

การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย  
ขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

นายรุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหะการ

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ที่ส่งปีการศึกษา 2554 ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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 Graduate School.

BUSINESS STRATEGIES APPLIED BY  
REAL ESTATE SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURS IN BANGKOK

Mr. Rungtum Kiatsrichart

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 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์  
ที่อยู่อาศัย ขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

โดย

นายรุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ

สาขาวิชา

การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ไตรรัตน์ จารุทัศน์

---

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ศักดิ์ วัฒนสินธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ มานพ พงศทัต, ศาสตราจารย์ชาน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

..... กรรมการ  
(นายกิตติ พัฒนพงศ์พิบูล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.ธีรธร ธาธาไชย)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(นายกิตติพล ปราโมช ณ อยุธยา)

รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ : การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย ขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร. (BUSINESS STRATEGIES APPLIED BY REAL ESTATE SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURS IN BANGKOK) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ. ไตรรัตน์ จารุทัศน์, 84 หน้า.

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมซึ่งเป็นแหล่งงานใหญ่ของประเทศในภาพรวมมีส่วนในการสร้างรายได้ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในทางเดียวกันผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ก็มีการจัดเลิกกิจการในจำนวนมาก จึงมีความสำคัญที่จะศึกษากลยุทธ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการที่ยังสามารถพัฒนาอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยในการวิจัยการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย ขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม (2) ศึกษาปัจจัยและแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัวทางธุรกิจ (3) ศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับธุรกิจ (4) ศึกษากระบวนการและขั้นตอนในการปรับตัวทางธุรกิจ โดยมีขอบเขตงานวิจัย คือ ผู้ประกอบการขนาดกลาง ที่มียอดขาย 300-500 ล้านบาทและผู้ประกอบการขนาดย่อมที่มียอดขาย 100-300 ล้านบาท โดยเป็นบริษัทที่มีการเติบโตต่อเนื่อง และสินค้าที่พัฒนาอยู่ในเขตที่มีการเติบโตด้านที่อยู่อาศัย โดยมีขอบเขตที่ศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2554 ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 6 ราย

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการประสบปัญหาด้านความสามารถในการขยายตลาดมากที่สุด รองลงมาคือด้านเงินทุนและแรงงาน ส่วนแรงกดดันสำคัญที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวคือปัจจัยด้านการตลาด ทั้งจากอุปสงค์(ลูกค้า) ทั้งด้านอำนาจต่อรองและกำลังซื้อ และอุปทาน(คู่แข่ง) โดยเฉพาะแรงกดดันจากผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนี้ยังพบว่ากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการดำเนินธุรกิจจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัญหาและแรงกดดัน โดยจะเลือกใช้กลยุทธ์การตลาด ทั้งการพัฒนาสินค้าที่เชี่ยวชาญและการสร้างความแตกต่างของสินค้าเป็นกลยุทธ์หลักเพื่อแข่งขันกับรายใหญ่และเป็นการแก้ปัญหาเงินทุนและความสามารถในการขยายตลาดได้ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการบริหารและปรับองค์กรภายในให้มีประสิทธิภาพเพื่อจัดการกับเรื่องแรงงานระดับบริหาร รวมไปถึงการบริหารเงินสดเพื่อลดเงินทุน และการควบคุมงานก่อสร้างอย่างมีคุณภาพ ทางหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน อีกทางเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในระยะยาว ในด้านกระบวนการปรับตัวผู้ประกอบการมีการเสนอแนะขั้นตอน วิสัยทัศน์-กำหนดแผน เพิ่มเติมจาก ตระหนัก-ทบทวน-พัฒนา-ต่อเนื่อง ถึงแม้ว่ายังไม่มีการบันทึกอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ก็มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยคือผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม ในด้านการตลาดควรพัฒนาโครงการและทำเลที่มีความเชี่ยวชาญและอาศัยความใกล้ชิดของเจ้าของในการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า โดยการอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะและการพึ่งพาด้านเงินทุนของตนเองเป็นหลักควบคู่กับการวางแผนการชำระหนี้แหล่งเงินทุนจากสถาบันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดการบริหารงานภายในให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยการมีส่วนร่วมอย่างเข้าใจของทั้งผู้บริหาร ประกอบกับการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในงานที่องค์กรไม่ถนัด และต้องมีความเข้าใจถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กรตนเองและคู่แข่งที่เป็นองค์กรใหญ่และพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาจากการวิเคราะห์นั้นอย่างสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมต้องมีความรอบคอบมากเป็นพิเศษ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมไม่สามารถรับความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดได้มากนัก

ภาควิชา.....เคหการ.....ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา...การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์...ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา.....2554.....

# # 5374273925 : MAJOR HOUSING

KEYWORDS : REAL ESTATE / BUSINESS STRATEGIES / SME

RUNGTUM KIATSRICHART : BUSINESS STRATEGIES APPLIED BY REAL ESTATE SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURS IN BANGKOK. ADVISOR : ASSOC. PROF. TRIRAT JARUTACH, 84 pp.

In the past 5 years, the contribution to GDP of small and medium enterprises (SMEs) which are major job providers in Thailand has declined steadily. Likewise, a number of real estate developers have gone out of business. Therefore, it is important to study and understand the business strategies applied by the SME entrepreneurs in the industry who have been able to succeed and prosper in such competitive market condition. The objectives of the study were (1) To study the problems and limitations in operating small and medium real estate development businesses; (2) To determine the main business pressures that lead to the change in the business; (3) To study the business strategies applied by successful SMEs; (4) To define which procedure are useful in adapting various business strategies. The study participants were divided into 2 groups- small and medium size businesses as determined by their sales revenue. Those in the small business category had sales below 300 million baht while medium size business had sales of 300-500 million baht. Three samples from each category were selected specifically by criteria based on the marketing information, sales records and specialists. The study was conducted from 2006-2011.

The study revealed that SMEs experienced most difficulty in market expansion, financing, and labor issues respectively. External factors that lead businesses to change derive from issues concerning customers and competitors in the business which are mainly large scale companies. Financing and labor costs are significant factors impacting these businesses. SMEs have adopted strategies to deal with problems as well as external forces. The main strategies employed by real estate entrepreneurs can be divided into three categories. First, marketing related strategies; SMEs tend to develop projects in which they have both market and product expertise. Secondly, small and medium entrepreneurs focus on efficiency in management practices in order to limit organization size by outsourcing jobs which are less important or for which they have less expertise. They also apply internal marketing strategies. Thirdly, in terms of finance, SMEs use their own equity as the main source of financing, while developing a reliable debt payment plan in order to gain credits from financial institutions. The program to apply these strategies follows a VISION-PLAN-REALIZE-REVISE-IMPROVE-CONTINUE procedure.

In order to succeed in the market, small and medium businesses must develop products and locations that they understand in close conjunction with customers in order to foster good client relationships. Moreover, SMEs must rely mostly on their own financial resources together with partial loans from institutions. Also, owners, as leaders of the organization, must develop their insights and pursue them consistently by expanding their knowledge of the market and their products, and by improving financial management plans and organizational efficiency to maintain the company's viability. Finally, SMEs must develop marketing strategies which consider their own and competitors' strengths and weaknesses to respond dynamically to market conditions. This will help them avoid the extreme risk which is so harmful to SMEs.

Department : .....Housing..... Student's Signature .....  
Field of Study : ..Real Estate Development... Advisor's Signature .....  
Academic Year : .....2011..... Co-advisor's Signature .....

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	4
ขอบเขตงานวิจัย.....	4
นิยามศัพท์.....	5
วิธีดำเนินการวิจัย.....	6
ข้อจำกัดงานวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม.....	8
ปัจจัยและแรงกดดันที่กระทบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม.....	11
กลยุทธ์ทางธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	28
การศึกษาข้อมูล.....	28
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	28
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
กรอบงานวิจัย.....	32
วิธีดำเนินการวิจัย.....	33

	หน้า
บทที่ 4 สรุปผลการศึกษางานวิจัย.....	34
บทที่ 5 อภิปรายผลและเสนอแนะ.....	64
รายการอ้างอิง.....	75
ภาคผนวก.....	77
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	84

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	กลุ่มประชากร.....	6
2.1	หลักเกณฑ์กำหนดขนาดธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม.....	9
3.1	หลักเกณฑ์กำหนดขนาดธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม.....	28
3.2	อันดับพื้นที่และสินค้าที่มีอัตราขายสูงสุด.....	29
3.3	กลุ่มประชากร.....	30
3.4	กรอบงานวิจัย.....	32
4.1	ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม.....	53
4.2	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม.....	53
4.3	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการตามระดับราคาสินค้า.....	54
4.4	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการตามลักษณะการพัฒนาที่ดิน..	54
4.5	ปัจจัยและแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัวทางธุรกิจ.....	55
4.6	เปรียบเทียบปัจจัยและแรงกดดันตามขนาดของธุรกิจ.....	56
4.7	เปรียบเทียบปัจจัยและแรงกดดันตามระดับราคาสินค้า.....	57
4.8	เปรียบเทียบปัจจัยและแรงกดดันตามลักษณะการพัฒนาที่ดิน.....	58
4.9	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม.....	59
4.10	การพัฒนาสินค้าและทำเลที่เชี่ยวชาญ.....	59
4.11	การสร้างความแตกต่าง.....	61
4.12	การบริหารงานภายใน.....	62
5.1	เปรียบเทียบกลยุทธ์รายใหญ่-กลาง-ย่อม.....	70



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี 2553.....	2
1.2	สัดส่วนนิติบุคคลจดทะเบียนใหม่ ปี 2553.....	2
1.3	สัดส่วนการจดทะเบียนกิจการ ปี 2553.....	3
2.1	แรงกดดัน 5 ประการ.....	14
3.1	วิธีดำเนินงานวิจัย.....	33
4.1	ทำเลที่เชี่ยวชาญของผู้ประกอบการแต่ละราย.....	60
4.2	การสร้างความแตกต่างของสินค้าของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม.....	61
5.1	แสดงต้นทุนและค่าก่อสร้าง.....	67
5.2	การอภิปรายผลตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ.....	70
5.3	กระบวนการปรับกลยุทธ์ที่ได้รับการเสนอแนะ.....	72

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจขนาดกลางและย่อม (SMEs) นั้นนับว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัว ในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูการผลิตเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาทำงานทำในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการ วิสาหกิจในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป<sup>1</sup>

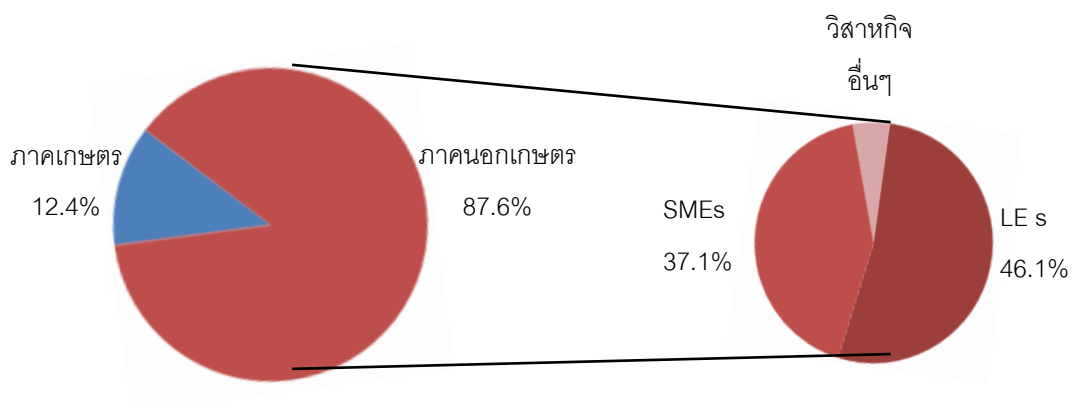
ทั้งนี้เมื่อกล่าวโดยสรุปธุรกิจ SMEs มีความสำคัญทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมดังนี้

1. ช่วยการสร้างงาน
2. สร้างมูลค่าเพิ่ม
3. สร้างเงินตราต่างประเทศ
4. ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ
5. เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์
6. ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม
7. เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ

จากสถิติของกระทรวงพาณิชย์ ณ ปีพ.ศ.2553 พบว่าจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทยเป็น SMEs ประมาณ 99.5% ซึ่งมีประมาณ 2,000,000 ราย อย่างไรก็ตามกลุ่มที่ขับเคลื่อนรายได้และผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศที่แท้จริงกลับเป็นกลุ่มธุรกิจรายใหญ่ซึ่งมีเพียงประมาณ 2,000 ราย ทั้งนี้ SMEs กลับมีความเกี่ยวข้องกับคนและอัตราการจ้างงานมากกว่าซึ่งธุรกิจขนาดกลางและย่อมนั้นรองรับการจ้างงานประมาณ 70% ในด้านการตลาดการผลิตของ SMEs ส่วนใหญ่จะขายในประเทศ 70% ส่งออก 30% ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตลาดของ SMEs ส่วนใหญ่อยู่ภายในประเทศ

---

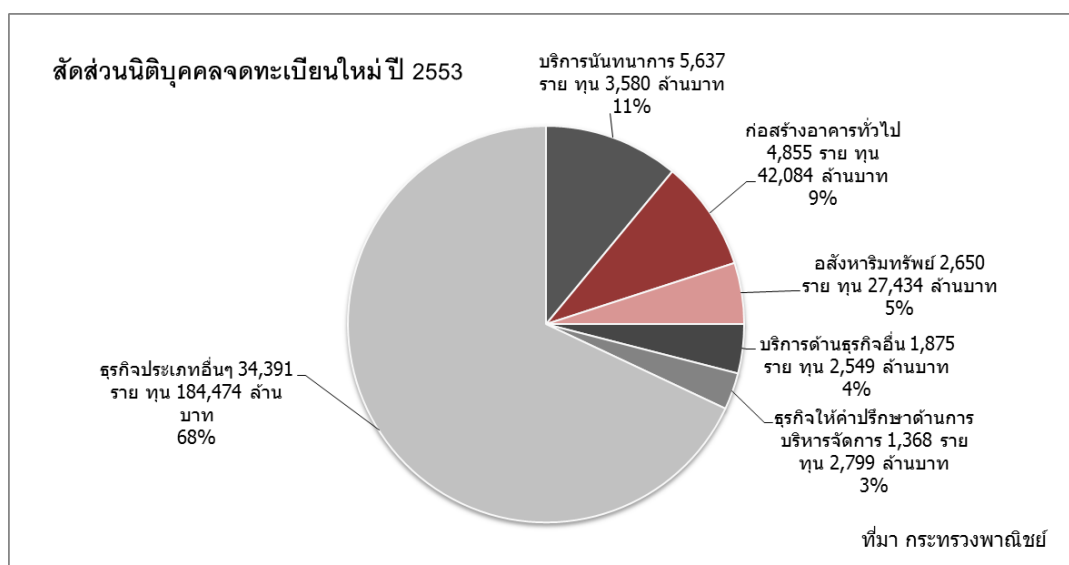
<sup>1</sup> สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม. องค์ความรู้ทั่วไป. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา <http://ismed.or.th> [2554, กันยายน 23].



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ภาพที่ 1.1 โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี 2553

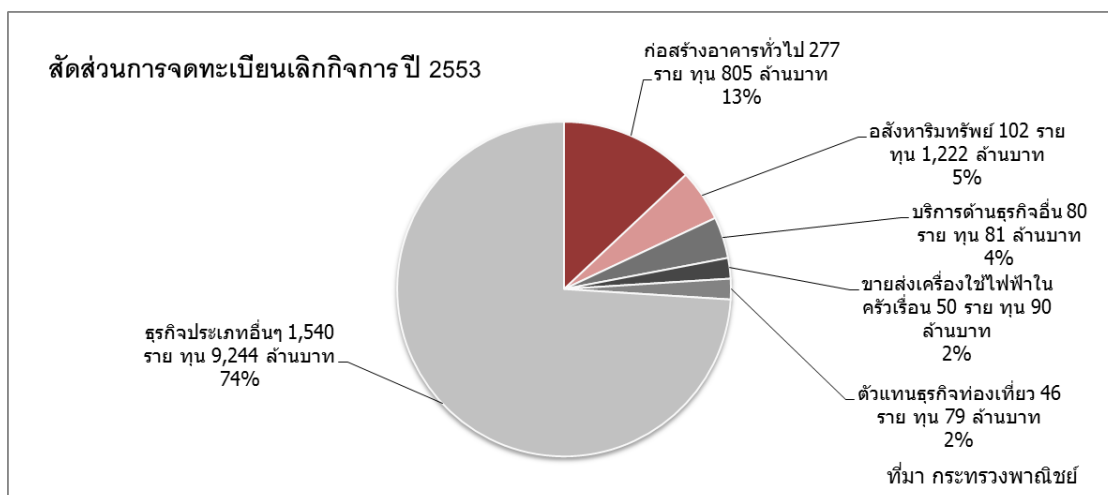
ทั้งนี้ ธุรกิจ SMEs ที่อยู่ในภาคบริการอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง นับได้ว่าเป็นสัดส่วนใหญ่ของจำนวนผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อยทั้งหมดในประเทศ และมีมูลค่าจดทะเบียนสูงสุด โดยเมื่อพิจารณาจากรายงานสถิติจดทะเบียนนิติบุคคลปี 2553<sup>2</sup> ซึ่งเป็นปีที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคลสูงสุดในรอบ 99 ปี พบว่านิติบุคคลจัดตั้งใหม่ในปี 2553 จำนวน 50,776 ราย เป็นธุรกิจก่อสร้างอาคารทั่วไป 4,855 ราย (9%) เป็นทุนจดทะเบียนรวม 42,984 ล้านบาทและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2,650 ราย (5%) รวมเป็นทุนจดทะเบียนถึง 27,434 ล้านบาท



ภาพที่ 1.2 สัดส่วนนิติบุคคลจดทะเบียนใหม่ ปี 2553

<sup>2</sup> พัฒนาธุรกิจการค้า, กรม. กระทรวงพาณิชย์. ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคล ประจำปี 2553. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา <http://www.moc.go.th>. [2554, กันยายน 20]

เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นธุรกิจที่มีผลตอบแทนค่อนข้างสูงและรวดเร็วกว่าธุรกิจประเภทอื่น จึงทำให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม การทำธุรกิจพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีกระบวนการซับซ้อน<sup>3</sup> จึงทำให้มีการเลิกกิจการไปในแต่ละปีมากเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม



ภาพที่ 1.3 สัดส่วนการจดทะเบียนเลิกกิจการ ปี 2553

นอกจากนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเลิกกิจการของผู้ประกอบการพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ ยังอาจเกี่ยวข้องกับภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น นโยบายรัฐและกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดมากขึ้นทั้งจากภาครัฐและสถาบันการเงินสำหรับผู้ประกอบการรายย่อย ไปจนถึงการกดดันจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศและของโลก และที่สำคัญคือการเข้ามาเล่นในตลาดขนาดเล็กและตลาดต่างจังหวัดของผู้ประกอบการรายใหญ่ และผู้ประกอบการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์<sup>4</sup>

ทั้งนี้ ตั้งแต่ภาวะเศรษฐกิจปี 2551 ซึ่งมีแรงกดดันต่อธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะประเภทที่อยู่อาศัยสูง มีผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อมหลายรายที่ล้มเลิกกิจการไป ถึงกระนั้นก็มีผู้ประกอบการที่สามารถยืนหยัดฝ่าวิกฤตและสภาวะการแข่งขันที่ปวก และสามารถพัฒนากิจการให้เจริญก้าวหน้าขึ้นได้อย่างยั่งยืน

จึงเป็นที่มาของงานวิจัยนี้ ที่ต้องการศึกษาถึงกลยุทธ์และแนวทางในการปรับตัวของผู้ประกอบการดังกล่าว ที่ทำให้สามารถดำรงอยู่ สามารถผ่านมรสุมและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์และเป็นแนวทางแก่ผู้ประกอบการรายอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลดีต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไปจนถึงเศรษฐกิจในประเทศในองค์รวมได้ด้วย

<sup>3</sup> ประทีป ตั้งมติธรรม. เคล็ด(ไม่)ลับ การบริหาร+การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์, 2548.

<sup>4</sup> สัมภาษณ์ ดร.ไพโรจน์ สุขจัน, นายกษมาคมกรายและการตลาดอสังหาริมทรัพย์, หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับ 03 มี.ค.

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม
2. ศึกษาปัจจัยและแรงกดดันสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมมีการปรับตัวทางธุรกิจ
3. ศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2549
4. ศึกษากระบวนการและขั้นตอนในการปรับตัวทางธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม

## 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

### ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการมุ่งเน้นศึกษา กลยุทธ์และการปรับตัวของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม โดยมีขอบเขตดังนี้

1. เป็นธุรกิจที่มียอดขาย ไม่เกิน 300 ล้านบาทสำหรับขนาดย่อม และ 300-500 ล้านบาท สำหรับขนาดกลาง
2. มีพื้นที่อยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล
3. เป็นธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยเป็นหลัก
4. มีผลประกอบการที่ดีและมีความเติบโตของธุรกิจต่อเนื่อง ในช่วง 5 ปี

### ขอบเขตด้านช่วงเวลาที่ศึกษา

ศึกษาตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2549-2554

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

-ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม  
 -ศึกษาปัจจัยและแรงกดดัน ที่มีผลต่อการปรับตัวทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม ในรอบ 5 ปี

-ศึกษากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ ทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติงาน โดยจะให้น้ำหนักการศึกษาที่ระดับองค์กรและระดับธุรกิจเป็นสำคัญ

-ศึกษากระบวนการในการปรับตัวทางธุรกิจ

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

### กลยุทธ์ธุรกิจ

Ohmae (1982)<sup>5</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า "กลยุทธ์ คือ การหาแนวทางให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งชั้น อย่างมี ประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไข ของ ทรัพยากรที่มีอยู่" เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การจำแนก กลยุทธ์ตาม ระดับและขอบเขต การดำเนินงานขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. **กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์กร (Corporate Strategy)** เป็นการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ปกติกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะมีขอบเขตรอบคลุมระยะเวลาและทั่วทั้งองค์กร โดยที่กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นตัวชี้เฉพาะว่าองค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไรและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคตขององค์กร
2. **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** จะมีขอบเขตที่จำกัดว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร โดยในระดับธุรกิจนั้นจะมุ่งความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจมากกว่า ในแต่ละอุตสาหกรรมกลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนด โดย "ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head , BU Head)" เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business Unit , BU) ของแต่ละผู้บริหารสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ(Mission) และวัตถุประสงค์(Objective)
3. **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** จะได้รับการกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ และทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีการสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ โดยรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะ หน้าที่ที่ประสบ ความสำเร็จภายใต้ช่วงระยะเวลาที่แน่นอน

<sup>5</sup> วิศวกรนิเวศศาสตร์ชาวญี่ปุ่น ได้รับการยอมรับว่าเป็นปรมาจารย์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Guru) คนเดียวของ เอเชีย นอกจากนี้เขายังได้รับการกล่าวถึงจาก บุคคลทั่วไปว่าเป็น "นายกลยุทธ์ (Mr. Strategy)" จากงานเขียนชื่อ "The Mind of the Strategist (1982)"

## 1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยวิธีค้นหาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวางแผนการวิจัยและการออกแบบแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน

- 1.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิเคราะห์องค์การ
- 1.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ SMEs
- 1.3 เอกสารที่เกี่ยวกับการวางกลยุทธ์และปรับตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- 1.4 เอกสารที่เกี่ยวกับกระบวนการปรับตัวทางธุรกิจ

### 2. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างมีโครงสร้าง โดยมีกลุ่มประชากรเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยการคัดเลือกจากรายชื่อผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยจากเว็บไซต์ จากนั้นเปรียบเทียบกับข้อมูลทางการตลาดจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์เพื่อกำหนดขอบเขตด้านทำเลของโครงการ และข้อมูลทางการเงินของบริษัทจากกระทรวงพาณิชย์

จากนั้นเนื่องจากความยากลำบากในการเข้าถึงข้อมูลจึงใช้การเลือกจำนวนกลุ่มประชากรแบบเฉพาะเจาะจง โดยได้รับการคัดเลือกจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคการแนะนำต่อเนื่องโดยผู้เชี่ยวชาญด้วย

โดยกลุ่มประชากรในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง 3 ราย และขนาดย่อม 3 ราย ตามขอบเขตประชากร เพื่อตอบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โดยสรุปรายชื่อประชากรดังนี้

ธุรกิจขนาดย่อม			
ชื่อบริษัท	ปีที่ก่อตั้ง	ทุนจดทะเบียน	ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)
บจก. บิ๊ก ทรี แอสเสท	2529	30,000,000	250
บจก. ภัทริดา พร็อพเพอร์ตี้	2533	40,000,000	180
บจก. แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป	2546	5,000,000	200
ธุรกิจขนาดกลาง			
ชื่อบริษัท	ปีที่ก่อตั้ง	ทุนจดทะเบียน	ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)
บจก. พรุ่งเรือง พร็อพเพอร์ตี้	2543	75,000,000	400-500
บจก. บ้านรื่นฤดี	2535	40,000,000	300
บจก. พีวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลดิ้ง	2541	58,500,000	400

ตาราง 1.1 กลุ่มประชากร

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้างต้นมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบและสรุปผล เพื่อหาข้อเสนอแนะและแนวทางดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม

#### 1.6 ข้อจำกัดงานวิจัย

เนื่องจากการเลือกกลุ่มประชากรแบบเฉพาะเจาะจง (Proposive Sampling) ดังนั้นผลการศึกษาที่ได้จึงเป็นเฉพาะกรณีและอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรทั้งหมดได้

#### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสำหรับขนาดกลาง-ย่อมได้
2. เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าใจและตระหนักถึงปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจสำหรับขนาดกลาง-ย่อม
3. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการให้สามารถเข้าใจและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจสำหรับขนาดกลาง-ย่อม
4. เพื่อให้ผู้ประกอบการได้ทบทวนถึงกระบวนการและขั้นตอนในการปรับตัว
5. เพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสำหรับขนาดกลาง-ย่อมนำไปทบทวนข้อมูลเพื่อการวางนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรม แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ดังนี้

- 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่กระทบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม
- 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม

##### 2.1.1 นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)<sup>1</sup>

SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า "วิสาหกิจ (ธุรกิจ) ขนาดกลางและขนาดย่อม"

สำหรับความหมายของวิสาหกิจ (Enterprises) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
2. กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
3. กิจการบริการ (Service Sector)

ลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

1. กิจการการผลิต : ขนาดกลาง ไม่เกิน 200 ล้านบาท ขนาดย่อม ไม่เกิน 50 ล้านบาท
2. กิจการบริการ : ขนาดกลาง ไม่เกิน 200 ล้านบาท ย่อม ไม่เกิน 50 ล้านบาท
3. กิจการการค้า : (ค้าส่ง) กลาง ไม่เกิน 100 ล้านบาท ย่อม ไม่เกิน 50 ล้านบาท  
(ค้าปลีก) กลาง ไม่เกิน 60 ล้านบาท ย่อม ไม่เกิน 30 ล้านบาท

---

<sup>1</sup> สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม. องค์ความรู้ทั่วไป. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา <http://ismed.or.th>. [2554, กันยายน 23]

## การประยุกต์แนวคิดสู่งานวิจัย

ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นทั้งในด้านต้นทุนและสินทรัพย์ถาวรอย่างมีนัยยะ รศ.มานพ พงศทัต ผู้เชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์จึงได้ให้นิยามของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยโดยใช้เกณฑ์ยอดขายไว้ในเอกสารประกอบการเรียนของภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไว้ว่า ธุรกิจขนาดกลาง จะมียอดขายที่ 100-500 ล้านบาทต่อปี และขนาดย่อมยอดขายไม่เกิน 100 ล้านบาทต่อปี

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์สำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั่วประเทศ ดังนั้นในการศึกษาขอเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งมีต้นทุนที่ดินที่สูงกว่า จึงจำเป็นต้องมีการปรับเพื่อความเหมาะสม ดังนี้

-ธุรกิจขนาดย่อม ยอดขายต่อปี ไม่เกิน 300 ล้านบาท

-ธุรกิจขนาดกลาง ยอดขายต่อปี ระหว่าง 300-500 ล้านบาท

ทั้งนี้ ในการศึกษาครั้งนี้จะยึดถือนิยามดังกล่าวเป็นสำคัญ

ผู้นิยาม	หลักเกณฑ์ที่ใช้	S	M
พ.ร.บ.ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	50	200
	การจ้างงาน	25	50
MAI Stock Exchange (ก.ล.ต.)	ทุนชำระแล้วเฉพาะหุ้นสามัญ (ล้านบาท)		20
	มูลค่าราคาตลาดของหลักทรัพย์ Market Cap		1,500
เอกสารประกอบการสอน รศดร.มานพ พงศทัต	ยอดขายต่อปี (ล้านบาท)	<100	100-500
เกณฑ์ที่ใช้ศึกษาสำหรับเขตกรุงเทพฯ	ยอดขายต่อปี (ล้านบาท)	100-300	300-500

ตาราง 2.1 หลักเกณฑ์กำหนดขนาดธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม

### 2.1.2 ปัญหาและข้อจำกัดของ SMEs ในภาพรวม

จากการศึกษาธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Bank)<sup>2</sup> พบว่าธุรกิจขนาดกลางและย่อมมักประสบปัญหาและมีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจดังนี้

1. **ปัญหาด้านการตลาด SMEs** ส่วนใหญ่มักจะมุ่งตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะในท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ แต่ยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้าทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น

<sup>2</sup> ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. มุมความรู้ SME. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา <http://www.smebank.go.th>. [2554, กันยายน 22]

2. **ขาดแคลนเงินทุน SMEs** มักประสบปัญหาการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุน หรือขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากขาดระบบบัญชีที่น่าเชื่อถือและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

3. **ปัญหาด้านแรงงาน** แรงงานที่ทำงานใน SMEs จะมีปัญหาการเข้าออกสูง ทั้งระดับปฏิบัติงาน และระดับบริหาร กล่าวคือ เมื่อมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในองค์กร ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ซึ่งอาจมีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของบุคลากรไม่ สม่่าเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้าได้

4. **ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต** โดยทั่วไป SMEs มักใช้เทคนิคการผลิตที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อนนักเนื่องจากการลงทุนต่ำ ประกอบกับการที่ผู้ประกอบการและพนักงานขาดความรู้ พื้นฐานที่รองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

5. **ข้อจำกัดด้านการจัดการ SMEs** มักขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบ เนื่องจากมักใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนถูกเรียนผิดเป็นหลัก หรืออาศัยบุคคลใน ครอบครัว เช่น ญาติพี่น้องมาช่วยงานการบริหารภายใน ซึ่งในการดำเนินงานลักษณะนี้แม้จะมี ข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง (หากธุรกิจไม่ใหญ่นัก) แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการ บริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาเกิดขึ้นได้

6. **ปัญหาการเข้าถึงบริการการส่งเสริมของรัฐ** มีผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมเป็นจำนวนมากที่เป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้านผลิตในลักษณะโรงงาน ท้องแถวไม่มีการจดทะเบียนพาณิชย์หรือทะเบียนการค้า หรือการปิดบริษัทบ่อยๆ ดังนั้นกิจการ โรงงานเหล่านี้ จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ เนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้อง เกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม หรือรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตาม กฎหมาย นอกจากนี้ในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนก็เช่นเดียวกัน แม้ว่ารัฐจะได้ลดเงื่อนไขขนาด เงินทุนและการจ้างงาน เพื่อจูงใจให้ SMEs แต่ก็มีผู้ประกอบการขนาดย่อมเพียง 8.1 % เท่านั้นที่มี โอกาสได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐ

7. **ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์การภาครัฐและเอกชน** การส่งเสริม พัฒนา SMEs ที่ผ่านมาได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการค้าส่งออก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การลงทุนบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

หอการค้าไทย สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคมการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ใด ๆ หนึ่งก็ตาม เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงานดังกล่าว เช่น ในเรื่องบุคลากร งบประมาณ จำนวนสำนักงานสาขาภูมิภาคการให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ จึงไม่อาจสนองตอบได้ทั่วถึง และเพียงพอ

**8. ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล** เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น SMEs โดยทั่วไปจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด ฯลฯ

### การประยุกต์แนวคิดสู่งานวิจัย

จากการศึกษาลักษณะปัญหา และข้อจำกัด ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมในภาพรวม จึงนำมาสู่การตั้งข้อสังเกตและสมมติฐานในการนำมาประยุกต์ใช้กับกรณีธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการจริงโดยการสัมภาษณ์ โดยผลที่ได้ อาจมีความเหมือน แตกต่าง หรือข้อมูลเพิ่มเติมจากการศึกษาในกรณีทั่วไปได้

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยและแรงกดดันทางธุรกิจที่กระทบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม

### 2.2.1 แรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจ SMEs

จากการวิเคราะห์แรงกดดันของธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมขององค์กรส่งเสริมธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม พบว่า "แรงกดดัน 4 C" เป็นแรงกดดันหลักที่ทำให้ ธุรกิจ SMEs เกิดการปรับตัวครั้งใหญ่<sup>3</sup> ดังนี้

1. **Customer** (ลูกค้า) เป็นแรงกดดันที่เกิดขึ้นเมื่อลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลาย มีการเรียกร้องที่ไม่รู้จบ โดยตลาดเป็นผู้ซื้อและมีสินค้าในตลาดมากมายหรือเมื่อลูกค้าได้ยินสินค้าใหม่หรือมีสิ่งใหม่ที่ไม่ซ้ำซาก ซึ่งอาจรวมถึงราคาที่ดึงดูดใจด้วย ดังนั้น SMEs ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ทันการณ์ โดยมีการวิเคราะห์ลูกค้าอยู่เสมอ
2. **Competition** (การแข่งขัน) คือแรงกดดันที่เกิดจากสภาพการแข่งขันในตลาดเสรี นอกจากจะเพิ่มทั้งจำนวนและขนาดแล้ว คู่แข่งจะมีทั้งสินค้าจากผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศ SMEs จึงต้องสำนึกและระวังเสมอว่า คู่แข่งนั้นสามารถผลิตสินค้าที่ดีกว่า ถูกกว่า และ

<sup>3</sup> สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม. องค์กรความรู้ทั่วไป. [ออนไลน์]. 2554.

ให้บริการได้รวดเร็วกว่า เพื่อที่จะได้มีการตื่นตัวและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มากกว่านั้น จะต้องพยายามรักษาสถานลูกค้าเดิมและสร้างสรรค์ฐานลูกค้าใหม่ด้วย

3. **Cost** (ต้นทุน) การลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction) เป็นเรื่องที่ SMEs ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากต้นทุนการผลิตหรือการก่อสร้างสูง ราคาขายของสินค้าหรือบริการก็จะสูงไปด้วยทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันไปได้ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรลดลงไปด้วย อย่างไรก็ตามก็ต้องคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าควบคู่ไปเช่นเดียวกัน
4. **Crisis** (วิกฤติ) คือแรงกดดันที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เป็นเหตุเฉพาะหน้าที่ไม่สามารถรู้ล่วงหน้า ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีการเตรียมความพร้อมไว้สำหรับเหตุการณ์ร้ายแรงที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน ซึ่งจะเป็นการป้องกันล่วงหน้าว่าจะแผนการเพื่อความอยู่รอดอย่างไร มากกว่านั้น ยังเป็นการปรับตัวและยืดหยุ่นตามวิกฤติเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีและเร็วทันท่วงที ดังนั้น การที่มีจิตนึกในการจัดการวิกฤติการณ์(Crisis Management) จะสอนให้เป็น "นักป้องกัน" มากกว่าการเป็น "หน่วยกล้าตาย"

### การประยุกต์แนวคิดสู่งานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้จะนำแนวความคิดนี้มาเป็นแนวทางในการหาแรงกดดันในการปรับตัวทางธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม โดยจะมีการวิเคราะห์แต่ละปัจจัยออกไปในรายละเอียด ด้วยข้อมูลจากผู้ประกอบการจริง

1. Customer ศึกษาความต้องการที่อยู่อาศัยและพฤติกรรมของลูกค้าที่ส่งผลต่อการออกแบบสินค้า รวมถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ
2. Competition ศึกษาการแข่งขันจาก
  - ผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเดียวกัน
  - ผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่
  - ผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากต่างประเทศ จากการเปิดเสรีการค้าอาเซียน(AEC)
3. Cost ศึกษาแรงกดดันด้านราคาและกลยุทธ์ในการลดต้นทุนในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ เช่น การก่อสร้าง, การบริหาร, การโฆษณา
4. Crisis ศึกษาแรงกดดัน แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาจากวิกฤติต่างๆ ที่ส่งผลต่อธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เช่น วิกฤติเศรษฐกิจ, วิกฤติอุทกภัย เป็นต้น

## 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT analysis: จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน(Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค(Threat) เพื่อเป็นการตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โอกาสจากปัจจัยภายนอก และปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้<sup>4</sup>

- S(Strength) : เป็นการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน(Potential Strengths and competitive capabilities)
- W(Weakness) : จุดอ่อนด้านทรัพยากร และความเสียเปรียบทางการแข่งขัน (Potential resource weakness and competitive deficiencies)
- O(Opportunities) : โอกาสของบริษัทที่มีศักยภาพ(Potential company opportunities)
- T(Threats) : ภัยคุกคามต่อองค์กร (Potential threats to company well-being)

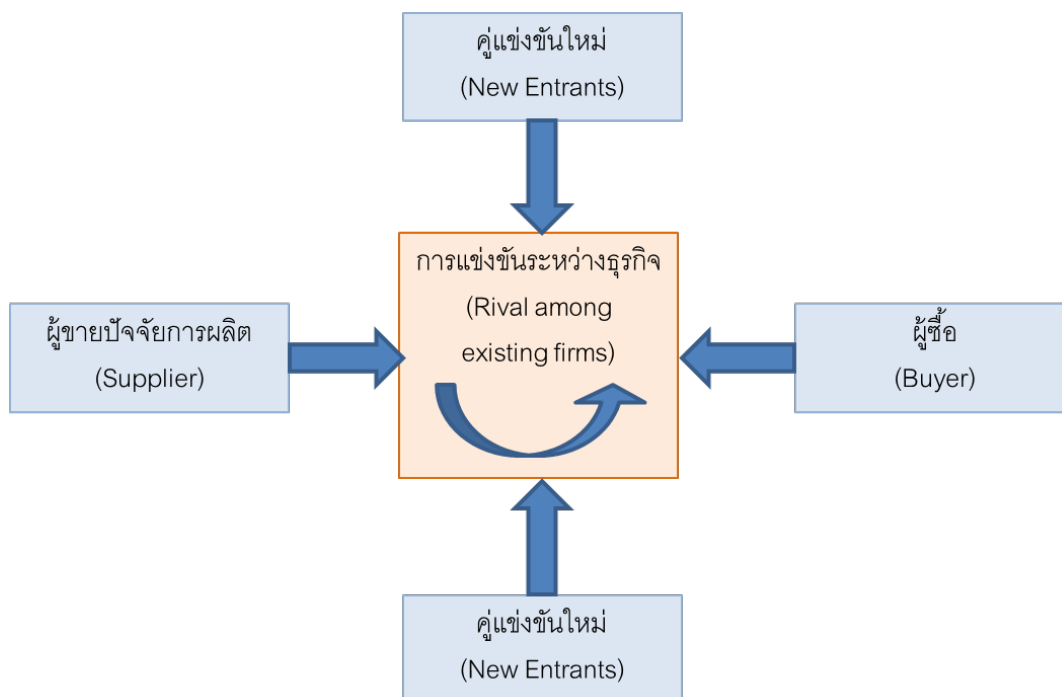
### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน(Competitive Environment) ซึ่งนายไมเคิล พอร์เตอร์ได้พัฒนาโมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันดังนี้<sup>5</sup>

- อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด(The Threat of New Entrants to the market)
- อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต(The bargaining power of the firm's suppliers)
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ(The bargaining power of buyers)
- อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้(The threat of substitute products)
- การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น(The intensity of rivalry among competing firm)

<sup>4</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, อองอาจ ปทะวนิช, นพพล ศรีวระมย์, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ชวลิต ประภาวนนท์ และพรพิมล วิริยะกุล, การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546), หน้า 128-130.

<sup>5</sup>Porter, M. E. *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.



ภาพที่ 2.1 แรงกดดัน 5 ประการ

### 2.3.3 การวางกลยุทธ์ธุรกิจด้วย TOWS Matrix

เมื่อวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของโครงการจากปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว สามารถนำแต่ละองค์ประกอบนั้นมาวางกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมจุดแข็งลดจุดอ่อนได้ด้วยวิธี TOWS Matrix<sup>6</sup> กล่าวคือ

- SO คือการวางกลยุทธ์ ด้วยการนำจุดแข็งจากภายในร่วมกับโอกาสจากภายนอก
- ST คือการวางกลยุทธ์ ด้วยการนำจุดแข็งภายในเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก
- WO คือการวางกลยุทธ์ ด้วยการนำโอกาสจากปัจจัยภายนอกเพื่อชดเชยจุดอ่อนภายใน
- WT คือการวางกลยุทธ์ ด้วยการลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุดและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

<sup>6</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, อองอาจ ปทะวณิช, นพพล ศรีระมย์, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ขวลิต ประภาวนนท์ และพรพิมล วิริยะกุล, การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546), หน้า 61.

### 2.3.4 กลยุทธ์สู่การอยู่รอดในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์<sup>7</sup>

1. **กลยุทธ์การซื้อที่ดินให้ได้ต้นทุนต่ำ แต่ทำเลดี** : กลยุทธ์การจัดซื้อที่ดินถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มาโดยตลอด การซื้อที่ดินที่มีศักยภาพดีแม้ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจยังสามารถนำที่ดินนั้นออกขายเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนได้ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ประสบความสำเร็จเจ้าของมักจะลงมาตัดสินใจเรื่องการซื้อที่ดินเอง เพราะการให้ผู้ได้บังคับบัญชาซื้อโอกาสจะได้ที่ดินแพงหรือปัญหาการทุจริตอาจเป็นไปได้สูง อาจมีกรณียกเว้นในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบการจัดหาที่ดินที่ดีบางแห่งที่มีทีมจัดซื้อที่ดินเฉพาะ โดยเจ้าของบริษัทไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเอง เช่น ในกรณีเป็นอสังหาริมทรัพย์แนวราบในย่านชานเมืองที่ต้องใช้ที่ดินเยอะ บริษัทใหญ่มักจะใช้บริษัทลูกหรือตัวแทนในรูปบุคคลเป็นคนติดต่อจัดหาและเจรจาซื้อที่ดินจากเจ้าของหลายๆ ราย มารวมกันเป็นที่ดินแปลงใหญ่ โดยเฉลี่ยราคาให้ได้ราคาในระดับที่จะพัฒนาเป็นโครงการขายได้ เช่น ที่ดินที่ไม่มีทางเข้าออกด้านในก็จะเจรจาให้ได้ราคาต่ำมากๆ แต่ยอมจ่ายสูงสำหรับที่ดินติดถนนเพื่อใช้เป็นทางเข้าออกเพียงแปลงเล็กๆ

2. **กลยุทธ์การบริหารการก่อสร้าง** : การก่อสร้างนับได้ว่าเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การได้ผู้รับเหมาไม่ดีหรือบริษัทคุมงานก่อสร้างที่ไม่ดีจะมีปัญหาเกี่ยวกับค่าในต่อนโอนกรรมสิทธิ์บ้านและมีปัญหาตามมาภายหลังอีกมากจนอาจเสียชื่อเสียงได้ เนื่องจากมีคุณภาพงานของสิ่งปลูกสร้างเดิมเป็นหลักฐานอยู่ การบริหารงานก่อสร้างให้ได้คุณภาพขณะที่มีต้นทุนต่ำจึงเป็นอีกกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ยิ่งสามารถสร้างได้เร็วกว่าคู่แข่งยิ่งช่วยลดต้นทุนทางการเงินของบริษัท

3. **กลยุทธ์การบริหารงานภายใน (work flow)** : ประสิทธิภาพการบริหารภายในองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพราะระบบงานนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการขาย การชำระเงินค่างวดของลูกค้าก่อนโอนและกำหนดการโอนกรรมสิทธิ์ควรมีความสัมพันธ์กับแผนงานก่อสร้าง โดยเมื่อการก่อสร้างคืบหน้าบริษัทก็ต้องชำระค่าก่อสร้างเป็นงวดๆ ให้กับผู้รับเหมา เงินที่ชำระควรจะไปสัมพันธ์กับเงินกู้และเงินดาวน์ของลูกค้า นอกจากนี้ในกรณีที่ลูกค้าขอเปลี่ยนแปลงแบบหรือวัสดุระหว่างการก่อสร้างก็จะมีผลกระทบต่อระบบการทำงาน ส่งผลทำให้การก่อสร้างล่าช้า การโอนล่าช้า ต้นทุนบริษัทจะสูงขึ้น

การไหลเวียนของข้อมูลแต่ละฝ่ายในองค์กรและประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อยู่รอดหรือล้มเหลว ผู้ประกอบการหลายราย เมื่อเริ่มต้นทำธุรกิจเล็กๆ บริหารแต่โครงการเดียวอาจยังไม่พบปัญหา แต่เมื่อพัฒนาหลายโครงการพร้อมๆ กัน โดยไม่มีระบบการจัดการที่ดี อาจประสบปัญหาไม่สามารถก่อสร้างให้

<sup>7</sup> วิทวัส รุ่งเรืองผล, Real Estate Real Marketing, โฮมบายเออร์ไกด์, 2554, หน้า 117-121.



แล้วเสร็จได้ตามแผน ขาดเงินทุนหมุนเวียนจนต้องเลิกกิจการในที่สุด บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หลายแห่งยอมลงทุนปรับปรุงระบบการดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ ปกรณ์ พรธนะแพทย์ (2551)<sup>8</sup> ยังได้แนะนำเกี่ยวกับ**กลยุทธ์การบริหารบุคลากร**ภายในองค์กร SMEs ไว้ 9 ประการดังนี้

1. **พัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)** คือการพัฒนาบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์ได้ ตัดสินใจได้ เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีความพร้อมสูงและมีขวัญกำลังใจ
2. **สร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)** ปัญหาเรื่องความสมดุลของการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานปัจจุบันลาออก เนื่องจากพนักงานในยุคปัจจุบันต่างจากยุคก่อน ที่มีความอดทนและดิ้นรนสูงกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการควรปรับสมดุลในระดับที่เหมาะสมเพื่อลดปัญหาอัตราการเข้า-ออกงานของพนักงานรุ่นใหม่
3. **การมีส่วนร่วมและบริหารพนักงานที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Inclusion and Diversity)** เนื่องจากในองค์กรปัจจุบันมีการทำงานร่วมกันของพนักงาน 3 วัย คือ Baby Boomers, Gen X, Gen Y ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร การปรับค่านิยมและวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานต่างวัยสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ด้านอายุแล้ว ด้านเพศ ศาสนา เชื้อชาติ และสิทธิของผู้พิการก็เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงเช่นกัน เพื่อให้องค์กรมีนโยบายในการบริหารความหลากหลายของพนักงาน ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับกฎหมายแรงงานและประเด็นเรื่องสิทธิมนุษยชน
4. **จ้างคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน (Right Skill)** ผู้ประกอบการ SMEs ไม่ควรว่าจ้างบุคลากรที่มีระดับความสามารถต่ำกว่างาน (Underskilled) โดยคาดหวังว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วจะเก่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ควรจ้างผู้มีความสามารถสูงเกินไป (Overskilled) เนื่องจากค่าจ้างสูง หรือเมื่อไม่ได้ค่าตอบแทนเท่าที่ต้องการก็อาจไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้อัตราเข้า-ออกงาน (Turnover) สูงไปด้วย
5. **บริหารจัดการแรงงานให้ถูกกลุ่ม (Managing Solid Citizens)** โดยแบ่งพนักงานออกเป็นกลุ่ม
  - A – ดาวเด่น (Star Performer) ผลงานโดดเด่น จะมีประมาณ 10-20%
  - B – ทั่วไป (Solid Performer) เป็นส่วนใหญ่ของบริษัท มีประมาณ 50-60%
  - C- ต่ำกว่าเกณฑ์ (C-Performers) คุณภาพงานต่ำ ประมาณ 10-20%

<sup>8</sup> ปกรณ์ พรธนะแพทย์, คู่มือธุรกิจ SMEs ตอนกลยุทธ์พิชิตความสำเร็จ เพื่อธุรกิจไร้ขีดจำกัด, สำนักพิมพ์ศิลาไทย, 2553.

โดยกลุ่ม A นั้นมักมีแนวโน้มออกจากงานเพราะถูกซื้อตัวได้ง่าย ในขณะที่ C ก็มักอยู่ในองค์กรได้ไม่นาน องค์กรจึงควรให้ความสนใจกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถปานกลาง แทนที่จะมุ่งพัฒนาแต่เพียงกลุ่มที่มีความสามารถโดดเด่น แต่กลับละเลยพนักงานกลุ่มที่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจทำให้เสียกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นการพัฒนากลุ่มดังกล่าวได้จะทำให้สามารถสร้างผลงานที่มีมาตรฐานได้ดี และเนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ไม่กล้าอดผลงานนัก จึงทำให้มีอัตราการลาออกต่ำกว่า องค์กรจึงได้ผลงานที่ต่อเนื่องมากกว่า

6. การให้รางวัลทันที (Instant Rewards) การให้รางวัลจะสร้างกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้อาจไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเท่านั้น อาจเป็นคำชมเชยหรือของขวัญ แสดงให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของผลงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเป็นแรงจูงใจให้ทุ่มเทกับงานมากขึ้น
7. วัดผลงานบุคลากรรายตัว (Measuring Human Capital) เป็นการช่วยควบคุมต้นทุน โดยการเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถประเมินพนักงานได้อย่างเที่ยงตรง ส่งผลให้เกิดองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์
8. สร้างและบริหารแรงบันดาลใจ (Managing Aspiration) ผู้บริหารทุกระดับควรมีส่วนในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร
9. สร้างระบบให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา (360 Feedback) เป็นการให้บุคลากรทุกส่วนในองค์กรมีการประเมินข้อมูลการทำงาน ทั้งของตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลทุกมิติและสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ในด้านการบริหารองค์กรภายใน Ahmed (2004) ยังได้นำเสนอลักษณะการทำการตลาดภายในองค์กร (Internal Marketing)<sup>9</sup> ไว้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Creating enabling culture) โดยการบริหารให้เกิดพนักงานเกิดความสร้างสรรค์, การร่วมแสดงความคิดเห็น และรับผิดชอบต่อความคิดเห็นนั้นๆ
2. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการว่าจ้างพนักงานใหม่ (Participative Hiring)
3. สร้างความสำนึกของพนักงานต่อองค์กรเมื่อได้รางวัล (Equitable Recognition and Reward)
4. การดูแลพนักงานอย่างสมควรเมื่อเกิดความลำบาก (Fairness during Hard Times)
5. การวางโครงสร้างองค์กรที่ก่อให้เกิดการจัดการอย่างสมบูรณ์และการปรับภายในองค์กร (Good Organization Structure for Total Quality Management (TQM) and Re-engineering)

<sup>9</sup> Internal Marketing เป็นกระบวนการที่ใช้ในการดึงดูด, จูงใจ, และเสริมสร้างพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้ร่วมสร้างประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจแก่ลูกค้า, Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Elsevier, (2004).

4. **การบริหารเงินสด** : การบริหารกระแสเงินสดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์อยู่รอดในภาวะวิกฤติช่วงปี 2540 ตอนเศรษฐกิจมีปัญหา หลายโครงการลูกค้าผัด นัดชำระหรือยอมทิ้งเงินดาวน์ ธนาคารระงับการปล่อยสินเชื่อ หลายบริษัทยอมลดราคาขายลงต่ำกว่าราคาทุนเพื่อเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้กลายเป็นเงินสดมาหมุนเวียนในกิจการและนำมา ก่อสร้างจนเสร็จเพื่อส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์นี้ทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจนี้ได้ ในช่วงปี 2552 ที่สถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อ การบริหารกระแสเงินสดจะเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่จะช่วยให้ธุรกิจยืนยาวอยู่ได้

5. **การมีต้นทุนทางการเงินต่ำ** : ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นกิจการที่ต้องใช้เงินลงทุน จำนวนมาก ดอกเบี้ยจึงเป็นต้นทุนสำคัญของธุรกิจ ผู้ประกอบการที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำกว่า เช่น มีแหล่งเงินกู้จากต่างประเทศ ออกขายหุ้นกู้หรือมีต่างประเทศเข้ามาลงทุน หรือมีที่ดินที่ถือ ครองมานานด้วยต้นทุนต่ำ จะสร้างความได้เปรียบคู่แข่ง ตัวอย่างผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ กลุ่มบริษัทที่ซื้อที่ดินและทุนสนับสนุนมากหรือ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด ที่มี สถาบันการเงินอยู่ในเครือและมีความมั่นคงจนสามารถระดมทุนผ่านการออกหุ้นกู้ที่มีอัตรา ดอกเบี้ยต่ำกว่าการกู้จากสถาบันการเงินในประเทศ

6. **การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ** : ความสัมพันธ์ภายในอาจทำให้บริษัทสามารถ วางแผนการซื้อที่ดินในพื้นที่ที่ภาครัฐมีแผนจะสร้างถนนหรือพัฒนาสาธารณูปโภคได้ก่อนคู่แข่ง อีกทั้งสายสัมพันธ์กับภาครัฐยังช่วยให้สามารถดึงการลงทุนด้านสาธารณูปโภคจากภาครัฐเข้าไปสู่ โครงการหรือบริเวณใกล้เคียงโครงการ ทำให้โครงการของบริษัทมีมูลค่าเพิ่ม ง่ายต่อการทำ การตลาด เช่น โครงการเมืองทองธานี ที่มีทางด่วนลงถึงภายในโครงการทำให้โครงการมีความ คึกคัก กระตุ้นให้เกิดการซื้อหลังจากที่เกิดภาวะซบเซาไปนาน

7. **การสร้างความแตกต่างของสินค้า** : การพัฒนาโครงการที่มีความแตกต่างอย่าง ชัดเจนจากสินค้าที่มีอยู่ในตลาดเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จ เช่น โครงการบ้านกลางเมือง บ้านกลางกรุง ของ บริษัท อาริยา ที่พัฒนาเป็นทาวน์เฮาส์ในเมืองราคาสูง กว่าบ้านเดี่ยวชานเมือง เป็นการสร้างสินค้าใหม่ในตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเทศไทยโดยเฉพาะใน กรุงเทพฯ หรือโครงการคอนโดแนวราบของบริษัทโนเบิล ที่จดทะเบียนทาวน์เฮาส์ในรูปคอนโด แนวราบ และแยกที่จอดรถจากตัวบ้านให้หน้าบ้านกลายเป็นสวนส่วนกลาง เป็นต้น

ปกรณ์ พรรณนะแพทย์ (2551)<sup>10</sup> ยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของธุรกิจ SMEs ไว้เพิ่มเติมดังนี้

### ลักษณะการสร้างความแตกต่าง

1. **เป็นเจ้าของร้านผู้บุกเบิกตลาด** เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่จะให้คุณค่าของการเป็นเจ้าของร้านแรกว่าเป็นต้นตำรับ ซึ่งเชื่อว่าจะมีความเชี่ยวชาญและความรู้ความชำนาญมากกว่า ส่วนผู้เดินตามคือพวกลอกเลียนแบบ นอกจากนี้ผู้บริโภคมักจะจำสินค้าซึ่งเป็นของเจ้าแรกได้ดี ทั้งนี้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการนำเสนอของใหม่ นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อให้มีการยึดครองส่วนแบ่งการตลาดไว้ให้ได้ยาวนานที่สุด
2. **สร้างคุณสมบัติที่แตกต่างจากผู้นำตลาดเดิม** เป็นกลยุทธ์สำหรับ SMEs รายใหม่ที่ต้องการจะช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากรายเดิม ควรจะเป็นการดึงจุดเด่นที่สำคัญมาเพียงเรื่องเดียว และนำเสนอให้เกิดความเข้าใจและการจดจำของผู้บริโภคให้ได้
3. **ใช้ความเป็นมรดกสืบทอดหรือการอ้างอิงแหล่งกำเนิด** สินค้าที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน หรือมีต้นกำเนิดเฉพาะ จะสามารถสะท้อนให้เกิดความน่าเชื่อถือและทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในการเลือก

### ขั้นตอนการสร้างความแตกต่าง

1. ค้นหาเอกลักษณ์ที่โดดเด่น
2. มีข้อมูลสนับสนุนแนวความคิดให้น่าเชื่อถือหรือสามารถบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างนั้นได้ โดยไม่มีข้อสงสัยที่ส่งผลในเชิงลบต่อผลิตภัณฑ์
3. เข้าใจภาพรวมกิจการ ตลาด และความต้องการของผู้บริโภค พร้อมมีข้อมูลของคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม อาจมีการทำวิจัยศึกษาพฤติกรรมและความนิยมของผู้บริโภคควบคู่
4. สื่อสารความแตกต่างนั้นให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ได้ และเข้าไปอยู่ได้จิตสำนึก โดยการสื่อสารที่เข้าใจง่ายผ่านสื่อต่างๆ ตามความเหมาะสม

<sup>10</sup> ปกรณ์ พรรณนะแพทย์, คู่มือธุรกิจ SMEs ตอนกลยุทธ์พิชิตความสำเร็จ เพื่อธุรกิจไร้ขีดจำกัด, สำนักพิมพ์กสิกรไทย,

## รูปแบบของการสร้างความแตกต่าง

### 1. ด้านผลิตภัณฑ์

- รูปแบบและความสวยงาม
- คุณภาพและมาตรฐาน
- คุณลักษณะเด่นเพิ่มเติมจากการใช้งานหลัก
- ความทนทาน
- ความน่าเชื่อถือ/ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้ผลิต
- บรรจุภัณฑ์/ การแต่งห้องตัวอย่าง/ เอกสารการขายและรูป 3 มิติที่สวยงาม

### 2. ด้านการบริการ

- สะดวกในการสั่งซื้อและความรวดเร็วในการบริการ
- การเอาใจใส่ดูแลลูกค้า
- จัดอบรมให้ลูกค้า เพื่อให้ใช้ผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- การให้คำปรึกษาและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า
- การซ่อมบำรุง เพื่อให้ลูกค้าได้ใช้สินค้าที่อยู่ในสภาพดีอยู่เสมอ
- การขนส่งและติดตั้ง/ การเก็บความเรียบร้อยก่อนส่งมอบ/ การแก้ไขข้อบกพร่อง

### 3. ด้านบุคลากร

- ความสามารถ ชำนาญ และความรู้ในการขาย
- ความสุภาพ เป็นมิตร มีมารยาท และเป็นกันเองในการให้บริการ
- การให้บริการที่เสมอต้นเสมอปลาย
- ตอบสนองต่อคำร้องขอของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
- มีการสื่อสารที่ดีโดยให้ข้อมูลที่ชัดเจนและพยายามเข้าใจลูกค้า

### 4. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

- สามารถเข้าถึงสถานที่ขายได้ง่าย
- มีช่องทางจัดจำหน่ายที่หลากหลาย
- แหล่งจำหน่ายสามารถพบได้ในที่ต่างๆ มากกว่าคู่แข่ง

### 5. ด้านภาพลักษณ์

- สัญลักษณ์/ ตราสินค้า ที่มีลักษณะเฉพาะตัว โดดเด่น เหมาะกับประเภทสินค้า
- สีที่มีเอกลักษณ์ เหมาะกับสินค้าและจดจำได้ง่าย
- สโลแกนที่บ่งบอกถึงจุดเด่นได้อย่างชัดเจน
- คุณลักษณะพิเศษ เช่น ความคุ้มค่า, การเป็นเจ้าแรก, ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

8. **กลยุทธ์การบริหารฐานลูกค้า** : การทำการตลาดที่มุ่งเน้นสินค้ากลุ่มมิดเดิลคลาสน์อย่างชัดเจนพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองของลูกค้ากลุ่มดังกล่าวด้วยการทำวิจัยเพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้า การเกาะติดกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มครอบครัวใหม่ที่มองหาบ้านหลังแรกอย่างบริษัท Land & House หรือการจับตลาดของคนรุ่นใหม่ที่มองหาคอนโดเกาะแนวรถไฟฟ้าอย่าง LPN ล้วนเป็นความสำเร็จโดยใช้กลยุทธ์นี้

9. **กลยุทธ์ปรับตัวก่อน เคลื่อนตัวเร็วตามกระแสความนิยม** : กลยุทธ์นี้เป็นการมองแนวโน้มของตลาดแล้วเคลื่อนตัวจากตลาดที่กำลังอิ่มตัว มีการแข่งขันรุนแรงไปสู่ตลาดใหม่ที่มีอัตราการเติบโตดีกว่า การปรับตัวและเคลื่อนไปสู่ตลาดใหม่ได้ก่อนจะสร้างความได้เปรียบคู่แข่ง กลยุทธ์ดังกล่าวเข้ากับแนวคิด Blue Ocean การไม่ยึดติดกับกลุ่มลูกค้าเดิมหรือสินค้าเดิมๆ ทำการปรับเปลี่ยนโครงการที่ขึ้นใหม่ ในแต่ละช่วงเวลาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป็นรอบๆ ช่วยทำให้บริษัทมียอดขายที่ดีและรักษาอัตรากำไรในระดับสูงไว้ได้

10. **กลยุทธ์สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ** : เป็นการทำธุรกิจโดยสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็งและอาศัยจุดแข็งของกันและกัน เช่น ในธุรกิจศูนย์การค้าบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ได้เปรียบคู่แข่งที่มีบริษัทในเครือเซ็นทรัลที่ทำธุรกิจค้าปลีกหลากหลาย ทำให้มีผู้เช่าพื้นที่ในศูนย์การค้าในมืออยู่จำนวนหนึ่งหรือกลุ่ม เมเจอร์ เมื่อขยายธุรกิจมาทำศูนย์บันเทิงครบวงจร (Lifestyle Entertainment Complex) โดยมีโรงภาพยนตร์เป็นตัวดึงดูดสำคัญ ค่าเช่าเมเจอร์ ก็เข้าไปถือหุ้นใหญ่ในบริษัท สยามพิวเจอร์ ซึ่งมีความชำนาญในธุรกิจศูนย์การค้าเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน

### **การประยุกต์แนวคิดสู่งานวิจัย**

จะเห็นได้ว่ากรณีที่ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์จะอยู่รอดและเติบโตได้อย่างเข้มแข็งจะต้องมีกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรืออาจมีหลายกลยุทธ์นำมาใช้ร่วมกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งในธุรกิจ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะนำแนวการวางกลยุทธ์ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในภาพรวมมาเป็นแนวทางการศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้จากผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม นอกจากนี้ยังอาจใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ประกอบการเสนอแนะ ซึ่งอาจเกิดข้อค้นพบใหม่

### 2.3.5. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์<sup>11</sup>

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ถือได้ว่ามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธุรกิจและอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. **มีต้นทุนคงที่ต่ำ แต่ต้นทุนแปรผันสูง** ซึ่งจะตรงกันข้ามกับอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ เพราะโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ต้องลงทุนในการก่อสร้างโรงงานและเครื่องจักรมาก
2. **วัตถุดิบ “ที่ดิน” ไม่เสื่อมค่า** โดยทั่วไป “ที่ดิน” มักมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเพราะความเจริญของสาธารณูปโภคสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
3. **เป็นสินค้าที่มีราคาสูง “ที่อยู่อาศัย”** จะเป็นสินค้าอุปโภคที่แพงที่สุดในชีวิตของคน ในขณะที่เดียวกันในเชิงพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ก็ยังคงเป็นต้นทุนที่สูงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ ดังนั้น เนื่องจากความเป็นสินค้าที่มีราคาสูง จึงเป็นสินค้าที่ขายเปลี่ยนมือยากในยามเศรษฐกิจตกต่ำ (Low Liquidity)
4. **เป็นธุรกิจที่ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง** การผลิตในธุรกิจพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ มักใช้เพียงเทคโนโลยีการก่อสร้างระดับต่ำถึงปานกลาง
5. **การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายจะต้องหาโครงการใหม่อยู่เสมอ** ซึ่งแตกต่างจากการทำโรงงานที่ไม่ต้องย้ายบ่อย ซึ่งในการย้ายที่ตั้งแต่ละโครงการ แต่ละทำเลก็แตกต่างกันไป ทำให้สินค้าที่จะผลิตก็ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย
6. **เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการจำนวนมาก** เนื่องจากดูเหมือนเป็นธุรกิจที่ทำได้ไม่ยากนัก จึงทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เกิดขึ้นนับร้อยนับพันรายต่อปี ในขนาดที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้เครื่องมือและวิธีการที่แตกต่างกัน
7. **เป็นธุรกิจที่มีกระบวนการซับซ้อน** การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์บางประเภทอาจใช้เวลายาวนานนับสิบปี และจำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของกฎหมายต่างๆ จำนวนมาก เช่น จัตุรัสที่ดิน ควบคุมอาคาร ผังเมือง สิ่งแวดล้อม คุ้มครองผู้บริโภค ฯลฯ และต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์จากทั้งการวางผัง ออกแบบ สังคมจิตวิทยา การบริหาร การเงิน การตลาด การปกครอง ฯลฯ ดังนั้น ที่ดูเหมือนง่ายจึงไม่ง่ายอย่างที่คิด โดยจะพบว่ามีผู้ประกอบการที่ขาดทุนและเลิกประกอบกิจการไปเป็นจำนวนมากทุกๆ ปี

<sup>11</sup> ประทีป ตังมดีธรรม, เคล็ด (ไม่) ลับ...การบริหาร+การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์, โรงพิมพ์ เอ็น.พี.สกรีนพริ้นติ้ง, 2548.

### 2.3.6 แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจขนาดย่อม

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม<sup>12</sup> ได้แนะนำผู้ประกอบการขนาดย่อมว่า “ธุรกิจขนาดเล็กน้อยจะต้องฉวยโอกาสจากช่องโหว่ของธุรกิจรายใหญ่ โดยเรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดใหญ่ แล้วนำมาปรับเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตนเองในการแข่งขัน” นอกจากนี้ยังชี้แจงว่า “ปัญหาส่วนใหญ่ของธุรกิจขนาดใหญ่ นั้น มักจะเป็นโอกาสของธุรกิจขนาดเล็ก” และได้นำเสนอแนวทางการวางกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดย่อมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. **คิดแบบมด** คือการทำในสิ่งที่ถนัด โดยทำให้แตกต่างแต่โดนใจลูกค้า, มีการบริหารและใช้เงินอย่างอนุรักษ์นิยม (ไม่เกินตัว), รู้จักปรับตัว, มีเอกลักษณ์, ใจกว้างต่อความคิดใหม่, และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **รู้จักปรับแผนการรุกแบบทำสงคราม** คือ ปรับใช้การรุกในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสม ได้แก่ แบบกองโจร, แบบเฉพาะพื้นที่, โอบล้อม, ตีด้านข้าง, ตีด้านหน้า, ตีผ่าน โดยเสนอว่าการรบแบบกองโจร (รุกในช่องโหว่ที่รายใหญ่ไม่สนใจ) , แบบเฉพาะพื้นที่ (เลี่ยงการเผชิญโดยตรงและทำในตลาดที่ชำนาญแต่รายใหญ่ไม่สนใจ) และการตีจากด้านข้าง (ตีจุดอ่อนและข้อจำกัดของรายใหญ่ เช่น ข้อจำกัดกฎหมาย) จะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจขนาดย่อม

3. **นั่งบนภูเข้างูชั่งชั่งกัน** คือ การรอดูสถานการณ์ที่รายใหญ่แข่งขันกัน แล้วหาจังหวะเพื่อชิงช่องว่างตลาด

4. **จุดอ่อนในจุดแข็ง** หาจุดแข็งของรายใหญ่ แล้วทำให้ลูกค้ารับรู้ในด้านตรงข้าม พร้อมนำเสนอข้อแตกต่าง โดยไม่ใช่พยายามทำให้เห็นว่าสินค้าเราดีกว่า แต่ลูกค้าเห็นข้อแตกต่างเอง เช่น จุดแข็งเรื่องระบบโครงสร้างบ้านสำเร็จรูป ควรชี้ให้เห็นข้อดีของการทำระบบเสา-คานและก่ออิฐเพื่อให้ลูกค้ามีข้อมูลในการตัดสินใจ

5. **ปากต่อปาก (Word of Mouth)** เป็นกลยุทธ์สำคัญในการทำการตลาดของธุรกิจขนาดเล็ก โดยต้องให้บุคคลที่ 3 เป็นผู้บอกต่อ โดยต้องมุ่งหาศูนย์กลางกระจายข่าวซึ่งมีอิทธิพลและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มให้มาก และสื่อให้เห็นถึงจุดเด่นและข้อแตกต่างของสินค้าจากรายใหญ่ เป็นการทำการตลาดแบบเพื่อนแนะนำเพื่อน (Friends get Friends)

6. **ลดต้นทุนรวมในการซื้อของลูกค้า** โดยสามารถลดได้หลายด้าน เช่น ด้านตัวเงินโดยการขายถูกกว่า, ด้านเวลาโดยการเข้าหาลูกค้าและการส่งมอบตามกำหนด, ด้านพลังงานโดยการคำนึงความสะดวกถึงการเข้าถึงสินค้าของลูกค้า, ด้านจิตวิทยาโดยการสร้างความรู้สึกที่ดี

7. **ลดอำนาจต่อรองของลูกค้า** โดยการมุ่งขายลูกค้าที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่า เช่น กลุ่มที่ซื้อน้อยแต่เน้นหลายราย, กลุ่มที่ต้องเดินทางมาไกล, หรือตลาดที่มีผู้ขายน้อย โดยพยายาม

<sup>12</sup> เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม, ยุทธการ มดกัดช้าง, กรุงเทพฯ : มติชน, 2546.



เลี้ยงการขายผ่านตัวแทน เนื่องจากมีกำไรน้อยกว่า ทั้งนี้ธุรกิจขนาดย่อมจะสามารถพัฒนากลยุทธ์นี้ได้ต่อเมื่อมีภาระหนี้ต่ำ ไม่จำเป็นต้องเน้นความเร็วในการขาย

8. ควรเน้นการทำการตลาดให้แข็งแกร่งมากกว่าการพึ่งพนักงนขาย โดยการทำสินค้าให้ติดตลาดเพื่อเรียกลูกค้าเข้ามา แล้วอาจเปิดการขายด้วยเจ้าของ

9. ในกรณีที่ผู้ประกอบการขนาดย่อมต้องการทำสินค้านวัตกรรมจะต้องมีการอ่านตลาดให้ขาด โดยนวัตกรรมใหม่จะต้องเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ณ ขณะนั้น ไม่เร็วเกินไป และผู้ประกอบการต้องมีเงินทุนสำรองยาวพอ โดยอาจมีการทดสอบตลาดเพื่อเก็บข้อมูลก่อน ไม่ใจเร็วเกินไป และไม่หวังผลสูงมากจนไม่เผื่อทางหนี

10. ธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมควรใช้ประโยชน์และการช่วยเหลือโดยเฉพาะด้านข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ

### **การประยุกต์แนวคิดสู่งานวิจัย**

จากแนวความคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าในการวางกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและคู่แข่ง โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรขนาดใหญ่เพื่อที่จะวางแผนพัฒนาจากจุดอ่อนนั้นมาเป็นโอกาสของตนเอง เช่น การใช้จุดเด่นด้านความเร็วในการตัดสินใจและดำเนินงานขององค์กรขนาดย่อมเพื่อแข่งกับรายใหญ่ การเข้าตลาดในจังหวะที่เหมาะสมโดยไม่ต้องกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายบริษัทมากนัก หรือการกำกับไรตามภาวะตลาดโดยไม่ต้องคำนึงถึงผู้ถือหุ้นในตลาดหลักทรัพย์อย่างองค์กรขนาดใหญ่ เป็นต้น

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 **ดาร์ห์ พัฒนะเอเนก**, การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และปี พ.ศ.2551, วิทยานิพนธ์ปริญญาเคหะพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

2.4.2 **อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ**, แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

2.4.3 **พรเทพ ภาณุภาค**, แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขะฎีบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2553.

### การประยุกต์สู่งานวิจัย

จากงานวิจัยทั้ง 3 ฉบับ สามารถประยุกต์องค์ความรู้และนำมาเป็นกรอบแนวทางเพื่อศึกษาได้ดังนี้

#### 1. แนวทางการศึกษาปัญหาและปัจจัยที่เป็นแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกต่อการปรับตัวทางธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย

ดาร์ห์ พัฒนะเอเนก (2552) พบว่าในแต่ละภาวะเศรษฐกิจ จะมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แตกต่างกันออกไปในแต่ละด้าน เช่น ด้านสภาพคล่องการเงิน, ด้านการตลาด, ด้านการก่อสร้าง, ด้านกำลังซื้อผู้บริโภค เป็นต้น

อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ (2542) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยไว้ดังนี้ ปัจจัยภายนอกห้่าประการได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ, อัตราการจ้างงาน, นโยบายการปล่อยกู้ของสถาบันการเงิน, อัตราดอกเบี้ย, และภาวะราคาในตลาด ส่วนปัจจัยภายในสามประการได้แก่ การวิจัยการตลาด, แรงงานฝีมือ, และแผนการเงิน

พรเทพ ภาณุภาค (2553) พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจก่อสร้างขนาดกลางและย่อมมี 5 ด้าน คือ ด้านการรับงาน เช่น ราคาต่ำและการคุมงาน, ด้านบุคลากร เช่น การขาดแคลนบุคลากรคุณภาพ, ด้านการจัดซื้อวัสดุ เช่น ราคาและความหลากหลายของวัสดุ, ด้านการก่อสร้าง เช่น การวางแผนงานและควบคุมคุณภาพงาน, และ ด้านอื่นๆ เช่น การประมาณราคาและความปลอดภัย

## 2. การวางกลยุทธ์ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในด้านต่างๆ ในระยะสั้นและยาว

คำริห์ พัฒนะเอนก (2552) พบว่าจากผลกระทบในแต่ละสภาพเศรษฐกิจจะส่งผลให้เกิดการวางกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามบางกลยุทธ์ได้มีการนำมาใช้อย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร นับแต่วิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 เช่น การลดขนาดองค์กรและการสร้างขวัญกำลังใจพนักงานในการมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ, การเร่งการขายและการโอนกรรมสิทธิ์เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน, การปรับผลิตภัณฑ์ให้มีขนาดเล็กเพื่อสอดคล้องกับกำลังซื้อและผลิตสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญ, การตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า, การพัฒนาโครงการในหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง, การจัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนได้ตามลูกค้า, การโฆษณาอย่างเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย, ลดงบประมาณโฆษณาโดยการมุ่งเน้นประชาสัมพันธ์

อุทัยวรรณ วิชาบุญศิริ<sup>13</sup> นำเสนอแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจ ทั้งในด้านการเงิน, การก่อสร้าง, และการตลาด ดังนี้

การเงิน - ทำโครงการให้เล็กกลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายรวม, ปรับการโอนเมื่อลูกค้าพร้อม

การก่อสร้าง - เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณหน่วยที่ได้, สร้างให้ได้ตามแผนงาน

การตลาด - การสร้างความแตกต่างของสินค้ามากกว่าด้านราคา, เน้นความพึงพอใจ

ลูกค้า, เน้นศักยภาพของทำเลมากกว่าราคาที่ดิน

นอกจากนี้ อุทัยวรรณเสนอว่าควรวางแผนด้านการสร้างพันธมิตรในธุรกิจ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานและการทำงานเป็นกลุ่ม จนถึงการจัดทำฐานข้อมูลธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพื่อเป็นกลยุทธ์ระยะยาว

พรเทพ ภาณุภาค (2553) นำเสนอแนวความคิดในการปรับธุรกิจสู่ความยั่งยืนว่าจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ครอบคลุมทั้ง 3 มิติแห่งความยั่งยืน คือ ด้านเศรษฐกิจ เช่น ต้องมีการติดตามให้ทันสภาวะเศรษฐกิจและปรับให้ทัน โดยอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ รู้จักประเมินองค์ตนเอง และปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องดำเนินกลยุทธ์ในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบต่อสังคม เพราะธุรกิจไม่สามารถอยู่รอดได้ในสังคมที่เดือดร้อนและสภาพแวดล้อมถูกทำลาย

<sup>13</sup> อุทัยวรรณ วิชาบุญศิริ, แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ, วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต, คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

### 3. แนวความคิดด้านแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการเพื่อความยั่งยืน

พรเทพ ภาณุภาค (2553) นำเสนอกระบวนการจัดการเพื่อความยั่งยืน โดยมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ

**ตระหนักถึงความอยู่รอดและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง**

**ทบทวนตนเอง เพื่อปรับพื้นฐานกลยุทธ์**

**พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย**

**ต่อเนื่องในการปรับปรุงกลยุทธ์ธุรกิจ**

#### ข้อแตกต่างในงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีความเหมือนงานวิจัยทั้ง 3 ฉบับในด้านความต้องการวิเคราะห์ปัจจัยของปัญหาในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การปรับตัวทางกลยุทธ์เพื่อให้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมไปถึงกระบวนการในการปรับตัวเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งนับเป็นกรอบของงานวิจัยครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่าเป็นการศึกษากการปรับกลยุทธ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นหลักซึ่งอาจมีความแตกต่างในรายละเอียดกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน นอกจากนี้ งานวิจัยข้างต้นยังเป็นการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาพรวมซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ เช่น บริษัทที่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น โดยอาจมีการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนกับในกรณีของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมและไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ หรือการศึกษาปัญหา อุปสรรค กลยุทธ์และกระบวนการในการปรับตัวทางธุรกิจเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใกล้เคียงที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจการก่อสร้าง

ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม ซึ่งอาจมีความเหมือนหรือแตกต่างจากผู้ประกอบการรายใหญ่ และเป็นการประยุกต์ให้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันและภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเป็นการทดสอบทฤษฎีด้านกระบวนการในการปรับตัวของผู้ประกอบการรายย่อยระหว่างธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน คือ ธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษา เรื่อง “การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีขั้นตอนดังนี้

#### 3.1 การศึกษาข้อมูล

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 6 องค์กร (ผู้เชี่ยวชาญ) แบ่งเป็นธุรกิจขนาดกลาง 3 องค์กร และธุรกิจขนาดย่อม 3 องค์กร ตามเกณฑ์การจัดขนาดองค์กรในการศึกษานี้เปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์การจัดอื่นๆ ดังนี้

ผู้นิยาม	หลักเกณฑ์ที่ใช้	S	M
พ.ร.บ.ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	50	200
	การจ้างงาน	25	50
MAI Stock Exchange (ก.ล.ต.)	ทุนชำระแล้วเฉพาะหุ้นสามัญ (ล้านบาท)		20
	มูลค่าราคาตลาดของหลักทรัพย์ Market Cap		1,500
เอกสารประกอบการสอน วิศวกรรมฯ พงศทัต	ยอดขายต่อปี (ล้านบาท)	<100	100-500
เกณฑ์ที่ใช้ศึกษาสำหรับเขตกรุงเทพฯ	ยอดขายต่อปี (ล้านบาท)	100-300	300-500

ตาราง 3.1 หลักเกณฑ์กำหนดขนาดธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม

โดยเกณฑ์ยอดขายที่ใช้จะใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี และกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้มีอำนาจบริหารหรือมีส่วนร่วมในการวางยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาขององค์กรเป็นสำคัญ

การสรรหากกลุ่มตัวอย่าง จะคัดเลือกจากรายนามผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากแหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ คัดเลือกบริษัทที่มีโครงการเปิดขายอยู่ในพื้นที่ที่มีอัตราการขายสูง 5 อันดับของกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตามข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

Ranking	Location	House Type	Price Range (Mil.Baht)	Total	Sold	Remain	%Sold Av.
1	I2 : Phatumwan	Condominium	5.001-10.000	3,147	2,141	1,006	30.1%
2	I3 : Sukhumvit-Rama IV	Condominium	1.001-2.000	3,685	2,175	1,510	27.8%
3	J2 : Pracha Uthid	Detached house	5.001-10.000	169	91	78	26.8%
4	G4 : Srinakarin-Udomsook	Condominium	1.001-2.000	197	111	86	25.4%
5	C3 : Piboonsongkram	Condominium	0.500-1.000	764	764	0	25.0%
6	F5 : Rachada-Lad Prao	Condominium	1.001-2.000	2,384	2,164	220	24.6%
7	I2 : Phatumwan	Condominium	2.001-3.000	303	146	157	24.5%
8	G2 : Pattanakan	Condominium	1.001-2.000	2,379	1,687	692	20.7%
9	J2 : Pracha Uthid	Condominium	3.001-5.000	161	128	33	19.9%
10	K4 : Om Noi	Shophouse	3.001-5.000	189	137	52	18.2%
11	C4 : Bang Sue	Condominium	3.001-5.000	100	100	0	16.7%
12	D5 : Wacharapon-Koobon	Shophouse	3.001-5.000	104	104	0	16.7%
13	E7 : Sukhapiban 2, 3	Condominium	0.500-1.000	2,595	1,701	894	16.2%
14	A7 : Phahonyothin-Wang Noi	Shophouse	2.001-3.000	217	192	25	15.9%
15	H2 : Baring-Wat Dan	Condominium	0.500-1.000	1,485	1,145	340	15.6%
16	D5 : Wacharapon-Koobon	Condominium	1.001-2.000	825	740	85	14.9%
17	C4 : Bang Sue	Condominium	1.001-2.000	2,077	1,615	462	13.2%
18	I1 : Phahonyothin	Condominium	1.001-2.000	1,298	434	864	12.7%
19	A7 : Phahonyothin-Wang Noi	Detached house	2.001-3.000	653	388	265	12.5%
20	K3 : Mahachai-Sethakit	Shophouse	2.001-3.000	211	197	14	12.3%

ที่มา: ฝ่ายวิจัยและฐานข้อมูล AREA ([www.area.co.th](http://www.area.co.th))

ตาราง 3.2 อันดับพื้นที่และสินค้าที่มีอัตราขายสูงสุด

จากนั้นจึงคัดกรองธุรกิจขนาดกลาง 5 ราย และขนาดย่อย 5 ราย โดยตรวจสอบรายรับ และการขยายตัวของสินทรัพย์ของบริษัทจากรายงานงบการเงินของบริษัทต่อกระทรวงพาณิชย์ ย้อนหลัง 3 ปี แล้วจึงนำเสนอต่ออาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาควิชาเคหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อรับการคัดเลือก จนได้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง 2 ราย และขนาดย่อย 2 ราย เพื่อทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ยังใช้การแนะนำประชากร อื่นจากกลุ่มประชากรที่ได้รับเลือกแล้วอีกกลุ่มละ 1 ราย ซึ่งสามารถสรุปรายนามกลุ่มประชากรที่ คัดเลือกสัมภาษณ์ดังนี้

ธุรกิจขนาดย่อม			
ชื่อบริษัท	ปีที่ก่อตั้ง	ทุนจดทะเบียน	ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)
บจก. บิ๊ก ทรี แอสเสท	2529	30,000,000	250
บจก. ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้	2533	40,000,000	180
บจก. แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุป	2546	5,000,000	200

ธุรกิจขนาดกลาง			
ชื่อบริษัท	ปีที่ก่อตั้ง	ทุนจดทะเบียน	ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)
บจก. พรุ่งเรือง พร็อพเพอร์ตี้	2543	75,000,000	400-500
บจก. บ้านรื่นฤดี	2535	40,000,000	300
บจก. พีวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลดิ้ง	2541	58,500,000	400

ตาราง 3.3 กลุ่มประชากร

## 2. ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

### 2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

1. นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
2. ปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจขนาดกลางและย่อมในประเทศไทย
3. แรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัวในธุรกิจขนาดกลางและย่อม
4. หลักการวิเคราะห์ห้องค์กร และการวางกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ห้องค์กร
5. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในภาพรวม
6. วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

#### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเฉพาะเจาะจง คือ วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม โดยใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 ท่าน จาก 6 บริษัท โดยแบ่งเป็น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง 3 บริษัท และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดย่อม 3 บริษัท ตามเกณฑ์ยอดขาย และมีการออกแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยเปิดโอกาสให้ได้ข้อค้นพบที่ไม่ได้เตรียมไว้ด้วย ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล จะดำเนินการในช่วงเดือน กันยายน พ.ศ. 2554 – มกราคม พ.ศ. 2555

## 2. การทดสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบเนื้อหาของคำถามที่ใช้ในการวิจัย โดยการกำหนดเนื้อหาและตัวแปรที่จะใช้ในการทำแบบสอบถามสัมภาษณ์จริง และดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 ตัวอย่าง (คุณเลิศมงคล วราเวณชย์ ผู้บริหารบริษัท บิ๊กทรี แอสเสท จำกัด) เพื่อวิเคราะห์ผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ แล้วจึงดำเนินการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ต่อไป

3. รวบรวมผลการสัมภาษณ์ ดำเนินการสรุปผลโดยวิธีการเชิงบรรยายและสถิติอย่างง่าย โดยการให้ค่าคะแนนและจัดลำดับ

### 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีเชิงบรรยาย (descriptive) และตารางข้อมูล โดยในการวิเคราะห์ผลจะแยกเป็น

- 3.2.1 ตามตัวแปร
- 3.2.2 ตามประเภทสินค้า
- 3.2.3 ตามขนาดธุรกิจ
- 3.2.4 ตามทำเลที่ตั้ง
- 3.2.5 ตามแรงกดดันที่ได้รับ
- 3.2.6 ตามการวางกลยุทธ์ และการปรับใช้

### 3.3 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล ประกอบความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ ภายใต้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 3.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลในเชิงลึก จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีจำกัด อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลได้ นอกจากนี้การเลือกศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงอาจทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นกรณีเฉพาะซึ่งไม่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรทั้งหมดได้

ระหว่างศึกษาเกิดวิกฤตมหาอุทกภัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่เป็นเขตพื้นที่ที่ศึกษาทำให้เกิดปัจจัยและภาวะการณ์ที่ไม่ปกติ เกิดปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุมหลายประการ ซึ่งอาจทำให้ผลการศึกษามีความคลาดเคลื่อนได้



## 3.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
1. ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม	ข้อมูลผู้ประกอบการ	-ปีที่เริ่มประกอบการ -ยอดขายย้อนหลัง 3 ปี -ประเภทสินค้า/ทำเลหลัก/ราคาสินค้า -ความเชี่ยวชาญ/ลักษณะธุรกิจ	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 6 ราย	ทบทวนวรรณกรรม/สัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง
	อุปสรรค	-ด้านการตลาด -ด้านเงินทุน -ด้านแรงงาน -ด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง -ด้านนโยบายและกฎเกณฑ์รัฐ		
2. ปัจจัยและแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัวของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม	ลูกค้า	-พฤติกรรมผู้บริโภค -อำนาจต่อรอง -กำลังซื้อ	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 6 ราย	ทบทวนวรรณกรรม/สัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง
	คู่แข่ง	-คู่แข่งรายใหม่ -คู่แข่งขนาดเดียวกันรายเดิม -คู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า -คู่แข่งจากการเกิดการค้าเสรี -คู่แข่งจากสินค้าทดแทน		
	ต้นทุน	-ต้นทุนการเงินและดอกเบี้ย -แรงงานและวัสดุก่อสร้าง -ราคาที่ดิน		
	นโยบายรัฐ	-การปรับผังเมือง/จัดสรร/สวล. -กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค -การกำหนด LTV		
	วิกฤต	-เศรษฐกิจ -ภัยธรรมชาติ		
3. กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการปรับตัวทางธุรกิจ	กลยุทธ์ด้านบริหารจัดการ	-สายสัมพันธ์กับภาครัฐ -การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ -การปรับองค์กร/ workflow -การพัฒนาบุคลากร -การจ่ายค่าตอบแทน	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 6 ราย	ทบทวนวรรณกรรม/สัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง
	กลยุทธ์ด้านการเงิน	-การจ่ายค่าตอบแทน -ต้นทุนการเงิน -การจัดการสภาพคล่อง -วิธีการหารายได้ -การกระจายความเสี่ยง		
	กลยุทธ์ด้านการตลาด	-ต้นทุนที่ดินต่ำ ทำเลดี -การพัฒนาสินค้า/ทำเลที่เชี่ยวชาญ -การสร้างความแตกต่างของสินค้า -กลยุทธ์ปรับตัวก่อน blue ocean -กลยุทธ์ราคา -ช่องทาง/ ส่งเสริมการขาย -การบริหารฐานลูกค้า/ สร้างสังคม		
	กลยุทธ์บริหารงานก่อสร้าง	-การควบคุมแผนงานการก่อสร้าง		

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. ศึกษากระบวนการและแนวทางการปรับตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม	ตระหนัก	-ช่วงเวลาที่ตระหนัก -การติดตามข่าวสาร -เสถียรภาพทางการเมือง -นโยบายรัฐบาลอย่างใกล้ชิด -อัตราดอกเบี้ย -รายงานตลาดที่อยู่อาศัย -ปัจจัยภายนอกประเทศ	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 6 ราย	ทบทวนวรรณกรรม/สัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง
	ทบทวน วิเคราะห์องค์การ	-SWOT Analysis -TOWS Matrix -5 Force Analysis		
	วางกลยุทธ์และพัฒนาแผน	-กลยุทธ์ด้านบริหารจัดการ -กลยุทธ์ด้านการเงิน -กลยุทธ์ด้านการตลาด (6P) -กลยุทธ์บริหารงานก่อสร้าง		
	ต่อเนื่อง	-การจัดตารางการทำงาน -การทบทวนและแก้ไขกลยุทธ์		

ตาราง 3.4 กรอบงานวิจัย

### 3.6 แผนผังการทำวิจัย



ภาพที่ 3.1 วิธีดำเนินงานวิจัย

## บทที่ 4

### สรุปผลการศึกษางานวิจัย

แสดงและสรุปผลการศึกษาความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม ปัจจัยที่ส่งให้เกิดการปรับตัว กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการระหว่างปี พ.ศ.2549-2554 และกระบวนการในการปรับตัว

#### 4.1 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม

##### ธุรกิจขนาดย่อม

##### 1. บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด (Tree Condo) โดย นายเลิศมงคล วราเวณชย์, กรรมการผู้จัดการ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด ได้ให้ความเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจนั้น หลายปัญหามีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน อย่างไรก็ตามสามารถวิเคราะห์แต่ละปัญหาในหลากหลายมิติได้ดังนี้

1. **ปัญหาด้านความสามารถในการทำตลาดและขยายตลาด** เกิดจากการขาดแคลนเงินทุนและบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายใหญ่ อีกทั้งความสามารถในการเก็บข้อมูลจากลูกค้าและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้น ไม่สามารถจัดการได้อย่างเป็นระบบหรือมีจำนวนที่มีน้อยได้เท่าที่ควร ดังนั้นการพัฒนาสินค้าจึงอาจไม่ตรงกับความต้องการของตลาดที่แท้จริง นอกจากนี้ ยังขาดความหลากหลายของสินค้า ทำให้ตลาดแคบ อันสืบเนื่องจากความจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรเช่นกัน

2. **ปัญหาด้านเงินทุน** เนื่องจากในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ราคาที่ดินในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลปรับตัวสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะบริเวณรอบสถานีรถไฟฟ้าเขตสุขุมวิท ซึ่งเป็นเขตที่บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด ดำเนินธุรกิจเป็นหลัก ทำให้ต้องใช้ทุนในการพัฒนาสูงขึ้น เช่น จากเดิมราคาไร่ละประมาณ 150 ล้านบาท เป็น 250 ล้านบาท นอกจากนี้ปัญหาด้านการเงินที่เกิดจากการเคร่งครัดในการปล่อยสินเชื่อโครงการให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งอาจเกิดจากภาพรวมธุรกิจรายย่อยที่มีกำไรลดลง ก็นับเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเช่นกัน

3. **ปัญหาด้านกฎเกณฑ์ของรัฐ** เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่มีเกณฑ์การพิจารณาที่ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ประกอบการรายกลาง-ย่อย ซึ่งมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงการน้อยกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่เกิดความเสียเปรียบ และเป็นอุปสรรคในการพัฒนาโครงการ

4. **ปัญหาด้านแรงงาน** การขาดแคลนแรงงานฝีมือ โดยเฉพาะในระดับการจัดการระดับกลาง (Middle Management) นับเป็นอีกอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากแรงงานและลูกจ้างมักต้องการไปทำงานกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีอนาคตในอาชีพ (career path) ที่มั่นคงกว่า ทำให้เกิดอัตราการเปลี่ยนงาน (turn over) ที่ค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลให้เกิดต้นทุนในการอบรมพนักงาน และทำให้การดำเนินงานติดขัดได้ นอกจากนี้ ในระดับแรงงานก่อสร้าง ก็พบอุปสรรคด้านแรงงานต่างชาติที่มีกฎเกณฑ์เข้มงวดขึ้น และค่าแรงสูงขึ้น ซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อต้นทุนและการดำเนินการเช่นกัน

5. **ปัญหาด้านเทคโนโลยี** เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกันกับเงินทุนของผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการรายย่อยจะมีข้อจำกัดมากกว่า ทำให้ต้นทุนในการก่อสร้างสูงกว่าโครงการขนาดใหญ่ นับเป็นอุปสรรคที่จะก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังพบว่าในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็เป็นจุดอ่อนอีกข้อหนึ่งขององค์กรธุรกิจขนาดกลาง-ย่อย ซึ่งมีข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลผู้บริโภค และการทำ CRM ก็เป็นไปได้น้อยกว่าในกรณีขององค์กรระดับใหญ่

## 2. บริษัท แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป จำกัด (แกรนด์ กิตติยา) โดยนายสยามเลิศลุมพลีพันธุ์, รองกรรมการผู้จัดการ

1. **ปัญหาด้านความสามารถในการทำตลาดและการขยายตลาด** เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นเนื่องจากที่ดินที่มีศักยภาพ และอยู่ในทำเลที่เชี่ยวชาญมีลดลงและมีราคาสูงขึ้น อีกทั้งการเข้ามาทำตลาดของผู้ประกอบการรายใหญ่ในพื้นที่บริเวณกรุงเทพฯฝั่งตะวันตก-ใต้ เช่น บริษัทพฤษา ทำให้เกิดปัญหาในด้านการขยายตลาด

2. **ปัญหาด้านเงินทุน** สำหรับโครงการของบริษัทฯ ภายใต้ชื่อโครงการ แกรนด์ กิตติยา พบว่า ไม่พบปัญหาด้านเงินทุน ผู้บริหารวางนโยบายในการดำเนินการอย่างพอเพียง จึงมุ่งเน้นการใช้ทุนส่วนตัวเป็นหลัก ประกอบกับการบริหารเงินสด และการวางแผนบัญชีที่ดี ทำให้ไม่พบปัญหาในด้านเงินทุนไม่เพียงพอ

3. **ปัญหาด้านกฎเกณฑ์ของรัฐ** ผู้บริหารได้ให้ความเห็นว่ากฎเกณฑ์ของรัฐ นับว่าเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง ในแง่ของการไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง ส่งผลให้ไม่เกิดการส่งเสริมด้านที่อยู่อาศัยอย่างแท้จริง เช่น กรณีการผ่อนผันดอกเบี้ยสินเชื่อที่อยู่

อาศัย 5 ปี สำหรับบ้านราคาต่ำกว่า 5 ล้าน โดยฐานรายได้ 25,000 นั้น นายสยามให้ความเห็นว่าเป็นนโยบายที่ไม่ได้ผลจริง เนื่องจากผู้มีฐานรายได้ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะต้องการบ้านที่ราคา 3-5 ล้านเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่ได้ส่งเสริมการมีที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยอย่างแท้จริง

4. **ปัญหาด้านแรงงาน** พบว่าเป็นปัญหาสำคัญด้านหนึ่งในการดำเนินการ ซึ่งพบว่าประสบอุปสรรคจากทั้งด้านแรงงานก่อสร้างที่มีฝีมือ และด้านพนักงานฝ่ายบริหารที่มีความเชี่ยวชาญ โดยด้านแรงงานก่อสร้างนั้น เกิดจากการย้ายงานของแรงงานตามอัตราค่าจ้าง เกิดการแย่งแรงงาน รวมไปถึงจนถึงระดับฝีมือของแรงงานด้าน ส่วนในด้านบริหารพบว่าขาดแคลนบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากส่วนใหญ่พนักงานมักต้องการไปทำงานในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีแนวโน้มมั่นคงกว่า

5. **ปัญหาด้านเทคโนโลยี** สำหรับกรณีของบริษัท แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป จำกัด นั้น พบว่าปัญหาด้านเทคโนโลยีเป็นปัญหาสำคัญ อันสืบเนื่องมาจากปัญหาด้านทุนค่าแรงที่สูงขึ้นและแรงงานหายาก ทำให้จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีร่วม ถึงแม้ผู้รับเหมาจะยังไม่มี ความชำนาญนัก

### 3. บริษัท ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (The Moment) โดย นายกุลวัชร ภูริชยวโรดม, รองกรรมการผู้จัดการ

พบว่าอุปสรรคที่บริษัทฯ ประสบในแต่ละด้านมีดังนี้

1. **ปัญหาด้านการทำตลาดและขยายตลาด** พบว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินงาน เนื่องจากมีงบประมาณจำกัดในการทำตลาด ผนวกกับการเข้ามาในตลาดของผู้ประกอบการรายใหญ่ ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองและทำให้การสื่อสารการตลาดถูกแย่งพื้นที่ไปมาก

2. **ปัญหาด้านเงินทุน** สำหรับกรณีของบริษัท ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด นั้น พบว่าเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุด เนื่องจากการมีทุนจำกัดทำให้สามารถพัฒนาโครงการได้ช้า ไม่สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

3. **ปัญหาด้านกฎเกณฑ์ของรัฐ** ไม่พบว่าเป็นอุปสรรคสำคัญของบริษัทฯ เนื่องจากผู้ประกอบการกล่าวว่าเป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งระบบ จึงไม่ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ หรือเป็นอุปสรรคเฉพาะของโครงการ

4. **ปัญหาด้านแรงงาน** พบว่าเป็นปัญหาที่สัมพันธ์กับปัญหาด้านเทคโนโลยีอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันเกิดการขาดแคลนแรงงานก่อสร้างเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามเนื่องจากพื้นฐานธุรกิจเดิมของบริษัทฯ มาจากธุรกิจรับเหมาก่อสร้างและเป็น

ผู้รับเหมาของโครงการเอง จึงยังไม่ประสบกับอุปสรรคด้านแรงงานมากนัก เนื่องจากสามารถบริหารจัดการแรงงานให้สัมพันธ์กับแผนการก่อสร้างและการขายได้อย่างเหมาะสม

5. **ปัญหาด้านเทคโนโลยี** บริษัท ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ยังคงมุ่งเน้นในการพัฒนาโครงการที่ก่อสร้างด้วยระบบก่ออิฐฉาบปูนซึ่งมีความชำนาญ ซึ่งแม้ว่าจะประสบปัญหาด้านความล่าช้าในการผลิตสินค้าเนื่องจากระบบก่อสร้างบ้าง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการขายก็พบว่ามีความสัมพันธ์กันดี และไม่เป็นอุปสรรคสำคัญมากนัก ส่วนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ประกอบการพบว่ายังมีความจำกัดอยู่เมื่อเทียบกับรายใหญ่ ทำให้การสื่อสารการตลาดเป็นรอง และเป็นอุปสรรคต่อการขายได้

### ธุรกิจขนาดกลาง

#### 1. บริษัท พรุ่งเรือง พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (The Premium Place) โดย นายพลยุทธ มงคลเจริญศรี, ผู้อำนวยการโครงการ

ในกรณีศึกษาของบริษัท พรุ่งเรือง พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด พบว่าในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีปัญหาและอุปสรรคในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. **ปัญหาด้านความสามารถในการทำตลาดและขยายตลาด** ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญด้านหนึ่งสำหรับบริษัทฯ เนื่องจากการแข่งขันที่เกิดจากผู้ประกอบการรายใหญ่และเงินทุนของบริษัทฯ ที่มีจำกัด ทำให้ความสามารถในการทำตลาดเป็นรอง โดยเฉพาะในกรณีการทำบ้านสร้างเสร็จก่อนขายซึ่งลูกค้ามัก

2. **ปัญหาด้านเงินทุน** เนื่องจากในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ราคาที่ดินในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลปรับตัวสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะบริเวณรอบสถานีรถไฟฟ้าเขตสุขุมวิท ซึ่งเป็นเขตที่บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด ดำเนินธุรกิจเป็นหลัก ทำให้ต้องใช้ทุนในการพัฒนาสูงขึ้น เช่น จากเดิมไร่ละ 150 ล้านบาท เป็น 250 ล้านบาท นอกจากนี้ปัญหาด้านการเงินที่เกิดจากการเคร่งครัดในการปล่อยสินเชื่อโครงการให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งอาจเกิดจากภาพรวมธุรกิจรายย่อยที่มีกำไรลดลง ก็นับเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเช่นกัน

3. **ปัญหาด้านกฎเกณฑ์ของรัฐ** เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่มีเกณฑ์การพิจารณาที่ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ประกอบการรายกลาง-ย่อย ซึ่งมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงการน้อยกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่เกิดความเสียเปรียบ และเป็นอุปสรรคในการพัฒนาโครงการ

4. **ปัญหาด้านแรงงาน** การขาดแคลนแรงงานฝีมือ โดยเฉพาะในระดับการจัดการระดับกลาง Middle Management นับเป็นอีกอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากแรงงานและลูกจ้างมักต้องการไปทำงานกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มี career path ที่มั่นคงและกว้างไกลกว่า ทำให้เกิดอัตราการเปลี่ยนงาน turn over ที่ค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลให้เกิดต้นทุนในการอบรมพนักงาน และทำให้การดำเนินงานติดขัดได้ นอกจากนี้ ในระดับแรงงานก่อสร้าง ก็พบอุปสรรคด้านแรงงานต่างชาติที่มีกฎเกณฑ์เข้มงวดขึ้น และค่าแรงสูงขึ้น ซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อต้นทุนและการดำเนินการเช่นกัน

5. **ปัญหาด้านเทคโนโลยี** เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกันกับเงินทุนของผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการรายย่อยจะมีข้อจำกัดมากกว่า ทำให้ต้นทุนในการก่อสร้างสูงกว่าโครงการขนาดใหญ่ นับเป็นอุปสรรคที่จะก่อให้เกิดความเสียหายเปรียบในการแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังพบว่าในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็เป็นจุดอ่อนอีกข้อหนึ่งขององค์กรธุรกิจขนาดกลาง-ย่อย ซึ่งมีข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลผู้บริโภค และการทำ CRM ก็เป็นไปได้น้อยกว่าในกรณีขององค์กรระดับใหญ่

## 2. บริษัท บ้านรีนฤดี จำกัด โดย นายธนนต์ อนันตศิลป์, กรรมการผู้จัดการ

ผู้บริหารบริษัท บ้านรีนฤดี จำกัด ให้ความเห็นและลำดับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่อาศัยแนวราบระดับกลาง ดังนี้

1. **ปัญหาด้านการทำตลาดและขยายตลาด** เนื่องจากการแข่งขันจากผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งมีศักยภาพและความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและเงินทุนสูงกว่า อีกทั้งผลจากความแข็งแกร่งของตราสินค้า Brand Image ของผู้ประกอบการรายใหญ่ ทำให้การทำตลาดและสื่อสารการตลาดของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อยยากขึ้น

2. **ปัญหาด้านเงินทุน** เนื่องจากเงินทุนจำกัด ประกอบกับการนโยบายการกู้ยืมของบริษัท ที่ควบคุมอัตราส่วน D/E เพียง 0.2: 1 ทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างจำกัดด้วย

3. **ปัญหาด้านกฎเกณฑ์ของรัฐ** โดยเฉพาะด้านเงินกู้ที่อยู่อาศัยให้แก่ลูกบ้าน ทั้งในแง่ของ LTV และ Credit Bureau ซึ่งทำให้ความสามารถและกำลังซื้อของลูกค้าลดลง กระทบต่อการขายและการดำเนินงานโครงการโดยตรง

4. **ปัญหาด้านแรงงาน** ในโครงการของบริษัท บ้านรีนฤดี จำกัด พบว่ามีปัญหาขาดแคลนแรงงานก่อสร้าง เนื่องจากแรงงานไทยย้ายเข้าสู่อุตสาหกรรมผลิตอื่นๆ ส่วน

แรงงานต่างชาติก็ได้รับการควบคุมอย่างเข้มงวดมากขึ้นจากหน่วยงานของรัฐ ทำให้แรงงานหายากขึ้น

5. **ปัญหาด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง** เป็นปัญหาที่สัมพันธ์กับปัญหาแรงงาน เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของโครงการยังใช้ระบบก่อสร้างแบบดั้งเดิม (เสา-คาน/ ก่ออิฐ-ฉาบปูน) ทำให้การก่อสร้างเป็นไปได้ช้ากว่าการใช้ระบบสำเร็จรูปของผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งส่งผลต่อระยะเวลาการโอนและการบริหารเงินสด

### 3. บริษัท พีวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลด์ดิ้ง จำกัด (Modern House) โดย นางสาวธัญพร อมฤตวาริน, กรรมการผู้จัดการ

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่โครงการประสบในการดำเนินกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย ไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านความสามารถในการทำตลาดและขยายตลาด โดยมีปัจจัยหลักจากการแข่งขันจากผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนทรัพย์ในการผลิตสินค้าที่หลากหลายและตอบสนองต่อผู้บริโภคมากกว่า นอกจากนี้ยังพบผู้เล่นใหม่ในตลาดมากขึ้นในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้การแข่งขันในการแย่งส่วนแบ่งการตลาดมีความเข้มข้นยิ่งขึ้น

2. ปัญหาด้านแรงงาน ในโครงการของบริษัทฯ พบว่าเป็นปัญหาในทุกๆ ระดับการทำงาน ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับแรงงาน โดยพบว่าในระดับบริหาร ปัญหาที่พบคือความเชี่ยวชาญของพนักงานเนื่องจากขาดการอบรมเฉพาะทางและปัญหาการย้ายงาน ส่วนในระดับแรงงาน พบว่าปัญหาที่พบมากคือด้านของฝีมือและความเชี่ยวชาญจนถึงปัญหาขาดแคลนแรงงานและการใช้แรงงานต่างด้าว

3. ปัญหาด้านเงินทุน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากนโยบายปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินที่เข้มงวดมากขึ้น ประกอบกับสถาบันที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังมีไม่มาก ทำให้เงินทุนของโครงการส่วนใหญ่ต้องพึ่งพามาจากผู้ถือหุ้น ซึ่งทำให้เสียโอกาสและความต่อเนื่องในการพัฒนาโครงการหลายๆ โครงการพร้อมกันไป

4. ปัญหาด้านกฎเกณฑ์ของรัฐ พบว่าเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประสบ เช่น ขั้นตอนและระเบียบต่างๆ ที่มีความซับซ้อนและตายตัว ทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และหลายครั้งที่ทำให้หยุดชะงักจนส่งผลต่อการบริหารงานภายในและงานก่อสร้างได้

5. ปัญหาด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง พบว่าเนื่องจากการก่อสร้างยังเป็นระบบเสา-คานแบบดั้งเดิม ทำให้มีปัญหาในด้านของระยะเวลาก่อสร้างที่ใช้เวลานาน นอกจากนั้นยังมีปัญหาในด้านการควบคุมงานและแรงงานฝีมือซึ่งทำให้สินค้ามีตำหนิได้



## 4.2 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่เป็นแรงกดดันให้เกิดการปรับตัวทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม

จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางต้องปรับตัวในแต่ละปีจายนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญจากแต่ละบริษัท อาจให้น้ำหนักของปัจจัยแตกต่างกันไปบ้างเล็กน้อย ดังนี้

### ธุรกิจขนาดย่อม

#### 1. บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด (Tree Condo)

1. **ปัจจัยด้านการแข่งขัน** พบว่าการแข่งขันโดยเฉพาะกับรายใหญ่ ที่มีศักยภาพในการศึกษาความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่านั้น เป็นแรงกดดันหลักที่ทำให้เกิดการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ อีกทั้งในแง่ของการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า นั้น รายใหญ่ก็สามารถทำได้ดีกว่า ทำให้แย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดไปได้เป็นจำนวนมาก

2. **ปัจจัยลูกค้า** พบว่าเป็นปัจจัยที่ส่วนหนึ่งสืบเนื่องมาจากการแข่งขันจากผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในท้องตลาด ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองและทางเลือกที่มากขึ้น รวมไปถึงจนถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามอุปทานที่เปลี่ยนแปลงด้วย จึงพบว่ามีผลสำคัญต่อการปรับตัวทางธุรกิจค่อนข้างสูงเช่นกัน

3. **ปัจจัยต้นทุน** เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาปัจจัยข้างต้น ไม่ว่าจะต้นทุนการเงิน หรือต้นทุนการก่อสร้าง เนื่องจากต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นนั้นไม่ได้เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการรายกลาง-ย่อยเท่านั้น แต่มีผลต่อรายใหญ่เช่นกัน ดังนั้นปัจจัยต้นทุนจึงไม่กระทบต่อการดำเนินการโครงการมากนัก เนื่องจากเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการทุกรายประสบเท่าเทียมกัน

3. **ปัจจัยด้านวิกฤติ** สำหรับโครงการของบริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด พบว่าวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2551 หรือแม้แต่วิกฤตอุทกภัย ปีพ.ศ.2554 ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญในการกดดันให้เกิดการปรับกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทฯ และไม่เห็นความสัมพันธ์ของ GDP กับการเติบโตทางธุรกิจ เพราะในขณะที่ GDP ลดลง ยอดขายของผู้ประกอบการรายใหญ่และภาพรวมอสังหาริมทรัพย์กลับเติบโตขึ้น ส่วนในด้านภัยธรรมชาติ ก็ถือว่าเป็นปัจจัยชั่วคราวและเป็นปัจจัยที่กระทบต่อผู้ประกอบการอย่างปัจเจก และในทางกลับกันอาจเป็นโอกาสของโครงการได้ เช่น กรณีของบริษัทฯ ยอดขายห้องชุดกลับเติบโตขึ้นกว่า 3 เท่าตัวในช่วงมหาอุทกภัย กรุงเทพมหานคร

## 2. บริษัท แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป จำกัด (แกรนด์ กิตติยา)

1. **ปัจจัยด้านการแข่งขัน** บริษัทฯ ได้รับแรงกดดันจากคู่แข่งที่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ โดยเฉพาะบริษัท พกษา เร็ลเอสเตท จำกัด ที่มีผลิตภัณฑ์ในระดับราคาที่ใกล้เคียงกับของบริษัทฯ และมีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน จึงนับเป็นแรงกดดันที่สำคัญประการหนึ่ง
2. **ปัจจัยลูกค้า** พบว่าเป็นปัจจัยในการก่อให้เกิดการปรับตัวที่สำคัญ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและอำนาจต่อรองที่มากขึ้น และยังเกิดเนื่องจากการกำลังซื้อของลูกค้าที่ลดลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ, ค่าครองชีพที่สูงขึ้น และอัตราเงินเฟ้อ
3. **ปัจจัยต้นทุน** ผู้บริหารได้ให้น้ำหนักปัจจัยต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด โดยเน้นไปที่ต้นทุนการผลิต, ราคาวัสดุก่อสร้างที่แนวโน้มขึ้นอยู่เสมอ, ไปจนถึงอัตราค่าจ้างแรงงานที่มีการปรับสูงขึ้น ทำให้เกิดแรงกดดันโดยตรงต่อโครงการ
4. **ปัจจัยด้านวิกฤติ** เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลไม่มากต่อโครงการของบริษัทฯ และผู้บริหารแสดงความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่เป็นปัจเจกมากกว่า

## 3. บริษัท ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (The Moment)

1. **ปัจจัยด้านการแข่งขัน** ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญของการแข่งขันเป็นสำคัญ โดยโครงการของบริษัทฯ ได้รับแรงกดดันจากทั้งโครงการของผู้ประกอบการรายใหญ่และรายกลางในพื้นที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นทำเลที่มีศักยภาพและได้รับความสนใจมากจากผู้ประกอบการในตลาด
2. **ปัจจัยลูกค้า** เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการแข่งขัน โดยเน้นไปที่การมีอำนาจต่อรองของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ ต้องมีการปรับตัวทางธุรกิจตาม
3. **ปัจจัยต้นทุน** ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญรองจากการแข่งขันและปัจจัยลูกค้า แต่ยังคงให้ความสำคัญในการส่งผลให้เกิดการปรับตัวมากกว่าปัจจัยด้านวิกฤติ โดยเฉพาะด้านต้นทุนการผลิต ทั้งวัสดุก่อสร้างและแรงงาน แต่เนื่องจากพื้นฐานของธุรกิจเป็นกิจการรับเหมาก่อสร้าง ดังนั้นปัจจัยต้นทุนด้านการก่อสร้างจึงสามารถจัดการบริหารเครือข่ายธุรกิจให้เกิดประโยชน์ และควบคุมต้นทุนได้บ้าง
4. **ปัจจัยด้านวิกฤติ** ผู้บริหารกล่าวว่าทั้งปัจจัยด้านวิกฤติและด้านกฎหมายเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องประสบด้วยกัน จึงไม่นับว่าเป็นปัจจัยสำหรับในการส่งให้เกิดการปรับตัวทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ยังคงยอมรับว่าในด้านของวิกฤติเศรษฐกิจอาจส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของลูกค้าบ้าง แต่เนื่องจากที่อยู่อาศัยเป็นปัจจัยสี่ จึงยังคงมีอุปสงค์ที่แท้จริงอยู่

## ธุรกิจขนาดกลาง

### 1. บริษัท พรุ่งเรือง พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (The Premium Place)

1. **ปัจจัยด้านการแข่งขัน** พบว่าการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อโครงการมาจากทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และรายกลาง โดยเฉพาะด้านการทำการตลาดของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่มีทุนมาก ทำให้สามารถแข่งขันและสื่อสารกับผู้บริโภคได้อย่างกว้างขวางกว่า

2. **ปัจจัยลูกค้า** ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยลูกค้ามาก โดยกล่าวว่าลูกค้ามีอำนาจต่อรองที่สูงขึ้นมากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีทางเลือกจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ ค่อนข้างมาก และทำให้กลายเป็นเงื่อนไขที่ผู้บริคนำมาต่อรองกับทางบริษัทฯ ได้

3. **ปัจจัยต้นทุน** เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับโครงการของบริษัทฯ เนื่องจากต้นทุนที่ดินในบริเวณที่พัฒนามีราคาปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับลักษณะการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่ไม่นิยมซื้อที่ดินสำรอง จึงทำให้เมื่อต้องเปิดดำเนินการโครงการใหม่จึงต้องซื้อที่ดินใหม่ที่ราคาปรับตัวสูงไปแล้ว

4. **ปัจจัยด้านวิกฤติและด้านกฎหมาย** พบว่าผู้ประกอบการไม่เน้นความสำคัญนัก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่กระทบต่อผู้ประกอบการทุกรายเท่าเทียมกัน

### 2. บริษัท บ้านรื่นฤดี จำกัด

1. **ปัจจัยด้านการแข่งขัน** พบว่าสำหรับโครงการของบริษัทฯ ปัจจัยการแข่งขันยังไม่ได้ส่งผลรุนแรงมากนัก เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหญ่ยังเข้ามาในตลาดไม่มาก ส่วนใหญ่มักเป็นการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในพื้นที่เดิมซึ่งก็เป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมเช่นกัน

2. **ปัจจัยลูกค้า** ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยลูกค้าสูงสุด โดยเฉพาะในด้านของอำนาจต่อรอง ซึ่งลูกค้ามีความต้องการอยากผ่อนดาวน์น้อย และผู้ประกอบการรายอื่นมีข้อเสนอทางการเงินมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขัน และอำนาจต่อรองของลูกค้าที่สูงขึ้น

3. **ปัจจัยต้นทุน** ไม่พบว่าเป็นปัจจัยที่เป็นแรงกดดันต่อบริษัทฯ มากนัก อาจมีผลบ้างในเรื่องของต้นทุนวัสดุก่อสร้างและแรงงาน แต่เนื่องจากต้นทุนดังกล่าวจะสะท้อนในราคาขายสินค้าได้ทำให้สามารถรับมือต่อแรงกดดันดังกล่าวได้

4. **ปัจจัยด้านวิกฤติและด้านกฎหมาย** พบว่าผู้ประกอบการไม่เน้นความสำคัญนัก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่กระทบต่อผู้ประกอบการทุกรายเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ในด้านของวิกฤติธรรมชาติ พบว่าเนื่องจากทำเลที่ตั้งของโครงการดี ไม่อยู่ในพื้นที่น้ำท่วม จึงทำให้ไม่ได้รับผลกระทบแต่กลับเป็นผลเชิงบวกต่อโครงการอีกด้วย

### 3. บริษัท ฟิวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลดิ้ง จำกัด

1. **ปัจจัยด้านการแข่งขัน** สำหรับโครงการของบริษัท ฟิวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลดิ้ง จำกัด นั้น ได้รับแรงกดดันจากการแข่งขัน ทั้งจากนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหม่ที่มีทุนมาก, รายเดิมในท้องถิ่น, และรายใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้มีการแข่งขันที่ค่อนข้างมาก และนับเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการปรับตัวธุรกิจของบริษัทฯ

2. **ปัจจัยด้านลูกค้า** ผู้บริหารได้ให้น้ำหนักปัจจัยเท่ากันกับปัจจัยด้านการแข่งขัน โดยให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากการแข่งขันทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงขึ้นและยังมีทางเลือกมากขึ้น จนไปถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมตามสินค้าทางเลือกที่มีในตลาด

3. **ปัจจัยต้นทุน** เป็นปัจจัยที่เป็นแรงกดดันที่ไม่มากนัก โดยผู้บริหารบริษัทฯ ได้ให้เหตุผลว่าเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ทุกบริษัทฯ ได้รับผลกระทบเช่นกัน ดังนั้นทำให้สะท้อนออกมาในราคาสินค้าในตลาดที่เป็นไปตามกลไกราคา

4. **ปัจจัยด้านวิกฤติเศรษฐกิจ** ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญให้เกิดการปรับตัวทางธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อโดยตรงต่อความเชื่อมั่นผู้บริโภค รวมไปถึงจนถึงกำลังซื้อ และความประสงค์ซื้อที่อยู่อาศัยใหม่ของผู้บริโภค ซึ่งเป็นแรงกดดันสำคัญต่อการดำเนินโครงการ

#### 4.3 สรุปกลยุทธ์ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมเลือกใช้ในการปรับตัวทางธุรกิจ

ในการศึกษากลยุทธ์ 5 อันดับที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ พบว่าแต่ละบริษัทฯ มีการเลือกใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจดังนี้

##### ธุรกิจขนาดย่อม

#### 1. บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด (Tree Condo) เลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ เรียงลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินธุรกิจเฉพาะที่เชี่ยวชาญ ในกรณีของบริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด นับแต่ปี พ.ศ.2550 จะเลือกดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย ประเภทอาคารชุด โดยเริ่มแรกพัฒนาในเขตลาดพร้าว ต่อมาจึงสังเกตเห็นศักยภาพของเขตสุขุมวิท ประกอบกับความเชี่ยวชาญของผู้บริหารและทีมงานในพื้นที่สุขุมวิทมากกว่า จึงกำหนดขอบเขตทางกายภาพเพียง เขตสุขุมวิท และกำหนดบริเวณโครงการให้ห่างจากสถานีรถไฟฟ้า bts ไม่เกิน 500 เมตร และตั้งราคาต่อกลุ่มเป้าหมายที่ระดับ B

ในการเลือกใช้กลยุทธ์นี้ ผู้บริหารได้ให้เหตุผลว่า เนื่องจากบุคคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรมีจำกัด ทำให้ต้องเลือกผลิตแต่สินค้าที่มีความชำนาญและมีเป็นไปได้ในการดำเนินการค่อนข้างสูงเท่านั้น ส่งผลให้ได้ยอดขายที่สม่ำเสมอและมีความเติบโตของการดำเนินธุรกิจ

2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM (Customer Relation Management) แม้ว่าองค์กรมีขนาดเล็กและงบประมาณในการจัดทำระบบฐานข้อมูลและการประเมินข้อมูลลูกค้ามีจำกัด แต่ทางผู้บริหารเลือกการบริหารลูกค้าด้วยการสังเกตและมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง โดยการจัดให้ห้องทำงานของผู้บริหารอยู่ใกล้กับโถงต้อนรับของสำนักงานขายโครงการ เมื่อลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชมก็จะสามารถสังเกตและเก็บข้อมูลได้โดยตรง ทำให้สามารถประเมินข้อมูล พฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้าได้

3. การบริหารเงินสด เนื่องจากผู้บริหารมีพื้นฐานด้านการเงินเป็นอย่างดี จึงนับเป็นจุดแข็งของการวางกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการบริหารงานโครงการ การจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอย่างมีระบบและสมจริง ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้กลยุทธ์การบริหารเงินสดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การที่บริษัทฯ มีกลุ่มทุนที่เข้มแข็ง ทำให้ได้ต้นทุนทางการเงินที่ค่อนข้างถูก เนื่องจากสามารถควบคุมอัตราส่วน D/E ได้ไม่เกิน 1:1

4. การบริหารงานภายใน Work Flow Management นับเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากขนาดขององค์กรมีขนาดเล็กกว่ารายใหญ่ ทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการ สามารถลดกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานได้ สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ยกตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้าเข้าเยี่ยมชมโครงการ และมีการประเมินข้อมูลความต้องการลูกค้าแล้ว หากผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯ เสนอขายไม่ตรงกับความต้องการ เมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้ว ก็อาจสามารถสั่งการให้แก้ไขและปรับเปลี่ยนได้ทันที เช่น จากโครงการหนึ่ง เมื่อพบว่าห้องชุดติดสระว่ายน้ำขายดีกว่าติดสวน จึงทำการปรับแบบส่วนกลางในโครงการต่อมาให้เป็นสระว่ายน้ำทั้งสองด้าน จึงทำให้ยอดขายสูงกว่าเดิม หรือการพบว่าวัสดุหินขัดไม่เหมาะกับการปิดผิวพื้นโครงการ เนื่องจากเกิดรอยร้าวจากการให้ตัวของวัสดุต่างกันได้ง่าย จึงทำการเปลี่ยนวัสดุปูพื้นเป็นกระเบื้องแกรนิตโต เป็นต้น

นอกจากนี้ ในด้านการขายก็มีการจัดให้เกิดการหมุนเวียนของพนักงานขายในหลายๆ โครงการ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และเข้าใจงานของทุกๆ โครงการได้ ทำให้ต้นทุนในการบริหารงานภายในลดลง และกระบวนการทำงานคล่องตัวมากขึ้น

5. การสร้างความแตกต่างของสินค้า ในโครงการ ทรี คอนโด ของบริษัท บิ๊กทรี แอสเสทนั้น มีการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของสินค้าบ้างในบางตลาด ทั้งนี้ ทางผู้บริหารให้ความเห็นว่าหากเป็นตลาดที่ค้ำถึงราคาขายมาก (Price Conscious) อาจทำให้น้ำหนักของกลยุทธ์นี้ลดลง

ทั้งนี้ ทางผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์อสังหาริมทรัพย์อื่นๆ ที่ให้ความสำคัญน้อยกว่าไว้ด้วย เช่น กลยุทธ์ต้นทุนการเงิน พบว่าผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม มีอำนาจต่อรองกับสถาบันการเงินน้อยกว่ารายใหญ่ อีกทั้งแหล่งระดมทุนก็มีจำกัด จึงไม่พบว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถเป็นจุดเด่นของการบริหารได้ หรือในกรณีกลยุทธ์ความสัมพันธ์กับภาครัฐ เนื่องจากโครงการไม่ได้มีขนาดใหญ่มากนัก ความสัมพันธ์กับภาครัฐจึงเห็นว่าเพียงพอที่กฎเกณฑ์กำหนดหรือเพื่อเป็นไปตามระเบียบก็เป็นเพียงพอแล้ว

2. บริษัท แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป จำกัด (แกรนด์ กิตติยา) มีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวทางธุรกิจ เรียงตามลำดับดังนี้

1. **การสร้างความแตกต่างของสินค้า** โดยโครงการในเครือของแกรนด์ กิตติยา จะใช้การก่อสร้างผนังแบบก่ออิฐมอญทั้งหมด แม้ว่าในปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักใช้อิฐมวลเบาหรือระบบสำเร็จรูปในการทำผนังไปแล้ว โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่าเพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าตามความเชื่อและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ยังคงให้คุณค่าและนิยมผนังก่ออิฐมอญมากกว่า ซึ่งยังมีข้อดีสำหรับลูกค้าคือการใช้ผนังก่ออิฐมอญทำให้สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ง่ายกว่าด้วย นอกจากนี้ในด้านของการออกแบบทิวทัศน์เฮาส์ก็จะสร้างความแตกต่างของสินค้าโดยให้มีหน้าบ้านที่กว้างถึง 5.7 เมตร ทำให้ดูโอ่โง่งและยังเป็นขนาดที่ลงตัวในการทำบ้านแถว โดยสร้างได้ 7 หลังต่อเนื้อ โดยจะมีระยะถูกต้องตามเทศบัญญัติควบคุมอาคารและกฎหมายจัดสรร ทำให้สามารถใช้ที่ดินได้อย่างคุ้มค่าที่สุด สะท้อนต่อต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำลงและราคาขายที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด

2. **การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินธุรกิจเฉพาะที่เชี่ยวชาญ** ผู้บริหารได้เลือกพัฒนาโครงการในท่าเลกรุงเทพมหานคร-ใต้ บริเวณพุทธมณฑล-ศาลายา และนนทบุรีเป็นหลัก และผลิตที่อยู่อาศัยประเภทแนวราบ เนื่องจากเป็นพื้นที่และสินค้าที่มีความชำนาญ สามารถทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการได้อย่างละเอียด รู้จักลูกค้าและคู่แข่งเป็นอย่างดี โดยผู้บริหารให้แนวความคิดว่าเนื่องจากผู้ประกอบการรายกลาง-ย่อมมีความจำกัดในเรื่องงบประมาณการวิจัยและพัฒนาสินค้า ดังนั้นการผลิตสินค้าประเภทที่มีความเชี่ยวชาญและในทำเลที่ถนัดจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนนี้ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จของโครงการได้อย่างมั่นคง

3. **การบริหารเงินสด** เนื่องจากผู้บริหารมีพื้นฐานเป็นนักการเงิน จึงให้ความสำคัญกับการบริหารเงินสดอย่างมาก โดยเห็นว่าการบริหารเงินสดที่ดีจะทำให้ต้นทุนการเงินต่ำลงด้วยอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้การวิเคราะห์อย่างละเอียดและการติดตามควบคุมอย่างเข้มงวดจะทำให้โครงการสามารถทนต่อวิกฤติต่างๆ ได้ดีกว่าโครงการที่ไม่มีการจัดทำกระแสเงินสด โดยผู้บริหารเผยว่ากระแสเงินสดรับของโครงการจะช่วยลดภาระเงินลงทุนได้ถึงร้อยละ 5-10 ทั้งนี้สืบเนื่องจากวิกฤติ ปี พ.ศ.2540 บริษัทฯ จึงไม่มีนโยบายในการกู้เงินสถาบัน ทำให้ไม่มีภาระดอกเบี้ยด้วยอีกทางหนึ่ง

4. **กลยุทธ์ด้านราคา** บริษัทฯ กำหนดราคาขายให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด โดยการลดสัดส่วนกำไรของบริษัทฯ ลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยบริษัทฯ กำหนดที่ประมาณร้อยละ 25 ของเงินทุน อย่างไรก็ตามก็ยังสามารถเติบโตและมีผลกำไรได้อย่าง

ยั่งยืน ทั้งนี้ผู้บริหารได้ให้แนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างพอเพียงและยั่งยืนว่าไม่ควรแสวงหากำไรต่อโครงการเป็นหลัก แต่ควรคำนึงถึงในระยะยาว การสร้างตราสินค้าและความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภคเป็นสำคัญ

**5. การบริหารงานภายใน Work Flow Management และการปรับองค์กร** โดยผู้บริหารเน้นความสำคัญของการบริหารงานภายในไว้หลายด้าน เช่น ประโยชน์จากระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรขนาดเล็กจะทำให้เกิดความคล่องตัว นอกจากนี้ในแง่ของสิทธิประโยชน์ด้านภาษี ก็ควรมีการวางแผนองค์กรและใช้ประโยชน์จากการบริหารธุรกิจในเรื่องเพื่อการวางแผนภาษี เช่น การจัดตั้งและแยกบริษัท รับเหมาก่อสร้างในเครือออกจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และใช้บริษัท รับเหมาในการจัดซื้อวัสดุและว่าจ้างงานผู้รับเหมารายย่อยต่อไป เพื่อผลประโยชน์ทางด้านการขอคืนภาษีหัก ณ ที่จ่าย แยกออกจากภาษีธุรกิจเฉพาะที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องรับภาระอย่างเต็มที่ขาด

**3. บริษัท ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (The Moment) บริษัทฯ มีการปรับใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจดังนี้**

**1. การบริหารการก่อสร้าง** เนื่องจากพื้นฐานของบริษัทฯ เป็นธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจึงทำให้มีกลยุทธ์ในด้านก่อสร้างเป็นหลักในการบริหาร โดยประโยชน์ที่ได้รับคือการมีต้นทุนก่อสร้างที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และการบริหารจัดการและควบคุมระยะเวลาก่อสร้างได้อย่างเป็นระบบ ตามเป้า และสัมพันธ์กับแผนการขาย

**2. การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินธุรกิจเฉพาะที่เชี่ยวชาญ** ในกลยุทธ์ด้านความเชี่ยวชาญ บริษัทฯ จะเน้นในด้านของทำเลที่พัฒนาเป็นหลัก โดยเลือกพัฒนาในทำเลกรุงเทพมหานครตะวันออก-เหนือ(รามอินทรา)และปทุมธานี ส่วนในด้านผลิตภัณฑ์เดิมจะเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยแนวราบเป็นสำคัญ ระยะเวลาจึงมีการศึกษาความต้องการตลาดที่ต้องการที่พักอาศัยแนวสูงในพื้นที่ที่เชี่ยวชาญ จึงเริ่มมีการพัฒนาตามตลาด

**3. การบริหารเงินสด** เนื่องจากในกลุ่มผู้บริหารซึ่งมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว มีผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน ในการดำเนินโครงการจึงมีการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ทั้งด้านการตลาดควบคู่กับการเงินอย่างละเอียด และมีการควบคุมและทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ยังคงควบคุมอัตราเงินกู้ต่อทุนให้น้อยเพียง 0.1:1 โดยประมาณ

**4. การสร้างความแตกต่างของสินค้า/ กลยุทธ์ด้านราคา** ผู้บริหารมีการนำความแตกต่างในการออกแบบสินค้าควบคู่กับราคาขาย เพื่อสร้างมูลค่าของสินค้าให้



มีความโดดเด่นจากคู่แข่งในพื้นที่ โดยกลุ่มผู้บริหารมีพื้นฐานด้านสถาปัตยกรรมควบคุมด้วย ดังนั้นจึงเน้นให้สินค้ามีความสวยงามโดดเด่น ในระดับราคาที่สามารถแข่งขันได้

**4. การมีที่ดินทำเลดี ต้นทุนต่ำ** เนื่องจากบางโครงการของบริษัทฯ พัฒนาขึ้นบนที่ดินเก่าที่มีศักยภาพ การมีต้นทุนที่ดินต่ำจึงนับว่าเป็นกลยุทธ์ของโครงการอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามจากสภาพราคาที่ดินที่สูงขึ้นมากในปัจจุบัน บริษัทฯ จึงเน้นให้ความสำคัญกับศักยภาพของทำเลที่จะพัฒนาใหม่ โดยราคาที่ดินอาจต้องให้ดำเนินตามกลไกตลาด แต่เน้นการพัฒนาที่มีคุณภาพและการควบคุมการก่อสร้างเป็นสำคัญ

### ธุรกิจขนาดกลาง

**1. บริษัท พรุ่งเรือง พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (The Premium Place)** ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้

**1. การบริหารงานภายใน Work Flow Management** ผู้บริหารได้เน้นย้ำความสำคัญของการบริหารงานภายในองค์กร โดยเน้นที่ความเร็วในการตัดสินใจของผู้บริหาร การเห็นและสัมผัสปัญหาของผู้บริหารระดับสูงและการแก้ไขปัญหาให้ทันที่วงที่ โดยเสนอว่าความคล่องตัว Liquidity ขององค์กรจะเป็นจุดแข็งของธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม และจะส่งผลให้ต้นทุนในการบริหารไปจนถึงการก่อสร้างลดลงได้

**2. การสร้างความแตกต่างของสินค้า** โครงการของ The Premium Place จะพยายามหาช่องว่างของตลาดเพื่อผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างเพื่อเติมช่องว่างดังกล่าว เช่น การทำถนนโครงการกว้าง 12 เมตร แม้แต่ในโครงการจัดสรรขนาดเล็ก-กลาง เพื่อแก้ปัญหาช่องทางเดินรถและที่จอดรถของทาวน์เฮ้าส์ ซึ่งการสร้างความแตกต่างของสินค้าบางอย่างอาจทำให้กำไรของโครงการลดลงบ้าง แต่ก็ได้ผลให้แง่ความพึงพอใจของลูกค้าและการสร้างความเชื่อมั่นต่อตราสินค้าของโครงการและการขายในระยะยาว จึงนับว่าคุ้มค่าที่จะลงทุนเพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน

**3. การมีที่ดินทำเลดี ต้นทุนต่ำ** บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ทำเลมาก เนื่องจากโครงการของบริษัทฯ จะพัฒนาบนที่ดินใหม่แทบทั้งสิ้น ไม่นิยมการซื้อที่ดินสำรอง ทั้งนี้ราคาที่ดินอาจให้เป็นตามกลไกตลาด ดังนั้นในการดำเนินการโครงการจึงต้องมีความแน่นอนและรวดเร็ว เพื่อสามารถให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะเกิดการขายได้เร็ว ลดภาระค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ที่จะตามมาเมื่อเริ่มโครงการ

**4. การมีต้นทุนการเงินต่ำ** ผู้บริหารชี้แจงว่าการมีต้นทุนการเงินต่ำสำหรับธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมนั้นอาจไม่ใช่เป็นการได้เงื่อนไขที่ดีกว่าจากสถาบันการเงินซึ่งค่อนข้าง

เป็นไปได้ลำบากในกรณีของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม แต่เป็นการบริหารจัดการงาน เพื่อให้มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำลง เพื่อลดภาระหนี้และดอกเบี้ยซึ่งจะเกิดจากการกู้ยืมสถาบัน

5. การบริหารฐานลูกค้า เนื่องจากความจำกัดด้านเงินทุนในการทำฐานข้อมูล และทำกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์อย่างธุรกิจขนาดใหญ่ ในโครงการ The Premium Place จึงใช้การบริหารฐานลูกค้าด้วยการทำการตลาดแบบบอกต่อ Word of Mouth โดยเน้นให้เกิดประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าของโครงการของลูกค้าเก่าแล้วเกิดการแนะนำบอกต่อ เพราะฉะนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการทำบ้านและโครงการที่ดี มีคุณภาพ

## 2. บริษัท บ้านรื่นฤดี จำกัด จากการสัมภาษณ์พบว่ามีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เรียงลำดับ ดังนี้

1. **การมีที่ดินทำเลดี ต้นทุนต่ำ** พบว่าโครงการของ บริษัท บ้านรื่นฤดี จำกัด จะได้รับการพัฒนาส่วนใหญ่บนที่ดินเดิมของเจ้าของ ซึ่งมักอยู่ในพื้นที่ที่อยู่ในบริเวณ เขต หนักราษฎร์ จังหวัดมโนบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญ และอยู่ในพื้นที่มานาน จึงทำให้มี Land Bank อยู่ในครอบครองได้

2. **การมีต้นทุนการเงินต่ำ** ผู้บริหารได้ให้ความเห็นว่า การมีต้นทุนการเงินที่ต่ำนั้นถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากจะทำให้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดราคาขายสินค้าในท้องถิ่น และสามารถมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่า โดยการควบคุมต้นทุนการเงินนั้นกระทำโดยการคุมสัดส่วนเงินกู้/ เงินทุน (D/E Ratio) ให้ต่ำ โดยทางโครงการจะรักษาระดับที่ 0.2-0.3 เท่านั้น

นอกจากนี้ เนื่องจากบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร ธนชาติ ,ธนาคารเกียรตินาคิน จึงทำให้สามารถได้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สินเชื่อโครงการเท่ากับผู้ประกอบการรายใหญ่

3. **การบริหารกระแสเงินสด** นับเป็นกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการมีต้นทุนการเงินต่ำ โดยบริษัทฯ ได้มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ทั้งการตลาด, การเงิน, และการก่อสร้าง เพื่อให้กระแสเงินสดมีความคล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดในทุกช่วงของการดำเนินโครงการ เพื่อไม่ให้เกิดรายจ่ายที่เกินความจำเป็น

4. **การสร้างความแตกต่างของสินค้า** เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อการปรับตัวแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่โดยเฉพาะ เนื่องจากสินค้าของรายใหญ่มักใช้ระบบก่อสร้างแบบสำเร็จรูป หรือกึ่งสำเร็จรูป ซึ่งทำให้รูปแบบบ้านค่อนข้างตายตัว บริษัทฯ จึงอาศัยช่องว่างดังกล่าวผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างและมีทางเลือกให้กับตลาด เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้ เช่น การทำบ้านเล่นระดับ ซึ่งระบบสำเร็จรูปไม่สามารถทำได้

5. **การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ** บริษัท บ้านริ่ณฤดี จำกัด มีการสร้างพันธมิตรธุรกิจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างทันท่วงที ตามสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการสร้างพันธมิตรนั้นจะทำทั้งในระดับผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้วยกัน และระดับของผู้ค้าและผู้รับเหมาก่อสร้างด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่บูรณาการและสมบูรณ์

### 3. บริษัท ฟิวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลด์ดิ้ง จำกัด (Modern House)

1. **การบริหารงานภายใน** Work Flow Management เนื่องจากเดิมองค์กรมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว ภายในช่วง 5 ปีหลังนี้มีการพยายามปรับเปลี่ยนลักษณะองค์กรภายในให้มีระบบเป็นองค์กรมากขึ้น ซึ่งทำให้ได้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. **การบริหารงานก่อสร้าง** บริษัทฯ เน้นความสำคัญของการบริหารและควบคุมงานก่อสร้างให้ได้บ้านที่มีคุณภาพ มีปัญหาและจุดบกพร่องน้อย เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว โดยการควบคุมและบริหารงานก่อสร้างจะใช้ที่ปรึกษาโครงการภายในบริษัทฯ (In-House Consulting) เป็นผู้ตรวจรับงานอย่างละเอียด

3. **การบริหารฐานลูกค้า** แต่เดิมในการทำการตลาดของบริษัทฯ ไม่มีนโยบายการเก็บข้อมูลและบริหารฐานลูกค้าอย่างเป็นทางการ แต่ปัจจุบันมีการริเริ่มที่จะทำกิจกรรมดังกล่าว โดยเริ่มต้นจากฐานลูกค้าเก่าและอาศัยการบอกต่อ ประกอบกับการทำสื่อใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้นซึ่งทำให้ในการทำการตลาดสามารถเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น

4. **การมีที่ดินทำเลดี ต้นทุนต่ำ** ในการดำเนินการพัฒนาโครงการใหม่ของบริษัทฯ จะมีทั้งการพัฒนาบนที่ดินเดิมและการจัดซื้อที่ดินใหม่ ทั้งนี้การใช้ที่ดินเดิมที่เจ้าของครอบครองอยู่ทำให้ได้ต้นทุนที่ดินในการพัฒนาโครงการที่ต่ำกว่าราคาตลาด ส่วนในการจัดซื้อที่ดินใหม่นั้น จะอาศัยความเชี่ยวชาญและความสัมพันธ์ในทำเลย่านถนนเอกชัย สมุทรสาคร เพื่อให้ได้ที่ดินที่มีทำเลดีและราคาไม่แพง

5. **การสร้างพันธมิตร** ผู้บริหารกล่าวว่าได้ใช้การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการพัฒนาโครงการ โดยพันธมิตรดังกล่าวอาจมาจากการเข้าอบรมสัมมนาทางธุรกิจ หรือการเข้าศึกษาโครงการ RECU ของภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้ได้รู้จักคู่ค้า เช่น ผู้ขายวัสดุก่อสร้าง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเกาะกระแสตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้อย่างลึกซึ้ง

#### 4.4 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการในการปรับกลยุทธ์สำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม

ผู้ประกอบการแต่ละรายให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการปรับตัวทางธุรกิจไว้ดังต่อไปนี้

##### ธุรกิจขนาดย่อม

##### 1. บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด (Tree Condo)

ผู้บริหารเห็นด้วยกับกระบวนการที่พรเทพ ภาณุภักดีนำเสนอในการดำเนินธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. **ตระหนัก** โดยผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายร่วมกันสังเกต และเมื่อพบปัญหาต้องมีการรายงานเพื่อเตรียมแก้ไขอย่างทันท่วงที ทั้งนี้ประสบการณ์และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในโครงการ Knowledge Management จะช่วยให้มีการตระหนักในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **ทบทวน** โดยการประชุมภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนถึงสถานการณ์ของบริษัทฯ ทั้งนี้มีการใช้กรอบแนวคิดของ SWOT Analysis ร่วมด้วย อย่างไรก็ตามในบริษัทฯ ยังไม่มีการทำการวิเคราะห์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

3. **พัฒนา** เป็นการนำผลการทบทวนสถานการณ์มาวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโครงการและองค์กร เช่น ในด้านการออกแบบ เมื่อพบว่าลูกค้านิยมห้องชุดบริเวณด้านสระว่ายน้ำมากกว่าสวน จึงเปลี่ยนแบบให้เป็นสระว่ายน้ำทั้งสองด้านแทน ซึ่งส่งผลให้ยอดขายดีขึ้น

4. **ต่อเนื่อง** ผู้บริหารเห็นด้วยที่กระบวนการดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กลไกของธุรกิจมีพลวัต ไม่ล่าช้าหรือล้าสมัย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

##### 2. บริษัท แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป จำกัด (แกรนด์ กิตติยา)

ผู้บริหารเสนอแนะขั้นตอนเพื่อเติมในกระบวนการของพรเทพ ภาณุภักดี โดยกล่าวว่าควรมีขั้นตอนของวิสัยทัศน์ก่อนการตระหนัก เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ใช้ระยะเวลาในการผลิตสินค้าค่อนข้างยาว จึงไม่สามารถรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงมาตระหนักและแก้ไขได้เพราะอาจทำให้ไม่ทันท่วงที ทั้งนี้ได้นำเสนอกระบวนการดังนี้

1. **วิสัยทัศน์** วิเคราะห์โดยข้อมูลอย่างบูรณาการทั้งสังคม เศรษฐกิจ การเมือง
2. **วางแผน** ทำวิสัยทัศน์ที่ได้รับการวิเคราะห์มาวางแผนอย่างมีกลยุทธ์
3. **ทบทวนแผนเสมอ** โดยมีการจัดทำแผนทุกๆ ไตรมาส

4. **แก้ไขและพัฒนา** เมื่อพบปัญหาต้องจัดให้มีการแก้ไขและพัฒนา

5. **ต่อเนื่อง** ปรับแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 3. บริษัท ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (The Moment)

ผู้บริหารให้สัมภาษณ์ว่าในกรณีของบริษัทฯ ถึงแม้ไม่มีการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ในองค์กรก็มีการทบทวนกลยุทธ์และสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของข้อมูลการตลาดที่จะเป็นปัจจัยหลักในการวางกลยุทธ์ของบริษัทฯ นับเป็นการดำเนินธุรกิจแบบ Market Base

#### ธุรกิจขนาดกลาง

#### 1. บริษัท พรุ่งเรือง พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (The Premium Place)

ในกรณีของบริษัท พรุ่งเรือง พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด นั้น ผู้บริหารเห็นด้วยกับกระบวนการที่พรเทพ ภาณุภาค (2553) นำเสนอ โดยชี้แจงว่ากระบวนการดังกล่าว นับตั้งแต่ ตระหนัก, ทบทวน, พัฒนา, และต่อเนื่องนั้น จะเกิดขึ้นโดยการประชุมภายในของทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยการตระหนักถึงปัญหาและการทบทวนสถานการณ์ขององค์กรจะมีการประเมินอยู่เสมอ เช่น ในการประชุมสรุปงานรายวัน เพื่อให้เกิดการปรับและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เพื่อเป็นแก้ไขปัญหานั้นๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

#### 2. บริษัท บ้านรื่นฤดี จำกัด (บ้านรื่นฤดี)

ผู้บริหารมีแนวทางในการสร้างกระบวนการปรับกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงกับกระบวนการที่ได้นำเสนอ อย่างไรก็ตามในการดำเนินโครงการของบริษัทฯ ยังมีความจำกัดด้านบุคลากรจึงทำให้ไม่มีการจัดทำกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการตระหนักค่อนข้างมาก โดยมีการติดตามข่าวสารอยู่เสมอ การติดตามข่าวของคู่แข่ง และความใกล้ชิดกับลูกค้า

ในด้านของการวิเคราะห์ทบทวนองค์กร ผู้บริหารได้มีการปรับใช้ SWOT Analysis โดยมองว่า ราคาขายสินค้าของโครงการเป็นจุดแข็งสำคัญ ในขณะที่การบริหารภายในองค์กรอาจเป็นจุดอ่อนเนื่องจากเป็นระบบธุรกิจครอบครัว ซึ่งอาจทำให้มีความสับสนในการสั่งงานและการจัดการภายในได้ ทั้งนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญของโอกาสและภัยคุกคามซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกน้อยกว่าปัจจัยภายใน

### 3. บริษัท ฟิวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลด์ดิ้ง จำกัด (Modern House)

ในแนวทางที่คล้ายคลึงกับบริษัทฯ อื่นในระดับเดียวกัน กระบวนการการปรับกลยุทธ์ของบริษัท ฟิวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลด์ดิ้ง จำกัด ยังไม่มีกระบวนการที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์โดย SWOT Analysis แล้วพบว่า จุดแข็งของบริษัทฯ คือความเชี่ยวชาญในตลาดและทำเลที่พัฒนา ส่วนจุดอ่อนคือปัญหาทางด้านคุณภาพการก่อสร้าง ซึ่งพบว่ามีปัญหาบ้างในการควบคุมงานก่อสร้างทำให้ไม่ได้คุณภาพดังที่ต้องการ ส่วนปัจจัยภายนอกนั้น ทางผู้บริหารให้นำหนักค่อนข้างน้อยกว่าปัจจัยภายใน

#### 4.5 สรุปปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม

เมื่อนำผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มประชากรมาประมวลผลร่วมกัน สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคหลักในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม ได้ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรค	Tree	กิตติยา	ภัทริดา	รีนฤดี	Modern	Premium	
ความสามารถในการขยายตลาด	5	2	4	3	5	4	23
ขาดเงินทุน	4	1	5	2	2	5	19
ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	2	4	2	4	4	3	19
ปัญหาด้านเทคโนโลยี	1	5	3	1	1	2	13
อุปสรรคจากภาครัฐ	3	3	1	5	3	1	16

ตาราง 4.1 ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม (เรียงลำดับ 5 สำคัญที่สุด)

จากตารางแสดงอุปสรรคในการดำเนินการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม พบว่า SMEs ประสบอุปสรรคด้านการขยายตลาดสูงสุด รองมาคือเงินทุนและแรงงาน ทั้งในส่วนแรงงานก่อสร้างที่มีฝีมือและในระดับบริหาร ส่วนในด้านอุปสรรคจากภาครัฐพบว่าเป็นปัจจัยรองซึ่งไม่ใช่ในแง่ของความเข้มงวดแต่เป็นด้านของความแน่นอนและเสถียรของกฎเกณฑ์และนโยบายมากกว่า ส่วนในด้านเทคโนโลยีพบว่าไม่เป็นอุปสรรคมากนัก เนื่องจากการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยไม่ได้ต้องการเทคโนโลยีระดับสูงมากอย่างธุรกิจประเภทอื่น

ผู้ประกอบการขนาดย่อม					ผู้ประกอบการขนาดกลาง				
ปัญหาและอุปสรรค	Tree	กิตติยา	ภัทริดา		ปัญหาและอุปสรรค	รีนฤดี	Modern	Premium	
ความสามารถในการขยายตลาด	5	2	4	11	ความสามารถในการขยายตลาด	3	5	4	12
ขาดเงินทุน	4	1	5	10	ขาดเงินทุน	2	2	5	9
ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	2	4	2	8	ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	4	4	3	11
ปัญหาด้านเทคโนโลยี	1	5	3	9	ปัญหาด้านเทคโนโลยี	1	1	2	4
อุปสรรคจากภาครัฐ	3	3	1	7	อุปสรรคจากภาครัฐ	5	3	1	9

ตาราง 4.2 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

เมื่อพิจารณาตามขนาดของธุรกิจพบว่าขนาดย่อม นอกจากอุปสรรคด้านการตลาดแล้ว ผู้ประกอบการขนาดย่อมจะประสบปัญหาด้านเงินทุนมาก ซึ่งตรงตามลักษณะทั่วไปของธุรกิจขนาดย่อม ในขณะที่ขนาดกลางพบปัญหาแรงงานฝีมือ เนื่องจากสถานการณ์ขาดแคลนแรงงานในปัจจุบันประกอบกับการขึ้นค่าแรง รวมถึงการสร้างความเชื่อถือและความสัมพันธ์กับผู้รับเหมา

ราคาสินค้าหลัก < 3 ล้านบาท					ระดับราคาสินค้า > 3 ล้านบาท				
ปัญหาและอุปสรรค	กิตติยา	ภัทรีดา	รีนฤดี		ปัญหาและอุปสรรค	Tree	Modern	Premium	
ความสามารถในการขยายตลาด	2	4	3	9	ความสามารถในการขยายตลาด	5	5	4	14
ขาดเงินทุน	1	5	2	8	ขาดเงินทุน	4	2	5	11
ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	4	2	4	10	ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	2	4	3	9
ปัญหาด้านเทคโนโลยี	5	3	1	9	ปัญหาด้านเทคโนโลยี	1	1	2	4
อุปสรรคจากภาครัฐ	3	1	5	9	อุปสรรคจากภาครัฐ	3	3	1	7

ตาราง 4.3 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการตามระดับราคาสินค้า

เมื่อพิจารณาตามระดับราคาสินค้าพบว่าในระดับราคาต่ำจะประสบปัญหาด้านแรงงานและค่าก่อสร้าง เนื่องจากเป็นโครงการที่เน้นจำนวนหน่วย ประกอบกับการใช้กลยุทธ์ราคาและความแตกต่างแก้ปัญหาด้านการตลาด จึงพบว่าต้นทุนแรงงานและค่าก่อสร้างเป็นอุปสรรคสำคัญ ในขณะที่ราคาระดับกลางพบปัญหาด้านการตลาดมากกว่า เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่จะชนกับของรายใหญ่ และในด้านเงินทุนเนื่องจากสินค้ามีต้นทุนที่สูงกว่าราคาต่ำ

พัฒนาจากที่ดินเดิม					พัฒนาที่ดินใหม่				
ปัญหาและอุปสรรค	ภัทรีดา	รีนฤดี	Modern		ปัญหาและอุปสรรค	Tree	กิตติยา	Premium	
ความสามารถในการขยายตลาด	4	3	5	12	ความสามารถในการขยายตลาด	5	2	4	11
ขาดเงินทุน	5	2	2	9	ขาดเงินทุน	4	1	5	10
ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	2	4	4	10	ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	2	4	3	9
ปัญหาด้านเทคโนโลยี	3	1	1	5	ปัญหาด้านเทคโนโลยี	1	5	2	8
อุปสรรคจากภาครัฐ	1	5	3	9	อุปสรรคจากภาครัฐ	3	3	1	7

ตาราง 4.4 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการตามลักษณะการพัฒนาที่ดิน

เมื่อพิจารณาจากลักษณะการพัฒนาที่ดิน จะพบว่าโครงการที่พัฒนาจากที่ดินเดิมจะประสบปัญหาด้านเงินทุนน้อยกว่าโครงการที่พัฒนาจากที่ดินใหม่ ซึ่งเป็นไปตามปัจจัยราคาที่ดินที่ปรับสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยนายเลิศมงคลได้ยกตัวอย่างจากการจัดซื้อที่ดินของโครงการให้เห็น ว่าราคาที่ดินสุขุมวิท เดิมไร่ละ 150 ล้านบาท ได้ปรับขึ้นสูงถึง 250 ล้านบาท ภายในเวลา 3 ปีเป็นต้น

#### 4.6 สรุปปัจจัยและแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัวทางธุรกิจ

ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	Tree	กิตติยา	ภัทรีดา	รินฤดี	Modern	Premium		คะแนนรวม
ลูกค้า	อำนาจต่อรอง	4		5		4	3	16	29
	พฤติกรรมผู้บริโภค							0	
	กำลังซื้อ		3		5	5		13	
การแข่งขัน	รายใหม่ SME							0	25
	รายเดิม SME				3	2		5	
	รายใหญ่	5	4	4		3	4	20	
	สินค้าทดแทน							0	
วิกฤติ	เศรษฐกิจ		2	2	2		1	7	7
	ธรรมชาติ							0	
ต้นทุน	การเงิน ดอกเบี้ย				1			1	23
	แรงงาน/วัสดุก่อสร้าง	2	2	3			2	9	
	ที่ดิน	3	5				5	13	
กฎหมาย/นโยบาย	ผังเมือง/ จัดสรร/ สवल.	1	1	1		1		4	8
	คุ้มครองผู้บริโภค							0	
	LTV				4			4	

ตาราง 4.5 ปัจจัยและแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัวทางธุรกิจ (เรียงลำดับ 5 สำคัญที่สุด)

จากตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในด้านแรงกดดัน แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกสำคัญที่กดดันให้เกิดการปรับกลยุทธ์ธุรกิจได้แก่

**ปัจจัยด้านการตลาด** ทั้งลูกค้า(Demand)และการแข่งขัน(Supply)โดยเฉพาะจากรายใหญ่ ได้แก่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และผู้ประกอบการที่มีเงินทุนและโครงการหลายโครงการ ซึ่งนับเป็นแรงกดดันหลักในการปรับธุรกิจ

**ปัจจัยต้นทุน** เกิดขึ้นทั้งจากต้นทุนราคาที่ดิน แรงงาน และวัสดุก่อสร้าง อย่างไรก็ตามในเรื่องต้นทุนการเงินและดอกเบี้ย ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบค่อนข้างน้อย เนื่องจากใช้สินเชื่อในสัดส่วนที่ไม่มากนัก ส่วนมากจะเป็นทุนของผู้ประกอบการหรือกลุ่มกรรมการ

**ปัจจัยวิกฤติ** ผู้ประกอบการคำนึงถึงวิกฤติเศรษฐกิจและเฝ้าคอยระวัง อย่างไรก็ตามในภาวะปัจจุบันยังไม่พบว่ามีผลกระทบต่อผู้ประกอบการและกำลังซื้อของลูกค้ามากนัก

**ปัจจัยกฎเกณฑ์ภาครัฐ** ต่างๆ ไม่กระทบมากนัก เนื่องจากผู้ประกอบการเห็นว่าเป็นสิ่งที่เป็นมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตาม ส่วนต้นทุนที่เกิดจากกฎเกณฑ์ก็จะสะท้อนในราคาขายได้



ผู้ประกอบการขนาดย่อม						
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	Tree	กิดติยา	ภัทรिता		รวม
ลูกค้า	อำนาจต่อรอง	4		5	9	12
	พฤติกรรมผู้บริโภค				0	
	กำลังซื้อ		3		3	
การแข่งขัน	รายใหม่ SME				0	13
	รายเดิม SME				0	
	รายใหญ่	5	4	4	13	
	สินค้าทดแทน				0	
วิกฤติ	เศรษฐกิจ		2	2	4	4
	ธรรมชาติ				0	
ต้นทุน	การเงิน ดอกเบี้ย				0	15
	แรงงาน/วัสดุก่อสร้าง	2	2	3	7	
	ที่ดิน	3	5		8	
กฎหมาย/นโยบาย	ผังเมือง/จัดสรร/สวล.	1	1	1	3	3
	คุ้มครองผู้บริโภค				0	
	LTV				0	

ผู้ประกอบการขนาดกลาง						
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	รีนอดี	Modern	Premium		รวม
ลูกค้า	อำนาจต่อรอง		4	3	7	17
	พฤติกรรมผู้บริโภค				0	
	กำลังซื้อ	5	5		10	
การแข่งขัน	รายใหม่ SME				0	12
	รายเดิม SME	3	2		5	
	รายใหญ่		3	4	7	
	สินค้าทดแทน				0	
วิกฤติ	เศรษฐกิจ	2		1	3	3
	ธรรมชาติ				0	
ต้นทุน	การเงิน ดอกเบี้ย	1			1	8
	แรงงาน/วัสดุก่อสร้าง			2	2	
	ที่ดิน			5	5	
กฎหมาย/นโยบาย	ผังเมือง/จัดสรร/สวล.		1		1	5
	คุ้มครองผู้บริโภค				0	
	LTV	4			4	

ตาราง 4.6 เปรียบเทียบปัจจัยและแรงกดดันตามขนาดของธุรกิจ

ทั้งนี้เมื่อแยกตามขนาดของผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการขนาดย่อมนอกจากปัจจัยด้านการตลาดแล้วจะได้รับแรงกดดันด้านต้นทุนมาก ในขณะที่ขนาดกลางได้รับแรงกดดันจากลูกค้าค่อนข้างมากกว่า โดยเฉพาะกำลังซื้อซึ่งกระทบต่อยอดขายโครงการโดยตรง

ราคาสินค้าหลัก < 3 ล้านบาท						
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	กิตติยา	ภัทรดา	รินฤดี		รวม
ลูกค้า	อำนาจต่อรอง		5		5	13
	พฤติกรรมผู้บริโภค				0	
	กำลังซื้อ	3		5	8	
การแข่งขัน	รายใหม่ SME				0	11
	รายเดิม SME			3	3	
	รายใหญ่	4	4		8	
	สินค้าทดแทน				0	
วิกฤติ	เศรษฐกิจ	2	2	2	6	6
	ธรรมชาติ				0	
ต้นทุน	การเงิน ดอกเบี้ย			1	1	11
	แรงงาน/วัสดุก่อสร้าง	2	3		5	
	ที่ดิน	5			5	
กฎหมาย/นโยบาย	ผังเมือง/ จัดสรร/ สวล.	1	1		2	6
	คุ้มครองผู้บริโภค				0	
	LTV			4	4	

ระดับราคาสินค้า > 3 ล้านบาท						
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	Tree	Modern	Premium		รวม
ลูกค้า	อำนาจต่อรอง	4	4	3	11	16
	พฤติกรรมผู้บริโภค				0	
	กำลังซื้อ		5		5	
การแข่งขัน	รายใหม่ SME				0	14
	รายเดิม SME		2		2	
	รายใหญ่	5	3	4	12	
	สินค้าทดแทน				0	
วิกฤติ	เศรษฐกิจ			1	1	1
	ธรรมชาติ				0	
ต้นทุน	การเงิน ดอกเบี้ย				0	12
	แรงงาน/วัสดุก่อสร้าง	2		2	4	
	ที่ดิน	3		5	8	
กฎหมาย/นโยบาย	ผังเมือง/ จัดสรร/ สวล.	1	1		2	2
	คุ้มครองผู้บริโภค				0	
	LTV				0	

ตาราง 4.7 เปรียบเทียบปัจจัยและแรงกดดันตามระดับราคาสินค้า

เมื่อพิจารณาจากระดับราคาสินค้า พบว่าระดับราคาสินค้าต่ำจะได้รับแรงกดดันจากอำนาจต่อรองของลูกค้าน้อยกว่า แสดงให้เห็นว่าการตั้งราคาขายเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่ง สินค้าราคาถูก ลูกค้าจะไม่ต่อรองมากนัก แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณากำลังซื้อของลูกค้าในทำเลนี้ที่ควบคู่ด้วย

พัฒนาจากที่ดินเดิม						
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ภัทริดา	วินฤดี	Modern		รวม
ลูกค้า	อำนาจต่อรอง	5		4		9
	พฤติกรรมผู้บริโภค					0
	กำลังซื้อ		5	5		10
การแข่งขัน	รายใหม่ SME					0
	รายเดิม SME		3	2		5
	รายใหญ่	4		3		7
	สินค้าทดแทน					0
วิกฤติ	เศรษฐกิจ	2	2			4
	ธรรมชาติ					0
ต้นทุน	การเงิน ดอกเบี้ย		1			1
	แรงงาน/วัสดุก่อสร้าง	3				3
	ที่ดิน					0
กฎหมาย/นโยบาย	ผังเมือง/ จัดสรร/ สवल.	1		1		2
	คุ้มครองผู้บริโภค					0
	LTV		4			4

พัฒนาจากที่ดินใหม่						
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	Tree	กิตติยา	Premium		รวม
ลูกค้า	อำนาจต่อรอง	4		3		7
	พฤติกรรมผู้บริโภค					0
	กำลังซื้อ		3			3
การแข่งขัน	รายใหม่ SME					0
	รายเดิม SME					0
	รายใหญ่	5	4	4		13
	สินค้าทดแทน					0
วิกฤติ	เศรษฐกิจ		2	1		3
	ธรรมชาติ					0
ต้นทุน	การเงิน ดอกเบี้ย					0
	แรงงาน/วัสดุก่อสร้าง	2	2	2		6
	ที่ดิน	3	5	5		13
กฎหมาย/นโยบาย	ผังเมือง/ จัดสรร/ สवल.	1	1			2
	คุ้มครองผู้บริโภค					0
	LTV					0

ตาราง 4.8 เปรียบเทียบปัจจัยและแรงกดดันตามลักษณะการพัฒนาที่ดิน

เมื่อพิจารณา**ลักษณะการพัฒนาที่ดิน** พบว่าการพัฒนาบนที่ดินเดิมจะมีแรงกดดันด้านต้นทุนน้อยกว่าการซื้อที่ดินใหม่ เนื่องจากราคาที่ดินที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างมาก ในขณะที่แรงกดดันด้านการตลาดยังคงมีอยู่ทั้ง 2 กรณี

#### 4.7 สรุปการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม

จากการประมวลผลการสัมภาษณ์ สามารถแสดงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมเลือกใช้ในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้ดังนี้

กลยุทธ์	Tree	กิตติยา	ภัทรีดา	รินฤดี	Modern	Premium		รวม
ต้นทุนที่ดินต่ำ ทำเลดี			1	5	2		8	48
การพัฒนาสินค้าทำเลที่เชี่ยวชาญ	5	4	4			3	16	
การสร้างความแตกต่างของสินค้า	1	5	2	2		4	14	
กลยุทธ์ปรับตัวก่อน blue ocean							0	
กลยุทธ์ราคา		2					2	
ช่องทาง/ ส่งเสริมการขาย							0	
การบริหารฐานลูกค้า/ สร้างสังคม	4				3	1	8	18
การบริหารเงินสด cash flow	3	3	3	3			12	
ต้นทุนการเงินต่ำ				4		2	6	
การกระจายความเสี่ยง							0	15
สายสัมพันธ์กับภาครัฐ connection							0	
การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ				1	1		2	
การปรับองค์กร/ workflow	2	1			5	5	13	
การพัฒนาบุคลากร							0	
การจ่ายค่าตอบแทน							0	9
การบริหารก่อสร้าง CM			5		4		9	

ตาราง 4.9 การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม (เรียงลำดับ 5 สำคัญที่สุด)

เมื่อพิจารณากลยุทธ์สำคัญที่ผู้ประกอบการเลือกใช้สามารถแยกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

##### 1. กลยุทธ์การตลาด

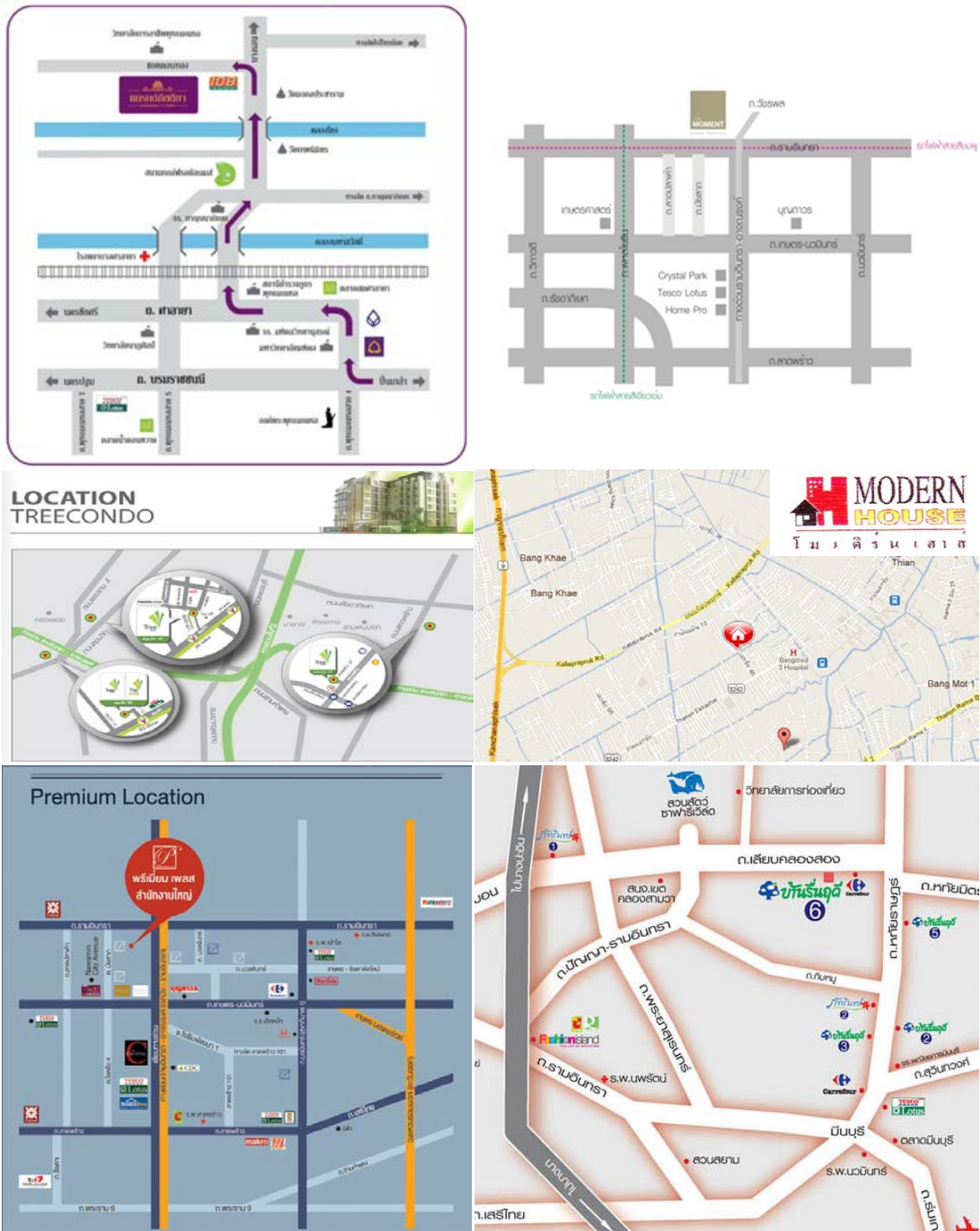
จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดมากที่สุด โดยจะเป็นกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาสินค้าและทำเลที่ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญ โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของผู้ประกอบการแต่ละราย สามารถแสดงได้ดังนี้

สินค้า/ทำเลที่เชี่ยวชาญ						
Developer	TREE	ภัทรีดา	กิตติยา	Premium	รินฤดี	Modern
Product	City Condo	SDH-TH	SDH-TH	Condo-TH	TH	SDH-TH
Location	สุขุมวิท BTS< 500 m	รามอินทรา-ปทุมธานี	กระทุ่มแบน-พุทธมณฑล	รามอินทรา-เกษตรนวมินทร์	ห้วยราชบุรี	เอกชัย-บางบอน
Price	M	S-M	S	S-M	S	S-M

ตาราง 4.10 การพัฒนาสินค้าและทำเลที่เชี่ยวชาญ

จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการทุกรายเลือกที่จะพัฒนาโครงการในทำเลและสินค้าที่ตนมีความถนัดเชี่ยวชาญ แม้ว่าผู้ประกอบการเองอาจไม่ได้เลือกเป็นกลยุทธ์หลัก ทั้งนี้การวางกลยุทธ์ดังกล่าวเน้นเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการอย่างยิ่ง ทั้งในด้านความสามารถเข้าใจตลาด, การคาดคะเนเหตุการณ์และสถานการณ์ ลักษณะกลุ่มเป้าหมายและความต้องการเฉพาะ ไป

จนถึงการจัดการแหล่งวัสดุและผู้รับเหมา เป็นต้น นับเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมสามารถอยู่รอดได้ในภาวะแข่งขันด้านการตลาดสูง



ภาพที่ 4.1 ทำเลที่ตั้งของโครงการแต่ละราย

นอกจากนั้น ในกลุ่มกลยุทธ์ด้านการตลาด ผู้ประกอบการยังมีการสร้างความแตกต่างของสินค้า โดยมีตัวอย่างในการสร้างความแตกต่างของสินค้าในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไปดังนี้

สร้างความแตกต่าง Differentiate						
Developer	TREE	ภัทรีดา	กิตติยา	Premium	รีนฤดี	Modern
Product		เพิ่มดีไซน์	ผนังก่ออิฐมวลยุ	ถนนโครงการใหญ่	TH เล่นระดับ	
Service						การตรวจงานก่อนส่งมอบ
Personel	ความรู้พนักงานขาย	ความชำนาญช่าง	ความรู้พนักงานขาย	ผู้บริหารสัมพันธ์งานตรง		
Distribution				Billboard ท้องถิ่น		
Identity	Branding	Branding	Branding	Branding	Branding	

ตาราง 4.11 การสร้างความแตกต่าง



ภาพที่ 4.2 การสร้างความแตกต่างของสินค้าของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม

ทั้งนี้ จะเห็นว่าในกลุ่มกลยุทธ์สร้างความแตกต่างนั้น ปัจจุบันผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมยังมุ่งเน้นในด้านของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก เช่น การออกแบบ, ประโยชน์ใช้สอย, หรือรูปแบบสินค้า ไปจนถึงการเลือกวัสดุก่อสร้างอย่างไรก็ตามก็มีความพยายามที่จะสร้างเอกลักษณ์ด้วยการสร้างตราสินค้าควบคู่ไปด้วย

## 2. กลยุทธ์การบริหารองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการมีการเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับตัวทางกลยุทธ์ในระยะยาว โดยจากการศึกษาในรายละเอียดของการบริหาร พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

การบริหารงานภายใน						
Developer	TREE	ภัทรีดา	กิตติยา	Premium	รีนฤดี	Modern
Leadership	x	x	x	x	x	x
Work-Life	x			x		
Inclusive&Diversity	x				x	x
Right Skills	x	x	x	x	x	x
Managing Majority						
Rewards	x		x	x	x	x
Measuring						
Managing Aspiration						
360° Feedback		x		x		x

ตาราง 4.12 การบริหารงานภายใน

พบว่าผู้ประกอบการทุกรายให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำองค์กร โดยการกำหนดแนวทางและเป็นแกนหลักในการตัดสินใจและการมอบหมายงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคลากรภายในมากที่สุด นอกจากนี้ยังคำนึงถึงการบริหารตามแตกต่างในองค์กรให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร รวมไปถึงการให้รางวัลและความสำคัญต่อรางวัลที่ได้ต่อพนักงานที่มีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้ นายเลิศมงคลได้ให้ความเห็นว่าการบริหารองค์กรที่ดีจะสามารถดึงดูดให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน และมีความรักต่อองค์กรได้ ส่งผลให้อัตราการย้ายงานลดลงได้

## 3. กลยุทธ์การบริหารเงินสด

ผู้ประกอบการทุกรายทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการบริหารเงินสดภายในโครงการมาก โดยจะมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การวิจัยตลาด และการประเมินการขายอย่างสมเหตุสมผล รวมทั้งมีการปรับแก้และทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แผนที่วางไว้สามารถสะท้อนสถานการณ์ที่แท้จริง โดยจะมีการประเมินทุกเดือนเป็นอย่างต่ำ ส่งผลให้สามารถลดขนาดเงินทุนได้ โดยสามารถนำรายได้จากการขายมาบริหารให้สมดุลกับค่าใช้จ่าย

ในการก่อสร้าง ซึ่งนายสยาม เลิศลุมพลีพันธุ์ เปิดเผยว่าเงินที่ได้จากการบริหารเงินสดสามารถลด ส่วนของเงินทุนได้ถึง 5-10%

#### 4. กลยุทธ์การบริหารก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมีความพยายามนำกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารงานก่อสร้าง ในแง่มุมมองต่างๆ เช่น การสร้างได้ตรงตามตารางเวลาเพื่อกำหนดวันโอนได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ โดยตรงต่อกระแสเงินสด, การควบคุมงานก่อสร้างให้มีคุณภาพเรียบร้อย, การตรวจสอบคุณภาพ และความเหมาะสมของวัสดุ เป็นต้น

โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าการบริหารงานก่อสร้างมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากนับ ได้ว่าเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่วนในด้านการปฏิบัติ เรื่องการตรวจสอบงานก่อสร้าง หากเป็นกรณีที่ใช้บริษัทในเครือรับเหมาเองก็จะสามารถควบคุม งานก่อสร้างได้ค่อนข้างใกล้ชิด ในขณะที่หากเป็นการว่าจ้างผู้รับเหมาอื่นก็จะมีการจัดหน่วยงาน ตรวจสอบซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานก่อสร้างเฉพาะ (In-House Consulting)

#### 4.8 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกระบวนการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง 3 รายและขนาดย่อม 3 ราย พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นด้วยกับกระบวนการปรับตัวที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ตระหนัก, ทบทวน, พัฒนาปรับกลยุทธ์ และการติดตามต่อเนื่อง และมีข้อเสนอโดย นายสยาม เลิศลุมพลีพันธุ์ให้มีการวางแผนก่อนล่วงหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นให้มากที่สุด โดยให้ความเห็นว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจริงและถือเป็นพื้นฐานของการ บริหารองค์กร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีทรัพยากรจำกัด การเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ยังไม่ได้รับการจัดทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และยังไม่มีการจัดระบบ ฐานข้อมูลนัก ดังนั้นกระบวนการปรับกลยุทธ์ในองค์กรจึงยังค่อนข้างไม่ชัดเจน



## บทที่ 5

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยเหตุทั้งภายใน (ปัญหาและอุปสรรค) และภายนอก(แรงกดดัน) ที่ก่อให้เกิดการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม ไปจนถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาปัจจัยดังกล่าว รวมทั้งกระบวนการและขั้นตอนในการปรับตัว

ดังนั้นในการอภิปรายผลการศึกษาจะเป็นการทบทวนผลที่ได้จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการแต่ละราย แล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการหาความสัมพันธ์อย่างเป็นขั้นตอนของแต่ละวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่สามารถพัฒนาอยู่ได้อย่างมั่นคงในสภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรง และสามารถเสนอแนะเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจแก่ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อมอื่นๆ ได้

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลด้านปัญหาและอุปสรรค

จากการสัมภาษณ์พบว่าอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาโครงการของผู้ประกอบการมีดังนี้

5.1.1 **ความสามารถในการขยายตลาด** เนื่องจากธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมมีเงินทุนและบุคลากรจำกัดในการพัฒนาด้านการวิจัยตลาด, การสร้างความสัมพันธ์และเก็บข้อมูลลูกค้า, การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการทำการส่งเสริมการขายต่างๆ เพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ ทำให้เกิดเป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม ทั้งนี้จากผลการศึกษาระดับสินค้าราคาต่ำจะให้ความสำคัญกับอุปสรรคด้านการตลาดน้อยกว่า อาจเนื่องจากสามารถใช้กลยุทธ์ราคาในการแก้ไขปัญหาด้านการตลาด แต่จะประสบกับปัญหาด้านอื่นแทน

5.1.2 **การขาดแคลนแรงงานฝีมือ** ผู้ประกอบการเปิดเผยว่าการขาดแคลนในระดับแรงงานก่อสร้างนั้นเนื่องมาจากสถานการณ์แรงงานไทยมักจะเข้าไปในอุตสาหกรรมอื่น เช่น โรงงาน เพราะงานสบายกว่า ทำงานให้แรงงานส่วนใหญ่ที่มีเป็นแรงงานต่างด้าว ประกอบกับความเข้มงวดด้านกฎหมายแรงงานและการควบคุมคนเข้าเมืองทำให้มีคนงานจำกัด นอกจากนี้การขึ้นค่าแรงขั้นต่ำก็ทำให้เกิดการย้ายงานได้ง่ายขึ้น ส่วนปัญหาในด้านผู้รับเหมาก็คงพบว่ามักจะไม่สนใจงานของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมเท่ากับการรับเหมารายใหญ่เพราะมีขนาดเล็กกว่าและกำไรน้อยกว่า ทำให้เกิดปัญหาการทิ้งงานหรือล่าช้า ไปจนถึงคุณภาพของแรงงานด้วย ทั้งนี้จากผลการศึกษาที่พบว่าในธุรกิจระดับกลางให้ความสำคัญกับปัญหาแรงงานมากกว่าก็อาจ

เนื่องด้วยขนาดของโครงการที่ต้องการกำลังคนมากกว่าในการก่อสร้างมากกว่า นอกจากนี้จากการศึกษาที่พบว่าโครงการที่พัฒนาสินค้าระดับราคาต่ำจะยิ่งประสบกับปัญหาด้านแรงงานรุนแรงเนื่องจากสินค้าระดับราคาต่ำมีความอ่อนไหวต่อปัจจัยต้นทุนราคามากกว่า เพราะมีส่วนต่างกำไรที่ค่อนข้างต่ำกว่าระดับสินค้าราคาที่สูงกว่า

5.1.3 **ข้อจำกัดด้านเงินทุน** พบว่าเป็นอุปสรรคในการพัฒนาโครงการของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม ส่งผลให้ไม่สามารถขยายโครงการได้ตามความต้องการและศักยภาพของตลาด เนื่องจากราคาที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ปรับตัวสูงขึ้นมากและต้นทุนแรงงานและราคาวัสดุก่อสร้าง อีกทั้งยังทำให้ไม่สามารถผลิตบ้านสำเร็จก่อนขายได้ ทำให้ความน่าเชื่อถือของโครงการในมุมมองผู้บริโภคลดลง นอกจากนี้ปัญหาเรื่องแหล่งเงินทุนของธุรกิจขนาดกลาง-ย่อมก็นับเป็นอุปสรรค เพราะต้องใช้สินเชื่อโครงการจากสถาบันการเงิน ไม่สามารถระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ได้อย่างผู้ประกอบการรายใหญ่ ทำให้เกิดต้นทุนการเงินที่สูงกว่าได้ ซึ่งผลการศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาดังกล่าวคือผู้ประกอบการรายย่อย, โครงการที่พัฒนาสินค้าราคาระดับสูงและโครงการที่พัฒนาบนที่ดินใหม่จะประสบอุปสรรคด้านเงินทุนมากกว่า

5.1.4 **อุปสรรคจากภาครัฐ** จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาที่ผู้ประกอบการรู้สึกว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานส่วนใหญ่มีใ้มาจากการเข้มงวดของกฎเกณฑ์ เนื่องจากเข้าใจว่าเป็นกฎเกณฑ์ที่ทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน หากแต่เป็นความชัดเจนของกฎเกณฑ์มากกว่า เช่น การบังคับใช้กฎหมายสิ่งแวดล้อมอย่างไม่มีระเบียบที่ชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะสร้างความยากลำบากให้กับผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมมากยิ่งขึ้นกว่ารายใหญ่ เนื่องจากมีเงินทุนในการปรับเปลี่ยนแบบให้ตรงตามกฎเกณฑ์ได้อย่างจำกัด นอกจากนี้ในแง่นโยบายรัฐทั้งผังเมืองและดอกเบี้ย รวมถึงเสถียรภาพของภาวะเศรษฐกิจก็เป็นอุปสรรคสำคัญที่ผู้ประกอบการประสบ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค

#### เปรียบเทียบแนวคิดด้านปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดเรื่องอุปสรรคของธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม<sup>1</sup> พบว่าปัญหาด้านการรับรู้ข่าวสาร, การเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐและปัญหาด้านเทคโนโลยีนั้นผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าเป็นอุปสรรครองลงมา โดยในด้านข่าวสารนั้นปัจจุบันสามารถติดตามได้อย่างใกล้ชิด อีกทั้งมีสมาคมผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างลึกซึ้ง ทำให้ไม่พบอุปสรรคดังกล่าว ส่วนด้านการส่งเสริมของรัฐนั้น พบว่าผู้ประกอบการ

<sup>1</sup> ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. มุมความรู้ SME. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา <http://www.smebank.go.th>. [2554, กันยายน 22]

ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เนื่องจากมีแนวทางการพัฒนาบนพื้นฐานของตลาดอยู่แล้ว จึงไม่ได้หวังพึ่งความช่วยเหลือมากนัก ส่วนด้านเทคโนโลยีนั้นพบว่ายังมีบางรายที่พบว่าเป็นอุปสรรค โดยเฉพาะการเริ่มประยุกต์ใช้ระบบสำเร็จรูป เนื่องจากผู้รับเหมาฯ ยังไม่มีความชำนาญนัก อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างหิรมทรัพย์นั้นไม่ได้ต้องการเทคโนโลยีขั้นสูงนัก ทำให้อุปสรรคดังกล่าวยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ส่วนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น พบว่ามีต้นทุนที่สูง อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการก็สามารถใช้วิธีอื่นในการเข้าใจพฤติกรรม และสื่อสารกับลูกค้าได้ เช่น การสังเกตโดยตรงจากลูกค้าที่แวะชมโครงการ การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรง และการใช้สื่อออนไลน์ให้เป็นประโยชน์

## 5.2 สรุปและอภิปรายผลด้านปัจจัยและแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัว

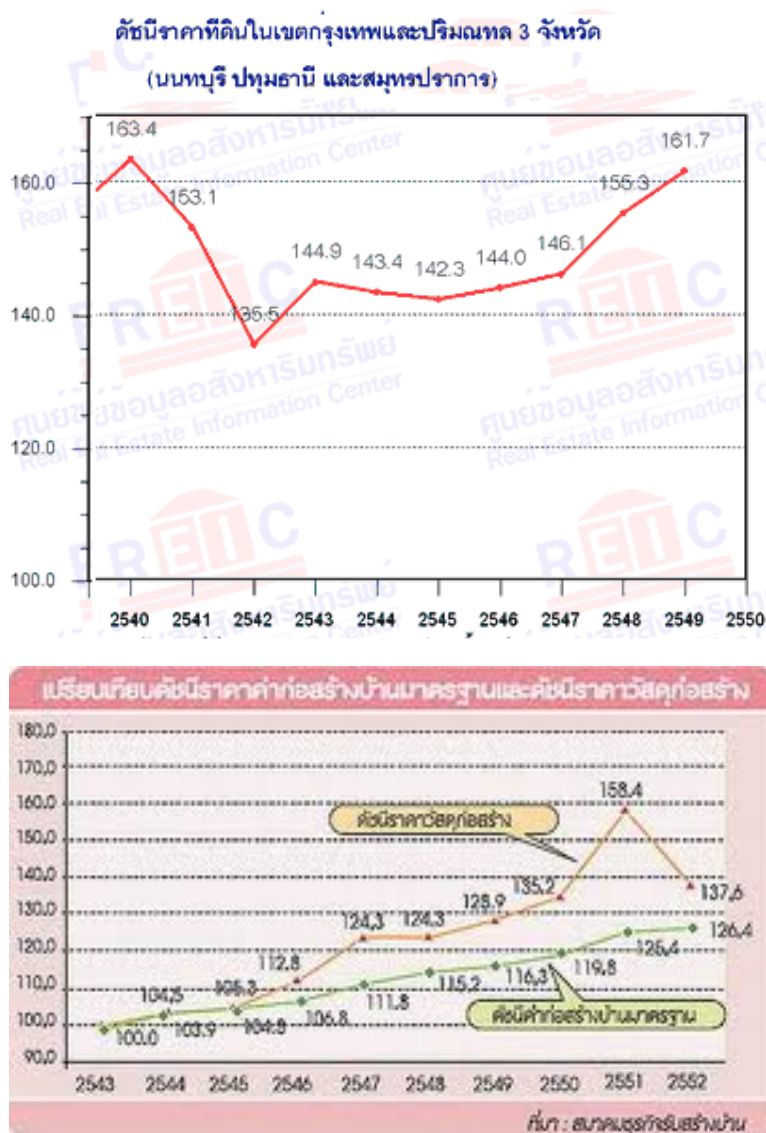
สามารถสรุปปัจจัยและแรงกดดันที่สำคัญที่ส่งผลต่อการปรับตัวทางธุรกิจได้ดังนี้

5.2.1 **ปัจจัยด้านการตลาด** โดยพบว่าแรงกดดันที่ได้รับนั้นมาจากทั้งปัจจัยอุปสงค์ (ลูกค้า) และปัจจัยอุปทาน (คู่แข่ง) โดยประเด็นสำคัญที่มาจากลูกค้าคืออำนาจต่อรองและกำลังซื้อ ซึ่งจากผลการศึกษาที่พบว่าสินค้าราคา 3-5 ล้านบาทจะได้รับแรงกดดันจากอำนาจต่อรองและกำลังซื้อของลูกค้าค่อนข้างมาก ทั้งนี้เนื่องจากสินค้าในระดับราคาดังกล่าวมักจะต้องตรงกับสินค้าจากผู้ประกอบการรายใหญ่ทำให้ลูกค้ามีข้อเปรียบเทียบและทางเลือกที่มากขึ้น ผวนกับสินค้าที่ราคาสูงขึ้นทำให้ลูกค้ามีการไตร่ตรองละเอียดมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษานี้ตรงกับข้อคิดเห็นของไพโรจน์ สุขจัน<sup>2</sup> ซึ่งกล่าวว่าผู้ประกอบการรายกลาง-ย่อย ได้รับแรงกดดันในการดำเนินงานเนื่องจากลูกค้านิยมสินค้าจากรายใหญ่ ทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบมาก ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยขยายมากขึ้น นอกจากนี้ ในด้านปัจจัยอุปทาน พบว่าแรงกดดันส่วนใหญ่จะมาจากการแข่งขันกับรายใหญ่มากกว่าผู้ประกอบการขนาดเดียวกันหรือผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากกลุ่มประชากรเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญมากพอ จึงไม่กังวลต่อคู่แข่งที่เป็นรายย่อยเหมือนกัน แต่จะได้รับแรงกดดันอย่างหนักจากรายใหญ่มากกว่า

5.2.2 **ปัจจัยด้านต้นทุน** สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือ ต้นทุนที่ดินและต้นทุนก่อสร้าง ส่วนต้นทุนการเงินและดอกเบี้ยนั้น ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ยอมรับได้ เนื่องจากคู่แข่งก็ได้รับแรงกดดันที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้ประกอบการรายย่อยจะได้รับแรงกดดันจากต้นทุนรุนแรงกว่าขนาดกลาง เนื่องจากเงินทุนของผู้ประกอบการน้อย

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ ดร.ไพโรจน์ สุขจัน, นายกสมาคมการขายและการตลาดอสังหาริมทรัพย์, หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับ 03 มี.ค.

กว่า เมื่อต้นทุนทั้งค่าก่อสร้างและที่ดินปรับขึ้นจึงทำให้กระทบต่อศักยภาพในการพัฒนาโครงการได้ง่าย นอกจากนี้ผลการศึกษาที่แสดงว่าการพัฒนาโครงการในที่ดินใหม่ก็จะได้รับแรงกดดันมากกว่าก็เพราะราคาที่ดินที่ปรับสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งตรงตามแหล่งข้อมูลด้านดัชนีราคาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



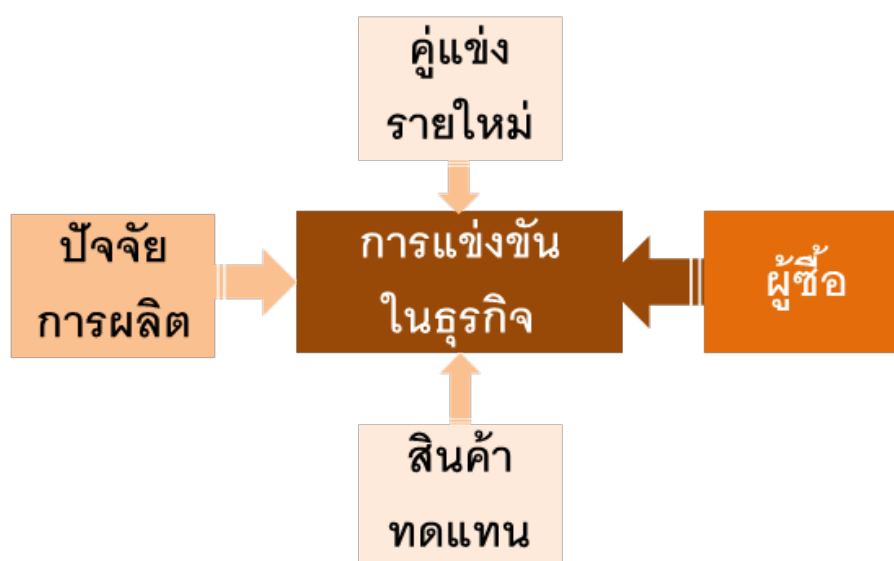
ภาพที่ 5.1 แสดงต้นทุนและค่าก่อสร้าง

5.2.3 **ปัจจัยด้านวิกฤติ** ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับวิกฤติเศรษฐกิจมากกว่าวิกฤติภัยธรรมชาติ โดยเห็นว่าภัยธรรมชาติไม่ได้ครอบคลุมทุกโครงการแต่เป็นกรณีเฉพาะ ในขณะที่วิกฤติเศรษฐกิจนั้นส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของลูกค้า อย่างไรก็ตามยังไม่พบว่าปัจจุบันประสบกับวิกฤติแต่ก็มีการเฝ้าระวังอยู่เสมอ

### เปรียบเทียบเกี่ยวกับแนวความคิดด้านแรงกดดันทางธุรกิจ

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษากับกรอบแนวคิดเรื่องแรงกดดันต่อผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อมและแรงกดดัน 5 ประการของไมเคิล พอร์ตเตอร์ พบว่าแรงกดดันอื่นๆ แม้อาจเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ผู้ประกอบการกลับให้น้ำหนักน้อยกว่า ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติภัยธรรมชาติซึ่งผู้ประกอบการเห็นว่าเป็นปัจจัยที่เป็นปัจจัยที่หากมีการวางแผนที่ดีก็สามารถนำมาเป็นโอกาสได้ หรือเรื่องนโยบายและกฎหมายจากภาครัฐ เช่น การควบคุม LTV ก็ไม่ได้กระทบรุนแรง เนื่องจากสถาบันก็มักไม่ปล่อยสินเชื่อให้แก่ลูกค้า 100% อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับวิกฤติภาวะเศรษฐกิจ โดยเห็นว่าจะเป็แรงกดดันที่สำคัญอีกประการหนึ่งหากเกิดขึ้นจริงเช่นในกรณีวิกฤติปี 2540 ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผลการศึกษาของดาร์ริห์ พัฒนะเอนก<sup>3</sup>

ในการเปรียบเทียบผลการศึกษากับทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการของไมเคิล พอร์ตเตอร์<sup>4</sup> พบว่าผลมีแนวทางสอดคล้องกับที่ทฤษฎี แต่ความสำคัญของแต่ละปัจจัยอาจแตกต่างกันไป ดังนี้



ภาพที่ 5.2 การอภิปรายผลตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ

<sup>3</sup> ดาร์ริห์ พัฒนะเอนก. การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และปี พ.ศ.2551. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

<sup>4</sup> Porter, M. E. *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

1. **การแข่งขันระหว่างธุรกิจ** นับว่าเป็นแรงกดดันที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อมมากที่สุด โดยเฉพาะการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งเป็นดังที่นายไพโรจน์ สุขจันได้เคยให้สัมภาษณ์ไว้ การแข่งขันดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากรายใหญ่มีการพัฒนาทางด้านการขยายตลาด ทั้งการใช้กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์, ราคา, ทำเล, ช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพและกว้างขวางมากขึ้นดังที่ ดำริห์ พัฒนะเอนก (2552) ได้ทำการศึกษาไว้ ทำให้ผู้ประกอบการขนาดย่อมถูกกดดันอย่างหนัก

2. **อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ** พบว่าในกรณีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยในปัจจุบันนี้ ตลาดเป็นของผู้ซื้อ เนื่องจากมีทางเลือกมีสินค้าทางเลือกในท้องตลาดมากมาย ทั้งจากผู้ผลิตรายใหญ่และรายย่อย อีกทั้งยังมีสินค้าทดแทน เช่น ตลาดบ้านเช่า หรือห้องชุดให้เช่าในราคาที่ต่ำกว่าการซื้อมาก ทำให้ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมได้รับแรงกดดันจากผู้ซื้อค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังพบว่าสภาพเศรษฐกิจของผู้ซื้อก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโครงการด้วย

3. **แรงกดดันจากผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier)** พบว่าเป็นมีผลต่อการดำเนินธุรกิจในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะขนาดกลาง-ย่อมที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ หรือไม่สามารผลิตได้ครบวงจรอย่างผู้ประกอบการบางราย ทำให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น นอกจากนี้ในวิกฤติภัยธรรมชาติส่งผลให้เกิดการขาดแคลนวัสดุก่อสร้างบางรายการ เช่น อิฐมอญ อิฐมวลเบา ซึ่งส่งผลกับการดำเนินงานก่อสร้างบ้าง อย่างไรก็ตามยังไม่นับว่าเป็นแรงกดดันที่สำคัญนักเมื่อเทียบกับด้านการตลาด

4. **คู่แข่งที่เข้ามาใหม่** จากการสัมภาษณ์ไม่พบว่าคู่แข่งรายใหม่ในตลาดเป็นปัจจัยกดดันสำคัญสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามากนัก เนื่องจากผู้ประกอบการมีประสบการณ์และมีการตลาดที่เข้มแข็งมากพอในทำเลที่ตนเชี่ยวชาญ

5. **สินค้าทดแทน** เช่น ตลาดบ้านเช่าหรือบ้านมือสอง พบว่ายังไม่เป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นคนละกลุ่มกัน และพบว่าความต้องการที่จะมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองในตลาดยังมีอยู่

### 5.3 สรุปและอภิปรายผลกลยุทธ์สำคัญที่ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อมเลือกใช้ในการปรับธุรกิจในภาวะแข่งขัน

จากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สามารถสรุปกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมเลือกใช้และนำมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่<sup>5</sup> ได้ดังนี้

กลยุทธ์	รายใหญ่ (LE)	รายกลาง (ME)	รายย่อม (SE)
<b>การตลาด</b>			
ผลิตภัณฑ์	หลากหลาย/ ครอบคลุมตลาด	ฐานบนสินค้าที่ถนัด	พัฒนาเฉพาะที่ถนัด/แตกต่าง/ตามตลาด
ราคา	หลากหลาย/ ลดต้นทุน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับรายใหญ่	ต่ำกว่าหรือเท่ากับรายใหญ่
ช่องทางการขาย	กว้างขวาง/ สื่อหลากหลาย	ความสามารถพนักงานขาย	เจ้าของเข้าถึงได้
ทำเล	พัฒนาหลากหลายทำเลศักยภาพ	เน้นพัฒนาทำเลที่เชี่ยวชาญ	เน้นพัฒนาทำเลที่เชี่ยวชาญ
ส่งเสริมการขาย	มีโปรโมชั่นหลากหลาย	ตามรายใหญ่	ปรับเปลี่ยนแบบได้บ้าง
บริหารชุมชน	มุ่งสร้างสังคม/ มีอาชีพ	จ้างผู้เชี่ยวชาญ	เจ้าของบริหารเองก่อนตั้งนิติฯ
<b>การเงิน</b>			
กระแสเงินสด	มีการศึกษาความเป็นไปได้	มีการศึกษาความเป็นไปได้	มีการศึกษาความเป็นไปได้
ต้นทุนการเงิน	สถาบันในเครือ/ หุ้นกู้	ทุนจดทะเบียนสูง D/E <0.5	ทุนจดทะเบียน/ เงินกรรมการ D/E <0.5
บริหารความเสี่ยง	กระจายความเสี่ยง หลายโครงการ	รอบคอบในการดำเนินโครงการ	รอโอกาสที่เหมาะสม (Wait & See)
<b>การบริหารจัดการ</b>			
ลักษณะองค์กร	ครบวงจร	กึ่งครบวงจร/ ว่างจ้างผู้อื่น	ธุรกิจครอบครัว/ ทำเอง
ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานเชี่ยวชาญเฉพาะ	พนักงานสามารถหลากหลาย	เจ้าของมีส่วนร่วมมากในทุกขั้นตอน
การอบรม	สม่ำเสมอ	มีน้อย/ ประสบการณ์	พัฒนาศักยภาพเจ้าของ
<b>งานก่อสร้าง</b>	เน้นความรวดเร็ว	มีสม่ำเสมอ/ ต่อเนื่อง	เน้นแผนงานและขนาดโครงการ

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบกลยุทธ์รายใหญ่-กลาง-ย่อม

#### 5.3.1 กลยุทธ์การตลาด

##### กลยุทธ์การตลาดที่เหมือนหรือคล้ายผู้ประกอบการรายใหญ่

ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมมีกรอบกลยุทธ์ที่คล้ายกับรายใหญ่และอาจเหมือนในรายละเอียดบ้าง เช่น การเน้นการพัฒนาในพื้นที่ที่มีศักยภาพมากกว่าคำนึงถึงราคาที่ดิน การจัดการส่งเสริมการขายและของแถมตามรายใหญ่

##### กลยุทธ์การตลาดเฉพาะของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม

-พัฒนาสินค้าและทำเลที่เชี่ยวชาญ เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการนำเสนอเป็นแนวความคิดในการศึกษานี้โดยนายเลิศมงคล และมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของ

<sup>5</sup> ดำริห์ พัฒนะเอนก. การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และปี พ.ศ.2551. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเคหการ, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมที่นำเสนอโดยธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยและสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่แนะนำให้ผู้ประกอบการ SME ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวและความเข้าใจตลาดเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ

**-กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของสินค้า** เมื่อเทียบกับทฤษฎีส่วนประสมการตลาด พบว่าผู้ประกอบการเน้นไปที่กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์มากที่สุด เนื่องจากเป็นจุดแข็งของผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ได้ดี อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นในการปรับรูปแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งรายใหญ่อาจทำไม่ได้เนื่องจากขนาดขององค์กร (Economy of Scale)

**-ช่องทางการขายและส่งเสริมการขาย** เจ้าของให้ความสำคัญกับลูกค้าได้มากกว่ารายใหญ่ ทำให้การขายเป็นไปได้ง่ายมากขึ้นเนื่องจากสามารถตัดสินใจในข้อต่อรวดเร็วกว่า

### 5.3.2 กลยุทธ์การเงิน

**การศึกษาความเป็นไปได้** มีการจัดทำและทบทวนเสมอ โดยเฉพาะด้านการเงิน

**การควบคุมอัตราส่วนเงินกู้** ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมไม่นิยมกู้มากนัก สาเหตุหนึ่งคือเนื่องจากกฎเกณฑ์ของสถาบันแต่สาเหตุสำคัญคือการเพิ่มต้นทุนการเงิน โดยจากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่จะควบคุมอัตราส่วนเงินกู้ที่ไม่เกิน 0.5:1 โดยมีการจัดแผนชำระหนี้ที่น่าเชื่อถือ เพื่อการอนุมัติสินเชื่อของสถาบันเงินทุน

**รอโอกาสพัฒนา** เป็นกลยุทธ์ที่คาบเกี่ยวระหว่างการตลาดและการเงิน โดยผู้ประกอบการจะตัดสินใจลงทุนเมื่อเห็นโอกาสที่สมควรโดยไม่เร่งรีบนัก เนื่องจากมีต้นทุนถาวรที่ไม่มากจากขนาดองค์กรที่เล็ก ทำให้เป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อม

### 5.3.3 กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

**ลดขั้นตอน** เนื่องจากองค์กรที่เล็กทำให้สามารถลดขั้นตอนภายในได้ ซึ่งนับเป็นการลดค่าใช้จ่ายไปทางหนึ่ง ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องหมั่นศึกษาและพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อความเป็นผู้นำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

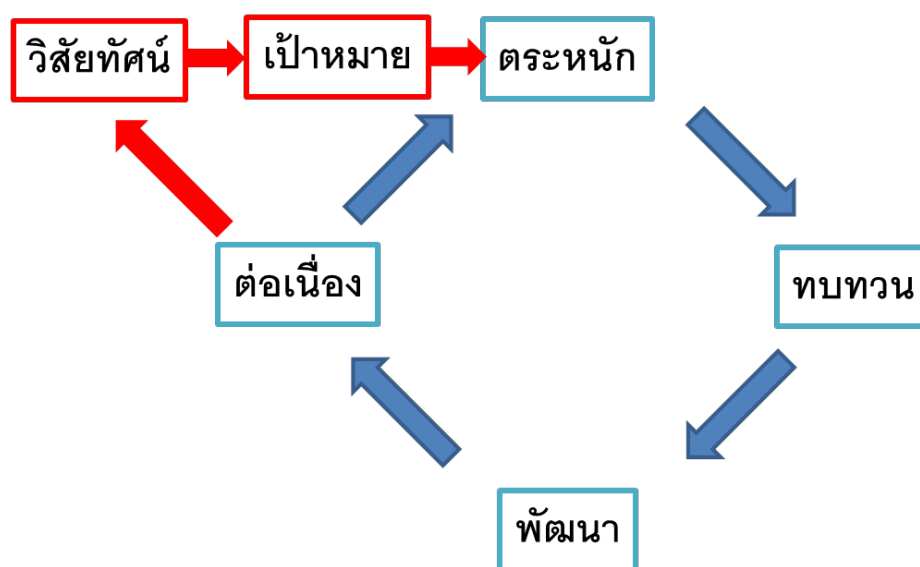
### 5.3.4 กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง

**คุณภาพงาน** เนื่องจากผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมจะพัฒนาในพื้นที่ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้นการรักษาคุณภาพงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างชื่อเสียงของโครงการในระยะยาว ดังนั้นจึงมีการวางแผนด้านการตรวจรับงานจากผู้รับเหมาอย่างเข้มงวด



นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ระหว่างแต่ละวัตถุประสงค์ พบว่าการวางกลยุทธ์ของผู้ประกอบการจะมีความสัมพันธ์กับปัญหาและแรงกดดันของบริษัท โดยผู้ประกอบการจะมีการวิเคราะห์องค์กรและเข้าใจศักยภาพไปจนถึงข้อจำกัดขององค์กรอย่างถ่องแท้ แล้วจึงประยุกต์กลยุทธ์ เพื่อเติมเต็มในช่องว่างที่เหลืออยู่ เช่น ข้อจำกัดในด้านการขยายตลาด ก็จะใช้กลยุทธ์ในการเข้าใจตลาดเฉพาะมาแก้ไข, การสร้างความแตกต่างของสินค้าเพื่อเติมช่องว่างตลาดที่รายใหญ่ไม่สามารถทำได้ เช่น การสร้างบ้านเล่นระดับด้วยระบบก่อสร้างดั้งเดิม, การใช้ผนังก่ออิฐมวลเบา ซึ่งแตกต่างจากโครงการของรายใหญ่ในปัจจุบันที่มักเป็นระบบสำเร็จรูปหรืออิฐมวลเบา เป็นต้น

#### 5.4 สรุปและอภิปรายผลกระบวนการปรับตัวทางธุรกิจ



ภาพที่ 5.3 กระบวนการปรับกลยุทธ์ที่ได้รับการเสนอแนะ

จากข้อเสนอของพรเทพ ภาณุภาค<sup>6</sup> พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นด้วยกับกระบวนการในการปรับตัว และได้มีการเสนอแนะในกระบวนการเพิ่มเติมว่าผู้ประกอบการต้องมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร ก่อนที่จะโดนปัจจัยกดดันให้ต้องปรับตัว ซึ่งอาจเป็นการปรับตัวที่สายเกินไปหรือก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงหรือสูญเสียมากกว่าได้

<sup>6</sup> พรเทพ ภาณุภาค. แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2553.

ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการติดตามข่าวสาร ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังควรมีความหาพันธมิตรในธุรกิจเพื่อการแลกเปลี่ยนข่าวสารและข้อมูลที่สำคัญที่จะสามารถใช้ในการดำเนินการ

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม

### 5.5.1 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

ผู้ประกอบการต้องรู้จักองค์กรดี ทั้งในจุดแข็งและจุดอ่อน ไปจนถึงการเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจขนาดย่อม เช่น ปัญหาด้านเงินทุน, ความสามารถในการขยายตลาดและการพัฒนาสินค้าใหม่ หรือ จุดแข็งด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะขององค์กร, ความรวดเร็วในการตัดสินใจ เพื่อสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### 5.5.2 แรกกุดันจากการแข่งขัน

เมื่อทราบว่าแรงกดดันจากภายนอกที่สำคัญคือการแข่งขันจากผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ในตลาดแล้ว ควรมีการศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทนั้นๆ ไปจนถึงภาพรวมของธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อหาจุดอ่อนขององค์กรที่ธุรกิจขนาดเล็กจะสามารถนำมาพัฒนาเป็นจุดขายได้ เช่น การขาดความยืดหยุ่นขององค์กรใหญ่จะโอกาสให้ธุรกิจขนาดเล็กเสนอทางเลือกในการปรับเปลี่ยนแบบบ้านให้กับลูกค้าได้ หรือแรงกดดันจากผู้ถือหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ทำให้บริษัทขนาดใหญ่ต้องเร่งผลิตโครงการจนอาจไม่สัมพันธ์กับสภาพตลาดที่แท้จริง หรือการมุ่งสร้างโครงการที่มีขนาดใหญ่เพื่อผลกำไรที่มากอาจทำให้รายใหญ่เพิกเฉยต่อที่ดินที่เป็นแปลงเล็กแต่มีศักยภาพได้ ซึ่งนับเป็นโอกาสของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายกลาง-ย่อมที่จะเข้าพัฒนาโครงการบนที่ดินดังกล่าว

### 5.5.3 การวางกลยุทธ์ธุรกิจ มีข้อเสนอแนะดังนี้

ด้านการตลาด – ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อมต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในพื้นที่ ทั้งในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น ความอยากปรับเปลี่ยนสินค้าตามความต้องการ, สินค้าที่นิยม, ราคาตลาดและการวางกลยุทธ์ราคาซึ่งโดยทั่วไปมักตั้งให้ต่ำกว่าผู้นำตลาด 5-10%, การจัดหาแหล่งวัสดุและแรงงานก่อสร้าง ไปจนถึงข้อมูลด้านที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนา โดยอาจมุ่งเน้นหาที่ดินศักยภาพที่เป็นแปลงย่อยและรายใหญ่ไม่สนใจ และการบริหารการขายและการบริการอย่างใกล้ชิดและตรงกลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงการบริการหลังการขายและการมีส่วนร่วมในการสร้างชุมชนที่ดีเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว

ด้านการเงิน – ในด้านเงินทุน ผู้ประกอบการยังควรพึ่งพาแหล่งเงินทุนหุ้นส่วนหรือพันธมิตรเป็นสำคัญ อาจมีการกู้ยืมสถาบัน แต่ไม่หนี้สินต่อทุน ไม่ควรเกิน 0.5:1 เพื่อไม่ให้ภาระหนี้สินเกินตัว โดยต้องดำเนินการควบคู่กับการจัดทำแผนการชำระหนี้ที่น่าเชื่อถือ เพื่อเสนอขอ

สินเชื่อในการพัฒนาโครงการจากสถาบัน ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการขยายตลาด, ขนาดและจำนวนของโครงการได้อย่างรวดเร็ว, ต่อเนื่อง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด ทั้งนี้ต้องมีการจัดทำแผนการเงินและมีการติดตามอย่างใกล้ชิดอย่างน้อยทุกเดือน

ด้านการบริหารองค์กร – มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้นำองค์กรโดยการเข้าร่วมการอบรมด้านอสังหาริมทรัพย์จากองค์กรและสถาบันการศึกษา ไปจนถึงการหาพันธมิตรธุรกิจ นอกจากนี้ยังควรมีการพัฒนาการตลาดภายใน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน เช่น การแบ่งหุ้นให้กับพนักงานที่มีประวัติการทำงานยาวนานและมีผลงานดี เพื่อสร้างสำนึกความเป็นเจ้าของร่วม นอกจากนี้ยังอาจมีการว่าจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาทำงานในส่วนที่ผู้ประกอบการไม่มีความชำนาญหรือเป็นงานที่สำคัญรองลงมา เช่น งานบริหารระบบรักษาความปลอดภัย, งานทำความสะอาด เป็นต้น

ด้านการบริหารการก่อสร้าง – จัดทำตารางงานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมการดำเนินให้เป็นไปตามกำหนด พัฒนาระบบก่อสร้างให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและลดแรงงาน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงพฤติกรรมผู้บริโภคควบคู่ด้วยเป็นสำคัญ

#### 5.5.4 กระบวนการการปรับกลยุทธ์

ผู้ประกอบการขนาดกลาง-ย่อม ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความไวในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์รอบด้าน ทั้งตลาด, การเมือง, เศรษฐกิจ และการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของตนเองและคู่แข่งโดยเฉพาะรายใหญ่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนงานและกลยุทธ์ได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ โดยวิสัยทัศน์นั้นอาจมาจากประสบการณ์หรือการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิดและการอ่านบทความวิชาการเชิงวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการในการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและยั่งยืนซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญมากกว่ายอดขายและกำไรในระยะสั้น และยังเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอันไม่พึงประสงค์ได้อีกด้วย

### 5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.6.1 ศึกษาการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในขนาดอื่น เช่น ขนาดกลาง-ใหญ่ ที่มียอดขายระหว่าง 500-1000 ล้านบาท

5.6.2 ศึกษาบริษัทและโครงการขนาดกลาง-ย่อมที่มีการยกเลิกกิจการว่าเป็นเพราะเหตุใด

5.6.3 ศึกษากลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์เจ้าใหม่ที่มีเงินทุนมาก

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกษม พิพัฒน์เสวีธรรม. ยุทธการ มดกัดข้าว. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มติชน, 2546.
- คำริห์ พัฒนะเนก. การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และปี พ.ศ.2551. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชา  
เคหการ, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. มุมมอง SME. [ออนไลน์].  
2554. แหล่งที่มา <http://www.smebank.go.th>. [2554, กันยายน 22]
- มานพ พงศทัต. กลยุทธ์อสังหาริมทรัพย์ เล่ม 11 อสังหาริมทรัพย์ยุคฟื้นฟูเศรษฐกิจ. โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- มานพ พงศทัต. กลยุทธ์อสังหาริมทรัพย์ เล่ม 15 ยุคการเมืองและเศรษฐกิจแปรปรวน. โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- ประทีป ตั้งมติธรรม. เคล็ด(ไม่)ลับ การบริหาร+การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์, อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์,  
2548.
- ปกรณ์ พรธนะแพทย์. คู่มือธุรกิจ SMEs ตอนกลยุทธ์พิชิตความสำเร็จ เพื่อธุรกิจไร้ขีดจำกัด.  
สำนักพิมพ์กสิกรไทย, 2553.
- พรเทพ ภาณุภาค. แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการเพื่อความสำเร็้อย่างยั่งยืนของวิสาหกิจ  
ก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2553.
- พัฒนาธุรกิจการค้า, กรม. กระทรวงพาณิชย์. ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคล ประจำปี 2553.  
[ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา <http://www.moc.go.th>. [2554, กันยายน 20]
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม. องค์ความรู้ทั่วไป.  
[ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา <http://ismed.or.th>. [2554, กันยายน 23]
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิจัยและบทความ. [ออนไลน์]. 2554.  
แหล่งที่มา <http://www.sme.go.th>. [2554, กันยายน 22]
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. การตลาดอสังหาริมทรัพย์ยุคใหม่. โฮมบายเออร์ไกด์, 2554.
- อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ. แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์  
ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

**ภาษาอังกฤษ**

Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Elsevier, 2004.

Porter, M. E. *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

ภาคผนวก

## ข้อมูลผู้ประกอบการขนาดย่อม

1. . บริษัท บิ๊ก ทรี แอสเสท จำกัด (Tree Condo) โดย นายเลิศมงคล วราเวณุชย์, กรรมการผู้จัดการ



ชื่อบริษัท	บจก. บิ๊ก ทรี แอสเสท
ตราสินค้า/โครงการ	Tree Condo
ผู้บริหาร	นายเลิศมงคล วราเวณุชย์
ปีที่ก่อตั้ง	2529
ประเภทการณ	การเงิน
ทุนจดทะเบียน	30,000,000
ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย(ล้านบาท)	2-5
Product	City Condo
ทำเลหลัก	สุขุมวิท BTS<500m
ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)	250

2. บริษัท แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป จำกัด (แกรนด์ กิตติยา) โดยนายสยาม เลิศ  
 ลุมพลีพันธ์, รองกรรมการผู้จัดการ



LAND AND PROPERTY GROUP

แกรนด์กิตติยา  
 ซอยพหลโยธิน 4 - ฝั่งขวา

กิตติยาซิตี  
 เพชรเกษม-พุทธมณฑลสาย 4

ชื่อบริษัท	บจก.แลนด์ แอนด์ พร็อพเพอร์ตี้ กรุ๊ป
ตราสินค้า/โครงการ	แกรนด์ กิตติยา
ผู้บริหาร	นายสยาม เลิศลุมพลีพันธ์
ปีที่ก่อตั้ง	2546
ประเภทการณ์	การเงิน
ทุนจดทะเบียน	5,000,000
ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย(ล้านบาท)	1-3
Product	SDH-TH
ทำเลหลัก	กระทุ่มแบน-พุทธมณฑล
ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)	200



3. บริษัท ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (The Moment) โดย นายกุลวัชร ภูริชยวโรดม, รองกรรมการผู้จัดการ



ชื่อบริษัท	บจก. ภัทรีดา พร็อพเพอร์ตี้
ตราสินค้า/โครงการ	The Moment/ ภัทรีดาเพลส
ผู้บริหาร	นางภัทรีดา ภูริชยวโรดม
ปีที่ก่อตั้ง	2533
ประสบการณ์	วิศกร
ทุนจดทะเบียน	40,000,000
ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย(ล้านบาท)	1-3, 3-5
Product	SDH-TH
ทำเลหลัก	รามอินทรา-ปทุมธานี
ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)	180

## ข้อมูลผู้ประกอบการขนาดกลาง

1. บริษัท พรุ่งเรือง พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (The Premium Place) โดย นายพลยุทธ มงคลเจริญศรี, ผู้อำนวยการโครงการ



 **PREMIUM PLACE**

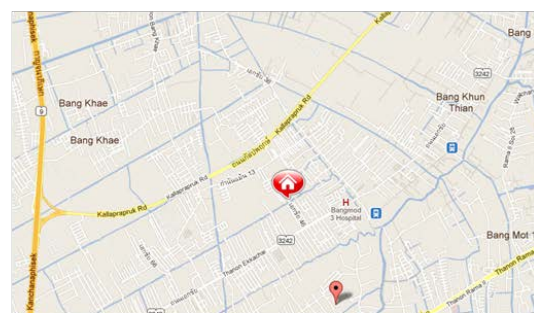
<b>ชื่อบริษัท</b>	บจก. พรุ่งเรือง พรอพเพอร์ตี้
<b>ตราสินค้า/โครงการ</b>	Premium Place
<b>ผู้บริหาร</b>	นายพลยุทธ มงคลเจริญศรี
<b>ปีที่ก่อตั้ง</b>	2543
<b>ประสบการณ์</b>	วิศวกร
<b>ทุนจดทะเบียน</b>	75,000,000
<b>ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย(ล้านบาท)</b>	1-3, 3-5
<b>Product</b>	Condo-TH
<b>ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)</b>	400-500

2. บริษัท บ้านรินฤติ จำกัด โดย นายธนันต์ อนันตศิลป์, กรรมการผู้จัดการ



ชื่อบริษัท	บจก. บ้านรินฤติ
ตราสินค้า/โครงการ	บ้านรินฤติ
ผู้บริหาร	นายธนันต์ อนันตศิลป์
ปีที่ก่อตั้ง	2535
ประสบการณ์	วิศวกร
ทุนจดทะเบียน	40,000,000
ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย(ล้านบาท)	1-3
Product	TH
ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)	300

3. บริษัท ฟิวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลด์ดิ้ง จำกัด (Modern House) โดย นางสาวธัญพร อมฤตวาริน, กรรมการผู้จัดการ



ชื่อบริษัท	บจก. ฟิวเจอร์ แลนด์ แอนด์ บิลด์ดิ้ง
ตราสินค้า/โครงการ	Modern House
ผู้บริหาร	นางสาวธัญพร อมฤตวาริน
ปีที่ก่อตั้ง	2541
ประสบการณ์	การเงิน
ทุนจดทะเบียน	58,500,000
ราคาเฉลี่ยต่อหน่วย(ล้านบาท)	1-3,3-5
Product	SDH-TH
ยอดขายเฉลี่ย'51-'53 (ล้านบาท)	400

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายรุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย เข้ารับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สาขาสถาปัตยกรรมภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจบการศึกษาด้วยปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) ในปี พ.ศ. 2544 ในปี พ.ศ. 2545 ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาดนตรีคริสตจักร (Liturgical Music) ณ ประเทศสหราชอาณาจักร

ในปี พ.ศ. 2547 ได้เข้าทำงานด้านการขายในธุรกิจครอบครัว คือ บริษัท ไชน่าสยามซีฟู้ดส์ จำกัด ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย และริเริ่มการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในปี พ.ศ. 2553 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท แฮ้าส์ พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด