

กลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัย
กรณีศึกษา บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGY OF CONDOMINIUM DEVELOPMENT
: CASE STUDY PRUKSA REAL ESTATE PUBLIC COMPANY LIMITED



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

Department of Housing
FACULTY OF ARCHITECTURE
Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยกรณีศึกษา บริษัท
	พฤษภา เรืองเลิศเทตต์ จำกัด (มหาชน)
โดย	น.ส.พรรณรัตน์ หารารักษ์
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.พิศพนันท์ ชาญวสุนันท์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจฤดี)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์มานพ พงศทัต)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.พิศพนันท์ ชาญวสุนันท์)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปหาทอง)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เอกก์ ภทรธนกุล)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร)	

พรรณรัตน์ หะรารักษ์ : กลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยกรณีศึกษา บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) (STRATEGY OF CONDOMINIUM DEVELOPMENT: CASE STUDY PRUKSA REAL ESTATE PUBLIC COMPANY LIMITED) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.พัศพนธ์ ชาญวสุนันท์

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ถือว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจประเทศเป็นอย่างมาก โดยมีความสำเร็จของภาคเอกชนเป็นรากฐานที่สำคัญ แต่ก็เป็ธุรกิจที่มักจะได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาอาคารชุดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงมากในปัจจุบัน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงวิธีการในการรับมือกับสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปีส่งผลถึงกลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์ และแนวคิดในการพัฒนาของอาคารชุดแต่ละแบรนด์ที่มีในปัจจุบัน จากการเลือกกรณีศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านรายได้ คือบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารเผยแพร่ของสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ รายงานข้อมูลประจำปี (56-1) และเอกสารอ้างอิงต่างๆ จากนั้นจึงเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) แบ่งโครงสร้างบริษัทเป็นฝั่งแวลูและพรีเมียม ซึ่งมีกลยุทธ์และแนวคิดที่แตกต่างกัน โดยฝั่งแวลูเน้นการสร้างฐานลูกค้ากลุ่มใหญ่เป็นหลัก ไม่ซับซ้อน เน้นราคาและทำเล ส่วนฝั่งพรีเมียมเน้นการสร้างความแตกต่างจากไลฟ์สไตล์ลูกค้า ในส่วนของเป้าหมายและการกำหนดทิศทางของแต่ละปีนั้น บริษัทคำนึงถึงการปรับตัวตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยการสร้างแบรนด์ให้เกิดความหลากหลาย ครอบคลุมทุกกลุ่มตลาด เพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในทุกสภาวะเศรษฐกิจ

ผลการศึกษาสรุปว่า กลยุทธ์การพัฒนาสำหรับอาคารชุดพักอาศัยของบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือการขายพอร์ทให้เติบโตและยืดหยุ่นตามสภาวะตลาด โดยการสร้างธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับตัวตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปี ซึ่งแบ่งเป็น 3 ช่วงระยะเวลา คือ ช่วงที่ 1 (พ.ศ.2550-2553) เริ่มพัฒนาโครงการอาคารชุด ใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนและกระจายการลงทุน สอดคล้องกับนโยบาย BOI ของรัฐบาล ช่วงที่ 2 (พ.ศ.2554-2557) เกิดภาวะสินค้าล้นตลาด เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่และปัญหาการเมือง จึงยังคงเน้นกลยุทธ์การบริหารต้นทุนเป็นหลัก โดยมีกลยุทธ์สร้างเสริมไว้ เร่งการรับรู้รายได้และสร้างความแข็งแกร่งในองค์กรเป็นกลยุทธ์รอง และช่วงที่ 3 (พ.ศ.2558-2562) ตลาดบนเป็นที่ต้องการ เริ่มมีการแข่งขันด้านนวัตกรรม การพัฒนาโครงการแบบมิกซ์ยูส ทำให้เกิดแบรนด์ที่ให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์ลูกค้ามากขึ้น เน้นกลยุทธ์เพิ่มมูลค่า กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และการตลาดแบบออนไลน์ โดยที่กลยุทธ์หลักยังคงเป็นเรื่องของการบริหารต้นทุน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์	ลายมือชื่อนิสิต
ปีการศึกษา	2562	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6173566725 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: strategy, Real Estate Development, CONDOMINIUM, Economic, Pruksa Real Estate Public Company Limited

Panrath Hararak : STRATEGY OF CONDOMINIUM DEVELOPMENT: CASE STUDY PRUKSA REAL ESTATE PUBLIC COMPANY LIMITED. Advisor: PHATSAPHAN CHARNWASUNUNTH, Ph.D.

Real estate is a crucial sector for the national economy, especially because it is produced and driven by the private sector. But it is often affected by the changing economic circumstance. The recent surge in condominium construction provides evidence of real market expansion. This research aims to analyze the corporate strategy of real estate development company, product strategy for coping with continually changing economic circumstance, and the concept of current brand development. In an effort to better understand the ongoing revenue of real estate companies, Pruksa Real Estate Public Company Limited was selected as the subject of a case study. The data were collected predominately by reviewing secondary sources, i.e., publications of the Office of the National Economic and Social Development Council, the Bank of Thailand, Kasikorn Research Center, The Real Estate Information Center, and the Annual Report (56-1) of Pruksa Real Estate Public Company Limited. To collect primary data, interviews of executives and relevant team members were conducted.

The results from this research show that the business unit is divided into two main units, which are Premium unit and Value unit, each of which has its own strategies and development concepts. The Value unit strategies focus on mass customers, price, and location, While the Premium unit differentiates its product through a focus on customer lifestyle. With regard to annual targets and direction, the company adapts to changing economic circumstance by producing the various ranges of products, which allows the company to operate and survive in fluctuating economic circumstances.

It can be concluded that expansion in the range and flexibility of products to cope with annual economic circumstances by various business models, products, and services is the main strategy of company's condominium development units, and the relevant history can be divided into 3 periods. The first period is 2007-2010, when condominium development was started. At that time, cost-intensive focus and product diversification comprised the main strategy, and some of the products were supported by BOI policy. The second period is 2011-2014, when an oversupply of condominiums occurred. In addition, the industry was affected by flooding and political problems. The cost-intensive strategy was the main strategy at this time, while improvements in construction speed, product handover for revenue recognition, and strengthening the organization and team members comprised secondary strategies. The most recent period is 2015-2019, when high positioning product has been needed. Innovation and mix-used projects have been developed by many real estate companies to fulfill the customer lifestyle goals. The cost-intensive strategy is still the main strategy, while value-added and online marketing strategies comprise secondary strategies.

CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Housing and Real Estate Development

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ อาจารย์ ดร. พศพันธ์ ชาญวสุนันท์ ที่ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งตรวจสอบข้อบกพร่องและช่วยแก้ไขตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณอาจารย์ทุกๆท่าน และเจ้าหน้าที่เคหการที่คอยอำนวยความสะดวกในการประสานงานตลอดทั้งหลักสูตร และขอขอบพระคุณคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ทุกๆท่าน

ขอบพระคุณผู้บริหารบริษัทพญา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสัมภาษณ์ทุกๆท่าน และที่ขาดไม่ได้คือพี่ๆทีม Premium High Rise ที่ให้คำปรึกษาและอยู่ด้วยกันในทุกสถานการณ์ค่ะ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ปะป๊า คุณแม่ และเพื่อนๆ พี่ๆ ที่คอยเป็นกำลังใจจนประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีค่ะ

พรรณรัตน์ หารารักษ์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....ณ	ณ
สารบัญภาพ.....ญ	ญ
บทที่ 1 บทนำ..... 1	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1	1
1.2 คำถามในงานวิจัย..... 4	4
1.3 วัตถุประสงค์ในงานวิจัย..... 4	4
1.4 ขอบเขตงานวิจัย..... 5	5
1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง..... 5	5
1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น..... 6	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 6	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 7	7
2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ..... 7	7
2.2 กลยุทธ์ทางการตลาด..... 8	8
2.2.1 แนวคิดเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมดั้งเดิม..... 8	8
2.2.2 แนวคิดวิเคราะห์ STP Marketing..... 11	11
2.2.3 ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)..... 13	13
2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ..... 14	14

2.2.5 แนวคิดกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน.....	16
2.2.6 แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix	17
2.2.7 เทคโนโลยีพฤษศาสตร์และระบบ REM.....	18
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	22
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	23
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	27
บทที่ 4 กลยุทธ์องค์กรของบริษัท พฤษศาสตร์ เร็ลเอสเตท จำกัด(มหาชน)	29
4.1 สถานการณ์เศรษฐกิจรวมถึงตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2562	29
4.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2562.....	37
4.3 กลยุทธ์ทางการตลาดองค์กรระหว่างปีพ.ศ. 2550-2561	40
4.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	46
บทที่ 5 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน ของบริษัท พฤษศาสตร์ เร็ลเอสเตท จำกัด(มหาชน).....	50
5.1 ลักษณะของ 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน.....	50
5.2 ลักษณะของทั้ง 7 แบรินด์ ในรูปแบบของทฤษฎี Value Disciplines Model	69
5.3 วิเคราะห์ความแตกต่างของ 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน	72
5.4 ความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์กับกลยุทธ์ในการรับมือในแต่ละปีของบริษัท พฤษศาสตร์ เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....	73
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	75
6.1 Condominium Business Platform ของบริษัท พฤษศาสตร์ เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)....	80
ภาคผนวก ก ตารางรวบรวมข้อมูล 7 แบรินด์จากรายงานประจำปี.....	83
บรรณานุกรม	87
ประวัติผู้เขียน	90



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผลการดำเนินงานของ 11 บริษัทอสังหาริมทรัพย์ ปีพ.ศ.2560-2561.....	3
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความสามารถของเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด	12
ตารางที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
ตารางที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย	23
ตารางที่ 5 ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจาก 4 แหล่งข้อมูล ระหว่างปีพ.ศ.2550-2562.....	29
ตารางที่ 6 สรุปประเด็นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562.....	33
ตารางที่ 7 ข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการแข่งขันของทางบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) (พ.ศ.2550-2562).....	37
ตารางที่ 8 ข้อมูลกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร (พ.ศ.2550-2562).....	40
ตารางที่ 9 สรุปผลสัมฤทธิ์กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาอาคารชุดของบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....	44
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	47
ตารางที่ 11 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ ทรี พัฒนาการ-เอกมัย	52
ตารางที่ 12 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ รีเซิร์ฟ สุขุมวิท 61.....	55
ตารางที่ 13 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ แซปเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์.....	58
ตารางที่ 14 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ แซปเตอร์ วัน อีโค รัชดา-ห้วยขวาง	61
ตารางที่ 15 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ ไพร์เวซี จตุจักร.....	63
ตารางที่ 16 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ พลัม คอนโด รังสิต อไลฟ์	66
ตารางที่ 17 เปรียบเทียบรายการพื้นที่ส่วนกลางของทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน.....	68
ตารางที่ 18 คะแนน Value Disciplines ของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์.....	69
ตารางที่ 19 รายละเอียดของจุดแข็ง 3 ด้านของทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน	70

ตารางที่ 20 อาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบันของบริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)..... 72

ตารางที่ 21 ความเป็นมาของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์ตามช่วงเวลา ตั้งแต่ปีพ.ศ.2550-2562 73

ตารางที่ 22 ข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือตั้งแต่ปีพ.ศ. 2550-2562 75

ตารางที่ 23 Condominium Business Platform ของบริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) 80



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แผนภูมิยอดขายของที่อยู่อาศัยแต่ละประเภทของปีพ.ศ. 2557-2561.....	2
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของโครงสร้างตลาด พฤติกรรมตลาด และผลการดำเนินงานของตลาด จัดทำ โดย : ผู้วิจัย.....	11
ภาพที่ 3 ข้อมูล Scope of Business Products ที่มา : (Porter, 1985) "Competitive Advantage", The Free Press, New York, 1985.....	13
ภาพที่ 4 Marketing Mix 7Ps ที่มา : http://marketingstrategicosv.blogspot.com	15
ภาพที่ 5 Value Disciplines Model - Three Generic Competitive Strategies ที่มา : https://www.mbaknol.com/strategic-management/three-value-disciplines/	16
ภาพที่ 6 TOWS กับกลยุทธ์ทั้ง 4 แบบ ที่มา : https://www.tereb.in.th/erp/tows-matrix/	17
ภาพที่ 7 ระบบ REM 14 ขั้นตอนของการก่อสร้าง ที่มา : https://www.ddproperty.com/	19
ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดงานวิจัย	22
ภาพที่ 9 ผังองค์กรบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ที่มา : บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน).....	26
ภาพที่ 10 แผนภูมิขั้นตอนและการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำโดย : ผู้วิจัย.....	28
ภาพที่ 11 โครงการไอวี สุขุมวิท 18	51
ภาพที่ 12 โครงการ เดอะ ทรี พัฒนาการ-เอกมัย	52
ภาพที่ 13 ผังโครงการ เดอะ ทรี พัฒนาการ-เอกมัย	52
ภาพที่ 14 โครงการ เดอะ รีเซิร์ฟ สุขุมวิท 61	55
ภาพที่ 15 ผังโครงการ เดอะ รีเซิร์ฟ สุขุมวิท 61	55
ภาพที่ 16 โครงการ แชนเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์	57
ภาพที่ 17 ผังโครงการ แชนเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์	58
ภาพที่ 18 โครงการ แชนเตอร์ วัน อีโค รัชดา-ห้วยขวาง	60

ภาพที่ 19 ผังโครงการ แชนเตอร์ วัน อีโค่ รัชดา-ห้วยขวาง61

ภาพที่ 20 โครงการ เดอะ ไพรวอร์ชี่ จตุจักร.....62

ภาพที่ 21 ผังโครงการ เดอะ ไพรวอร์ชี่ จตุจักร.....63

ภาพที่ 22 โครงการ พลัม คอนโด รัชสิต อโหลฟ65

ภาพที่ 23 ผังโครงการ พลัม คอนโด รัชสิต อโหลฟ65

ภาพที่ 24 Brand Positioning Map ของอาคารชุดทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบัน จัดทำโดย : ผู้วิจัย.73



บทที่ 1

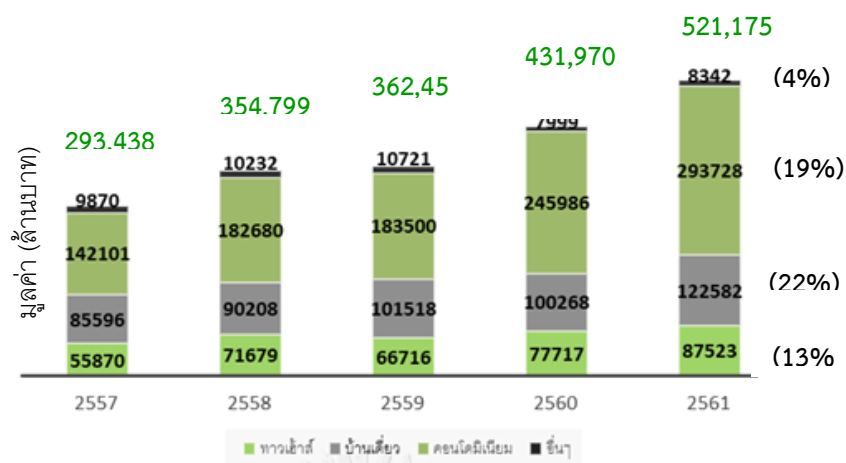
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มูลนิธิประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทยได้สำรวจข้อมูลตลาดอสังหาริมทรัพย์ปีพ.ศ. 2550 พบว่าที่อยู่อาศัย และที่ดินเพื่อการเกษตรกรรมทั้งหมดในประเทศไทย มีมูลค่ารวมกันประมาณ 47,533,655 ล้านบาท ขณะที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติของไทยในปีดังกล่าว มีมูลค่า 8,399,000 ล้านบาท และงบประมาณแผ่นดินไทย ประจำปี พ.ศ. 2550 เท่ากับ 1,566,200 ล้านบาท จากตัวเลขข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามูลค่าอสังหาริมทรัพย์ประเทศไทยมีค่าเป็น 6 เท่าของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ หรือประมาณ 30 เท่าของงบประมาณแผ่นดินไทย จึงนับว่าอสังหาริมทรัพย์ไทยมีมูลค่ามหาศาล (โสภณ พรโชคชัย, 2559)

โดยอาคารชุดเป็นอสังหาริมทรัพย์ประเภทหนึ่งที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก ต่อเนื่องมาจนถึงปีพ.ศ. 2560 มีการเปิดตัวอาคารชุดพักอาศัยใหม่มากที่สุดในรอบ 10 ปี จากผลวิจัยตลาดอาคารชุดพักอาศัยในกรุงเทพมหานคร ปีพ.ศ. 2560 พบว่าผู้ประกอบการอาคารชุดพักอาศัยในกรุงเทพมหานคร อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงมาก โดยมีอุปทานเสนอขายโครงการใหม่ 62,700 หน่วย จาก 128 โครงการ ซึ่งสูงกว่าภาพรวมใน 5 ปีที่ผ่านมา ที่มีจำนวนเฉลี่ย 53,600 หน่วยต่อปี ขณะเดียวกันยังมีจำนวนห้องชุดออกสู่ตลาดมากที่สุดในรอบ 10 ปี เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหญ่ และรายใหม่พัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่จำนวนมาก ส่วนราคาขายเฉลี่ยของอาคารชุดพักอาศัยในกรุงเทพมหานครในปีพ.ศ. 2560 ปรับตัวสูงขึ้น 8% จากปีพ.ศ. 2559 โดยมีราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 130,620 บาทต่อตารางเมตร

ในปีพ.ศ. 2561 จำนวนอุปทานอาคารชุดพักอาศัยยังคงเพิ่มสูงขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 1 จากทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย โดยมีอาคารชุดพักอาศัยเกิดขึ้นใหม่ 60,900 หน่วย จาก 138 โครงการ ซึ่งทำให้อาคารชุดมีหน่วยสะสมทั้งสิ้น 610,900 หน่วย ราคาขายอาคารชุดพักอาศัยเฉลี่ยปรับตัวสูงขึ้น 7.6% จาก 130,620 บาทต่อตารางเมตร เป็น 140,600 บาทต่อตารางเมตร โดยอาคารชุดทำเลใจกลางเมืองราคาปรับตัวเพิ่มสูงสุดอยู่ที่ 10% ไปอยู่ที่ 231,000 บาทต่อตารางเมตร อาคารชุดทำเลรอบใจกลางเมือง ราคาปรับตัวสูงขึ้น 7% ไปอยู่ในระดับราคา 113,200 บาทต่อตารางเมตร ในขณะที่อาคารชุดทำเลรอบนอกปรับราคาเพิ่มเฉลี่ยเพียง 1% เป็น 73,500 บาทต่อตารางเมตร เท่านั้น (DDproperty, 2561)



ภาพที่ 1 แผนภูมิยอดขายของที่อยู่อาศัยแต่ละประเภทของปีพ.ศ. 2557-2561

ที่มา : บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ต่อเนื่องมาในปีพ.ศ. 2562 อุปทานใหม่ที่เข้าสู่ตลาดมีการแข่งขันกันด้วยนวัตกรรม และรูปแบบโครงการเป็นการพัฒนาโครงการสำหรับผู้สูงอายุมากขึ้น เพื่อตอบรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และเป็นโครงการรูปแบบมิกซ์ยูส (Mixed-use) โดยเฉพาะพื้นที่ใจกลางเมือง เนื่องจากราคาที่ดินปรับตัวสูงขึ้น และเป็นการสร้างรายได้ที่มั่นคงในระยะยาวให้กับผู้ประกอบการ รวมถึงการร่วมมือกันพัฒนาโครงการในแบบกิจการร่วมค้า นอกจากนี้โครงการพัฒนาโครงการขายคมนาคม ทั้งสถานีกกลางบางซื่อ รถไฟฟ้าส่วนต่อขยายสายต่างๆ และทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองที่ทำให้การเดินทางออกสู่ชานเมืองและต่างจังหวัดสะดวกขึ้น เป็นปัจจัยเสริมที่จะทำให้อุปสงค์และอุปทานกระจายออกไปยังพื้นที่นอกเขตศูนย์กลางธุรกิจ

สำหรับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน ในภาคอสังหาริมทรัพย์ ตามรายงานปีพ.ศ. 2561 พบว่าตัวเลขรายได้รวมและกำไรสุทธิยังอยู่ในระดับที่เติบโต ข้อมูลจาก 11 บริษัทใหญ่ แสดงให้เห็นว่ามีรายได้รวมกว่า 238,084 ล้านบาท เติบโต 2.64% เมื่อเทียบกับจากปีพ.ศ. 2560 ขณะที่ความสามารถในการทำกำไรอยู่ที่ 40,766 ล้านบาท เติบโต 10.78% (ผู้จัดการออนไลน์, 2561) โดยที่บริษัทมหาชนทั้งหมดนี้ ต่างดำเนินงานภายใต้สภาพเศรษฐกิจรายปี รวมถึงวัฏจักรเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในเรื่องของความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจโลก ที่มีผลต่อภาคการเงินการลงทุน กำลังซื้อของทั้งนักลงทุนต่างชาติ นักลงทุนภายในประเทศ กระทั่งไปยังหลายภาคต่อเนื่องกัน รวมถึงความสามารถในการใช้จ่ายของผู้บริโภค สถานการณ์การเมืองภายในประเทศ นโยบายจากทางรัฐบาลและมาตรการต่างๆ ทั้งหมดนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการกำหนดแผนธุรกิจหรือทิศทางการดำเนินงานของแต่ละบริษัท ซึ่งตัวเลขผลการดำเนินงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์มหาชนขนาดใหญ่สามารถบอกถึงสภาพคล่องและบรรยากาศภาพรวมของตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้ โดยข้อมูลจากรายที่ 1 แสดงให้เห็นว่า บริษัท พุกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) หรือ PSH ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีรายได้สูงสุด 44,901 ล้านบาท เติบโต 2.2% จากปีพ.ศ. 2560 และในส่วนของกำไรสุทธิ ทำได้ 6,022 ล้านบาท เติบโต

10.4% ซึ่งเป็นอัตราที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการศึกษารูปแบบและวิธีการดำเนินธุรกิจของทางบริษัทต่อไป

ตารางที่ 1 ผลการดำเนินงานของ 11 บริษัทอสังหาริมทรัพย์ ปีพ.ศ.2560-2561

ชื่อบริษัท		รายได้รวม (บาท)		เปลี่ยนแปลง	กำไรสุทธิ (บาท)		เปลี่ยนแปลง
		2561	2560	(%)	2561	2560	(%)
บริษัท พุกกะโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	PSH	45,071.00	44,113.00	2.20	6,022.37	5,456.42	10.40
บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	LH	36,447.13	38,785.70	-6.00	10,475.00	10,463.00	0.11
บริษัท แสสนิรี จำกัด (มหาชน)	SIRI	27,146.00	31,757.00	-15.00	2,046.00	2,825.00	-28.00
บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	AP	27,700.00	22,176.00	24.90	3,856.00	3,148.00	23.00
บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)	SPALI	25,809.53	25,789.05	0.07	5,770.40	5,813.60	-1.00
บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	ANAN	10,554.80	12,950.20	-18.50	2,419.43	1,328.45	82.10
บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	SENA	5,539.60	5,221.20	6.10	939.60	742.49	26.50
บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	ORI	16,637.00	9,987.80	66.60	3,375.70	2,020.50	67.10
บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	QH	16,341.00	18,102.00	-10.00	3,800.74	3,462.24	10.00
บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	LPN	11,252.25	9,612.80	-17.05	1,367.27	1,062.32	28.71
บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	PF	15,586.60	13,445.80	15.90	693.50	474.50	46.10
รวม		238,084	231,940	2.64	40,766.01	36,796.52	10.78

บริษัท พุกกะโฮลดิ้ง จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2536 เพื่อประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภท ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และอาคารชุด มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 50 ล้านบาท และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2548 จากนั้นวันที่ 6 ธันวาคม ปีเดียวกันได้เข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เป็นครั้งแรก โดยบริษัทเติบโตมาจากโครงการแนวราบ โดยเฉพาะทาวน์เฮ้าส์ และมีโรงงานผลิตแผ่นคอนกรีตสำเร็จรูปหรือพรีคาสท์ ที่ถูกนำไปใช้เป็นชิ้นส่วนหลักในงานก่อสร้างทั้งโครงการแนวราบและโครงการแนวสูง ในปีพ.ศ. 2553 เป็นปีแรกที่บริษัท มียอดรายได้รวมสูงที่สุดในผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ คือ 19,034 ล้านบาท หลังจากการประกาศงบการเงินปีพ.ศ. 2552 และเรื่อยมาหลังจากนั้นอีกหลายปีติดต่อกัน ถัดมาในปีพ.ศ. 2554 มีการขยายตลาดมากขึ้นในทุกผลิตภัณฑ์ ทั้งบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ และอาคารชุดพักอาศัย เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับบน ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด และยังคงพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในงานก่อสร้างสำหรับทุกโครงการอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (บริษัท พุกกะโฮลดิ้ง จำกัด(มหาชน), 2558)

ณ กลางปีพ.ศ. 2559 บริษัท พุกกะโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีการเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยสูงสุด รวม 492 โครงการ ทั้งหมด 178,795 หน่วย รวมมูลค่า 355,321 ล้านบาท หรือคิดโดยเฉลี่ยเป็นหน่วยละ 1.987 ล้านบาท ถือเป็นบริษัทที่มียอดขายอันดับหนึ่งมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่เมื่อ 10 ปีก่อน โดยเฉลี่ยแล้วราคาต่อหน่วยถูกกว่าบริษัทอื่น และหากเน้นที่คอนโดมิเนียมหรืออาคารชุดที่มีการเติบโตจะพบว่ายอดขายเพิ่มขึ้นทุกๆปี โดยข้อมูลยอดออรัรับรายได้ของปีพ.ศ. 2562 มากกว่าร้อยละ 50 มาจากธุรกิจอาคารชุด ซึ่งพัฒนาตั้งแต่ห้องชุดราคาไม่สูงจนถึงราคาสูง ทุกกลุ่มและทุกระดับราคา ซึ่งมีการ

เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และกายภาพของแต่ละแบรนด์ในด้านที่แตกต่างกันไป เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย

ในช่วงต้นปีพ.ศ. 2561 บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการปรับภาพลักษณ์องค์กรควบคู่กับการลดจำนวนแบรนด์ลงจากเดิม 48 แบรนด์ เหลือเพียง 13 แบรนด์ ประกอบด้วยอาคารชุดพักอาศัย 7 แบรนด์และบ้านอีก 6 แบรนด์ เพื่อให้ครอบคลุมและสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากกล่าวถึงอาคารชุดพักอาศัยก็必将มีความแตกต่างกันไปในแต่ละแบรนด์ ด้วยกลุ่มลูกค้า ระดับราคา ทำเลที่ตั้ง และปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นการศึกษางานวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยของบริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จึงมีความน่าสนใจ เพื่อวิเคราะห์ให้ได้ทราบถึงแนวความคิด กลยุทธ์ และลักษณะทางกายภาพ รวมถึงวิธีการในการรับมือหรือปรับตัวตามสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปี ว่ากลยุทธ์ใดที่ทำให้บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งผู้ที่สนใจสามารถศึกษาข้อมูลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้หรือประกอบการดำเนินธุรกิจต่อไป

1.2 คำถามในงานวิจัย

1. บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดและกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัยแต่ละแบรนด์ที่มีในปัจจุบันอย่างไรบ้าง รวมถึงมีกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละช่วงปีอย่างไร
2. วิธีการสร้างความแตกต่าง สร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงความสามารถในการแข่งขันของโครงการอาคารชุดพักอาศัยทุกแบรนด์ที่มีในปัจจุบันของบริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ทำอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในงานวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของแต่ละโครงการ รวมถึงการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาของบริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาแนวคิดในการพัฒนาแต่ละโครงการ ให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด รวมถึงศึกษาลักษณะทางกายภาพของอาคารชุดพักอาศัยแต่ละแบรนด์ในปัจจุบันของบริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อวิเคราะห์วิธีการรับมือกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปี ที่นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มีขอบเขตในการศึกษาแนวคิด กลยุทธ์การพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัย รวมถึงวิธีการรับมือหรือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์เศรษฐกิจในแต่ละปีของไทย ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2550-2562 และลักษณะทางกายภาพของแต่ละโครงการที่มีในปัจจุบัน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2560-2562

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้ทำการวิจัยได้เลือกศึกษาอาคารชุดพักอาศัย ทุกแบรนด์ที่มีในปัจจุบัน หลังจากของบริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้มีการประกาศปรับลดจำนวนแบรนด์ลง ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2560-2562 ในเขตพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ Ivy, The Tree, The Reserve, Chapter, Chapter One, The Privacy และ Plum Condo

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ประกอบไปด้วยกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้บริหารของทุกหน่วยธุรกิจที่ดูแลโครงการอาคารชุดพักอาศัย ซึ่งมีหน้าที่กำหนดทิศทางภาพรวมขององค์กร รวมถึงวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายภาพรวมขององค์กรในแต่ละปี
- 2) กลุ่มบุคลากรฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายจัดหาและศึกษาความเป็นไปได้ของที่ดิน หรือผู้ออกแบบอาคารชุดพักอาศัยแต่ละแบรนด์

1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

SBU คือ Strategic Business Unit หรือหน่วยธุรกิจที่ดำเนินงานเป็นอิสระจากศูนย์กลาง มุ่งหาตลาดด้วยตัวเอง เพื่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

CEO คือ Chief Executive Officer หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มธุรกิจพฤกษาเรียลเอสเตท ทำหน้าที่กำหนดทิศทางภาพรวมขององค์กรในแต่ละปี

MD คือ Managing Director หรือกรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจ ทำหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายภาพรวมขององค์กรในแต่ละปี

EVP คือ Executive Vice President หรือรองกรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานของสายงานที่รับผิดชอบให้มีความสอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมายบริษัท

VP คือ Vice President หรือรองประธานกรรมการ ทำหน้าที่กำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของสายงานให้มีความสอดคล้องกับแผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติของสายงาน

Marketing คือฝ่ายการตลาด ดูแลรับผิดชอบจัดกิจกรรมทางการตลาด ส่งเสริมการขาย สํารวจตลาด รวมถึงหาช่องทางโฆษณาเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า

Product Development คือฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านผลิตภัณฑ์ ลักษณะทางกายภาพ

Business Development คือฝ่ายประเมินความไปได้ของโครงการ มีหน้าที่จัดหาและศึกษาความเป็นไปได้ของที่ดินแต่ละแปลง

REM คือ Real Estate Manufacturing เป็นระบบการจัดการงานก่อสร้างของทางบริษัท พุกกะเวียเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ซึ่งช่วยบริหารเวลาและควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง โดยการแบ่งเป็นทีมงานใน 14 ขั้นตอนการก่อสร้าง โดยแต่ละทีมได้ทำงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบประเภทเดิม จนเกิดการพัฒนาทักษะ มีความชำนาญ และรวดเร็ว

1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น

1. บริษัท พุกกะเวีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) หรือ Pruksa Holding Public Company Limited หรือ PSH มีธุรกิจหลักคือธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายในสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ของสินทรัพย์รวมของบริษัท โดยมีบริษัท พุกกะเวีย เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) หรือ Pruksa Real Estate Public Company Limited หรือ PS เป็นบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโฮลดิ้งเพื่อความสะดวกตัวในการขยายธุรกิจ และเปิดโอกาสในการหาผู้ร่วมทุนที่มีความชำนาญเฉพาะในธุรกิจนั้น ซึ่งการเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวของทางบริษัท จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของทางบริษัทและเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นข้อมูลในงานวิจัยฉบับนี้จะกล่าวถึงบริษัท พุกกะเวีย เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) หรือ Pruksa Real Estate Public Company Limited หรือ PS เท่านั้น

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการสามารถศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัย ทั้งในเรื่องรูปแบบและวิธีการรับมือในสถานะเศรษฐกิจรูปแบบต่างๆ
2. ผู้ประกอบการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยในการขายให้สอดคล้องกับการลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อรายได้แต่ละแบบ
3. ผู้ต้องการที่อยู่อาศัยในอาคารชุดพักอาศัย สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการเลือกที่อยู่อาศัยให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัย โดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2.2 กลยุทธ์ทางการตลาด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ระดับของกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแต่ละระดับจะใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละส่วนขององค์กร ดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท/องค์กร (Corporate Strategy) คือการกำหนดกลยุทธ์ในภาพรวม เป็นแนวทางในการดำเนินงานของทางบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ประเภทกลยุทธ์ ได้แก่

Growth Strategy กลยุทธ์เน้นการเติบโต เป็นการดำเนินธุรกิจให้เติบโตด้วยวิธีต่างๆ เช่น การมองหาตลาดใหม่ๆ การควบรวมกิจการ การเข้าซื้อกิจการอื่น การขยายกิจการ

Stability Strategy กลยุทธ์แบบคงที่ เป็นการดำเนินธุรกิจแบบไม่ขยายกิจการแบบ Growth Strategy เป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงหรืออิ่มตัวแล้ว ไม่ค่อยได้ผลจากการลงทุนเพิ่ม

Retrenchment Strategy กลยุทธ์แบบหดตัว เป็นการดำเนินธุรกิจแบบลดระดับการดำเนินงาน มักจะพบในบริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัทว่าจะแข่งขันด้วยวิธีไหน และทำให้เห็นด้วยว่าคู่แข่งทางธุรกิจของทางบริษัทคือใคร ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาในการวางแผนการตลาดและผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่พบบ่อยมีอยู่ 5 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาต้นทุนต่อหน่วยที่ถูกกว่าคู่แข่ง ทำให้ได้ราคาต่อหน่วยมากขึ้น หรือสามารถขายได้ในราคาที่ถูกลง

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) มีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น

กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) เน้นการปรับตัวเพื่อสามารถตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่แข่งขันกัน ผลิตสินค้ารุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการจับกลุ่มลูกค้าเฉพาะเป็นพิเศษ เช่น ร้านหนังสือที่มีพื้นที่นั่งอ่านหนังสือที่สามารถนั่งได้เป็นเวลานาน จับกลุ่มนักเรียน นักศึกษา แต่ในขณะที่ลูกค้าที่ไม่ใช่ นักเรียน นักศึกษาก็สามารถมาได้เช่นกัน

กลยุทธ์ที่เน้นเรื่องต้นทุน (Cost Focus) เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง ต้นทุนต่ำยี่ห้อหนึ่ง จับกลุ่มแรงงาน แต่กลับเป็นที่นิยมในกลุ่มนักศึกษาที่ต้องอ่านหนังสือเพื่อสอบอย่างหนักด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) คือ การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในลักษณะแผนกในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่ถือเป็นส่วนย่อยที่สุดขององค์กร โดยอาจแบ่งเป็น

การตลาด (Marketing) เพื่อศึกษาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การผลิต (Product) เพื่อผลิตสินค้าให้ได้ผลผลิตสูงสุด และเกิดผลเสียน้อยที่สุด

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การจัดซื้อ (Purchasing) เพื่อคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบตามความต้องการ รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสม

การเงิน (Financial) เพื่อหาแหล่งเงินทุน และใช้กลยุทธ์ด้านการเงินเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ต่อเนื่อง

2.2 กลยุทธ์ทางการตลาด

2.2.1 แนวคิดเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมดั้งเดิม

แนวคิดดั้งเดิมของเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม คือ ทฤษฎีหน่วยผลิต ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพฤติกรรม และผลการดำเนินงานของตลาด โดยวิเคราะห์ว่าผลการดำเนินงานของตลาดจะขึ้นกับพฤติกรรมของหน่วยผลิต และโครงสร้างตลาด ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลที่มีส่วนส่งเสริมและกำกับควบคุม เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามความเหมาะสม (สุภาสินี ดันติศรีสุข, 2545) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้างตลาด (Market Structure)

โครงสร้างตลาด (Market Structure) หมายถึง ลักษณะการกระจายของ หน่วยผลิตในตลาด โดยจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Perfectly Competitive Market)
- ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition Market)
- ตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly Market)
- ตลาดผูกขาด (Monopoly)

2. พฤติกรรมตลาด (Market Conduct)

เนื่องจากหน่วยผลิตเป็นส่วนหนึ่งของตลาด ดังนั้นลักษณะโครงสร้างของ ตลาดย่อมมีอิทธิพล และเป็นตัวกำหนดขอบเขตพฤติกรรมของหน่วยผลิต ซึ่งในตลาดผู้ขายน้อยรายนั้นแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ ตลาดผู้ขายน้อยรายที่มีสินค้าเหมือนกัน (Pure Oligopoly) และตลาดผู้ขายน้อยรายที่มีลักษณะสินค้าแตกต่างกัน (Differentiated Oligopoly) ซึ่งพฤติกรรมของตลาดสามารถแบ่งได้เป็น

พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับราคาของหน่วยผลิต (Price Competition) หน่วยผลิตในตลาดผู้ขายน้อยรายจะมีพฤติกรรมที่ซับซ้อนกว่าหน่วยผลิตในตลาดแข่งขันสมบูรณ์และตลาดผูกขาด ดังนั้นแม้ผู้ผลิตรายหนึ่งเพิ่มราคาสินค้าให้สูงกว่าคู่แข่ง ผู้ผลิตรายนั้นจะไม่สูญเสียปริมาณลูกค้าทั้งหมด เพราะอาจมีผู้ซื้อเดิมบางคนยังคงพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ จึงยินดีที่จะซื้อสินค้าในราคาที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อบางคนอาจเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของคู่แข่ง เส้นอุปสงค์ตลาดซึ่งแสดงถึงปริมาณสินค้า ทั้งหมดของอุตสาหกรรมจึงไม่สามารถกำหนดขึ้นได้ เนื่องจากแต่ละหน่วยผลิตในตลาดผลิตสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกันจากหน่วยผลิตอื่นๆ ดังนั้นผู้ผลิตแต่ละรายจะมีเส้นอุปสงค์เป็นของตนเอง จากเส้นอุปสงค์ของผู้ขายรายอื่น และปริมาณขายของผู้ขายรายหนึ่งจะเป็นฟังก์ชันของราคาสินค้า และราคาของคู่แข่งรายอื่นๆ ทั้งหมด ดังนั้นการดำเนินนโยบายใดๆ ของหน่วยผลิตหนึ่งจะต้องคำนึงถึงปฏิกิริยาของผู้ผลิตรายอื่นๆ ซึ่งจะปรากฏเป็นพฤติกรรมหลายรูปแบบ โดยมีตั้งแต่การกำหนดราคา หรือปริมาณการผลิตเพื่อป้องกันการแข่งขันระหว่างกันไปจนถึงระดับการตอบโต้จากหน่วยผลิตที่เป็นคู่แข่ง

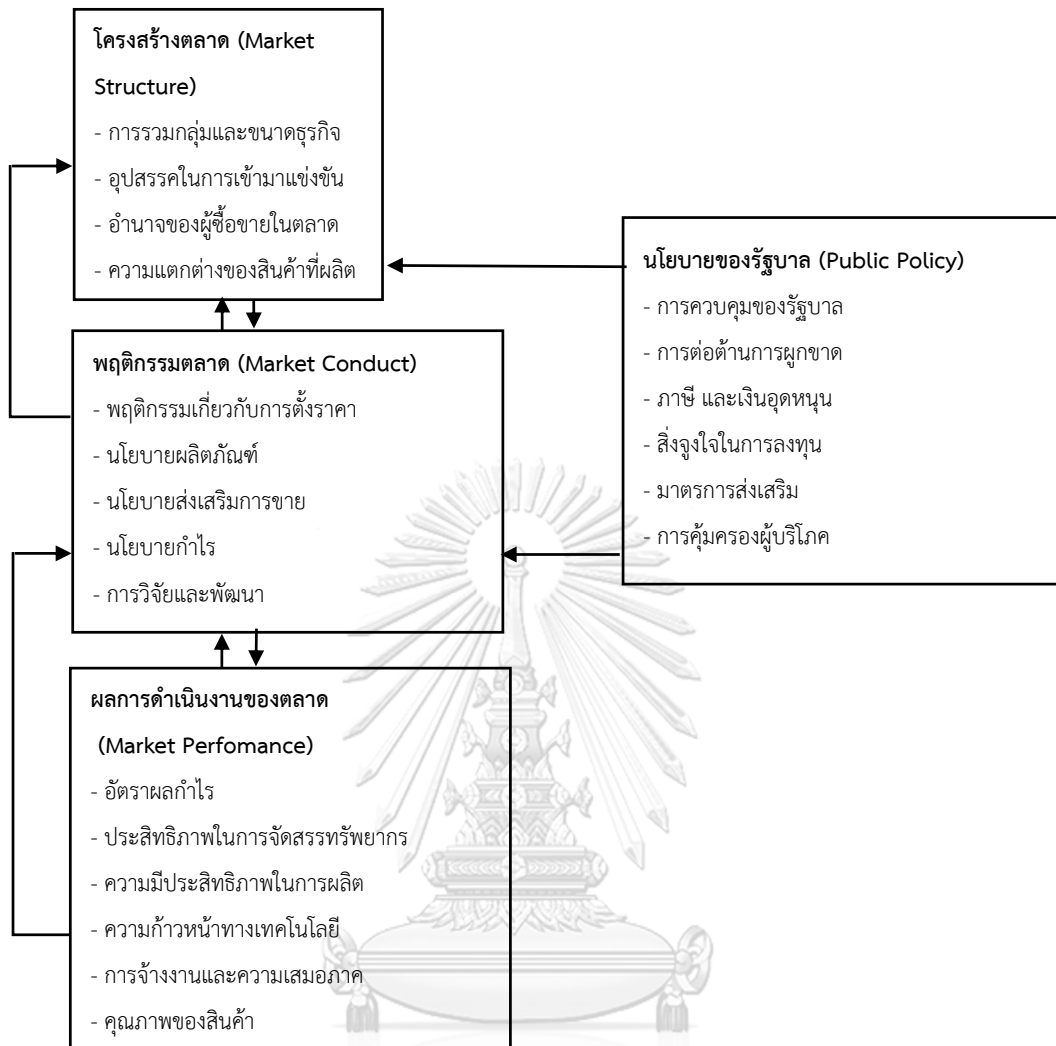
พฤติกรรมที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับราคาของหน่วยผลิต (Non-Price Competition) ด้วยข้อบกพร่องของพฤติกรรมการแข่งขันด้านราคาดังกล่าว ทำให้ในทางปฏิบัติผู้ผลิตจึงเหลือพฤติกรรมการแข่งขันที่ไม่เกี่ยวข้องกับราคาแทน เพราะสามารถลดปัญหาการขาดทุนของผู้ผลิต และยังสามารถช่วยให้นักเรียนแบบจากผู้ผลิตรายอื่นเป็นไปได้ยากขึ้น ด้วยลักษณะการแข่งขันที่เกิดขึ้นมีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ

- 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) คือการทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายอื่น (Product Differentiate) ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาที่แตกต่างไปจากผู้ผลิตรายอื่นๆ ได้อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางการเข้ามาของผู้ผลิต รายใหม่ๆ ได้เช่นกัน ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีอยู่ 2 แบบคือ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยแท้จริง และความแตกต่างที่เกิดจากความพึงพอใจของผู้บริโภคที่สร้างขึ้นเอง
- 2) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Distribution) เป็นวิธีในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้ใช้คนสุดท้าย ผู้ผลิตจำเป็นต้องเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้ถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว และครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งหมด ได้แก่ การขนส่ง (Transportation) การคลังสินค้า (Warehousing) การค้าส่ง (Wholesaling) และการค้าปลีก (Retailing)
- 3) ด้านการส่งเสริมการตลาดและการบริการ (Promotion and Services) ต้องสื่อสารถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ และภาพพจน์ของบริษัทในรูปแบบที่สามารถ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้จัดจำหน่าย และผู้บริโภค เช่น การโฆษณา (Advertising) และการส่งเสริม การขาย (Sales Promotion) การพิจารณาพฤติกรรมการแข่งขันของหน่วยผลิตข้างต้น เป็นการพิจารณาถึงการแข่งขันของผู้ผลิตภายในตลาดหรือผู้ผลิตที่อยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry-Among Existing Firms) เพียงเท่านั้น ทั้งนี้ จากสภาพการแข่งขันในปัจจุบันหน่วยผลิตจำเป็นต้องมีการพิจารณาเพิ่มเติมในสภาพแวดล้อมการ

แข่งขันภายในตลาดตามแนวคิดการวิเคราะห์หลักการ 5 Forces Model ของ Michael E. Porter ได้แก่ (1) การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) (2) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) (3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers) (4) ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) และ (5) แรงผลักดันของสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitutes)

3. ผลการดำเนินงานของตลาด (Market Performance)

หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากพฤติกรรมของผู้ผลิต เมื่อพฤติกรรมมีความแตกต่างกันก็ย่อมมีผลการดำเนินงาน หรือผลประกอบการที่แตกต่างกัน ซึ่งมักพิจารณาจากผลกำไร หรือผลประกอบการธุรกิจนั้น (Profit) หรือประสิทธิภาพในการผลิตและการจัดสรรทรัพยากร หรือการเจริญเติบโตของบริษัทและตลาด และทั้งหมด ก็จะสะท้อนลักษณะของนโยบายหรือกลยุทธ์ของผู้ประกอบการในการดำเนินงาน ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจนั้นๆ ดังนั้นความสัมพันธ์ทั้ง 3 ส่วน คือ โครงสร้างตลาด พฤติกรรมของหน่วยผลิต และผลการดำเนินงานของตลาด จึงไม่ใช่ความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียว แต่จะเป็นไปได้ทั้งสองทาง กล่าวคือมีผลย้อนกลับด้วย ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของโครงสร้างตลาด พฤติกรรมตลาด และผลการดำเนินงานของตลาด

จัดทำโดย : ผู้วิจัย

2.2.2 แนวคิดวิเคราะห์ STP Marketing

STP คือเครื่องมือวิเคราะห์การตลาดที่ประกอบด้วย Segmentation Targeting และ Positioning หรือ การแบ่งส่วนตลาด การเลือกกลุ่มเป้าหมาย และการจัดตำแหน่งสินค้า โดยหน้าที่ของ STP คือการกำหนดเป้าหมาย จัดทิศทาง และวางแผนกลยุทธ์สำหรับการสร้างและสื่อสารจุดขายของสินค้าให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลักมากที่สุด โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

Segmentation – การวิเคราะห์ส่วน Segmentation หรือการวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด เป็นการพิจารณาว่าจากตลาดรวมทั้งหมดมีส่วนใดของตลาดที่สร้างยอดขายหรือสร้างกำไรให้กับองค์กรเป็นพิเศษหรือมีส่วนใดที่ทำให้องค์กรขาดทุนเป็นพิเศษหรือไม่ ซึ่งการแบ่งกลุ่มลูกค้าสามารถทำได้หลายแบบ ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งโดยปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านพฤติกรรม ปัจจัยด้านจิตวิทยา หรือปัจจัยด้านภูมิศาสตร์

Targeting – การทำ Targeting หรือการเลือกกลุ่มเป้าหมายคือการดูข้อมูลจาก Segmentation แล้วเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดและศักยภาพในการเติบโตมากที่สุด ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่เลือกมาต้องเหมาะสมกับสินค้าและองค์กรด้วย โดยส่วนมากปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือกำไรโดยรวมของกลุ่มลูกค้านี้ (Market Size) และโอกาสในการเติบโตในอนาคต (Market Growth) ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีและความเหมาะสมเพียงพอที่จะบริการกลุ่มลูกค้านี้มากน้อยเพียงใด

Positioning – การทำ Positioning หรือการวางตำแหน่งสินค้าคือการสร้างจุดขาย (Unique Selling Point) ให้กับสินค้า ซึ่งจุดขายนี้ต้องตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลักและต้องมีวิธีการนำเสนอที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสร้างตำแหน่งสินค้าที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้ามากที่สุด วิธีที่นักการตลาดนิยมทำคือการใช้ Marketing Mix 4P ซึ่งก็คือการวิเคราะห์ว่า ราคา ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย (Price Product Placement Promotion) มีอะไรบ้าง

ประโยชน์ของ STP

STP Analysis คือเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์การตลาดและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ STP เหมาะสำหรับการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อที่จะเลือกหาตลาดและกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งข้อดีของการใช้ STP หากเทียบกับเครื่องมือการวิเคราะห์ธุรกิจอย่างอื่นแล้ว จุดเด่นคือการวิเคราะห์ STP สามารถนำมาใช้จริงได้มากกว่า เครื่องมือเช่น Porter's Five Forces และ SWOT เหมาะสำหรับการดูภาพรวมธุรกิจ มากกว่าการวิเคราะห์เจาะเฉพาะสินค้าและการดึงข้อมูลมาใช้สร้างกลยุทธ์ สิ่งที่ดีที่สุดก็คือการใช้เครื่องมือเหล่านี้ร่วมกันเพื่อที่จะเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุดก่อนที่จะเริ่มวิเคราะห์ทุกอย่าง กล่าวคือ การวิเคราะห์ SWOT หรือ Porter's Five Forces อธิบายได้แค่จุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ เทียบกับปัจจัยอื่นๆแล้วมีอะไรบ้าง แต่ STP-4P จะสามารถบอกได้ทันทีว่ากลยุทธ์ต่อไปที่ควรจะทำคืออะไร

(Thaiwinner, 2019)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความสามารถของเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด

เครื่องมือการตลาดและเครื่องมือทางธุรกิจ	เหมาะกับการวิเคราะห์ข้อมูล	เหมาะกับการนำมาใช้สร้างกลยุทธ์
STP Analysis	✓	✓
Marketing 4P		✓
Porter's Five Forces	✓	
SWOT	✓	
TOWS		✓

2.2.3 ทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือสิ่งที่เป็ความสามารถพิเศษขององค์กร เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหาร องค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ด้วยวิธีการและกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยการทำให้กิจกรรมหลักและรองในห่วงโซ่ คุณค่ามีความแตกต่าง และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (สารัตถะ อริยประภัสสร, 2554)

หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ ควรให้ความสำคัญกับ 3 อย่างต่อไปนี้ ดังแสดงในภาพที่ 3

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

		ความแตกต่าง (Differentiation)	ต้นทุน (Costs)
		ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Leadership)	ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
ขอบเขตของสินค้าและบริการในธุรกิจ (Scope of Business Products)	กว้าง (Broad)	<ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์การแข่งขันด้านความแตกต่างของสินค้าที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง สร้างมูลค่าต่างๆให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง การสร้างความโดดเด่นจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านต้นทุนของสินค้าที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด การลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เช่น การวิจัยพัฒนา, การบริหารฯ
	แคบ (Narrow)	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นด้านความแตกต่าง มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าและพื้นที่เฉพาะเจาะจง แสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย บริการเป็นพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้าหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ความสามารถในการลดต้นทุนในระดับการผลิตหนึ่ง มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง

ภาพที่ 3 ข้อมูล Scope of Business Products

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

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

- 1) ความสามารถด้านราคา องค์กรธุรกิจที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าสามารถกำหนดราคาของสินค้าได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

2) ความสามารถด้านการทำกำไร การลดต้นทุนได้ย่อมทำให้มีกำไรได้มากกว่า เมื่อจำหน่ายสินค้าและบริการในปริมาณคุณภาพใกล้เคียงกันและในระดับราคาเดียวกัน

2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ คือการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ อาจจะเป็นความแตกต่างในกระบวนการทำงานขององค์กร หรือสินค้าและบริการ แต่ทั้งนี้ความแตกต่าง ดังกล่าวจะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวสินค้าและบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เป็นกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเมื่อเวลาเปลี่ยนไป เหตุผลที่ต้องพัฒนาตลอดเวลาเพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก และสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมาก ธุรกิจจึงต้องสร้างสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจนในการสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy) โดยกลยุทธ์นี้อาจแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มคือมุ่งเน้นด้านความแตกต่าง (Differentiation Focus) โดยการมุ่งจุดสนใจที่ลูกค้า มีการออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ตลอดเวลา หรือ มุ่งเน้นด้านต้นทุน (Cost Focus) โดยการลดต้นทุนในทุกกิจกรรม มีการลดต้นทุนทั้งภายนอกและภายในกิจกรรมการสร้างสินค้าเพื่อตอบสนองลูกค้าที่มีสถานภาพเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้ ทำให้มีการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นจะช่วยให้องค์กรสร้างความสามารถทางการแข่งขัน แต่ทั้งนี้กลยุทธ์ที่จะเลือกใช้ในองค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร หรือสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ความสามารถในการตั้งราคาให้สูงขึ้นจากการสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการทำต้นทุนให้ต่ำลงเท่ากับความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากมูลค่าที่สร้างเพิ่มขึ้น โดยสร้างผ่านกิจกรรมหลักและรองของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้สอดคล้อง เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) คือ องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานการตลาดธุรกิจ จะต้องสร้างส่วนประสมการตลาดที่เหมาะสมในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย 4 เครื่องมือพื้นฐาน คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) การจัดจำหน่าย (Place) การกำหนดราคา (Price) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งสามารถเรียกส่วนประสมทางการตลาดได้อีกอย่างหนึ่งว่า 4Ps ส่วนประกอบทั้ง 4 ตัวนี้ ทุกตัวมีความเกี่ยวพันกัน P แต่ละตัวมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารการตลาดแต่ละคนจะวาง

กลยุทธ์ โดยเน้นน้ำหนักที่ P ไตมากกว่ากัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของเป้าหมายทางการตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) หลังจากนั้นหลักการ 4Ps Marketing Mix ได้ถูกต่อยอดโดยการเพิ่มอีก 3Ps เข้ามา จนกลายเป็น 7Ps คือ บุคคล (People) ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence) และกระบวนการ (Process) ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 Marketing Mix 7Ps

ที่มา : <http://marketingstrategicosv.blogspot.com>

ส่วนประสมการตลาด 7 อย่าง หรือ Marketing Mix 7Ps ธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ (Service Industry) มีความแตกต่างจากธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคและบริโภคทั่วไป เพราะมีทั้งผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) เป็นสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าหรือตลาด กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้กับธุรกิจบริการจำเป็นต้องจัดให้มีส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างจากการตลาดโดยทั่วไป โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการต้อนรับ (Hospitality) เป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจ ซึ่งส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) 7 อย่าง ประกอบด้วย

1. ด้านผลิตภัณฑ์(Product) เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้คือ สิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ โดยทั่วไปแล้วผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ (Tangible Products) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Products)

2. ด้านราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นการกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอและบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels)

4. ด้านการส่งเสริม (Promotions) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ใช้บริการโดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการใช้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์

5. ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจเพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร

6. ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence/Environment and Presentation) เป็นแสดงให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพและการนำเสนอให้กับลูกค้าให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาด เรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

7. ด้านกระบวนการ (Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้านการบริการที่นำเสนอให้กับผู้ใช้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ

2.2.5 แนวคิดกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน

แนวคิดกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน เป็นการกล่าวถึงจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ใน 3 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 5 (Michael Treacy and Fred Wiersema, 1997)



ภาพที่ 5 Value Disciplines Model - Three Generic Competitive Strategies

ที่มา : <https://www.mbaknol.com/strategic-management/three-value-disciplines/>

1. Product Leadership ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพกว่าคู่แข่งในท้องตลาด เน้นการสร้างจุดขาย สร้างความแตกต่าง อาจมีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนในกระบวนการการพัฒนาสินค้า

2. Operation Excellence ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เน้นกระบวนการและประสิทธิภาพ

สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า รวมถึงเรื่องต้นทุนราคา

3. Customer Intimacy การรู้จักและเข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อที่จะสามารถ

พัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงใจ ไม่ทำเพื่อตอบสนองความต้องการ

ตลาด แต่เน้นทำเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2.2.6 แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix นั้นมีที่มาจากคำว่า SWOT ซึ่งเป็นการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ดังแสดงในภาพที่ 6 ซึ่งหมายความว่า ก่อนที่จะเริ่มทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้นั้นจำเป็นต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ให้ดีเสียก่อน (Pitchayut Wangsukit, 2019)



ภาพที่ 6 TOWS กับกลยุทธ์ทั้ง 4 แบบ

ที่มา : <https://www.tereb.in.th/erp/tows-matrix/>

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร

กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือลดความโดดเด่นของจุดอ่อนนั้นลง

กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (ST Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threat) เป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค

กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามโดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ TOWS นั้นช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละรูปแบบหรือสถานการณ์ได้ดี ทั้งในส่วนของกลยุทธ์เชิงรุก (S+O) เชิงแก้ไข (W+O) เชิงรับ (S+T) และเชิงป้องกัน (W+T) ซึ่งในแต่ละรูปแบบกลยุทธ์ สามารถมีได้หลายกลยุทธ์จากปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรที่ถูกระบุไว้ก่อนหน้า (SWOT Analysis) ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเนื่องจากเป็นตัวตั้งต้นที่จะนำมาจับคู่กลยุทธ์

2.2.7 เทคโนโลยีพุกษาพริศาสตร์และระบบ REM

พุกษาพริศาสตร์เป็นการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุดจากประเทศเยอรมนีมาใช้ในการผลิต เป็นระบบอัตโนมัติและควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทุกขั้นตอนการผลิต ใช้ระบบ Concrete Recycling เพื่อนำน้ำทิ้งและเศษคอนกรีตจากการทำงานพร้อมแยกหินทรายกลับมาใช้ในกระบวนการผลิตอีกครั้ง ทำให้ไม่มีเศษวัสดุเหลือทิ้งจากการผลิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการใช้โรงผสมคอนกรีต (Batching Plant) ที่เป็นระบบปิดจึงทำให้ไม่มีฝุ่นจากการผลิตคอนกรีต ข้อดีของพุกษาพริศาสตร์ คือสามารถควบคุมเวลาและคุณภาพได้ ลดจำนวนแรงงาน สามารถวางแผนการก่อสร้างได้ง่ายด้วยระบบ Real Estate Manufacturing (REM) ซึ่งช่วยบริหารเวลาและควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง โดยการแบ่งเป็นทีมงานใน 14 ขั้นตอนการก่อสร้าง ดังแสดงในภาพที่ 7 โดยแต่ละทีมได้ทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบประเภทเดิม จนเกิดการพัฒนาทักษะ มีความชำนาญ และรวดเร็ว งานซ่อมแซมภายหลังน้อยลง ส่วนผู้ซื้อจะได้คุณภาพที่ดีขึ้น ด้วยระบบดังกล่าวทำให้สามารถสร้างโครงการอาคารชุด 8 ชั้น ใช้เวลาเพียง 10 เดือน พร้อมโอนกรรมสิทธิ์



ภาพที่ 7 ระบบ REM 14 ขั้นตอนของการก่อสร้าง

ที่มา : <https://www.ddproperty.com/>

Pruksa REM จะได้รับการตรวจสอบและควบคุมทุกกระบวนการก่อสร้างอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานจากทีมช่างผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยตลอดการก่อสร้างจะมี Quality Improvement Team คอยเข้าไปควบคุมคุณภาพการก่อสร้างในทุกขั้นตอน ร่วมด้วยทีม Quality Construction Service ที่จะเข้าไปตรวจสอบและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการก่อสร้าง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของรูปแบบธุรกิจ กลยุทธ์ทางการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค การพัฒนาและลักษณะทางกายภาพของอาคารชุดพักอาศัย โดยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ผลการวิจัย
ถนอม อังคณวัฒนา (2534)	ปัจจัยเลือกที่พักอาศัยรูปแบบอาคารชุดพักอาศัยของผู้มีรายได้สูงในเขตชั้นกลางถึงชั้นในของกทม.	เพื่อทราบถึงลักษณะทางเศรษฐกิจ ปัจจัย และเหตุผลของผู้มีรายได้สูงในการพิจารณาเลือกซื้ออาคารชุดพักอาศัย	ปัจจัยในการพิจารณาเลือกเรียงตามลำดับคือ ทำเล ราคา แหล่งอุปโภคบริโภคที่จำเป็น ระยะเวลาเดินทาง ส่วนกลาง รูปแบบอาคารชุด ผู้ประกอบการ ประเภทของอาคารชุด ผู้ออกแบบ และสถาบันการเงินที่สนับสนุน

ตารางที่ 3 (ต่อ) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ผลการวิจัย
แจ๊คกี้ แอน มานาโก เกียรต์มินตรี (2559)	การเปลี่ยนแปลงกายภาพของหน่วย พักอาศัย การอยู่อาศัยและทัศนคติ ของผู้อยู่อาศัยในอาคารชุดพัก อาศัยในบริเวณ ซอยอารีย์- พหลโยธิน ระหว่างปี 2530-2559: กรณีศึกษา อาคารชุดในซอยอารีย์	เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงกายภาพของ หน่วยพักอาศัยและทัศนคติ ของผู้อยู่อาศัยในอาคารชุดพัก อาศัยในบริเวณ ซอยอารีย์- พหลโยธิน ระหว่างปี 2530-2559	การเปลี่ยนแปลงกายภาพของหน่วย พักอาศัย มีขนาดเล็กกล มีคามสูง มากขึ้น เปลี่ยนรูปแบบจากไม่มีการ แบ่งพื้นที่เป็นการแบ่งพื้นที่ภายใน ผนังด้านนอกมีการเพิ่มขนาดของช่อง แสงและช่องเปิดในสัดส่วนที่มากขึ้น และมีการติดตั้งด้วยกระจกที่เป็นบาน ติดตายมากกว่าผนังคสล.ซึ่งทำให้มี ปัญหาห้องร้อน การอยู่อาศัยเปลี่ยน จากการอยู่ประจำเป็นการอยู่เฉพาะ วันทำงาน ระดับความพึงพอใจของผู้ อยู่อาศัยลดลง ซึ่งมักจะพบปัญหาใน โครงการอาคารสูง เรื่องระเบียบที่แคบ เกินไปไม่เหมาะกับการใช้งาน
ธัญลักษณ์ พุ่มมาก (2561)	การพัฒนาโครงการอาคารชุดระดับ ราคาสูง ในเขตกรุงเทพมหานครของ บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2560	เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงโครงการอาคารชุด ราคาสูงของบมจ.แสนสิริ ทั้ง การวางผังและการ เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ การตลาดในแต่ละปี (50-60)	แบ่งตามช่วงระยะเวลา พบว่าช่วงที่ 1 (2550-2552) เน้นราคาสูง ขนาด 50 ตร.ม.ราคาขาย100,000-140,000 บาท/ตร.ม. ช่วงที่ 2 (2553-2555) ราคาที่ดินเพิ่มสูง ห้องชุดมีขนาดเล็ก ลง คือ 40 ตร.ม.ราคาขาย 120,000-195,000 บาท/ตร.ม. ช่วงที่ 3 (2556-2557) ที่ดินราคาเพิ่มสูงมาก ส่งผลให้มีขนาดเล็กลง 30 ตร.ม. ราคาขายอยู่ที่ 180,000 บาท/ตร.ม. เน้นไปพัฒนาโครงการระดับอื่น ช่วงที่ 4 (2558-2560) ร่วมทุนกับ บมจ.บีที เอส เพื่อพัฒนาโครงการตามแนว รถไฟฟ้าใช้ที่ดินของ บมจ.บีทีเอส ราคาสูงแบ่ง 2 ขนาด ได้แก่ 47 และ 33 ตร.ม. ราคา 250,000 บาท/ตร.ม. ขึ้นไป บริษัทปรับตัวสอดคล้องกับ สถานการณ์ตลาด โดยกลยุทธ์ฝ่าย ผู้บริหารเน้นความต้องการของลูกค้า และฝ่ายปฏิบัติงานเน้นเรื่องราคา

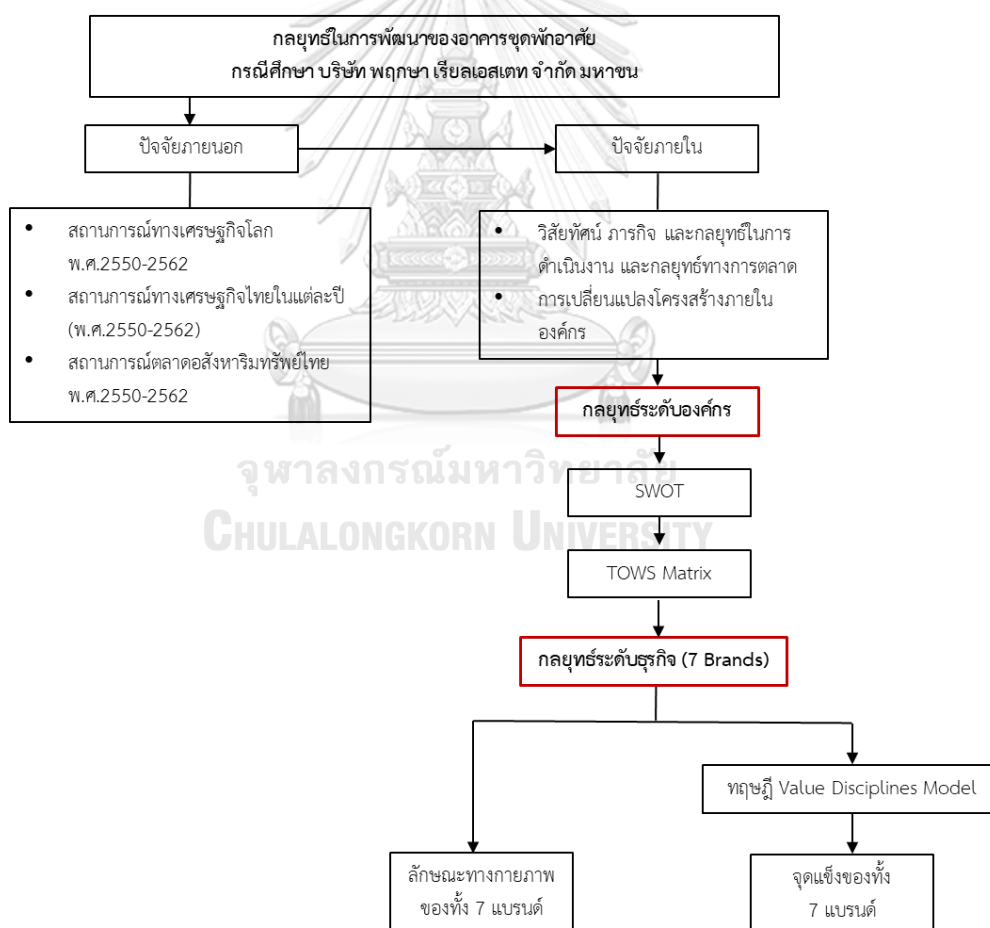
ตารางที่ 3 (ต่อ) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ผลการวิจัย
สารัตถะ อริย ประภัสสร (2554)	พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์ การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในธุรกิจผลิตจำหน่ายอาคารชุดพัก อาศัย กรณีศึกษาบริษัทเอ เซียนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มี ผลต่อการตัดสินใจซื้ออาคาร ชุดและการวางกลยุทธ์ทาง การตลาดให้กับบริษัท	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อคือ ราคา ที่จอดรถ ชื่อเสียง ทำเลที่ตั้ง สาธารณูปโภค พื้นที่ใช้สอยและใกล้ที่ทำงาน และ สภาพแวดล้อม ตามลำดับ ในขณะที่ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องการคือ ความปลอดภัย ที่จอดรถ Internet และ Air Condition และผลการ วิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด Marketing Mix 7Ps ต่อการเลือกซื้อ คอนโดมิเนียม สถานะขององค์กรอยู่ ในช่องกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ คือควร ใช้ประโยชน์จากโอกาสและ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย
วรวงศ์ งามสิริมงคล ชัย (2558)	รูปแบบธุรกิจการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษา บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ รูปแบบธุรกิจ กระบวนการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์และ ความสำเร็จทางการเงิน ของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2547 - 2555	บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) วางเป้าหมายคือการเป็น ผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างใน สินค้าและบริการ บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) วางเป้าหมายคือการเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนและราคาขายที่ถูกสุดรูปแบบ ธุรกิจ กระบวนการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์และความสำเร็จ ทางการเงินของ 2 บมจ. เกิดจากการ ตั้งวิสัยทัศน์ในเอกลักษณ์ของบริษัท และจุดแข็งที่บริษัทนำมาพัฒนา เพื่อ ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าใน เอกลักษณ์ของบริษัทแก่ลูกค้า

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยของบริษัท พุกษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เชิงเหตุผล ควบคู่ไปกับการอ้างอิงทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ โดยแยกลำดับการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย ช่วงปีพ.ศ. 2550-2562 2) ลักษณะทางกายภาพและความแตกต่างของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แปรนด์ของบริษัท พุกษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) และ 3) กลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัยทั้งในระดับองค์กรและระดับผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการวางกลยุทธ์และกำหนดทิศทางขององค์กร ที่ส่งผลถึงการพัฒนาโครงการอาคารชุดแต่ละแปรนด์ ภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จัดทำโดย : ผู้วิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

ผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ส่วน โดยมีลำดับการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	เครื่องมือการวิจัย	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ในการพัฒนาของแต่ละโครงการ รวมถึงการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาของบริษัท พญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	1.1 ปัจจัยภายนอก	1.1.1 สถานการณ์เศรษฐกิจโลกระหว่างปีพ.ศ.2550-2562	สืบค้นจากเอกสาร	1. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
		1.1.2 สถานการณ์เศรษฐกิจไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562		2. ธนาคารแห่งประเทศไทย
	1.2 ปัจจัยภายใน	1.1.3 สถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562	การสัมภาษณ์	3. ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ธนาคารอาคารสงเคราะห์
		1.2.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	สืบค้นจากเอกสาร	4. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย
	1.2.2 โครงสร้างองค์กรภายใน		1. ผู้บริหาร (CEO,MD)	
	1.2.3 กลยุทธ์การตลาด		2. ฝ่ายการตลาดทั้งฝั่ง Value และ Premium	
2. เพื่อศึกษาแนวคิดในการพัฒนาแต่ละโครงการ ให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด รวมถึงศึกษาลักษณะทางกายภาพของอาคารชุดพักอาศัยแต่ละแบบรุ่นดีในปัจจุบันของบริษัท พญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	2.1 สถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย		สืบค้นจากเอกสาร	1. ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ธนาคารอาคารสงเคราะห์
				2. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย
2.2 ลักษณะทางกายภาพของทั้ง 7 แปรรุ่นที่มีในปัจจุบัน	2.2.1 ลักษณะโครงการ - ทำเล, พื้นที่โครงการ - จำนวนหน่วยพักอาศัย	ทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value Disciplines Model)		3. รายงานประจำปีของบมจ. พญา ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2562
				2.2.2 รายละเอียดโครงการ - แนวคิดโครงการ - ผังโครงการ (Master Plan) - ผังห้องชุดพักอาศัย - พื้นที่ส่วนกลาง - ราคาขายต่อตารางเมตร
	2.2.3 กลุ่มลูกค้า - การแบ่งส่วนทางการตลาด			1. เว็บไซต์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์
				2. สัมภาษณ์ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายการตลาดทั้งฝั่ง Value และ Premium
3. เพื่อวิเคราะห์วิธีการรับมือกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปี ที่นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานของบริษัท พญา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	3.1 ปัจจัยทางการตลาดและกลยุทธ์การวางแผน ควบคู่กับลักษณะทางกายภาพของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แปรรุ่นในปัจจุบัน		วิเคราะห์ข้อมูลจากตัวแปร 1.1, 1.2 และ 2.2	
			การสัมภาษณ์	1. ผู้บริหาร (CEO,MD)
				2. ฝ่ายการตลาดทั้งฝั่ง Value และ Premium

ประเภทของข้อมูลและประเด็นการศึกษา

ข้อมูลทุติยภูมิ การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงผ่านข้อมูลที่เผยแพร่ตามแหล่งที่เชื่อถือได้ เช่น หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ จากรายงานประจำปีของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปีพ.ศ. 2550-2562 จำนวน 13 เล่ม ข้อมูลเศรษฐกิจรายปีจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และจากสถาบันการเงิน คือ ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

3.1.1 ศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ในการพัฒนาของแต่ละโครงการ รวมถึงการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาของบริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงปีพ.ศ. 2550-2562

ประเด็นการศึกษา

1) ศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร

ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กร

วิธีการศึกษา ศึกษาข้อมูลจากสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และในรายงานประจำปีของ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปีพ.ศ. 2550-2562 จำนวน 13 เล่ม แล้วหาคำสำคัญของพันธกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เกิดขึ้นในแต่ละปี

2) ศึกษาสถานการณ์เศรษฐกิจโลก และสถานะเศรษฐกิจไทย

ตัวแปร ได้แก่ สถานการณ์เศรษฐกิจโลก สถานการณ์เศรษฐกิจไทย สถานะตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย

วิธีการศึกษา ศึกษา รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ คือข้อมูลเศรษฐกิจรายปีจากสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และจากสถาบันการเงินคือ ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย รวมถึงผู้เชี่ยวชาญในวงการอสังหาริมทรัพย์

3.1.2 ศึกษาแนวคิด วิธีการพัฒนาแต่ละโครงการที่มีในปัจจุบัน ให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด รวมถึงศึกษาลักษณะทางกายภาพของอาคารชุดพักอาศัยแต่ละแบรนด์ในปัจจุบันของบริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงปีพ.ศ. 2560-2562 (หลังจากการปรับภาพลักษณ์องค์กรและปรับลดจำนวนแบรนด์ลง)

ประเด็นการศึกษา

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value Disciplines Model)

ตัวแปร กลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน ตามทฤษฎี Value Disciplines Model ได้แก่ Operation Excellence, Product Leadership และ Customer Intimacy

วิธีการศึกษา ศึกษาทฤษฎี Value Disciplines Model แล้วยึดหลักกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้านนี้ในการ

วิเคราะห์รายละเอียดแต่ละโครงการทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นถึงหลักการสำคัญ ตำแหน่งทางการตลาด รวมถึงการแบ่งส่วนทางการตลาดของแต่ละโครงการ

2) ศึกษาลักษณะโครงการทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน

ตัวแปร ลักษณะโครงการ ได้แก่ แนวคิดของโครงการ (Concept) ทำเล เนื้อที่โครงการ จำนวนหน่วยพักอาศัย และรูปลักษณ์ภายนอก รายละเอียดโครงการ ได้แก่ ผังโครงการรวม (Master Plan) ผังพื้นที่ห้องชุดพักอาศัย และพื้นที่ส่วนกลาง

วิธีการศึกษา ศึกษาแนวคิด ลักษณะโครงการและรายละเอียดการวางผังโครงการ รวมถึงพื้นที่ส่วนกลางของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบันจากเว็บไซต์ของโครงการ และเว็บไซต์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ที่เผยแพร่ (www.thinkofliving.com) รวมถึงการสัมภาษณ์ทีมงานพัฒนาโครงการ

3.1.3 เพื่อวิเคราะห์วิธีการรับมือกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปี ที่นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานของบริษัท พวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ช่วงปีพ.ศ. 2550-2562

ประเด็นการศึกษา

1) การแบ่งช่วงการเปลี่ยนแปลงลักษณะ รายละเอียด และแนวคิดโครงการ รวมถึงปัจจัยจากตัวแปรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาโครงการ

ตัวแปร ได้แก่ สถานการณ์สภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย ข้อมูลโครงการอาคารชุดทั้งหมดที่มีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันโดยสังเขป ข้อมูลโครงการทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน

วิธีการศึกษา เปรียบเทียบตัวแปรที่ได้จากการศึกษาข้อมูลโครงการในแต่ละปี แล้วนำมาวิเคราะห์โดยแสดงเป็นแผนผังช่วงระยะเวลาที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงหรือลำดับเหตุการณ์จนถึงปัจจุบัน โดยเน้นรายละเอียดโครงการเชิงลึกเฉพาะ 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน

2) วิเคราะห์ เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของแต่ละโครงการ

ตัวแปร ข้อมูลโครงการทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน (แนวคิดหลัก ตำแหน่งทางการตลาด การแบ่งส่วนทางการตลาด และลักษณะทางกายภาพ)

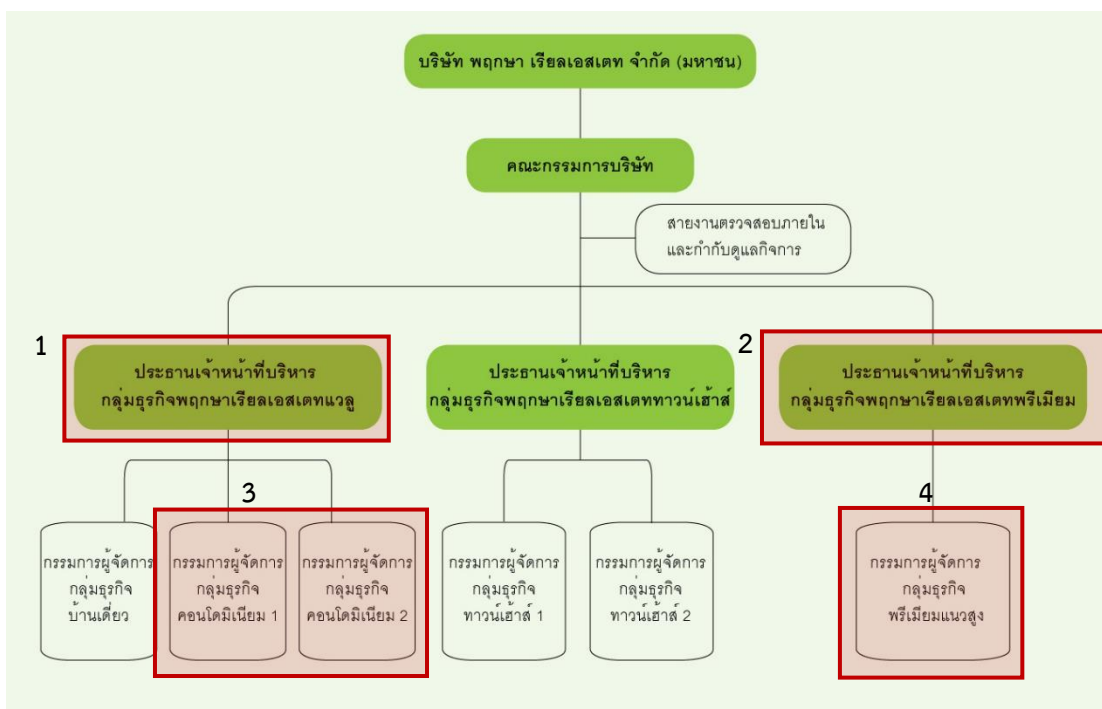
วิธีการศึกษา ศึกษาให้เห็นถึงความแตกต่างของทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน โดยแสดงออกมาในรูปแบบของตารางเปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมของการมีอยู่ของแต่ละแบรินด์ในปัจจุบัน รวมถึงกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร และหลังจากนั้นก็นำผลการวิเคราะห์มาทำเครื่องมือการสัมภาษณ์

ข้อมูลปฐมภูมิ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในรูปแบบ In-Depth Interview และทีมงานพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัยที่มีอยู่ในปัจจุบันในรูปแบบ Focus Group

จุดประสงค์ในการสัมภาษณ์ ได้แก่

1) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทุติยภูมิ

2) เพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอาคารชุดทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบัน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบไปด้วยผู้บริหารและทีมงานฝ่ายการตลาด และฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังแสดงในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ผังองค์กรบริษัท พกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ที่มา : บริษัท พกษา เร็ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 1) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจพกษาเร็ลเอสเตทแวลู (คุณปิยะ ประยงค์)
- 2) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจพกษาเร็ลเอสเตทพรีเมียม (คุณประเสริฐ แต่ดุษเสชาติ)
- 3) กรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจคอนโดมิเนียมแวลู (คุณภัคริน ทัดติพงษ์)
- 4) กรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจพรีเมียมแนวสูง (คุณอรนุช อิติโกสิน)

และสัมภาษณ์ทีมงานพัฒนาโครงการในรูปแบบของ Focus Group ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) ฝ่ายการตลาด
- 2) ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 3) ฝ่ายจัดหาที่ดินและประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

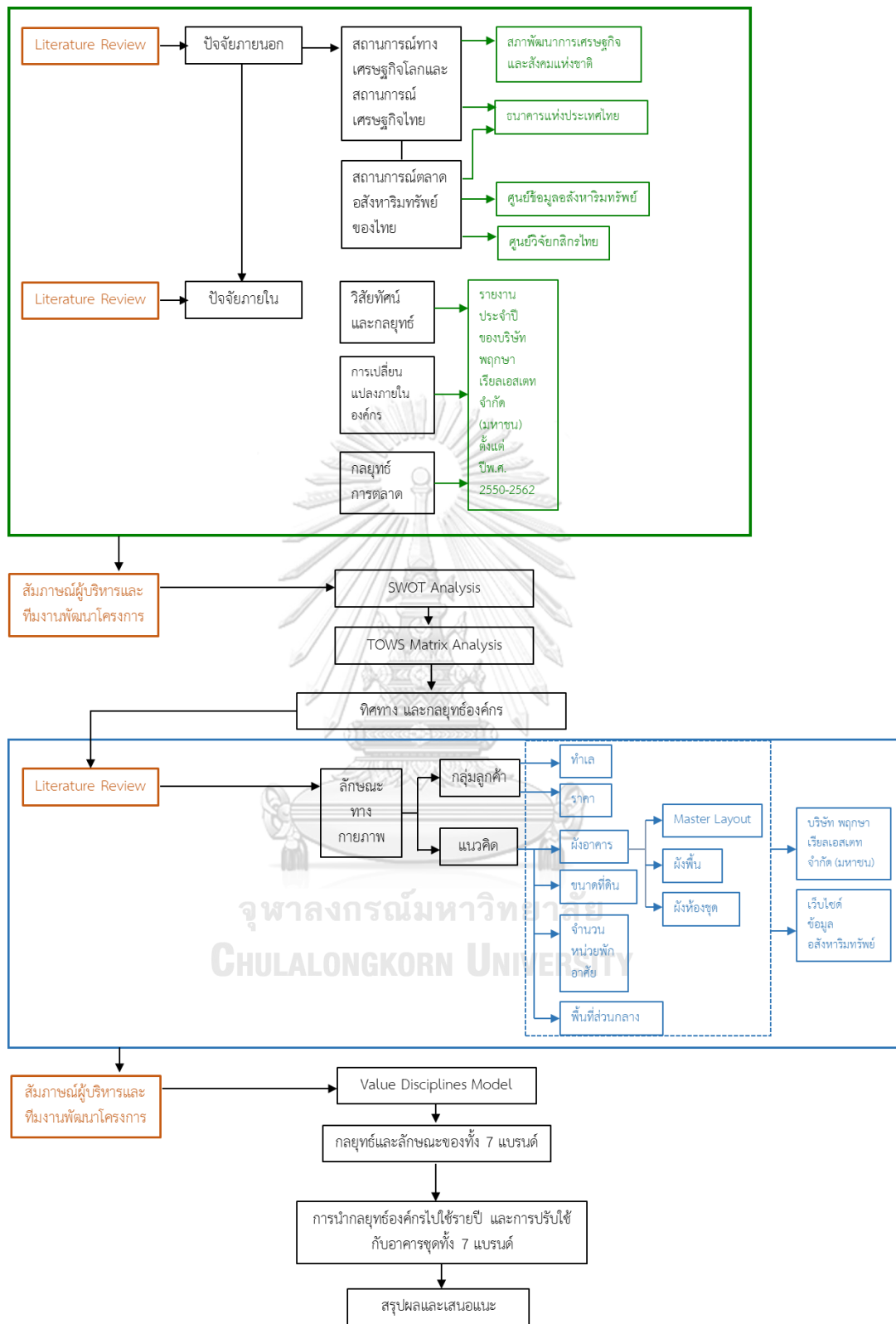
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ในส่วนของการศึกษา สังเกต วิเคราะห์เชิงเหตุผล ผู้วิจัยจึงต้องใช้วิธีการวิเคราะห์โดยอ้างอิงจากทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของการพัฒนาแต่ละโครงการโดยละเอียด และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและทีมงาน รวบรวมเอกสารจากหนังสือ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ รายงานประจำปี เว็บไซต์ที่เผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้อง และได้มีการส่งข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันเป็นการตรวจสอบความแม่นยำของเครื่องมือ

1) การวิเคราะห์ (Analysis) วิเคราะห์จากข้อมูลรายงานประจำปี และเอกสารที่เผยแพร่ รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโครงการ ได้แก่ สถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ การดำเนินงาน การวางผังองค์กรภายใน และกลยุทธ์ทางการตลาด นำมาแสดงให้เห็นเป็นแผนผังช่วงระยะเวลา ความเปลี่ยนแปลงหรือลำดับเหตุการณ์จนถึงปัจจุบัน โดยเน้นรายละเอียดโครงการเชิงลึกเฉพาะ 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการพัฒนาแต่ละโครงการ โดยอ้างอิงจากทฤษฎีกลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value Disciplines Model) แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เป็นสมมุติฐานเบื้องต้นก่อนทำการสัมภาษณ์

2) การสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interview) ใช้สมมุติฐานจากการวิเคราะห์มาตั้งเป็นประเด็นคำถาม แล้วเลือกใช้การถามคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นในภาพกว้าง และได้ทราบความคิดเห็นและข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ โดยการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) และแบบเดี่ยว (In-Depth Interview)

ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภูมิขั้นตอนและการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แผนภูมิขั้นตอนและการวิเคราะห์ข้อมูล

จัดทำโดย : ผู้วิจัย

บทที่ 4

กลยุทธ์องค์กรของบริษัท พญา เรียวเอสเตท จำกัด(มหาชน)

ในบทนี้จะกล่าวถึงศึกษาถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลก สถานการณ์เศรษฐกิจไทย และสถานะตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย รวมถึงกลยุทธ์ทางการตลาดในแต่ละปีของทางบริษัท โดยได้แบ่งหัวข้อศึกษาที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

- 4.1 สถานการณ์เศรษฐกิจรวมถึงตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2562
- 4.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2561
- 4.3 กลยุทธ์ทางการตลาดองค์กร ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2561
- 4.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

4.1 สถานการณ์เศรษฐกิจรวมถึงตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2562

ข้อมูลของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562 โดยอ้างอิงข้อมูลจากเอกสารที่เผยแพร่ของสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย รวมถึงศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 5

สศช. สำนักงานสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ธปท. ธนาคารแห่งประเทศไทย
Kbank ศูนย์วิจัยกสิกรไทย	REIC ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

ตารางที่ 5 ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจาก 4 แหล่งข้อมูล ระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

2550	สศช.	จากปัจจัยภายนอกประเทศทั้งปัญหา Sub Prime ของประเทศสหรัฐอเมริกา และแรงกดดันจากราคาน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบทำให้เศรษฐกิจไทยชะลอตัว ผู้บริโภคลดความเชื่อมั่นลง อันส่งผลต่อการใช้จ่ายใช้สอย โดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง
	ธปท.	อุปสงค์เพิ่มขึ้นต่อเนื่องช่วงปลายปี เป็นผลมาจากการจัดงานมหกรรมและกิจกรรมส่งเสริมการขาย ส่วนอุปทานชะลอตัวจากผลกระทบของความล่าช้าในการลงทุนโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐและราคาวัสดุก่อสร้างที่สูงขึ้น
	Kbank	โครงการอาคารชุดเติบโตสวนกระแสเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการหันมาลงทุนในอาคารชุดระดับกลางจำนวนมาก ทำเลตามเส้นทางรถไฟฟ้า จับกลุ่มลูกค้าวัยทำงาน ส่วนสถาบันการเงินเน้นเสนอผลิตภัณฑ์ประกันสินเชื่อที่อยู่อาศัยควบคู่กับสินเชื่อให้ลูกค้า
	REIC	ตลาดอาคารชุดโดดเด่นท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจที่ไม่ค่อยดี เป็นผลมาจากการลงทุนในโครงการรถไฟฟ้าของทางภาครัฐ รวมถึงการปรับพฤติกรรมความเป็นอยู่ของผู้บริโภคเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย จึงเกิดอุปสงค์อาคารชุดตามเส้นทางรถไฟฟ้า
2551	สศช.	วิกฤติเศรษฐกิจโลกยังคงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องของความเชื่อมั่นของผู้บริโภค
	ธปท.	ภาคอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวจากปีที่แล้วเล็กน้อย เป็นผลจากมาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการโอนและจดจำนอง และอ่อนตัวลงช่วงไตรมาส 4 จากวิกฤติการเงินโลกและปัญหาการเมือง ส่วนอุปทานตามแนวรถไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้นตามอุปสงค์เนื่องจากราคาที่ปรับตัวสูงขึ้น

ตารางที่ 5 (ต่อ) ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจาก 4 แหล่งข้อมูล ระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

2551	สศช.	วิกฤติเศรษฐกิจโลกยังคงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องของความเชื่อมั่นของผู้บริโภค
	ธปท.	ภาคอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวจากปีที่แล้วเล็กน้อย เป็นผลจากมาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการโอนและจดจำนอง และอ่อนตัวลงช่วงไตรมาส 4 จากวิกฤติการเงินโลกและปัญหาการเมือง ส่วนอุปทานตามแนวรถไฟฟ้าเพิ่มขึ้นตามอุปสงค์ เนื่องจากราคาที่ปรับตัวสูงขึ้น
2551	Kbank	เศรษฐกิจโลกยังคงวิกฤติ นักลงทุนต่างชาติลดระดับการลงทุนในประเทศไทย ตลาดมีการแข่งขันสูงมาก ทำให้ผู้ประกอบการหันมาใช้กลยุทธ์ลดราคาสินค้าเพื่อระบายสินค้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการขอความร่วมมือจากสถาบันการเงิน ในการเสนออัตราดอกเบี้ยพิเศษแก่ลูกค้า
	REIC	ยอดขายและยอดโอนกรรมสิทธิ์ลดลงจากภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา การซื้ออาคารชุดเพื่อเก็งกำไรของนักลงทุนก็ลดลง
2552	สศช.	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว ประเทศจีนมีการขยายสินเชื่อและการลงทุน ส่งผลถึงภาพรวมของทั้งภูมิภาคในระดับที่ดีขึ้น รวมถึงปัญหาการเมืองของไทยที่คลี่คลาย ทำให้ประเทศไทยฟื้นตัวอย่างเห็นได้ชัด ส่วนในภาคอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มการปรับลดราคาลง เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อมากขึ้น และเริ่มมีความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจมากขึ้น ส่วนทำเลที่ได้รับความนิยมคือพื้นที่ตามแนวรถไฟฟ้าที่ต่อขยายออกสู่ชานเมือง ผังจังหวัดนนทบุรีและสนามบินสุวรรณภูมิ
	ธปท.	ภาคอสังหาริมทรัพย์โดยรวมขยายตัวดี จากมาตรการลดหย่อนภาษีสำหรับบ้านหลังแรก การจดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งจากความต้องการอาคารชุดเพื่อการลงทุนจากอัตราผลตอบแทนที่ดี
	Kbank	นักลงทุนต่างชาติเริ่มกลับมาลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ไทย เนื่องจากยังมีราคาที่ไม่สูง ภาครัฐออกมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันของธุรกิจสินเชื่อจากสถาบันการเงิน แต่อุปทานในตลาดยังคงค้างอยู่พอสมควร
	REIC	อุปทานสร้างเสร็จทยอยเข้าสู่ตลาด เกิดภาวะชะลอตัวในครึ่งปีแรก ยอดขายของบ้านมือสองและอาคารชุดระดับกลาง -ล่างดี จากปัจจัยราคา ส่วนมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจทยอยส่งผลดีกับตลาดอสังหาริมทรัพย์ในช่วงครึ่งปีหลัง
2553	สศช.	เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องจากการลงทุนของภาคเอกชน การใช้จ่ายครัวเรือนและภาคการส่งออก ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มดีขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการ LTV ซึ่งมีผลบังคับใช้ช่วงปลายปี ทำให้ปีนี้มียอดโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดเพิ่มสูงขึ้นก่อนปลายปี
	ธปท.	เศรษฐกิจยังคงขยายตัว มาตรการ LTV มีผลในการกระตุ้นยอดโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดให้เพิ่มสูงขึ้นได้ชัดเจนก่อนปลายปี
	Kbank	ผู้ประกอบการเจ้าใหญ่และเจ้าใหม่ยังคงเดินหน้าเปิดโครงการใหม่อย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคเริ่มเปรียบเทียบสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้ช่วงปลายปีสรุปยอดอุปทานคงค้างที่เหลือขายเข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น สถาบันการเงินจึงเริ่มพิจารณามาตรการ LTV
	REIC	อุปสงค์อาคารชุดเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ ก่อนจะเจอมาตรการ LTV ช่วงปลายปี อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นเล็กน้อย
2554	สศช.	เศรษฐกิจกลุ่มยูโรโซนชะลอตัว ส่งผลมาถึงประเทศจีนและภูมิภาคเอเชียเล็กน้อย ปีนี้ประเทศไทยเจอปัญหาหมอกควันครั้งใหญ่ ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัวทั้งภาคการลงทุน การท่องเที่ยวรวมถึงอสังหาริมทรัพย์ มีหลายปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการเปิดขายโครงการใหม่ ทั้งภาวะสินค้าล้นตลาดรวมถึงมาตรการที่ล่าช้าและไม่แน่นอนของภาครัฐ
	ธปท.	ชะลอตัวลงจากผลกระทบของหมอกควันและการสิ้นสุดของมาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์
	Kbank	อัตราดอกเบี้ยที่อยู่อาศัยสูงขึ้น บรรยากาศของตลาดปีนี้ ผู้ประกอบการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ทยอยปล่อยสินค้าจากปีที่แล้ว แต่มาตรการบ้านหลังแรกของภาครัฐช่วงครึ่งปีหลังช่วยประคองสถานการณ์ไปจนถึงปลายปีได้ดี
	REIC	เริ่มมีภาวะสินค้าล้นตลาด ตลาดซบเซา ยอดโอนกรรมสิทธิ์ลดลงชัดเจน ต่อเนื่องด้วยหมอกควันช่วงครึ่งปีหลังส่งผลให้เกิดการชะลอการเปิดตัวโครงการใหม่รวมถึงการก่อสร้าง และการเลื่อนโอนกรรมสิทธิ์ ราคาที่ดินลดลง

ตารางที่ 5 (ต่อ) ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจาก 4 แหล่งข้อมูล ระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

2555	สศช.	สถานการณ์เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างช้าๆ หลายประเทศดำเนินการตามมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ หลังจากผ่านพ้นจุดต่ำสุดของวิกฤติเศรษฐกิจยุโรป เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวจากมหอุทกภัยในปีก่อนหน้า ตลาดอาคารชุดกลับมาดีขึ้น ความต้องการอาคารชุดตามแนวรถไฟฟ้าที่มีการก่อสร้างตามแผนยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง
	ธ.ป.ท.	ตลาดฟื้นตัว อุปสงค์เพิ่มขึ้น ส่วนด้านอุปทาน ผู้ประกอบการเปิดขายโครงการอาคารชุดเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงครึ่งแรกของปี ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเลื่อนเปิดขายโครงการอาคารชุดมาจากช่วงมหอุทกภัย
	Kbank	ค้อยๆฟื้นตัวจากปัจจัยสนับสนุนของภาครัฐเพื่อช่วยเหลือผลกระทบจากมหอุทกภัยจากปีก่อน ผู้ประกอบการกลับมาให้น้ำหนักกับโครงการอาคารชุดมากกว่าแนวราบ
	REIC	ช่วงต้นปีสถานการณ์ยังชะลอตัวจากผลกระทบมหอุทกภัยปีก่อนหน้า ผู้ประกอบการเริ่มใส่ใจรายละเอียดการพัฒนาโครงการเพื่อป้องกันน้ำท่วมมากขึ้น อุปทานทำเลชานเมืองเพิ่มขึ้น ในขณะที่ทำเลในเมืองเริ่มมีอุปสงค์มากขึ้น
2556	สศช.	สถานการณ์เศรษฐกิจโลกขยายตัวกันทุกภูมิภาค ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยขยายตัวต่อเนื่องทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ราคาปรับสูงขึ้น
	ธ.ป.ท.	เศรษฐกิจขยายตัวช่วงครึ่งปีแรกจากมาตรการกระตุ้นของภาครัฐ แต่เริ่มชะลอตัวช่วงครึ่งปีหลัง จากความล่าช้าในการลงทุนของรัฐ การเมือง และมาตรการกระตุ้นที่ทยอยหมดลง ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์ อุปทานอาคารชุดเพิ่มสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะโครงการใหม่ตอบรับอุปสงค์ตามแนวรถไฟฟ้าในเมืองและโครงการขนาดเล็กในย่านชุมชนนอกเมือง
	Kbank	เศรษฐกิจภาพรวมยังมีทิศทางที่อ่อนแอ แต่ผู้ประกอบการเดินหน้าเปิดตัวโครงการใหม่กันอย่างคึกคัก ทำเลแนวรถไฟฟ้าและในรัศมีใกล้เคียง มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานในตลาด
	REIC	ผู้ประกอบการทยอยเปิดโครงการใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะตามแนวรถไฟฟ้า ส่วนสถาบันการเงินมีการแข่งขันปล่อยสินเชื่อมากขึ้น ส่วนช่วงปลายปี เริ่มเกิดภาวะสินค้าล้นตลาด
2557	สศช.	เศรษฐกิจโลกชะลอตัวช่วงปลายปี โดยเฉพาะยุโรปที่เจอภาวะเงินฝืด ส่วนภูมิภาคเอเชียไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากช่วงไตรมาส 2 เรื่อยมา ส่วนตลาดอาคารชุดได้รับผลกระทบจากปัญหาการเมืองในช่วงครึ่งปีแรก และฟื้นตัวในไตรมาส 3
	ธ.ป.ท.	ตลาดอสังหาริมทรัพย์ฟื้นตัวจากสถานการณ์เศรษฐกิจและการเมือง ผู้ประกอบการปรับตัวโดยเปิดขายโครงการที่มีขนาดเล็กลง รวมถึงเลื่อนการเปิดขายเพื่อรอดูภาวะตลาด และฟื้นตัวดีขึ้นในครึ่งปีหลัง
	Kbank	ตลาดอสังหาริมทรัพย์โดนผลกระทบโดยตรงจากปัญหาทางการเมือง รวมถึงเรื่องกำลังซื้อของผู้บริโภค สถาบันการเงินระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งค้อยๆดีขึ้นช่วงปลายปี จากปัญหาการเมืองที่เริ่มคลี่คลายและมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐ
	REIC	ปัญหาการเมืองส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจ อาคารชุดมีภาวะอุปทานล้นตลาด
2558	สศช.	ภาพรวมเศรษฐกิจโลกยังคงชะลอตัว ราคาน้ำมันปรับลดลง แต่เศรษฐกิจไทยขยายตัวต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว รวมถึงการลงทุนภาคเอกชน และภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จะรองรับ AEC อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ด้านอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวต่อเนื่อง ประกอบกับรัฐบาลออกนโยบายกระตุ้นยอดขาย โดยลดค่าธรรมเนียมจดทะเบียนการโอนกรรมสิทธิ์เหลือเพียง 0.01 %
	ธ.ป.ท.	อุปทานค้ำในตลาดเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอาคารชุดระดับกลางถึงล่าง (ราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาท) เนื่องจากอุปสงค์ลดลงจากภาระหนี้สินครัวเรือน ผู้ประกอบการจึงเน้นเปิดโครงการระดับกลางถึงบนเพราะพิจารณาว่ามีกำลังซื้อ ส่วนมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐมีผลช่วงปลายปี ซึ่งช่วยลดอุปทานค้ำในราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาทได้จำนวนหนึ่ง

ตารางที่ 5 (ต่อ) ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจาก 4 แหล่งข้อมูล ระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

2558	Kbank	ผู้ประกอบการทยอยปรับกลยุทธ์รักษาสมดุลตลาด ค่อยๆฟื้นตัว ประกอบกับแรงกระตุ้นจากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง จนฟื้นตัวดีขึ้นช่วงปลายปีจากมาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมและการผ่อนปรนสินเชื่อจากภาครัฐ
	REIC	อาคารชุดตามแนวรถไฟฟ้ายังคงเป็นที่ต้องการ ทำเลในเมืองราคาสูงขึ้น
2559	สศช.	เศรษฐกิจโลกมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือผลกระทบจาก Brexit รวมถึงการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลกมีความผันผวน ส่วนในภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยได้รับการสนับสนุนจากมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ แต่จากเหตุการณ์ภายในประเทศในช่วงเดือนตุลาคมส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการชะลอการเปิดโครงการใหม่ลง แต่ในปีนี้มีนโยบายของภาครัฐเรื่องบ้านประชารัฐ
	ธปท.	อาคารชุดขยายตัวดี เนื่องจากได้รับผลจากมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ โดยอุปทานคงค้างของอาคารชุดยังอยู่ตามแนวรถไฟฟ้าสายสีม่วง ราคา 2 - 5 ล้านบาท และแนวรถไฟฟ้าส่วนต่อขยายสายสีเขียว แบริ่ง - สมุทรปราการ ราคาต่ำกว่าหนึ่งล้านบาท ด้านราคาที่อยู่อาศัยปรับเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะราคาอาคารชุด ตามต้นทุนราคาที่ดินที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
	Kbank	ช่วงต้นปีตลาดไปได้ดี มีปริมาณการโอนกรรมสิทธิ์เพิ่มขึ้น ผลมาจากมาตรการรัฐที่ต่อเนื่องมาจากปลายปี 2558 รวมถึงโครงการบ้านประชารัฐ ผู้ประกอบการชะลอการเปิดโครงการระดับล่าง - กลาง หันไปลงทุนตลาดบน
	REIC	ภาครัฐมีโครงการบ้านประชารัฐ ส่วนภาคเอกชนชะลอการเปิดโครงการใหม่ ราคาห้องชุดสูงขึ้น อาคารชุดระดับบนยังคงเป็นที่ต้องการ
2560	สศช.	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวต่อเนื่อง ส่วนไทยอยู่ในเกณฑ์ดีจากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ปีนี้ตลาดอาคารชุดเน้นการพัฒนาโครงการเพื่อรองรับลูกค้าระดับกลาง - บนมากขึ้น ในทำเลใจกลางเมือง ศูนย์กลางธุรกิจ ศูนย์กลางที่อยู่อาศัยระดับบน และบริเวณแนวรถไฟฟ้า ซึ่งเป็นย่านที่มีความต้องการมาโดยตลอด รวมถึงกลุ่มนักลงทุนชาวต่างชาติ
	ธปท.	อุปทานล้นตลาดตามแนวรถไฟฟ้าสายสีม่วง แต่ตลาดระดับบนใจกลางเมืองเติบโตดีจากลูกค้าเงินได้หัว
	Kbank	อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น ผู้ประกอบการระมัดระวังและชะลอการเปิดโครงการใหม่ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่หันไปลงทุนกับธุรกิจอื่นมากขึ้น รวมถึงโครงการ Mixed-Use เพื่อสร้างรายได้ในรูปแบบค่าเช่าเพิ่มเติม ส่วนอาคารชุดตลาดบนถือว่ายังเป็นไปได้ เนื่องจากเป็นวงจำกัดที่มีกำลังซื้อ
	REIC	การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานจากภาครัฐช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจได้ดี การเคหะแห่งชาติพัฒนาโครงการเพื่อผู้มีรายได้น้อยหลายโครงการ ส่วนผู้ประกอบการภาคเอกชนเริ่มใช้นวัตกรรมเข้ามาส่วนในการพัฒนาโครงการอาคารชุดกันมากขึ้น ทำเลรถไฟฟ้าส่วนต่อขยายเส้นจรัญสนิทวงศ์เริ่มมีอุปทานมากขึ้น
2561	สศช.	เศรษฐกิจโลกชะลอตัวลงตามการปรับตัวเข้าสู่ช่วงขาลงของวัฏจักรเศรษฐกิจ การปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ย รวมถึงมาตรการกีดกันทางการค้า ส่วนเศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวเล็กน้อย ปีนี้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ยังคงเน้นตลาดระดับกลางถึงบน และเป็นปีที่มียอดโอนอาคารชุดได้มาก
	ธปท.	ราคาที่ดินสูงขึ้นเป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการ จึงไม่สามารถทำราคาที่เหมาะสมกับกำลังซื้อในพื้นที่ได้ แต่มีการเปิดตัวโครงการใหม่เพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่ยังขาดความเชี่ยวชาญ ปีนี้เริ่มหันมาใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างระบบสำเร็จรูปมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการก่อสร้าง
	Kbank	ตลาดที่อยู่อาศัยระดับล่างชะลอตัว ผู้ประกอบการหันมาสนใจลงทุนพัฒนาโครงการ Retirement Community ที่อยู่อาศัยที่มีฟังก์ชันเอื้อสำหรับผู้สูงอายุ ส่วนปลายปีมีเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
	REIC	ราคาที่ดินและภาษีที่ดินปรับตัวสูงขึ้น ผู้ประกอบการชะลอการเปิดโครงการใหม่ ราคาอาคารชุดและดอกเบี้ยสินเชื่อสูงขึ้น ส่วนรัฐบาลและการเคหะแห่งชาติพัฒนาอาคารชุดเพื่อผู้มีรายได้น้อย ทำเลรังสิต-ลำลูกกา

ตารางที่ 5 (ต่อ) ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจาก 4 แหล่งข้อมูล ระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

2562	สศช.	เศรษฐกิจโลกเริ่มฟื้นตัวในหลายประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา รวมทั้งภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีอัตราการขยายตัวดีขึ้น โดยมีแรงสนับสนุนจากการผ่อนคลายลงจากมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศสหรัฐฯ และประเทศจีน เศรษฐกิจไทยขยายตัวเล็กน้อย ปัญหาโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวและคาดว่าจะยาวนานไปจนถึงปีพ.ศ.2563 ส่วนทางด้านตลาดอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัว เปิดโครงการใหม่น้อยลง เน้นไปที่คุณภาพ นวัตกรรม รวมถึงเรื่องของ Digital Marketing
	อภท.	ภาคอสังหาริมทรัพย์หดตัวตามกำลังซื้อที่ชะลอลงและค่าเงินบาทที่แข็งตัว รวมถึงมาตรการ LTV ที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจของผู้บริโภค ส่วนในด้านผู้ประกอบการชะลอการลงทุนออกไปหลายโครงการ
	Kbank	LTV มีผลต่อการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัย อีกทั้งผู้ประกอบการชะลอตัวการเปิดโครงการใหม่ แต่ช่วงครึ่งปีหลังมีมาตรการรัฐช่วยลดหย่อนภาษีจากการซื้อที่อยู่อาศัยและลดค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมซื้อขายที่อยู่อาศัยมาช่วยประคองสถานการณ์ให้ดีขึ้น รวมถึง"บ้านดีมีดาว" สนับสนุนเงินจากทางภาครัฐ
	REIC	เศรษฐกิจชะลอตัว แม้จะมีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ยอดโอนกรรมสิทธิ์ลดลงอย่างชัดเจนจากมาตรการ LTV กระทบตลาดล่าง-กลาง ส่วนทำเลสำโรงที่เป็นส่วนต่อขยายรถไฟฟ้ามีอุปทานและราคาที่ดินสูงขึ้น โครงการอาคารชุดเริ่มลดขนาดห้องพักและเน้นส่วนกลางใหญ่

จากนั้นนำข้อมูลสถานการณ์ทางเศรษฐกิจจากทั้ง 4 แหล่งข้อมูลข้างต้นมาเรียบเรียงและแบ่งเป็น 3 หัวข้อคือ สถานการณ์เศรษฐกิจโลกและภูมิภาคเอเชีย สถานการณ์เศรษฐกิจประเทศไทย และตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย โดยกล่าวถึงเรื่องของภาวะเติบโตของเศรษฐกิจ เหตุการณ์สำคัญในแต่ละปี ความนิยมหรือกระแส นโยบายหรือมาตรการจากทางภาครัฐ อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อประเภทที่อยู่อาศัย จำนวนโครงการอาคารชุดที่เปิดใหม่ และยอดโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดรายปี โดยข้อชี้แจงหมายถึงสถานการณ์ด้านลบ ส่วนสีเขียวหมายถึงสถานการณ์ด้านบวก ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปประเด็นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

	เศรษฐกิจโลก ภูมิภาค	เศรษฐกิจไทย	ตลาดอสังหาริมทรัพย์
2550	Subprime ส่งผลถึงราคาน้ำมันและวัสดุก่อสร้างปรับสูงขึ้น	- เศรษฐกิจชะลอตัว ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นในการใช้จ่าย	- อุปทานชะลอตัวเล็กน้อย
		- รัฐบาลลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ - ช่วงปลายปีมีมาตรการส่งเสริมการขายอสังหาริมทรัพย์จากภาครัฐ	- พฤติกรรมของผู้บริโภคเริ่มหันมาอยู่อาคารชุดเพิ่มมากขึ้น - โดยเฉพาะวัยทำงาน พนักงานบริษัท - ทำเลในระยองรถไฟฟ้าได้รับความนิยม - สินเชื่อที่อยู่อาศัยเติบโตดี - อุปทานเพิ่มช่วงปลายปีจากกรมส่งเสริมการขาย

ตารางที่ 6 (ต่อ) สรุปประเด็นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

	เศรษฐกิจโลก ภูมิภาค	เศรษฐกิจไทย	ตลาดอสังหาริมทรัพย์
2551	วิกฤติการเงินทั่วโลก	- นักลงทุนต่างชาติลดระดับการลงทุนในประเทศไทย - ปัญหาการเมือง - เศรษฐกิจซบเซา - ที่ดินราคาสูงขึ้น	- ตลาดอสังหาริมทรัพย์แข่งขันกันสูงมากขึ้น - ผู้ประกอบการเริ่มหันมาใช้กลยุทธ์ลดราคาขายเพื่อระบายสินค้า - อุปทานเสนอขายยังคงเพิ่มขึ้นจากอุปสงค์ห้องชุดตามแนวรถไฟฟ้า
		- รัฐบาลออกมาตรการลดค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์	สถาบันการเงินเสนออัตราดอกเบี้ยเพื่อที่อยู่อาศัยพิเศษแก่ลูกค้า
2552	- เศรษฐกิจโลกค่อยๆฟื้นตัว - ประเทศจีนขยายการเติบโตของสินเชื่อและการลงทุน	- การเมืองเริ่มคลี่คลาย - นักลงทุนต่างชาติทยอยกลับมาลงทุนในประเทศไทย เนื่องจากความได้เปรียบทางด้านราคา - ผู้บริโภคเริ่มกลับมาใช้จ่ายมากขึ้น - รัฐบาลออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ - นโยบายบ้านหลังแรก	- อาคารชุดเริ่มขยายการเติบโตออกไปตามชานเมือง - อาคารชุดทยอยปรับราคาลง - ผู้ประกอบการเริ่มเสนออุปทานตลาดล่าง-กลาง - ยอดโอนกรรมสิทธิ์เพิ่มสูงขึ้น
			- สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแข่งขันกันสูง - อุปทานคงค้างเริ่มเพิ่มจำนวน
2553		- เศรษฐกิจไทยขยายตัว จากการลงทุนภาคเอกชน และธุรกิจการส่งออก - ผู้บริโภคยังคงใช้จ่ายต่อเนื่อง - มาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ	- อุปสงค์อาคารชุดเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง - ผู้ประกอบการเสนออุปทานต่อเนื่องเช่นกัน
		- มาตรการ LTV ช่วงปลายปี	- อัตราดอกเบี้ยปรับขึ้นเล็กน้อย - ส่งผลให้ยอดโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดเพิ่มสูงก่อนปลายปี
2554	- วิกฤติการเงินยูโรโซน - กระทบภูมิภาคเอเชีย ประเทศจีน	- มหาอุทกภัย - เศรษฐกิจชะลอตัวทั้งภาคการลงทุนและการท่องเที่ยว	- ผู้ประกอบการเลื่อนเปิดโครงการ - ลูกค้าเลื่อนโอนกรรมสิทธิ์ - ภาวะสินค้าล้นตลาด - บรรยากาศตลาดอสังหาริมทรัพย์ซบเซา - อัตราดอกเบี้ยที่อยู่อาศัยปรับสูงขึ้น
		- รัฐบาลออกมาตรการบ้านหลังแรก - ที่ดินราคาลดลง	- ผู้ประกอบการทยอยปล่อยสินค้าคงค้าง

ตารางที่ 6 (ต่อ) สรุปประเด็นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

	เศรษฐกิจโลก ภูมิภาค	เศรษฐกิจไทย	ตลาดอสังหาริมทรัพย์
2555	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจยุโรปเริ่มฟื้นตัว - หลายประเทศทยอยดำเนินมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากมหาอุทกภัย - เศรษฐกิจประเทศไทยฟื้นตัว - เหตุการณ์มหาอุทกภัยทำให้ผู้คนหันมาสนใจอาคารชุดมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการกลับมาทยอยเปิดโครงการตั้งแต่ต้นปี - ผู้ประกอบการเสนออุทานเขนขานเมืองมากขึ้น - อุปสงค์อาคารชุดเริ่มกลับมา โดยเฉพาะทำเลในเมือง
2556	เศรษฐกิจทั่วโลกขยายตัวทุกภูมิภาค	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐในช่วงครึ่งปีแรก 	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาอาคารชุดปรับสูงขึ้น - ผู้ประกอบการแข่งขันกันคึกคัก - อุปทานเสนอขายตามแนวรถไฟฟ้า ทำเลในเมือง และโครงการขนาดเล็กทำเลชานเมือง
		<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจมีทิศทางอ่อนแอลงจากปัญหาการเมือง - การลงทุนที่ล่าช้าและไม่แน่นอนของภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มเกิดภาวะอุปทานล้นตลาดอีกระลอก - สินเชื่อมีการแข่งขันสูงมาก
2557	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจชะลอตัวทั่วโลก - ยูโรโซนเจอภาวะเงินฝืด 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาการเมือง - เศรษฐกิจชะลอตัว 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการหลายเจ้าปรับตัว โดยการเปิดโครงการขนาดเล็ก
		<ul style="list-style-type: none"> - มาตรการช่วยเหลือจากทางภาครัฐ - สถานการณ์เริ่มดีขึ้นช่วงปลายปี 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการหลายเจ้าเลื่อนเปิดโครงการ - ภาวะสินค้าล้นตลาด - สถาบันการเงินเข้มงวดการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย
2558	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจโลกภาพรวมชะลอตัว - ราคาน้ำมันปรับลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจยังคงขยายตัวต่อเนื่อง จากภาคการท่องเที่ยว และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน โครงการขนาดใหญ่รองรับ AEC จากทางภาครัฐ - นโยบายลดค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์เหลือ 0.01% 	<ul style="list-style-type: none"> - อสังหาริมทรัพย์ขยายตัว เติบโตดี - อุปสงค์อาคารชุดทำเลในเมือง กลุ่มตลาดบน
			<ul style="list-style-type: none"> - อุปทานตลาดกลาง-ล่าง ยังคงประสบปัญหาล้นตลาด

ตารางที่ 6 (ต่อ) สรุปประเด็นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ.2550-2562

	เศรษฐกิจโลก ภูมิภาค	เศรษฐกิจไทย	ตลาดอสังหาริมทรัพย์
2559	<ul style="list-style-type: none"> - Brexit ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกผันผวน - การเลือกตั้งประธานาธิบดีประเทศสหรัฐอเมริกา 	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจชะลอตัว ผันผวน จากเหตุการณ์ทางการเมืองช่วงเดือนตุลาคม 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการชะลอการเปิดโครงการใหม่ - อุปทานคงค้างที่แนวรถไฟฟ้ายางและส่วนต่อขยายแบบริ่ง
		<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาลออกมาตรการบ้านประชารัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดโอนกรรมสิทธิ์ยังอยู่ในเกณฑ์ดี ผลจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐอย่างต่อเนื่องจากปลายปีพ.ศ. 2558 - อาคารชุดขยายตัวอย่างต่อเนื่อง - ตลาดบ่นยังคงไปได้ดี - ที่ดินแพงขึ้น ราคาห้องชุดปรับขึ้น
2560	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี - การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานจากทางภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ตลาดกลาง-บน ดีมาก ทำเลที่ได้รับความนิยมคือในเมือง และย่านธุรกิจ - ผู้ประกอบการเริ่มหันมาลงทุนโครงการ Mixed-Use - ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาโครงการมากขึ้น
			<ul style="list-style-type: none"> - อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อที่อยู่อาศัยปรับสูงขึ้น - อุปทานคงค้างยังคงล้นตลาด
2561	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจโลกชะลอตัวตามวัฏจักรเศรษฐกิจ - มาตรการกีดกันการค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจขยายตัวเล็กน้อย - กระแส Retirement Community สำหรับผู้สูงวัย 	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราดอกเบี้ยสินเชื่อปรับสูงขึ้น - ผู้ประกอบการชะลอการเปิดโครงการใหม่ เนื่องจากไม่สามารถหหาราคาที่เหมาะสมได้ - ผู้ประกอบการหลายเจ้าเริ่มศึกษากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ใช้วัสดุสำเร็จรูปมากขึ้น
		<ul style="list-style-type: none"> - ราคาที่ดินปรับสูงขึ้น - ปลายปีมีการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง 	
2562	<ul style="list-style-type: none"> เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว โดยเฉพาะการผ่อนปรนมาตรการกีดกันทางการค้าของประเทศจีนและประเทศสหรัฐอเมริกา 	<ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจชะลอตัว - ปัญหาโรคระบาด - มาตรการ LTV ช่วงปลายปี 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการลดจำนวนโครงการเปิดใหม่โดยหันมาเน้นคุณภาพมากขึ้น
		<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาลออกมาตรการบ้านดีมีดาวน์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการชะลอการเปิดโครงการใหม่ - ยอดโอนกรรมสิทธิ์ลดลงมาก - ภาวะอุปทานล้นตลาดต่อเนื่อง - บรรยากาศตลาดอสังหาริมทรัพย์ซบเซา

ตารางที่ 7 (ต่อ) ข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการแข่งขันของทางบริษัท พญา วิทยาลัยเทคโนโลยี (มหาชน) (พ.ศ.2550-2562)

ประเด็นสำคัญ	ปีพ.ศ.												
	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562
พันธกิจ													
เป็นผู้นำตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่มี ยอดขายสูงสุด													
เป็นผู้นำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 1 ใน 10 ของภูมิภาคเอเชีย													
Customer Centric													
บริหารจัดการด้วย Supply Chain													
ใช้ Technology ทันสมัย													
เป็นองค์กรที่บุคลากรภูมิใจ													
การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม													
เพิ่มคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น													
อัตราเติบโตของรายได้สุทธิ													
กำหนดยอดขายได้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน													
คุณค่าของการอยู่อาศัย													
ครอบครัวที่ดีและเปี่ยมสุข													
ยกระดับคุณภาพชีวิต													
มาตรฐานคุณภาพ													
เติบโตมั่นคง ยั่งยืน													
กลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร													
เป็นเลิศในการบริหาร จัดการ													
เป็นผู้นำสินค้าและบริการ													
นวัตกรรม													
Continuous Process Improvement													
บริหารจัดการด้วย Supply Chain													
ควบคุมต้นทุนการผลิต													
ครอบคลุมลูกค้าทุก Segment													
นำเสนอความแตกต่าง													
เป็นผู้นำด้านต้นทุน													
ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า													
บริหารองค์กรแบบ SBU													
ความคล่องตัว													
การขยายตัวอย่างรวดเร็วขององค์กร													
พัฒนาโครงการแนวราบเป็นหลัก													
เพิ่มช่องทางให้บริการยุคดิจิทัล													
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">ไม่ถูกกล่าวถึงในรายงานประจำปี บริษัท พญา วิทยาลัยเทคโนโลยี (มหาชน)</p> </div> <div style="width: 10%; text-align: center;"> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ไม่ถูกกล่าวถึงในรายงานประจำปี บริษัท พญา วิทยาลัยเทคโนโลยี (มหาชน)</p> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div>													

จากข้อมูลพันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปใจความสำคัญจากการเลือกคำสำคัญ (Keyword) ที่แสดงอยู่ในรายงานประจำปีโดยดูจากจำนวนปี ได้ดังนี้ **วิสัยทัศน์** ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำตลาดอสังหาริมทรัพย์ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโครงการเพื่อให้ลูกบ้านมีชีวิตครอบครัวที่ดีในทุกวัน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

ผู้นำตลาด ทางบริษัทเดินหน้าเปิดโรงงานพัฒนาแผ่นคอนกรีตสำเร็จรูป พุกษาพรีคาสท์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการลดต้นทุนค่าก่อสร้าง เพื่อจะสามารถทำราคาขายได้ต่ำกว่าคู่แข่ง รวมถึงวางแผนงานก่อสร้างด้วยระบบ REM ที่สามารถเร่งกระบวนการก่อสร้าง ส่งมอบอาคารชุดถึงมือลูกค้าได้รวดเร็วและได้คุณภาพมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งที่ทำให้ทางบริษัทมียอดขายกลายเป็นผู้นำตลาดอสังหาริมทรัพย์

เติบโตมั่นคง ยั่งยืน ทางบริษัทศึกษาและพัฒนาระบบการทำงานและสร้างเครื่องมือจนกลายเป็นแพลตฟอร์ม ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สามารถปรับใช้ในการพัฒนาได้กับทุกโครงการ ส่งผลให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคง

ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า การปรับและเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าอยู่เสมอ เช่น การเสนอทางเลือกสำหรับรูปแบบชุดเครื่องเรือนที่ทางโครงการให้ในห้องชุด

ชีวิตครอบครัวที่ดีในทุกวัน ทางบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศภายในโครงการ ให้เป็นชุมชนน่าอยู่ ด้วยการดูแลพื้นที่ส่วนกลางและระบบรักษาความปลอดภัยอยู่เสมอ รวมถึงการจัดโครงการสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อยู่เสมอ เช่น การจัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ให้บริการตรวจสุขภาพลูกบ้าน การมอบทุนการศึกษา จัดงานเทศกาล รวมถึงการช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ร้ายแรงต่างๆ

พันธกิจ ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำตลาดอสังหาริมทรัพย์ 1 ใน 10 ของภูมิภาคเอเชีย และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโครงการเพื่อให้ลูกบ้านได้รับรู้ถึงคุณค่าของการอยู่อาศัย มีชีวิตครอบครัวที่ดี ยกระดับคุณภาพชีวิต

คุณค่าของการอยู่อาศัย, ครอบครัวที่ดีและเปี่ยมสุข และยกระดับคุณภาพชีวิต ทางบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศภายในโครงการ ให้เป็นชุมชนน่าอยู่ ด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่อง เช่น งานเทศกาล กิจกรรมเพื่อสังคม การจัดหน่วยแพทย์ตรวจสุขภาพเคลื่อนที่ การมอบทุนการศึกษา เป็นต้น

กลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรคือ “การบริหารต้นทุน” ใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรแบบ Strategic Business Unit มีสินค้าครอบคลุมทุกการแบ่งส่วนตลาด เพื่อความยืดหยุ่นและคล่องตัว รวมถึงการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการพัฒนาโครงการ

นวัตกรรม ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมต่างๆเพื่อนำมาปรับใช้กับโครงการอยู่เสมอ โดยเฉพาะในงานก่อสร้าง **Continuous Process Improvement** มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะสำหรับพนักงาน การให้พนักงานกำหนดเป้าหมายในการพัฒนานตนเองรายปี

ครอบคลุมลูกค้าทุก Segment แดกแบรนด์ พัฒนาโครงการสำหรับลงแข่งขันได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับล่าง ระดับกลาง จนถึงระดับบน มีสินค้าตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกรูปแบบ

เป็นผู้นำด้านต้นทุน พัฒนาพุกษาพรีคาสท์ และระบบ REM อย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ควบคุมต้นทุนก่อสร้าง

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาอาคารชุดของบริษัท พุกกา เรียว เอสเตท จำกัด(มหาชน) เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดเพิ่มเติม ต่อยอดจากการศึกษาข้อมูลในรายงานประจำปี โดยการสัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจพุกกาเรียวเอสเตท โดยมีวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการแข่งขันรวมถึงกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร
- 2) เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นมาของการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยของทางบริษัท รวมถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการในแต่ละช่วงเวลาจนถึงปัจจุบัน
- 3) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการสัมภาษณ์ไว้ในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปผลสัมภาษณ์กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาอาคารชุดของบริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

	ผู้ให้การสัมภาษณ์	
	คุณประเสริฐ แต่กุลสาริต	คุณอรุณช อติโกติน
ประเด็น	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจพุกกาเรียวเอสเตทพรีเมียม	กรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจ พรีเมียมแนวสูง
วิสัยทัศน์ พันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการอาคารชุดตามเส้นทางรถไฟฟ้า ทำให้ตัดสินใจพัฒนาอาคารชุด - ต้องปรับตัวตามตลาดให้ทัน - ต้องการเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยด้วยการมี Value มากที่สุด - Flexible rely on situations 	<ul style="list-style-type: none"> - City Condominium ตามแนวรถไฟฟ้า คือจุดเริ่มต้นของการช่วยขยาย การเติบโตบริษัท - ทलय Pain Point ของลูกค้าที่มักเข้าใจว่าบริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีเพียง Segment เดียว นั่นคือระดับล่าง ราคาไม่แพง คุณภาพและการบริการไม่ดี
ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ - สถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย - ทรัพยากรของบริษัท - แหล่งที่มาของเงินทุน - ตัวเลขทางการเงิน - ความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาที่ดิน ตัวเลขทางการเงิน - ความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า - แนวโน้มตลาด - สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ - สถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย - ทรัพยากรของบริษัท
แนวคิด,วิธีการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - Price Leadership ,Valuable สร้างด้วยหลักการ Economy of Speed - สร้างอาวุธให้ครบมือ มีครบทุก Segment เพื่อสร้างความยืดหยุ่นให้ Portfolio พร้อมปรับตัวตามเศรษฐกิจในแต่ละปี - คอนโดเนียม = High Working Capital = Long Term Growth - รูปแบบธุรกิจของคอนโดเนียม เป็นการ Secure รายได้ระยะยาวในอนาคต - ตลาดคอนโดเนียมแบ่งตาม Lifestyle ไม่ได้แบ่งตาม Lifestage เหมือนบ้าน - Do the Right Thing At the Right Time. 	<ul style="list-style-type: none"> - City Condominium ตามแนวรถไฟฟ้า - Stylish ,Boutique Condominium - ติดตามทำเลที่ตั้ง วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าในพื้นที่ ให้ความสำคัญกับ พฤติกรรม และไลฟ์สไตล์ลูกค้า (Customer Centric) - สร้าง Experience ให้ลูกค้าสัมผัสได้ รู้สึกถึงสิ่งที่ไม่คาดหมาย - สร้าง Portfolio ให้อยู่ได้ทุกช่วงเวลา ทุกสถานการณ์
การลดจำนวนแบรนด์	<ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจาก 14 แบรนด์เดิมมีความทับซ้อนกัน ซึ่งทุกแบรนด์คือ Cost 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารแบรนด์ คัดแบรนด์ที่ไม่ทำกำไรออก ลดการ Maintain - แบรนด์ลดลง คงไว้แต่แบรนด์ที่แข่งขันได้ให้ครบทุก Segment ครอบคลุมทุก ความต้องการของตลาด
Value - Premium	<ul style="list-style-type: none"> - Value คือ กลุ่ม Mass Product มีความ Solid กว่า เน้นเรื่องของ Economy of Scale สามารถลดต้นทุนได้โดยการใช้พุกกา ไพราสท์ - Premium คือ การสร้างความแตกต่างของ Lifestyle 	

สรุปผลข้อมูลปัจจัยภายใน จากรายงานประจำปีและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในส่วนของวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร คือความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ด้วยการขยาย Portfolio ให้บริษัทเติบโตในทุกๆปี มีสินค้าครอบคลุม แข่งขันได้ในทุกระดับตลาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบ ด้วยการสร้างความยืดหยุ่น หรือ Flexible Rely On Situations รวมถึงการให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกค้าบ้านในโครงการ ส่วนกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรคือ การบริหารต้นทุน โดยใช้ประสิทธิภาพของบริษัทเป็นตัวแปรหลักในการคุมระยะเวลาและลดต้นทุน การก่อสร้าง เพื่อเป็นผู้นำด้านราคา รวมถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆอยู่เสมอ ใช้โครงสร้างการบริหารแบบ Strategic Business Unit เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน การบริหารรายได้หลายรูปแบบ การมีสินค้าครบทุก Segment เพื่อสร้างความยืดหยุ่น สามารถตอบรับกับเศรษฐกิจในแต่ละปี รวมถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือ Customer Centric และในส่วนของกลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ด้านราคา คือ เป็นผู้นำในตลาดกลางถึงล่าง การบริหารการก่อสร้างให้ต่ำกว่าคู่แข่ง การยกระดับและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับลูกค้า การส่งเสริมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย รวมถึงการลงทุนในนวัตกรรมและเทคโนโลยี

กลยุทธ์การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ มีการออกบูธ ลงโฆษณาตามที่สาธารณะ และช่องทางออนไลน์ อีกทั้งทางบริษัททำ CRM มอบทุนการศึกษาและจัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ให้บริการลูกค้าในโครงการอยู่เสมอ

กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย ทุกโครงการอาคารชุดมีสำนักงานขายและห้องตัวอย่าง การเข้าร่วมมหกรรมที่อยู่อาศัยเพื่อขาย จัดทำแคมเปญ Member Get Member และในปีพ.ศ 2560 หลังจากที่ได้ทำการปรับภาพลักษณ์องค์กร ส่งผลให้กลยุทธ์ทางการตลาดเน้นไปในทางการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรมากขึ้น

กลยุทธ์การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร แคมเปญ “พฤษภา ใสใจทั้งชีวิต” ใช้ Brand Endorser การสื่อสารผ่านทางออนไลน์มากขึ้น ใช้ Influencer ทำ Content ลงในช่องทางออนไลน์เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ

กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย จัดทำแคมเปญราคาพิเศษ เน้นการทำราคาเป็นหลัก พร้อมแจกของรางวัลตามความเหมาะสมอยู่เสมอ

สรุปกลยุทธ์องค์กรและวิธีการรับมือกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปีของบริษัท พฤษภาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2562 จะเห็นได้ว่าทางบริษัทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารต้นทุนต่ำเป็นจุดแข็ง โดยใช้เทคโนโลยีประสิทธิภาพและระบบการก่อสร้าง REM เป็นเครื่องมือในการลดระยะเวลาก่อสร้าง เน้นกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงล่าง ทำให้สามารถทำราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดประมาณ 10-15 เปอร์เซ็นต์ และตั้งแต่ช่วงปีพ.ศ. 2560 เป็นต้นมา ทางบริษัทเริ่มให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์พฤษภา เพื่อสื่อสารให้เข้าถึงและครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

4.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เนื่องจากผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษากลยุทธ์เชิงลึกของบมจ.พุกกา ตามสถานการณ์รายปี ต่อยอดจากข้อมูลภาพรวมขององค์กรในรายงานประจำปี จึงได้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis อ้างอิงข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปีของทางบริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงปัจจัยทางด้านโอกาสและอุปสรรคของทางบริษัท

การวิเคราะห์ SWOT

Strengths (จุดแข็ง)

- เทคโนโลยีพีริคาสท์ ลดต้นทุนก่อสร้างและต้นทุนเวลาก่อสร้าง
- มีธุรกิจย่อยรองรับธุรกิจหลัก
- การเป็นเจ้าของตลาดรายใหญ่ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าสูง
- ผลิตภัณฑ์หลากหลาย ตอบโจทย์ลูกค้าครบทุก Segment
- สามารถทำราคาขายได้ค่อนข้างดี เนื่องจากต้นทุนไม่สูง
- จัดคอร์สฝึกอบรมพนักงานในองค์กร เพื่อพัฒนาทักษะอยู่เสมอ

Weaknesses (จุดอ่อน)

- ดำเนินธุรกิจด้วยความเสี่ยงต่ำ จึงทำให้เกิดข้อจำกัด
- การเปิดโอกาสกับคู่ค้ารายใหม่
- มีภาพลักษณ์ของการขายสินค้าและพัฒนาโครงการในระดับราคาไม่สูง
- รูปแบบของธุรกิจย่อยส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจก่อสร้าง ทำให้อาจเกิดการเติบโตแทนเดียว

Opportunities (โอกาส)

- ลูกค้าสมัยใหม่ ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว เข้าถึงได้ง่ายขึ้น
- อาคารชุดมีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง
- ลูกค้ามีทั้งกลุ่มลูกค้าที่ต้องการอยู่อาศัยจริงและนักลงทุน
- การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการแข่งขัน
- ลูกค้ามีไลฟ์สไตล์ที่หลากหลายมากขึ้น
- การเข้าถึงของระบบขนส่งสาธารณะ

Threats (อุปสรรค)

- การพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยเพื่อขายในปัจจุบันมีคู่แข่งทางการค้าจำนวนมาก การแข่งขันสูงมาก
- เศรษฐกิจชะลอตัวต่อเนื่อง รวมถึงปัญหาหนี้เสีย
- ผู้บริโภคเริ่มระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น

- ภาวะอุปทานคงค้าง ล้นตลาดอย่างต่อเนื่อง
จากนั้นผู้วิจัยนำได้ข้อมูล SWOT มาวิเคราะห์ต่อโดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix โดยแสดงการจับคู่ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์เชิงรุก เชิงแก้ไข เชิงป้องกัน และเชิงรับ เพื่อเลือกใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Internal Factors	Strengths	Weakness
External Factors	<ul style="list-style-type: none"> - ความน่าเชื่อถือ - มีธุรกิจย่อยเพื่อรองรับธุรกิจหลัก - Precast+REM ลดระยะเวลา - ลดต้นทุนได้มาก - อำนาจต่อรองกับคู่ค้าสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - ถูกจดจำในภาพลักษณ์การขายของราคาต่ำ - ดำเนินธุรกิจด้วยความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ - งานบางครึ่งลำหลังคู่แข่ง - รูปแบบธุรกิจรองส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจก่อสร้าง ทำให้เติบโตคนเดียว
Opportunities	SO เชิงรุก กลยุทธ์การบริหารต้นทุน กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า	WO เชิงแก้ไข กลยุทธ์กระจายการลงทุน กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า กลยุทธ์การตลาดออนไลน์
Threats	ST เชิงป้องกัน กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	WT เชิงรับ กลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งในองค์กร

กลยุทธ์เชิงรุก (S+O) : กลยุทธ์การบริหารต้นทุน กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า

Strengths (จุดแข็ง)

- เทคโนโลยีพีริคาสท์ ลดต้นทุนก่อสร้างและต้นทุนเวลาก่อสร้าง
- การเป็นเจ้าของตลาดรายใหญ่ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าสูง
- สามารถทำราคาขายได้ค่อนข้างดี เนื่องจากต้นทุนไม่สูง

Opportunities (โอกาส)

- อาคารชุดมีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง
- ลูกค้ามีทั้งกลุ่มลูกค้าที่ต้องการอยู่อาศัยจริงและนักลงทุน
- การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการแข่งขัน
- ลูกค้ามีไลฟ์สไตล์ที่หลากหลายมากขึ้น

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W+O) : กลยุทธ์กระจายการลงทุน กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า

Weaknesses (จุดอ่อน)

- ดำเนินธุรกิจด้วยความเสี่ยงต่ำ จึงทำให้เกิดข้อจำกัด
- การเปิดโอกาสกับคู่ค้ารายใหม่
- มีภาพลักษณ์ของการขายสินค้าและพัฒนาโครงการในระดับราคาไม่สูง
- รูปแบบของธุรกิจย่อยส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจก่อสร้าง ทำให้อาจเกิดการเติบโตแบบเดียว

Opportunities (โอกาส)

- ลูกค้านิยมใหม่ ให้ความสำคัญกับความเร็ว เข้าถึงได้ง่ายขึ้น
- อาคารชุดมีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง
- ลูกค้ามีทั้งกลุ่มลูกค้าที่ต้องการอยู่อาศัยจริงและนักลงทุน
- การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการแข่งขัน
- ลูกค้ามีไลฟ์สไตล์ที่หลากหลายมากขึ้น
- การเข้าถึงของระบบขนส่งสาธารณะ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S+T) : กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้

Strengths (จุดแข็ง)

- เทคโนโลยีปริศศาสตร์ ลดต้นทุนก่อสร้างและต้นทุนเวลาก่อสร้าง
- การเป็นเจ้าของตลาดรายใหญ่ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าสูง
- ผลิตภัณฑ์หลากหลาย ตอบโจทย์ลูกค้าครบทุก Segment
- สามารถทำราคาขายได้ค่อนข้างดี เนื่องจากต้นทุนไม่สูง

Threats (อุปสรรค)

- การพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยเพื่อขายในปัจจุบันมีคู่แข่งทางการค้าจำนวนมาก การแข่งขันสูงมาก
- ภาวะอุปทานคงค้าง ล้นตลาดอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์เชิงรับ (W+T) : กลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร

Weaknesses (จุดอ่อน)

- ดำเนินธุรกิจด้วยความเสี่ยงต่ำ จึงทำให้เกิดข้อจำกัด
- การเปิดโอกาสกับคู่ค้ารายใหม่
- รูปแบบของธุรกิจย่อยส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจก่อสร้าง ทำให้อาจเกิดการเติบโตแบบเดียว

Threats (อุปสรรค)

- การพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยเพื่อขายในปัจจุบันมีคู่แข่งทางการค้าจำนวนมาก การแข่งขันสูงมาก
- เศรษฐกิจชะลอตัวต่อเนื่อง รวมถึงปัญหาหนี้เสีย

ข้อมูลจากตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix และการจับคู่ข้างต้น ทำให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ในการแข่งขันของโครงการอาคารชุดพักอาศัยของบริษัท พฤษภา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) 4 ด้านคือ กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารต้นทุนและกลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า กลยุทธ์เชิงแก้ไข ได้แก่ กลยุทธ์กระจายการลงทุน กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าและกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้ กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร ซึ่งทั้ง 7 กลยุทธ์จะถูกนำไปปรับใช้กับการพัฒนาอาคารชุดทั้ง 7 แบรินด์ รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถานการณ์เศรษฐกิจรายปีในลำดับถัดไป



บทที่ 5
กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน
ของบริษัท พฤษภา เรียวเอสเตท จำกัด(มหาชน)

ในงานวิจัยนี้เลือกศึกษา 7 แบรินด์อาคารชุดที่มีในปัจจุบัน หลังจากที่มีการประกาศปรับภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงการปรับลดจำนวนแบรินด์ในปีพ.ศ. 2560 และได้แบ่งหัวข้อศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการทั้งด้านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และลักษณะทางกายภาพของแต่ละโครงการไว้ดังนี้

- 5.1 ลักษณะของ 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน
- 5.2 ลักษณะของทั้ง 7 แบรินด์ ในรูปแบบของทฤษฎี Value Disciplines Model
- 5.3 วิเคราะห์ความแตกต่างของ 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน
- 5.4 ความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์กับกลยุทธ์ในการรับมือในแต่ละปีของบริษัท พฤษภา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน)

5.1 ลักษณะของ 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน

งานวิจัยนี้ศึกษาถึงลักษณะทางกายภาพของแต่ละแบรินด์ในหัวข้อต่างๆ โดยทำการเลือกหนึ่งโครงการตัวอย่างของแต่ละแบรินด์ ที่สามารถสื่อสารความเป็นตัวตนของแบรินด์นั้นๆได้อย่างชัดเจน ในเรื่องของแนวคิดโครงการรวมถึงยอดขาย และเนื่องจากปีพ.ศ 2560 เป็นปีที่ทางบริษัทมีการประกาศปรับลดจำนวนแบรินด์ลง ดังนั้นเพื่อความถูกต้องและแม่นยำที่สุด ข้อมูลโครงการในที่นี้จะกล่าวถึงสิ่งที่อยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2562 เท่านั้น

- 1) กลุ่มลูกค้า ทำเลและราคาขายต่อตารางเมตร
- 2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ
- 3) ลักษณะโครงการ คือ ทำเลที่ตั้ง ขนาดที่ดิน จำนวนหน่วยพักอาศัย
- 4) ผังโครงการ ผังพื้นที่ ผังหน่วยพักอาศัย
- 5) พื้นที่ส่วนกลางในโครงการ

IVY - ไอร์วี

- 1) กลุ่มลูกค้าและราคาขายต่อตารางเมตร
 - ผู้บริหาร เจ้าของธุรกิจ
 - ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 180,000 บาทต่อตารางเมตร
- 2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ

สวย หรรษา ไม่ซับซ้อน แสดงถึงฐานะทางสังคม ส่วนแนวคิดโครงการ IVY สุขุมวิท 18 คือ ไอคอนนิคแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่สามารถตอบโจทย์ทั้งด้านงานดีไซน์สถาปัตยกรรมที่จะต้องสะท้อนความสำเร็จของผู้ที่อยู่อาศัย ฟังก์ชันและพื้นที่ใช้สอยที่ลงตัว รวมถึงมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะกับไลฟ์สไตล์คนในยุคปัจจุบันเช่นกัน ดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 โครงการไอวี สุขุมวิท 18

จุดขาย (Selling Point) : ใช้พหุภาษา พรีคาสท์, สื่อสารแบรนด์ได้ ราคาแข่งขันได้ดีในตลาดบน

3) ลักษณะโครงการ

- ทำเลที่ตั้ง ซอยสุขุมวิท 18 ,ทำเลในเมือง
- จำนวนหน่วยพักอาศัยประมาณ 1,000 ยูนิต แบ่งเป็น 2 อาคารพักอาศัย

***หมายเหตุ เนื่องจากแบรนด์ IVY เป็นโครงการที่เพิ่งผ่านการ Rebrand และกลับมาเริ่มพัฒนาโครงการเป็น IVY สุขุมวิท 18 ในปีพ.ศ 2562 แต่ถูกเลื่อนแผนเปิดขายโครงการออกไป ดังนั้นรายละเอียดห้องพักหรือผังพื้นที่ส่วนกลางจึงไม่มีการเผยแพร่ จึงไม่สามารถนำรายละเอียดดังกล่าวมาศึกษาได้

THE TREE – เดอะ ทรี

- 1) กลุ่มลูกค้าและราคาขายต่อตารางเมตร
 - วัยทำงาน พนักงานบริษัท
 - ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 90,000-150,000 บาทต่อตารางเมตร

2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ

ธรรมชาติอยู่ในทุกอณูของการพักอาศัย เน้นพื้นที่สีเขียวให้มากที่สุด ทำเลย่านชุมชน ในเมือง อยู่ในระยะรถไฟฟ้า ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนแนวคิดโครงการ The Tree พัฒนาการ-เอกมัย คือ The Tree สื่อถึงต้นไม้ ธรรมชาติ จึงได้ใช้เส้นโค้งของวงปีกกับส่วน Landscape และส่วนกลางภายในโครงการ โดยผสมผสานกับตัวอาคารที่ดูเรียบง่าย ใช้โทนสีขาว เทา น้ำเงิน ให้ดูหรรหามากขึ้น นอกจากนี้ชั้นดาดฟ้าของตัวอาคารเป็นพื้นที่ส่วนกลางที่มี Bird Nest Sculpture ที่ออกแบบให้คล้ายกับรังนก เพื่อให้ความรู้สึกอิสระกับผู้อยู่อาศัยราวกับนกที่โฉบบินตามใจชอบในธรรมชาติ (Pintuma Pattanasirimongkol, 2562) ดังแสดงในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 โครงการ เดอะ ทรี พัฒนาการ-เอกมัย

จุดขาย (Selling Point) : ใช้พิกษา พริคาสท์, มีความยืดหยุ่น ช่วงราคาค่อนข้างกว้าง ทำให้สามารถแข่งขันในตลาดกลางถึงตลาดบน (ช่วงเริ่มต้น) ได้ภายใต้แบรนด์เดียว

3) ลักษณะโครงการ

- ทำเลที่ตั้ง ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง ,ทำเลในชุมชน ระยะรถไฟฟ้า
- ขนาดที่ดิน 2-2-73.4 ไร่
- จำนวนหน่วยพักอาศัย 697 หน่วย




4) ผังโครงการ ผังพื้นที่ ผังห้องชุดพักอาศัย














ภาพที่ 13 ผังโครงการ เดอะ ทรี พัฒนาการ-เอกมัย

- ผังห้องชุดพักอาศัย แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ 1 ห้องนอนและ 2 ห้องนอน ดังนี้

ตารางที่ 11 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ ทรี พัฒนาการ-เอกมัย

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
1 ห้องนอน	 A1	23.15	618	1	1	1	1	1
	 B1	24.9		1	1	1	1	1
	 C	23.70-25.70		1	1	1	1	1

ตารางที่ 11 (ต่อ) ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ ทรี พัฒนาการ-เอกมัย

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
1 ห้องนอน	 D	25.65-26.45	32	1	1	1	1	1
	 F1	29.5		1	1	1	1	1
	 F9	30.45		1	1	1	1	1
	 F11	31.55		1	1	1	1	1
	 F15	30.8		1	1	1	1	1
	 G	26.95-27.30		1	1	1	1	1
	 H	30.15-30.85		1	1	1	1	1
	 E1	35.25		1	1	1	1	1
	 E2	40.6		1	1	1	1	1
2 ห้องนอน	 I1	56.15	47	2	2	1	1	1
	 I2	55.85		2	2	1	1	1

5) พื้นที่ส่วนกลางในโครงการ

- โถงต้อนรับ
- สวนออกกำลังกายชั้น 1
- จักรยานออกกำลังกาย
- แผงปีนเขาจำลอง
- สวนพักผ่อน
- ลานโยคะ
- Co-Working Space
- Game Room
- ห้องดูทีวีเหนือห้อง Game Room
- Sky Fitness
- Sky Lounge
- Pool Theatre ดูหนังในสระ Jacuzzi
- สระว่ายน้ำ
- Jogging track

THE RESERVE – เดอะ รีเซิร์ฟ

1) กลุ่มลูกค้าและราคาขายต่อตารางเมตร

- เจ้าของธุรกิจ มีฐานะ มีไลฟ์สไตล์
- ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 200,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้นไป

2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ

สวย หรรษา ราคาสูง แสดงถึงฐานะทางสังคมระดับสูง มีรสนิยม ขนาดห้องค่อนข้างใหญ่ จำนวนห้องพักอาศัยน้อยเพื่อเน้นความเป็นส่วนตัว และให้ความสำคัญกับสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งในห้องพักและส่วนกลางอย่างมาก เพื่อให้เป็น Smart Living อย่างแท้จริง

ส่วนแนวคิดโครงการ The Reserve สุขุมวิท 61 คือ “Reserve your exclusivity” โครงการนี้เป็นหนึ่งในซีรีส์ของ The Reserve ที่ใช้สัตว์เป็นตัวแทนโครงการเพื่อสื่อสารถึง Character และความพิเศษเฉพาะโครงการ โดยใช้หมีเป็นตัวแทนแสดงถึงนิสัยรักสงบ เหมือนโครงการที่มีบรรยากาศเงียบสงบ จำนวนหน่วยพักอาศัยน้อย ท่ามกลางทำเลใจกลางเมือง รวมถึงพื้นที่ส่วนกลางที่มีขนาดใหญ่ถึง 1 ใน 3 ของที่ดิน (Yada S., 2561) ดังแสดงในภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โครงการ เดอะ รีเซิร์ฟ สุขุมวิท 61

จุดขาย (Selling Point) : ก่อสร้างแบบ Conventional System, ความสวยงามแบบที่มี
รสนิยม มอบความรู้สึกพิเศษ Privileges และสะดวกสบายด้วยบริการ Concierge 24 ชม.

3) ลักษณะโครงการ

- ทำเลที่ตั้ง ซอยสุขุมวิท 61 ,ทำเลย่านธุรกิจ ราคาแพง
- ขนาดที่ดิน 3-0-34.6 ไร่
- จำนวนหน่วยพักอาศัย 186 หน่วย แบ่งออกเป็น 2 อาคาร



4) ผังโครงการ ผังพื้นที่ ผังห้องชุดพักอาศัย











ภาพที่ 15 ผังโครงการ เดอะ รีเซิร์ฟ สุขุมวิท 61

- ผังห้องชุดพักอาศัย แบ่งออกเป็น 10 แบบ ดังนี้

ตารางที่ 12 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ รีเซิร์ฟ สุขุมวิท 61

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
สตูดิโอ	 A1	30.75	20	1	1	1	1	1
	 A2	30.87		1	1	1	1	1

ตารางที่ 12 (ต่อ) ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ รีเจิร์ฟ สุขุมวิท 61

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
1 ห้องนอน	 B1	35.91	94	1	1	1	1	1
	 B2	48.54		1	1	1	1	1
	 B3	47.61		1+(1)	1	1	1	1
	 B4	48.55		1+(1)	1	1	1	1
2 ห้องนอน	 C2	62.61	69	2	2	1	1	1
Penthouse	 C16	125.44		2	3	1	1	2
Sky courtyard	 D6	69.15	6	2	2	1	1	1
Villa	 D1	157.6		3	3	2	1	2

5) พื้นที่ส่วนกลางในโครงการ

- Lobby
- Garden with Sunken Seat
- EV Charger
- Auto Parking

- Yoga
- Fitness
- Private Onsen
- Suana and Steam
- Swimming Pool

CHAPTER – แชนเตอร์

- 1) กลุ่มลูกค้าและราคาขาย
 - วัยกลางคน มีไลฟ์สไตล์เป็นหลัก รวมถึงเจ้าของธุรกิจ
 - ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 140,000-200,000 บาทต่อตารางเมตร
- 2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ

Urban Lifestyle คิดจาก Consumer Insight ของแต่ละทำเล Character ชัดเจน ทำเลย่านเมืองหรือย่านธุรกิจ สำหรับแนวคิดโครงการ แชนเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์ คือ Minimal Luxury Style ด้วยโทนสีขาว เทา ดำ เน้นการตกแต่งที่ดูเรียบง่าย แต่หรูหรา และไม่ไปลดทอนความโดดเด่นของสิ่งที่มีตัวโครงการต้องการจะเน้นนั่นก็คือ “แม่น้ำเจ้าพระยา” รับวิวแม่น้ำเกือบทุกพื้นที่ในโครงการ โดยเฉพาะสามารถเห็นวิวแม่น้ำได้จากทุกยูนิตในโครงการ รวมถึงเรื่องส่วนกลางขนาดใหญ่ทั้งในตึกพักอาศัยและอาคารที่แยกออกมาอีกหนึ่งอาคารริมแม่น้ำ เป็นโครงการริมแม่น้ำที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง ใกล้สาทรและเจริญกรุง (Passarin T., 2562) ดังแสดงในภาพที่ 16



ภาพที่ 16 โครงการ แชนเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์

จุดขาย (Selling Point) : ก่อสร้างแบบ Conventional System, มีแนวคิดการพัฒนาจากไลฟ์สไตล์ของลูกค้า เป็นแบรนด์ที่เติมเต็มช่องว่างราคาระหว่างระดับกลางและระดับบน

- 3) ลักษณะโครงการ
 - ทำเลที่ตั้ง ถนนเจริญนคร เขตคลองสาน ,ทำเลในเมือง ไม่ไกลจากย่านธุรกิจ
 - ขนาดที่ดิน 5-2-26.2 ไร่
 - จำนวนหน่วยพักอาศัย 667 ยูนิต แบ่งเป็น 2 อาคารพักอาศัย และ 1 อาคารส่วนกลาง








4) ผังโครงการ ผังพื้นที่ ผังห้องชุดพักอาศัย



ภาพที่ 17 ผังโครงการ แชนเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์

- ผังห้องชุดพักอาศัย แบ่งออกเป็น 9 แบบ ดังนี้

ตารางที่ 13 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ แชนเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
สตูดิโอ	 A1	25.1	273	1	1	1	1	1
1 ห้องนอน	 B1	32.1	76	1	1	1	1	1
	 B2	38.95	40	1	1	1	1	1
	 C1	30.75	40	1	1	1	2	1
2 ห้องนอน	 D1	49.1	78	2	1	1	1	1
	 E1	68.6	56	2	2	1	1	1
	 E2	78.8	56	2	2	1	1	2

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ แชนเตอร์ เจริญนคร ริเวอร์ไซด์

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
2 ห้องนอน	F1	75.6	20	2	2	1	1	1
3 ห้องนอน	G1	151.6	28	3+ 1maid	3+1maid	2	1	2

5) พื้นที่ส่วนกลางในโครงการ

- Lobby
- Leisure Garden
- Chapter Pier
- EV Charger
- Private Lift
- River Lounge
- Chao Phraya Tea Room
- Swimming Pool
- Pool Side Lounge
- Pool Side Cabana
- Co-Kitchen Space
- River Deck
- Kids Club & Sand Pit
- Onsen & Steam
- Pool Side Fitness
- Sky Lounge
- Active Gym

CHAPTER ONE – แชนเตอร์ วัน

1) กลุ่มลูกค้าและราคาขาย

- วัยทำงาน ฐานะปานกลาง รวมถึงครอบครัว
- ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 90,000-120,000 บาทต่อตารางเมตร

2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ

Character Condominium ทำเลย่านชุมชน ในราคาเป็นมิตร ส่วนแนวคิดโครงการแชนเตอร์ วัน อีโค รัชดา-ห้วยขวาง ออกแบบมาในสไตล์ Scandinavian หรือที่ Nordic Style เป็นสไตล์การ ตกแต่งบ้านของคนแถบยุโรปเหนือ มีความเฉพาะตัว ได้รับอิทธิพลหรือแรงบันดาลใจมาจาก ธรรมชาติ หรือ Organic Form นั่นเอง เป็นการออกแบบที่เน้นความอบอุ่น ใช้โทนสีสว่าง และ ธรรมชาติ เน้นการรับแสงธรรมชาติและลม ซึ่งนอกจากจะทำให้ดูโล่งแล้ว ยังช่วยประหยัดพลังงาน ได้ด้วย ซึ่งการประหยัดพลังงานก็เป็นอีกหนึ่ง Concept หลักของโครงการ โดยจะมีหลายแนวคิดที่ ถูกนำมาใช้ในโครงการ เช่น ติดตั้งแผง Solar-Cell ที่ชั้นบนของทุกอาคาร (ยกเว้นอาคาร H) เพื่อ นำไฟมาใช้ภายในโครงการ ช่วยลดค่าส่วนกลาง ใช้หลอดไฟ LED ทุกจุด ช่วยประหยัดไฟ แยกขยะ Recycle สนับสนุนการใช้จักรยานในการเดินทาง โดยภายในโครงการจะมีจักรยานให้ รวมถึงที่ จอดกระจายอยู่ตามจุดต่างๆภายในโครงการมีแปลงผัก Hydroponic Farm ให้ลูกบ้านสามารถ ปลูกและนำไปบริโภคเองได้ รวมถึงพื้นที่สีเขียวกว่า 4 ไร่ ช่วยสร้างบรรยากาศและลดมลภาวะ ภายในโครงการ (Thawit Kritsanapanna, 2562) ดังแสดงในภาพที่ 18



ภาพที่ 18 โครงการ แชนเตอร์ วัน อีโค รัชดา-ห้วยขวาง

จุดขาย (Selling Point) : ก่อสร้างแบบ Conventional System, ราคาระดับกลาง แต่ค่อนข้างมี Character ที่โดดเด่นแตกต่างไปตามทำเล

3) ลักษณะโครงการ

- ทำเลที่ตั้ง ถนนประชาอุทิศ เขตห้วยขวาง , ทำเลย่านชุมชน
- ขนาดที่ดิน 13-0-45.7 ไร่
- จำนวนหน่วยพักอาศัย 1,844 ยูนิต แบ่งเป็น 8 อาคารพักอาศัย และ 2 อาคารจอดรถ







4) ผังโครงการ ผังพื้นที่ ผังห้องชุดพักอาศัย



ภาพที่ 19 ผังโครงการ แชนเตอร์ วัน อีโค รัชดา-ห้วยขวาง

- ผังห้องชุดพักอาศัย แบ่งออกเป็น 11 แบบ ดังนี้

ตารางที่ 14 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ แชนเตอร์ วัน อีโค รัชดา-ห้วยขวาง

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
สตูดิโอ	 A1-A4	22.57-23.26	968	1	1	1	1	1
1 ห้องนอน	 B1-B3	29.27-29.85	813	1	1	1	1	1
	 B4	30.4		1	1	1	1	1
	 B5	36.53		1	1	1	1	1
	 B6	29.69		1	1	1	1	1
	 C1	45.83		63	2	2	1	1

5) พื้นที่ส่วนกลางในโครงการ

- Lobby
- Fitness
- Co Working Space
- Swimming Pool
- Street Basketball
- Bar B Q
- Hydroponics Farm
- Reading Room
- Home Theatre
- Bike Club
- Jogging Track

THE PRIVACY – เดอะ ไพรวะชี

1) กลุ่มลูกค้าและราคาขาย

- วัยทำงาน รักสงบ แต่ต้องการพักอาศัยอยู่ในทำเลเมือง
- ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 100,000-130,000 บาทต่อตารางเมตร

2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ

เน้นความเป็นส่วนตัว สงบ ในทำเลใจกลางเมือง ใกล้ระบบขนส่งมวลชนระบบราง รูปแบบโครงการเป็นความสวยงามแบบสมัยนิยม เรียบหรู ส่วนแนวคิดโครงการเดอะ ไพรวะชี จตุจักร คือ Live The Enchanting Moment ความสร้างสรรค์ในการออกแบบพื้นที่ให้ตอบกับเวลาในการใช้ชีวิต ต้องการให้ผู้อาศัยหลีกเลี่ยงความวุ่นวายจากบรรยากาศเมือง โดยใช้ธรรมชาติช่วยผ่อนคลาย ให้รู้สึกถึงการพักผ่อน และใช้ลายวงปีของต้นไม้ ซึ่งเป็นฟอร์มธรรมชาติในการออกแบบให้รู้สึกถึงความรื่นเริงของพื้นที่ รวมถึงการใส่ใจในรายละเอียดในองค์ประกอบของการตกแต่งทุกจุด (Thawit Kritsanapanna, 2561) ดังแสดงในภาพที่ 20



ภาพที่ 20 โครงการ เดอะ ไพรวะชี จตุจักร

จุดขาย (Selling Point) : ใช้พฤษภษา พรีคาสท์, ความเป็นส่วนตัวในทำเลใกล้ขนส่งสาธารณะ
โครงการขนาดเล็ก จำนวนห้องพักไม่มาก รวมถึงการสร้างพื้นที่สีเขียวเพื่อโอบล้อมให้เกิด
ความสงบและความเป็นส่วนตัวมากที่สุด

3) ลักษณะโครงการ

- ทำเลที่ตั้ง ถนนวิภาวดีรังสิต เขตจตุจักร ,ทำเลระยะรถไฟฟ้า
- ขนาดที่ดิน 3-0-25.5 ไร่
- จำนวนหน่วยพักอาศัย 847 หน่วย 3 ร้านค้า




4) ผังโครงการ ผังพื้นที่ ผังห้องชุดพักอาศัย






ภาพที่ 21 ผังโครงการ เดอะ ไพรวะชี จตุจักร

- ผังห้องชุดพักอาศัย แบ่งออกเป็น 7 แบบ ดังนี้

ตารางที่ 15 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ ไพรวะชี จตุจักร

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
1 ห้องนอน	 1A-1C	26-27.00	531	1	1	1	1	1
	 1D	28.00	26	1	1	1	1	1
	 1E-1G	30-31.00	176	1	1	1	1	1
	 1H	33.00	26	1	1	1	1	1

ตารางที่ 13 (ต่อ) ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ เดอะ ไพร์เวจี้ จตุจักร

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
2 ห้องนอน	 2A	45.50	26	2	1	1	1	1
	 2B	53.00	46	2	2	1	1	1
Loft	 1I-1K	30-31.00	16	1	1	1	1	1

5) พื้นที่ส่วนกลางในโครงการ

- Lobby
- Green Space
- Sky Pool
- Jacuzzi
- Sunken Seat
- Sky Bar
- Sky Terrace
- Sky Lounge
- Working Space
- Sauna and Steam
- Kid's Room
- Theatre Room
- Sky Garden
- Sky Deck
- Co Kitchen
- Jogging Track
- E-Library
- Meeting Room



PLUM CONDO – พหลิม คอนโด

- 1) กลุ่มลูกค้าและราคาขาย
 - วัยเรียน วัยทำงาน เน้นการใช้งานเป็นหลัก
 - ราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 85,000 บาทต่อตารางเมตรโดยเฉลี่ย
- 2) แนวความคิดของการพัฒนาโครงการ

Budget Condominium เป็น อาคารชุด Low Rise สร้างเสร็จรวดเร็ว ทำราคาได้ ส่วนแนวคิดการพัฒนาโครงการ พหลิม คอนโด รังสิต อโพลี คือ Campus เนื่องจากอยู่ไม่ไกลจากสถานศึกษา จึงสร้างสรรค์ให้มีพื้นที่ส่วนกลางกว่า 3 ไร่ ไว้เพื่อรองรับกิจกรรมตลอด 24 ชั่วโมง เลือกทำเลรังสิตที่เต็มไปด้วยนิสิต-นักศึกษา รวมไปถึงคนทำงานรุ่นใหม่ไฟแรง ที่มี Passion ในการใช้ชีวิต ดังแสดงในภาพที่ 22



ภาพที่ 22 โครงการ พหลิม คอนโด รังสิต อโพลี

จุดขาย (Selling Point) : ใช้พหุภาษา พรีคาสท์, Economy of Scale ต้นทุนก่อสร้างไม่สูง ก่อสร้างได้รวดเร็ว อาคารไม่เกิน 8 ชั้น ทำราคาขายได้ดี เลือกทำเลย่านชุมชนทั้งในเมืองและชานเมือง เข้าร่วมโครงการส่งเสริมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย




- 3) ลักษณะโครงการ
 - ทำเลที่ตั้ง ถนนพหลโยธิน คลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
 - ขนาดที่ดิน 11 ไร่
 - จำนวนหน่วยพักอาศัย 1,032 ยูนิต แบ่งเป็น 4 อาคารพักอาศัย จำนวน 8 ชั้น
- 4) ผังโครงการ ผังพื้นที่ ผังห้องชุดพักอาศัย



ภาพที่ 23 ผังโครงการ พหลิม คอนโด รังสิต อโพลี

- ผังห้องชุดพักอาศัย แบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

ตารางที่ 16 ผังห้องชุดพักอาศัยโครงการ พลัม คอนโด รังสิต อโพลี

	ผังห้องชุดพักอาศัย	ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน	พื้นที่ใช้สอย				
				ห้องนอน	ห้องน้ำ	ครัว	พื้นที่อเนกประสงค์	ระเบียง
1 ห้องนอน	 1A	26.25	940	1	1	1	1	1
	 1B plus	34.50	28	1	1	1	2	1
2 ห้องนอน	 2A	52.50	32	2	1	1	1	2

5) พื้นที่ส่วนกลางในโครงการ

- Alive Creative Space
- Alive Fit Center
- Alive Pool
- Alive Track
- Alive Park
- Co-Kitchen
- Relax-Pool
- Lobby
- Play Room
- Mini Theatre
- Meeting Room

จากข้อมูลลักษณะทางกายภาพและแนวคิดของ 7 โครงการที่สามารถสื่อสารได้ถึง 7 แบรินด์อาคารชุดที่มีในปัจจุบันของบริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ถึงความแตกต่างทั้งในเรื่องของกลุ่มลูกค้า ราคาขาย ทำเล ซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างของแนวคิดในการพัฒนาโครงการของทั้ง 7 แบรินด์ที่สื่อสารออกมาทางกายภาพทั้งในเรื่องของการแบ่งจำนวนหน่วยพักอาศัย ลักษณะการวางผังอาคารชุด ผังห้องชุด พื้นที่ใช้สอย รวมถึงพื้นที่ส่วนกลางในโครงการ โดยเริ่มจากจำนวนหน่วยพักอาศัยและลักษณะการวางผังห้องชุด ในแบรินด์ The Tree, The Privacy และ Plum Condo เน้นสัดส่วนของห้องชุดแบบสตูดิโอและ 1 ห้องนอนมากกว่าห้องชุดแบบ 2 ห้องนอนหรือมากกว่า รวมถึงวิธีการจัดผังพื้นที่ใช้สอยภายในห้องพัก ได้จัดให้ห้องครัวหรือพื้นที่เตรียมอาหารติดอากาศ เพื่อสะดวกต่อการระบายอากาศรวมถึงควันจากการประกอบอาหาร ส่วนแบรินด์ Chapter One มีสัดส่วนของห้องชุดแบบสตูดิโอและ 1 ห้องนอน มากกว่าห้องชุดแบบ 2 ห้องนอน แต่การจัดพื้นที่ใช้สอยภายในห้องพัก ได้นำส่วนห้องครัวหรือพื้นที่เตรียมอาหารไว้หน้าสุดของห้องพัก คือหน้าประตูทางเข้า เพื่อจะได้จัดให้ส่วนห้องนอนและห้องนั่งเล่นติดอากาศ เป็นการเพิ่มจุดขายในเรื่องความสวยงามของมุมมอง และในส่วนของแบรินด์ Chapter และ The Reserve ห้องพักแบบสตูดิโอและ 1 ห้องนอนมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับห้องพักแบบ 2 ห้องนอนหรือมากกว่า และเป็น 1 ห้องนอนขนาดใหญ่กว่ามาตรฐานหรือมีห้องอเนกประสงค์เพิ่มเติม ซึ่งในส่วนของห้องครัวหรือพื้นที่เตรียมอาหารนั้น อยู่ด้านหน้าสุดของห้องพัก คือหน้าประตูทางเข้า เพื่อจะได้จัดให้ส่วนห้องนอนและห้องนั่งเล่นติดอากาศ เป็นการเพิ่มจุดขายในเรื่องความสวยงามของมุมมอง

และในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางภายในโครงการ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลพื้นที่ส่วนกลางทั้งหมดเพื่อแสดงการเปรียบเทียบของทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน ไว้ในตารางที่ 17 ดังนี้

จากข้อมูลตารางเปรียบเทียบพื้นที่ส่วนกลางของทั้ง 7 แบรินด์ ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของพื้นที่ส่วนกลางเป็น 3 ประเภทคือ Basic Needs สำหรับมาตรฐานที่มีทุกโครงการ, Lifestyle เป็นพื้นที่เพื่อรองรับกิจกรรมตามความสนใจของลูกบ้านแต่ละโครงการ และ Special เป็นพื้นที่ส่วนกลางที่ส่งเสริมความโดดเด่นของทำเล รวมถึงระบบหรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกบ้าน โดยสามารถสรุปได้ว่า Basic Needs ที่มีทุกโครงการคือ Lobby, สวนหรือพื้นที่สีเขียว, Fitness หรือห้องออกกำลังกาย, สระว่ายน้ำ และบริการ Shuttle รถรับส่งไปยังระบบขนส่งสาธารณะ

Lifestyle พื้นที่รองรับกิจกรรมที่มามาก คือ Meeting Room, Yoga, Co-Working, Game Room, Theatre Room, Co-Kitchen และ Jogging Track รวมถึงพื้นที่รองรับกิจกรรมเฉพาะ ซึ่งถือว่าเป็นจุดขายของโครงการ คือ Visual Bike, Rock Climbing, Pool Theatre, Library, Onsen, Kids Club, Boxing, Basketball, Dancing Room, Multipurpose Room, Bar B Q Area, Active Gym และ Bike Club ซึ่งมีมากในแบรินด์ Chapter, Chapter One และ The Privacy Special แบรินด์ The Reserve, Chapter และ The Privacy มีทั้งส่วน Lounge และ Deck รวมถึง Auto Parking, EV Charger, Concierge Service 24 Hrs., Sauna&Steam และ Jacuzzi

เมื่อแบ่งพื้นที่ส่วนกลางเป็น 3 ประเภทข้างต้นแล้ว ทำให้เริ่มเห็นถึงลักษณะของทั้ง 7 แบรินด์ชัดเจนยิ่งขึ้น ในการให้ความสำคัญกับพื้นที่ส่วนกลางของทุกแบรินด์ รวมถึงการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวคิดในการออกแบบของแต่ละแบรินด์ที่แตกต่างกัน

5.2 ลักษณะของทั้ง 7 แบรินด์ ในรูปแบบของทฤษฎี Value Disciplines Model

เมื่อทราบข้อมูลทางกายภาพของทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบันแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี Value Disciplines Model ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งของแต่ละแบรินด์ โดยการให้คะแนนจากผู้ให้สัมภาษณ์ตัวแทนฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดหาที่ดิน และฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ กล่าวถึง 3 ด้าน คือ Product Leadership , Operation Excellence และ Customer Intimacy จากนั้นนำคะแนนที่ได้มารวบรวมแล้วคำนวณออกมาเป็นค่ากลาง ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 คะแนน Value Disciplines ของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์

7 แบรินด์	ผู้ให้คะแนน												
	ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 (MK)			ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 (BD)			ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 (PD)			Summary /18			
	Product	Operation	Customer	Product	Operation	Customer	Product	Operation	Customer	Product	Operation	Customer	
IVY	2	3	1	2	1	3	2	3	1	6	7	5	OPC
THE TREE	1	3	2	2	3	1	1	3	2	4	9	5	OCP
THE RESERVE	3	1	2	2	1	3	3	1	2	8	3	7	PCO
CHAPTER	2	1	3	3	1	2	2	1	3	7	3	8	CPO
CHAPTER ONE	1	3	2	2	3	1	1	3	2	4	9	5	OCP
PRIVACY	1	2	3	3	1	2	2	1	3	6	4	8	CPO
PLUM CONDO	1	3	2	2	3	1	1	3	2	4	9	5	OCP

P = Product Leadership, O = Operation Excellence, C = Customer Intimacy

ผลรวมของตัวเลขข้างต้น จะเห็นได้ว่าคะแนนด้าน Operation Excellence มีค่าสูงที่สุด ถัดมาคือ Customer Intimacy แล้วตามด้วย Product Leadership โดยที่แต่ละแบรนด์ที่ได้คะแนนสูงสุดต่างกันไป จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลส่วนนี้ไปทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการ อาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน พร้อมอธิบายถึงรายละเอียดของความสามารถในการแข่งขัน ทั้ง 3 ด้านเพิ่มเติม ดังแสดงในตารางที่ 19 (ช่องที่ใช้สีเข้มคือด้านที่ได้คะแนนสูงที่สุดของแบรนด์นั้นๆ)

ตารางที่ 19 รายละเอียดของจุดแข็ง 3 ด้านของทั้ง 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน

Brand	Product Leadership	Operation Excellence	Customer Intimacy
IVY	-	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้พิกษา พรีคาสท์ - คุณคุณภาพและทำราคาขายได้ดี - REM คุมขั้นตอนก่อสร้าง 	Pricing ราคาแข่งขันได้ใน Segment เดียวกัน
			Service
			Location ในเมือง ,CBD
Brand	Product Leadership	Operation Excellence	Customer Intimacy
THE TREE	-	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้พิกษา พรีคาสท์ - คุณคุณภาพและทำราคาขายได้ดี - REM คุมขั้นตอนก่อสร้าง - Range ราคาค่อนข้างกว้าง ไม่ต้องแตกแบรนด์ใหม่ 	Pricing ราคาแข่งขันได้ดีใน Segment เดียวกัน
			Service
			Location ชุมชน ระยะเวลาไฟฟ้า
Brand	Product Leadership	Operation Excellence	Customer Intimacy
THE RESERVE	<ul style="list-style-type: none"> - Smart Living - Spec พร้อม Features ที่ให้ลูกค้าสร้างความสะดวกสบายให้กับการอยู่อาศัย 	<ul style="list-style-type: none"> - ก่อสร้างแบบ Conventional 	Pricing
			Service 24 Hrs Concierge Service
			Location ในเมือง ทำเลย่านราคาสูง
Brand	Product Leadership	Operation Excellence	Customer Intimacy
CHAPTER	-	<ul style="list-style-type: none"> - ก่อสร้างแบบ Conventional 	Pricing
			Service พื้นที่ส่วนกลางเน้นกิจกรรมตาม Lifestyle ที่ค่อนข้างหลากหลายและครบครัน อยู่ภายในโครงการ และเน้นเรื่องความเป็นส่วนตัวในทำเลเมือง
			Location ในเมือง ,CBD

ตารางที่ 19 (ต่อ) รายละเอียดของจุดแข็ง 3 ด้านของทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบัน

Brand	Product Leadership	Operation Excellence	Customer Intimacy
CHAPTER ONE		<ul style="list-style-type: none"> - ก่อสร้างแบบ Conventional - Budget Condo ควบคุมราคา Spec และงานก่อสร้าง - เน้นเรื่องคุณภาพและ Zero Defect 	Pricing ราคาแข่งขันได้ใน Segment เดียวกัน
			Service
			Location ย่านชุมชน ไม่ไกลจากระบบขนส่งสาธารณะ
Brand	Product Leadership	Operation Excellence	Customer Intimacy
THE PRIVACY	Smart Life ให้ความสำคัญกับ Features พื้นฐาน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้พएका พรีคาสท์ 	Pricing
			Service เน้นความเป็นส่วนตัว ในทำเลใจกลางเมือง และย่านธุรกิจ
			Location ในเมือง แนวรถไฟฟ้าในระยะเดิน
Brand	Product Leadership	Operation Excellence	Customer Intimacy
PLUM CONDO		<ul style="list-style-type: none"> - ใช้พएका พรีคาสท์ - รูปแบบโมดูลาร์ รูปแบบห้องไม่หลากหลาย เพื่อที่สามารถสร้างได้เร็ว ทำซ้ำได้ - Economy of Scale - สามารถทำราคาแข่งขันได้ดี - หลายๆโครงการราคาต่ำกว่า 1 ล้านบาท 	Pricing เข้าร่วมกับโครงการรัฐ, ออส.เพื่อเป็น Affordable House ส่งเสริมที่อยู่อาศัยให้ผู้มีรายได้น้อยให้มีที่อยู่ของตัวเอง
			Service
			Location ย่านชุมชน ไปถึงชานเมือง

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลจากตารางแสดงให้เห็นว่าอาคารชุด 4 แปรนด์ ซึ่งอยู่ในระดับบน ระดับกลางและระดับล่าง คือ Ivy, The Tree, Chapter One และ Plum Condo โดดเด่นในด้าน Operation Excellence คือการให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารต้นทุน โดยที่ Ivy, The Tree และ Plum Condo ใช้พएका พรีคาสท์ ส่วน Chapter One ก่อสร้างแบบ Conventional ซึ่งส่งผลให้ 4 แปรนด์นี้สามารถทำราคาขายได้ดี ส่วน 2 แปรนด์ที่โดดเด่นด้าน Customer Intimacy คือ Chapter One และ The Privacy ที่ให้ความสำคัญกับพื้นที่ส่วนกลางประเภท Lifestyle ที่รองรับกิจกรรมของลูกค้าในแต่ละทำเล รวมถึงการสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นส่วนตัวที่พักอาศัยทำเลใจกลางเมือง เดินทางสะดวกสบายด้วยระบบขนส่งสาธารณะ และ 1 แปรนด์ระดับบนที่สุดของบริษัท พएका เรียวลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือ The Reserve ที่โดดเด่นในด้าน Product Leadership ด้วยการมอบความสะดวกสบายที่เหนือกว่าให้ลูกค้าโดยการใช้นวัตกรรมและ

เทคโนโลยีในองค์ประกอบของห้องพักและพื้นที่ส่วนกลาง สร้างความเป็น Smart Living รวมถึงบริการ Concierge ดูแลตลอด 24 ชม.

5.3 วิเคราะห์ความแตกต่างของ 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบัน

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลลักษณะทางกายภาพและจุดแข็งของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบันของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ลงในตารางที่ 20 เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละแบรนด์และเพื่อให้เห็นถึงความเหมาะสมของการมีอยู่ของทุกแบรนด์ที่มีในปัจจุบัน

ตารางที่ 20 อาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบันของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ISSUES	BRANDS						
	Ivy (S18)	The Tree	The Reserve	Chapter	Chapter One	Privacy	Plum
ทำเล	ย่านเมือง	ระยะรถไฟฟ้า	ย่านธุรกิจ พง	ย่านเมือง	ย่านชุมชน	ใกล้รถไฟฟ้าในเมือง	แหล่งชุมชน
ราคาขายโดยเฉลี่ย (บาทต่อตร.ม.)	180,000	90,000-150,000	200,000	140,000-200,000	90,000-120,000	100,000-130,000	85,000
กลุ่มลูกค้า	ผู้บริหาร เจ้าของธุรกิจ	วัยทำงาน พนักงานบริษัท	เจ้าของธุรกิจ มีฐานะ มี Lifestyle	วัยกลางคน มี Lifestyle	ระดับกลาง วัยทำงาน ครอบครัว	คนทำงานในเมือง	วัยทำงาน เน้นฟังก์ชัน
พื้นที่ส่วนกลาง	หรูหรา ตามมาตรฐาน	เน้นพื้นที่สีเขียว	หรูหรา เน้นเรื่องความสะดวกสบาย	Smart ตาม Lifestyle ของลูกค้า	ค่อนข้างใหญ่และให้มากกว่ามาตรฐาน	ครบครัน ให้ความรู้สึก รีสอร์ท	ตามมาตรฐาน
แนวคิด	สวยหรูหรา ไม่ซับซ้อน	พื้นที่สีเขียวใจกลางเมือง ราคาดี	สวยแพง Tasteful ยูนิตน้อย ส่วนตัวมาก Smart Living	คิดจาก Urban Lifestyle ของลูกค้า, Character ชัด ราคาดี	Character คอนโด ในราคาที่ เป็นมิตร ทำเลย่านชุมชน	สวย ยูนิตน้อย เน้นความเป็นส่วนตัวในทำเลใจกลางเมือง	Budget Condo สร้างเร็ว ทำราคาได้
Value Disciplines	Operation	Operation	Product	Customer	Operation	Customer	Operation

จากข้อมูลของลักษณะทางกายภาพข้างต้น จะเห็นได้ถึงความแตกต่างในแต่ละด้านของอาคารชุดทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบันทั้งในด้านของราคาขาย กลุ่มลูกค้า รวมถึงแนวคิดและจุดแข็งที่ทำให้ทั้ง 7 แปรนด์เป็นเครื่องมือของทางบริษัทเพื่อใช้แข่งขันในตลาดอาคารชุดได้ครอบคลุมทุกระดับ โดยจะเห็นว่า 4 ใน 7 แปรนด์ มีจุดแข็งด้าน Operation Excellence โดยมีราคาขายต่อตารางเมตร ตั้งแต่เฉลี่ย 85,000 บาทต่อตารางเมตร จนถึงเฉลี่ย 180,000 บาทต่อตารางเมตร เป็นอาคารชุดระดับล่าง ระดับกลางจนถึงระดับบน กลุ่มลูกค้ามีตั้งแต่วัยทำงาน รายได้ไม่มาก จนถึงผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจ บนแนวคิดการพัฒนาที่เน้นเฉพาะการใช้งาน ไปจนถึงสามารถเพิ่มมูลค่า โดยการสร้างบรรยากาศพื้นที่สีเขียว รวมถึงการสื่อสารถึงความเฉพาะตัวให้ลูกค้าได้ ซึ่งหมายความว่าทางบริษัทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารต้นทุนเป็นหลักจากการลงทุนในเทคโนโลยีฟริคาสท์และระบบ REM เพื่อควบคุมต้นทุน ซึ่งหมายความว่า การบริหารต้นทุนสามารถใช้ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัยได้ทุกระดับราคา โดยที่ยังคงมีความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย ทั้งนี้อาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบัน เกิดขึ้นมาจากเหตุผลและช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงขอสรุปและกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของทั้ง 7 แปรนด์ไว้ในรูปแบบของ Brand

ข้อมูลจากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นถึงเหตุผลของการกำเนิดและความเหมาะสมของการมีอยู่ของ ทั้ง 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบันที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยทางสถานการณ์เศรษฐกิจและ ตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยในแต่ละปี และเริ่มเห็นถึงการแบ่งเป็นช่วงเวลากับวิธีการพัฒนาโครงการในแต่ละ ช่วง โดยมีปัจจัยภายนอกเป็นตัวแปรหลัก ซึ่งอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์นี้ สามารถตอบสนองกับความต้องการของทุกกลุ่มผู้บริโภค ครอบคลุมทุกระดับของการแบ่งส่วนทางการตลาด ตั้งแต่ราคาไม่สูงไปจนถึง ราคาสูง ทำเลชานเมือง ไปจนถึงทำเลในเมือง ย่านธุรกิจ ย่านชุมชน ส่งผลให้ทางบริษัทมีพื้นฐานลูกค้ากลุ่ม ใหญ่ไปจนถึงลูกค้าที่มีไลฟ์สไตล์ที่ค่อนข้างแตกต่างและเฉพาะตัว



บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษางานวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัยของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยเลือกศึกษา 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน หลังจากที่มีการประกาศปรับภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงการปรับลดจำนวนแบรินด์ในปี.ศ. 2560 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของแต่ละโครงการ รวมถึงการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงการศึกษาลักษณะทางกายภาพของแต่ละแบรินด์ เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดในการพัฒนาแต่ละโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1 Condominium Business Platform ของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทุกส่วนเข้าด้วยกัน คือข้อมูลสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยรายปี ข้อมูลสรุป 7 กลยุทธ์องค์กร และการรับมือของทางบริษัท เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยกระตุ้นด้านสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในแต่ละปีและการกำหนด 7 กลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวของทางบริษัท โดยอธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ และความเคลื่อนไหวของอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์ ซึ่งบริษัทมีกลยุทธ์หลักคือการบริหารต้นทุนให้ต่ำ เพื่อที่จะสามารถกำหนดราคาให้ได้เปรียบคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์รองนั้นจะปรับใช้ตามสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นรายปี ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือตั้งแต่ปี.ศ.2550-2562

ปี.ศ.	กลยุทธ์บริหารต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์กระจายการลงทุน	กลยุทธ์ความแข็งแกร่งองค์กร	กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า	
2550	กลยุทธ์รอง	Sub prime เศรษฐกิจโลกชะลอตัว ส่งผลถึงไทย ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ลดการเปิดโครงการใหม่ แต่การพัฒนาในระบบรถไฟฟ้าของภาครัฐยังทำให้เกิดอุปสงค์อาคารชุดอย่างต่อเนื่อง					
	กลยุทธ์หลัก	<p style="text-align: center;">IVY</p> IVY เป็นตัวใน Middle Segment ทำตลาดอยู่ระหว่าง วิชาภิเกษและสาทร ประกอบด้วยบริษัทที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรเป็น SBU เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการเดินโดยบริษัทในระยะยาว					
2551	กลยุทธ์หลัก	สถานการณ์ไทยยังชะลอตัว แต่อุปสงค์อาคารชุดเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ประกอบกับมาตรการกระตุ้นการอุปโภคบริโภคตามแผนการโดยและจ.จ.ส่งผลให้ราคาอาคารชุดปรับตัวสูงขึ้นด้วย					
	กลยุทธ์รอง	ราคาอาคารชุดสูงขึ้น จึงเริ่มใช้กลยุทธ์บริหารต้นทุนให้ต่ำ เพื่อสามารถทำราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการใช้ พริคาส์ในการก่อสร้างอาคารชุด			เปิดโครงการ IVY ต่อเนื่อง เน้นทำเลดีและสวย เริ่มเป็นที่รู้จัก		
2552	กลยุทธ์หลัก	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว ผู้บริโภคกลับมาเชื่อมั่น การเมืองไทยคลี่คลาย สหกรณ์ทรัพย์ปรับลดราคา ส่งผลให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อมากขึ้น การลงทุนอาคารชุดได้ผลตอบแทนดี ประกอบกับรัฐออกมาตรการ BOI และลดหย่อนภาษีบ้านหลังแรก					
	กลยุทธ์รอง	เปิดตัวแบรินด์ The Tree เป็น Budget Condo ต้นแรก เพื่อตอบมาตรการ BOI (ราคาต่ำกว่าหนึ่งล้านบาท)	กลยุทธ์กระจายการลงทุน				
		เริ่มทำ Boutique Condo ต้นตลาดบนพื้นที่รัชกาลที่ 9 ควบคู่ไปกับ					

ตารางที่ 22 (ต่อ) ข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือตั้งแต่ปีพ.ศ.2550-2562

ปี.ศ.	กลยุทธ์บริหารต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์กระจายการลงทุน	กลยุทธ์ความแข็งแกร่งองค์กร	กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า	
2553	เศรษฐกิจชะงักงันเนื่องจากผลกระทบของภาคเอกชน อัตราดอกเบี้ยต่ำ ปริมาณอุปสงค์อาคารชุดยังเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จากการดำเนินชีวิตในเมืองที่เปลี่ยนไป รัฐออกมาตรการ LTV ไตรมาส 4 จึงมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์						
	CHAPTER ONE						
	เปิดตัวแบรนด์ Chapter One และอื่นๆ ดึงดูดนักลงทุน BOI อย่างต่อเนื่อง						
	กลยุทธ์เร่ง			Character Budget Condo ซึ่ง SBU ที่ดูแลแบรนด์นี้ เริ่มสร้างกลยุทธ์และจุดแข็งในเรื่องของรสนิยม			
2554	เศรษฐกิจอยู่ในโซนชะงักงัน กระแสเงินกู้มีภาคเอกชน โทลงเศรษฐกิจโลกครั้งใหญ่ ส่งผลต่อทั้งภาคการลงทุนและการท่องเที่ยว รวมถึงภาวะ Oversupply						
	PLUM						
	เปิดตัวแบรนด์ Plum คือ Budget Condo จับกลุ่มตลาดล่าง เน้นปริมาณและการทำซ้ำ ทำเลชุมชน						
	กลยุทธ์เร่ง				จากเหตุการณ์น้ำท่วม รับมือโดยการเน็ยออก Backlog กลยุทธ์เร่งโอน และเริ่มศึกษารายละเอียดโครงการ		
2555	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวช้าๆ ตลาดอสังหาริมทรัพย์โลก อุปสงค์มีอย่างต่อเนื่อง ด้านผู้ประกอบการทยอยเปิดโครงการใหม่หลังจากที่โดนเลื่อนจากปัญหาน้ำท่วมในปีที่แล้ว						
	เปิดตัวโครงการใหม่โมเดิร์น แกรนด์ Plum, The Tree (BOI)			เน้นกลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กรเป็นหลัก เช่น พัฒนาหลักสูตรการศึกษา REM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงานก่อสร้าง			
	กลยุทธ์เร่ง						
2556	เศรษฐกิจขยายตัวทั่วโลก อุปสงค์และอุปทานเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะทำเลในเมือง ใกล้รถไฟฟ้า ใกล้สถานศึกษา ราคาปรับสูงขึ้น						
	THE PRIVACY, THE RESERVE						
	ตลาดล่างราคา 1-2 ล้านบาท ยังคงทำกำไรอย่างต่อเนื่อง Chapter One, Plum						
	กลยุทธ์เร่ง	เริ่มขยายการลงทุนในตลาดบนจริงจังมากขึ้น มูลค่าต่ออสังหาริมทรัพย์				เน้นมูลค่ายอดขาย จาก demand ตลาดบน ทำเลในเมืองและย่านธุรกิจ เปิดตัว The Reserve และ The Privacy	
2557	เศรษฐกิจชะงักงัน โดยเฉพาะอยู่ในโซนที่เจอปัญหาค่าเงินผิด ส่วนใหญ่เจอปัญหาการมีอัตราดอกเบี้ยสูง 3 ไตรมาส ผู้ประกอบการเน้นเปิดตัวโครงการขนาดเล็ก						
	ตลาดล่าง เปิดตัวโครงการ Plum ใหม่หลายโครงการ						
	กลยุทธ์เร่ง				เน้นโครงการไม่ใหญ่ กลยุทธ์สร้างเสร็จไว รับเงินจากลูกค้าให้เร็วที่สุด		

ตารางที่ 22 (ต่อ) ข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือตั้งแต่ปีพ.ศ.2550-2562

ปี.ศ.	กลยุทธ์บริหารต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์ความแข็งแกร่งองค์กร	กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า	กลยุทธ์การตลาดออนไลน์	
2558	เศรษฐกิจชะงักงัน แต่ยังมีขยายตัวต่อเนื่อง รวมถึงการลงทุนภาครัฐในโครงสร้างพื้นฐานรองรับเส้นทาง AEC ปัญหาหนี้สินครัวเรือน ทำให้ผู้ประกอบการเน้นทำโครงการตลาดกลาง-บนเพราะคิดว่ามีกำลังซื้อ						
	เปิดตัวตลาดกลาง Plum โดยการใช้พื้นที่พาณิชย์เป็นจุดแข็ง สร้างเสร็จไว						
	กลยุทธ์เร่ง				รายได้ก่อนโอนมาจากตลาดกลาง-บน เริ่มใช้วีธีกรรมเข้ามา มีบทบาทมากขึ้น เน้นคุณภาพสินค้าและ Smart Living		
2559	Brexit ส่งผลให้ทั่วโลกผันผวน แต่ภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยยังขยายตัวดี จากมาตรการกระตุ้นของภาครัฐ และมีนโยบายบ้านประชารัฐ ปีนี้ราคาปรับสูงขึ้นตามต้นทุนที่ดิน						
	ขายรับโอนบ้านประชารัฐ ส่ง Plum เข้าร่วม 1 โครงการ					ที่สืบแพง เน้นขายตลาดบน ราคาสูง เพิ่มมูลค่ายอดขาย	
	กลยุทธ์เร่ง						
2560	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว โทลงเศรษฐกิจจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ แต่ตลาดกลาง-ล่างเจอปัญหาหนี้เสียและยอดโอนต่ำกว่าเป้า จึงเน้นตลาดกลาง-บน ทำเลเมือง ย่านธุรกิจระดับบน แนวรถไฟฟ้า และนวัตกรรม						
	เปิดตัวโครงการ The Tree ใหม่ แต่ปีนี้เริ่มชะลอโครงการตลาดล่าง						
	กลยุทธ์เร่ง	Rebrand จาก 14 เหลือ 7 แบรนด์ใหม่ปัจจุบัน รวมถึงแบ่งรูปแบบธุรกิจเป็นมีพื้นที่มีชื่อเสียงและนวัตกรรม			ตลาดบน ราคาแพงต่อเนื่อง The Reserve ยอดขายดีมาก, The Tree เริ่มเพิ่มขึ้น Range ราคากว้างขึ้น		

ตารางที่ 22 (ต่อ) ข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือตั้งแต่ปีพ.ศ.2550-2562

ปี.ศ.	กลยุทธ์บริหารต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์ความแข็งแรงองค์กร	กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า	กลยุทธ์การตลาดออนไลน์
2561	กลยุทธ์หลัก	เศรษฐกิจโลกขาลงตามวัฏจักรเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น แต่สื่อพร้อมทรัพย์ไทยยังขยายตัวเล็กน้อย ยังคงเน้น ตลาดกลาง-บน และเริ่มหันมาใช้เทคโนโลยีสำเร็จรูปมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการก่อสร้าง				
	กลยุทธ์รอง	Chapter One, Plum และ The Tree ยังคงเปิดตัวต่อเนื่อง แต่ไม่มาก			เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างเสร็จไวขึ้น ยอดโอนมาก รายได้สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	ตลาดกลาง-บน เปิดตัวต่อเนื่องในทำเลธุรกิจระดับบน
2562	กลยุทธ์หลัก	เศรษฐกิจค่อยๆฟื้นตัว ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยชะลอตัว ค่าเงินบาทแข็ง รวมถึงมาตรการ LTV และปัญหาโครงสร้าง ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์และอุปทานลดน้อยลง				
	กลยุทธ์รอง	บริหารต้นทุนเท่าเดิม แต่ Product มีความพรีเมียมมากขึ้น	เป็นคุณภาพ นวัตกรรม สร้างบรรยากาศของความเป็น Smart Living	เร่งสร้างรายได้จากการโอนกรรมสิทธิ์ โครงการที่สร้างเสร็จแล้ว และเร่งสร้างโครงการให้เสร็จไวขึ้นก่อนจะเจอ LTV ช่วงไตรมาส 4	เปิดตัว Chapter 3 โครงการต่อเนื่องกัน ตลาดกลาง ดิจิทัลจากความต้องการและไลฟ์สไตล์ลูกค้า	ยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารช่องทางออนไลน์มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

และจากข้อมูลสรุป 7 กลยุทธ์องค์กรจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในบทที่ 4 ผู้วิจัยสามารถเชื่อมโยงไปสู่การนำมาปรับใช้กับอาคารชุดทั้ง 7 แปรนด์ที่มีในปัจจุบัน โดยอาศัยปัจจัยภายนอกเรื่องสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยรายปีเป็นตัวแปรหลัก และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทีมงานที่พัฒนาโครงการ ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก

กลยุทธ์การบริหารต้นทุน : Ivy, The Tree, Chapter One, The Privacy และ Plum Condo

Ivy เป็นอาคารชุดระดับบนที่ราคาสามารถแข่งขันได้ดี บริหารต้นทุนโดยใช้พุกษา พรีคาสท์ ช่วยลดต้นทุนค่าก่อสร้างไปได้มาก โดยที่มืองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับอาคารชุดระดับบนที่ครบครัน มีความสวยงาม หรุกรชาติเข้าใจได้ง่าย รวมถึงสามารถสื่อสารความเป็นตัวตนได้ดี

The Tree เป็นอาคารชุดระดับกลาง บริหารต้นทุนโดยใช้พุกษา พรีคาสท์ ซึ่งช่วยลดต้นทุนค่าก่อสร้างได้มาก และมีช่วงราคาที่ค่อนข้างกว้าง สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับกลางและระดับบนช่วงเริ่มต้น ภายใต้แบรนด์เดิม

Chapter One เป็นอาคารชุดระดับกลาง ใช้ระบบก่อสร้างแบบ Conventional บริหารต้นทุนโดยหลักการ Economy of Scale ใช้วิธีการต่อรองกับคู่ค้าด้วยจำนวนหน่วยที่ค่อนข้างมาก ส่งผลให้สามารถทำราคาขายได้ดีไม่แพ้คู่แข่ง

The Privacy เป็นอาคารชุดระดับกลางถึงบน ใช้ Prukha Precast ช่วยลดต้นทุนค่าก่อสร้างได้มาก

Plum Condo เป็นอาคารชุดระดับล่าง ที่บริหารต้นทุนโดยใช้ Prukha Precast ช่วยลดต้นทุนค่าก่อสร้างได้มาก ทั้งยังเป็นอาคารสูงไม่เกิน 8 ชั้น ใช้เวลาก่อสร้างพร้อมโอนกรรมสิทธิ์ภายใน 1 ปี และใช้วิธีการต่อรองกับคู่ค้าด้วยจำนวนหน่วยที่ค่อนข้างมาก ทำให้สามารถทำราคาแข่งขันได้ดีมาก

กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า : The Reserve, Chapter และ The Privacy

The Reserve อาคารชุดระดับบนที่สุดของบริษัท ความสามารถในการแข่งขันคือการสร้างความแตกต่าง โดยการให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์ สื่อสารถึงความหรูหราที่มีรสนิยม รวมถึงองค์ประกอบที่สร้างความเป็น Smart Living ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมและการบริการที่อำนวยความสะดวกและสร้างความปลอดภัยที่มากกว่าให้กับลูกบ้าน

Chapter อาคารชุดระดับกลางถึงบน เป็นแบรนด์ที่พัฒนามาจากความต้องการและไลฟ์สไตล์ของลูกบ้าน ดังนั้นลักษณะทางกายภาพ ทั้งการวางผังห้องชุด หรือพื้นที่ส่วนกลางในโครงการล้วนสื่อสารถึงคุณค่าที่เฉพาะตัว ตอบโจทย์กับกิจกรรมของลูกบ้าน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในการทำเลแต่ละย่าน

The Privacy อาคารชุดระดับกลางถึงบน เป็นแบรนด์ที่เลือกพัฒนาในทำเลใกล้ระบบขนส่งสาธารณะระบบรางมากที่สุดของทั้ง 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน มีแนวคิดการพัฒนาคือการสร้างความสงบ ความเป็นส่วนตัว ท่ามกลางความเป็นเมือง ไม่ว่าจะเป็วิธีกรเพิ่มพื้นที่สีเขียวเพื่อโอบล้อมพื้นที่พักอาศัย หรือพัฒนาโครงการขนาดเล็ก จำนวนห้องพักไม่มาก เพื่อให้รู้สึกถึงความไม่แออัดของลูกบ้าน

กลยุทธ์เชิงแก้ไข

กลยุทธ์กระจายการลงทุน : The Reserve, Chapter, Chapter One และ The Privacy

The Reserve เกิดขึ้นในปีพ.ศ.2556 จากความต้องการอาคารชุดระดับบน เริ่มเป็นที่นิยมอย่างต่อเนื่อง ในทำเลเมืองและย่านธุรกิจราคาแพง ทางบริษัทจึงตัดสินใจพัฒนาแบรนด์ The Reserve เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ำตลาดบน

Chapter เป็นแบรนด์ล่าสุดที่เกิดขึ้นในปีพ.ศ.2562 เพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่างอาคารชุดระดับกลางถึงระดับบน ซึ่งถือว่าเป็นฐานลูกค้าขนาดใหญ่ที่มีความต้องการที่หลากหลาย รวมถึงการให้ความสำคัญกับเรื่องของไลฟ์สไตล์ในปัจจุบัน จึงถือว่าเป็นแบรนด์ที่พัฒนาจากความต้องการและไลฟ์สไตล์ของลูกค้าโดยแท้จริง

Chapter One เกิดขึ้นในปีพ.ศ.2553 เพื่อตอบรับนโยบาย BOI ของทางภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของแบรนด์นี้คือ ความเป็น Character Condo ที่แตกต่างไปตามลักษณะของทำเลและความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละย่านชุมชน โดยทีมงานที่พัฒนาแบรนด์นี้เริ่มสร้างจุดแข็งในเรื่องของรสนิยมและไลฟ์สไตล์ของลูกค้า

The Privacy เกิดขึ้นในปีพ.ศ.2556 จากความต้องการอาคารชุดระดับบน ในทำเลเมือง ย่านธุรกิจ ใกล้ระบบขนส่งสาธารณะระบบราง โดยต้องการพัฒนาโครงการให้มีความเป็นส่วนตัวท่ามกลางทำเลในเมือง

กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ : The Tree และ Plum Condo

The Tree เปิดการจองห้องพักแบบออนไลน์ (Online Booking) โครงการแรกที่ The Tree ดินแดง-ราชปรารภ ตอบโจทย์ลูกค้ารุ่นใหม่ที่ชอบการทำธุรกรรมออนไลน์

Plum Condo เปิดการจองห้องพักแบบออนไลน์ (Online Booking) โครงการ Plum Rangsit Alive

ซึ่งปัจจุบันทั้ง 7 แบรินด์ เน้นทำการตลาดแบบออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากสามารถสื่อสารได้ตรงจุดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าหลายระดับได้ง่ายขึ้น

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ : The Reserve และ Chapter

The Reserve เนื่องจากเป็นแบรินด์ที่มีราคาสูง จับกลุ่มลูกค้ามีฐานะและมีรสนิยม จึงต้องพัฒนาโครงการโดยมีรายละเอียดและองค์ประกอบของพื้นที่ใช้สอย สิ่งอำนวยความสะดวก บริการเสริม รวมถึงการสร้างบรรยากาศภายในโครงการที่ละเอียดอ่อนกว่าแบรินด์อื่นอย่างเห็นได้ชัด

Chapter เป็นแบรินด์ที่พัฒนามาจากความต้องการและไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในแต่ละทำเล ทำให้ลักษณะทางกายภาพและพื้นที่ส่วนกลางมีความโดดเด่น และกลายเป็นจุดขายของโครงการ

กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้ : Plum Condo

Plum Condo อาคารชุดระดับล่าง เป็นอาคารสูงไม่เกิน 8 ชั้นที่ใช้พุกษา พรีคาสท์ สามารถสร้างเสร็จพร้อมโอนกรรมสิทธิ์ได้ภายในเวลา 10 เดือน โดยลักษณะโครงการที่ไม่ซับซ้อน เน้นการทำซ้ำ ราคาไม่สูง จึงเป็นแบรินด์ที่สามารถเร่งกระแสเงินสดจากลูกค้าได้ดี

กลยุทธ์เชิงรับ

กลยุทธ์การสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร : Ivy และการแบ่งเป็นกลุ่มธุรกิจแวลูและกลุ่มธุรกิจพรีเมียม

Ivy เป็นแบรินด์อาคารชุดกลุ่มแรกของทางบริษัท เดิมทีเป็นอาคารชุดระดับกลาง และได้ทำการปรับภาพลักษณ์ใหม่พร้อมกับการปรับภาพลักษณ์ขององค์กร กลายมาเป็นอาคารชุดระดับบน ที่จับกลุ่มลูกค้าฐานใหญ่ ซึ่งถูกพัฒนาจากทีมฝั่งธุรกิจแวลู

การแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นกลุ่มธุรกิจแวลูและกลุ่มธุรกิจพรีเมียม ด้วยแนวความคิด วิธีการพัฒนา และกลุ่มลูกค้าที่ต่างกัน ทำให้บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอาคารชุดที่สามารถแข่งขันในตลาดที่หลากหลายและครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้าได้

สรุปผลความสัมพันธ์ของข้อมูลทั้ง 3 ด้าน คือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์รายปี กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ สามารถแบ่งเป็น 3 ช่วงระยะเวลา ดังนี้

ช่วงที่ 1 (พ.ศ.2550-2553)

เริ่มพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัย โดยเริ่มจากแบรินด์ราคาต่ำถึงกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย BOI ของรัฐบาล เน้นกลยุทธ์หลักคือการบริหารต้นทุนให้ต่ำและกระจายการลงทุน
แบรินด์ : IVY, The Tree และ Chapter One

ช่วงที่ 2 (พ.ศ.2554-2557)

เศรษฐกิจชะลอตัว เกิดภาวะสินค้าล้นตลาด เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่และปัญหาการเมือง จึงเริ่มมีรูปแบบการพัฒนาที่น่าสนใจขึ้นเพื่อป้องกันน้ำท่วม เน้นกลยุทธ์สร้างเสร็จไว เร่งการรับรู้รายได้ รวมถึงการสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร

แบรนด์ : Plum Condo, The Privacy และ The Reserve

ช่วงที่ 3 (พ.ศ.2558-2562)



เศรษฐกิจฟื้นตัว ตลาดบนเริ่มเป็นที่ต้องการ เริ่มมีการแข่งขันด้านนวัตกรรม มิกซ์ยูส รวมถึงเรื่องการตลาดแบบดิจิทัล ทำให้เกิดแบรนด์ที่ให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์ลูกค้ามากขึ้น ให้ความสำคัญกับพื้นที่ส่วนกลาง ในโครงการที่สามารถรองรับกิจกรรมที่หลากหลายของลูกค้า กลยุทธ์เน้นมูลค่ายอดขาย กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การตลาดแบบออนไลน์

แบรนด์ : Chapter ส่วนแบรนด์ IVY มีการ Rebrand และปรับตำแหน่งทางการตลาด ให้อำนาจสูงขึ้นมาก กลุ่มลูกค้าตลาดบน มีฐานะ รองรับฐานลูกค้ากลุ่มใหญ่

6.1 Condominium Business Platform ของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยรวบรวมอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน แสดงในรูปแบบของ Condominium Business Platform ของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเป็นปัจจัยทางด้านราคาและทำเล ตามตารางที่ 23

ตารางที่ 23 Condominium Business Platform ของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

Price/Unit (MB)	Location			
	SUBURBAN	CONNECTING	IN TOWN	CBD (Near BTS/MRT/Density Area)
10 MB UP				 THE RESERVE 200k THB /sq.m. Up
7-10 MB				180k THB /sq.m.
5-7 MB			CHAPTER 140-200k THB /sq.m.	THE PRIVACY 100-130k THB /sq.m.
4 MB		THE TREE 90-150k THB /sq.m.	CHAPTER ONE 90-120k THB /sq.m.	
3 MB				
Less than 2 MB	85k THB /sq.m.			

ข้อมูลจากตารางที่ 23 จะเห็นถึงความใกล้เคียงกันของแบรนด์ The Tree - Chapter One และแบรนด์ Ivy – The Reserve ผู้วิจัยจึงสรุปความแตกต่างไว้ ดังนี้

The Tree – Chapter One อาคารชุดระดับกลาง ราคาขายอยู่ที่ 90,000-150,000 บาทต่อตารางเมตร

The Tree พัฒนาโดยฝั่งธุรกิจแวลู ดังนั้นกลุ่มลูกค้าจึงเป็นฐานใหญ่ในตลาด ฐานะปานกลาง ความต้องการไม่ซับซ้อน ราคาขายอยู่ที่ 90,000-150,000 บาทต่อตารางเมตร

Chapter One พัฒนาโดยฝั่งธุรกิจพรีเมียม กลุ่มลูกค้าฐานะปานกลางที่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์ ทำให้แบรนด์ Chapter One ถูกพัฒนาเป็น Character Condo ที่มีความแตกต่างไปตามลักษณะของชุมชน ราคาขายอยู่ที่ 90,000-120,000 บาทต่อตารางเมตร

Ivy – The Reserve อาคารชุดระดับบน ราคาขายอยู่ที่ 180,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้นไป

Ivy พัฒนาโดยฝั่งธุรกิจแวลู กลุ่มลูกค้ารายได้สูง สื่อสารถึงความสวยงาม หรูหราแบบที่ไม่ซับซ้อน ราคาขายอยู่ที่ 180,000 บาทต่อตารางเมตรโดยเฉลี่ย

The Reserve พัฒนาโดยฝั่งธุรกิจพรีเมียม กลุ่มลูกค้ารายได้สูงที่ให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์และรสนิยม ราคาขายเริ่มต้นที่ 200,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้นไป

สรุปผลการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยของทางบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2550-2562 ซึ่งจะเห็นได้ว่าวิถีคิดและการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานในแต่ละปีของทางบริษัทสอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไทย บริษัทวางกลยุทธ์ตอบรับกับสภาพเศรษฐกิจได้อย่างแม่นยำ รวมถึงการขานรับนโยบายของทางภาครัฐ การแก้ไขสถานการณ์ในช่วงที่เกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจในหลายๆที่ผ่านมา และแม้ว่าอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรนด์นี้จะอยู่ภายใต้บริษัทเดียวกัน แต่ด้วยความแตกต่างและจุดแข็งของแต่ละแบรนด์ที่ต่างกัน คือกลยุทธ์ที่สำคัญในการแข่งขันในตลาดของทางบริษัท กล่าวคือ บริษัทต้องการขยายพอร์ตให้เติบโตในแต่ละปี โดยอาศัยความยืดหยุ่นของทั้ง 7 แบรนด์ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า ทุกระดับราคา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน ประกอบกับความแข็งแกร่งของกลยุทธ์ระดับองค์กรในเรื่องของการทำต้นทุนให้ต่ำ เพื่อให้ได้มาซึ่งราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่งและความสามารถในการแข่งขันที่ดีในตลาดอาคารชุด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ช่วงระยะเวลา คือ ช่วงที่ 1 (พ.ศ.2550-2553) เริ่มพัฒนาโครงการอาคารชุด โดยเริ่มจากแบรนด์ราคาต่ำถึงกลาง สอดคล้องกับนโยบาย BOI ของรัฐบาล เน้นกลยุทธ์หลักคือการบริหารต้นทุนให้ต่ำและกระจายการลงทุน ช่วงที่ 2 (พ.ศ.2554-2557) เศรษฐกิจจะชะลอตัว เกิดภาวะสินค้าล้นตลาด เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่และปัญหาการเมือง จึงเริ่มมีรูปแบบการพัฒนาที่น่าสนใจขึ้นเพื่อป้องกันน้ำท่วม เน้นกลยุทธ์สร้างเสร็จไว เร่งการรับรู้รายได้ รวมถึงการสร้างการแข่งขันภายในองค์กร และช่วงที่ 3 (พ.ศ.2558-2562) เศรษฐกิจฟื้นตัว ตลาดบนเริ่มเป็นที่ต้องการ เริ่มมีการแข่งขันด้านนวัตกรรม

มิกซ์ยูส รวมถึงเรื่องการตลาดแบบดิจิทัล ทำให้เกิดแบรนด์ที่ให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์ลูกค้ามากขึ้น กลยุทธ์เน้นมูลค่ายอดขาย กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และการตลาดแบบออนไลน์ และสำหรับปีพ.ศ 2563 คาดว่า ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงจากการผันผวนของเศรษฐกิจและการเงินจากสหรัฐอเมริกาและจีน รวมถึงโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวโดยตรงซึ่งทั้งหมดนี้ หากมองย้อนกลับไปในอดีตที่ผ่านมา ปัจจัยสนับสนุนจากการลงทุนและมาตรการจากภาครัฐถือเป็นตัวช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ และช่วยบรรเทาความตึงเครียดเหล่านี้ให้ลดลงได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

- 1) จากกรณีศึกษา ผู้ประกอบการที่พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่จะประสบความสำเร็จ ควรปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์
- 2) ผู้ประกอบการควรกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถส่งต่อมาถึงการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดและทีมงานสามารถยึดถือมาปฏิบัติในการทำงานหรือพัฒนาโครงการได้จริง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะต่องานวิจัยในอนาคต

- 1) ช่วงปลายปีพ.ศ 2562 มีเรื่องของโรคระบาดที่ยาวนานมาจนถึงปีพ.ศ. 2563 ซึ่งมีผลกระทบถึงภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยว ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอาคารชุดพักอาศัยที่เข้าสู่ภาวะสินค้าล้นตลาดติดต่อกันมาหลายปี จะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด และในแง่ของผู้ประกอบการ ติความเรื่องนี้ไปในทางใดหรือมีแนวโน้มในการรับมือกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร
- 2) งานวิจัยนี้ เป็นผลการศึกษาและวิเคราะห์วิธีการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เพียงบริษัทเดียวเท่านั้น ซึ่งผู้ประกอบการบริษัทอื่นมีวิธีคิดที่แตกต่างและน่าสนใจ ที่ควรต้องศึกษาเช่นเดียวกัน

ภาคผนวก ก

ตารางรวบรวมข้อมูล 7 แบรินด์จากรายงานประจำปี

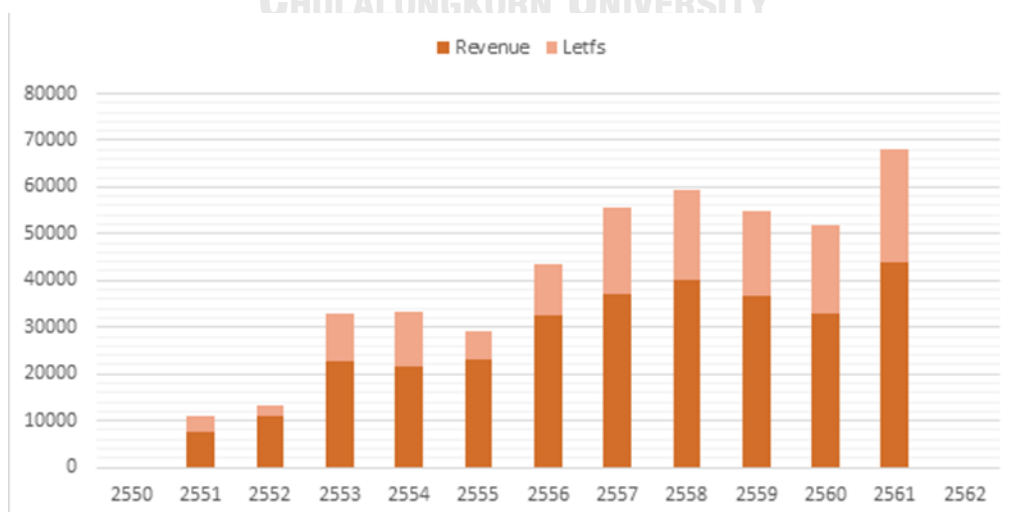
ตัวอักษรสีแดง = แบรินด์อาคารชุดที่มีในปัจจุบัน

	City Ville, Ivy, The Seed
2550	<p>ปีแรกที่เริ่มทำอาคารชุดพักอาศัย เนื่องจากมี Demand จากระบบขนส่งมวลชนสาธารณะ ระบบรางหรือโครงการรถไฟฟ้า ถือเป็น การปรับโครงสร้างธุรกิจ โดยเริ่มจาก 3 Brands คือ IVY ,City Ville และ The Seed จำนวนทั้งหมด 5 โครงการ</p> <p>*City ville ชื่อดีกมา ทำให้สามารถมียอดโอนได้ภายในปี</p> <p>ปรับโครงสร้างองค์กรเป็น SBU เป็นกลยุทธ์ในการเติบโตในระยะยาว</p>
2551	<p>เริ่มเข้าสู่ตลาดอาคารชุดเต็มตัว ขายเพิ่มอีก 6 โครงการ ภายใต้ 3 Brands ที่มียอดขายเพิ่มอย่างเห็นได้ชัด จาก 17 ล้านบาท เป็น 539 ล้านบาท รวมถึงการก่อตั้งโรงงาน Precast แห่งที่ 3 สำหรับผลิตแผ่นคสล. แบบพิเศษ</p>
	Ivy, The Seed, The Tree, Be You Condo
2552	<p>เริ่มทำ Boutique Condo และเริ่มมองตลาดบนมากขึ้น The Seed มีการปรับภาพลักษณ์แบรินด์ จับกลุ่มลูกค้าตลาดบนมากขึ้น รวมถึงรับรู้นโยบาย BOI จากภาครัฐ ที่ผลักดันให้ประชาชนมีที่พักอาศัยโดยส่งเสริมที่พักอาศัยราคาต่ำล้าน ปีนี้จึงเพิ่มมา 2 Brands คือ The Tree และ Be you Condo เน้น Budget Condo ตอบสนองนโยบาย BOI</p>
	Ivy, The Seed, The Tree, Be You Condo, Condolette, Fuse, Urbano, Chapter One
2553	<p>ดำเนินการตามนโยบาย BOI ของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจเพิ่มแบรินด์ใหม่ 4 แบรินด์ คือ Chapter One - ตามนโยบาย BOI จับกลุ่ม budget จำนวนยูนิตค่อนข้างมาก</p> <p>Fuse - ตามนโยบาย BOI ,budget จำนวนยูนิตค่อนข้างมาก</p> <p>Condolette - ทำเลใจกลางเมือง ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน จับกลุ่มแพงขึ้นมาหน่อย</p> <p>Urbano - เน้นทำเลแนวรถไฟฟ้า มีทั้งในเมืองและออกไปไกลอีกหน่อย แต่ยังอยู่ใกล้รถไฟฟ้า ราคาดี</p> <p>*ปีนี้เป็นปีที่ PSH มียอดขายสูงที่สุด ทั้งจากแนวราบและแนวสูง และต่อเนื่องไปในปีถัดๆไป</p> <p>มีการ Rebrand ปรับโลโก้บริษัท , ประกอบกิจการร่วมค้ากับ SOHAM (India) และ HDC (Maldiva)</p> <p>เพิ่มโรงงาน Precast อีก 2 แห่ง ผลิต Facade เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด รวมทั้งหมดเป็น 5 แห่ง</p>

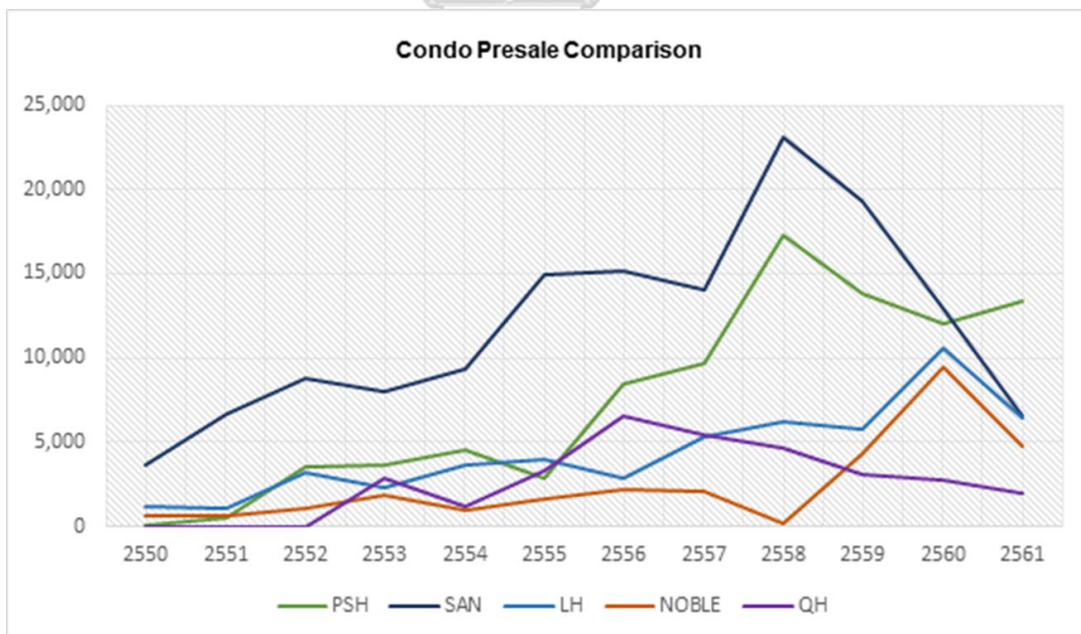
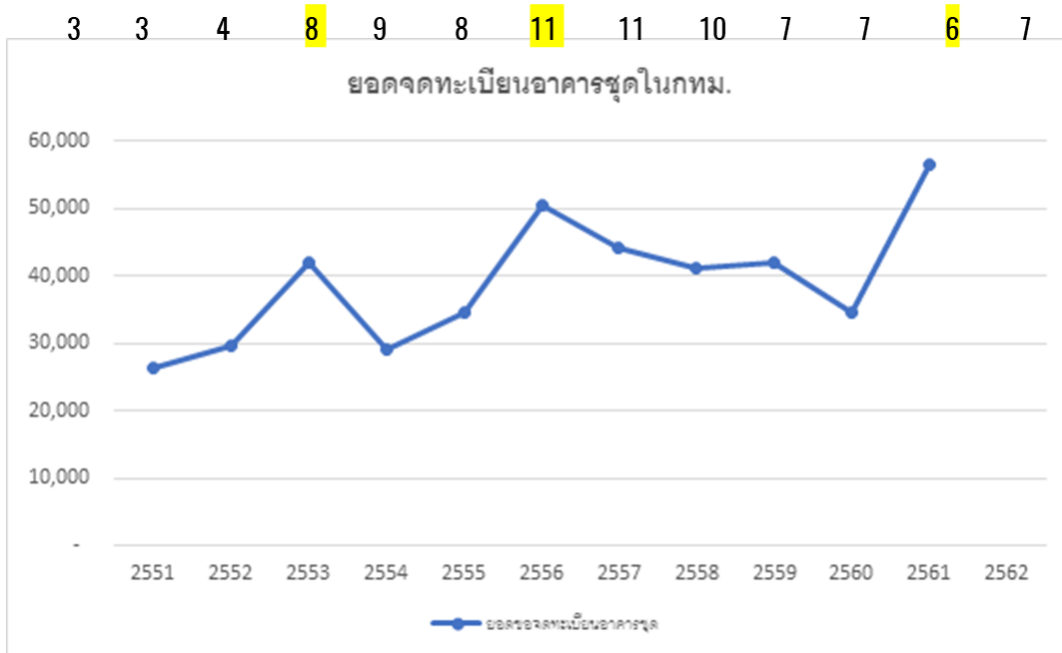
	<p>Ivy, The Seed, The Tree, Be You Condo, Condolette, Fuse, Urbano, Chapter One, Plum Condo</p>
2554	<p>ยังคงดำเนินการตาม BOI จึงเกิด PLUM จับกลุ่มตลาดล่าง เน้นปริมาณ ทำซ้ำได้ ทำเลตามแหล่งชุมชน *วิกฤติน้ำท่วม เกิดการยกเลิกยอดจองและโอน เศรษฐกิจชะลอตัว สาเหตุหลักจาก Over Supply และรัฐบาลเข้มงวดการปล่อยกู้ ปีนี้จึงเน้นยอด Backlog เป็นหลัก เริ่มขยายตัวเปิดโครงการต่างจังหวัด เฉพาะแนวราบ</p>
	<p>Ivy, The Seed, The Tree, Condolette, Fuse, Urbano, Chapter One, Plum Condo</p>
2555	<p>จากวิกฤติน้ำท่วมปี 54 ปีนี้จึงเกิดการพัฒนารายละเอียดในโครงการเพื่อป้องกันน้ำท่วม เริ่มใช้หลักการ พกษา REM เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง</p>
	<p>Ivy, The Seed, The Tree, Condolette, Fuse, Urbano, Chapter One, Plum Condo, The Reserve, The Editor, The Privacy</p>
2556	<p>เพิ่มแบรนด์ใหม่อีก 3 แบรนด์ เน้นตลาดกลางถึงบน The Reserve - ตลาด super luxury แพงที่สุดของพกษา The Editor - จับกลุ่มในเมือง ดิโตรอไฟฟ้า ราคาค่อนข้างสูง The Privacy - ทำเลในเมืองหรือใกล้รถไฟฟ้า จับกลุ่มตลาดกลาง วัยทำงาน เน้น smart product ใหม่ๆ ประกาศวิสัยทัศน์ที่จะก้าวเป็นแบรนด์อันดับ 1 พัฒนาห้องน้ำสำเร็จรูป (ติดตั้งปี 57) ใช้กับอาคารชุด พัฒนาอาคารชุด 8 ชั้น เป็นระบบ Fully Precast รวมถึงการเปิดโรงงาน Precast อีก 2 แห่ง เป็นระบบ Fully Automated และผลักดันการใช้ BIM ในงานก่อสร้าง</p>
2557	<p>เน้นสร้างเสร็จเร็ว จึงเปิดโครงการ Plum Condo หลายแห่ง ,ติดตั้งห้องน้ำสำเร็จรูปที่โครงการ Plum บางใหญ่และพระราม 2 และปีนี้มึเหตุการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจชะลอตัวมาก เพิ่งมาฟื้นตัวช่วงปลาย Q3</p>
	<p>The Seed, The Tree, Condolette, Fuse, Urbano, Chapter One, Plum Condo, The Reserve, The Editor, The Privacy</p>
2558	<p>เริ่มใช้สโลแกน Create Value ให้ความสำคัญกับการคิดนวัตกรรมสร้างสรรค์ Create innovation ปีนี้มียอดจองคอนโดมากที่สุด รัฐบาลออกนโยบายเพื่อกระตุ้นยอดขาย โดยลดค่าจดโอนกรรมสิทธิ์เหลือเพียง 0.01%</p>

	The Tree, Fuse, Urbano, Chapter One, Plum Condo, The Reserve, The Privacy
2559	ปีนี้เน้นตลาดบน ราคาแพง มีปัญหาหนี้ครัวเรือน ขานรับนโยบายรัฐบาล โดยนำบ้านและอาคารชุดเข้าร่วมโครงการบ้านประชารัฐ
2560	REBRAND แนวคิด Living Inspired ,Focus ตลาดบนและกลาง ใช้กลยุทธ์ Pruksa 4.0 Smart Product, Marketing, Home Application and Construction บันทึกข้อตกลงกับ CP ALL ให้มี 7-11 ในทุกโครงการของทางฝั่งธุรกิจ Value รวมถึง Pruksa Family Privilage สิทธิส่วนลดกับร้านค้าที่ร่วมรายการ
	Ivy, The Tree, Chapter One, Plum Condo, The Reserve, The Privacy
2561	ประกาศปรับลด Brands ทั้งแนวราบและแนวสูง สำหรับอาคารชุด จากทั้งหมด 14 เหลือ 6 Brands แบนด์โอเดีย พกษา ใส่ใจทั้งชีวิต ,กลยุทธ์การตลาดการเข้าถึงลูกค้าแบบ Online มากขึ้น รวมถึง Online Booking ในโครงการ The Tree ดินแดง-ราชปรารภ ปีนี้โอนได้มาก ยอดรายได้จึงพุ่งสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
	Ivy, The Tree, Chapter One, Plum Condo, The Reserve, The Privacy, Chapter
2562	อาคารชุดรวมทั้งหมด 7 Brands พร้อมทั้งดึง IVY กลับมา รวมถึงฝั่งธุรกิจ Premium เปิดตัวแบนด์โอเดียใหม่ CHAPTER จับตลาด Hi-end ทำเล CBD ขายความเป็น Urban Lifestyle ส่วนสถานการณ์ตลาดชะลอตัว เปิดโครงการใหม่บ่อย เน้นคุณภาพ นวัตกรรม Digital Marketing เทคโนโลยีต่างๆ เปิดธุรกิจใหม่คือ รพ.วิมุติ

กราฟแสดงยอดรายได้และยอดคงเหลือ ระหว่างปีพ.ศ 2550-2562 ของบริษัทพกษา เรียลเอสเตท จำกัด(มหาชน)



กราฟแสดงยอดจดทะเบียนอาคารชุดในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ระหว่างปีพ.ศ 2550-2562 เทียบกับจำนวนแบรนด์อาคารชุดในแต่ละปีของบริษัทพัฒนา เร็ลเอสเตท จำกัด(มหาชน)



บรรณานุกรม

- DDproperty. (2561). วิเคราะห์ตลาดคอนโดมิเนียมปี62 'ทางตัน' หรือ 'ทางรอด' อสังหาไทย. Retrieved from <https://www.ddproperty.com/ข่าวอสังหาริมทรัพย์/บทความ/177271/วิเคราะห์ตลาดคอนโดมิเนียมปี62>
- Michael Treacy and Fred Wiersema. (1997). *Discipline of Market Leaders*: Addison-Wesley.
- Passarin T. (2562). Chapter เจริญนคร – ริเวอร์ไซด์ คอนโด High Rise ริมแม่น้ำเจ้าพระยา บนถนนเจริญนคร จาก พกษา. Retrieved from <https://thinkofliving.com/คอนโด/chapter-เจริญนคร-ริเวอร์ไซด์-คอนโด-high-rise-ริมแม่น้ำเจ้าพระยา-บนถนนเจริญนคร-จาก-พกษา-preview-557594-รีวิวโครงการ/>
- Pintuma Pattanasirimongkol. (2562). The Tree พัฒนาการ – เอกมัย คอนโด High Rise สูง 29 ชั้น บนถนนพัฒนาการ ใกล้ Airport Rail Link รวมค่าแห่ง 300 ม. จากพกษา. Retrieved from <https://thinkofliving.com/คอนโด/The-Tree-พัฒนาการ-เอกมัย-คอนโด-High-Rise-สูง-29-ชั้น-บนถนนพัฒนาการ-ใกล้-Airport-Rail-Link-รวมค่าแห่ง-300-ม-จากพกษา-รีวิวฉบับที่-1935-583922-รีวิวโครงการ/>
- Pitchayut Wangsukit. (2019). TOWS Matrix กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร. Retrieved from <https://www.tereb.in.th/erp/tows-matrix/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Thaiwinner. (2019). STP คืออะไร? วิเคราะห์+ประโยชน์+ตัวอย่าง [STP Marketing]. Retrieved from <https://thaiwinner.com/stp-analysis/>
- Thawit Kritsanapanna. (2561). The Privacy จตุจักร คอนโด High Rise ติดถนนวิภาวดีรังสิต ห่างจาก MRT พหลโยธิน 500 ม. จากพกษา. Retrieved from <https://thinkofliving.com/คอนโด/the-privacy-จตุจักร-คอนโด-high-rise-ติดถนนวิภาวดีรังสิต-ห่างจาก-mrt-พหลโยธิน-500-ม-จาก-พกษา-รีวิวฉบับที่-1755-527956-รีวิวโครงการ/>
- Thawit Kritsanapanna. (2562). รีวิวดีกเสิร์จ CHAPTER ONE ECO รัชดา-ห้วยขวาง คอนโด High Rise 8 อาคาร บนถนนประชาอุทิศ จาก พกษา. Retrieved from <https://thinkofliving.com/คอนโด/รีวิวดีกเสิร์จ-chapter-one-eco-รัชดา-ห้วยขวาง-คอนโด-high-rise-8-อาคาร-บนถนนประชาอุทิศ-จาก-พกษา-รีวิวฉบับที่-1818-543877-รีวิวโครงการ/>
- Yada S. (2561). The Reserve สุขุมวิท 61 คอนโด Low Rise พร้อมพื้นที่ส่วนกลางร่วม 1 ไร่ ในซอยสุขุมวิท 61 จากพกษา. Retrieved from <https://thinkofliving.com/article/the-reserve-สุขุมวิท->

61-คอนโด-low-rise-พร้อมพื้นที่สันทนาการร่วม-1-ไร่-ในซอยสุขุมวิท-61-จากพุกษา-รีวิฉบับที่-1515-451860-รีวิโครงการ/

โสภณ พรโชคชัย. (2559). การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.

บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด(มหาชน). (2558). ประวัติบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด(มหาชน).

Retrieved from <https://www.pruksa.com/about-us/company-history>ประวัติบริษัท

ผู้จัดการออนไลน์. (2561). ส่องแนวโน้มตลาดคอนโดมิเนียมปี61. Retrieved from

<https://www.bltbangkok.com/Primeproperty/ส่องแนวโน้มตลาดคอนโดมิเนียมปี61>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). ส่วนประสมทางการตลาด.

สารัตถะ อริยประภัสสร. (2554). พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์ทางการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจผลิตและจำหน่าย.

สุภาสินี ตันติศรีสุข. (2545). เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม และทฤษฎีองค์กรอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พรรณรัตน์ หารารักษ์
วัน เดือน ปี เกิด	19 กุมภาพันธ์ 2533
สถานที่เกิด	ภูเก็ต
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่อยู่ปัจจุบัน	129/600 หมู่บ้านเพอร์เฟคเพลส อ.เมือง นนทบุรี 11000
ผลงานตีพิมพ์	สารศาสตร์ฉบับที่ 4/2563. กลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยกับ สถานการณ์เศรษฐกิจไทย กรณีศึกษา บริษัท พฤษภา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY