แผนภูมิที่ 5. 13 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 3.1 พันธมิตรหลัก (Key Partners) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 4 พันธมิตรหลัก (Key Partners) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |   | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง   | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|---|--|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด   | ช่วงวางแผนและออกแบบ   | ระยะพัฒนาโครงการ   | ระยะส่งมอบงาน       |
| <p>•ที่ดินซื้อจาก นายหน้า/ประกาศซื้อโดยตรง ค่อยๆ เพิ่มสัดส่วนการประกาศซื้อเองมากขึ้นและมีเครดิตเทอม (Credit Term)</p> <p>•ตั้งทีมวิจัยในพื้นที่ โดยเฉพาะโครงการที่เพิ่งเริ่มและตรวจสอบกับทีมวิจัยภายนอก (Cross Check)<sup>115</sup></p> | <p>•ระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) พัฒนาจากโปรแกรมจัดการสายงานของธุรกิจให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ อย่างรวดเร็ว และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ (Systems, Applications and Products : SAP) และระบบการจัดการขั้นตอนทางธุรกิจ (Business Process Improvement : BPI) จากบริษัทไอบีเอ็ม(IBM)<sup>116</sup></p> <p>•เทคโนโลยีการก่อสร้าง Precast จากเยอรมันและพัฒนาต่อยอดโดยบริษัท การพัฒนาศูนย์รับเรื่องและปรับปรุงพัฒนาในรายละเอียดและจุดบกพร่องต่างๆ ทางด้านผลิตภัณฑ์<sup>117</sup></p> <p>•ติดต่อกับซัพพลายเออร์กำหนดราคาวัดก่อสร้างคงที่ได้ 2 - 3 เดือนและปรับกรอบเครดิตเทอม (Credit Term) ตามภาวะเศรษฐกิจ</p> <p>•พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้รับเหมารายย่อยที่มีความชำนาญ เฉพาะด้านในแต่ละพื้นที่<sup>118</sup></p> | <p>•ร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved)<sup>119</sup></p> <p>•ตั้งนิติบุคคลจากบุคคลและประสานงานทีมงานภายนอก (outsource) เช่น บริษัทรักษาความปลอดภัย</p> |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)ระหว่างปี 2547-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

<sup>115</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓. 3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ — ในทุกผลิตภัณฑ์. 3.7.1. การจัดซื้อที่ดิน. "

<sup>116</sup> วิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), "ลักษณะการประกอบธุรกิจ," (บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), ระหว่างปี 2547-2555).

<sup>117</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓. 3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ — ในทุกผลิตภัณฑ์. 3.7.1. การจัดซื้อที่ดิน. "

<sup>118</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstd. 1.ปัจจัยความเสี่ยง . 1.1ความเสี่ยงเกี่ยวกับบริษัทฯ และธุรกิจของบริษัทฯ.1.1.3ความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือในการก่อสร้าง," (บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2551).

<sup>119</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.1) ความเสี่ยงจากผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์."

### 3.2) กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 5 กิจกรรมหลัก (Key Activities) ของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง  |                     | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง   |
|--|---------------------|------------------------|---|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด  | ช่วงวางแผนและออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•พัฒนาความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) จากโครงสร้างองค์กรแบบหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Units : SBUs)<sup>120</sup></li> <li>•บริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) ให้สอดคล้องกับยอดขาย<sup>121</sup></li> <li>•นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) โดยผสมผสาน นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer), ผู้รับเหมาก่อสร้าง(Contractor) และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer) เกิดการเรียนรู้สั่งสมความชำนาญ (Learning Curve) ความสูญเสียจากกระบวนการผลิตและลดรอบธุรกิจให้สั้นลง<sup>122</sup></li> <li>•เทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM)</li> </ul> |                     |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>•จัดตั้งทีมวิจัยการก่อสร้างและขาย ทั้งก่อน ระหว่าง หลัง เพื่อเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรม การก่อสร้างให้เกิดความรวดเร็วในการก่อสร้างและขายอย่างต่อเนื่องในแต่ละด้าน เช่น การขาย การโอนกรรมสิทธิ์ คุณภาพบ้าน การบริการ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพในการก่อสร้างและส่งมอบที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพของบริษัทฯ<sup>123</sup></li> </ul> |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

<sup>120</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf.3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.การบริหารจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)."

<sup>121</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓. 3.6 การบริหารการตลาด. การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์," (บริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2552).

<sup>122</sup> มหาเศรษฐีทองมา.

<sup>123</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstg. 4.การวิจัยและพัฒนา."



### 3.3) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง  |   | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง   | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|--|---|--|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวคิด  | ช่วงวางแผนและออกแบบ   | ระยะพัฒนาโครงการ   | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•ที่ดินเน้นการซื้อจากเจ้าของโดยตรง เน้นที่ดินที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาก่อสร้างได้เลย ไม่สะสมที่ดิน (Land Bank) และมีเครดิตเทอม (Credit Term)<sup>124</sup></li> <li>•เงินลงทุนจากตลาดทุนและตลาดเงินและเครดิตเทอมจากซัพพลายเออร์ (Credit Term) เสริมสภาพคล่อง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•ระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) พัฒนาจากโปรแกรมจัดการสายงานของธุรกิจให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ อย่างรวดเร็ว และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ (Systems, Applications and Products : SAP) และระบบการจัดการขั้นตอนทางธุรกิจ (Business Process Improvement :BPI) จากบริษัทไอบีเอ็ม (IBM)<sup>125</sup></li> <li>•เทคโนโลยีการก่อสร้างชิ้นส่วนอาคาร (Precast) จากเยอรมันและพัฒนาต่อยอดโดยบริษัทฯ</li> <li>•ติดต่อกับซัพพลายเออร์กำหนดราคาวัสดุก่อสร้างคงที่ได้ 2 - 3 เดือนและปรับกรอบเครดิตเทอม (Credit Term) ตามภาวะเศรษฐกิจ</li> <li>•พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้รับเหมารายย่อยที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละพื้นที่<sup>126</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•ร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved)<sup>127</sup></li> <li>•ตั้งนิติบุคคลจากบุคคลและประสานงานทีมงานภายนอก (outsorce) เช่น บริษัทรักษาความปลอดภัย</li> </ul> |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

<sup>124</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ฯ

3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ — ในทุกผลิตภัณฑ์. 3.7.1. การจัดซื้อที่ดิน. "

<sup>125</sup> (มหาชน).

<sup>126</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstd. 1.ปัจจัยความเสี่ยง . 1.1ความเสี่ยงเกี่ยวกับบริษัทฯ และธุรกิจของบริษัทฯ.1.1.3ความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือในการก่อสร้าง."

<sup>127</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.1) ความเสี่ยงจากผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์."

### 3.4) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 7 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |                     | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|---------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด   | ช่วงวางแผนและออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนค่าที่ดิน = บริษัท + เครดิตเทอมเจ้าของที่ดิน</li> <li>• ต้นทุนค่าก่อสร้าง = บริษัท + เครดิตเทอมผู้รับเหมารายย่อยและวัสดุก่อสร้าง</li> <li>• ต้นทุนทางภาษี = ภาษีการค้า + บัตรส่งเสริมการลงทุน (BOI)</li> <li>• ต้นทุนค่าเสื่อมราคา = โรงงานขึ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer)</li> <li>• สวมหมวก 3 ไปรับต้นทุน 3 ทาง (Developer+Contractor+Manufacturer)</li> <li>• ประสิทธิภาพในการก่อสร้างที่รวดเร็วช่วยลดต้นทุนจากเครดิตเทอมเจ้าของที่ดิน, ผู้รับเหมารายย่อย และวัสดุก่อสร้างรวมไปถึงการจับกลุ่มกลางได้ลดภาษีจากบัตรส่งเสริมการลงทุน (BOI)</li> </ul> |                     |                        |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

- ควบคุมต้นทุนคงที่จากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) โดยผสมผสาน นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer), ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer) เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Curve) ลดความสูญเสียจากกระบวนการผลิต และลดรอบธุรกิจให้สั้นลงเพื่อควบคุมเวลาและคุณภาพ<sup>128</sup>

<sup>128</sup> มหาเศรษฐีทองมา.

- ต้นทุนค่าก่อสร้างในส่วนของค่าวัสดุและค่าแรงงาน บริษัทฯ สามารถกำหนดราคาวัสดุ ก่อสร้างและแรงงานที่จะต้องใช้ในระยะเวลา 2 - 3 เดือนล่วงหน้าได้ และต้นทุนผันแปร ที่ควบคุมไม่ได้จากดอกเบี้ย, กำลั้งซื้อ ฯลฯ เน้นการประมาณการจากข้อมูลในอดีต<sup>129</sup>
- กระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) ที่เกิดจากการ ก่อสร้าง และส่งมอบที่รวดเร็วกว่าเครดิตเทอม เป็นบวกและขยายตัวอยู่เสมอจากจำนวน โครงการที่เพิ่มขึ้น<sup>130</sup>

### 3.5) การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 8 การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |                      | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|----------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนา แนวความคิด  | ช่วงวางแผน และออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● สำนักงานขายประจำโครงการ จัดจำหน่ายโดยการขายตรงผ่านสำนักงานขายของบริษัทเอง เป็นหลักเพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงในการสัมผัสสินค้าและบริการ</li> <li>● บริษัทวางแผนทางการตลาดและการขายเอง เน้นการใช้สื่อมวลชน (Mass Media) ที่กลุ่มเป้าหมายหลักใช้เป็นประจำ สื่อภาพลักษณ์สินค้าทั้งตราสินค้าหลัก, ตราสินค้ารอง และ ตราสินค้าที่ได้การรับรอง (Brand &amp; Sub Brand &amp; Endorsed Brand) ไปถึงลูกค้า กลุ่มเป้าหมายที่เดียว หลายๆ โครงการ ทั้ง สร้างการรับรู้ ตราสินค้าพุกษา (Pruksa Brand) จากการสร้างชื่อของบริษัทฯ (Brand-Building) ให้เกิดการรับรู้ผ่านการทำการตลาดผ่านสื่อ ทั้งการซื้อและทำโฆษณาผ่านสื่อหลักและจัดกิจกรรมทางการตลาด (Above &amp; Below the Line) อย่างต่อเนื่อง<sup>131</sup></li> </ul> |                      |                        |                     |

<sup>129</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.2) ความเสี่ยงเรื่องราคาต้นทุนการก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างขาดแคลน."

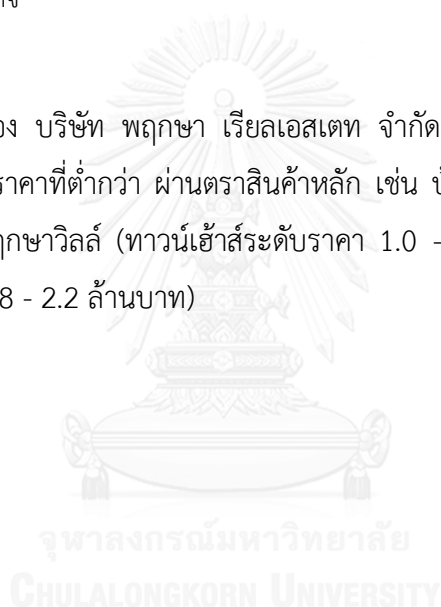
<sup>130</sup> มหาเศรษฐีทองมา.

<sup>131</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf. ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓. 3.6 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์."

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |                         | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|-------------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนา<br>แนวความคิด   | ช่วงวางแผน<br>และออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดงาน (Event) ต่างๆ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ เช่น การเปิดตัวโครงการ และการขายบ้าน ผ่านงานมหกรรมต่างๆ เช่น บ้านและที่อยู่อาศัย<sup>132</sup></li> <li>● การนำระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations Management) เช่น การจัดให้มีการมอบทุนการศึกษาแก่บุตร ธิดาของผู้อาศัยในโครงการต่างๆ<sup>133</sup></li> </ul> |                         |                        |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

สื่อภาพลักษณ์ของ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่เทียบเท่าในราคาที่ต่ำกว่า ผ่านตราสินค้าหลัก เช่น บ้านพุกกา (ทาวน์เฮ้าส์ระดับราคา 0.7 - 1.5 ล้านบาท) พุกกาวิลล์ (ทาวน์เฮ้าส์ระดับราคา 1.0 - 1.9 ล้านบาท) และพุกกาทาวน์ (ทาวน์เฮ้าส์ระดับราคา 1.8 - 2.2 ล้านบาท)



<sup>132</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf.3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.การบริหารจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)."

<sup>133</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf. ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓. 3.6 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์."

### 3.6) ช่องทางการทำตลาดและขายสินค้าหรือบริการ (Channels) ของ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5.9 ช่องทางการทำตลาดและขายสินค้าหรือบริการ (Channels) ของ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง  |                     | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|--|---------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด  | ช่วงวางแผนและออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• สำนักงานขายประจำโครงการ จัดจำหน่ายโดยการขายตรงผ่านสำนักงานขายของบริษัทเองเป็นหลักเพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงในการสัมผัสสินค้าและบริการ</li> <li>• แนวรายนเน้นทำเลชานเมืองย่านรังสิต และขยายสู่ต่างจังหวัดที่ในหัวเมืองใหญ่ๆ และเมืองท่องเที่ยว</li> <li>• แนวสูงเน้นทำเลในเมืองและใจกลางเมือง และขยายเข้าสู่ศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District : CBD)<sup>134</sup></li> <li>• เน้นกลุ่มลูกค้ากลางล่างที่มีต้องการอยู่อาศัยจริง (Real Demand) โดยเป็นตลาดที่มีฐานลูกค้ากว้างมาก<sup>135</sup></li> <li>• ราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 1.5 - 2.5 ล้านบาท</li> <li>• พัฒนาสัดส่วนสินค้าจากระดับล่างไปกลาง จากบัตรส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment : BOI) ยกเว้นภาษีรายได้ตามที่กฎหมายกำหนดร้อยละ 70 แล้วค่อยๆ ลดลงเหลือร้อยละ 10<sup>136</sup></li> </ul> |                     |                        |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

<sup>134</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf.3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.การบริหารจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)."

<sup>135</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf. ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓. 3.6 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์."

<sup>136</sup> วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

### 3.7) การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 10 การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |                     | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|---------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด   | ช่วงวางแผนและออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <p>กำหนดการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ให้สัมพันธ์กับด้านสังคม และ ลักษณะการประมาณการกลุ่มลูกค้า (Demographic) ได้อย่างแม่นยำ โดยแบ่งได้ดังนี้</p> <p><b>ราคา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้าหลักคือทาวน์เฮ้าส์ราคาเฉลี่ยประมาณ 1.5 - 2.5 ล้านบาท โดยพัฒนาสัดส่วนสินค้าจากระดับล่างไปกลาง จาก บัตรส่งเสริมการลงทุน (BOI) ร้อยละ 70 แล้วค่อยๆ ลดลงเหลือร้อยละ 10</li> </ul> <p><b>ทำเลที่ตั้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวราบเน้นทำเลชานเมืองย่านรังสิต และขยายสู่ต่างจังหวัดที่ในหัวเมืองใหญ่ๆ และเมืองท่องเที่ยว</li> <li>• แนวสูงเน้นทำเลในเมือง และใจกลางเมือง และขยายเข้าสู่ศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District : CBD)<sup>137</sup></li> </ul> |                     |                        |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

<sup>137</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf. ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ข. 3.6 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์."

### 3.8) รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) ของ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 11 รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) รูปแบบรายได้ของ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง |                     | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง   | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---------------------|---------------------|--|---------------------|
| ช่วงพัฒนาแนวความคิด | ช่วงวางแผนและออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ   | ระยะส่งมอบงาน       |
| -                   |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้ 100% มาจากการขายอสังหาริมทรัพย์</li> <li>• สินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ในรูปแบบบ้านสร้างเร็ว</li> <li>• ราคาเฉลี่ย 1.5 - 2.5 ล้านบาท</li> <li>• เงินดาวน์ร้อยละ 10 - 15 ของมูลค่าบ้าน</li> <li>• เงินชำระวันโอนร้อยละ 85 - 90 ของมูลค่าบ้าน</li> <li>• ระยะเวลาการก่อสร้างพร้อมโอนภายใน 45 วัน เกิดการประหยัดต่อความเร็ว )Economy of Speed)</li> <li>• สัดส่วนสินค้าแนวสูงเทียบกับแนวราบปรับตามตลาด<sup>138</sup></li> </ul> |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

<sup>138</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.1) ความเสี่ยงจากผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์."

### 3.9) คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า (Value Propositions) ของ บริษัท พุกษา เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5. 12 คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า (Value Propositions) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| ช่วงก่อนการก่อสร้าง   |                         | ช่วงระหว่างการก่อสร้าง | ช่วงหลังการก่อสร้าง |
|---|-------------------------|------------------------|---------------------|
| ช่วงพัฒนา<br>แนวความคิด   | ช่วงวางแผน<br>และออกแบบ | ระยะพัฒนาโครงการ       | ระยะส่งมอบงาน       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายจากนวัตกรรมเทคโนโลยีการก่อสร้างที่รวดเร็ว มีสินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ในตลาดระดับราคากลางล่างที่ราคาสำคัญมาก (Price Sensitivity) รวมไปถึงความเร็วในการส่งมอบต้องเร็ว และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา โดยเน้นหนักทาง ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด<sup>139</sup></li> <li>สินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10 - 15 เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพเทียบเท่าได้ง่ายขึ้น (Value money) สอดคล้องกับการวางเงินดาวน์ในอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 85 ของราคาบ้าน การที่ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ขายถูกกว่าบ้านที่เทียบเท่ากันร้อยละ 10 - 15<sup>140</sup> ทำให้ครอบคลุมราคาบ้านเกือบหมด ผู้ซื้อมีภาระน้อยลงในการผ่อน</li> <li>ส่งมอบเร็ว เพราะบ้านสร้างเร็วสามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ<sup>141</sup> เพราะลูกค้าในกลุ่มกลางล่างขาดสภาพคล่องในการจ่าย 2 ทางในส่วนของ ค่าเช่าบ้านที่อยู่อาศัยเดิม และค่าผ่อนดาวน์ใหม่ รวมไปถึงกลุ่มลูกค้ามีวินัยทางการเงินไม่เข้มแข็ง การที่ยืดระยะเวลานานกว่า 90 วัน อาจทำให้ลูกค้าก่อนนี้สินจากทางอื่นจนกู้ไม่ผ่าน</li> </ul> |                         |                        |                     |

ที่มา : วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

การออกแบบรูปแบบธุรกิจของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกสุด (Low Cost & Price Leader)

<sup>139</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

<sup>140</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.1) ความเสี่ยงจากผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์."

<sup>141</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

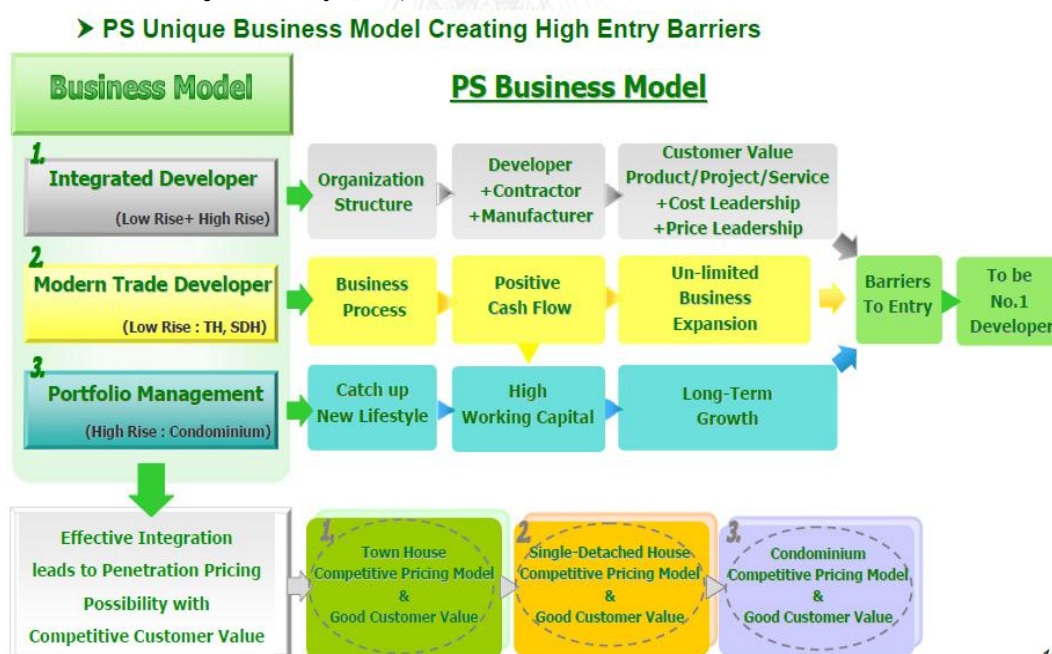


ในตลาดระดับราคากลางล่างของบริษัทฯ โดยการสร้างบ้านจากเทคโนโลยีให้รวดเร็วในแนวราบ โดยเฉพาะทาวน์เฮ้าส์ระดับกลางล่าง โดยการลดต้นทุนทำให้สามารถตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกันร้อยละ 10 - 15 เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value Money) และความรวดเร็วในการก่อสร้างโดยโอนเร็วกว่าระยะเวลาของเครดิตเทอม (Credit Term) เพื่อให้เกิดกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงานเป็นบวกเสมอ เพื่อช่วยแก้ปัญหาตามธรรมชาติอุตสาหกรรม โดยเฉพาะใน การแบ่งส่วนตลาด (Segment) ที่ตัวเองอยู่

### 5.1.2 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารบริษัทต่อรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท (ดูรายละเอียดในภาคผนวก) พบว่า การกำหนดรูปแบบธุรกิจ ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวสินค้า (Product) เป็นหลัก แต่มุ่งเน้นขั้นตอนในการผลิต (Process) เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในระบบซัพพลายเชน (Supply Chain) ที่เรียกว่า การสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM)

แผนภูมิที่ 5. 14 รูปแบบธุรกิจของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



14

ที่มา : เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).Corporate Information.ข้อมูลบริษัท.

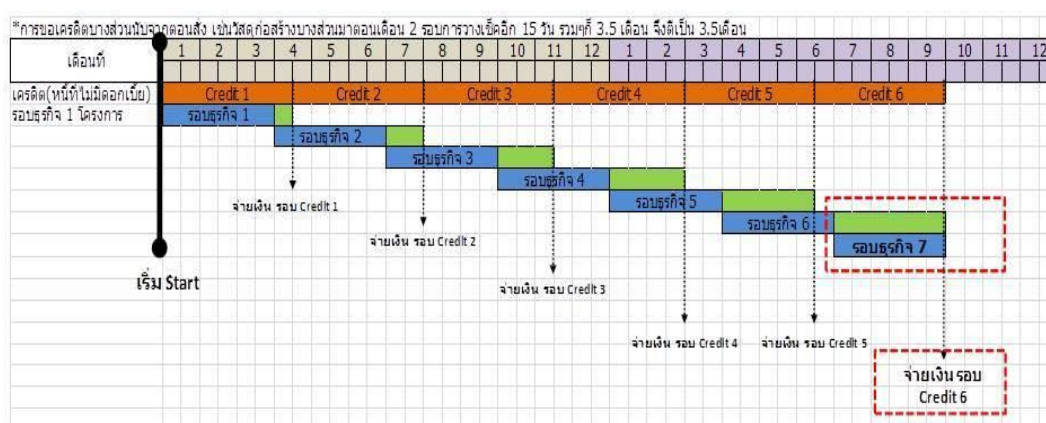
โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท ([http://บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด](http://บริษัท%20พกษา%20เรียลเอสเตท%20จำกัด)

(มหาชน).listedcompany.com/misc/presentations/Y200909Performance\_Final.pdf) ,หน้า 18

**ข้อ 1 นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจรรวมผสมผสานทั้งแนวสูงแนวราบ (Integrated Developer)** โดยอาศัยการขับเคลื่อนจากโครงสร้างองค์กร 3 ส่วนหลักทำงานร่วมกันตั้งแต่ระบบการพัฒนาต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ นักพัฒนาอสังหา+ผู้รับเหมา+โรงงานผลิตชิ้นส่วนก่อสร้าง (Developer + Contractor + Manufacturer) เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและผู้นำทางด้านราคาขายที่ถูกที่สุดในอุตสาหกรรม (Low Cost & Price Leader)

**ข้อ 2 คือร้านสะดวกซื้ออสังหา (Modern Trade Developer)** จากขั้นตอนทางธุรกิจ (Business Process) คือการก่อสร้าง 60 - 75 วัน ที่บริหารการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ส่งมอบรวดเร็วมากกว่า การขอเครดิตจากซัพพลายเออร์ ส่งผลให้ บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความคล้ายคลึงร้านสะดวกซื้อโดยมีแนวคิดดังนี้

แผนภูมิที่ 5. 15 แนวความคิดการสร้างกระแสเงินสดจากการดำเนินงานของบ้านสร้างเร็ว



**ที่มา :** ผู้วิจัยสัมภาษณ์ คุณประเสริฐ แต่ดุษฎีสาธิต และผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

**รอบกระแสเงินสดเข้า - เครดิตเทอม = กระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน (Positive Cash Flow)** การที่บริษัทฯ มีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็วสามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ<sup>142</sup> และเวลาการขอเครดิต จากซัพพลายเออร์ ขึ้นกับชนิดและปริมาณงาน โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 90 วัน การที่มีเงินสดเพิ่มขึ้นมาโดยไม่มีดอกเบีย คือ เงินทุนที่ไม่มี

<sup>142</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.2) ความเสี่ยงเรื่องราคาต้นทุนการก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างขาดแคลน."

ดอกเบี้ยย นำไปขยายจำนวนโครงการให้รวดเร็วที่สุดแบบไร้ข้อจำกัดด้านเงินทุน (Un-limited Business Expansion)<sup>143</sup>

**ข้อ 3 การบริหาร Portfolio Management** คือ การที่ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มองหาโอกาสใหม่ๆ จากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป (Catch Up New Lifestyle) ในการอยู่อาศัย คอนโดแนวสูงใจกลางเมืองมากขึ้น จึงได้โยกย้ายกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน ( Positive Cash Flow) มาลงทุนก่อสร้างในส่วนนี้เพื่อเป็นการบริหารสินค้าให้เติบโตระยะยาว (Longterm Growth)

### 5.1.3 ผลที่ผู้วิจัยสรุปรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยสรุปรูปแบบธุรกิจของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ดังนี้ การออกแบบรูปแบบธุรกิจของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขาย (Low Cost & Price Leadership) จากการใช้ขั้นตอนสร้างสินค้า (Process to Product) จากระบบผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ซึ่งเป็นรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นแบบเฉพาะของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เพื่อผลิตบ้านระดับกลางล่างที่มีคุณภาพเหมาะสมกับกลุ่มส่วนแบ่งการตลาดหลัก ( Core Segment) ที่อยู่ คือ “บ้านสร้างเร็ว” (ปี 2547 - 2555)

**1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด** การทำการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ออกมาของทีมงานการตลาด (Marketing) มีการตรวจสอบข้อมูล (Cross Check) จากทีมงานขององค์กรและทีมงานวิจัยนอกองค์กร (Outsource Research) โดยเฉพาะพื้นที่ทำเลโครงการที่เพิ่งเริ่มต้นเข้าไปทำธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจถึงอุปสงค์และอุปทานที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงแนวความคิดนั้นเป็นช่วงที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าได้มากที่สุดโดยอาศัยต้นทุนทางเวลาในการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด เนื่องจาก บมจ.พกษา เรียลเอสเตทมุ่งเน้นการก่อสร้างที่รวดเร็วและนำกระแสเงินสดอิสระไปใช้ในการขยายโครงการในทุกระดับราคาและทำเล

**2. ช่วงวางแผนและออกแบบ** บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการศึกษากระบวนการก่อสร้างในโรงงาน (Design & Manufacturer) ให้มีความรวดเร็วและมี

<sup>143</sup> สัมภาษณ์ คุณประเสริฐ แต่ดลยสาธิต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม "รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษาบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)(เพิ่มเติม ภาคผนวก ก)," (2555).

คุณภาพ ผ่านการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) งานออกแบบจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและกำลังการผลิตการผลิตของโรงงานอย่างมาก เนื่องจากงานออกแบบต้องประสานงานกับโรงงานและผู้รับเหมารายย่อยและซัพพลายเออร์วัสดุ (Subcontractor & Supplier) ในทุกขั้นตอนให้สัมพันธ์กับเครดิตเทอมโดยกำหนดราคาวัสดุก่อสร้างคงที่ได้ 2 - 3 เดือน ที่ได้รับเพื่อสร้างกระแสเงินสดอิสระและลดความสูญเสียจากกระบวนการผลิตทั้งวัสดุและระยะเวลาในการส่งมอบ

**3. ระยะพัฒนาโครงการ** บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพโดยควบคุมกระบวนการก่อสร้างผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ทำให้สามารถขายได้ในราคาที่ค่อนข้างต่ำกว่าทั่วไปในตลาดร้อยละ 10 - 15 สอดคล้องกับการวางเงินดาวน์ในอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 10 - 15 ของมูลค่าบ้านทั้งโครงการแนวราบและโครงการแนวสูงทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value Money) เพราะกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ คือ กลุ่มระดับกลางล่าง ทางบริษัทฯ จึงร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) และจึงวางเงินดาวน์ ระบบการผลิตแบบ REM มีกำลังการผลิตที่ต้องส่งมอบตลอดเวลาจึงต้องมีจุดจัดจำหน่ายตลอดเวลาซึ่งก็คือหน้าโครงการ โดยเน้นการตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งเสมอ (Affordable Price) การตั้งราคาขาย บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งเกือบทุกชนิดสินค้า ดังนี้

- ทาวน์เฮ้าส์ ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 15 - 20 สัดส่วนรายได้ทาวน์เฮ้าส์ต่อยอดขายรวมร้อยละ 50 - 55
- บ้านเดี่ยว ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10 - 15 สัดส่วนรายได้บ้านเดี่ยวต่อยอดขายรวมร้อยละ 30 - 35
- คอนโด ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 8 - 12 สัดส่วนรายได้คอนโดต่อยอดขายรวมร้อยละ 10 - 20

การบริหารการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดรอบการก่อสร้างและการขายที่รวดเร็ว ในการทำรอบของธุรกิจให้สั้นและรวดเร็วที่สุดส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) และการที่มีรอบการขายที่หมุนเร็วพร้อมกับฐานรายได้ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถมีพลังในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ตามการขยายกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้น<sup>144</sup> ซึ่งกระบวนการผลิตจะเหมือนกับการ

<sup>144</sup> มหาเศรษฐีทองมา. และ แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ ๓ .2.3 พัฒนาการที่สำคัญในช่วง 8 ปี ที่ผ่านมา."

ผลิตภัณฑ์ สามารถย่นระยะเวลาก่อสร้างลงให้เหลือเฉลี่ย 21 วัน จากระยะเวลาก่อสร้างเฉลี่ย 45 วัน ช่วยลดการพึ่งพิงแรงงาน ลดชั่วโมงทำงาน และใช้แรงงานที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด<sup>145</sup>

**4. ระยะส่งมอบงาน** บริษัท พุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนในการส่งมอบสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ คือ กลุ่มระดับกลางล่าง ทางบริษัทฯ จึงร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) ภายใน 7 วันทำการและการบริการหลังการขาย (After Sale Service) ในระยะเวลาประกัน ที่หากตรวจพบข้อร้องเรียนจะถูกส่งเข้าส่วนกลางและทีมงาน ของบริษัทฯ จะดำเนินการส่งทีมงานเข้ามาดูแลและเก็บข้อมูลมาใช้ในกระบวนการค้นคว้าและพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่องโดยวิจัยกระบวนการก่อน ระหว่าง หลังการขาย เพื่อเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ให้เกิดการตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ที่ใช้ระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ลดการสูญเสียทรัพยากรจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Work Process) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถควบคุมต้นทุน (Low Cost) อย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนการผลิตผ่านกิจกรรมทั้งสินค้าและบริการ ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ, การผลิต, การส่งมอบ และการบริการหลังการขาย และนำต้นทุนที่ควบคุมได้นำไปเป็นส่วนลดให้แก่ลูกค้าผ่านทางราคาขาย (Low Price) ต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นในอัตราร้อยละ 15 - 20 เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่ใกล้เคียงกัน<sup>146</sup>

ตามเป้าหมายคือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกลงสุด (Low Cost & Price Leader) ในตลาดระดับราคากลางล่าง เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่เทียบเท่าในราคาที่ต่ำกว่า

<sup>145</sup> เว็บไซต์บริษัทพุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) บริษัทพุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) [http://บริษัทพุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด \(มหาชน\)-th.listedcompany.com/company\\_background.html](http://บริษัทพุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)-th.listedcompany.com/company_background.html).

<sup>146</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

## 5.2 ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

### 5.2.1 การวิเคราะห์จากเอกสาร

อัตราส่วนทางการเงินของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างจากภาพรวมอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดังตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.13 อัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของอุตสาหกรรมและของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 – 2555 (ดูเพิ่มเติมได้ที่ ภาคผนวก ก., หน้า 15)

|   |   | ภาพรวมอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย | บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)<br>: บ้านสร้างเร็ว<br>: ระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) |
|---|---|--|---|
| รายได้ (Revenue)                                  | รายได้ (ล้านบาท)                                      | 1,000 - 27,000   | 5,000 - 27,000  |
| ต้นทุน (Cost)                                     | อัตราส่วนต้นทุนเบื้องต้นต่อรายได้รวม                  | 64%  | 64%   |
|   | อัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ต่อรายได้รวม | 15%  | 14%   |
| กำไร (Profit)                                     | อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวม                      | 36%  | 36%   |
|   | อัตราส่วนกำไรดำเนินงาน (EBITDA) ต่อรายได้รวม          | 21%  | 22%   |
|   | อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม                        | 14%  | 16%   |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) |   | 12%  | 21%   |

ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และบริษัทอื่นๆ ในตลาดหลักทรัพย์ไทย .ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547 - 2555 แหล่งที่มา <http://www.set.or.th/>

สิ่งที่มีความแตกต่างอย่างมาก คือ รายได้รวมและอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) ที่มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมาจากประสิทธิภาพในการบริหารโครงการทำให้ส่งมอบได้รวดเร็วจนเกิดการสร้างกระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) ทำให้สามารถขยายโครงการได้รวดเร็วและลดการพึ่งพาต้นทุนทางการเงินในส่วนของเจ้าของ

ในการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท พุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงิน 4 รายการ คือ อัตราส่วนรายได้ อัตรากำไรสุทธิ อัตราต้นทุน และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return on Equity or ROE) ดังนี้

### 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Increasing) จากการวิเคราะห์ พบว่า

แผนภูมิที่ 5. 16 อัตราส่วนรายได้จากการขายและรายได้จากเงินลงทุนรวม แยกตามประเภทสินค้า ของ บริษัท พุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน. ตารางสรุปงบการเงิน. ระหว่างปี 2547-2555

การวางอัตราส่วนแนวราบสินค้าหลัก (Core Product) คือ บ้านเดี่ยวสร้างเสร็จก่อนขายทำให้ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีกระแสเงินสดต่อเนื่องจากการสร้างแล้วทยอยโอน ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตอัตราส่วนระดับรายได้จากทาวน์เฮ้าส์สร้างจากเทคโนโลยี 3,774 - 14,909 ล้านบาท หรือ เดบโตร้อยละ 390 แต่รายได้หลักที่เติบโตมาจากคอนโด เดบโตร้อยละ 2,800 เพราะเติบโตจากฐานต่ำ และทาวน์เฮ้าส์เดบโตร้อยละ 820 เป็นหลัก โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 2552 ได้เริ่มเพิ่มอัตราส่วนสินค้าแนวสูงมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะได้อัตรากำไรขั้นต้นดีกว่าและเป็นกระแสในอนาคตที่คอนโดติดรถไฟฟ้ามีความจำเป็นมากกับชีวิตคนเมือง

โดยการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) สามารถสร้าง “บ้านสร้างเร็ว” จากการพัฒนากระบวนการค้นคว้าและพัฒนา (Research and Development : R & D) อย่างต่อเนื่องทำให้ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เกิดความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยสังเกตว่า รูปแบบธุรกิจ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) (2547 - 2555) มีส่วนที่น่าสนใจดังนี้

- รายได้รวม (Revenue Increasing) เพิ่มขึ้นในรูปแบบธุรกิจที่ 2 คือ 4,842 - 26,521 ล้านบาท รายได้เดบโตร้อยละ 547 ภายในระยะเวลา 9 ปี

## 2) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) จากการวิเคราะห์ พบว่า

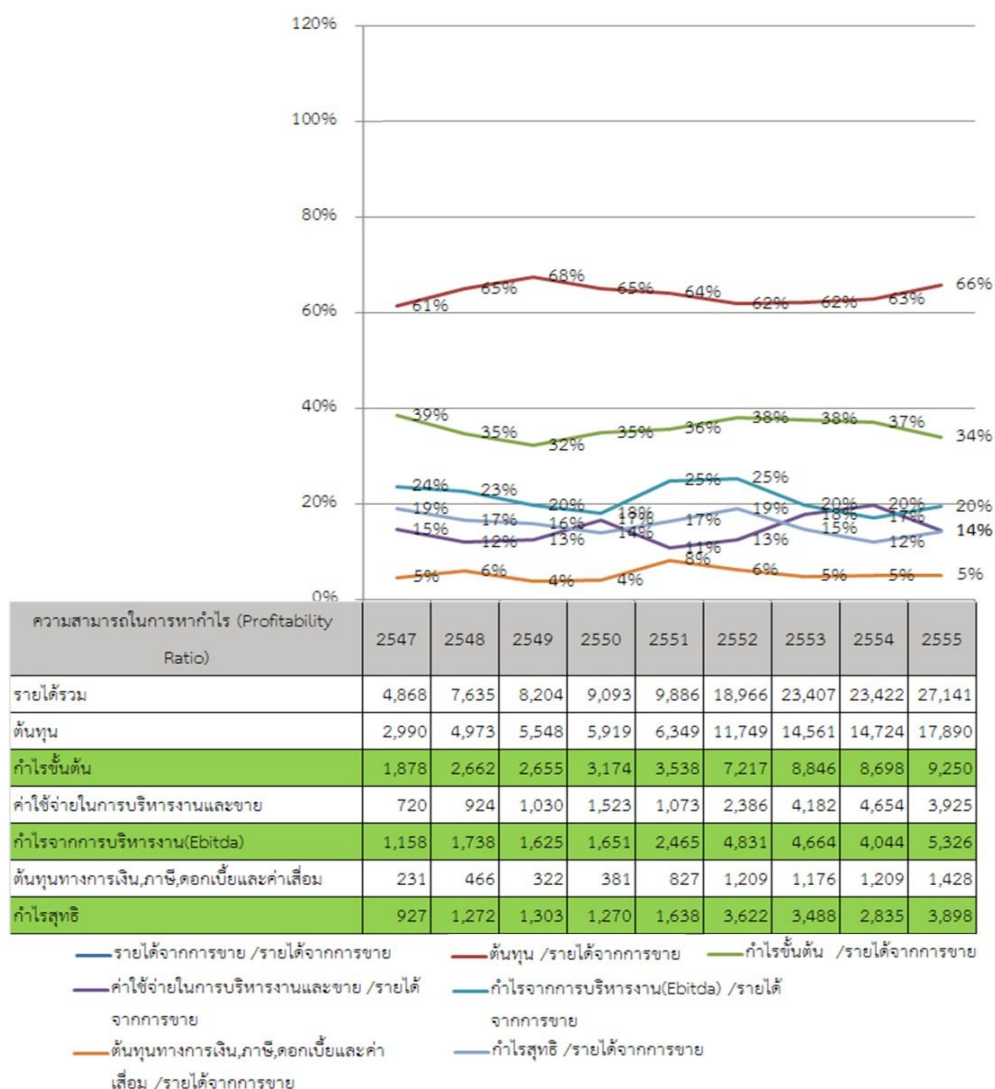
- **ต้นทุนขั้นต้น** เดบโตจาก 2,990 - 17,890 ล้านบาท เดบโตร้อยละ 600 (2547 - 2555) และอัตราส่วนต้นทุนขั้นต้นเทียบกับรายได้จากการขาย เดบโตร้อยละ 600 แต่รายได้เดบโตร้อยละ 575

- **ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A)** ที่เป็นต้นทุนที่ควบคุมได้โดยตรงภายในองค์กร ซึ่งต้นทุนที่ลดนี้ได้เพิ่มกำไรแก่ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยตรง เดบโตจาก 720 - 3,925 ล้านบาท เดบโตร้อยละ 545 และอัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) เทียบกับรายได้จากการขาย เดบโตจากร้อยละ 15 คงที่ (2547 - 2555) เพิ่มขึ้นน้อยกว่าที่รายได้เดบโตร้อยละ 600

- **ต้นทุนทางการเงิน** เช่น ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย ลดลงจาก 231 - 1,428 ล้านบาท ลดจากร้อยละ 20 และอัตราส่วนต้นทุนทางการเงิน, ดอกเบี้ย, ภาษี และภาษีเทียบกับรายได้จากการขายลดลงจากร้อยละ 5 (2547 - 2555)



แผนภูมิที่ 5. 17 อัตราส่วนรายได้จากการขายและรายได้จากเงินลงทุนร่วม ของ บริษัท พกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท พกษา เร็ลเอสเตท จำกัด(มหาชน),ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

### 3) การเพิ่มขึ้นของกำไร (Profit Increasing) จากการวิเคราะห์ พบว่า

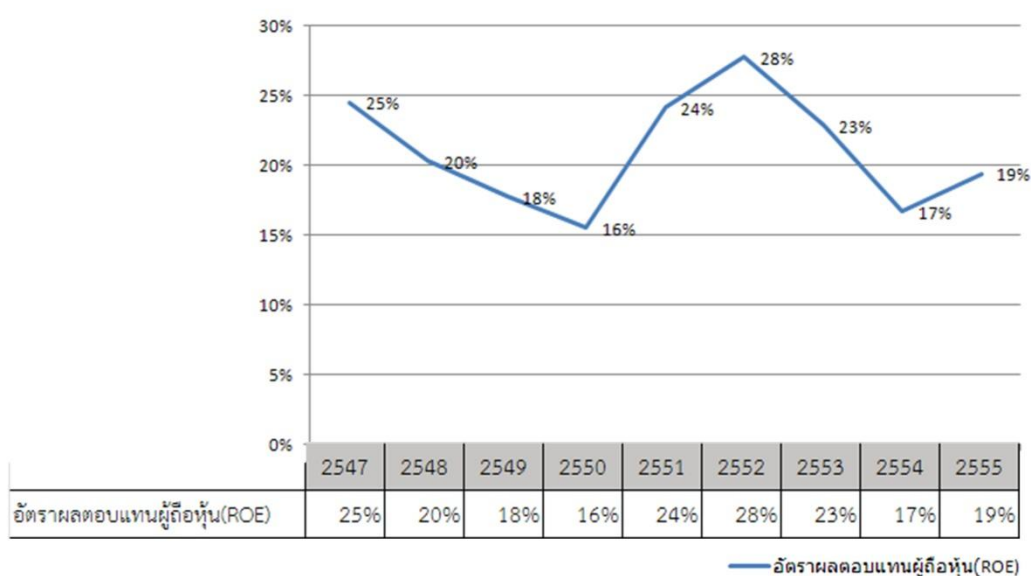
- กำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้น จาก 1,973 – 9,250 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 9 (2547 - 2555) และอัตราส่วนกำไรขั้นต้นเทียบกับรายได้เติบโตร้อยละ 492 (2547 - 2555)
- กำไรจากการปฏิบัติงาน (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization : EBITDA : กำไร ก่อน ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย)

เติบโตลดลงจาก 1,158 – 5,326 ล้านบาท เติบโตลดลงร้อยละ 17 (2547 - 2555) และอัตราส่วนกำไรจากการปฏิบัติงาน (EBITDA) เทียบกับรายได้เติบโตลดลงจากร้อยละ 17 - 25 (2547 - 2555)

- **กำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้น** จาก 927 – 3,898 ล้านบาท เติบโตลดลงร้อยละ 14 (2547 - 2555) และอัตราส่วนกำไรสุทธิเทียบกับรายได้เติบโตลดลงจากร้อยละ 14 - 19 (2547 - 2555)

#### 4) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) จากการวิเคราะห์ พบว่า

แผนภูมิที่ 5. 18 อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด(มหาชน),ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

- อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) (ร้อยละ) อยู่ในช่วงร้อยละ 16 – 28 (2547 - 2555) ลดลงจากร้อยละ 9 เนื่องมาจากส่วนของผู้ถือหุ้นเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี

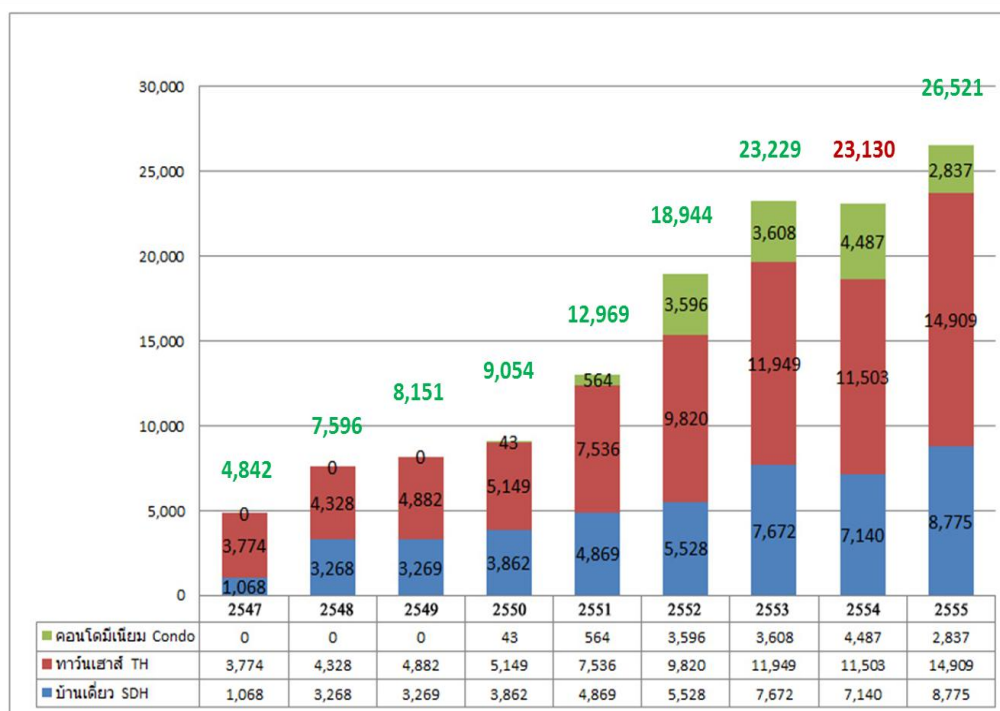
## 5.2.2 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารบริษัทต่อความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท เกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารด้านการเงินของบริษัทฯ สรุปได้ดังนี้

1) ที่มาของรายได้ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) รายได้หลักมาจากยอดขาย ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด ตามลำดับโดย มียอดขายเติบโตรวดเร็วกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยมียอดขายเฉลี่ยสูงสุดในอุตสาหกรรม แม้อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ตามค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม คือ ร้อยละ 14 - 15 แต่ด้วยรอบธุรกิจที่สั้นกว่า และมากกว่าบริษัทอื่นๆ 2 - 3 รอบต่อปี จึงทำให้เงินทุนสามารถสร้างผลตอบแทน (ROE) ได้มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

แผนภูมิที่ 5. 19 อัตราส่วนการเติบโตของรายได้ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

สัดส่วนรายได้จากสินค้า : 2547-2555



ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์.การเงิน.ระหว่างปี 2547 - 2555

หมายเหตุ :\* ปี 2554 เกิดอุทกภัย และพื้นที่โครงการอยู่ในพื้นที่อุทกภัย จึงทำให้รายได้ลดลงเป็นปีแรก

2) การตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งเสมอ (Affordable Price) ทำให้เกิดการขยายที่รวดเร็ว ในการทำรอบของการขายให้สั้นและรวดเร็วที่สุดส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) และการที่มีรอบการขายที่หมุนเร็วพร้อมกับฐานรายได้ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถมีพลังในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

การตั้งราคาขาย บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งเกือบทุกชนิดสินค้า ดังนี้

- ทาวน์เฮ้าส์ ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 15 - 20 สัดส่วนรายได้ทาวน์เฮ้าส์ต่อยอดขายรวมร้อยละ 50 - 55
- บ้านเดี่ยว ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10 - 15 สัดส่วนรายได้บ้านเดี่ยวต่อยอดขายรวมร้อยละ 30 - 35
- คอนโด ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 8 - 12 สัดส่วนรายได้คอนโดต่อยอดขายรวมร้อยละ 10 - 20

3) รายได้ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เติบโตทบต้น ร้อยละ 25 เป็นเวลาต่อเนื่อง 10 ปี (เฉพาะช่วงเวลาที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ปี 2545 - 2555) การเติบโตของฐานรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คุณต้นทุนการก่อสร้าง และการบริหารการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีรอบการหมุนที่รวดเร็วและการบริหารเครดิตเทอมอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดช่องว่างของการหมุนเงินที่เรียกว่า กระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) ปริมาณมาก ซึ่งช่วยในเรื่องการขยายกิจการเพราะการจัดการเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) เพื่อการประกอบธุรกิจ ได้จากส่วนของเครดิตเทอมเจ้าหน้าที่การค้ามีสูงมากและไม่มีดอกเบี้ย การที่สามารถขยายกิจการได้โดยไม่มีดอกเบี้ยในส่วนนี้ ถือเป็นข้อได้เปรียบ (Durable Competitive Advantage : DCA) อย่างมากในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ข้อสังเกต คือ ยอดขายที่โตขึ้น 11 เท่า โดยไม่มีการเพิ่มทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (ปี 2545 มีรายได้ 2,535 ล้านบาท และ ปี 2555 มีรายได้ 27,140 ล้านบาท)

### 5.2.3 ผลที่ผู้วิจัยสรุปความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่โดดเด่น คือ การลดต้นทุนในทุกขั้นตอนโดยเฉพาะระยะเวลาในการผลิตและส่งมอบ จากระบบการผลิต “เทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ ( Real Estate Manufacturing : REM)” สินค้าของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สินค้าส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เป็นทาว์นเฮ้าส์ราคาระดับกลาง ล่าง โดยมีการลดสัดส่วนการพึ่งพิงบัตรส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment : BOI) ยกเว้นภาษี รายได้ตามที่กฎหมายกำหนดในอัตราส่วน BOI ร้อยละ 70 : Non BOI ร้อยละ 30 ในปี 2547 มาเป็น อัตราส่วน BOI ร้อยละ 10 : Non BOI ร้อยละ 90 ในปี 2555 การลดสัดส่วน BOI ให้น้อยลงนี้เป็น การขยับฐานลูกค้าจากกลางล่าง มาเป็นกลางล่าง ลดการพึ่งพิงกลุ่มลูกค้าเพียงด้านเดียว<sup>147</sup> เพราะ กลุ่มลูกค้ากลางล่างเป็นกลุ่มที่มีอัตราการปฏิเสธการให้สินเชื่อ (Rejection Rate) จากธนาคารสูงกว่า กลุ่มลูกค้าระดับกลางบน โดยรายได้เติบโตร้อยละ 557 ภายใน 9 ปี และนำเงินสดที่ได้จากเครดิตเทอม จากการนำ ระยะเวลาการส่งมอบ หัก กับระยะเวลาการขอเครดิต จะเท่ากับ กระแสเงินสดจากการ ดำเนินงาน

**เวลาการส่งมอบ เวลาการขอเครดิต – = กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน**

จึงทำให้ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีต้นทุนในการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ถูกกว่าคู่แข่ง โดยนำเงินส่วนนี้ไปพัฒนาธุรกิจ และขยายจำนวนโครงการให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (Un-limited Business Expansion)

1) ผู้วิจัยสังเกตว่า ต้นทุน 3 ทาง ในอัตราส่วนต้นทุนเมื่อเทียบกับรายได้จากการขาย เติบโตน้อยกว่าการเติบโตของรายได้ การที่ต้นทุนลดลง แต่ยอดขายเติบโตขึ้นส่งผลให้มีการเพิ่มขึ้นของ

<sup>147</sup> สัมภาษณ์ คุณประเสริฐ แต่ดุษฎีสาริต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม

อัตราส่วนกำไร (Profit Increasing) ทั้งรายได้เติบโตร้อยละ 557 ในระยะเวลา 9 ปี จาก 4,868 - 27,141 ล้านบาท

- ต้นทุนอัตราส่วนต้นทุนขั้นต้นเทียบกับรายได้จากการขาย เติบโตร้อยละ 598
- ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) เติบโตร้อยละ 545
- ต้นทุนทางการเงิน เช่น ดอกเบี้ย, ภาษี, ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย เติบโตร้อยละ 616

2) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) ร้อยละ 16 – 28 (2547 - 2555) เนื่องจากมีส่วนของผู้ถือหุ้นเติบโตร้อยละ 42 และปันผลออกมามีเฉลี่ยร้อยละ 34 ของกำไรสุทธิอย่างสม่ำเสมอ และ ROE เฉลี่ยร้อยละ 21 ตลอด 9 ปี แสดงถึงความแข็งแกร่งทางการเงิน

3) วินัยทางการเงินโดยมีค่าเฉลี่ยอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (ร้อยละ) 83 ซึ่งถือว่าน้อยมาก ในอุตสาหกรรมที่มีค่าเฉลี่ยอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (ร้อยละ) 200 ซึ่งการที่มีค่าเฉลี่ยอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนน้อยนั้น แสดงถึงอำนาจต่อรองกับ ซัพพลายเออร์ และการเกิดการประหยัดต่อต้นทุน (Economy of Scale)

### 5.3 รูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

#### 5.3.1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

จากผลการวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยสรุปรูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และความสำเร็จทางการเงินของบริษัทฯ โดยเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้วิจัยมีการวิเคราะห์ดังนี้

บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำด้านต้นทุนและผู้นำทางด้านราคาขายที่ถูกที่สุดในอุตสาหกรรม (Cost & Price Leadership) จากการวางรูปแบบธุรกิจเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) สวมหมวก 3 ใบดังนี้ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer), ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer) ทำให้เกิด "การก่อสร้างที่เร็ว โอนเร็ว รับเงินเร็ว" จากการประหยัดจากความเร็ว (Economy of Speed) ช่วยลดรอบธุรกิจให้สั้นลง และทำให้เกิดร้านสะดวกซื้ออสังหาริมทรัพย์ (Modern Trade Developer) จากขั้นตอนทางธุรกิจ (Business Process) คือ การ

ก่อสร้าง 60 - 75 วัน ที่รวดเร็วกว่า การขอเครดิตจากซัพพลายเออร์ที่ 90 วัน ส่งผลให้ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีช่องว่างของการหมุนเวียนเงินสดรับเข้าและเงินสดออก จนเกิด กระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน ( Positive Cash Flow) 15 วัน การที่มีเงินสดเพิ่มขึ้นมา โดยไม่มีดอกเบี้ย คือ เงินที่ไม่มีต้นทุนดอกเบี้ยจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Operation) จึงนำไป ขยายจำนวนโครงการและชนิดผลิตภัณฑ์ให้รวดเร็วที่สุด (Un-limited Business Expansion) ให้ ครอบคลุมทั้ง ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยวและคอนโดมิเนียม<sup>148</sup> โดยลดกรอบระยะเวลาการก่อสร้างทำให้ ก่อสร้างและส่งมอบได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)<sup>149</sup>

- **นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer)** เชี่ยวชาญในอุปสงค์ (Demand) และ อุปทาน (Supply) ในการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ในด้านสังคม และประชากรศาสตร์ (Demographic) ได้อย่างแม่นยำ
- **ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor)** เชี่ยวชาญในงานก่อสร้าง และช่วยลดต้นทุนทั้ง ค่าก่อสร้างและระยะเวลา จากความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการเทคโนโลยีการ ก่อสร้างภายในองค์กร
- **ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer)** การมีโรงงานผลิตชิ้นส่วน อาคาร ทำให้ลดปัจจัยเสี่ยงด้านการขาดแคลนวัสดุก่อสร้างและ ควบคุมต้นทุนการ ก่อสร้างได้จากสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

ผู้วิจัยสรุปรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัทโดยเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้ดังนี้

### 1) รายได้จากอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

#### ใหญ่ที่สุดและเติบโตเร็วที่สุดในอุตสาหกรรม

บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) นั้น มียอดขายเติบโตได้อย่างรวดเร็ว กว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยมียอดขายเฉลี่ยสูงที่สุดในอุตสาหกรรม แม้อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้จะ ไม่มากนัก คือ ร้อยละ 14 - 15 แต่ด้วยรอบการหมุนที่มากกว่าบริษัทอื่นๆ 2 - 3 รอบต่อปี จึงทำให้ เงินทุนสามารถสร้างผลตอบแทน (ROE) ได้มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

<sup>148</sup> มหาเศรษฐีทองมา.

<sup>149</sup> สัมภาษณ์ คุณประเสริฐ แต่ดุษฎีกรรมาธิการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม

2) **ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือร้อยละ 14 - 17 สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมที่ร้อยละ 15**

เกิดจาก บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ใช้เป็นค่าการตลาดในการเปิดโครงการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เนื่องมาจากลักษณะของการเป็นผู้รับเหมาเองทำให้มีความจำเป็นในการที่ต้องระบายกำลังการผลิตออกสู่ตลาดอยู่เสมอ โดยสามารถมองได้ 2 มุม คือ มีรายได้ต่อเนื่องหล่อเลี้ยงองค์กรอยู่เสมอ แต่ข้อจำกัดที่สำคัญ คือ คุณภาพของการคัดเลือก และจำนวนการจัดซื้อที่ดินที่ต้องมีการตรวจสอบให้เพียงพอต่อการรองรับกำลังการผลิตอยู่เสมอ รวมไปถึงอัตราการดูดซึมสินค้าของผู้บริโภคให้สัมพันธ์กัน โดยที่มีบางช่วงสูงเป็นเพราะอยู่ในช่วงของการซื้อที่ดินและขยายโครงการระหว่างปี ที่ต้องมีการลงทุนในส่วนนี้ไปก่อน เพื่อให้ได้ยอดขาย (Pre Sale)

3) **อำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ที่สูงมากและรอบการหมุนที่เร็วที่สุดในอุตสาหกรรม**

การมีรอบการหมุนที่รวดเร็วและการบริหารเครดิตเทอมอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดช่องว่างของการหมุนเงินที่เรียกว่า กระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) ปริมาณมาก ซึ่งช่วยในเรื่องการขยายกิจการเพราะการจัดการเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) เพื่อการประกอบธุรกิจได้จากส่วนของเครดิตเทอมเจ้าหน้าที่การค้ามีสูงมากและไม่มีดอกเบี้ย การที่สามารถขยายกิจการได้โดยไม่มีดอกเบี้ยในส่วนนี้ ถือเป็นข้อได้เปรียบด้านต้นทุนทางการเงินอย่างมากในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

3.1) รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) มีเป้าหมาย คือ การสร้างวงจรความสามารถในการแข่งขันให้แข็งแกร่งอยู่เสมอ โดยสิ่งที่เป็นแก่นสำคัญ คือ การสร้างความสามารถในการตอบโจทย์ลูกค้าในการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ในระดับราคากลางล่าง ที่ตนเองอยู่และส่งมอบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า อย่างต่อเนื่องและยาวนาน

3.2) ผู้นำนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีการก่อสร้าง

- การตอบโจทย์ลูกค้าในการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ในระดับราคากลางล่างของอุตสาหกรรม จากการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายจากนวัตกรรมเทคโนโลยีการก่อสร้างที่รวดเร็ว มีสินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ในตลาดระดับราคากลางล่างที่ราคาสำคัญมาก



(Price Sensitivity) รวมไปถึงความเร็วในการส่งมอบต้องเร็ว และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา โดยเน้นหนักทาง ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด<sup>150</sup>

- การส่งมอบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าในการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) โดย สินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10 - 15 เสมอ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพเทียบเท่าได้ง่ายขึ้น (Value money) เพราะธนาคารยอมปล่อยอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 85 ของราคาบ้าน การที่ บริษัท พุกชา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) สามารถตั้งราคาขายต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นในอัตราร้อยละ 15 - 20 เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่ใกล้เคียงกัน<sup>151</sup> ทำให้ครอบคลุมราคาบ้านเกือบหมด ผู้ซื้อจึงมีภาระน้อยลงในการผ่อน

- ส่งมอบเร็วเพราะบ้านสร้างเร็ว สามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ เพราะลูกค้าจ่าย 2 ทางไม่ไหวทั้งค่าเช่า ค่าผ่อนทาวน์ รวมไปถึงกลุ่มลูกค้ามีวินัยทางการเงินไม่เข้มแข็ง ซึ่งถือว่าเป็นการตอบโจทย์ลูกค้าในการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ในระดับราคากลางล่างของอุตสาหกรรม เพราะเวลาที่ยาวนานส่งผลให้อัตราการปฏิเสธการให้สินเชื่อ (Rejection Rate) มีโอกาสเพิ่มสูงขึ้นอย่างฉับพลัน โดยเฉพาะการที่ยืดระยะเวลาเกินกว่า 90 วัน อาจทำให้ลูกค้าก่อกวนสินจากทางอื่นจนกู้ไม่ผ่าน<sup>152</sup>

รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ บริษัท พุกชา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) และความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) ของ บริษัท พุกชา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมากและมีจุดกำเนิดจากภายในโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท และขยายผลความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าและส่งมอบคุณค่าที่ดีในการแบ่งส่วนตลาด (Segment) ที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญ

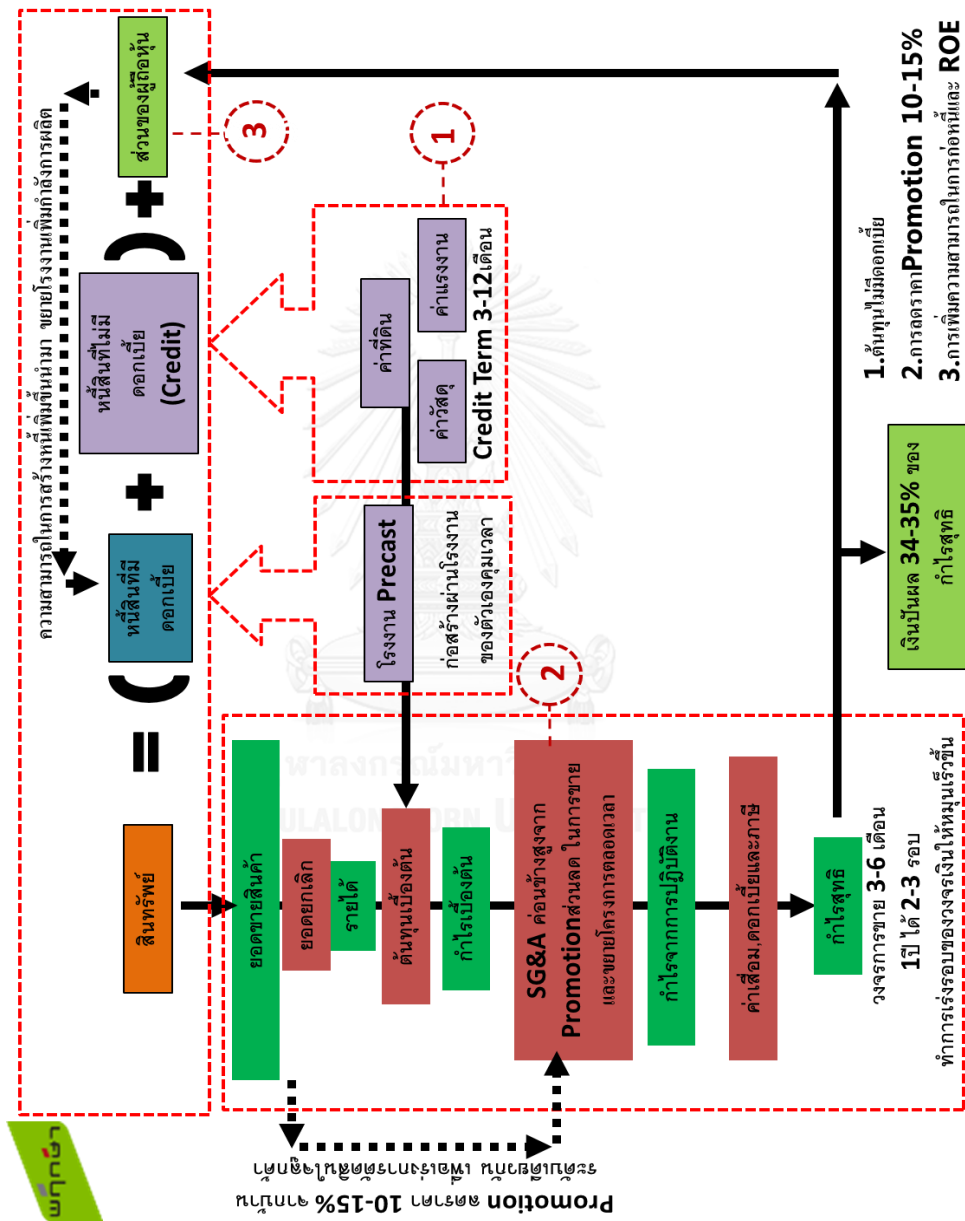
<sup>150</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกชา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย," (บริษัทพุกชา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน), ระหว่างปี 2547 - 2555).

<sup>151</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกชา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

<sup>152</sup> สัมภาษณ์ คุณประเสริฐ แต่ดุษฎีสาริต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม

4) ผู้วิจัยสรุปผลจากการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท  
พุกงา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 5.20 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน  
ของ บริษัท พุกงา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พุกงา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์.การเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

**4.1) ในวงกลมที่ 1** ในงบดุล มีสูตรดังนี้ สินทรัพย์ = (หนี้สินหมุนเวียน + หนี้สินไม่หมุนเวียน) + ส่วนของผู้ถือหุ้น โดย

- หนี้สินหมุนเวียน (หนี้สินที่ต้องชำระมากกว่า 1 ปี มีดอกเบี้ย เช่น เงินกู้จากธนาคาร และค่าที่ดิน)
- หนี้สินไม่หมุนเวียน (หนี้สินที่ต้องชำระภายใน 1 ปี ไม่มีดอกเบี้ย เช่น ค่าวัสดุและค่าแรงงาน)
- ส่วนของผู้ถือหุ้น คือ ส่วนที่ผู้ถือหุ้นเริ่มต้นธุรกิจ + กำไรสะสมหลังหักปันผลแล้วทบในแต่ละปี

ส่วนของผู้ถือหุ้น นำมาสร้างเป็นความสามารถในการก่อหนี้ โดยหนี้ที่นำไปใช้ คือ ค่าที่ดินและค่าโรงงานเพื่อขยายกำลังการผลิต เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต คือ “บ้านสร้างเร็ว” โดยมีกลุ่มลูกค้าหลักในระดับกลางล่าง มีการคำนวณและลดขั้นตอนการก่อสร้างในระบบซัพพลายเชน (Supply Chain) ที่เรียกว่า การสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ทั้งหมดไว้แล้ว และทำให้โอนได้รวดเร็ว โดยธรรมชาติของลูกค้าระดับกลางล่างระยะเวลาในการกู้ (Post Finance) จะมีความไม่แน่นอนสูง เพราะวินัยทางการเงินและความสามารถในการผ่อนที่ธนาคารจะพิจารณาทางบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จึงได้จัดตั้งทีมงานช่วยพิจารณาเบื้องต้น (Pre-Approved) โดย “บ้านสร้างเร็ว” ช่วยลดอัตราการปฏิเสธการให้สินเชื่อ (Rejection Rate) ได้เป็นอย่างดี

**4.2) ในวงกลมที่ 2** ในงบกำไรขาดทุน ค่าใช้จ่ายในการบริหารและขาย (SG&A) ลดต้นทุนในเวลาของการส่งมอบบ้าน โดย บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ 3 ทางจากการดำเนินงานคือ โรงงานผลิตชิ้นส่วน Precast, รับเหมาก่อสร้าง และผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จากการวางโครงสร้างการบริหารจัดการรูปแบบธุรกิจให้สามารถส่งมอบบ้านภายในราคา, ระยะเวลา และคุณภาพที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้ากลางล่าง โดย บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ใช้ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้อยู่ที่ร้อยละ 14 ต่อยอดขายรวมซึ่งมีประสิทธิภาพมากในการบริหารจัดการ

**4.3) ในวงกลมที่ 3** การนำกำไรสุทธิไปขยายส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มขึ้นและส่งผลไปต่อความสามารถในการขยายกิจการ โดยปันผลออกมาร้อยละ 34 และนำส่วนคงเหลือร้อยละ 66 ไปเก็บสะสมในกำไรสะสมในส่วนของผู้ถือหุ้น หากส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นปีละ ร้อยละ 10 การที่จะรักษา ROE ให้เท่าเดิมในปีถัดไป จำเป็นจะต้องมีผลกำไรสุทธิโตร้อยละ 10

ตามไปด้วย เพราะปีที่ 2 จะใช้ปีฐานเป็นร้อยละ 100 + กำไรสะสมในปีนี้ 10 = ปีฐานถัดไป 110 นั่นจึงแสดงว่าการรักษา ROE ระดับสูงอย่างต่อเนื่องยาวนานนั้น บริษัทจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันที่สูง (DCA) และแข็งแกร่งมากกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ จึงจะสามารถรักษาอัตรากำไรนี้ได้ในระยะยาว<sup>153</sup>

โดยสิ่งที่สำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่คงทน คือ การสร้างและส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าหรือแตกต่างจากคู่แข่งจากกระบวนการในโครงสร้างรูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยตำแหน่งของคุณค่าของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) (Value Propositions) คือ

- ผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายจากนวัตกรรมเทคโนโลยีการก่อสร้างที่รวดเร็ว มีสินค้าหลัก คือ ทาวน์เฮ้าส์ในตลาดระดับราคากลางถึงที่ราคาสำคัญมาก (Price Sensitivity) รวมไปถึงความเร็วในการส่งมอบต้องเร็ว และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา โดยเน้นหนักทาง ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด

- สินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10 - 15 เสมอเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพเทียบเท่าได้ง่ายขึ้น (Value money) เพราะธนาคารยอมปล่อยอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 85 ของราคาบ้าน การที่ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สามารถตั้งราคาขายต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นในอัตราร้อยละ 15 - 20 (Low Price Leader) เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่ใกล้เคียงกัน จากความสามารถในการลดต้นทุน (Low Cost Leader) ทำให้ครอบคลุมราคาบ้านเกือบหมด ผู้ซื้อจึงมีภาระน้อยลงในการผ่อน

- ส่งมอบเร็ว เพราะบ้านสร้างเร็วสามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ<sup>154</sup> เพราะลูกค้าจ่าย 2 ทางไม่ไหวทั้งค่าเช่า ค่าผ่อนดาวน์ รวมไปถึงกลุ่มลูกค้ามีวินัยทางการเงินไม่เข้มแข็ง การที่ยืดระยะเวลาเกินกว่า 90 วัน อาจทำให้ลูกค้าถอนเงินจากทางอื่นจนกู้ไม่ผ่าน

<sup>153</sup> สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล

<sup>154</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

### 5.3.2 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารบริษัท

จากผลสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารบริษัท ผู้วิจัยสรุปรูปแบบธุรกิจและกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของบริษัทโดยภายหลังการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้

การที่บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สวมหมวก 3 ใบ ได้แก่ นักพัฒนาอสังหา + โรงงานผลิตผู้ผลิตชิ้นส่วนก่อสร้าง (Developer + Contractor + Manufacturer) เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกสุด (Low Cost & Price Leader) ในตลาดระดับราคากลางล่าง ทำให้ได้กำไร 3 ต่อจากระบบการส่งมอบ โดยปกติกำไรนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่ร้อยละ 15 และที่เหลือผู้รับเหมาจะได้ร้อยละ 5 การที่ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สวมหมวก 3 ใบจะได้กำไรร้อยละ  $15 + 5 = 20$  ของมูลค่าอสังหาริมทรัพย์

บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สร้างความเป็น ร้านสะดวกซื้ออสังหาริมทรัพย์ (Modern Trade Developer) การรับเหมาก่อสร้างเองนั้น ทำให้สามารถควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างและลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานและความไม่แน่นอนของคุณภาพฝีมือช่างได้ ทำให้มีการส่งมอบที่เร็ว และรอบธุรกิจที่เร็วกว่าเครดิตเทอมจากซัพพลายเออร์ ทำให้มีกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน (Positive Cash Flow) ส่งผลให้เกิดต้นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย

ฉะนั้นหัวใจของการเงินในแบบ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ

**เวลาการส่งมอบ - เวลาการขอเครดิต = กระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน**

โดยช่องว่างระยะเวลาการขอเครดิตกับการส่งมอบงานให้ได้ อย่างน้อย 1 วันก็ยังคงดี การที่จะเกิดได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยดังนี้

1. เวลาการขาย และการก่อสร้างในการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว โดยระยะเวลาการขายที่ดีที่สุดคือ 90 วันและก่อสร้าง 60 วันโดยทำคู่ขนานกันได้ เพราะระยะเวลา 60 - 90 วันเป็นเวลาที่ลูกค้ากลุ่มหลักของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีเวลาในการยื่นเรื่องขอกู้เงินกับทางธนาคาร (Bank Supplier) โดยระยะเวลาปกติ คือ 90 วัน การก่อสร้างเร็วกว่านี้ ไม่เกิดประโยชน์ เนื่องจากระยะเวลาการส่งมอบเร็วต้องสัมพันธ์กับระยะเวลาการยื่นเรื่องขอกู้เงินกับทาง

ธนาคาร และเวลา 90 วันนี้ยังเป็นเวลาที่ลูกค้ายังไม่ได้ทำธุรกรรมทางการเงินเพิ่มเติมซึ่งอาจส่งผลให้  
 กู้ไม่ผ่านจากอัตราการใช้สินเชื่อ (Rejection Rate)

2. เวลาการขอเครดิต โดยธรรมเนียมปฏิบัติ อยู่ที่ 30 - 60 วันขึ้นอยู่กับอำนาจการ  
 ต่อรอง และชนิดสินค้า

3. เมื่อนำ เวลาการส่งมอบ - เวลาการขอเครดิต = กระแสเงินสดจากการ  
 ดำเนินงาน จึงทำให้ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีต้นทุนในการพัฒนา  
 อสังหาริมทรัพย์ถูกกว่าคู่แข่ง โดยนำเงินส่วนนี้ไปพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Un-limited Business  
 Expansion)

รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด  
 (มหาชน) และความสำเร็จทางการเงิน (Financial Performance) มีความสัมพันธ์กัน โดยมี  
 เป้าหมาย คือ การสร้างวงจรความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้แข็งแกร่ง  
 อยู่เสมอ โดยสิ่งที่เป็นแก่นสำคัญ คือ การสร้างความสามารถในการตอบโจทย์ลูกค้าในการแบ่งส่วน  
 ตลาด (Segment) ของอุตสาหกรรมที่ตนเองอยู่และส่งมอบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า  
 ได้อย่างรวดเร็ว

#### ผู้นำนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีการก่อสร้าง

- การตอบโจทย์ลูกค้าในการแบ่งส่วนตลาด (Segment) ของอุตสาหกรรม จากการ  
 เป็นผู้นำด้านต้นทุน และราคาขายจากนวัตกรรมเทคโนโลยีการก่อสร้างที่รวดเร็ว มีสินค้าหลัก คือ  
 ทาวน์เฮ้าส์ในตลาดระดับราคากลางถึงที่ราคาสำคัญมาก (Price Sensitivity) รวมไปถึงความเร็วใน  
 การส่งมอบต้องเร็ว และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา โดย  
 เน้นหนักทาง ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด

- การส่งมอบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าในการแบ่งส่วนตลาด  
 (Segment) โดย สินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10 - 15 เสมอเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้า  
 ที่มีคุณภาพเทียบเท่าได้ง่ายขึ้น (Value money) เพราะธนาคารยอมปล่อยอัตราส่วนการให้สินเชื่อ  
 เพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 85 ของราคาบ้าน การที่ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท  
 จำกัด (มหาชน) สามารถตั้งราคาขายต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นใน  
 อัตราร้อยละ 15 - 20 (Low Price Leader) เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่

ใกล้เคียงกัน<sup>155</sup> จากความสามารถในการลดต้นทุน (Low Cost Leader) ทำให้ครอบคลุมราคาค่าบ้าน เกือบหมด ผู้ซื้อที่มีภาระน้อยลงในการผ่อน

- ส่งมอบเร็ว เพราะบ้านสร้างเร็วสามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ เพราะลูกค้าจ่าย 2 ทางไม่ไหวทั้งค่าเช่า ค่าผ่อนดาวน์ รวมไปถึงกลุ่มลูกค้ามีวินัยทางการเงินไม่เข้มแข็ง ซึ่งถือว่าเป็นการตอบโจทย์ลูกค้าในการแบ่งส่วนตลาด (Segment) ของอุตสาหกรรม เพราะเวลาที่ยาวนานส่งผลให้อัตราการปฏิเสธการให้สินเชื่อ (Rejection Rate) มีโอกาสเพิ่มสูงขึ้นอย่างฉับพลัน โดยเฉพาะการที่ยืดระยะเวลาเกินกว่า 90 วัน อาจทำให้ลูกค้าก่อนนี้สินจากทางอื่นจนกู้ไม่ผ่าน

### 5.3.3 สรุป

ผู้วิจัยสรุปรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และความสำเร็จทางการเงินของบริษัทฯ โดยเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยมีการวิเคราะห์ดังนี้

บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขันที่คงทน (Durable Competitive Advantage : DCA) จากการพัฒนาความสามารถในการทำต้นทุนให้ต่ำลง (Cost Leadership) และสามารถส่งมอบสินค้าและบริการเทียบเท่าให้แก่ผู้บริโภค จากการพัฒนาขั้นตอนและระบบของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์และความถนัดของผู้ก่อตั้งที่ได้นำความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ รับเหมาก่อสร้างให้แก่ทั้งภาครัฐและเอกชนมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับการมีทีมผู้บริหารมืออาชีพ และการว่าจ้างที่ปรึกษา จากบริษัทชั้นนำของประเทศในการพัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ รวมถึงการปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง<sup>156</sup> จากการเป็น นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) สวมหมวก 3 ใบดังนี้ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer), ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer) โดยใช้กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบรวมศูนย์การผลิตในระบบการผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) อย่างมี

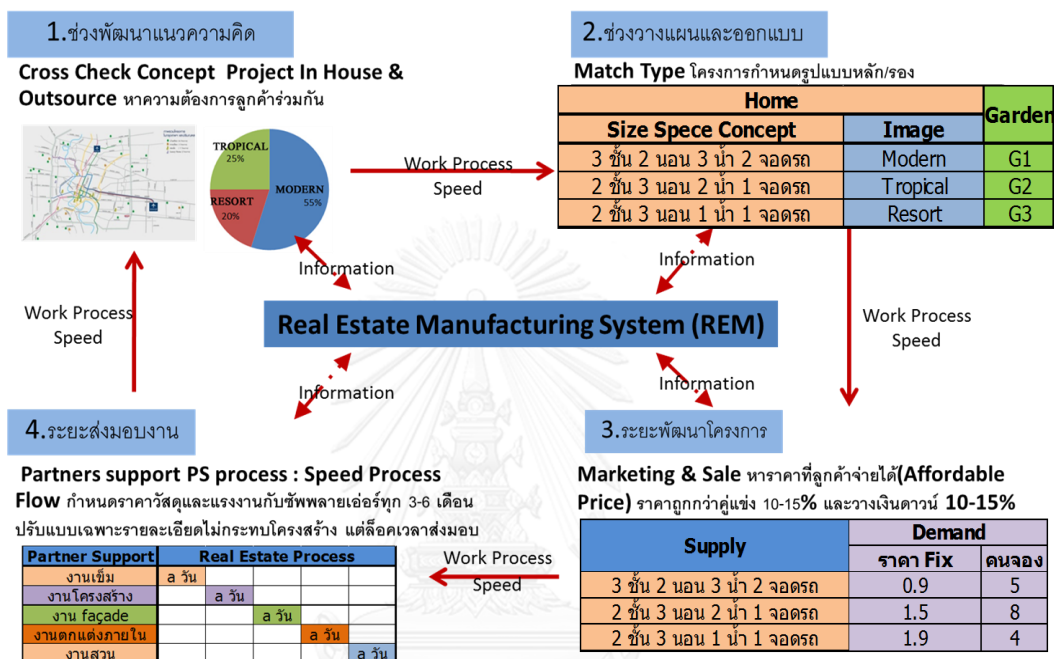
<sup>155</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstd. 1.ปัจจัยความเสี่ยง . 1.1ความเสี่ยงเกี่ยวกับบริษัทฯ และธุรกิจของบริษัทฯ.1.1.3ความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือในการก่อสร้าง."

<sup>156</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ , ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ."

ประสิทธิภาพในการลดต้นทุน, ราคาขาย และเวลาส่งมอบงาน ทำให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการ เทียบเท่าคู่แข่งในราคาน้อยกว่า และรวดเร็วกว่า ส่งผลให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้ สะดวกและรวดเร็วกว่าผ่านราคาขาย (Affordable Pricing)

**แผนภูมิที่ 5. 21 แนวคิดการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM)**

ของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

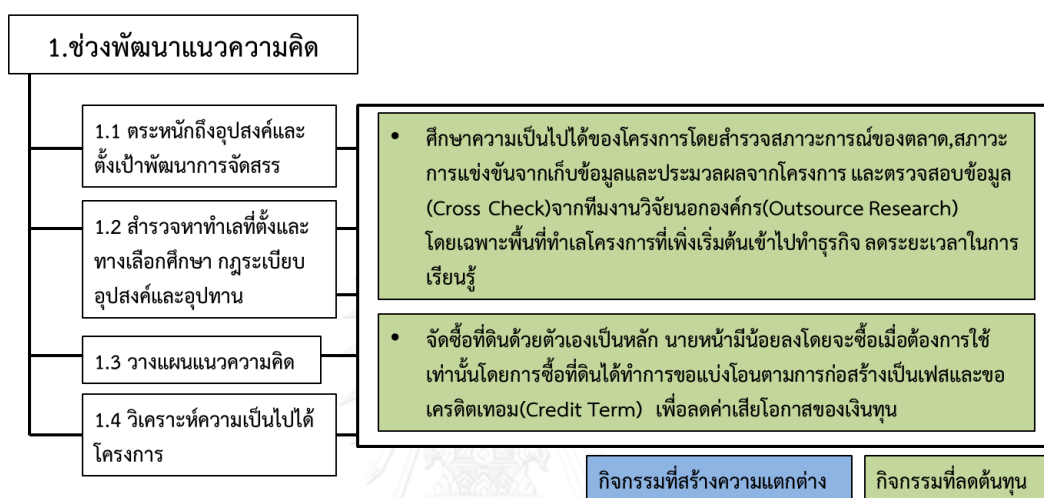
ทำให้รายได้ของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เติบโตอย่างรวดเร็วตาม การบริหารกำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และฐานลูกค้าระดับกลางล่างที่มีมาก ทำให้เกิดการ ก่อสร้างและการขายที่รวดเร็ว ในการทำรอบของธุรกิจให้สั้นและรวดเร็วที่สุดส่งผลให้เกิดการ ประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) จากกระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) และการที่มีรอบการขายที่หมุนเร็วพร้อมทั้งฐานรายได้ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถมีพลังในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ตามการขยายกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้น<sup>157</sup> ดังนี้

<sup>157</sup> มหาเศรษฐีทองมา.



1) **ช่วงพัฒนาแนวความคิด** เป็นช่วงที่ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ใช้ฝ่ายบริหารความเป็นไปได้โครงการและทีมงานการตลาดที่มีความชำนาญสะสมในรูปแบบสินค้า และราคาที่กำหนด

**แผนภูมิที่ 5. 22** แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบ การก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM)  
ของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555



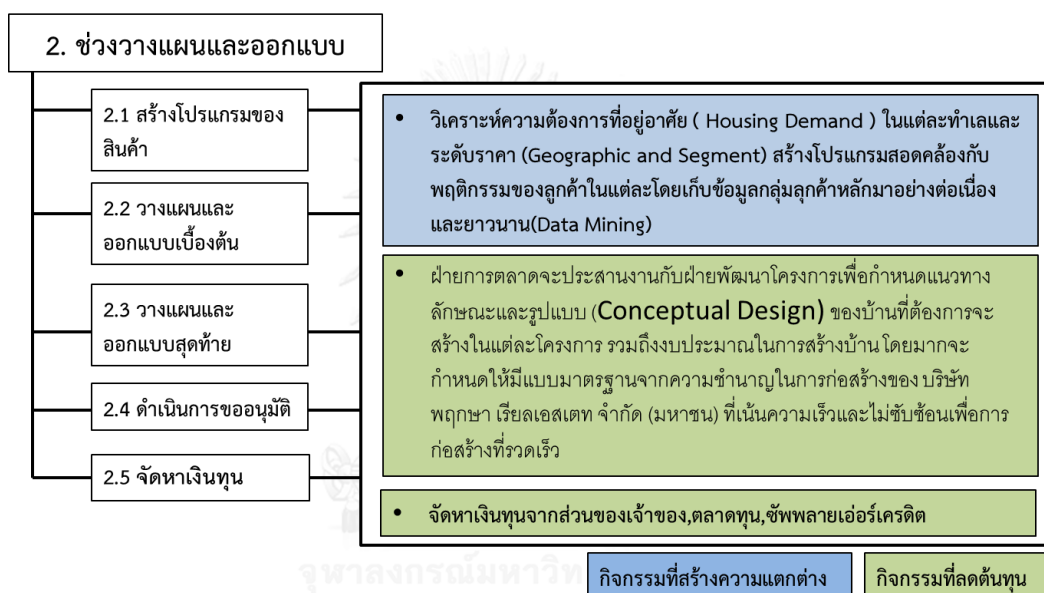
**ที่มา :** ผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงิน บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุป งบการเงิน.ระหว่างปี 2547 - 2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การกำหนดรูปแบบ และรายละเอียดในการเริ่มต้นโครงการช่วงพัฒนาแนวความคิด บริษัทฯ จะศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาวะการณ์ของตลาด และสภาวะการแข่งขัน และที่ดินต้องอยู่ในทำเลที่ตั้งที่สามารถพัฒนาได้ทันทีเท่านั้น ไม่มีนโยบายสะสมที่ดิน (Land Bank) โดยติดต่อผ่านนายหน้า หรือ ประกาศรับซื้อจากเจ้าของที่ดินโดยตรง และขอเครดิตในการจ่ายค่าที่ดิน เพื่อเป็นการควบคุมโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ของเงินทุนในส่วนของค่าที่ดิน และดอกเบี้ยจากการซื้อที่ดิน

2) **ช่วงวางแผนและออกแบบ** บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จะมุ่งเน้นการออกแบบบ้านโดยมุ่งเน้นอุปทาน (Supply) การออกแบบบ้านที่สร้างเร็ว และราคาเหมาะสมกับระดับกลางล่าง จากการสั่งสม ในการออกแบบบ้านในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อกำหนดแนวทาง ลักษณะและรูปแบบ (Conceptual Design) ของบ้านที่ต้องการจะสร้างในแต่ละโครงการ รวมถึงงบประมาณในการสร้างบ้าน โดยมากจะ

กำหนดให้มีแบบมาตรฐานจากความชำนาญในการก่อสร้างของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่เน้นความเร็วและไม่ซับซ้อนเพื่อการก่อสร้างที่รวดเร็ว โดยจะกำหนดรูปแบบบ้านมาตรฐาน 3 แบบและมี 3 ขนาดรวมเป็น 9 รูปแบบเป็นแบบมาตรฐาน โดยโครงการกำหนดรูปแบบหลักและรอง โดยจะรับรูปแบบที่กำหนดมาแล้วจากทีมงานการตลาดโดยสั่งสมความชำนาญ (Learning Curve) ในการผลิตรูปแบบสินค้าที่กำหนดและเชี่ยวชาญเท่านั้น และกำหนดการผลิตและส่งมอบพร้อมกันผู้รับเหมารายย่อยและซัพพลายเออร์ในเรื่องลำดับปริมาณการใช้งานตามที่กำหนด

**แผนภูมิที่ 5.23** แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555

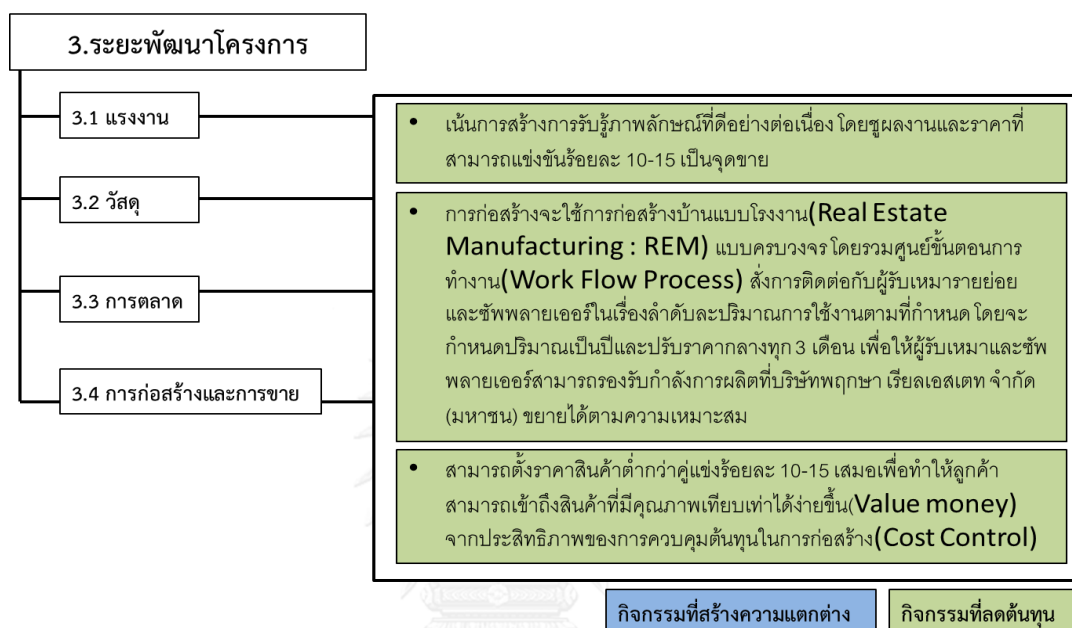


**ที่มา :** ผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงิน บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี2547 - 2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

**3) ระยะเวลาโครงการ** มุ่งเน้นการใช้การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ และออฟไลน์แต่รวมศูนย์การขายมาไว้ที่ส่วนกลางในการตอบข้อซักถามต่างๆ เน้นการสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยชูผลงานและราคาที่สามารถแข่งขันร้อยละ 10 - 15 เป็นจุดขายและใช้การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุและโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ชนิดต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ามาติดต่อกับทางบริษัทฯ เอง โดยตรงที่สำนักงานใหญ่ และสำนักงานตามที่ตั้งของโครงการต่างๆ โดยลูกค้าจะได้รับราคากลางและต่อรอง พร้อมวางเงินดาวน์ร้อยละ 10 - 15 ของราคาขาย โดยระหว่างการก่อสร้างสามารถขอปรับ

แบบเพิ่มเติมที่ไม่กระทบโครงสร้างได้เล็กน้อย เพราะลูกค้ากลุ่มกลางล่างมุ่งเน้นราคาที่สามารถจ่ายได้ (Affordable Price)

แผนภูมิที่ 5. 24 แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM) ของ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555



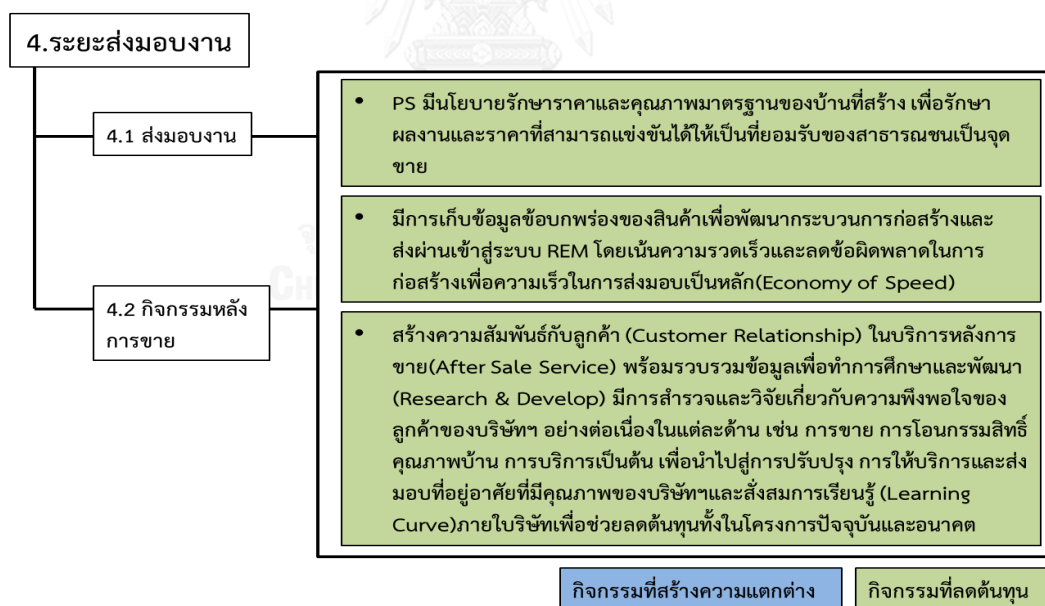
ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, งบการเงิน บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547 - 2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) สวมหมวก 3 ใบดังนี้ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer), ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer) โดยใช้กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบรวมศูนย์การผลิตในระบบการผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) โดยรวมศูนย์ขั้นตอนการทำงาน (Work Flow Process) สั่งการติดต่อกับผู้รับเหมารายย่อยและซัพพลายเออร์ในเรื่องลำดับละปริมาณการใช้งานตามที่กำหนด โดยจะกำหนดปริมาณเป็นปีและปรับราคากลางทุก 3 เดือน เพื่อให้ผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์สามารถรองรับกำลังการผลิตที่ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ขยายได้ตามความเหมาะสม และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10 - 15 เสมอเพื่อให้ลูกค้าสามารถ

เข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพเทียบเท่าได้ง่ายขึ้น (Value money) จากประสิทธิภาพของการควบคุมต้นทุนในการก่อสร้าง (Cost Control)

**4) ระยะส่งมอบงาน** บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีนโยบายรักษาราคาและคุณภาพมาตรฐานของบ้านที่สร้าง เพื่อรักษาผลงานและราคาที่สามารถแข่งขันได้ให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขาย โดยมีการเก็บข้อมูลข้อบกพร่องของสินค้าเพื่อพัฒนากระบวนการก่อสร้างและส่งผ่านเข้าสู่ส่วนกลางโดยเน้นความรวดเร็วและลดข้อผิดพลาดในการส่งมอบเป็นหลัก และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ในบริการหลังการขาย (After Sale Service) พร้อมรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) มีการสำรวจและวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องในแต่ละด้าน เช่น การขาย การโอนกรรมสิทธิ์ คุณภาพบ้าน การบริการ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง การให้บริการและส่งมอบที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพของบริษัทฯ<sup>158</sup> และสั่งสมความชำนาญ (Learning Curve) ภายใบริษัทเพื่อช่วยลดต้นทุนทั้งในโครงการปัจจุบันและอนาคต

**แผนภูมิที่ 5. 25** แนวความคิดรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน ( Real Estate Manufacturing : REM) ของ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2543 - 2555



**ที่มา :** ผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. งบการเงิน บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี 2543 .การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ และ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน.ระหว่างปี 2547 - 2555 และวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

<sup>158</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstg. 4.การวิจัยและพัฒนา."

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ที่ใช้ระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ลดการสูญเสียทรัพยากรจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Work Process) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถควบคุมต้นทุน (Cost Control) อย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนการผลิตผ่านกิจกรรมทั้งสินค้าและบริการ ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ, การผลิต, การส่งมอบ และการบริการหลังการขาย และนำต้นทุนที่ควบคุมได้นำไปเป็นส่วนลดให้แก่ลูกค้าผ่านทางราคาขาย โดยจะตั้งราคาขายให้ผู้ซื้อเข้าถึงได้ง่าย (Affordable Pricing) คือ ต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นในอัตราร้อยละ 10 - 15 เมื่อเปรียบเทียบกับบ้านในรูปแบบ ขนาดและทำเลที่ใกล้เคียงกัน<sup>159</sup> ทำให้รายได้เติบโตร้อยละ 547 ภายในระยะเวลา 9 ปี และการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) ทำให้ไม่ต้องแบกรับต้นทุนที่มีดอกเบียดนาน ในการทำโครงการและมีกระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) ส่งผลให้มีอัตราส่วนผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) เฉลี่ยร้อยละ 21 ตลอด 9 ปี แสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งทางการเงิน

อีกทั้งสามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Control) จากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) สวมหมวก 3 ใบดังนี้ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer), ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer) ส่งผลให้ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) อยู่ที่ร้อยละ 14 ต่อยอดขาย

ตามเป้าหมาย คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกลงสุด (Low Cost & Price Leader) ในตลาดระดับราคากลางล่าง เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่เทียบเท่าในราคาที่ต่ำกว่า

<sup>159</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษาและเสนอแนะ

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาโดยการเทียบเคียงรูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจ และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จำกัด และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้แสดงรายละเอียดแล้วในบทที่ 4 และบทที่ 5 ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า การที่ทั้งสองบริษัทมีเป้าหมายในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน แต่สามารถบริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดผลสำเร็จได้ โดย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มุ่งพัฒนาธุรกิจโดยมีลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงระดับรายได้สูง ในขณะที่ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีรายได้ระดับปานกลาง

#### 6.1 เทียบเคียงรูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

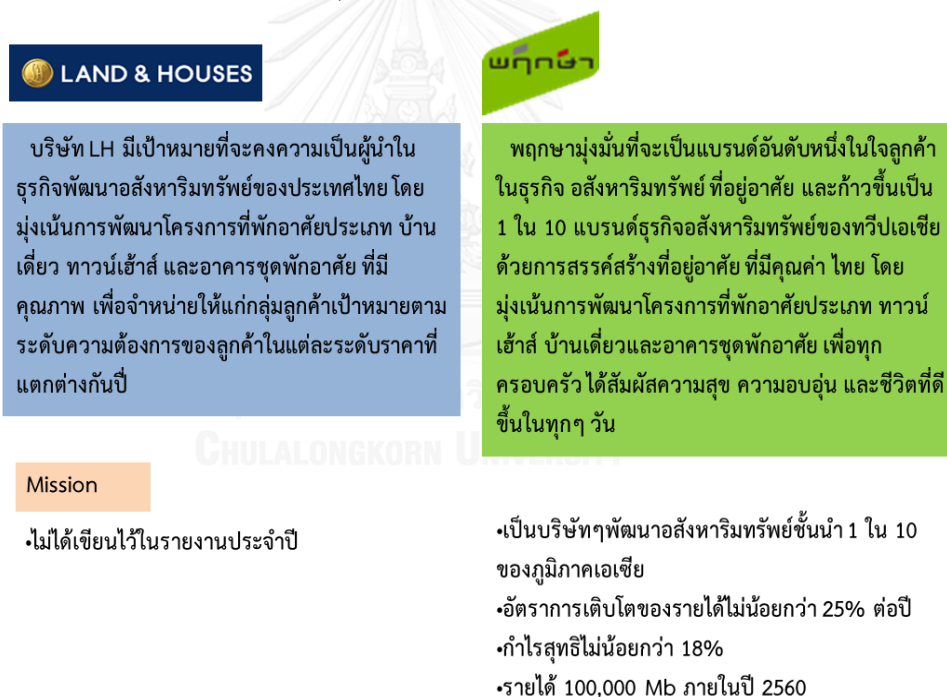
##### 6.1.1 เทียบเคียงรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

รูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันอย่างมาก เนื่องมาจากการออกแบบให้รองรับวิสัยทัศน์และภารกิจ (Vision & Mission) ในการตอบสนองความต้องการลูกค้าในกลุ่มหลัก (Core Customer) ที่แตกต่างกัน โดย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีกลุ่มลูกค้าหลัก คือ กลุ่มลูกค้าระดับกลางบน และของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ กลุ่มลูกค้าระดับกลางล่าง ดังแสดงในแผนภาพที่ 6.1 และ 6.2

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ที่มุ่งเน้นในการออกแบบรูปแบบธุรกิจให้มีการความสามารถในด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product & Service Differentiation) และตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพ โดยจัดหาคุณค่าที่แตกต่างและเหนือกว่า (Superior and Unique Value) จากบ้านสรรสร้างเป็นสร้างเสร็จก่อนขายและการบริการหลังการขายให้กับลูกค้าที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการสร้างรายได้จากเงินลงทุนไว้เป็นสิ่งที่

ดูแลผลประกอบในช่วงวัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ตกต่ำ โดยการออกแบบช่องทางรายได้ (Revenue Streams) และ โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ให้เป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อควบคุมคุณภาพ (Quality Control)<sup>160</sup> ก่อน ระหว่างและหลังการส่งมอบงานเท่านั้น เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าระดับกลางบนที่เน้นเรื่องคุณภาพและราคาที่เหมาะสม โดย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีความสำเร็จทางการเงินจาก “บ้านสร้างก่อนขาย” โดยกระบวนการส่งมอบในส่วนของ การก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process) และมีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นลดลงแต่ ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขงานและลดต้นทุนการบริหารและขายต่อยอดขาย (SG&A) ทำให้ ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้อยู่ที่ร้อยละ 9 ซึ่งน้อยกว่ารูปแบบธุรกิจที่ 1 ที่มีร้อยละ 24 การลดค่าใช้จ่ายในส่วน นี้ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงจนนำไปสู่อัตรากำไรจากการปฏิบัติงานและกำไรสุทธิสูงขึ้นเอง โดยอัตโนมัติ ช่วยเร่ง ROE ให้มีรอบการหมุนที่ดีขึ้นจึงเติบโตขึ้น

**แผนภูมิที่ 6. 1** วิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



**ที่มา :** ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

<sup>160</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. "



แผนภูมิที่ 6. 2 รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท  
พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

| LAND & HOUSES   | พุกกา   |
|---|---|
| <b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนในด้านเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</li> <li>• บ้านสร้างเสร็จก่อนขายใช้เงินลงทุนและสภาพคล่องสูงมากกว่าปกติ</li> <li>• ต้นทุนของเวลาในการขายบ้านให้ได้และการแก้แบบ-ต้นทุนสำคัญคือการวิจัยR&amp;Dให้ตอบโจทย์ลูกค้า</li> </ul>  | <b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนในด้านเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนก่อสร้าง, ผู้รับเหมาและนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer + Contractor + Manufacturer)</li> <li>• ต้นทุนผันแปร ที่ควบคุมไม่ได้ปรับกลยุทธ์จากข้อมูลในอดีต</li> <li>• กระแสเงินสดอิสระเป็นบวกและขยายตัวเสมอจากจำนวนโครงการ</li> </ul>   |
| <b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้ 90% มาจากการขายอสังหา :10% จากการเช่าและเงินลงทุนใน บ. ร่วม</li> <li>• บ้านเดี่ยว 75-85%</li> <li>• คอนโด 3-18%</li> <li>• ทาวเฮาส์ 7-8%</li> <li>• สัดส่วนสินค้าแนวสูง/ราบบริเวณตามตลาด</li> </ul>  | <b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้ 100% มาจากการขายอสังหา</li> <li>• ทาวเฮาส์ 55-65%</li> <li>• บ้านเดี่ยว 30-35%</li> <li>• คอนโด 10-20%</li> <li>• สัดส่วนสินค้าแนวสูง/ราบบริเวณตามตลาด</li> </ul>  |
| <b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้นำด้านความแตกต่างในการสร้างมูลค่าของความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในด้านความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product &amp; Service Differentiation)</li> <li>• ผู้นำนวัตกรรมบริหารองค์ความรู้ทางการบริหาร (Knowledge Management)</li> <li>• บ้านสร้างเสร็จก่อนขาย อยู่อาศัยทันทีไม่ต้องรอ ได้เห็นก่อนซื้อจริงๆ สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพก่อน ระหว่าง หลังการส่งมอบ</li> </ul> | <b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้นำด้านต้นทุนและราคาขาย Cost &amp; Price Leader จากนวัตกรรมเทคโนโลยีการก่อสร้างที่รวดเร็ว มีสินค้าหลักคือทาวเฮาส์ในตลาดกลางล่างที่ราคาและความเร็วในการส่งมอบสำคัญ (Price &amp; Time นำเงินสดที่ได้ไปสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา • สินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 10-15% เสมอเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพเทียบเท่าได้ง่ายขึ้น (Value money)</li> <li>• ส่งมอบเร็ว ลดการระงับลูกค้าและยอด Rejection Rate</li> </ul> |

ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555. ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่มุ่งเน้นในการออกแบบรูปแบบธุรกิจให้มีต้นทุนต่ำและราคาขายต่ำ (Cost & Price Leadership) โดยการออกแบบช่องทางรายได้ (Revenue Streams) และ โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ให้เป็นผู้ผลิตแผ่นสำเร็จรูป, ผู้รับเหมาโครงการและผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อควบคุมต้นทุนและความเร็วในการก่อสร้างเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าระดับกลางล่างที่เน้นเรื่องราคา โดย บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความสำเร็จทางการเงินจาก “บ้านสร้างจากเทคโนโลยีก่อสร้างสำเร็จรูป” มีอัตรากำไรขั้นต้น คือร้อยละ 36 ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม อัตรากำไรขั้นต้น การบริหารและขายต่อยอดขาย (SG&A) ที่ร้อยละ 14 ซึ่งถือว่าเหมาะสมเพราะ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) บริหารงานก่อสร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เอง เพื่อควบคุมต้นทุน (Cost Control) จากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) โดยผสมผสาน นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer), ผู้รับเหมาก่อสร้าง

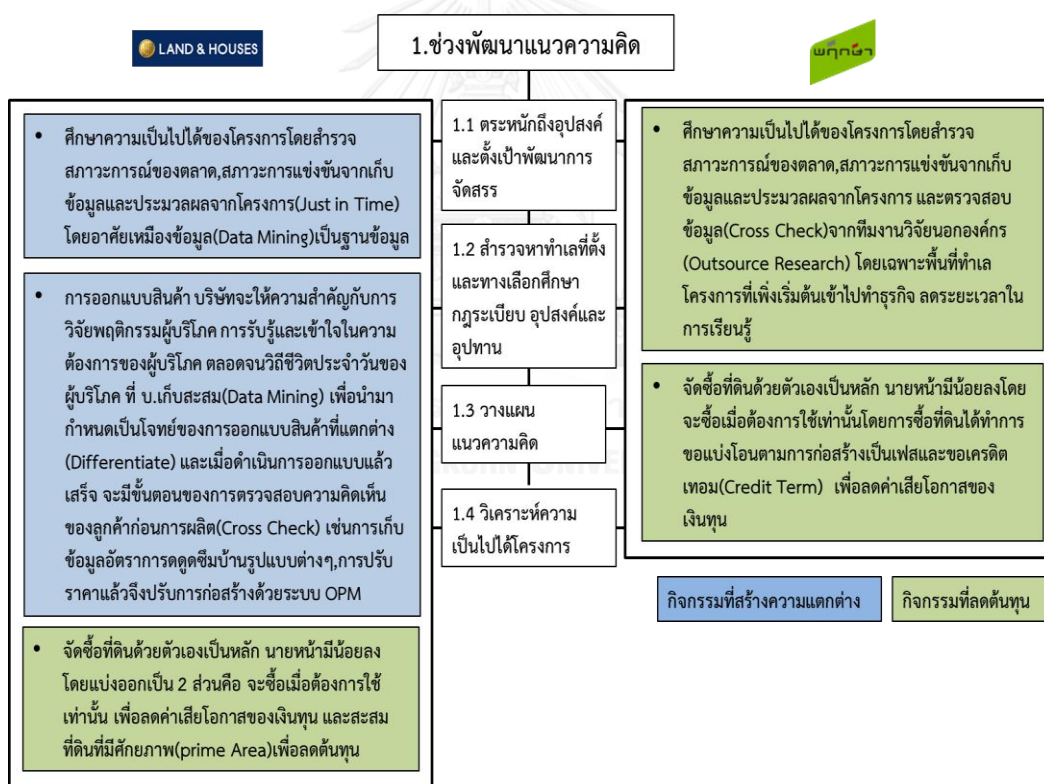


(Contractor) และผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer)<sup>161</sup> และกำไรสุทธิที่ร้อยละ 16 แต่ด้วยรอบการหมุนที่มากกว่าบริษัทอื่นๆ 2 - 3 รอบต่อปีจากรูปแบบธุรกิจที่ก่อสร้างเร็วโอนเร็ว จึงทำให้เงินทุนสามารถสร้างผลตอบแทน (ROE) จากการมีรอบการหมุนที่รวดเร็ว และการบริหารเครดิตต่อมอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

### 1. ช่วงพัฒนาแนวความคิด

แผนภูมิที่ 6.3 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงพัฒนาแนวความคิดของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555

<sup>161</sup> มหาเศรษฐีของมา.

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีวิธีการพัฒนารูปแบบธุรกิจการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ ดังนี้

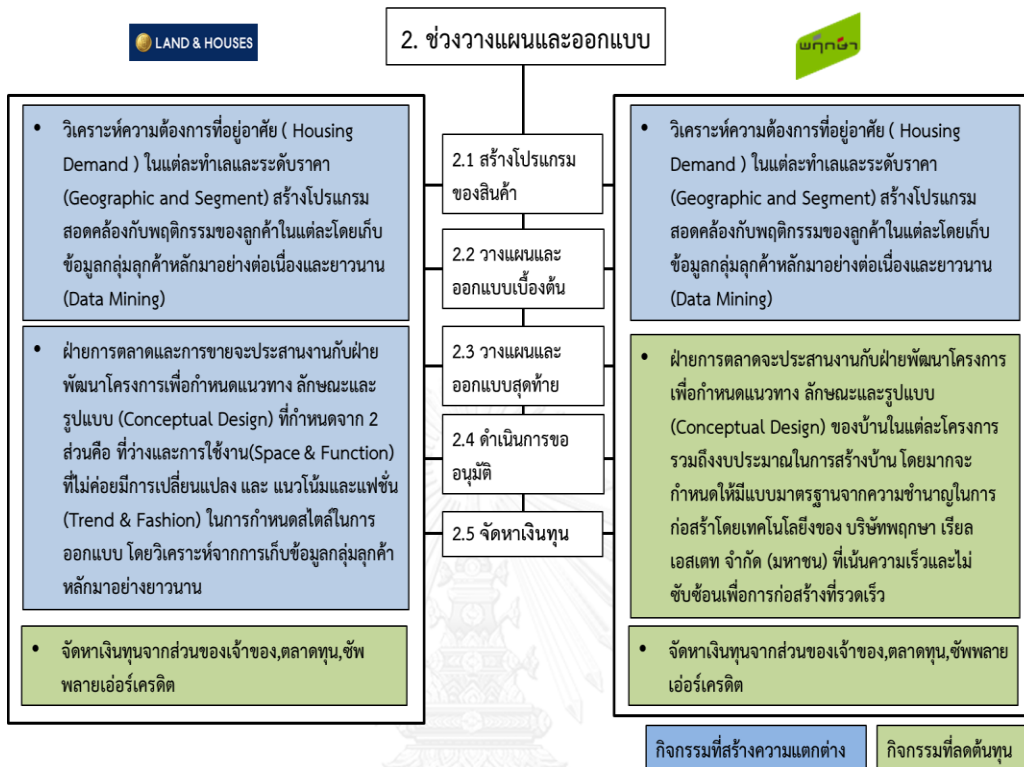
- บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นกระบวนการค้นคว้าและพัฒนา (Research and Development) ที่ต่อเนื่องทำให้ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เกิดความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการใน Segment ที่มีความถนัดโดยเฉพาะการเก็บข้อมูล ก่อน/ระหว่าง/หลังการขายอย่างต่อเนื่อง (Data Collection) และนำข้อมูลจากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผลให้ตรงกับความต้องการลูกค้าเช่น รูปแบบบ้าน,ราคาและอัตราการผลิตสินค้าในทำเลที่แตกต่าง ฯลฯ ผ่านการทำระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) <sup>162</sup> ในการตอบสนองความต้องการลูกค้าและพยากรณ์ออกมาล่วงหน้าโดยอาศัยฐานข้อมูลที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะในช่วงการพัฒนาแนวความคิดนั้นเป็นช่วงที่บริษัทสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าได้มากที่สุดโดยอาศัยต้นทุนน้อยที่สุด
- บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการก่อสร้างที่รวดเร็วและนำกระแสเงินสดอิสระไปใช้ในการขยายโครงการในทุกระดับราคาและทำเล จึงตรวจสอบข้อมูล (Cross Check) จากทีมการตลาดขององค์กร และทีมงานวิจัยนอกองค์กร (Outsource Research) โดยเฉพาะพื้นที่ทำเลโครงการที่เพิ่งเริ่มต้นเข้าไปทำธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจถึงอุปสงค์และอุปทานที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง <sup>163</sup>

<sup>162</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) [http://www.lh.co.th/corporate/company\\_profile.html](http://www.lh.co.th/corporate/company_profile.html).

<sup>163</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstg. 4.การวิจัยและพัฒนา."

## 2. ช่วงวางแผนและออกแบบ

แผนภูมิที่ 6. 4 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงวางแผนและออกแบบของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทพุกกา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547-2555

- บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) วางรูปแบบธุรกิจเน้นการศึกษาและพยากรณ์ความต้องการลูกค้าผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>164</sup> และนำมาพัฒนาช่วงวางแผนและออกแบบโดยมุ่งเน้นที่งานออกแบบ (Design) ในการตอบสนองความต้องการลูกค้า โดยเน้นการสร้างสินค้า (Product) ผ่านระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและทำเล (Segments & Location) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ทำการออกแบบ (Design) ตามข้อมูลจากการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) และกำหนดให้มีแบบมาตรฐานจากความชำนาญที่กำหนดจาก 2 ส่วนคือ ที่ว่างและการใช้งาน (Space & Function) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และ แนวโน้มและ

<sup>164</sup> เว็บไซต์ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลบริษัท .ประวัติบริษัท [ออนไลน์], 2543. แหล่งที่มา [http://www.lh.co.th/corporate/company\\_profile.html](http://www.lh.co.th/corporate/company_profile.html)

แฟชั่น (Trend & Fashion) ในการกำหนดสไตล์ในการออกแบบ โดยบริษัทจะกำหนดรูปแบบบ้านมาตรฐาน 3 แบบและมี 3 ขนาดรวมเป็น 9 รูปแบบ โดยโครงการกำหนดรูปแบบหลักและรอง การทำกระบวนการเหล่านี้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการวางแผนและออกแบบสินค้าที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้ลดต้นทุนที่สูญเสียจากแบบก่อสร้างที่ผิดพลาดและขั้นตอนที่ย้อนกลับได้อย่างต่อเนื่อง

- บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการศึกษากระบวนการก่อสร้างในโรงงาน (Design & Manufacturer) ให้มีความรวดเร็วและมีคุณภาพ ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM)<sup>165</sup> งานออกแบบจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบและกำลังการผลิตการผลิตของโรงงานอย่างมาก เนื่องจากงานออกแบบต้องประสานงานกับโรงงานและผู้รับเหมารายย่อยและซัพพลายเออร์วัสดุ (Subcontractor & Supplier) ในทุกขั้นตอนให้สัมพันธ์กับเครดิตเทอมโดยกำหนดราคาวัสดุก่อสร้างคงที่ได้ 2 - 3 เดือน<sup>166</sup> ที่ได้รับเพื่อสร้างกระแสเงินสดอิสระและควบคุมต้นทุน (Cost Control)<sup>167</sup> ลดความสูญเสียจากกระบวนการผลิตทั้งวัสดุและระยะเวลาในการส่งมอบ

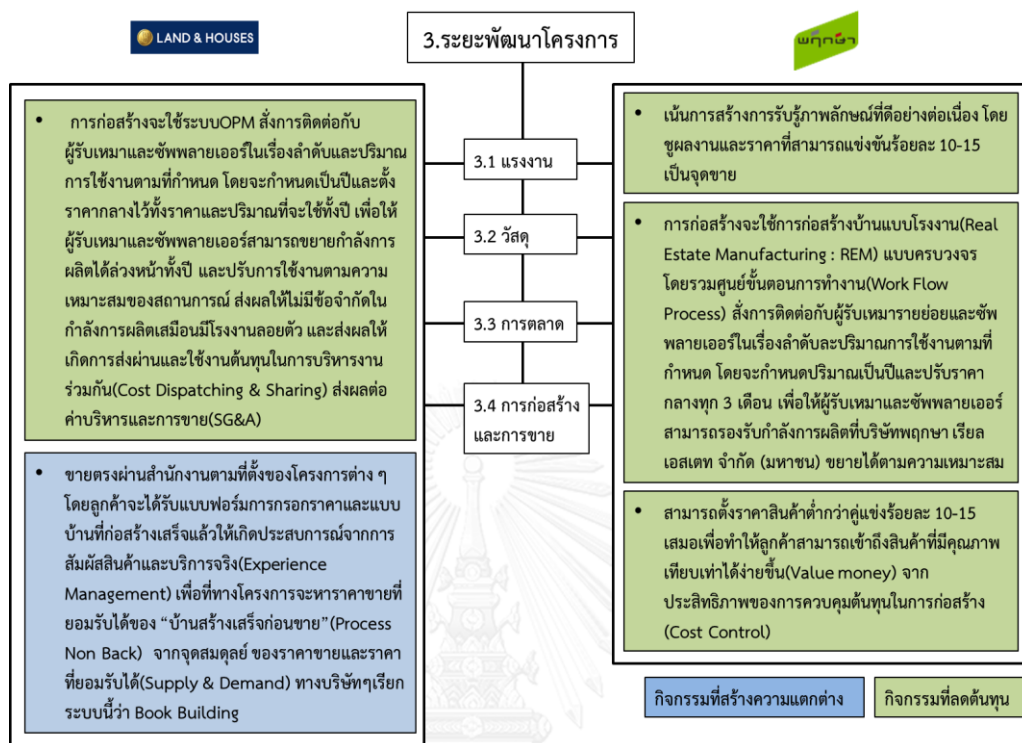
<sup>165</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อมูลสรุป."

<sup>166</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ๓.3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ — ในทุกผลิตภัณฑ์. 3.7.1. การจัดซื้อที่ดิน. ."

<sup>167</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

### 3.ระยะพัฒนาโครงการ

แผนภูมิที่ 6. 5 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะพัฒนาโครงการของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555

● บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) วางรูปแบบธุรกิจมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าที่ตรงกับความต้องการลูกค้า โดยควบคุมกระบวนการก่อสร้างผ่านระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>168</sup> ในการที่ผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์วัสดุ (Contractor & Supplier) จะเข้าทำงานและส่งมอบงานผ่านระบบออนไลน์ ทีมงานก่อสร้างของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จะกำหนดมาตรฐาน , ควบคุมคุณภาพ (Quality Control)<sup>169</sup> และแนะนำทุกขั้นตอนการก่อสร้างให้แก่ผู้รับเหมา

<sup>168</sup> เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

<sup>169</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. 3.3.คุณภาพของสินค้า. 4.การ

และซัพพลายเออร์วัสดุ (Contractor & Supplier) ในการวางแผนกำลังการผลิตในการก่อสร้างร่วมกันโดยวางแผนและการทำงานร่วมกันยังก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร (Learning Curve) ในกระบวนการทำงานร่วมกัน ทำให้ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ไม่มีข้อจำกัดในจำนวนและคุณภาพการผลิต โดยราคาขายจะตั้งผ่านฝ่ายการตลาด (Marketing) ผ่านวิเคราะห์หาจุดสมดุลของราคาที่ถูกค่ายอมรับได้ (Book Building) บริษัทไม่มีนโยบายในการกำหนดราคาเพื่อให้ลูกค้าแต่ละรายต่อรองแต่จะพิจารณาจากภาวะตลาดที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละทำเล การยอมรับในมูลค่าของสินค้าเมื่อเทียบกับราคาของผู้บริโภคต้องจ่าย (Value of Money) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) จัดจำหน่าย ผ่านสำนักงานขายของบริษัทเอง (Project Location) เป็นหลักเพื่อให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์จากการสัมผัสสินค้าและบริการจริง (Experience Management) และสามารถเก็บข้อมูลเพื่อใช้ทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาและพัฒนา (Research & Develop) การสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย ทำให้กระบวนการก่อสร้างและส่งมอบไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า (Non Back Process) และประหยัดต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) อย่างต่อเนื่อง

- บริษัท พุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการควบคุมต้นทุน (Cost Control)<sup>170</sup> อย่างมีประสิทธิภาพโดยควบคุมกระบวนการก่อสร้างผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบ (Real Estate Manufacturing : REM)<sup>171</sup> ทำให้สามารถขายได้ในราคาที่ค่อนข้างต่ำกว่าทั่วไปในตลาดร้อยละ 10 - 15 สอดคล้องกับการวางเงินดาวน์ในอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 10 - 15 ของมูลค่าบ้านทั้งโครงการแนวราบและโครงการแนวสูงทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value Money) เพราะกลุ่มลูกค้าหลักของ บริษัท พุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ กลุ่มระดับกลางล่าง ทางบริษัทฯ จึงร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) และจึงวางเงินดาวน์ ระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing

---

ประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดการผลิตภัณฑ์หรือบริการ. (ก)ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์. 1)การออกแบบสินค้า. "

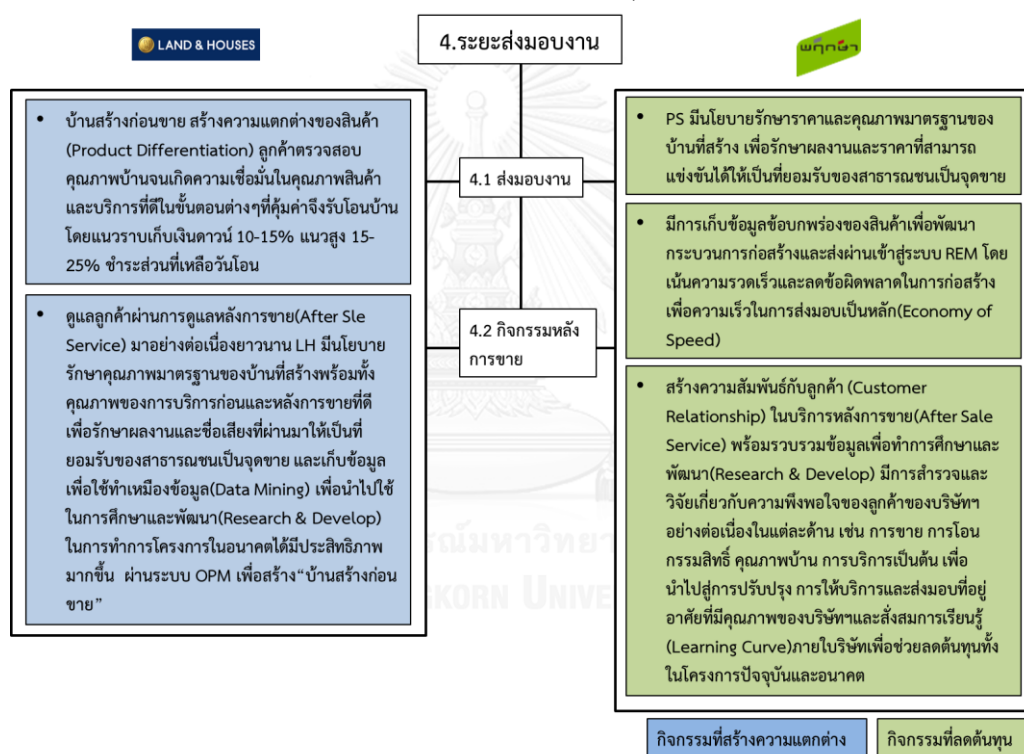
<sup>170</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

<sup>171</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อมูลสรุป."

: REM)<sup>172</sup> มีกำลังการผลิตที่ต้องส่งมอบตลอดเวลาจึงต้องมีจุดจัดจำหน่ายตลอดเวลาเช่นเดียวกันซึ่งก็คือหน้าโครงการ โดยการตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งเสมอ(Affordable Price) ทำให้เกิดการขายที่รวดเร็ว ในการทำรอบของการขายให้สั้นและรวดเร็วที่สุดส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) และการที่มีรอบการขายที่หมุนเร็วพร้อมกับฐานรายได้ที่เติบโตอย่างรวดเร็วทำให้สามารถมีพลังในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ตามการขยายกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้น<sup>173</sup>

#### 4. ระยะส่งมอบ

แผนภูมิที่ 6. 6 รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ช่วงระยะส่งมอบงาน ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547-2555

<sup>172</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2552.ข้อมูลสรุป. หน้า

<sup>173</sup> ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

- บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) วางรูปแบบธุรกิจมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าที่ตรงกับความต้องการลูกค้าพร้อมทั้งคุณภาพของการบริการก่อนและหลังการขายที่ดี เพื่อรักษาผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขาย โดยเฉพาะการบริการหลังการขาย (After Sale Service) จนเกิดการบอกต่อในกลุ่มลูกค้าถึง 30% ของยอดขาย และมีระบบออนไลน์ให้ลูกบ้าน สามารถแจ้งซ่อมเรื่องบ้านตลอด 24 ชม. โดยกึ่งบอกราคาดูแลโดยตรงหลังละ 50,000 บาท และหากตรวจพบข้อผิดพลาด ทางโครงการจะประสานงานกับทีมงานให้เข้ามาดูแลทันที โดยระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System : OPM)<sup>174</sup> จะเก็บข้อมูลมาใช้ในกระบวนการค้นคว้าและพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่องโดยวิจัยกระบวนการก่อน ระหว่าง หลังการขาย เพื่อเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมการก่อสร้างให้เกิดการตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

- บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการควบคุมต้นทุน (Cost Control)<sup>175</sup> ในการส่งมอบสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ คือ กลุ่มระดับกลางล่าง ทางบริษัทฯ จึงร่วมมือกับธนาคารในการปล่อยสินเชื่อโดยโครงการมีการจัดทำข้อมูลสินเชื่อลูกค้าเบื้องต้น (Pre-Approved) ภายใน 7 วันทำการ และการบริการหลังการขาย (After Sale Service) ที่หากตรวจพบข้อร้องเรียนจะถูกส่งเข้าส่วนกลางและทีมงานของบริษัทฯ จะดำเนินการส่งทีมงานเข้ามาดูแลและเก็บข้อมูลมาใช้ในกระบวนการค้นคว้าและพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่องโดยวิจัยกระบวนการก่อน ระหว่าง หลังการขาย เพื่อเก็บข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมการก่อสร้างผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM)<sup>176</sup> ให้เกิดการตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

การออกแบบรูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจของทั้ง 2 บริษัท ต่างช่วยเอื้ออำนวยให้สามารถลดข้อจำกัด และสร้างคุณค่าในสินค้าและบริการให้กับลูกค้าในกลุ่มหลัก (Core Customer) ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการสร้างตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ผ่านการปฏิบัติงาน

<sup>174</sup> เว็บไซต์ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) .ข้อมูลบริษัท .ประวัติบริษัท [ออนไลน์], 2543. แหล่งที่มา [http://www.lh.co.th/corporate/company\\_profile.html](http://www.lh.co.th/corporate/company_profile.html)

<sup>175</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง."

<sup>176</sup> แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บมจ.พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2552.ข้อมูลสรุป. หน้า3



ต่างๆ ขององค์ประกอบรูปแบบธุรกิจทั้ง 9 องค์ประกอบอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยสามารถตรวจสอบผ่านผลสำเร็จด้านการเงินได้อย่างเป็นรูปธรรม

**แผนภูมิที่ 6. 7** ตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



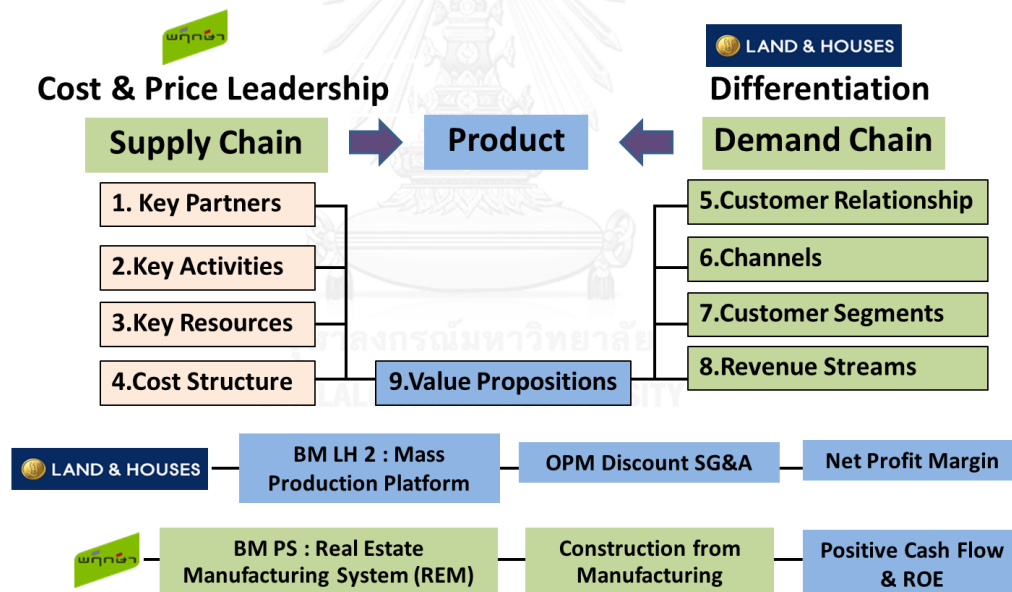
**ที่มา :** ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ระหว่างปี 2538 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

รูปแบบธุรกิจของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันอย่างมากเนื่องมาจากการออกแบบให้รองรับกับลูกค้าในกลุ่มหลัก (Core Customer) ที่แตกต่างกัน โดย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีกลุ่มลูกค้าหลัก คือ กลุ่มลูกค้าระดับกลางบน และของ บริษัท พุกกา เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ กลุ่มลูกค้าระดับกลางล่าง การออกแบบรูปแบบธุรกิจของทั้ง 2 องค์กร ต่างช่วยเอื้ออำนวยให้สามารถลดข้อจำกัด และสร้างคุณค่าในสินค้าและบริการให้กับลูกค้าในกลุ่มหลัก (Core Customer) ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการสร้างตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ผ่านการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์ประกอบรูปแบบธุรกิจทั้ง 9 องค์ประกอบอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยสามารถตรวจสอบผ่านผลสำเร็จด้านการเงินได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนภูมิที่ 6.8 การมุ่งเน้นการสร้างตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 6.1.2 เที่ยบเคียงความสำเร็จทางการเงินของ บริษัทแลนด แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชนและ บริษัท พฤษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 6. 1 เที่ยบเคียงความสำเร็จทางการเงิน บริษัท แลนด แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พฤษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555

|   |   | บริษัท แลนด แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)<br>: บ้านสร้างก่อนขาย<br>: ระบบบริหารโครงการออนไลน์ (OPM) | บริษัท พฤษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)<br>: บ้านสร้างเร็ว<br>: ระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (REM) |
|---|---|--|---|
| รายได้ (Revenue)                                  | ขนาดของรายได้(ล้านบาท)                                | 6,500 - 23,000   | 5,000 - 26,000  |
| ต้นทุน (Cost)                                     | อัตราส่วนต้นทุนเบื้องต้นต่อรายได้รวม                  | 67%  | 64%   |
|   | อัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ต่อรายได้รวม | 9%   | 14%   |
| กำไร (Profit)                                     | อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวม                      | 33%  | 36%   |
|   | อัตราส่วนกำไรดำเนินงาน (EBITDA) ต่อรายได้รวม          | 24%  | 22%   |
|   | อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม                        | 21%  | 16%   |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) |   | 16%  | 21%   |

ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปการเงิน.ระหว่างปี 2547-2555 และ แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท พฤษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน).ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปการเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ที่โดดเด่นคือ ความสามารถในการตั้งราคาขายที่รวมต้นทุนทุกอย่างแล้วจากสินค้าหลักคือ “บ้านสร้างก่อนขาย” จากระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Control) และสามารถแบ่งปันต้นทุนกำลังการผลิตกับซัพพลายเออร์ (Cost Sharing) ส่งผลให้ต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) อยู่ที่ร้อยละ 9 ต่อยอดขาย ซึ่งต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม และสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าในทุกขั้นตอนการผลิตไว้คงเดิม (Quality Control)

- ขนาดของรายได้ 6,500 - 23,000 ล้านบาท
- อัตราส่วนต้นทุนเบื้องต้นต่อรายได้รวมอัตราส่วนต้นทุนเบื้องต้นต่อรายได้รวมร้อยละ 67
- อัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ต่อรายได้รวมร้อยละ 9
- อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวมร้อยละ 33
- อัตราส่วนกำไรดำเนินงาน (EBITDA) ต่อรายได้รวมร้อยละ 24
- อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวมร้อยละ 21
- อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) ร้อยละ 16

ความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท พกฯ เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่โดดเด่นคือการควบคุมต้นทุน (Cost Control) ในทุกขั้นตอนจากระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing : REM) ส่งผลให้สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Control) และใช้ประโยชน์จากการประหยัดต่อความเร็ว (Economy of Speed) ได้เป็นอย่างดีจากการควบคุมความเร็วและกำลังการผลิตจากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) ส่งผลให้กระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) ขยายตัวตลอดเวลาช่วยลดการพึ่งพิงเงินทุนในส่วนของเจ้าของในการทำโครงการทำให้อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) ร้อยละ 21 และควบคุมอัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ต่อรายได้รวมร้อยละ 14 อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากต้นทุนส่วนนี้คือการรวมต้นทุนในส่วนของการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) ในการขยายกำลังการผลิต และเปิดโครงการใหม่ตลอดเวลา

- ขนาดของรายได้ (ล้านบาท) 5,000 - 26,000

- อัตราส่วนต้นทุนเบี่ยงตันต่อรายได้รวมอัตราส่วนต้นทุนเบี่ยงตันต่อรายได้รวมร้อยละ 64
- อัตราส่วนต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ต่อรายได้รวมร้อยละ 14
- อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวมร้อยละ 36
- อัตราส่วนกำไรดำเนินงาน(EBITDA) ต่อรายได้รวมร้อยละ 22
- อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวมร้อยละ 16
- อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) ร้อยละ 21

### 6.1.3 เที่ยบเคียงรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 6. 9 การมุ่งเน้นการสร้างตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า รูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ 2 บมจ.เป็นไปตามความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากการมูลค่าที่สร้างเพิ่มขึ้น โดยสร้างผ่านกิจกรรมหลักและรองของกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้สอดคล้อง, เหมาะสม และต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่มลูกค้าที่มุ่งเน้น ดังที่งานวิจัยของ Joan Magretta ในหนังสือ Understanding Michael Porter ได้ให้นิยามไว้ว่า ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากการมูลค่าที่สร้างเพิ่มขึ้น คือ ความสามารถในการตั้งราคาให้สูงขึ้นจากการสร้างความแตกต่าง และหรือ ความสามารถในการทำต้นทุนให้ต่ำลง<sup>177</sup>

**บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)** มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากมูลค่าที่สร้างเพิ่มขึ้น จากความสามารถในการตั้งราคาให้สูงขึ้นจากการสร้างความแตกต่าง จากการวางเป้าหมายคือการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiate Leadership) ในตลาดกลาง-บน เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่แตกต่างในราคาที่ลูกค้ายอมรับ โดยใช้ระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ที่ใช้ระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) โดยควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ทุกขั้นตอนการผลิตและตั้งราคาขายโดยใช้รวมต้นทุนทั้งหมดและตั้งราคาขายจากหลักอุปสงค์และอุปทาน (Book Building) ส่วนของต้นทุนค่าก่อสร้างควบคุมรายปีจากการพัฒนากำลังการผลิตร่วมกันกับซัพพลายเออร์และสามารถแบ่งปันต้นทุน (Cost Sharing) ในการเพิ่มกำลังการผลิตและต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ลดลงจากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างเดียวโดยลดกระบวนการทำงาน (Workflow Process) และสั่งสมความชำนาญภายในองค์กร (Learning Curve) ส่งถ่ายงานสู่ซัพพลายเออร์ข้างนอก (Outsource Supplier) ส่งผลให้กำไรสุทธิเติบโตอย่างต่อเนื่องตามภาวะเศรษฐกิจ และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นสูงจากรอบธุรกิจที่รวดเร็วและมีความแน่นอนสูงในการส่งมอบจากกลุ่มลูกค้าหลัก

**บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)** มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากมูลค่าที่สร้างเพิ่มขึ้น จากความสามารถในการทำต้นทุนให้ต่ำลง จากการวางเป้าหมาย คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกลง (Low Cost & Price Leadership) ในตลาดกลาง-ล่าง เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการที่เทียบเท่าในราคาที่ต่ำกว่า โดยใช้ระบบผลิตจำนวนมาก (Mass Production Platform) ผ่านระบบการก่อสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate

<sup>177</sup> Joan Magretta, Understanding Michael Porter The Essential Guide To Competition And Strategy. Harvard Business Review Press, 2011

Manufacturing : REM) โดยควบคุมต้นทุน (Cost Control) ทุกขั้นตอนการผลิตและตั้งราคาขาย โดยใช้วิธีบวกกำไรที่ต้องการ (cost plus basis) และตั้งราคาขายให้ผู้ซื้อเข้าถึงได้ง่าย (Affordable Pricing) ส่วนของต้นทุนค่าก่อสร้างควบคุมจากการปรับราคาทุก 2 - 3 เดือนและปรับตามภาวะเศรษฐกิจ และต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ลดและปรับตามกำลังผลิตจากการเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจร (Integrated Developer) โดยต้นทุนส่วนนี้ขยายตามการขยายกำลังการผลิต ส่งผลให้กำไรสุทธิเติบโตอย่างต่อเนื่องตามการขยายกำลังการผลิตและภาวะเศรษฐกิจ, อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นสูงจากรอบธุรกิจที่รวดเร็ว และสามารถสร้างกระแสเงินสดอิสระจากการปฏิบัติงาน (Free Cash Flow Operation) ขยายตัวตลอดเวลาช่วยลดการพึ่งพิงเงินทุนในส่วนของเจ้าของ

## 6.2 อภิปรายผล

บทเรียนที่ได้จากงานวิจัยในการออกแบบและพัฒนารูปแบบธุรกิจ

กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในจุดเริ่มต้นควรเริ่มจากการวางวิสัยทัศน์ที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารมีความชำนาญและเชี่ยวชาญมาก่อนแล้วและจึง ค้นหาคุณค่าที่ลูกค้าต้องการให้เจอ และจึงสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยมุ่งเน้นความแตกต่างอันเกิดจากความชำนาญภายในก่อน และสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการในแบบที่เป็นเอกลักษณ์ พัฒนาความแตกต่างให้ดีที่สุด (Different in the Best) โดยมีเป้าหมายหลักในการเสนอทางเลือกและตอบสนองคุณค่าที่ลูกค้าต้องการในแนวทางที่แตกต่างออกไป เช่น สินค้าและบริการที่ดีกว่าในราคาที่ลูกค้าจ่ายง่าย หรือสินค้าและบริการที่เทียบเท่าในราคาที่ลูกค้าจ่ายน้อยลง แล้วจึงออกแบบกิจกรรมหลักและรอง ทั้งนอกและในองค์กรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อตอบสนอง โดยการพัฒนาความแตกต่างให้ดีที่สุดนั้น ไม่ใช่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อความเป็นที่สูงสุด แต่เป็นการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อสร้างคุณค่าและประสานประโยชน์ให้ทุกฝ่ายในกระบวนการได้ ประโยชน์และขยายผลความแตกต่างอันนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะความสำเร็จในรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่ได้มีอยู่รูปแบบเดียว เช่น สินค้าและบริการที่มีการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอน จะมีต้นทุนที่สูงในทุกกระบวนการ แต่กรณีศึกษา บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) กลับสามารถพัฒนาสินค้าและบริการที่มีการควบคุมคุณภาพ แต่สามารถลดต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ให้ต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม และมีความสำเร็จทางการเงินโดยมีกำไรสุทธิอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรม (ปี 2555) หรือการส่งมอบสินค้าและบริการที่เทียบเท่าในราคาที่ต่ำกว่า เป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะโครงสร้างต้นทุนและการแข่งขันบังคับเอาไว้ แต่กรณีศึกษา บริษัท พุกกา

เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) กลับสามารถเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนและราคาขายสินค้าเทียบเท่าในราคา  
ที่ลูกค้าจ่ายน้อยลง และมีความสำเร็จทางการเงินโดยมีรายได้อันดับหนึ่งในอุตสาหกรรม (ปี 2555)

จากกรณีศึกษาทั้ง 2 บมจ. ซึ่งต่างประสบความสำเร็จในแบบฉบับของบริษัทตนเอง  
ได้พบข้อดีที่เหมือนกัน คือ สามารถตอบสนองคุณค่าที่ลูกค้าหลักในส่วแบ่งทางการตลาด  
(Segment) ต้องการได้ ฉะนั้น รูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะสามารถสร้าง  
ความสำเร็จทางการเงินได้อย่างยั่งยืนต้องสามารถตอบสนองคุณค่าที่ลูกค้าต้องการยั่งยืนเช่นกัน

### 6.3 ข้อเสนอแนะ

#### 1) ผู้ประกอบการภาคอสังหาริมทรัพย์ของไทย

ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้ประกอบการภาคอสังหาริมทรัพย์ของไทยเกิดความตระหนักใน  
ความสำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Durable Competitive Advantage : DCA)  
ผ่านทางรูปแบบโครงสร้างธุรกิจ (Business Model) ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรเชิงโครงสร้าง โดยระยะ  
เริ่มแรกควรทำการค้นคว้าและพัฒนา (Research & Development) ปรับให้เหมาะสม ไม่ควรทำ  
การลอกเลียนแบบ (Copy & Paste) โดยทันทีเพราะปัจจัยต่างๆ ไม่เหมือนกัน แล้วจึงพัฒนาไปเป็น  
การสร้างรูปแบบธุรกิจเฉพาะองค์กร (Create Your Value Proposition for Your Business  
Model) ต่อไปในอนาคต หมั่นตรวจสอบ เสริมสร้าง DCA อยู่เสมอ โดยหมั่นสร้างให้ต่อเนื่องและ  
พัฒนาตลอดเวลาหมั่นสร้างเสริมธุรกิจในส่วนแบ่ง (Segment) ที่เรานัดให้เข้มข้น และสร้าง  
คุณค่าตำแหน่งของคุณค่า (Value Propositions) ของธุรกิจอยู่เสมอ

#### 2) ผู้สนใจหรือนักลงทุนทั่วไป

ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้สนใจหรือนักลงทุนทั่วไปตระหนักถึงรูปแบบโครงสร้างธุรกิจอันเป็น  
รากฐานในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เพราะรูปแบบธุรกิจที่ดีสามารถรองรับกลยุทธ์ได้หลากหลาย  
และเป็นเหตุของผลประโยชน์ทางการเงิน ซึ่งควรนำไปประกอบการพิจารณาปัจจัยแนวโน้มในอดีตและ  
ปัจจุบัน และจึงมองหาเหตุในปัจจุบันอันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ในอนาคต โดยมุ่งเน้นการหาสัญญาณ  
ในการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของรูปแบบธุรกิจในอนาคต อันจะนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าของเงินลงทุน

#### 3) ภาครัฐ

ผู้วิจัยเสนอแนะให้ภาครัฐช่วยเหลือเชิงนโยบายแก่ภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดย  
ภาครัฐมีบทบาท 2 แบบในการส่งผลต่อภาคอสังหาริมทรัพย์ คือ การกระจายเม็ดเงินลงทุนใน  
สาธารณูปโภคและการออกกฎระเบียบ สิ่งที่ภาครัฐควรทำคือการออกกฎระเบียบในแต่ละภาคส่วน  
ตามช่วงเวลาของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ (Segment in Real Estate Industries) บนพื้นฐาน  
ของเข้าใจและเติมเต็มธรรมชาติในโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำเสนอกฎระเบียบที่เหมาะสมในแต่ละ



ช่วงเวลาได้เหมาะสมกับบริบททางสังคม เศรษฐกิจ โครงสร้างประชากร ฯลฯ โดยประโยชน์แก่  
สาธารณชนเป็นที่ตั้ง เพราะการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบให้เหมาะสมใช้ทุนทรัพย์น้อยกว่าแต่ได้ผล  
ตอบรับในวงกว้างมากกว่า

#### 6.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษางานแต่ละหน่วยงาน  
ในองค์กรให้ครอบคลุม เช่น นโยบาย, การบริหารและปฏิบัติงาน โดยเนื้อหาในการศึกษาควรศึกษา  
เพิ่มเติมดังนี้

- 1) การศึกษาเรื่องขนาดของรายได้กับการปรับกลยุทธ์ในอุตสาหกรรม  
อสังหาริมทรัพย์
- 2) การศึกษาเรื่องการปรับรูปแบบธุรกิจหรือกลยุทธ์ เมื่อเกิดภาวะวิกฤติใน  
อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์
- 3) การศึกษาเรื่องการบริหารการเงินเพื่อสร้างกระแสเงินสดและรายได้ในเงิน  
ลงทุนร่วมระดับองค์กรในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์

## รายการอ้างอิง

(มหาชน), วิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด.

"ลักษณะการประกอบธุรกิจ." หน้า10: บริษัทพุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน), ระหว่างปี 2547-2555.

Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, "Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison" [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model).

Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. *Business Model Generation Book* ส่วนประกอบทั้งเก้า, Edited by นิยามรูปแบบธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วีเลิร์น, 2553.

Amit, R. & Zott, "Value Creation in E-Business " <http://www.sce.carleton.ca/faculty/muegge/business-models/>.

Hitt, Michael A., "Harvard Business School " <http://www.prozx.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/Hitt.StrategicManagement.pdf>.

Mintzberg, Henry, "The Strategy Process " [https://scupframeworkproduction.s3.amazonaws.com/cms/asset\\_version/file/06/61/66149.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJYNXXDGIQEC64CEQ&Expires=1437138816&Signature=dAVEvMHbU6ba8xnU6pVXu7XsRZcร้อยละ3D&response-content-disposition=inline](https://scupframeworkproduction.s3.amazonaws.com/cms/asset_version/file/06/61/66149.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJYNXXDGIQEC64CEQ&Expires=1437138816&Signature=dAVEvMHbU6ba8xnU6pVXu7XsRZcร้อยละ3D&response-content-disposition=inline).

Netessine, Karan Girotra and Serguei, "Business Models Innovating for Sustainability " <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=52400>.

Porter, Michael E., "What Is Strategy?" <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

ณัฐพล ลีลาวัฒนานันท์ "กลยุทธ์คืออะไร", กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

[http://boc.dip.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=344&Itemid=14](http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14)).

ณัฐวุฒิ วรรณปรการ "ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.", มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2555.

คำรึห์ พัฒนะเอนก "การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550 " จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2553.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย "การวิเคราะห์ทางการเงิน", ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ,  
[http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1811](http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1811).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย "การวิเคราะห์เศรษฐกิจ", ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
[http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1811](http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1811).

ธัญญพัทธ์ ทิพย์วีรฉัตร "วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงทางการเงิน กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย " จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2543)." บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2543.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะการตลาด. 3.3.คุณภาพของสินค้า. 4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดการจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. (ก)ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์. 1)การออกแบบสินค้า. ." หน้า13: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบ  
ธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะ  
การตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน." หน้า6: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบ  
ธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะ  
การตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. ." หน้า6: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี  
2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบ  
ธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะ  
การตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. ." หน้า5: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี  
2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) " 4.การประกอบ  
ธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะ  
การตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. ." หน้า7: บริษัท  
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบ  
ธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก)นโยบายและลักษณะ  
การตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน.การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย. ." หน้า7: บริษัท  
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบ  
ธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.1ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ. ." หน้า1: บริษัท แลนด์  
แลนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "Lhtf. 3.การ  
ประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 3.3การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ. 2) ลักษณะการ

ผลิตและการจัดซื้อ.การจัดหาวัตถุดิบ ", หน้า19: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ." หน้า1: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2554.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554)." หน้า 1: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2554.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "ฐานะการเงินและผลดำเนินงาน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554)." หน้า23: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2554.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "2.1ปัจจัยความเสี่ยง. 2.1.1ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ. ความเสี่ยงจากการสร้างบ้านก่อนขาย." หน้า2-1: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "2.1ปัจจัยความเสี่ยง. 2.1.2ความเสี่ยงเกี่ยวกับการผลิต ", หน้า2-2: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "3.ลักษณะการประกอบธุรกิจ. 3.1ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ." หน้า3-1: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 4.ด้านการกำหนดราคาขาย." หน้า4-9: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 4.ด้านการกำหนดราคาขาย. ." หน้า4-9: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "4.การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์. 4.2ตลาดและภาวะการแข่งขัน. (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด. กลยุทธ์การแข่งขัน. 5.การส่งเสริมการขาย." หน้า4-10: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ ,ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ." บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ.โครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554)." หน้า4: บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการประกอบธุรกิจ.เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ(ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555)." บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf. ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ฯ. 3.6 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์." หน้า9: บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2550.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstd. 1.ปัจจัยความเสี่ยง . 1.1ความเสี่ยงเกี่ยวกับบริษัทฯ และธุรกิจของบริษัทฯ.1.1.3ความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือในการก่อสร้าง." หน้า2: บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstg. 4.การวิจัยและพัฒนา." หน้า28: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2551.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ฯ. 3.6 การบริหารการตลาด. การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย - ทุกผลิตภัณฑ์." หน้า32: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2552.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 3 การประกอบธุรกิจ ฯ. 3.7 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ — ในทุกผลิตภัณฑ์. 3.7.1. การจัดซื้อที่ดิน. ." หน้า33: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2552.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจในแต่ละสายผลิตภัณฑ์.บ้านทาวน์เฮาส์." หน้า2: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2554.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "5.ลักษณะการประกอบธุรกิจ .5.3 โครงสร้างรายได้ . 5.3.1 การบริหารการผลิตและการตลาด .ตารางสรุปย่อโรงงานเดิม และใหม่." หน้า38: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "5.ลักษณะการประกอบธุรกิจ .5.3 โครงสร้างรายได้ . 5.3.1 การบริหารการผลิตและการตลาด.2. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ(Quality Assurance)." หน้า35: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "Pstf.3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.การบริหารจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management)." หน้า4: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัยความเสี่ยง." หน้า9: บริษัทพุกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัย ความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.1) ความเสี่ยงจากผลของการเปลี่ยนแปลง นโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์." หน้า8: บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 1 ปัจจัย ความเสี่ยง.1) ปัจจัยความเสี่ยงในประเทศ.1.2) ความเสี่ยงเรื่องราคาต้นทุนการก่อสร้างและ วัสดุก่อสร้างขาดแคลน." หน้า10: บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อ 2 ลักษณะ การประกอบธุรกิจ ฯ .2.3 พัฒนาการที่สำคัญในช่วง 8 ปี ที่ผ่านมา." หน้า19: บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ข้อมูลสรุป." หน้า 3: บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "การประกอบ ธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและ กลุ่มเป้าหมาย." บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), ระหว่างปี 2547 - 2555.

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) "ลักษณะการ ประกอบธุรกิจ ,ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ." บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), ระหว่างปี 2547 - 2555.

มหาเศรษฐีทองมา, วิเคราะห์จากถอดรหัสพุกษา. "(Pruksa : Fantastic Model). Fantastic Model.", หน้า49-57: บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.

มหาเศรษฐีทองมา, วิเคราะห์จากถอดรหัสพุกษา. "(Pruksa : Fantastic Model). Fantastic Model.", หน้า50: บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), 2555.



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ "กลยุทธ์คืออะไร", คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php/กลยุทธ์>.

รองศาสตราจารย์ มาณพ พงศทัต "การไม่ผ่อนผันค่าธรรมเนียมการโอนอสังหาฯ ของ กรม.ในปี 2552" (2552) . <http://www.buildernews.in.th/blogger/?p=612>.

รัชกฤษ คล่องพยาบาล "Business Model to Business Plan", สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) ,  
[http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/@Click/การบริหารจัดการ/c\\_Business\\_Model\\_to\\_Business\\_Plan.pdf](http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/@Click/การบริหารจัดการ/c_Business_Model_to_Business_Plan.pdf).

วิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) "การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์.ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ.ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย.ระหว่างปี 2538-2555." บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538 - 2555.

เว็บไซต์ บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) , บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน). [http://บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด \(มหาชน\)-th.listedcompany.com/vision.html](http://บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)-th.listedcompany.com/vision.html).

เว็บไซต์บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) [http://บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด \(มหาชน\)-th.listedcompany.com/company\\_background.html](http://บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)-th.listedcompany.com/company_background.html).

เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) [http://www.lh.co.th/corporate/company\\_profile.html](http://www.lh.co.th/corporate/company_profile.html).

เว็บไซต์บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) [http://www.lh.co.th/corporate/company\\_profile.html](http://www.lh.co.th/corporate/company_profile.html).

ศาสตราจารย์กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล "ระบบการอุดหนุนที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย." (2545).

<http://www.housingfinance.or.th/Articles/Others/2545/T016.html>.

ศิริรัตน์ นพรัตน์นภลัย "การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยวและทาวเฮาส์  
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,, 2547.

สนธยา วนิชวัฒน์ กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย Edited by  
กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: คณะ  
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

สัมภาษณ์ คุณประเสริฐ แต่ดุษยสาธิต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม "รูปแบบธุรกิจการ  
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษาบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท  
พฤษภา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)(เพิ่มเติม ภาคผนวก ก)." 2555.

สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล , ประธานสมาคมสินเชื่อที่อยู่อาศัย. "รูปแบบธุรกิจการ  
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษาบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท  
พฤษภา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)(เพิ่มเติม ภาคผนวก ก)." 2555.

สำนักประสานงานด้านการต่างประเทศ. "การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย the Business Model Canvas."  
(2557).

อุทัยวรรณ วิชาบุญศิริ "แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์  
ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ." จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542.



**สรุปสาระสำคัญของการสัมมนา คุณอนันต์ อัครโกคิน**  
**ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บมจ. แลนด์ แอนด์ เฮาส์**  
**วันที่ 14 มกราคม 2558**  
**เวลา 14.00 – 17.00 น.**  
**ณ สมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย**

คุณอนันต์ อัครโกคิน ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

**1.รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงกรอบระยะเวลาปี 2540-2555**

**1.1 แนวคิดการวางสัดส่วนโครงการแนวสูง: แนวราบ ทำให้จึงวางสัดส่วน 20:80 (+,-10)**

เป็นไปตามภาวะอุปสงค์และอุปทาน (Demand & Supply) แต่เดิม บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีการวางสินค้าหลักเป็นบ้านเดี่ยวราคาเฉลี่ย 5-5.5 ล้าน ต่อมาการเกิดของรถไฟฟ้าสร้างวิถีชีวิตใหม่ของคนอาศัยใจกลางเมือง จึงทำคอนโดเกะแนวรถไฟฟ้าเพื่อตอบสนองของกลุ่ม ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) นี้

แนวราบจะเน้นการสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย ลูกค้ำวางเงินดาวน์ 10% จ่าย90%วันโอน เพื่อรักษากระแสเงินสดไว้ จึงวางไว้มากกว่าแนวสูง

แนวสูง ลูกค้ำจองก่อนที่จะก่อสร้างเสร็จ โดยทางโครงการจะสร้างไปขายไป โดยเน้นโครงการเกาะตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า(BTS & MRT) โดยที่ดินถ้าแปลงไหนราคาแพง ไม่คุ้มค้ำก็จะไม่ทำ เน้นคุณภาพของโครงการมากกว่าจำนวน และยังคงแนวคิดสร้างก่อนขาย

1.2 แนวคิดการสร้างบ้านสร้างก่อนขาย นิสิตได้ค้นพบบทความหนึ่ง ในกุมภาพันธ์ 2549 ในส่วนของการรับมือตลาด “ราคาขาย ลูกค้ำเป็นผู้กำหนด ผ่านทางยอดขาย” เป็นทฤษฎีการบริหาร ราคาขายบ้านให้ขึ้นลงตามอุปสงค์และอุปทาน (Demand & Supply) ในแบบฉบับของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

แนวคิด บ้านสร้างก่อนขาย มีที่มาจาก 3 ส่วนคือ การบริหารการก่อสร้าง, การตลาด และ การเงิน

- 1) การบริหารการก่อสร้าง เร่งและลดขั้นตอนการก่อสร้าง เพราะการปรับแก้แบบระหว่างทำ ยิ่งทำงานก่อสร้างยิ่งช้าและมีจุดซ่อมแซมเยอะมากๆ จุดนี้ทำให้ต้นทุนโครงการสูงโดยไม่จำเป็น การก่อสร้างก่อนขายยังทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) ได้เต็มที่มากกว่า
- 2) การตลาดภาวะช่วงนั้นเป็นช่วงที่ ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นต่อผู้ประกอบการ จึงจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคผ่านทางสินค้าของจริง
- 3) การเงินคือการเร่งรอบของธุรกิจให้เร็วขึ้น เพื่อส่งผลให้ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน (ROE) เติบโต และรอบการขายที่เกิดเร็วจะช่วยในเรื่องของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เร็วขึ้นในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนเร็วอย่างปัจจุบัน

## 2.ผลสำเร็จทางการเงินในช่วงกรอบระยะเวลาปี 2540-2555

### 2.1 การบริหารวินัยในการบริหารอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity ratio : D/E)

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity ratio : D/E) 1 เท่า ดีที่สุด แต่ให้มองหนี้ที่มีดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

### 2.2 แนวคิดในการบริหารหนี้ที่มีดอกเบี้ยคิดเป็นร้อยละเท่าไรของกำไรก่อนหักดอกเบี้ย

ภาษีนิติบุคคล ค่าเสื่อม และค่าจัดจำหน่าย (Earning Before Interest Tax Depreciation and Amortization : EBITDA) จึงพอเหมาะ

อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย = EBITDA/ดอกเบี้ยจ่าย ปกติไม่ควรเกิน 1:1

สมมุติกิจการกู้เงินมาลงทุนแล้วดอกเบี้ยจ่ายคือ 5% ในกรณีที่ D/E = 1 แสดงว่า กิจการจำเป็นต้องทำให้ได้กำไรสุทธิในส่วนของดอกเบี้ยมากกว่าร้อยละ 5 (สามารถจ่ายดอกเบี้ย) แต่ในการประกอบธุรกิจมีปัจจัยความเสี่ยง เงินเฟ้อ ฯลฯ ที่ต้องนำไปคำนวณรวมอยู่ด้วยในต้นทุนทางการเงิน ถ้าลงทุนแล้วกำไรและเงินสดจากการบริหารงานที่ได้น้อยกว่าดอกเบี้ยจ่าย แสดงว่าการบริหารกิจการไม่คุ้มค่า ในการประกอบกิจการก็ไม่คุ้มค่าที่จะลงทุนเพราะส่วนทุนจะลดลงอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวเป็นการทำให้ส่วนทุน ลดลงอย่างต่อเนื่อง

## 2.3 วินัยในการรักษาสัดส่วน ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A)

### ต่อยอดขาย (Revenue)

ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร(SG&A) ต่อ รายได้(Revenue)

- ร้อยละ 12 ดีในระดับที่ยอมรับได้
- ร้อยละ 15 เริ่มส่งสัญญาณต้องปรับปรุงด่วน
- ร้อยละ 20 ไม่ควรทำ

โดยมองในเรื่องลดปริมาณงาน (Workflow) ของเนื้องานมีความซ้ำซ้อนของเนื้องาน จึงได้ลดตรงนี้ลง และการตัดงานบางส่วนออกมาสู่ซัพพลายเออร์นอกองค์กร (Outsource Supplier) เพราะ ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) คือค่าใช้จ่ายคงที่ (Fix Cost) ที่กิจการต้องจ่ายตลอดเวลาและเติบโตมากขึ้นตามเงินเดือนของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้เป็นไปตามธรรมชาติของอุตสาหกรรมและวัฏจักรในแต่ละช่วงของกิจการ แต่การรักษาวินัยในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) ต่อยอดขาย (Revenue) อยู่เสมอคือสิ่งที่ควรทำอย่างต่อเนื่อง เพราะการประหยัดร้อยละ 1 เหมือนทำกำไรได้มากขึ้นร้อยละ 1

## 2.4 แนวคิดในการรักษาอัตราการเติบโตที่เหมาะสมของรายได้

สมมุติว่ามีกิจการหนึ่งเป็นรถขายไอติม ในซอยหนึ่ง

|                   | Phase 1 กิจการมีรถขายไอติม 2 คัน |          |          | Phase 2 กิจการมีรถขายไอติม 3 คัน |          |             | Phase 3 กิจการมีรถขายไอติม 4 คัน |          |             |
|-------------------|----------------------------------|----------|----------|----------------------------------|----------|-------------|----------------------------------|----------|-------------|
|                   | จำนวน                            | ราคา     | รวม      | จำนวน                            | ราคา     | รวม         | จำนวน                            | ราคา     | รวม         |
| ทรัพย์สิน         | 2                                | 10,000   | 20,000   | 2                                | 10,000   | 20,000      | 2                                | 10,000   | 20,000      |
| หนี้สิน           | -                                | -        | -        | 1                                | 10,000   | 10,000      | 2                                | 10,000   | 20,000      |
| DE                |                                  |          | <b>0</b> |                                  |          | <b>0.50</b> |                                  |          | <b>1.00</b> |
|                   | จำนวนไอติม                       | จำนวนคัน | รวม      | จำนวนไอติม                       | จำนวนคัน | รวม         | จำนวนไอติม                       | จำนวนคัน | รวม         |
| กำลังการบรรจุ/คัน | 10                               | 2        | 20       | 10                               | 3        | 30          | 10                               | 4        | 40          |
| ยอดขาย/คัน        | <b>7</b>                         | 2        | 14       | <b>7</b>                         | 3        | 21          | <b>6</b>                         | 4        | 24          |
| คงเหลือ           |                                  |          | <b>6</b> |                                  |          | <b>9</b>    |                                  |          | <b>16</b>   |

ภาพผนวกที่ 1 แนวความคิดในการขยายกิจการกับหนี้สินของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2538-2555

ที่มา : ผู้วิจัยสัมภาษณ์ , คุณอนันต์ อัสวโกติน .ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ

บมจ. แลนด์แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).วันที่ 14 มกราคม 2558.เวลา 14.00 – 17.00 น.

ห้ามลงทุนเกินตัว ไม่มีสูตรสำเร็จ แต่ปรับตัวตามภาวะการของตลาด เพราะในแต่ละส่วนแบ่งการตลาด (ส่วนแบ่งการตลาด(Segment)) ที่กิจการเข้าไปลงทุนมีอัตราการเติบโตและจุดคุ้มตัวไม่เท่ากัน และมีปัจจัยอื่นๆที่แตกต่างกัน รวมไปถึงความถนัดในการสร้าง Product ให้ตอบโจทย์ของกิจการที่แตกต่างกัน

- ขั้นตอนที่ 1 กิจการมีรถขายไอติม 2 คัน ราคาคันละ 10,000 บาท บรรจุได้คันละ 10 แห่งรวม 20 แห่ง แต่ขายได้ ยอดขายวันละ 7 แห่งต่อคัน รวมเป็น 14 แห่ง คงเหลือ  $20-14 = 6$  แห่งเป็นสต็อกคงค้าง
- ขั้นตอนที่ 2 ขยายกิจการ ไปกู้เงินมาเพิ่มอีก 1 คัน สัดส่วนหนี้สินต่อทุนเป็น 10,000 ต่อ 20,000 เท่ากับ 0.5 เท่า กิจการมีรถขายไอติม 3 คันบรรจุได้คันละ 10 แห่งรวม 30 แห่ง แต่ขายได้ ยอดขายวันละ 7 แห่งต่อคัน รวมเป็น 21 แห่ง คงเหลือ  $30-21 = 9$  แห่งเป็นสต็อกคงค้าง
- ขั้นตอนที่ 3 ขยายกิจการ ไปกู้เงินมาเพิ่มอีก 1 คัน สัดส่วนหนี้สินต่อทุนเป็น 20,000 ต่อ 20,000 = 1 เท่า กิจการมีรถขายไอติม 4 คันบรรจุได้คันละ 10 แห่งรวม 40 แห่ง แต่ขายได้ ยอดขายวันละ 6 แห่งต่อคัน รวมเป็น 24 แห่ง คงเหลือ  $40-24 = 16$  แห่งเป็นสต็อกคงค้าง

ข้อสังเกตเบื้องต้นสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (DE)1 เท่า สต็อกไอติมคงค้างเติบโตจาก 6 ไปเป็น 16 ไม่ใช่ 12 กรณีนี้เกิดจาก ยอดประชากรผู้ทานไอติมเติบโตไม่ทันกำลังการขยายกิจการ ทำให้รถขายไอติมในซอยมาแชร์ส่วนแบ่งตลาดกันเอง ส่งผลให้ยอดขายต่อคันลดลงจาก 7 เป็น 6 แห่ง กรณีจะอันตรายมากขึ้นหากรายได้ประชากรลดลงกระทันหัน เช่น

ทันทีที่ยอดขายลดลงส่งผลให้รายได้ลดลง กระแสเงินสดที่ไว้วางหนี้ อาจลดลงมากกว่าเพราะต้องแบ่งบางส่วนไปไว้ดูแลสต็อกมากขึ้น สัญญาณอันตรายของการลงทุนเกินตัวเริ่มแสดงออกมาชัดเจน การเติบโตของกิจการ (Supply) จึงควรสัมพันธ์กับความสามารถในการรองรับด้วย(Demand)

### 3.รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และผลสำเร็จทางการเงินในช่วงกรอบระยะเวลาปี 2540-2555

#### 3.1 แนวคิดในการปรับราคาขายเพื่อเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้น

แนวคิดในการปรับราคาขายเพื่อเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้น มี 2 ปัจจัยหลักคือ ราคาขาย (Prizing) และ เวลา( Time)

- 1) ราคาขาย (Prizing) การตั้งราคาขายต่ำเกินไป ก็ไม่คุ้มค่าต่อกิจการ ตั้งราคาขายแพงเกินไป ก็ไม่ขายออกยาก จุดพอดีจึงเป็นที่มาของ การตั้งราคาขาย ให้ใกล้เคียงกับการปรับราคาขายจริงของตลาดโดยรวม ณ.วันโอน โดยลดลงมาอีกร้อยละ 15-20 เพราะหากคิดในแง่ผู้ประกอบการที่ผู้ซื้อได้กำไรจากการลงทุนในบ้านถือเป็นเรื่องที่ดี เวลา ณ.วันโอน ราคาบ้านปรับขึ้นไปจาก 1 ล้านเป็น 1.2 ล้าน กรณีนี้ ดี ผู้ซื้อวางเงินดาวน์ 10%คือ 100,000 บาทแต่สามารถขายใบจองได้ในราคา 120,000 บาทคิดเป็น อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) ) ร้อยละ 20 ใน 1 ปี ซึ่งสูงในระดับเดียวกับผู้ประกอบการ
- 2) เวลา (Time) ค่อยๆทยอยขายทีละส่วน(Lot) โดยขายให้หมดในส่วน(Lot) สุดท้ายใกล้เคียงกับวันโอนที่สุด จากการค่อยๆปรับราคาขายให้ขยับขึ้นตามหลักอุปสงค์และอุปทาน(Supply & Demand) โดยระยะเวลาที่ดำเนินการก่อสร้าง ต้นทุนแปรผันเช่น ที่ดิน,ค่าก่อสร้าง,ค่าวัสดุ ฯลฯ คือสิ่งที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ การไปกำหนดราคาขายทุกส่วนในวันขาย(Presale) หากต้นทุนปรับตัวขึ้นแต่ไม่สามารถปรับราคาขายตามได้เพราะขายไปหมดแล้ว จึงเป็นความเสี่ยงในการแบกรับต้นทุนมหาศาล

ฉะนั้นการบริหารราคาขาย (Prizing) และ เวลา (Time) ให้สัมพันธ์กันจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์



**สรุปสาระสำคัญของการสัมมนา คุณอนันต์ อัครโภคิน**  
**ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บมจ. แลนด์ แอนด์ เฮาส์**  
**วันที่ 22 มิถุนายน 2558**  
**เวลา 17.00 – 20.00 น.**  
**ณ อาคารคิวิเฮาส์ ลุมพินี ชั้น38**

คุณอนันต์ อัครโภคิน ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

**รูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ  
บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)**

รูปแบบทางธุรกิจ ของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ที่มาและแนวคิด ไม่ใช่สินค้า (Product) แต่เป็น ขั้นตอนในการผลิต (Process) เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดย แบ่งรูปแบบธุรกิจตามวิธีการก่อสร้างบ้าน ออกเป็น 2 ช่วงคือ

1.1 ระบบปฏิบัติการการผลิตเฉพาะ(Tailor Made) คือการก่อสร้างแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (ปี 2526- 2542)

1.2 ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก(Mass Production Platform) การก่อสร้างแบบจำนวนมากของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) (ปี 2543- 2555)

โดยมีการวางโครงสร้างขั้นตอนในการผลิตดังนี้

**1.1 ระบบปฏิบัติการการผลิตเฉพาะ(Tailor Made) คือการก่อสร้างแบบตามความต้องการ  
เฉพาะบุคคล (ปี 2526- 2542)**

1.ช่วงพัฒนาแนวความคิด

1.1 ตระหนักถึงอุปสงค์และตั้งเป้าพัฒนาการจัดสรร

1.2 สำรวจหาทำเลที่ตั้งและทางเลือกศึกษา กฎระเบียบ อุปสงค์และอุปทาน

1.3 วางแผนแนวความคิด

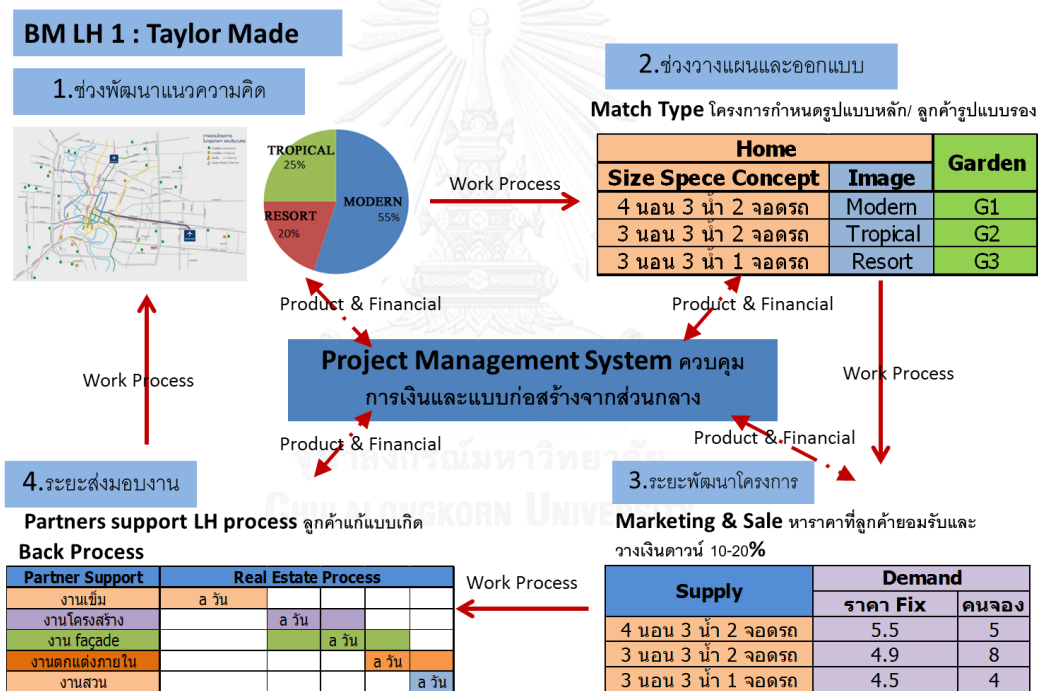
1.4 วิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการ

ช่วงพัฒนาแนวความคิดเป็นช่วงที่ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ใช้ฝ่ายบริหารความเป็นไปได้โครงการและทีมงานการตลาดในการกำหนดรูปแบบและรายละเอียดในการเริ่มต้นโครงการช่วงพัฒนาแนวความคิด โดยบริษัทฯ จะศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาพการณ์ของตลาดและสภาวะการแข่งขันและและพัฒนาได้ทันทีเท่านั้น โดยบริษัทฯ มีนโยบายสะสมที่ดิน(Land Bank) วิธีการซื้อที่ดินของบริษัทฯ นี้แบ่งกว้างๆ ออกเป็น 3 แนวทาง คือ

ก. ลงประกาศโฆษณาแสดงความต้องการที่จะซื้อที่ดินในหนังสือพิมพ์

ข. ติดต่อซื้อที่ดินผ่านนายหน้าขายที่ดิน

ค. ให้พนักงานของบริษัทฯ ออกไปติดต่อซื้อที่ดินเอง



ภาพผนวกที่ 2 แนวความคิดในการขยายกิจการกับหนี้สินของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2538-2555  
 ที่มา : ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ,คุณอนันต์ อัครโกศล .ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บมจ. แลนด์แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).วันที่ 22 มิถุนายน 2558.เวลา 17.00 – 20.00 น.

2.ช่วงวางแผนและออกแบบ

2.1 สร้างโปรแกรมของสินค้า

2.2 วางแผนและออกแบบเบื้องต้น

### 2.3 วางแผนและออกแบบสุดท้าย

### 2.4 ดำเนินการขออนุมัติ

### 2.5 จัดหาเงินทุน

ช่วงวางแผนและออกแบบจะเน้นการออกแบบบ้าน ในการออกแบบบ้านในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดและการขายจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อกำหนดแนวทาง ลักษณะและรูปแบบ (Conceptual Design) ของบ้านที่ต้องการจะสร้างในแต่ละโครงการ รวมถึงงบประมาณในการสร้างบ้าน

หลังจากนั้น ฝ่ายพัฒนาโครงการจะว่าจ้างสถาปนิกภายนอกเพื่อให้ออกแบบโครงสร้างบ้านตามแนวทาง ลักษณะและรูปแบบดังกล่าว เมื่อฝ่ายพัฒนาโครงการเห็นว่าแบบโครงสร้างที่ออกแบบโดยสถาปนิกมีความเหมาะสมแล้ว สถาปนิกจะดำเนินการออกแบบในส่วนที่เป็นรายละเอียด (Detailed Design) เพื่อให้แบบบ้านมีความสมบูรณ์ก่อนที่บริษัทฯ จะเริ่มดำเนินการก่อสร้างโดยมากจะกำหนดให้มีแบบมาตรฐาน 3 แบบและมี 3 ขนาดรวมเป็น 9 รูปแบบ โดยโครงการกำหนดรูปแบบหลักและลูกค้ากำหนดรูปแบบรอง แต่ในทางปฏิบัติ มีการต่อเติมอยู่ตลอดเวลาทำให้แบบบ้านมีเพิ่มเติมมากขึ้นเกินกว่าที่กำหนดเยอะมาก

## 3.ระยะพัฒนาโครงการ

### 3.1 แรงงาน

### 3.2 วัสดุ

### 3.3 การตลาดและการขาย

### 3.4 การก่อสร้างและการขาย

ช่วงวางแผนและออกแบบจะมุ่งเน้นการใช้การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยูและโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ชนิดต่าง ๆ เน้นการสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ต่อเนื่อง โดยชุดผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาจนเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขายและใช้การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยูและโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ชนิดต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้ามาติดต่อกับทางบริษัทฯ เองโดยตรงที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานตามที่ตั้งของโครงการต่าง ๆ โดยลูกค้าจะวางเงินดาวน์ 10-20% แล้วจึงแบ่งจ่ายระหว่างก่อสร้าง แต่ในทางปฏิบัติ

หลังจากวางเงินดาวน์ 10-20% แล้ว ลูกค้าจะแก้แบบก่อสร้างจากหน้างานจริงเป็นประจำ ทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างย้อนกลับและล่าช้า(Back Process)

#### 4.ระยะส่งมอบงาน

##### 4.1 ส่งมอบงาน

##### 4.2 กิจกรรมหลังการขาย

ระยะส่งมอบงาน บริษัทฯมีนโยบายรักษาคุณภาพมาตรฐานของบ้านที่สร้างพร้อมทั้งคุณภาพของการบริการก่อนและหลังการขายที่ดี เพื่อรักษาผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขาย

- 1.จัดตั้งนิติบุคคลจากบุคคลภายในหมู่บ้าน
- 2.จ้าง บ.รักษาความปลอดภัยภายนอก
- 3.บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

โดยทั้ง 4 ขั้นตอนควบคุม รูปแบบสินค้าและการเงินผ่าน บริษัทฯส่วนกลาง โดยควบคุมการเงินและแบบก่อสร้าง(Project Management System) จากส่วนกลาง

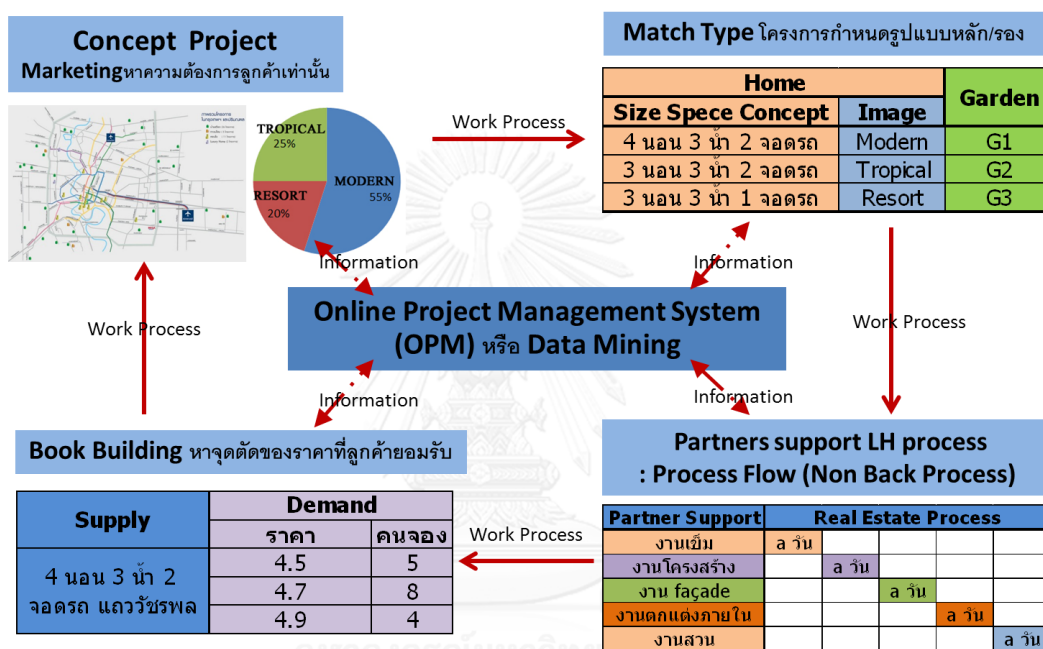
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 1.2 ระบบปฏิบัติการการผลิตจำนวนมาก(Mass Production Platform) การก่อสร้างแบบจำนวนมากของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) (ปี 2543- 2555)

##### 1.ช่วงพัฒนาแนวความคิด

- 1.1 ตระหนักถึงอุปสงค์และตั้งเป้าพัฒนาการจัดสรร
- 1.2 สืบค้นหาทำเลที่ตั้งและทางเลือกศึกษา กฎระเบียบ อุปสงค์และอุปทาน
- 1.3 วางแผนแนวความคิด
- 1.4 วิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการ

ช่วงพัฒนาแนวความคิดเป็นช่วงที่ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ใช้ฝ่ายบริหารความเป็นไปได้โครงการและทีมงานการตลาดที่มีความชำนาญสะสมในรูปแบบสินค้าและราคาที่กำหนด ในการกำหนดรูปแบบและรายละเอียดในการเริ่มต้นโครงการช่วงพัฒนาแนวความคิดบริษัทฯ จะศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาวะการณ์ของตลาด และสภาวะการแข่งขันและพัฒนาได้ทันทีเท่านั้น ไม่มีนโยบายสะสมที่ดิน (Land Bank) ซื่อที่ที่มีศักยภาพและพัฒนาได้ทันทีเท่านั้น โดย ติดต่อกับนายหน้า หรือ ประกาศรับซื้อจากเจ้าของที่ดินโดยตรง



ภาพผนวกที่ 3 แนวความคิดในการขยายกิจการกับหนี้สินของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2538-2555  
 ที่มา : ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ,คุณอนันต์ อัสวโกติน .ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บมจ. แลนด์แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).วันที่ 22 มิถุนายน 2558.เวลา 17.00 – 20.00 น.

- 2.ช่วงวางแผนและออกแบบ
  - 2.1 สร้างโปรแกรมของสินค้า
  - 2.2 วางแผนและออกแบบเบื้องต้น
  - 2.3 วางแผนและออกแบบสุดท้าย
  - 2.4 ดำเนินการขออนุมัติ

## 2.5 จัดหาเงินทุน

ช่วงวางแผนและออกแบบจะเน้นการออกแบบบ้าน ในการออกแบบบ้านในแต่ละโครงการ ฝ่ายการตลาดจะประสานงานกับฝ่ายพัฒนาโครงการเพื่อกำหนดแนวทาง ลักษณะและรูปแบบ (Conceptual Design) ของบ้านที่ต้องการจะสร้างในแต่ละโครงการ รวมถึงงบประมาณในการสร้างบ้าน โดยมากจะกำหนดให้มีแบบมาตรฐานจากความชำนาญที่กำหนดจาก 2 ส่วนคือ ที่ว่างและการใช้งาน(Space & Function)ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และ แนวโน้มและแฟชั่น(Trend & Fashion) ในการกำหนดสไตล์ในการออกแบบ โดยบริษัทจะกำหนดรูปแบบบ้านมาตรฐาน 3 แบบและมี 3 ขนาดรวมเป็น 9 รูปแบบ โดยโครงการกำหนดรูปแบบหลักและรอง โดยจะรับรูปแบบที่กำหนดมาแล้วจากทีมงานการตลาดที่มีความชำนาญสะสมในรูปแบบสินค้าและราคาที่กำหนดเท่านั้นและกำหนดร่วมกันกับซัพพลายเออร์

## 3.ระยะพัฒนาโครงการ

### 3.1 แรงงาน

### 3.2 วัสดุ

### 3.3 การตลาดและการขาย

### 3.4 การก่อสร้างและการขาย

ระยะพัฒนาโครงการ จะมุ่งเน้นการใช้การโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์และออฟไลน์แต่รวมศูนย์การขายมาไว้ที่ส่วนกลางในการตอบข้อซักถามต่าง ๆ เน้นการสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมามีเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขายและใช้การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุและโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ชนิดต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้ามาติดต่อกับทางบริษัทฯ เองโดยตรงที่สำนักงานใหญ่ และสำนักงานตามที่ตั้งของโครงการต่าง ๆ โดยลูกค้าจะได้รับแบบฟอร์มการกรอกราคาและแบบบ้านที่เลือก(Demand) เพื่อที่ทางโครงการจะหาราคาขายที่ยอมรับได้จากจุดสมดุลย์ ของราคาขายและราคาที่ยอมรับได้(Supply & Demand) ทางบริษัทฯเรียกระบบนี้ว่า Book Building ข้อดีคือทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า(Non Back Process) และประหยัดต้นทุน การบริหารและการขาย (SG&A) อย่างต่อเนื่อง

การก่อสร้างจะใช้ระบบ OPM สั่งการติดต่อกับผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์ในเรื่องลำดับปริมาณการใช้งานตามที่กำหนด โดยจะกำหนดเป็นปีและตั้งราคากลางไว้ทั้งราคาและปริมาณที่จะใช้ เพื่อให้ผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์สามารถขยายกำลังการผลิตได้ตามความเหมาะสม

#### 4. ระยะส่งมอบงาน

##### 4.1 ส่งมอบงาน

##### 4.2 กิจกรรมหลังการขาย

ระยะส่งมอบงาน บริษัทฯมีนโยบายรักษาคุณภาพมาตรฐานของบ้านที่สร้างพร้อมทั้งคุณภาพของการบริการก่อนและหลังการขายที่ดี เพื่อรักษาผลงานและชื่อเสียงที่ผ่านมาให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนเป็นจุดขาย

1. จัดตั้งนิติบุคคลจากบุคคลภายในหมู่บ้าน
2. จ้าง บ. รักษาความปลอดภัยภายนอก
3. บริษัทฯมีนโยบายมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

โดยทั้ง 4 ขั้นตอนควบคุม ข้อมูล,รูปแบบสินค้าและการเงินผ่าน บริษัทฯส่วนกลาง โดยควบคุมการเงินและแบบก่อสร้าง ผ่านการทำระบบบริหารโครงการออนไลน์ (Online Project Management System :OPM) ได้อย่างแม่นยำ โดย 4 ขั้นตอนจะส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบบริหารโครงการออนไลน์ ตลอดเวลา เพื่อให้ทางส่วนกลางสามารถประเมินความต้องการลูกค้าและเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

**สรุปสาระสำคัญของการสัมมนา คุณอดิศร ธนันทน์ราพุล**

**กรรมการผู้จัดการ บมจ. แลนด์ แอนด์ เฮาส์**

**วันที่ 18 กันยายน 2558**

**เวลา 13.30-15.00 น.**

**ณ อาคารคิวเฮาส์ ลุมพินี**

คุณอดิศร ธนันทน์ราพุล ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

**รูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงินของ  
บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)**

ระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) ช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรจากขั้นตอนการดำเนินงาน(Work Process)ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถควบคุมกิจกรรมทั้งสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ, ผลิต, ส่งมอบและการบริการหลังการขายที่มีการควบคุมคุณภาพ(Quality Control) ในทุกขั้นตอนการผลิต และรูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ บ้านสร้างก่อนขาย มีข้อดีคือทำให้ขั้นตอนการก่อสร้างไม่มีการย้อนกลับและล่าช้า(Non Back Process) และประหยัดต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) อย่างต่อเนื่อง

ระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System :OPM) เป็นระบบที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดข้อจำกัดในเรื่องคนให้เกิดความแม่นยำในเรื่องของระยะเวลาและปริมาณงานในการส่งมอบงานของขั้นตอนต่างๆ (Process) เพื่อยึดโครงสร้างในการปฏิบัติงาน และใช้การผสมผสานสินค้า(Product Mix) ในการปรับกลยุทธ์ตามภาวะเศรษฐกิจเช่น การขยายสินค้าแนวสูงมากขึ้นเพราะได้อัตรากำไรต่อยอดขายสูง รวมไปถึงการปรับเงื่อนไขต่าง เช่น มาตรฐานการเก็บเงินดาวน์ตามอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน(Loan to Value : LTV) ร้อยละ 15-20 ของมูลค่าบ้านในโครงการ แต่หากมีโครงการที่ทำเลมศักยภาพอาจเก็บที่ร้อยละ 20-25 ของมูลค่าบ้านในโครงการ โดยพิจารณาตามภาวะเศรษฐกิจเป็นหลัก

การประหยัดต้นทุนการบริหารและการขาย (SG&A) อย่างต่อเนื่องคือหัวใจสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) ของของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เพราะคือต้นทุนในส่วนของการปฏิบัติงานและเป็นรายจ่ายประจำ(Fix Cost) ของบริษัท โดยการเปิดโครงการใหม่นั้น จำนวนโครงการที่เปิดก็ส่งผลต่อต้นทุนในส่วนนี้ โดยบริษัทจะเน้นทำโครงการใหญ่ มีมูลค่าโครงการสูง จำนวนโครงการน้อย และไม่ใช้ราคาเป็นตัวเร่งการตัดสินใจลูกค้า



**สรุปสาระสำคัญของการสัมภาษณ์ คุณประเสริฐ แต่ดลยสาธิต**  
**กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมีเนียม บริษัท พกษา เรียบเอสเตท จำกัด (มหาชน)**  
**24 เมษายน 2558**  
**เวลา 10.00 – 12.00 น.**  
**ณ สำนักงานใหญ่ บริษัทพกษา เรียบเอสเตท จำกัด (มหาชน)**

คุณประเสริฐ แต่ดลยสาธิต ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

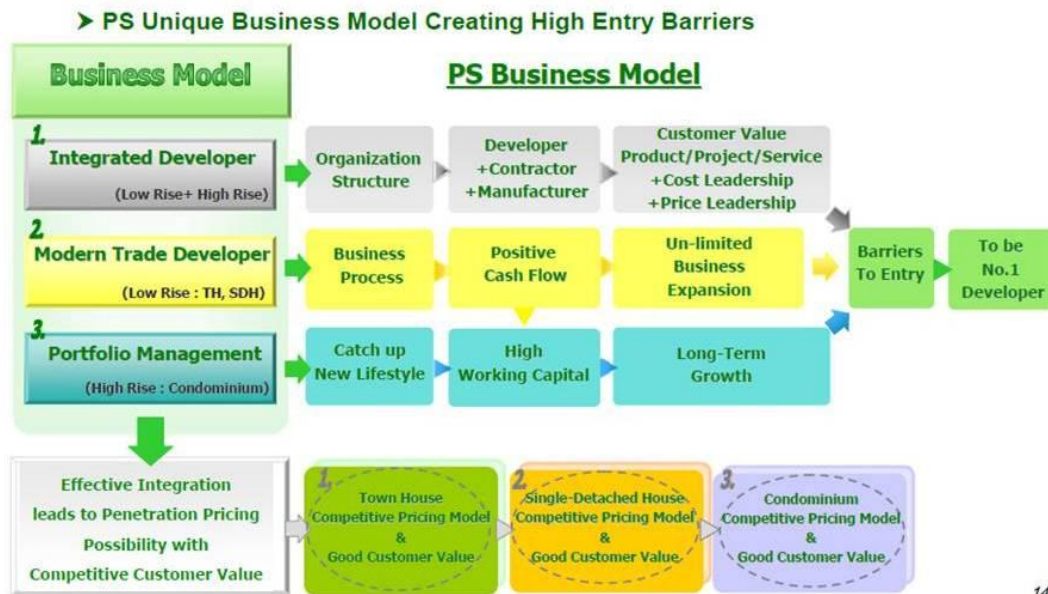
**1.รูปแบบทางธุรกิจ ของ บริษัทพกษา เรียบเอสเตท จำกัด (มหาชน) คืออะไร มีที่มาและแนวคิดอย่างไร**

**1.1 แนวคิดเริ่มต้น รูปแบบธุรกิจ(Business Model) บริษัทพกษา เรียบเอสเตท จำกัด (มหาชน)**

คุณทองมาได้แรงบันดาลใจจากการฟังงานสัมมนาของคุณชวน หลีกภัยว่าอสังหาริมทรัพย์สำหรับผู้มีรายได้น้อย ราคาไม่เกิน 600,000 บาท ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักคืออยู่อาศัยจริง (Real Demand & Sector) ด้วยพื้นที่เป็นผู้รับเหมาจึงได้ใช้ความถนัดส่วนนี้ในการลดต้นทุนและลดราคาขาย ก่อนจะพัฒนาด้วยเทคโนโลยีการก่อสร้างจากต่างประเทศ ช่วยประหยัด ต้นทุนค่าดอกเบี้ยและเวลาในการส่งมอบงานรวมถึงลดการพึ่งพิงแรงงาน และค่าที่ดินก็ซื้อเป็น 100 ไร่แต่ขอแบ่งโอนทีละ 20-30 ไร่และจ่ายเมื่อโอนจบ เพื่อรักษาเงินทุนหมุนเวียนให้เป็นบวกอยู่เสมอ เป็นแนวคิดของผู้ที่เริ่มต้นจากทุนทรัพย์ไม่เยอะ และมีความถนัดในงานก่อสร้างเป็นทุน ซึ่งต่อมาถือว่าเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนา รูปแบบธุรกิจ (Business Model) บริษัทพกษา เรียบเอสเตท จำกัด (มหาชน)

**1.2 รูปแบบธุรกิจ(Business Model) บริษัทพกษา เรียบเอสเตท จำกัด (มหาชน)**

- 1) นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ครบวงจรรวมผสมผสานทั้งแนวสูงแนวราบ (Integrated Developer ) โดยอาศัยการขับเคลื่อนจากโครงสร้างองค์กร 3 ส่วนหลักทำงานร่วมกันตั้งแต่ระบบการพัฒนาต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ นักพัฒนาอสังหา+ผู้รับเหมา+โรงงานผลิตชิ้นส่วนก่อสร้าง( Developer + Contractor + Manufacturer) เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและผู้นำทางด้านราคาขายที่ถูกที่สุดในอุตสาหกรรม(Low Cost & Price Leader)



14

ภาพผนวกที่ 4 แนวความคิดรูปแบบธุรกิจของ บมจ.พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เว็บไซต์บริษัท Pruksa.com, นักลงทุนสัมพันธ์, ข้อมูลนำเสนอ, เอกสารนำเสนอ, J.P. Morgan's Thailand & Vietnam Conference 2011(P7), 17 มี.ค. 2554

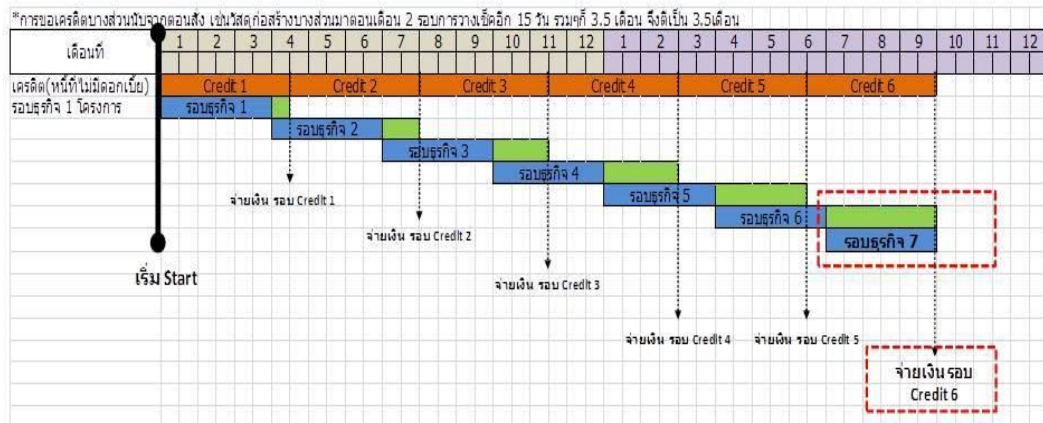
ที่มา : [http://บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด \(มหาชน\).listedcompany.com/misc/presentations/JPM\\_17032011.pdf](http://บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).listedcompany.com/misc/presentations/JPM_17032011.pdf)

- 2) **ร้านสะดวกซื้ออสังหา (Modern Trade Developer)** จากขั้นตอนทางธุรกิจ(Business Process) คือการก่อสร้าง 60-75 วัน ที่บริหารการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ส่งมอบรวดเร็วมากกว่า การขอเครดิตจากซัพพลายเออร์ ส่งผลให้ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความคล้อยคลึงร้านสะดวกซื้อโดยมีแนวคิดดังนี้

#### รอบกระแสเงินสดเข้า – เครดิตเทอม

= กระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน( Positive Cash Flow)

การที่บริษัทฯมีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็วสามารถสร้างบ้านทาวน์เฮาส์และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ และเวลาการขอเครดิต จากซัพพลายเออร์ ขึ้นกับชนิดและปริมาณงาน โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 90 วัน การที่มีเงินสดเพิ่มขึ้นมาโดยไม่มีดอกเบี้ยคือเงินทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย นำไปขยายจำนวนโครงการให้รวดเร็วที่สุดแบบไร้ข้อจำกัดด้านเงินทุน(Un-limited Business Expansion)



ภาพผนวกที่ 5 แนวความคิดในการบริหารกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงานของ บมจ.พุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ,คุณประเสริฐ แต่ตลุยสาธิต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม บริษัท พุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) 24 เมษายน 2558 เวลา 10.00 – 12.00 น.

- 3) การการบริหารโครงการแบบพอร์ต (Portfolio Management) คือการที่ บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มองหาโอกาสใหม่ๆ จากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป (Catch Up New Lifestyle) ในการอยู่อาศัยคอนโดแนวสูงใจกลางเมืองมากขึ้น จึงได้โยกย้ายกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน (Positive Cash Flow) มาไว้ในส่วนนี้เพื่อเป็นการบริหารสินค้าให้เติบโตระยะยาว (Longterm Growth)

สรุปรูปแบบทางธุรกิจ ของ บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือผู้นำต้นทุนและราคาขายที่ถูกในตลาดกลาง-ล่าง เน้นขายสินค้าหลักคือทาวน์เฮาส์ให้คนรายได้น้อยในตลาดกลางล่างที่ราคาสำคัญมาก (Price Sensitivity) รวมไปถึงความเร็วในการส่งมอบต้องเร็ว และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆ ให้ขยายตัวตลอดเวลา โดยเน้นหนักทาง ทาวน์เฮาส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด

- ราคาถูก เพราะธนาคารยอมปล่อยอัตราส่วนการให้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน (Loan to Value : LTV) ร้อยละ 85 ของราคาบ้าน การที่ บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ขายถูกกว่าเจ้าอื่น ร้อยละ 10-15 ทำให้คลอบคลุมราคาบ้านเกือบหมด ผู้ซื้อมีภาระน้อยลงในการผ่อน
- ส่งมอบเร็ว เพราะลูกค้าจ่าย 2 ทางไม่ไหวทั้งค่าเช่า ค่าผ่อนทาวน์ รวมไปถึงกลุ่มลูกค้าไม่ค่อยมีวินัยทางการเงิน การที่ยืดระยะเวลานานกว่านี้ อาจทำให้ไปก่อนหนี้สินจนกู้ไม่ผ่าน

โดยสรุปคือเงินของลูกค้าผู้มีรายได้น้อยมีคุณค่ามากขึ้นจากการส่งมอบที่เร็วและราคาถูก(Value of Money) จากสินค้าที่มีการพัฒนาโดยเทคโนโลยีการก่อสร้างสำเร็จรูป

## 2. ผลสำเร็จทางการเงิน ของ บมจ.พุกา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

### 2.1 ที่มารูปแบบรายได้, กำไรขั้นต้น, กำไรสุทธิ และส่วนตอบแทนเงินลงทุน

|                             | ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม | PS   |
|-----------------------------|---------------------|------|
| อัตราส่วนกำไรขั้นต้น/ยอดขาย | 0.36                | 0.36 |
| SG&A/ยอดขาย                 | 0.15                | 0.14 |
| อัตราส่วนกำไรEbit/ยอดขาย    | 0.21                | 0.22 |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ/ยอดขาย   | 0.14                | 0.16 |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น     | 0.12                | 0.21 |

ภาพผนวกที่ 6 อัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของอุตสาหกรรมและของ บมจ.พุกา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547-2555

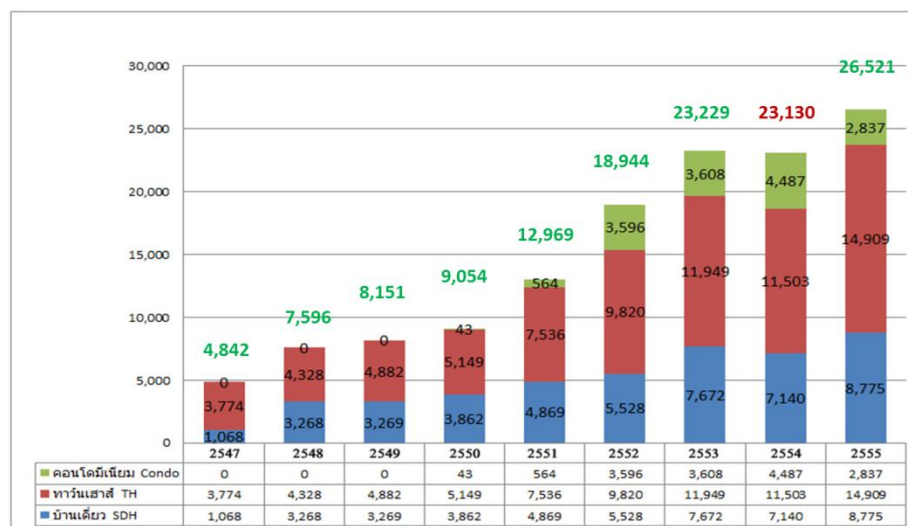
ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัท พุกา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และบริษัทอื่นๆในตลาดหลักทรัพย์ไทย. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน. ตารางสรุปการเงิน. ระหว่างปี 2547-2555 แหล่งที่มา <http://www.set.or.th/>

ที่มาของรายได้ บริษัทพุกา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) นั้นมาจากทาวน์เฮาส์ บ้านเดี่ยวและคอนโด โดย มียอดขายเติบโตรวดเร็วกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยมียอดขายเฉลี่ยสูงที่สุดในอุตสาหกรรม แม้อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ตามค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมคือ 14-15% แต่ด้วยรอบธุรกิจที่มากกว่าบริษัทอื่นๆ 2-3 รอบต่อปี จึงทำให้เงินทุนสามารถสร้างผลตอบแทน (อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) )ได้มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

การตั้งราคาขาย บริษัทพุกา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งเกือบทุกชนิดสินค้า ดังนี้

- ทาวน์เฮาส์ ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 15-20 สัดส่วนรายได้ทาวน์เฮาส์ต่อยอดขายรวมร้อยละ 50-55
- บ้านเดี่ยว ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10-15 สัดส่วนรายได้บ้านเดี่ยวต่อยอดขายรวมร้อยละ 30-35
- คอนโด ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 8-12 สัดส่วนรายได้คอนโดต่อยอดขายรวมร้อยละ 10-20

### สัดส่วนรายได้จากสินค้า : 2547-2555



ภาพผนวกที่ 7 อัตราส่วนการเติบโตของรายได้บริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ที่มา : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)ระหว่างปี 2547-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์.การเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

การตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งเสมอ(Affordable Price) ทำให้เกิดการขายที่รวดเร็ว ในการทำรอบของการขายให้สั้นและรวดเร็วที่สุดส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว(Economy of Speed) และการที่มีรอบการขายที่หมุนเร็วพร้อมกับฐานรายได้ที่เติบโตอย่างรวดเร็วทำให้สามารถมีพลังในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

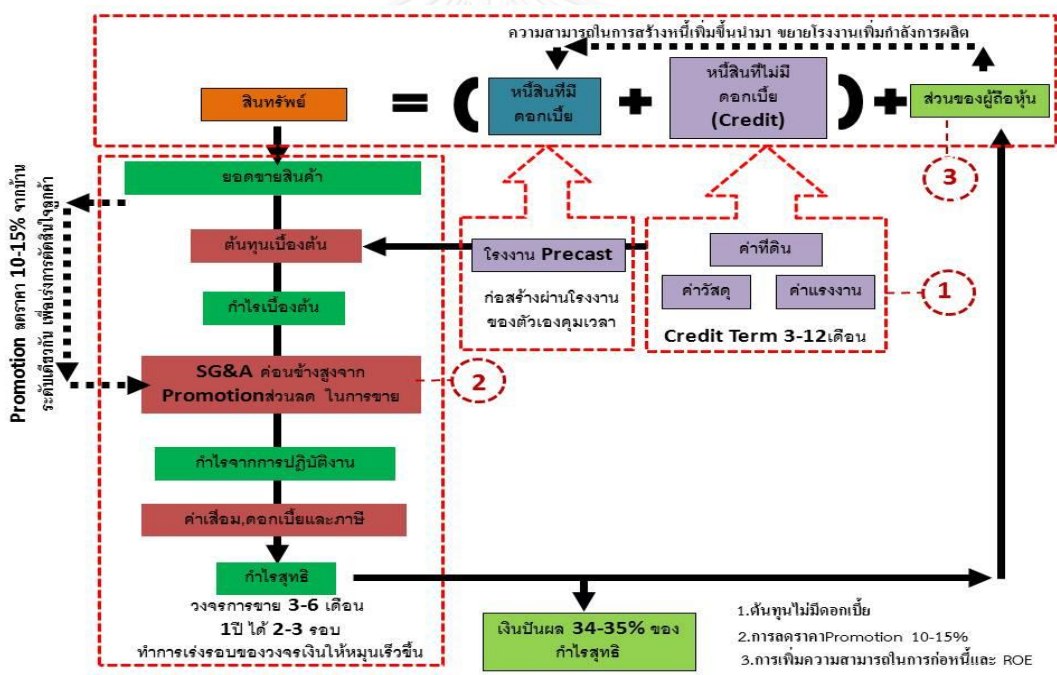
รายได้ของ บริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เติบโตทบต้น 25% เป็นเวลา 10ปี ติด(เฉพาะช่วงเวลาที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ปี 2545-2555) การเติบโตของฐานรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ บริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คุมต้นทุนการก่อสร้างและการบริหารการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การมีรอบการหมุนที่รวดเร็วและการบริหารเครดิตเทอมอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดช่องว่างของการหมุนเงินที่เรียกว่า กระแสเงินสดอิสระ(Free Cash Flow)ปริมาณมาก ซึ่งช่วยในเรื่องการขยายกิจการเพราะการจัดการเงินทุนหมุนเวียน(Working Capital)เพื่อการประกอบธุรกิจได้จากการส่วนของเครดิตเทอมเจ้าหนี้การค้ำมีสูงมากและไม่มีดอกเบี้ย การที่สามารถขยายกิจการได้โดยไม่มีดอกเบี้ยในส่วนนี้ ถือเป็นข้อได้เปรียบที่คงทน (Durable Competitive Advantage: DCA) อย่างมากในอุตสาหกรรม

อสังหาของ บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ข้อสังเกตคือยอดขายโต 11 เท่าโดยไม่มีเพิ่มทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (ปี 2545 มีรายได้ 2,535 ล้าน - ปี 2555 มีรายได้ 27,140 ล้าน)

**3. รูปแบบธุรกิจกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จทางการเงิน ของ บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)**

การที่ บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สวมหมวก 3 ใบ ได้แก่ นักพัฒนาอสังหา+ผู้รับเหมา+โรงงานผลิตชิ้นส่วนก่อสร้าง(Developer + Contractor +Manufacturer) เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและผู้นำทางด้านราคาขายที่ถูกที่สุดในอุตสาหกรรม ทำให้ได้กำไร 3 ต่อจากระบบการส่งมอบโดยปกติกำไรนักพัฒนาอสังหาจะอยู่ที่ 15% และที่เหลือจะได้ 5% การที่ บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สวมหมวก 3 ใบจะได้กำไร 15+5 = 20



ภาพผนวกที่ 8 รูปแบบธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของบริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)ระหว่างปี 2547-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์.การเงิน.ระหว่างปี 2547-2555

บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)สร้างความเป็น ร้านสะดวกซื้ออสังหา (Modern Trade Developer) การรับเหมาก่อสร้างเองนั้น ทำให้สามารถควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างและลดความเสี่ยงจากแรงงานได้ ทำให้ บริษัทพุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการส่งมอบที่เร็ว และรอบธุรกิจที่เร็ว



มากกว่าเครดิตเทอม ทำให้มีกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน( Positive Cash Flow) ส่งผลให้เกิด  
ต้นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย

ฉะนั้นหัวใจของการเงินในแบบ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือเวลาการส่งมอบ –  
เวลาการขอเครดิต = กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน โดยช่องว่างระยะเวลาการขอเครดิตกับการส่งมอบ  
งานให้ได้ อย่างน้อย 1 วันก็ยิ่งดี การที่จะเกิดได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยดังนี้

**3.1 เวลาการขายและก่อสร้างพร้อมส่งมอบ ที่รวดเร็ว** โดยตัวเลขที่ดีที่สุดคือ 90 วันและ  
ก่อสร้าง 60 วัน เพราะระยะเวลา 60-90 วันเป็นเวลาที่ลูกค้ากลุ่มหลักของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท  
จำกัด (มหาชน) มีเวลาในการยื่นเรื่องขอกู้เงินกับทางธนาคาร(Bank Supplier)โดยปกติก็ 90 วันการ  
ก่อสร้างเร็วกว่านี้ ไม่มีประโยชน์ และเวลา 90 วันนี่ยังเป็นเวลาที่ลูกค้ายังไม่ได้ทำธุรกรรมทางการเงิน  
เพิ่มเติมซึ่งอาจส่งผลให้กู้ไม่ผ่าน(Rejection Rate)

**3.2 เวลาการขอเครดิต** โดยธรรมเนียมปฏิบัติ อยู่ที่ 30-60 วันขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองและ  
ชนิดสินค้า

**3.3 เมื่อนำ เวลาการส่งมอบ – เวลาการขอเครดิต = กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน** จึง  
ทำให้ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีต้นทุนในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ถูกกว่าคู่แข่ง  
โดยนำเงินส่วนนี้ไปพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง(Un-limited Business Expansion)

โดยสรุปคือรูปแบบธุรกิจ(รูปแบบธุรกิจ(Business Model)) ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท  
จำกัด (มหาชน) และความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance) มีความสัมพันธ์ดัง  
รายละเอียดข้างต้น โดยมีเป้าหมายคือการสร้างวงจรความสามารถในการแข่งขันที่คงทน  
(Competitive Advantage)ให้แข็งแกร่งอยู่เสมอ

**4. หากเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมแล้ว ท่านเห็นว่า รูปแบบธุรกิจ(BUSINESS MODEL)  
ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ต่างจากอุตสาหกรรมอย่างไร และมีผลทำให้  
ความสำเร็จทางการเงิน(FINANCIAL PERFORMANCE) ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด  
(มหาชน) ต่างจาก บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) หรือไม่ อย่างไร**

ด้วยส่วนแบ่งการตลาด(Segment) ที่แตกต่างกัน เป้าหมายลูกค้าจึงแตกต่างกัน วิธีการดำเนิน  
ธุรกิจจึงต้องแตกต่างกัน ผลสำเร็จทางการเงินของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)คือการ  
ขยายฐานรายได้ออกไปให้เยอะที่สุดโดยอาศัยกำไรน้อยแต่หมุนรอบธุรกิจเร็วกว่าคู่แข่งใน 1 ปีสามารถ

สร้างผลตอบแทนได้มากกว่าและสร้างกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงานให้เติบโตเพื่อเป็นฐานในการขยายรายได้ ส่วนของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เน้นจับบ้านกลางสูง การมีอัตรากำไรสูงเป็นธรรมชาติใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) นี้





**สรุปสาระสำคัญของการสัมภาษณ์ คุณณิมิตร พูลสวัสดิ์**  
**กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจบ้านเดี่ยว**  
**บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)**  
**7 พฤษภาคม 2558 เวลา 10.30 – 12.00 น.**  
**ณ สำนักงานใหญ่ บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)**

คุณณิมิตร พูลสวัสดิ์ ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

**1.บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบธุรกิจที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะมีดังนี้**

**1.1 ที่มาของรายได้**

รูปแบบธุรกิจเน้นการดำเนินการก่อสร้างผ่านทางโรงงานแผ่นสำเร็จรูปเองและพัฒนาอสังหา  
 ขายเองทำให้ได้กำไร 2 ต่อ เน้นอสังหาเพื่อการขายอย่างเดียว โดยเน้นจับกลุ่มทาวเฮาส์ตลาดกลาง-  
 ล่างในย่านชานเมืองรอบนอก โดยมีนวัตกรรมเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบรวดเร็ว ลดระยะเวลาการ  
 ก่อสร้างให้สั้นที่สุดในประเทศไทยคือ 90 วันและปัจจุบันลดลงมาอยู่ที่ 45 วัน โดยทาวเฮาส์ตั้งราคา  
 ต่ำกว่าคู่แข่ง 15-20% ทำให้เกิดการขายที่รวดเร็วและการที่มีโรงงานเองยังทำให้ประสิทธิผลจาก  
 กระบวนการทำงานที่ทำซ้ำกัน จนเกิดการสะสมการเรียนรู้ได้(Learning Curve) ส่งผลให้เกิดการ  
 ประหยัดต่อขนาด(Economy of Scale) และความรวดเร็วจากการขาย ก่อสร้าง และโอนที่เร็วที่สุดใน  
 ในอุตสาหกรรมทำให้อุปของเงินทุนหมุนได้เร็วที่สุดส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว(Economy  
 of Speed)

**1.2 คุณภาพของรายได้**

- 1) รูปแบบสินค้าของ บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สินค้าส่วนใหญ่ของ  
 เป็นทาวเฮาส์โดยมีการลดสัดส่วนการพึ่งพึ่งบัตรส่งเสริมการลงทุนจากบัตรส่งเสริมการ  
 ลงทุน(Board of Investment : BOI) ยกเว้นภาษีรายได้ตามที่กฎหมายกำหนดร้อยละ  
 70 ของรายได้รวมในปี 2547 มาเป็นร้อยละ10 ของรายได้รวมในปี 2555 การลด  
 สัดส่วนการพึ่งพึ่งบัตรส่งเสริมการลงทุนจากบัตรส่งเสริมการลงทุนให้น้อยลงนี้เป็น  
 การ  
 ขยับฐานลูกค้าจากล่างมาเป็นกลาง ลดการพึ่งพึ่งกลุ่มลูกค้าเพียงด้านเดียว  
 เพราะกลุ่มลูกค้าล่างเป็นกลุ่มที่มีอัตราการปฏิเสธการให้สินเชื่อ(Rejection  
 Rate)จากธนาคารสูงกว่าลูกค้าระดับกลาง
- 2) การตั้งราคาขาย บริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการตั้งราคาขายต่ำ  
 กว่าคู่แข่งเกือบทุกชนิดสินค้า ดังนี้

- ทาวเฮ้าส์ ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 15-20 สัดส่วนรายได้ทาวเฮ้าส์ต่อยอดขายรวมร้อยละ 50-55
- บ้านเดี่ยว ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10-15 สัดส่วนรายได้บ้านเดี่ยวต่อยอดขายรวมร้อยละ 30-35
- คอนโด ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 8-12 สัดส่วนรายได้คอนโดต่อยอดขายรวมร้อยละ 10-20

การตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งเสมอ(Affordable Price) ทำให้เกิดการขายที่รวดเร็ว ในการทำรอบของการขายให้สั้นและรวดเร็วที่สุดส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อความเร็ว(Economy of Speed) และการที่มีรอบการขายที่หมุนเร็วพร้อมกับฐานรายได้ที่เติบโตอย่างรวดเร็วทำให้สามารถมีพลังในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

## 2.ความสำเร็จทางการเงินของ บมจ.พวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะมีดังนี้

### 2.1 รายได้จากอสังหาของ บริษัทพวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ใหญ่ที่สุดและเติบโตเร็วที่สุดในอุตสาหกรรม

บริษัทพวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) นั้น มียอดขายเติบโตได้อย่างรวดเร็วกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยมียอดขายเฉลี่ยสูงที่สุดในอุตสาหกรรม แม้อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้จะไม่มากนักคือร้อยละ 14-15 แต่ด้วยรอบการหมุนที่มากกว่าบริษัทอื่นๆ 2-3 รอบต่อปี จึงทำให้เงินทุนสามารถสร้างผลตอบแทน(อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) )ได้มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

### 2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) ต่อยอดขาย (Revenue) บริษัทพวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือร้อยละ 14-17 สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมที่ร้อยละ 15

เกิดจาก บริษัทพวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ใช้เป็นค่าการตลาดในการเปิดโครงการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เนื่องมาจากลักษณะของการเป็นผู้รับเหมาเองทำให้มีความจำเป็นในการที่ต้องระบายกำลังการผลิตออกสู่ตลาดอยู่เสมอ โดยสามารถมองได้ 2 มุมคือมีรายได้ต่อเนื่องหล่อเลี้ยงองค์กรอยู่เสมอ แต่ข้อจำกัดที่สำคัญคือคุณภาพของการคัดเลือกและจำนวนการจัดซื้อที่ดินที่ต้องมีการตรวจสอบให้เพียงพอต่อการรองรับกำลังการผลิตอยู่เสมอ รวมไปถึงอัตราการดูดซึมสินค้าของผู้บริโภคให้สัมพันธ์กัน

### 2.3 อำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ที่สูงมากและรอบการหมุนที่เร็วที่สุดในอุตสาหกรรม

การมีรอบการหมุนที่รวดเร็วและการบริหารเครดิตเทอมอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดช่องว่างของการหมุนเงินที่เรียกว่า กระแสเงินสดอิสระ(Free Cash Flow)ปริมาณมาก ซึ่งช่วยในเรื่องการขยายกิจการเพราะการจัดการเงินทุนหมุนเวียน(Working Capital)เพื่อการประกอบธุรกิจได้จากการส่วนของเครดิตเทอมเจ้าหนี้การค้ำมีสูงมากและไม่มีดอกเบี้ย การที่สามารถขยายกิจการได้โดยไม่มีดอกเบี้ยในส่วนนี้ ถือเป็นข้อได้เปรียบอย่างมากในอุตสาหกรรมอสังหาของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ข้อควรระวังคือในภาวะวัฏจักรอสังหาตกต่ำ อาจจะต้องแบกต้นทุนคงที่ทั้ง 2 ทางจากทางโรงงานและการพัฒนาอสังหา ทำให้อาจมีการลดราคาเพื่อกระตุ้นยอดขายและรักษาโรงงานอยู่เสมอ ซึ่งระยะเวลาของภาวะวัฏจักรอสังหาตกต่ำอาจยาวนานเป็น 5-10 ปีหรือไม่ก็ได้ แต่ในภาวะวัฏจักรอสังหาปกติหรือรุ่งเรือง การที่มีโรงงานที่มีกำลังการผลิตสูงทำให้ง่ายต่อการสร้างยอดขายและดึงส่วนแบ่งตลาดระดับกลาง-ล่าง มากกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรม โดยอาศัยกระแสเงินสดอิสระ(Free Cash Flow) ที่เกิดจากการขอเครดิตเทอมจากซัพพลายเออร์และความรวดเร็วในการก่อสร้างที่มีระยะเวลาเหลื่อมซ้อนกัน โดยทั้งหมดนี้เกิดจากความรวดเร็วในการขายสินค้าที่เกิดจากการตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งเสมอ(Affordable Price) ที่เป็นจุดตั้งต้นให้เกิดกระบวนการเหล่านี้

หัวใจของการเงินในแบบ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือเวลาการส่งมอบ - เวลาการขอเครดิต = กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน โดยช่องว่างระยะเวลาการขอเครดิตกับการส่งมอบงานให้ได้อย่างน้อย 1 วันก็ยิ่งดี การที่จะเกิดได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยดังนี้

- เวลาการขายและก่อสร้างพร้อมส่งมอบ ที่รวดเร็ว โดยตัวเลขที่ดีที่สุดคือ 90 วันและก่อสร้าง 60 วัน เพราะระยะเวลา 60-90 วันเป็นเวลาที่ลูกค้ากลุ่มหลักของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีเวลาในการยื่นเรื่องขอกู้เงินกับทางธนาคาร(Bank Supplier)โดยปกติก็ 90 วันการก่อสร้างเร็วกว่านี้ ไม่มีประโยชน์ และเวลา 90 วันนี่ยังเป็นเวลาที่ลูกค้ายังไม่ได้ทำธุรกรรมทางการเงินเพิ่มเติมซึ่งอาจส่งผลให้กู้ไม่ผ่าน(Rejection Rate)
- เวลาการขอเครดิต โดยธรรมเนียมปฏิบัติ อยู่ที่ 30-60 วันขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองและชนิดสินค้า
- เมื่อนำ เวลาการส่งมอบ - เวลาการขอเครดิต = กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน จึงทำให้ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีต้นทุนในการพัฒนาอสังหาต่ำกว่าคู่แข่ง โดยนำเงินส่วนนี้ไปพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง(Un-limited Business Expansion)

รูปแบบธุรกิจ(รูปแบบธุรกิจ(Business Model)) ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance) มีความสัมพันธ์มีเป้าหมายคือการสร้างวงจรความสามารถในการแข่งขันที่คงทน(Competitive Advantage)ให้แข็งแกร่งอยู่เสมอ โดยสิ่งที่เป็นแก่นสำคัญคือการสร้างความสามารถในการแก้ไขปัญหาใน ส่วนแบ่งการตลาด (Segment) ของอุตสาหกรรมที่ตนเองอยู่และส่งมอบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) อย่างต่อเนื่องและยาวนาน ผู้นำนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีการก่อสร้าง

- การแก้ไขปัญหาใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) ของอุตสาหกรรม จากการเป็น ผู้นำด้าน ต้นทุนและราคาขายจากนวัตกรรมเทคโนโลยีการก่อสร้างที่รวดเร็ว มีสินค้าหลักคือ ทาวน์เฮาส์ให้คนรายได้น้อยในตลาดกลางล่างที่ราคาสำคัญมาก (Price Sensitivity) รวมไปถึงความเร็วในการส่งมอบต้องเร็ว และนำเงินสดที่ได้ไปบริหารสร้างโครงการใหม่ๆให้ ขยายตัวตลอดเวลา โดยเน้นหนักทาง ทาวน์เฮาส์ บ้านเดี่ยว และคอนโด
- การส่งมอบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) โดย สินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 10-15% เสมอเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าที่มี คุณภาพเทียบเท่าได้ง่ายขึ้น (Value money) เพราะธนาคารยอมปล่อยอัตราส่วนการให้ สินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน(Loan to Value : LTV) ร้อยละ 85 ของราคาบ้าน การที่ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ขายถูกกว่าเจ้าอื่น ร้อยละ 10-15 ทำให้ครอบคลุม ราคาบ้านเกือบหมด ผู้ซื้อมีการระน้อยลงในการผ่อน
- ส่งมอบเร็ว เพราะลูกค้าจ่าย 2ทางไม่ไหวทั้งค่าเช่า ค่าผ่อนดาวน์ รวมไปถึงกลุ่มลูกค้าไม่ ค่อยมีวินัยทางการเงิน ซึ่งถือว่าการแก้ไขปัญหาใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) ของ อุตสาหกรรมเพราะเวลาที่ยาวนานส่งผลให้ยอดยกเลิกการจอง (Rejection Rate) มีโอกาส เพิ่มขึ้นอย่างฉับพลัน โดยเฉพาะการที่ยืดระยะเวลานานกว่า 90 วัน อาจทำให้ลูกค้าก่อ หนี้สินจากทางอื่นจนกู้ไม่ผ่าน

รูปแบบธุรกิจ(รูปแบบธุรกิจ(Business Model)) ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance) ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมากและมีจุดกำเนิดจากภายในโครงสร้างการบริหารงานของ

บ. และขยายผลความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหาและส่งมอบคุณค่าที่ดีใน ส่วนแบ่งการตลาด (Segment) ที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญ

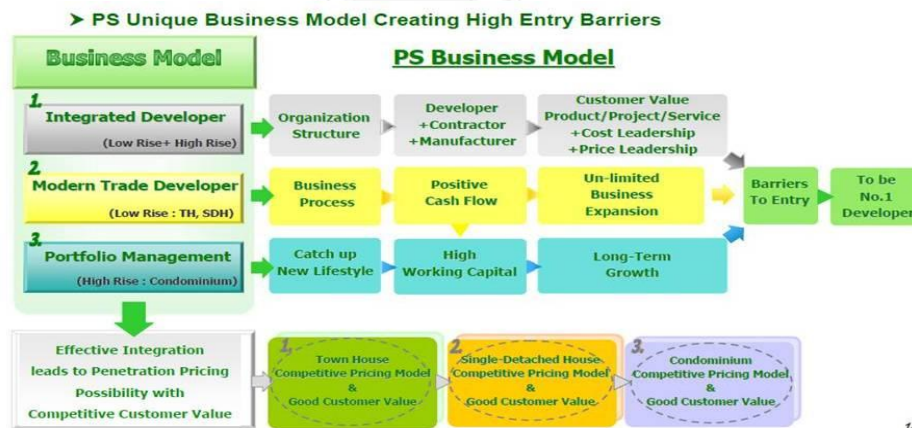
คุณนิมิตร พูลสวัสดิ์ ได้ยืนยันข้อมูลกลับมาหาผู้วิจัยทางอีเมลล์ ในวันที่ 9 กรกฎาคม 2558 เวลา 15.55 ว่า มีข้อให้ผู้วิจัยแก้ไขดังนี้

ข้อแก้ไขจากผู้บริหาร บมจ.พฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

1.รูปแบบธุรกิจ ของ บมจ.พฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

•แนวคิดการที่ทำการออกแบบรูปแบบธุรกิจ

คุณทองมาได้ไปฟังงานสัมมนาของคุณชวน หลีกภัยว่าอสังหาสำหรับผู้มีรายได้น้อย ราคาไม่เกิน 600,000 บาท ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักคืออยู่อาศัยจริง (Real Demand & Sector) ด้วยพื้นที่เป็นผู้นับเหมา จึงได้ใช้ความถนัดส่วนนี้ในการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถขายได้ในราคาที่ค่อนข้างต่ำกว่าทั่วไปในตลาด ก่อนจะพัฒนาด้วยเทคโนโลยีการก่อสร้างจากต่างประเทศ ช่วยประหยัด ต้นทุนค่าดอกเบี้ยและเวลาในการส่งมอบงานรวมถึงลดการพึ่งพิงแรงงาน และค่าที่ดินที่ซื้อเป็น 100 ไร่แต่ขอทยอยแบ่งโอน เพื่อรักษาเงินทุนหมุนเวียนให้เป็นบวกอยู่เสมอ



ภาพผนวกที่ 4 แนวความคิดรูปแบบธุรกิจของ บมจ.พฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

เว็บไซต์บริษัท Pruksa.com, นักลงทุนสัมพันธ์, ข้อมูลนำเสนอ, เอกสารนำเสนอ, J.P. Morgan's Thailand &

Vietnam Conference 2011(P7), 17 มี.ค. 2554

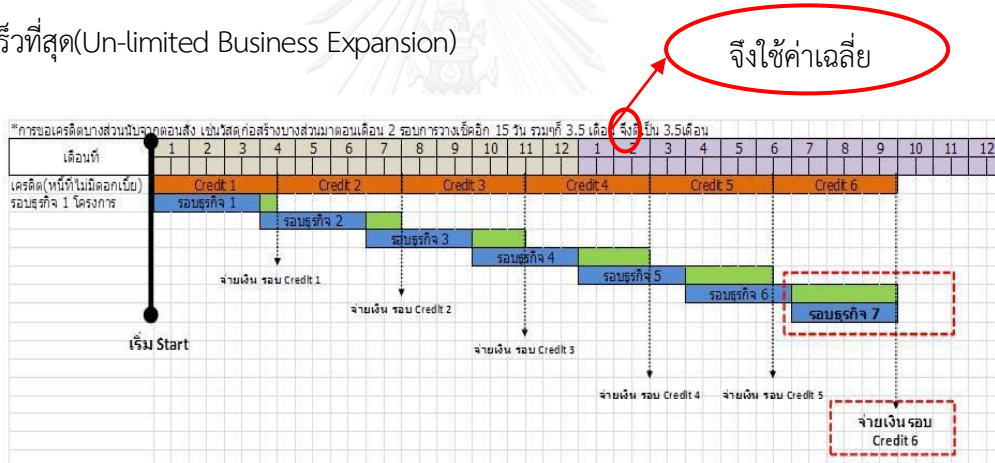
ที่มา : <http://บริษัทพฤษา เรียวเอสเตท จำกัด>

(มหาชน).listedcompany.com/misc/presentations/JPM\_17032011.pdf

เป็นแนวคิดของผู้ที่เริ่มต้นจากทุนทรัพย์ไม่เยอะและมีความถนัดในงานก่อสร้างเป็นทุน ซึ่งต่อมาถือว่าเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนา รูปแบบธุรกิจ(Business Model) บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ให้เป็นผู้นำทางด้านต้นทุน(Cost Leadership)

**1. การรวมผสมผสานทั้งแนวสูงแนวราบ (Integrated Developer )** โดยอาศัยการขับเคลื่อนจากโครงสร้างองค์กร 3 ส่วนหลักทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ นักพัฒนาอสังหา+โรงงานผลิตชิ้นส่วนก่อสร้าง(Developer + Contractor + Manufacturer) เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและผู้นำทางด้านราคาขายที่ถูกที่สุดในอุตสาหกรรม

**2.ร้านสะดวกซื้ออสังหา (Modern Trade Developer)** จากขั้นตอนทางธุรกิจ(Business Process) คือการก่อสร้าง 60-75 วัน ที่รวดเร็วมากกว่า การขอเครดิตจากซัพพลายเออร์ที่ **อาจนานถึง 90 วัน** ส่งผลให้ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน( Positive Cash Flow) การที่มีเงินสดเพิ่มขึ้นมาโดยไม่มีดอกเบี้ยคือเงินที่ไม่มีต้นทุน จึงนำไปขยายจำนวนโครงการให้รวดเร็วที่สุด(Un-limited Business Expansion)



ภาพผนวกที่ 5 แนวความคิดในการบริหารกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงานของ บมจ.พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ,คุณประเสริฐ แต่ดุษยสาธิต กรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียม บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)24 เมษายน 2558 เวลา 10.00 – 12.00 น.

**3. การบริหารงาน Portfolio Management** คือการที่ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มองหาโอกาสใหม่ๆจากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป(Catch Up New Lifestyle)ในการอยู่อาศัยคอนโดแนวสูงใจกลางเมืองมากขึ้น จึงได้โยกย้ายกระแสเงินสดอิสระจากการดำเนินงาน( Positive Cash Flow) มาไว้ในส่วนนี้เพื่อเป็นการบริหารสินค้าให้เติบโตระยะยาว(Longterm Growth)

## สรุปสาระสำคัญของการสัมภาษณ์ คุณพรนริศ ชวนไชยสิทธิ์

นายกสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย

ผู้เชี่ยวชาญธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

2 กรกฎาคม 2558 เวลา 12.00 – 16.00 น.

ณ สำนักงานใหญ่ สมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย

คุณพรนริศ ชวนไชยสิทธิ์ ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

1.รูปแบบธุรกิจ ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พฤษภา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

### 1.1 รูปแบบธุรกิจ บริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

- รูปแบบธุรกิจคือสร้างก่อนขาย การตลาดนำการก่อสร้างใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางบน และมีรายได้ 2 ทาง ไว้ดังนี้

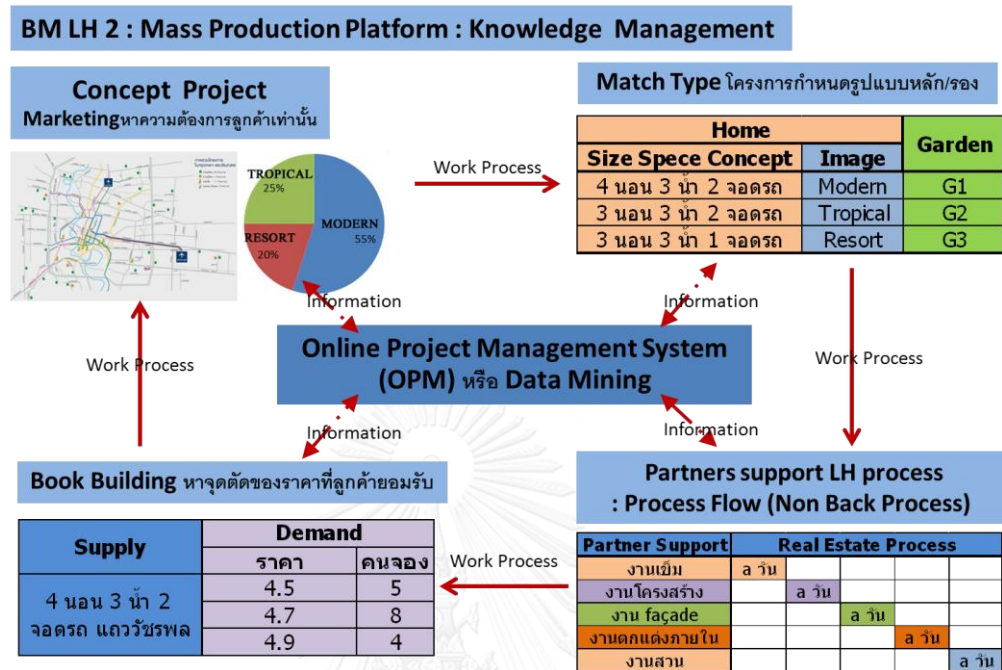
1) รายได้หลักจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขาย

2) รายได้จากการสร้างอสังหาริมทรัพย์เพื่อการเช่าและผลตอบแทนของเงินลงทุนในบริษัทร่วม

ผู้วิจัยควรศึกษา วิธีการแบ่งสัดส่วนทรัพยากรของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เพราะ รายได้จากการสร้างอสังหาริมทรัพย์เพื่อการเช่าและผลตอบแทนของเงินลงทุนในบริษัทร่วมก็ถือเป็นทรัพยากรที่ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ใช้เพื่อสร้างรายได้

- แนวคิด“บ้านสร้างก่อนขาย” นั้นต้องมีข้อมูลมหาศาล(Big Data) ในการคำนวณอุปสงค์และอุปทาน (Supply & Demand) ของอุตสาหกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- คุณพรนริศ ชวนไชยสิทธิ์ ตั้งข้อสังเกตการขยายตัวของจำนวนโครงการในแต่ละปี ว่ามีอัตราการขยายตัวเท่าไรในแต่ละปี และค่าเฉลี่ยเมื่อเทียบกับ บมจ.พฤษภา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)
- ระบบบริหารโครงการแบบออนไลน์ (Online Project Management System : OPM) หรือการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) มีการทำทุกที่ โดยเป็นสูตรสำเร็จขององค์กรในการพัฒนาโครงการต่อไปให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

- การตลาดและคุณภาพของงานก่อสร้างคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) ใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางบน



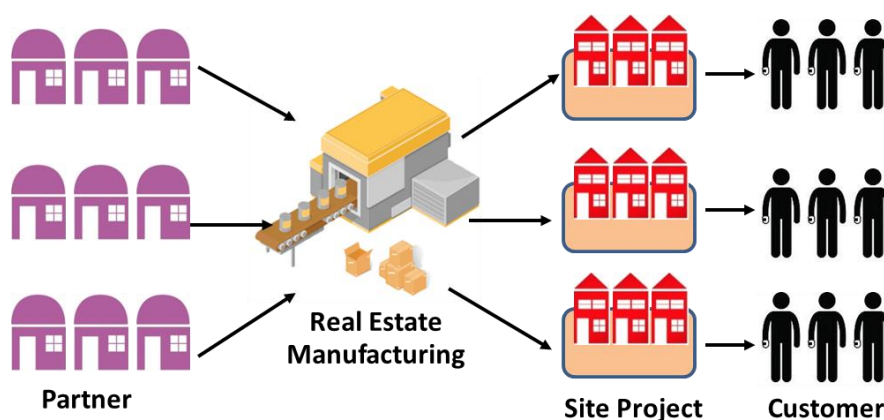
ภาพผนวกที่ 3 แนวความคิดในการขยายกิจการกับหนี้สินของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ปี 2538-2555  
 ที่มา : ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ,คุณอนันต์ อัสวโกติน .ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ  
 บมจ. แลนด์แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).วันที่ 22 มิถุนายน 2558.เวลา 17.00 – 20.00 น.

### 1.1)รูปแบบธุรกิจ บริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

- ขายก่อนสร้าง การก่อสร้างนำการขายใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่าง
- รวมศูนย์การก่อสร้างไว้ส่วนกลางด้วยระบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing :REM) เพื่อควบคุมต้นทุนทั้ง ราคาและความรวดเร็วในการก่อสร้าง
- ทำต้นทุนได้ถูกจากโรงงาน แต่โรงงานเริ่มแล้วหยุดไม่ได้ ต้องหารายได้มาจ่ายตลอดเวลา และการเริ่มต้นใหม่ ต้นทุนแพงกว่ารักษากำลังการผลิตเอาไว้
- การยอมรับการก่อสร้างแบบสำเร็จรูป ลูกค้ายอมรับได้ง่ายใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่างเพราะการทำราคาให้ถูกและก่อสร้างรวดเร็วคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่าง



### BM PS : Real Estate Manufacturing System (REM) : บ้านสร้างจากเทคโนโลยี



ภาพผนวกที่ 9 แนวความคิดรวมศูนย์การก่อสร้างไว้ส่วนกลางด้วยระบบโรงงาน

ที่มา : ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตจาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บมจ.พวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

การออกแบบรูปแบบธุรกิจ(รูปแบบธุรกิจ(Business Model))ใดๆ ควรพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าหลัก(Core ส่วนแบ่งการตลาด(Segment))ให้เหมาะสม เพราะรูปแบบธุรกิจแบบหนึ่งแบบใด จะรองรับกลุ่มลูกค้าหลักได้แบบหนึ่งแบบใด เท่านั้น จึงควรวางกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นเป้าหมายให้ดี และทุ่มเททรัพยากรมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.ความสำเร็จทางการเงิน ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

2.1)ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

- เงินลงทุนใน บ.ร่วม(Passive Income)น่ากลับมาคิดด้วย เพราะถือว่าเป็นหนึ่งในทรัพยากรขององค์กร โดย บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งสัดส่วนการเติบโตของรายได้ตรงนี้อย่างไร
- เงินปันผลตอบแทน (Dividend Yield) ศาสตราภิชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล ตั้งข้อสังเกตว่า บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 34-35 ของกำไรสุทธิ

## 2.2)ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

- ต้นทุนที่สำคัญของ บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือเวลาในการส่งมอบ ต้องสร้างช่องว่างของระยะเวลา

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = เวลาการขอเครดิต - เวลาการส่งมอบ

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = ต้นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย

- การมีรอบธุรกิจที่รวดเร็ว ทำได้หลายรอบใน 1 ปี ช่วยเฉลี่ยต้นทุนให้ถูกลง เช่น ดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อปี

ปีหนึ่งทำได้ 3 รอบ แสดงว่า นำร้อยละ 7 ทหาร 3 โครงการ ดอกเบี้ยเฉลี่ยต่อโครงการร้อยละ 2.34 ต่อรอบการขาย เฉลี่ยต้นทุนการเงินที่ต้องจ่ายดอกเบี้ยที่ร้อยละ 2.34 ต่อรอบธุรกิจ น้อยกว่าคู่แข่งที่ทำรอบธุรกิจได้ 1 รอบต่อปีที่มีต้นทุนทางการเงินร้อยละ 7 ต่อปี เป็นอย่างมาก ซึ่งตรงนี้ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และราคาขายที่ถูกสุด (Low Cost & Price Leader) ในตลาดกลาง-ล่าง

ความสำเร็จทางการเงินของ 2 บมจ. ต่างประสบความสำเร็จทั้ง 2 บมจ. แต่ควรประเมินผ่านวัฏจักรเศรษฐกิจในช่วงกรอบระยะเวลาเดียวกัน เพื่อดูความสำเร็จทางการเงินที่เป็นผลจากการรูปแบบธุรกิจทั้ง 2 บมจ.

|                              | ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม | LH  | PS  |
|------------------------------|---------------------|-----|-----|
| อัตราส่วนกำไรขั้นต้น/ ยอดขาย | 36%                 | 33% | 36% |
| SG&A/ ยอดขาย                 | 15%                 | 9%  | 14% |
| อัตราส่วนกำไร Ebit/ ยอดขาย   | 21%                 | 24% | 22% |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ/ ยอดขาย   | 14%                 | 22% | 16% |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น      | 12%                 | 16% | 21% |

ภาพผนวกที่ 10 ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนกำไรของอุตสาหกรรมและ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) . ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน. ตารางสรุปงบการเงิน

### 3.รูปแบบธุรกิจ และความสำเร็จทางการเงิน ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

#### 3.1) รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

รูปแบบทางธุรกิจ ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) คือผู้นำด้านความแตกต่างและคุณภาพของสินค้าและบริการ (Product & Service Differentiation) โดยมุ่งเน้น

บ้านสร้างก่อนขาย สร้างเสร็จแล้วลูกค้ามาซื้อสามารถโอนได้ทันที ช่วยลดต้นทุนแฝงของ Rejection Rate และคำนวณต้นทุนที่แท้จริงออกมาได้ จึงสามารถตั้งราคาได้ต่ำไร้อ่อนข้างสูง แต่ต้องมีระบบการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำมาก

การลดต้นทุนเบื้องต้นจากการมีระบบบริหารงานที่ดีของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) คือการสร้างมาตรฐานการก่อสร้างและจ้าง Partner ให้ทำการก่อสร้างตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ได้คุณภาพที่ดี และควบคุมต้นทุนการบริหารภายในอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องที่ SG&A 9%

โดยสรุปคือเงินของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) A-B มีคุณค่ามากขึ้นจากการส่งมอบที่เร็วและราคาถูก(Value of Money) จากคุณค่าสินค้าที่มีการพัฒนาการบริหารจัดการจากเทคโนโลยีการก่อสร้างสำเร็จรูป

#### 3.2) รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

รูปแบบทางธุรกิจ ของ บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือผู้นำต้นทุนและราคาขายที่ถูกในตลาดกลาง-ล่าง (Cost Leadership & Price Leadership ) เน้นขายสินค้าหลักคือทาวน์เฮาส์ ให้คนรายได้น้อยในตลาดกลางล่าง โดยมุ่งเน้น

ราคาถูก เพราะประสิทธิภาพจากการควบคุมต้นทุนการก่อสร้างและการเงินที่ดี ทำให้สามารถตั้งราคาขายได้ถูกกว่าผู้พัฒนาโครงการเจ้าอื่น และผู้ซื้อมีโอกาสประหยัดลงในการผ่อน

ส่งมอบเร็ว เพราะการมีโรงงานเป็นของตัวเอง สามารถควบคุมระยะเวลาการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้เกิดช่องว่างของระยะเวลา ดังนี้

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = เวลาการขอเครดิต - เวลาการส่งมอบ

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = ต้นทุนที่ไม่มีดอกเบีย

การลดต้นทุนเบื้องต้นจากการมีโรงงานของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่ ร้อยละ 3 บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 67 ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) 64% และการที่ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ร้อยละ 14 นั้นหากลองตั้งสมมุติฐานว่า บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีการทำ หน้าที่เป็น Developer และมีต้นทุนค่าบริหารและการขาย(SG&A) ร้อยละ 9 แต่ บริษัทพุกษา เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่ 3 หน้าที่คือ นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(Developer) ร้อยละ 9 + ผู้รับเหมาก่อสร้าง(Contractor) ร้อยละ(?) + ผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับงานก่อสร้าง (Manufacturer) ร้อย ละ(?) = 14% จะเห็นได้ว่า หากคิดต้นทุนค่าบริหารและการขาย (SG&A) ในส่วนของ นักพัฒนา อสังหาริมทรัพย์(Developer) เทียบเท่า บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ต้นทุนในส่วนอื่นก็ เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 5 ซึ่งถือว่าน้อยมาก จึงถือได้ว่า บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการ ควบคุมต้นทุนได้มีประสิทธิภาพอย่างมาก

โดยสรุปคือเงินของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่าง มีคุณค่ามากขึ้นจากการส่งมอบที่เร็ว และราคาถูกลง(Value of Money) จากคุณค่าสินค้าที่มีการพัฒนาการบริหารจัดการจากเทคโนโลยีการ ก่อสร้างสำเร็จรูป

สรุปสาระสำคัญของการสัมภาษณ์ รศ.มานพ พงศทัต อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิประจำ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นักวิชาการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

วันที่ 23 มิถุนายน 2558

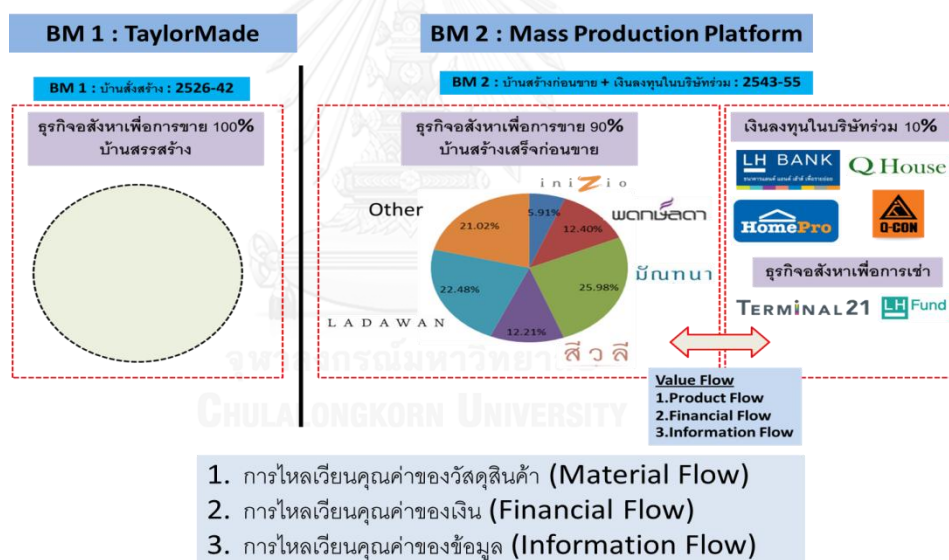
ณ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รศ.มานพ พงศทัต ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

1.รูปแบบธุรกิจ ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

1.1) รูปแบบธุรกิจ บริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)



ภาพผนวกที่ 11 การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.โครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555)

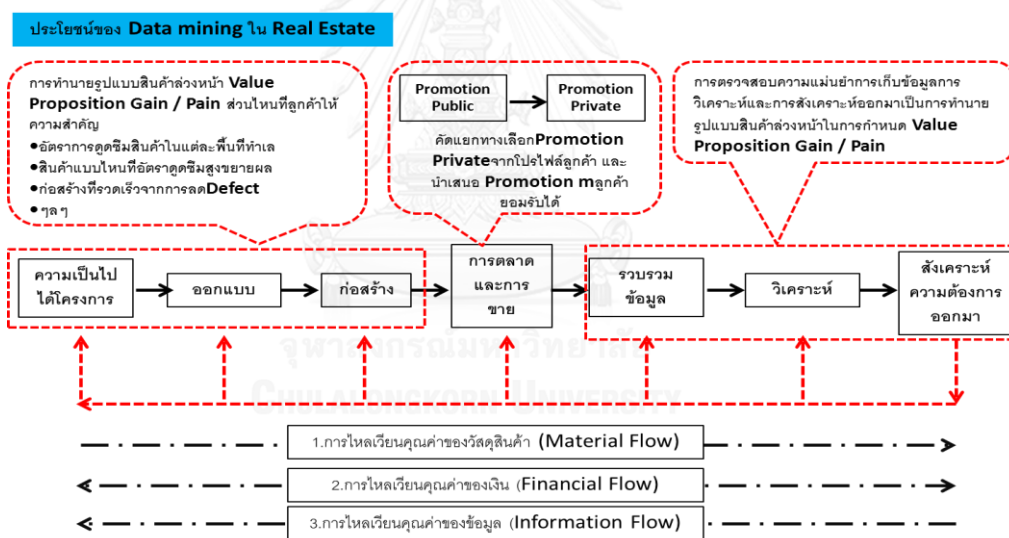
- รูปแบบธุรกิจคือสร้างก่อนขาย การตลาดนำการก่อสร้างใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) A-B
- บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบรายได้ 2 ส่วนดังนี้

1.รายได้หลักจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขาย 90%

2.รายได้รองจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการเช่าและผลตอบแทนของเงินลงทุนในบริษัทร่วม 10%

รศ. มานพ พงศทัต ตั้งข้อสังเกตการแบ่งสัดส่วนการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างรายได้ของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ไว้ว่า รายได้รองมีการตั้งสำรองไว้เพื่อลดการพึ่งพิงแหล่งรายได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นธุรกิจวัฏจักร เพราะในระยะยาวง่ายต่อการปรับราคาขึ้นอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การเอาชนะภาวะเงินเฟ้อได้ เพราะเป็นที่ดินที่มีศักยภาพ โดยควรคิดเป็นเหมือนหนึ่งในรูปแบบธุรกิจส่วนหนึ่ง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรในองค์กร

(รศ. มานพ พงศทัต และศาสตราจารย์กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล และคุณพรนริศ ขวนไชยสิทธิ์มีความเห็นตรงกันในประเด็นนี้ แต่เนื่องจากผู้วิจัยได้ตั้งข้อจำกัดในงานวิจัยเป็นอยู่ในภาคเคหะการ จึงขอศึกษาเฉพาะส่วนการขายอสังหาริมทรัพย์เท่านั้น)



ภาพผนวกที่ 12 แนวความคิดการประยุกต์ใช้เหมืองข้อมูล(Data Mining) ในการพัฒนาโครงการ  
ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์และประยุกต์จากขั้นตอนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการทำเหมืองข้อมูล

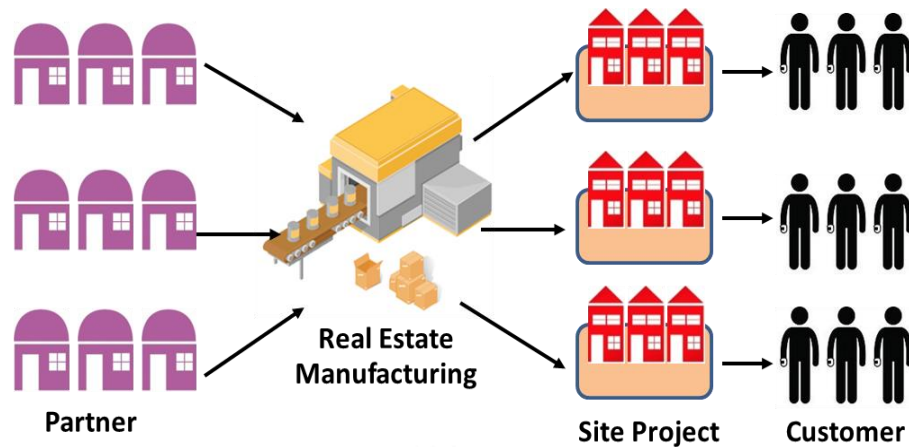
- การสร้างเหมืองข้อมูล(Data Mining) เพื่อวิเคราะห์,สังเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการลูกค้าออกมา ถือเป็นต้นทุนและข้อได้เปรียบจากการเก็บข้อมูลและพัฒนาโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้ามาอย่างยาวนาน จนเกิดความได้เปรียบจากการเรียนรู้(Learning Curve)

- การตลาดและคุณภาพของงานก่อสร้างคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) ใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) A-B ตลาดกลางบนกลุ่มลูกค้าให้ Value Proposition แตกต่าง จากกลุ่ม ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) อื่น

### 1.2)รูปแบบธุรกิจ บริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

- ขายก่อนสร้าง การก่อสร้างนำการขายใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่าง
- รูปแบบสินค้าของ บริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) สินค้าส่วนใหญ่ของเป็นทาวเฮ้าส์ โดยมีการลดสัดส่วนการพึ่งพึ่งบัตรส่งเสริมการลงทุนจากบัตรส่งเสริมการลงทุน(Board of Investment : BOI) ยกเว้นภาษีรายได้ตามที่กฎหมายกำหนดร้อยละ 70 ของรายได้รวมในปี 2547 มาเป็นร้อยละ10 ของรายได้รวมในปี 2555 การลดสัดส่วนการพึ่งพึ่งบัตรส่งเสริมการลงทุนจากบัตรส่งเสริมการลงทุนให้น้อยลงนี้เป็นการขยายฐานลูกค้าจากล่างมาเป็นกลาง ล่าง ลดการพึ่งพึ่งกลุ่มลูกค้าเพียงด้านเดียว เพราะกลุ่มลูกค้าล่างล่างเป็นกลุ่มที่มีอัตราการปฏิเสธการให้สินเชื่อ(Rejection Rate)จากธนาคารสูงกว่าลูกค้าระดับกลางล่าง
- บริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีโรงงานเพื่อรวมศูนย์การก่อสร้างไว้ส่วนกลางด้วยการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing :REM) เพื่อควบคุมต้นทุนทั้ง ราคา และความรวดเร็วในการก่อสร้าง และขนย้ายไปติดตั้งตามโครงการต่างๆ ซึ่งลงทุนสูงมาก และความชำนาญในทรัพยากรบุคคล(Learning Curve) เพื่อสร้างความสามารถในการส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมได้ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ คือสิ่งสำคัญที่ บริษัทพฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ทำโรงงาน
- การทำราคาให้ถูกและก่อสร้างรวดเร็วคือ Key Success ใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่าง

### BM PS : Real Estate Manufacturing System (REM) : บ้านสร้างจากเทคโนโลยี



ภาพผนวกที่ 13 แนวความคิดรวมศูนย์การก่อสร้างไว้ส่วนกลางด้วยระบบโรงงาน

ที่มา : ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตจาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บมจ.พฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญ

การตั้งราคาขาย บริษัทพฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งเกือบทุกชนิดสินค้า ดังนี้

- ทาวน์เฮ้าส์ ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 15-20 สัดส่วนรายได้ทาวน์เฮ้าส์ต่อยอดขายรวมร้อยละ 50-55
- บ้านเดี่ยว ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 10-15 สัดส่วนรายได้บ้านเดี่ยวต่อยอดขายรวมร้อยละ 30-35
- คอนโด ตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งร้อยละ 8-12 สัดส่วนรายได้คอนโดต่อยอดขายรวมร้อยละ 10-20

การตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งเสมอ(Affordable Price) ทำให้เกิดการขายที่รวดเร็ว โดย บริษัทพฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) นำการลดราคาตรงนี้มาเครดิตภาษีคืนได้(BOI) และนำกลับไปเป็นส่วนลดให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และขยายกำลังการผลิตเพื่อให้เกิดอำนาจต่อรองต่อคู่แข่งและเกิดการคืนทุน(Break Even Point)จากการสร้างโรงงานให้เร็วขึ้น



2.ความสำเร็จทางการเงิน ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

|                              | ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม | LH  | PS  |
|------------------------------|---------------------|-----|-----|
| อัตราส่วนกำไรขั้นต้น/ ยอดขาย | 36%                 | 33% | 36% |
| SG&A/ ยอดขาย                 | 15%                 | 9%  | 14% |
| อัตราส่วนกำไร Ebit/ ยอดขาย   | 21%                 | 24% | 22% |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ/ ยอดขาย   | 14%                 | 22% | 16% |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น      | 12%                 | 16% | 21% |

ภาพผนวกที่ 14 ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนกำไรของอุตสาหกรรมและ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน) . ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน

### 2.1)ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

- เงินลงทุนใน บ.ร่วม (Passive Income)นำกลับมาคิดด้วย เพราะถือว่าเป็นหนึ่งในทรัพยากรขององค์กร โดย บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งสัดส่วนการเติบโตของรายได้ตรงนี้อย่างไร เพราะรายได้ในส่วนนี้คือส่วนที่ช่วย บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ไว้ยามวิกฤตหรือสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- เงินปันผลตอบแทน (Dividend Yield) ศาสตร์ภาษีบัณฑิต พัฒนาพงศ์พิบูล ตั้งข้อสังเกตว่า บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกษา เรีลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนใกล้เคียงกันคือ 34-35% ของกำไรสุทธิ
- รายได้ (Revenue Increasing) รายได้รวมในปี 2547 ที่ 4,842 ล้านบาท และเติบโตในปี 2555 ที่ 26,521 นั้นเติบโตในอัตราเฉลี่ย 23.5% ตลอดระยะเวลา 8 ปี ซึ่งสูงมาก ฐานรายได้ที่เติบโตถึง 6 เท่าแต่อัตรากำไรขั้นต้น/รายได้แข็งแกร่งโดยลดลงมา 5% แสดงถึงความแข็งแกร่งของรูปแบบธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) ที่ตัวเองถนัด
- การที่ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารและการขาย (SG&A) ที่ร้อยละ 9 ควรศึกษาที่มา และขนาดของรายได้ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร สอดคล้องกันหรือไม่

- อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Leverage Ratio or Financial Ratio) แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารสินค้า (Stock Inventory Management) อัตราส่วนนี้แสดงถึงการบริหารสต็อกบ้านสร้างก่อนขายของ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ได้เป็นอย่างดี เพราะการบริหารสต็อกที่มีประสิทธิภาพจะสร้างเงินทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพ
- กำไรจากการปฏิบัติงานก่อนหักภาษี, ดอกเบี้ย, ค่าเสื่อมและค่าตัดจำหน่าย สัดส่วนตรงนี้เป็นกำไรก่อนกำไรสุทธิ ซึ่งดอกเบี้ยในแต่ละปีและภาษีก็ไม่เท่ากัน การใช้สัดส่วนตรงนี้ช่วยปรับอัตราส่วนทางการเงินให้ลดผลกระทบจากส่วนนี้ได้

## 2.2) ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

- ต้นทุนที่สำคัญของ บริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือเวลาในการส่งมอบ ต้องสร้างช่องว่างของระยะเวลา

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = เวลาการขอเครดิต - เวลาการส่งมอบ

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = ต้นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย

ต้นทุนส่วนนี้สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจของ บริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เพราะเป็นสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) จากการมีโรงงานเป็นของตัวเอง ซึ่งแตกต่างเป็นอย่างมากจากผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่น

- การมีโรงงานเป็นของตัวเอง นั้นนโยบายการตัดค่าเสื่อมเป็นสิ่งสำคัญ ควรศึกษาการตัดว่าเป็นระยะเวลากี่ปี เช่น 10-20 ปี
- การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) โดยค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) ของ บริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือร้อยละ 15-17 สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมที่ร้อยละ 15 เนื่องจากในการเปิดโครงการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) จะเติบโตก่อน เพราะจะต้องใช้ในการขยายกำลังการผลิตไปก่อน ทั้งการขายที่งานและการโฆษณา โดย บริษัทพญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มียอดขายเติบโต 23.5% ต่อปีแบบทบต้น ตลอดตั้งแต่ปี 2547-2555 โดยไม่ได้เพิ่มทุน ถือว่ามีการบริหารงบค่าใช้จ่ายในการขาย และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) อย่างมีประสิทธิภาพ

- การลดลงของอัตราส่วนกำไร (Profit Increasing) บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) นั้น มียอดขายเติบโตได้อย่างรวดเร็วกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยมียอดขายเติบโตเฉลี่ยสูงสุด ในอุตสาหกรรมที่ 23.5% ทบตันต่อปี แม้อัตราซากำไรสุทธิต่อรายได้รวมที่ร้อยละ 19 – 25 แต่ ด้วยรอบการหมุนที่มากกว่าบริษัทอื่นๆ 2-3 รอบต่อปีจากรูปแบบธุรกิจที่ก่อสร้างเร็วโอนเร็ว จึง ทำให้เงินทุนสามารถสร้างผลตอบแทน อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) ได้ มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมีนัยยะสำคัญ
- อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) การมีรอบการหมุนที่ รวดเร็วและการบริหารเครดิตเทอมอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดกระแสเงินสดอิสระจากการ ดำเนินงาน (Free Cash Flow Operation) ทำให้สามารถขยายกิจการได้โดยไม่มีดอกเบี้ยในส่วน นี้ และรอบการขายที่เร็วกว่า เป็นตัวคุณให้ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) ของ บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 21 เพราะ กำไรสุทธิทั้งปี = กำไร สุทธิต่อรอบธุรกิจ X รอบธุรกิจ

### 3.รูปแบบธุรกิจ และความสำเร็จทางการเงิน ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

#### 3.1)รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

- รูปแบบทางธุรกิจ ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) คือผู้นำด้านความแตกต่างและ คุณภาพของสินค้าและบริการ (Product & Service Differentiation) โดยมุ่งเน้น
  - บ้านสร้างก่อนขาย ถือว่าเป็นใช้เงินลงทุนสูง แต่เมื่อสร้างเสร็จแล้วลูกค้ามาซื้อสามารถโอนได้ทันที โดย บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) คำนวณต้นทุนทั้งหมดและกำหนดราคาขายและอัตราส่วน กำไรได้ค่อนข้างสูงและแม่นยำกว่า
  - บ้านสร้างก่อนขาย ช่วยลดยอดยกเลิกการจอง ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญเพราะการนำบ้านกลับมา ขายใหม่นั้น ค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่และบริหารสต็อกรวมไปถึงดอกเบี้ยจะสูงกว่าปกติ เพราะต้องรับ ค่าใช้จ่าย 2 รอบคือ รอบแรกลูกค้าที่ยกเลิกและรอบสองลูกค้าใหม่

### 3.2)รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

- รูปแบบทางธุรกิจ ของ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือผู้นำต้นทุนและราคาขายที่ถูกในตลาดกลาง-ล่าง (Cost Leadership & Price Leadership ) เน้นขายสินค้าหลักคือ ทาวน์เฮาส์ให้คนรายได้น้อยในตลาดกลางล่าง โดยมุ่งเน้น

-ราคาถูก เพราะประสิทธิภาพจากการควบคุมต้นทุนการก่อสร้างและการเงินที่ดี ทำให้สามารถตั้งราคาขายได้ถูกกว่าผู้พัฒนาโครงการเจ้าอื่น และผู้ซื้อมีภาระน้อยลงในการผ่อน

-ส่งมอบเร็ว เพราะการมีโรงงานเป็นของตัวเอง สามารถควบคุมระยะเวลาการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้เกิดช่องว่างของระยะเวลา ดังนี้

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = เวลาการขอเครดิต - เวลาการส่งมอบ

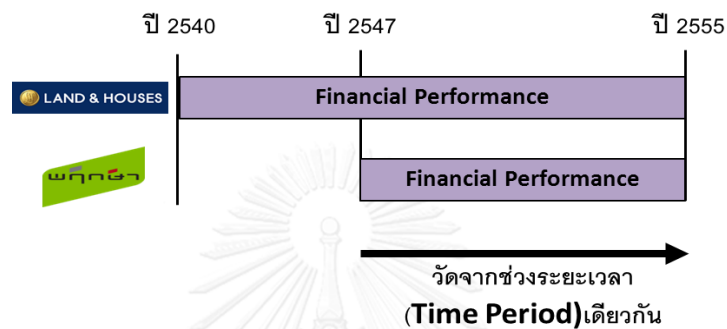
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = ต้นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย

บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)บริหารงานก่อสร้างและพัฒนาอสังหาเอง เพื่อควบคุมต้นทุน (Developer+ Contractor + Manufacturer ) และกำไรสุทธิที่ 16% แต่ด้วยรอบการหมุนที่มากกว่าบริษัทอื่นๆ 2-3 รอบต่อปีจากรูปแบบธุรกิจที่ก่อสร้างเร็วโอนเร็ว จึงทำให้เงินทุนสามารถสร้างผลตอบแทน (อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) ) ได้มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมีนัยยะสำคัญ

#### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ผู้วิจัยควรนิยามคำว่า Value proposition ให้ดี และการนำองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจ(Business Model) ทั้ง 9 องค์ประกอบ ควรมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มี 4 องค์ประกอบคือ
  - กฎหมาย (ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกรายอยู่ภายใต้กฎหมายเหมือนกันหมด)
  - การเงิน การตลาด กายภาพ (ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สามารถออกแบบให้แตกต่างจากรายอื่นได้)

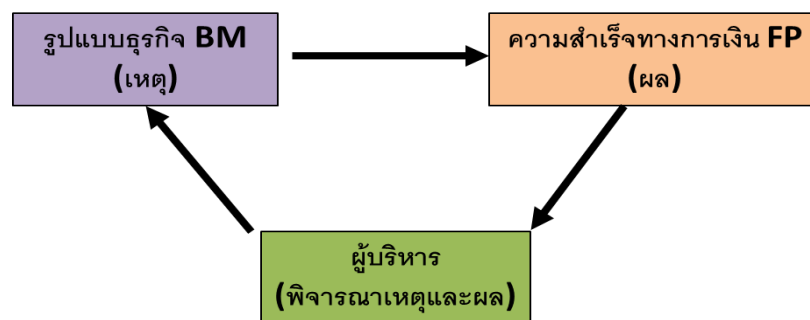
- จึงควรนำรูปแบบธุรกิจมาใส่ในกรอบ การตลาด ภายภาพ และความสำเร็จทางการเงินใส่ในการเงิน
2. การแยกแยะความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจ(Business Model)และกลยุทธ์(Strategy)ควรมีความชัดเจน และแสดงการทำงานที่แตกต่างกันของทั้ง 2 ส่วนกับภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
  3. การวัดความสำเร็จทางการเงิน ควรวัดจากช่วงระยะเวลา(Time Period)เดียวกัน



ภาพผนวกที่ 15 แนวคิดการวัดความสำเร็จทางการเงิน ควรวัดจากช่วงระยะเวลา(Time Period)เดียวกัน

ที่มา : ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ รศ.มานพ พงศทัต วันที่ 23 มิถุนายน 2558

4. ผู้บริหารคือส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นผู้วางวิสัยทัศน์(Vision) และ รูปแบบธุรกิจ (Business Model)ซึ่งเป็นจุดกำเนิดความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance) เพราะผู้บริหารจะหมั่นตรวจสอบ ควบคุม พัฒนาและแก้ไขให้ธุรกิจดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์



ภาพผนวกที่ 15 แนวคิดวิสัยทัศน์(Vision)และ รูปแบบธุรกิจ(Business Model)และความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance)

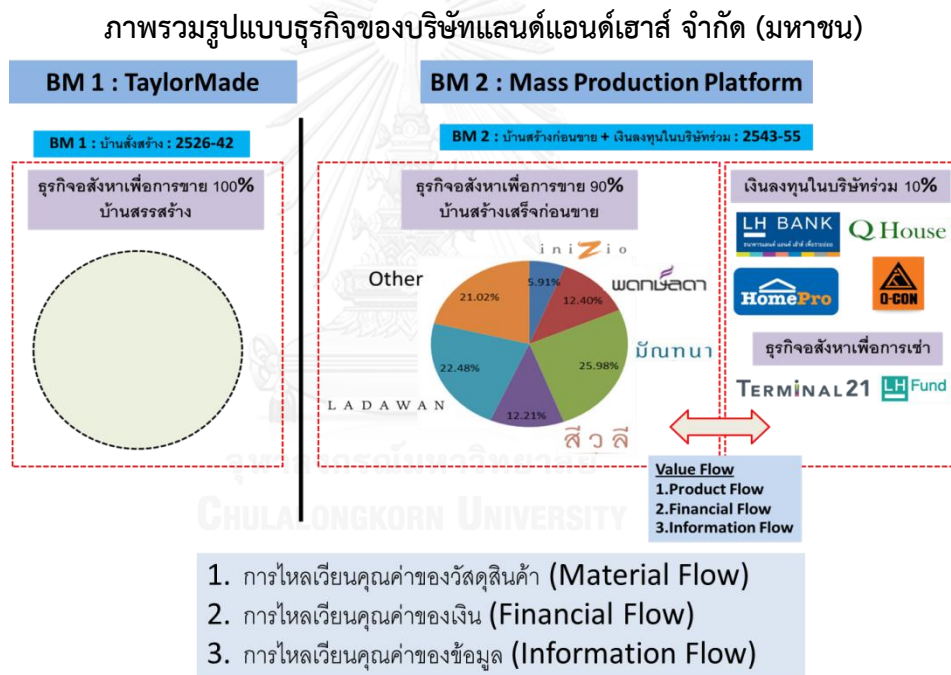
ที่มา : ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ รศ.มานพ พงศทัต วันที่ 23 มิถุนายน 2558

สรุปสาระสำคัญของการสัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล  
ประธานสมาคมสินเชื่อที่อยู่อาศัย  
นักวิชาการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้านการเงินในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์  
26 มิถุนายน 2558  
ณ โรงแรมโพธิ์ศรีชั้น

ศาสตราจารย์ชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล ได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

1.รูปแบบธุรกิจ ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกษา เรียล  
เอสเตท จำกัด (มหาชน)

1.1)รูปแบบธุรกิจ บริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)



ภาพผนวกที่ 16 การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัยวิเคราะห์จาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

ระหว่างปี 2538-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.โครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555)

- รูปแบบธุรกิจคือสร้างก่อนขาย การตลาดนำการก่อสร้างใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) A-B
- บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบรายได้ 2 ส่วนดังนี้

- 1.รายได้หลักจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขาย 90%
- 2.รายได้รองจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการเช่าและผลตอบแทนของเงินลงทุนในบริษัทร่วม 10%

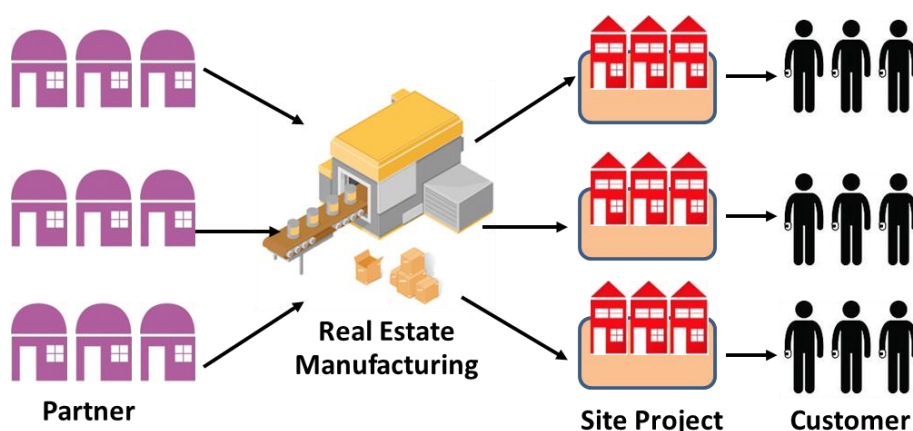
ศาสตราจารย์กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล ตั้งข้อสังเกตการแบ่งสัดส่วนการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างรายได้ของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ไว้ว่า รายได้รองมีการตั้งสำรองไว้เพื่อลดการพึ่งพิงแหล่งรายได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นธุรกิจวัฏจักร เพราะในระยะยาวง่ายต่อการปรับราคาขึ้นอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การเอาชนะภาวะเงินเฟ้อได้ เพราะเป็นที่ดินในเขต Prim Area โดยควรคิดเป็นเหมือนหนึ่งในรูปแบบธุรกิจส่วนหนึ่ง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรในองค์กร

- OPM หรือการทำ Data Mining มีการทำทุกที่โดยเฉพาะในองค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ แต่จะนำไปใช้แตกต่างกัน เช่น บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ใช้เพื่อความรวดเร็วในการก่อสร้าง(Supply) บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ใช้เพื่อพยากรณ์และออกแบบความต้องการผู้ซื้อได้แม่นยำขึ้น(Demand)
- การตลาดและคุณภาพของงานก่อสร้างคือ Key Success ใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางบน

### 1.2)รูปแบบธุรกิจ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

- ขายก่อนสร้าง การก่อสร้างนำการขายใน ส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่าง
- บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีโรงงานเพื่อรวมศูนย์การก่อสร้างไว้ส่วนกลางด้วยการสร้างบ้านแบบโรงงาน (Real Estate Manufacturing :REM) เพื่อควบคุมต้นทุนทั้ง ราคาและความรวดเร็วในการก่อสร้าง และขนย้ายไปติดตั้งตามโครงการต่างๆ ซึ่งลงทุนสูงมาก และความชำนาญในทรัพยากรบุคคล(Learning Curve) เพื่อสร้างความสามารถในการส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมได้ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ คือสิ่งสำคัญที่ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ทำโรงงาน
- การทำราคาให้ถูกและก่อสร้างรวดเร็วคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) ในส่วนแบ่งการตลาด(Segment) กลางล่าง

### BM PS : Real Estate Manufacturing System (REM) : บ้านสร้างจากเทคโนโลยี



ภาพผนวกที่ 17 แนวความคิดรวมศูนย์การก่อสร้างไว้ส่วนกลางด้วยระบบโรงงาน

ที่มา : ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตจาก แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ บมจ.พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2538-2555.ลักษณะการประกอบธุรกิจ.ประวัติความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

### 2.ความสำเร็จทางการเงิน ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

|                              | ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม | LH  | PS  |
|------------------------------|---------------------|-----|-----|
| อัตราส่วนกำไรขั้นต้น/ ยอดขาย | 36%                 | 33% | 36% |
| SG&A/ ยอดขาย                 | 15%                 | 9%  | 14% |
| อัตราส่วนกำไรEbit/ ยอดขาย    | 21%                 | 24% | 22% |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ/ ยอดขาย   | 14%                 | 22% | 16% |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น      | 12%                 | 16% | 21% |

ภาพผนวกที่ 18 ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนกำไรของอุตสาหกรรมและ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัยสรุปจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บมจ.พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) .ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน.ตารางสรุปงบการเงิน

#### 2.1)ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)

- เงินลงทุนใน บ.ร่วม (Passive Income)นำกลับมาคิดด้วย เพราะถือว่าเป็นหนึ่งในทรัพยากรขององค์กร โดย บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งสัดส่วนการเติบโตของ



รายได้ตรงนี้อย่างไร เพราะรายได้ในส่วนนี้คือส่วนที่ช่วย บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ไว้ยามวิฤจักรอสังหาริมทรัพย์ตกต่ำ

- เงินปันผลตอบแทน (Dividend Yield) ศาสตร์วิชาคณิต พัฒนาพงศ์พิบูล ตั้งข้อสังเกตว่า บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 34-35 ของกำไรสุทธิ
- การที่ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารและการขาย (SG&A) ที่ 9% ควรศึกษาที่มา และขนาดของรายได้ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร สอดคล้องกันหรือไม่
- กำไรจากการปฏิบัติงานก่อนหักภาษี, ดอกเบี้ย, ค่าเสื่อมและค่าตัดจำหน่าย สัดส่วนตรงนี้เป็น กำไรก่อนกำไรสุทธิ ซึ่งดอกเบี้ยในแต่ละปีและภาษีก็ไม่เท่ากัน การใช้สัดส่วนตรงนี้ช่วยปรับ อัตราส่วนทางการเงินให้ลดผลกระทบจากส่วนนี้ได้

## 2.2)ความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

- ต้นทุนที่สำคัญของ บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือเวลาในการส่งมอบ ต้องสร้าง ช่องว่างของระยะเวลา

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = เวลาการขอเครดิต - เวลาการส่งมอบ

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = ต้นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย

ต้นทุนส่วนนี้สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจของ บริษัทพุกาษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

เพราะเป็นสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) จากการมีโรงงาน เป็นของตัวเอง ซึ่งแตกต่างเป็นอย่างมากจากผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่น

- การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคาขายที่ถูกสุด(Low Cost & Price Leader) ต้นทุนสำคัญที่สุด
- การมีโรงงานเป็นของตัวเอง นั้นนโยบายการตัดค่าเสื่อมเป็นสิ่งสำคัญ ควรศึกษาการตัดว่าเป็น ระยะเวลากี่ปี เช่น 10-20ปี

**3.รูปแบบธุรกิจ และความสำเร็จทางการเงิน ของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)  
และ บมจ.พฤษภา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)**

**3.1)รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด  
(มหาชน)**

รูปแบบทางธุรกิจ ของบริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) คือผู้นำด้านความแตกต่างและคุณภาพของสินค้าและบริการ (Product & Service Differentiation) โดยมุ่งเน้น

- บ้านสร้างก่อนขาย ถือว่าเป็น Value Proposition สร้างเสร็จแล้วลูกค้ามาซื้อสามารถโอนได้ทันที แต่ต้องมีระบบการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำมาก

- อัตราการจ่ายเงินปันผลตอบแทน (Dividend Yield) มาจากนโยบายเงินปันผลจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นไม่เกิน 40%จากกำไรสุทธิในแต่ละปี ทั้งนี้การจ่ายเงินปันผลให้นำปัจจัยต่างๆ มาพิจารณาประกอบ (โดยมีเงื่อนไขเพิ่มเติม) บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มีการจ่าย 34-35% ของกำไรสุทธิ ทำให้ส่วนที่เหลือคือ  $100-35=65\%$  จะนำไปรวมในส่วนของผู้ถือหุ้นทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) เติบโตขึ้นทุกปี และเมื่อลองมองในส่วนของ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) 16% แสดงว่า บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จะมี  $100 \times 16\% \times 34\% = 5.44$  และมีส่วนทุนที่เพิ่มในปีหน้าคือ  $100 \times 16\% \times 66\% = 10.56$  เพราะส่วนทุนในปีนี้เป็น 100 แต่ปีหน้าคือ 110.56 การจะทำให้ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นหรือเงินลงทุน(ROE) ให้ได้ 16%เท่าเดิม บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องมีผลประกอบการเติบโตในส่วนของกำไรสุทธิอีก 110.56% เช่นเดียวกัน

- ศาสตร์วิชาการกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล ตั้งข้อสังเกตว่า รูปแบบธุรกิจที่ 1ที่สูงมากคือ 43% นั้นเกิดจากการซื้อที่ดินสะสมไว้ (Land Bank) และอัตรากำไรขั้นต้นที่สูงมากจะอยู่ไม่ได้ในระยะยาว ส่วนรูปแบบธุรกิจที่ 2 เน้นซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ซื้อแล้วขึ้นโครงการเลยจึงมีอัตราส่วนกำไรน้อยกว่าคือ 32-33% แต่มีข้อดีคือไม่ต้องสะสมที่ดินเอาไว้เป็นจำนวนมาก

- ศาสตร์วิชาการกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล ตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารขั้นตอนงาน(Work Flow) ทำให้ต้นทุนทางเวลาดลดลงมีรอบการขายที่เร็วขึ้น เพราะ ธุรกิจวัดกำไรสุทธิทั้งปี ฉะนั้น กำไรสุทธิจึงมีตัวคุณจากรอบของธุรกิจด้วย ดังสมการ

กำไรสุทธิทั้งปี = กำไรสุทธิต่อรอบธุรกิจ X รอบธุรกิจ

### 3.2) รูปแบบธุรกิจและความสำเร็จทางการเงิน ของบริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด

(มหาชน)

รูปแบบทางธุรกิจ ของ บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือผู้นำต้นทุนและราคาขายที่ถูกในตลาดกลาง-ล่าง (Cost Leadership & Price Leadership ) เน้นขายสินค้าหลักคือทาวน์เฮาส์ให้คนรายได้น้อยในตลาดกลางล่าง โดยมุ่งเน้น

ราคาถูก เพราะประสิทธิภาพจากการควบคุมต้นทุนการก่อสร้างและการเงินที่ดี ทำให้สามารถตั้งราคาขายได้ถูกกว่าผู้พัฒนาโครงการเจ้าอื่น และผู้ซื้อมีโอกาสน้อยลงในการผ่อน

ส่งมอบเร็ว เพราะการมีโรงงานเป็นของตัวเอง สามารถควบคุมระยะเวลาการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้เกิดช่องว่างของระยะเวลา ดังนี้

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = เวลาการขอเครดิต - เวลาการส่งมอบ

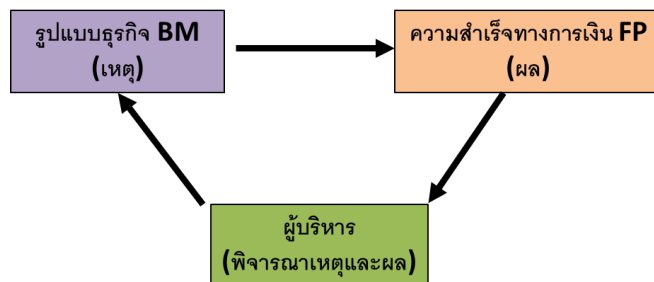
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน = ต้นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย

กำไรสุทธิของ บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ยังไม่สะท้อนออกมาตามความเป็นจริง เพราะค่าเสื่อมคือค่าใช้จ่ายที่สูงมากตอนตั้งโรงงาน แต่ตัดจ่ายออกมาเป็นค่าเสื่อมราคาตามนโยบายการรับรู้รายได้(ของ บริษัทพุกาษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โรงงานคือ 20ปี) จึงควรดูค่าเสื่อมและนำกลับไปคำนวณเป็นส่วนประกอบ

#### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ผู้วิจัยควรนิยามคำว่า Value proposition ให้ดี และการนำองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ(Business Model Elements)ทั้ง 9 องค์ประกอบ ควรมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
2. การแยกแยะความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจรูปแบบธุรกิจ(Business Model)และกลยุทธ์ (Strategy)ควรมีความชัดเจน และแสดงการทำงานที่แตกต่างกันของทั้ง 2 ส่วนกับภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

3.ผู้บริหารคือส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นผู้วางวิสัยทัศน์(Vision) และรูปแบบธุรกิจ (รูปแบบธุรกิจ(Business Model)) ซึ่งเป็นจุดกำเนิดความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance) เพราะผู้บริหารจะหมั่นตรวจสอบ ควบคุม พัฒนาและแก้ไขให้ธุรกิจดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์



ภาพผนวกที่ 19 รูปแบบการทำงานของ รูปแบบธุรกิจ(BUSINESS MODEL) และ ความสำเร็จทางการเงิน(Financial Performance)

ที่มา : ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ชานกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล วันที่ 26 มิถุนายน 2558

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายวรพงศ์ งามสิริมงคลชัย เกิดเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2526 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สาขาวิชาภูมิสถาปัตยกรรม มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปี 2550 และเข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556

