

กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาด  
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วง พ.ศ. 2563



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ADAPTATION STRATEGIES FOR THE BUSINESS IMPACT OF COVID-19 ON SET-  
REGISTERED REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES IN 2020



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 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย ในช่วง พ.ศ. 2563
โดย	นายภุชงค์ สิริพิพัฒน์กุล
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

---

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจิติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร)

ภุขงค์ สติรพิพัฒนกุล : กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วง พ.ศ. 2563. ( ADAPTATION STRATEGIES FOR THE BUSINESS IMPACT OF COVID-19 ON SET- REGISTERED REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES IN 2020) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุษรา โทวาทอง

สถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ช่วงปี พ.ศ. 2563 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งงานวิจัยนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากบริษัทพัฒนาอสังหาฯ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 28 บริษัท แบ่งเป็น 3 ขนาด ตามสินทรัพย์รวม ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เก็บข้อมูลจากข่าวสารการปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาฯ ทุกบริษัท และบทสัมภาษณ์เชิงลึกจากบริษัทฯ กรณีศึกษา แต่ละขนาด จำนวน 3 บริษัท โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการคัดแยกข้อความสำคัญเชิงการปรับตัวในเนื้อหาข่าว และวิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็นของผลกระทบที่ได้รับ การเลือกใช้และลักษณะของกลยุทธ์การปรับตัว รวมไปถึงผลจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัว เพื่อนำไปสู่ข้อสรุป

ผลการศึกษาพบว่า 1) การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยปรับตัวลดลง โดยมาตรการล็อกดาวน์ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว ผู้บริโภคเกิดความกังวลและความไม่มั่นคงทางรายได้ มีการควบคุมค่าใช้จ่าย และเกิดภาวะการหดตัวของกำลังซื้อในที่สุด ส่งผลกระทบต่อบริษัทพัฒนาอสังหาฯ ในด้านการวางแผน การตลาด การเงิน และการทำางานองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 2) บริษัทพัฒนาอสังหาฯ มีการใช้กลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน , ด้านการตลาด, ด้านการเงิน, ด้านการทำางานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 โดยแบ่งเป็น 10 หมวดหมู่ 42 วิธีการ ซึ่งมีการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดกว่าร้อยละ 50 ของการเลือกใช้กลยุทธ์ทั้งหมด 3) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 3 ขนาด เลือกใช้หมวดกลยุทธ์หลัก 2 หมวดเหมือนกัน ได้แก่หมวดส่วนผสมทางการตลาดและหมวดการวางแผนการลงทุน ซึ่งมีอัตราส่วนมากกว่าร้อยละ 45 โดยเฉพาะวิธีการปรับตัวเชิงลึกในเรื่องการจัดกิจกรรมทางการตลาด, การลงทุนเปิดตัวโครงการ และการเน้นลงทุนโครงการแนวราบ 4) การที่บริษัทฯ กรณีศึกษา เลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกในเรื่องการจัดกิจกรรมทางการตลาด, การเน้นลงทุนโครงการแนวราบ และการปรับราคาสินค้า สามารถรักษาผลประโยชน์การได้ดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยการกระจายพื้นที่การลงทุน และการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจไว้ล่วงหน้า มีส่วนในการช่วยลดความเสี่ยงจากภาวะวิกฤต

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึง สถานการณ์และการปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาฯ เพื่อความอยู่รอดและรับมือกับภาวะวิกฤตการณ์แพร่ระบาด โควิด-19 ระยะเวลา 1 พ.ศ. 2563 ทั้งนี้การเลือกใช้กลยุทธ์สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดอสังหาฯ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ในภาวะวิกฤต โดยมีลักษณะของการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมือนและแตกต่างกันตามขนาดของบริษัท สิ่งสำคัญคือการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละบริษัทฯ ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ภาครัฐ และผู้ที่สนใจ เพื่อเป็นบทเรียนและแนวทางในการรับมือ ของการดำเนินธุรกิจเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นอีกครั้งในอนาคต

สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์	ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา	2563	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6272014125 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: Adaptation Strategy, Time of Crisis, COVID-19 Pandemic, Business Impact, Real Estate Development Company  
 Puchong Satirapipatkul : ADAPTATION STRATEGIES FOR THE BUSINESS IMPACT OF COVID-19 ON SET- REGISTERED REAL  
 ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES IN 2020. Advisor: Asst. Prof. BUSSARA POVATONG, Ph.D.

The study examines the adaptation strategy of real estate development companies in response to the COVID-19 pandemic during the year 2020. The spread of the pandemic has directly impacted real estate business causing a significant sales decrease in the top business group of the stock market, which has resulted in the need for adaptation strategies in order to stay in business. The research has gathered information from 28 real estate companies on the Thai stock market, which are further divided by their total assets into three categories, large, medium, and small businesses. Information regarding adaptation strategies has been further gathered from news sources and in-depth interviews from case studies of 3 companies during the pandemic by analysing noteworthy news stories and comparing the old strategy with the new.

Four main findings of the study are as follows. 1) The spread of COVID-19 has decreased both demand and supply of real estate. The lockdown policy has further slowed down the economic growth of both domestic and international markets. Additionally, the deriving uncertainty has caused income instability which, in turn, has made people more cautious to spend. By decreasing purchasing power of the general populace, the operations and income of these companies are impacted. 2) The study has found that there are five main categories in which companies adapt, which are strategic, marketing, finance, operation, and preventative measures for COVID-19 pandemic, classified into 10 groups and 42 implementations. Of all the measures, it was found that marketing and strategic adaptation accounted for more than half of the measures chosen by these companies. 3) All three company sizes have chosen the two main strategies in the same way, which is a mixed marketing strategy and financial planning, accounting for more than 45%. In particular, they have chosen the advanced adaptation of marketing events, investment in launching new projects, and focusing on the low-rise residences. 4) The way that the companies from the case studies have reflected the results and exceeded the average number in terms of advanced adaptation, including marketing events, low-rise investments and pricing reductions. The factors that relieved the risk from the crisis are investment distribution and prior Business Continuity Planning in advance.

In conclusion, this research demonstrates the situation and adaptation of real estate companies to tackle the crisis of the COVID-19 pandemic, first impacting in 2020. Each countermeasure reflected the imperative of adaptation to the fluctuating state of the housing market, for the purpose of progressing the business within a crisis. The selection of their adaptation strategy during times of crisis varies according to the size of their asset. The key factor is to utilize the strategy that fits best with their operation. The result of this research will be useful to real estate company owners, government agencies, as well as those who are interested, as a way to handle and operate a business during a time of crisis.

Field of Study: Housing and Real Estate Development

Academic Year: 2020

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วง พ.ศ. 2563 ฉบับนี้ ไม่อาจสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ด้วยดี หากปราศจากความเอาใจใส่ การช่วยเหลือ และการชี้แนะที่สำคัญจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุชรา โปวาทอง ผู้ที่ทำให้ผู้นิพนธ์ได้หัวข้อในการทำวิทยานิพนธ์ที่อยู่ในความสนใจ และกรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยอาจารย์เป็นผู้ให้คำแนะนำที่ตลอดการศึกษาปริญญาโทของผู้นิพนธ์ ไม่ว่าจะทั้งในหรือนอกห้องเรียน และมีความปรารถนาดี ความทุ่มเทให้กับเหล่านิสิตเป็นอย่างดี ผู้นิพนธ์ขอยอมรับว่ามีข้อบกพร่องในหน้าที่นิสิตอยู่หลายครั้งทำให้วิทยานิพนธ์มีความล่าช้ากว่าที่ตั้งใจไว้ ด้วยเพราะเหตุการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องในขณะการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้นิพนธ์ได้รับผลกระทบโดยตรงทั้งเรื่องส่วนตัว งานประจำ และการรวบรวมข้อมูล แต่อาจารย์ก็ยังคอยช่วยเหลือผลักดัน กระตุ้น และมอบกำลังใจจนผู้นิพนธ์สามารถก้าวผ่านปัญหาต่างๆไปได้ และทำให้สามารถนิพนธ์วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนแล้วเสร็จสมบูรณ์อย่างดีในท้ายที่สุด ซึ่งผู้นิพนธ์รับรู้ถึงจิตวิญญาณความเป็นครูของอาจารย์ได้อย่างชัดเจน และรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์หนึ่งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้นิพนธ์กราบขอบพระคุณ รศ.ดร. ฉวีวรรณ เตนไพบูลย์ (ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์), อ.ดร. ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์ (กรรมการ) และ อ.ดร. บุญยิ่ง คงอาชาภัทร (กรรมการภายนอก) ที่ได้กรุณาชี้แนะแนวทางและคำแนะนำตลอดจนข้อสังเกตต่างๆ ทำให้ผู้นิพนธ์สามารถนำไปพัฒนาแนวความคิดและไตร่ตรองปัญหาได้อย่างรอบคอบ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

ผู้นิพนธ์กราบขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาเคหการ ทุกท่านที่มีได้เอื้อนนาม ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำ ให้ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ตลอดการศึกษาปริญญาโทของผู้นิพนธ์ ซึ่งได้เป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ผู้นิพนธ์กราบขอบพระคุณ คุณอรนุช อิติโกสิน (กรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจพรีเมียมแนวสูง บริษัท พกฤษา เรียวเอสเตท จำกัด), คุณทิพวรรณ ศิริคุณ (ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการสายงานทรัพยากรบุคคล บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด) และ คุณสมสกุล แสงสุวรรณ (กรรมการบริหาร / ประธานเจ้าหน้าที่สายงานออกแบบผลิตภัณฑ์ บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด) ที่มอบความกรุณาให้ผู้นิพนธ์ได้เข้าสัมภาษณ์ และนำข้อมูลอันเป็นประโยชน์ที่ได้รับไปต่อยอดการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้นิพนธ์ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยสนับสนุน เป็นกำลังใจที่สำคัญของผู้นิพนธ์ในทุกๆ เรื่องเสมอมา และขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่น C32X, รุ่นพี่, รุ่นน้อง ทั้งจากภาคในและภาคนอก รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาเคหการทุกท่าน สำหรับมิตรภาพดีๆ ที่มอบให้ และได้มีโอกาสร่วมเดินทางมาด้วยกัน คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมไปถึงกำลังใจที่มอบให้กันเสมอมา ทำให้ผู้นิพนธ์สามารถนิพนธ์วิทยานิพนธ์นี้ได้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีในที่สุด

ภูชงค์ สติรพิพัฒน์กุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญภาพ.....ก	ก
สารบัญตาราง.....ค	ค
บทที่ 1 บทนำ..... 1	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1	1
1.2 คำถามในงานวิจัย..... 2	2
1.3 วัตถุประสงค์..... 2	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 3	3
1.5 ขอบเขตงานวิจัย..... 3	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 4	4
1.7 แผนการดำเนินงานวิจัย..... 5	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 6	6
2.1 การจัดการภาวะวิกฤต..... 6	6
2.2 กลยุทธ์ทางธุรกิจ..... 10	10
2.3 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์..... 13	13
2.4 กระบวนการในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์..... 17	17
2.5 การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Planning (BCP)..... 20	20
2.6 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง..... 21	21

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	23
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	23
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	24
3.2.1 ประชากรในการวิจัย.....	24
3.2.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	26
3.2.3 การแบ่งกลุ่มตัวอย่าง.....	28
3.3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	30
3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) .....	31
3.3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data).....	32
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	32
3.4.1 ด้านสถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 .....	32
3.4.2 ด้านผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ ในช่วงโควิด-19 .....	33
3.4.3 การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 .....	33
3.4.4 ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	36
บทที่ 4 สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 พ.ศ. 2563.....	38
4.1 สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้านอุปทานที่อยู่อาศัย.....	38
4.1.1 ที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน ในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563 .....	39
4.1.2 ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ ในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563 .....	40
4.1.3 การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดิน เพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ.ปี 2562-2563 .....	41
4.1.4 การออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	42
4.2 สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้านอุปสงค์ที่อยู่อาศัย .....	43
4.2.1 อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2562-2563.....	43
4.2.2 สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	44
4.2.3 จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563.....	45



4.2.4 มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	46
4.3 ผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ .....	47
บทที่ 5 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงโควิด-19 พ.ศ. 2563 .....	52
5.1 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	52
5.2 ภาพรวมการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	55
5.2.1 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในภาพรวม .....	55
5.2.2 หมวดหมู่ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม .....	59
5.2.3 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม .....	62
5.3 ขนาดบริษัทกับการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	64
5.3.1 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ .....	64
5.3.2 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง .....	74
5.3.3 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก .....	84
5.4 เปรียบเทียบการเลือกใช้กลยุทธ์ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แต่ละขนาด .....	94
5.4.1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการวางแผน .....	94
5.4.2 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด .....	95
5.4.3 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน .....	96
5.4.4 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการทำางานองค์กร .....	97
5.4.5 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19 .....	98
5.5 ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา .....	99
5.5.1 ผลการสัมภาษณ์บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา .....	99
5.5.2 ผลประกอบการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา .....	100
5.5.3 ลักษณะการปรับตัวต่อผลประกอบการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา .....	101
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ .....	108
6.1 ผลสรุปของงานวิจัย .....	108

6.1.1	สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ .....	108
6.1.2	ผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ .....	110
6.1.3	กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	110
6.1.4	แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	112
6.1.5	แนวทางการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	114
6.1.6	ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา	115
6.2	อภิปรายผลการศึกษา .....	117
6.2.1	วัฏจักรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต่อภาวะวิกฤต .....	117
6.2.2	กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19.....	117
6.2.3	สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในช่วงโควิด-19 .....	118
6.2.4	สัดส่วนการพัฒนาโครงการแนวราบและแนวสูง ในช่วงโควิด-19.....	119
6.2.5	การเตรียมการแผนการรับมือต่อภาวะวิกฤต .....	119
6.3	ข้อค้นพบที่สำคัญ .....	120
6.4	ข้อเสนอแนะของงานวิจัย .....	121
6.4.1	ข้อเสนอต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์.....	121
6.4.2	ข้อเสนอต่อผู้สนใจหรือนักลงทุนเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ .....	122
6.4.3	ข้อเสนอต่อภาครัฐ.....	123
6.5	ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป.....	123
	บรรณานุกรม .....	124
	ภาคผนวก ก กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	126
	ภาคผนวก ข ผลประกอบการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	215
	ภาคผนวก ค สรุปสาระสำคัญของการสัมภาษณ์.....	224
	ประวัติผู้เขียน .....	236

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	23
ภาพที่ 3.2 ผังการดำเนินงานวิจัย.....	30
ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างตารางรวบรวมและบันทึกข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัว.....	31
ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างตารางบันทึกข้อมูลข่าวและข้อความสำคัญของบริษัทสื่อสารฯ.....	34
ภาพที่ 3.5 ตัวอย่างการจำแนกข้อความสำคัญเป็นวิธีการของการปรับตัว.....	35
ภาพที่ 3.6 ตัวอย่างการใช้คำสั่งค้นหาข้อความสำคัญ.....	35
ภาพที่ 3.7 ตัวอย่างให้รหัสของวิธีการปรับตัว.....	35
ภาพที่ 3.8 ตัวอย่างตารางบันทึกข้อมูลความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว.....	36
ภาพที่ 3.9 ตัวอย่างตารางผลประกอบการบริษัทสื่อสาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่าง.....	36
ภาพที่ 4.1 แนวโน้มผู้ติดเชื้อโควิด-19 ทั้งหมดในประเทศไทยของปี 2563.....	38
ภาพที่ 4.2 จำนวนที่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563.....	39
ภาพที่ 4.3 จำนวนที่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563.....	40
ภาพที่ 4.4 จำนวนการออกไปอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563.....	41
ภาพที่ 4.5 จำนวนการออกไปอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563.....	42
ภาพที่ 4.6 อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2562-2563.....	43
ภาพที่ 4.7 จำนวนสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563.....	44
ภาพที่ 4.8 จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563.....	45
ภาพที่ 4.9 มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563.....	46
ภาพที่ 5.1 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	57
ภาพที่ 5.2 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม.....	59

ภาพที่ 5.3 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม.....	61
ภาพที่ 5.4 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่.....	66
ภาพที่ 5.5 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่.....	67
ภาพที่ 5.6 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่.....	69
ภาพที่ 5.7 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง.....	76
ภาพที่ 5.8 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง.....	77
ภาพที่ 5.9 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง.....	79
ภาพที่ 5.10 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก.....	86
ภาพที่ 5.11 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก.....	87
ภาพที่ 5.12 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก.....	89
ภาพที่ 6.1 สรุปผลการศึกษาศาสนาการณัฐกิจอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2563.....	109
ภาพที่ 6.2 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	112
ภาพที่ 6.3 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด.....	114

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	แผนดำเนินการวิจัย .....	5
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง .....	21
ตารางที่ 3.1	บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่าง .....	24
ตารางที่ 3.2	การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างชั้นที่ 1 และชั้นที่ 2 .....	26
ตารางที่ 3.3	ตารางแจกแจงความถี่เป็นอันตรภาคชั้น .....	29
ตารางที่ 3.4	การแบ่งขนาดบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ตามสินทรัพย์รวมเฉลี่ย ปี 2562 .....	29
ตารางที่ 3.5	จำนวนข่าวการปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ .....	34
ตารางที่ 3.6	จำนวนข้อความสำคัญในเชิงการปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ .....	34
ตารางที่ 3.7	ตัวแปรในการศึกษา .....	37
ตารางที่ 4.1	จำนวนที่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563 .....	39
ตารางที่ 4.2	จำนวนที่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563 .....	40
ตารางที่ 4.3	จำนวนการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	41
ตารางที่ 4.4	จำนวนการออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	42
ตารางที่ 4.5	อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2562-2563 .....	43
ตารางที่ 4.6	จำนวนสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	44
ตารางที่ 4.7	จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	45
ตารางที่ 4.8	มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563 .....	46
ตารางที่ 4.9	อัตราการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ของปี 2563 เทียบกับปี 2562 .....	47
ตารางที่ 4.10	ลักษณะของผลกระทบที่พบของบริษัทกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ขนาด .....	49

ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	52
ตารางที่ 5.2 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	55
ตารางที่ 5.3 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	62
ตารางที่ 5.4 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่.....	64
ตารางที่ 5.5 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ ขนาดใหญ่.....	70
ตารางที่ 5.6 ผลการสัมภาษณ์เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่.....	72
ตารางที่ 5.7 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง.....	74
ตารางที่ 5.8 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ ขนาดกลาง.....	80
ตารางที่ 5.9 ผลการสัมภาษณ์เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง.....	82
ตารางที่ 5.10 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก.....	84
ตารางที่ 5.11 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ ขนาดเล็ก.....	90
ตารางที่ 5.12 ผลการสัมภาษณ์เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก.....	92
ตารางที่ 5.13 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการวางแผน.....	94
ตารางที่ 5.14 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด.....	96
ตารางที่ 5.15 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน.....	97
ตารางที่ 5.16 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการทำงาน.....	97
ตารางที่ 5.17 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19.....	98
ตารางที่ 5.18 ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ กรณีศึกษา.....	99
ตารางที่ 5.19 เปรียบเทียบผลประกอบการย้อนหลังของบริษัทฯ กรณีศึกษา.....	100
ตารางที่ 5.20 อัตราส่วนวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ กรณีศึกษา.....	101
ตารางที่ 5.21 อัตราส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ.....	106
ตารางที่ 5.22 เปรียบเทียบวิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ AP และค่าเฉลี่ยทุกบริษัทฯ.....	106

ตารางที่ 6.1	สรุปผลการศึกษาศาสนาการณัฐกิจอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2563.....	109
ตารางที่ 6.2	กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 ปี 2563 .....	110
ตารางที่ 6.3	ลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ แต่ละขนาด.....	113
ตารางที่ 6.4	วิธีการปรับตัวเชิงลึกที่มีการเลือกใช้มาก ของบริษัทฯ แต่ละขนาด .....	115
ตารางที่ 6.5	สรุปผลจากการปรับตัวของบริษัทฯ กรณีศึกษา .....	116
ตารางที่ 6.6	อัตราส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ.....	116



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงปลายเดือนธันวาคม 2562 ทางรัฐบาลจีนพบการแพร่ระบาดของไวรัสสายพันธุ์ใหม่ ซึ่งเป็นไวรัสที่ทำให้เกิดโรคระบบทางเดินหายใจ ก่อโรคปอดบวมในมนุษย์ มีศูนย์กลางการแพร่ระบาดที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ เริ่มติดต่อแพร่ระบาดสู่มนุษย์ตั้งแต่กลางเดือนธันวาคม 2562 โดยโรคที่เกิดจากไวรัสนี้เรียกว่า coronavirus disease19 หรือ โควิด-19 ซึ่งในวันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศอย่างเป็นทางการถึงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทั่วโลก ซึ่งประเทศไทยได้ประกาศใช้ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดเช่นเดียวกัน ในวันที่ 26 มีนาคม 2563 โดยมีการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อการป้องกันและลดการแพร่ระบาดภายในประเทศ เช่น การจำกัดการเข้าออกในพื้นที่เขตเมือง การจำกัดการเดินทางเข้าออกประเทศ กำหนดพื้นที่เสี่ยงเพื่อกักกันโรค จึงส่งผลกระทบต่อตรงต่อระบบเศรษฐกิจประเทศไทย เนื่องจากมีบริษัทจำนวนมากได้รับผลกระทบต่อมาตรการดังกล่าวทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยทำให้ GDP ปี 2563 ปรับตัวลดลงร้อยละ 6.1 เป็นการขยายตัวต่ำที่สุดในรอบ 22 ปี โดยหนึ่งในภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 นั้นคือ ภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั่นเอง

ผลกระทบต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้น ถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นอย่างมาก ซึ่งแต่เดิมภาพรวมตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยตั้งแต่ไตรมาส 4 ปี 2562 อยู่ในช่วงชะลอตัวจากอุปทานที่อยู่อาศัยล้นตลาด รวมถึงมาตรการควบคุมสินเชื่อ LTV ของธนาคารแห่งประเทศไทย และการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงินที่มีความเข้มงวดมากขึ้น โดยการแพร่ระบาดของโควิด-19 และมาตรการล็อกดาวน์ในช่วงไตรมาส 1 ปี 2563 ส่งผลต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มียอดขายลดลงมากที่สุด 3 ลำดับแรก ของกลุ่มธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ และด้วยภาวะวิกฤตในครั้งนี้ถือเป็นครั้งแรกในลักษณะของการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส ทำให้ในหลายบริษัทไม่มีบทเรียนหรือแผนการรองรับ บริษัทต่างๆ จึงได้มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในด้านต่างๆ เพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19

จากการสำรวจพบว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่ออุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัย โดยมาตรการล็อกดาวน์ทำให้เศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง และเกิดการหดตัวของกำลังซื้อทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการชะลอการตัดสินใจซื้อของลูกค้าทุกกลุ่ม ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรง



ต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ได้ เกิดที่อยู่อาศัยคงค้าง ขาดสภาพคล่องและกระแสเงินสดหมุนเวียน รวมถึงการทำงานที่ไม่คล่องตัวเหมือนเดิม ซึ่งแต่ละ บริษัทฯ ได้มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะการแพร่ระบาด โดยสามารถแบ่ง ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน, ด้านการตลาด, ด้านการเงิน, ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 โดยบริษัทฯ แต่ละขนาดจะมีลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์ในแต่ละด้าน ที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไปตามบริบทและพื้นฐานของตัวบริษัทเอง

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดคำถามที่ว่า ภาวะการแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ส่งผลต่อธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์อย่างไร บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบในลักษณะใดบ้าง มีการเลือกใช้ กลยุทธ์ในการปรับตัวอย่างไร ตลอดจนลักษณะและระดับของกลยุทธ์การปรับตัวในแต่ละด้าน รวมถึง ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว ดังนั้นจึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การ ปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตของบริษัททั้ง 3 ขนาด โดยผลของการศึกษาจะก่อให้เกิด ประโยชน์กับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ เพื่อนำไปเป็นบทเรียนและแบบแผนการรับมือล่วงหน้า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตในครั้งต่อไป รวมไปถึงภาครัฐที่จะสามารถเข้าใจถึงลักษณะของผลกระทบ และ แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ เพื่อประกอบการพิจารณาในการออก นโยบายหรือมาตรการทางภาครัฐ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภาคธุรกิจภาวะวิกฤต

## 1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบอย่างไร ในช่วงโควิด-19
- 2) บริษัทฯ มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างไร ในช่วงโควิด-19 และแตกต่างกันอย่างไร ในบริษัทฯ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
- 3) ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว ของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาดเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับจากเหตุการณ์โควิด-19
- 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงโควิด-19 และวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่างของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
- 3) เพื่อศึกษาผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว ของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด
- 4) เพื่อสรุปแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว ของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

**กลยุทธ์การปรับตัว** หมายถึง กระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลผลข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัว (Mckee et al, 1989) และเมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่มีความเฉื่อยชา สลับซับซ้อน จำเป็นต้องเปลี่ยนให้มีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น (Mile and Snow, 1978)

**ผลกระทบ** หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งที่เป็นมนุษย์สร้างขึ้นเอง หรือเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ มีทั้งกายภาพและนามธรรมเมื่อเกิดแล้วทำให้คุณภาพชีวิตทั้งหลายที่อาศัยอยู่ในระยะนั้นเปลี่ยนแปลงไปไม่มากนักน้อย (นิสาชล, 2528) โดยประเภทของผลกระทบ อาจได้แก่ การสูญเสียทางเศรษฐกิจ เช่น การสูญเสียงาน ที่ดินทำกิน มูลค่าของที่อยู่อาศัย ความสูญเสียของบริการทางสังคม ความสูญเสียเกี่ยวกับวิถีดำเนินชีวิต โดยระดับของผลกระทบนั้นจะมีตั้งแต่ระดับน้อยจนถึงมาก และระยะเวลาของผลกระทบมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว (ประสิทธิ์, 2542)

**ภาวะวิกฤต** หมายถึง สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะจำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น (Long, 2001) หรือวิกฤตทางด้านความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าไว้ โดยจะก่อให้เกิดภาวะคุกคามไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือทำให้รับรู้ว่าจะเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่างๆ มีผลต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กรหรือก่อให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและภาพลักษณ์ (Covello, 1995)

**การบริหารภาวะวิกฤต** คือ กระบวนการที่ใช้เมื่อประสบเหตุคาดคิดที่เป็นภัย มาจากปัจจัยภายในหรือภายนอกก็ได้ โดยมีวิธีการแก้ไขขึ้นอยู่กับความร้ายแรงของปัญหา และสิ่งที่ก่อผลกระทบมากนั้นก็คือสิ่งที่ไม่คาดคิด ทำให้มีเวลาน้อยในการเตรียมตัว และเป็นการบริหารจัดการเพื่อคลี่คลายสถานการณ์วิกฤติ เพื่อให้อยู่ในภาวะปกติโดยเร็วที่สุด รวมถึงการบรรเทาภัยการช่วยเหลือผู้ประสบภัย การฟื้นฟูและอื่นๆ (ประสิทธิ์ 2552)

#### 1.5 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้างหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในปี พ.ศ. 2562-2563 โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, รายงาน 56-1 และ เว็บไซต์ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่าง เริ่มต้นเก็บข้อมูลในวันที่ 1 มกราคม 2563 และสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ในปี 2563

### ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 28 บริษัท จาก 55 บริษัท ในปี พ.ศ. 2562-2563 และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเฉพาะ จำนวน 3 บริษัท

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้ศึกษาผลกระทบที่ได้รับการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ลักษณะกลยุทธ์การปรับตัว และผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ เว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, รายงาน 56-1 และ เว็บไซต์ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่าง งบการเงิน และการสัมภาษณ์

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

เริ่มเก็บข้อมูลวันที่ 1 มกราคม 2563 สิ้นสุดการเก็บข้อมูลวันที่ 31 ธันวาคม 2563 โดยเก็บข้อมูลการปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงก่อนประกาศองค์การอนามัยโลก และการประกาศ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ของรัฐบาลไทย ถึงหลังการประกาศมาตรการผ่อนคลายเป็นระยะเวลา 6 ปี 2563

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1) ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

สามารถนำข้อมูลจากงานวิจัยไปเป็นบทเรียนในการเตรียมแผนรับมือล่วงหน้า รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัว และพิจารณาแผนการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมเมื่อเกิดภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัส

### 2) ผู้ที่สนใจหรือนักลงทุนเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์

สามารถเข้าใจถึงรูปแบบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในแต่ละขนาด โดยสามารถนำข้อมูลไปประกอบการวางแผนการตัดสินใจลงทุน ในภาวะวิกฤต

### 3) ภาครัฐ

สามารถเข้าใจถึงผลกระทบและแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในแต่ละขนาด เพื่อประกอบการพิจารณาการออกนโยบายหรือมาตรการของภาครัฐให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤต

### 4) วงวิชาการอสังหาริมทรัพย์

เพื่อเป็นชุดการเก็บข้อมูล ณ ช่วงภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคไวรัส สำหรับต่อยอดในการศึกษาลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

## 1.7 แผนการดำเนินงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอน และแผนการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ปี 2563 – มิถุนายน ปี 2564 ดังนี้ (ตารางที่ 1.1)

ตารางที่ 1.1 แผนดำเนินการวิจัย

ที่	รายละเอียด	ปี 2563						ปี 2564								
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.			
1	รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง															
2	สร้างเครื่องมือในการวิจัย															
3	เก็บข้อมูล															
4	ส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์ (ร.ม.1)															
5	สอบโครงร่างวิทยานิพนธ์															
6	สัมภาษณ์															
7	วิเคราะห์ข้อมูล, เขียนบท 1-6															
8	ส่งเล่ม draft															
9	ส่งบทความวิชาการ															
10	นัดวันสอบกับกรรมการ															
11	ทำจดหมายขอสอบวิทยานิพนธ์															
12	ส่งเล่มวิทยานิพนธ์															
13	สอบวิทยานิพนธ์															

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ค้นพบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา โดยในบทนี้จะมีเนื้อหาในเรื่องของการบริหารภาวะวิกฤต, กลยุทธ์ทางธุรกิจ, การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาในเรื่องกระบวนการในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ รวมไปถึงวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การจัดการภาวะวิกฤต

**ภาวะวิกฤต** หมายถึง “สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น (Long, 2001) หรือวิกฤตทางด้านความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า ที่ก่อให้เกิดภาวะคุกคามโดยไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือทำให้รับรู้ว่าจะเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่างๆ มีผลต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กรหรือก่อให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและภาพลักษณ์ (Covello, 1995) เหตุการณ์ที่สามารถก่อให้เกิดภาวะวิกฤตนั้นมีมากมาย เช่น เรื่องความปลอดภัย สุขภาพ สิ่งแวดล้อม การฟ้องร้อง การทำผิดกฎหมาย เรื่องภาพลักษณ์สินค้าหรือองค์กร กิจกรรมของกลุ่มอนุรักษ์ต่างๆ ปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน และปัญหาอื่น ๆ ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นต้น (Covello, 1995)

**การจัดการภาวะวิกฤต** คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เมื่อประสบเหตุการณ์คาดคิดที่ก่อความหรืออาจเป็นภัยให้กับองค์กรและผู้มีผลประโยชน์ โดยวิกฤตอาจมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกก็ได้ อาจเป็นการบริหารงานที่ไม่ดีในองค์กร หรืออาจเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับโลก ซึ่งมีวิธีการแก้สถานการณ์ในช่วงวิกฤตตามความร้ายแรงและชนิดของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่ทำให้วิกฤตมีผลกระทบต่อองค์กรมากนั้นคือ วิกฤตเป็นสิ่งที่องค์กรไม่คาดคิดมาก่อน ทำให้องค์กรมีเวลาน้อยในการเตรียมตัวแก้ปัญหา และหากเป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วองค์กรส่วนมากก็จะไปอยู่ในสภาวะที่ขาดทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ โดยหนึ่งในการจัดการภาวะวิกฤตคือการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างและกอบกู้ภาพลักษณ์ของธุรกิจ แต่ภาวะวิกฤตก็ยังสามารถกระทบส่วนอื่นนอกเหนือจากภาพลักษณ์ของธุรกิจได้ด้วย เช่น ภาวะน้ำท่วมที่ไม่สามารถดำเนินการธุรกิจได้ ปัญหาคู่แข่งใหม่ ระบบเทคโนโลยีใหม่ หรือแม้แต่ปัญหาภายในจากพนักงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนทำให้หลายองค์กรต้องปิดตัวลง (Tiger, 2020)

จากการศึกษางานวิจัยของ ดร.อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารภาวะวิกฤตในเรื่อง วัตถุประสงค์หลักในการบริหารภาวะวิกฤต กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤต และการเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดปัญหาวิกฤต โดยมีรายละเอียดดังนี้

### วัตถุประสงค์หลักในการบริหารภาวะวิกฤต

(1) การป้องกันการเกิดวิกฤต โดยต้องจัดทำแผนล่วงหน้าเพื่อช่วยลดการเกิดความเสียหาย ช่วยให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

(2) การกำจัดวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและการจำกัดความเสียหาย เพื่อลดความสูญเสียของทรัพย์สิน ลดการเกิดการขัดขวางการดำเนินงาน

(3) การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นอีกครั้ง (Fitzpatrick and Rubin, 1995; Grant and Powell, 2000; Newsom, Turkand Kruckerberg, 2004) การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผนและการนำไปปฏิบัติที่ดีด้วยการอบรมบุคลากรให้ปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องตลอดภายในช่วงก่อน ระหว่างหรือหลังการเกิดเหตุฉุกเฉินนั้นๆ (Grant and Powell 2000)

### กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤต

ในขั้นตอนการป้องกันการเกิดวิกฤต ส่วนใหญ่องค์กรมักมีแผนการรับวิกฤตแต่ยังไม่มีการสื่อสารหรือซักซ้อม ฉะนั้นพนักงานจึงไม่สามารถเข้าใจและดำเนินการตามได้เพราะไม่มีคู่มือการบริหารวิกฤต (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004) ดังนั้นในขั้นตอนการป้องกันต้องมีการจัดทำแผนอย่างต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทุกปีทั้งนี้ ต้องมีการทดสอบแผนที่จัดทำขึ้นด้วยการมีการประชุมซักซ้อมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นประจำ เช่นเดียวกับการซ้อมหนีไฟ โดยอาจดำเนินการปีละ 1-2 ครั้ง (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004) ให้มีการแบ่งปันประสบการณ์การบริหารวิกฤตของคนในและนอกองค์กรโดยจัดทำเป็นกรณีศึกษา มีการวิเคราะห์รวมทั้งการจัดทำข้อควรและข้อห้ามปฏิบัติในรูปของวีดิทัศน์ (Grant and Powell, 2000) ดังนั้นแผนที่ดีต้องเป็นเอกสารที่ง่ายต่อความเข้าใจข้อมูลครบถ้วน (Newsom and Carrell 2001) สำหรับผู้บริหารองค์กรต้องมีการเตรียมการรับภาวะวิกฤต ดังนี้

(1) การระบุความเสี่ยงให้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้น ซึ่งการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่างๆ จะช่วยให้ง่ายในการสื่อสารต่อไป มีการซักซ้อมผู้บริหารในการจัดการวิกฤตและให้เข้าใจแผนการอย่างถ่องแท้ซึ่งอาจมีการซ้อมปฏิบัติเสมือนจริงด้วย

(2) ความสามารถในการนำเสนอถึงสิ่งที่บริษัทจะดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพราะหากเราสามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือแล้วผู้บริหารรวมทั้งสังคมมักให้ความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กร

(3) ความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความเสียนั้น เพราะถ้าสังคมเชื่อว่าองค์กรรู้ถึงสาเหตุของปัญหาหรือความเสียนั้นแล้ว จะช่วยให้สังคมเกิดความยอมรับได้ง่ายขึ้นว่าองค์กรจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้

(4) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ในช่วงต้นของเหตุการณ์วิกฤตอาจมีความสับสนไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้แต่หากผู้บริหารองค์กรสามารถแสดงถึงแผนความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา จะทำให้สังคมเชื่อว่าสถานการณ์ความเสียนั้นได้อยู่ในการควบคุมขององค์กรแล้ว

(5) ส่วนของไอทีควรสร้างหน้าในเว็บไซต์ที่ต้องมีรหัสจึงจะเปิดเข้าได้เพื่อใช้สื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับการใ้ภายในองค์กรโดยให้มีคำแนะนำในการปฏิบัติตัว ข้อมูลต่างๆ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสื่อสารภายนอกใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารเมื่อมีวิกฤต สามารถเปิดหน้าให้ผู้สนใจเข้ามาชม โดยองค์กรสามารถจะเพิ่มข่าวและข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004; Seitel, 2007)

#### **การเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดปัญหาวิกฤต**

(1) ต้องเตรียมให้ข้อมูลจุดยืนที่ชัดเจน ตรงไปตรงมาที่พร้อมประกาศให้แก่สังคมรับรู้

(2) ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจด้วย

(3) แสวงหาการสนับสนุนจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น ตัวอย่างของเครื่องดื่มชาเขียวที่เกิดวิกฤต ได้ให้กระทรวงสาธารณสุขเข้าไปตรวจสอบโรงงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งแปลกปลอมที่พบในขวดนั้นไม่มีทางเกิดขึ้นได้ภายในโรงงานของตน

(4) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤตโดยต้องรวมศูนย์การสื่อสารมาที่คณะกรรมการชุดนี้และให้รวมผู้บริหารด้านไอทีมาด้วย โดยกำหนดให้มีผู้ให้ข่าวเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันความสับสน

(5) การเลือกโฆษกมีความสำคัญ ซึ่งอาจเป็นซีอีโอหรือผู้อื่นก็ได้แต่ต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในแต่ละวิกฤตอาจมีโฆษกที่แตกต่างกันขึ้นกับความเหมาะสม อย่างไรก็ตามต้องเป็นผู้ที่ได้ผ่านการฝึกฝนอบรมมาเป็นอย่างดี เช่น หากโรงพยาบาลเกิดปัญหาวิกฤตเกี่ยวกับการรักษาโรคโฆษกอาจเป็นแพทย์ แต่ถ้าเป็นปัญหาวิกฤตเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของโรงพยาบาล โฆษกอาจเป็นผู้บริหารการบริการของโรงพยาบาล เป็นต้น

(6) กำหนดให้สมาชิกของคณะกรรมการบริหารวิกฤตเป็นผู้ประเมินผลของวิกฤตต่อสาธารณชน และคอยควบคุมดูแลข่าวสารขององค์กรที่จะมีผลกระทบออกไปด้วย

(7) ให้ความร่วมมือกับสื่อมวลชน ตั้งแนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติสำหรับสื่อขององค์กร เพื่อจะได้สื่อสารข้อมูลทั้งหมดที่ถูกต้องต่อสังคม

(8) เตรียมวิธีการสื่อสาร เช่น การประกาศ การทำบันทึก ทิวังจรปิด คอมพิวเตอร์โทรศัพท์ และต้องพัฒนาระบบการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องก่อนการส่งไปตามช่องทางต่างๆ

(9) จัดตั้งศูนย์การสื่อสารที่มีอุปกรณ์ในการสื่อสารที่ครบเพียงพอเพื่อคอยติดตามข่าวและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะทางอินเทอร์เน็ต

(10) อย่าละเลยพนักงานในองค์กร ต้องมีการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจต่อปัญหานั้นอย่างถูกต้องตรงไปตรงมาโดยเฉพาะฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และพนักงานต้อนรับ

(11) ในการสื่อสาร ห้ามโกหก หรือใช้การคาดเดาโดยเด็ดขาด ให้บอกเล่าเรื่องทั้งหมดอย่างตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์ถ้าหากเป็นความผิดขององค์กร ก็ควรจะกล่าวคำขอโทษ

(12) ควรมีการประกาศถึงเรื่องราวของปัญหาและการแก้ไขรวมทั้งความคืบหน้าของข้อมูลไว้ที่เว็บไซต์ขององค์กรเพื่อลูกค้าที่ต้องการทราบความจริงสามารถติดตามได้จากองค์กรโดยตรงดีกว่าไปได้รับข้อมูลจากแหล่งอื่น (Bovee, Thill and Schatzman, 2003; Newsom, Turk and Krucker berg, 2004; Seitel, 2007)

ในการดำเนินธุรกิจ คงไม่มีผู้นำองค์กรคนใดที่ต้องการให้เกิดภาวะวิกฤตกับสินค้าหรือองค์กรของตน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันอาจหลีกเลี่ยงได้ยาก สิ่งเดียวที่ผู้นำต้องทำคือการเตรียมความพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ ในการบริหารภาวะวิกฤต มีวัตถุประสงค์หลัก 3 อย่าง คือ (1) การป้องกันการเกิดวิกฤต (2) การกำจัดวิกฤตนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและการจำกัดความเสียหาย และ (3) การสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นอีกครั้ง สำหรับแผนการรับภาวะวิกฤตนั้นต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้พร้อม ในรูปแบบที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่ายๆ ในการสื่อสารเมื่อเกิดวิกฤตผู้นำองค์กรหรือผู้รับผิดชอบต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ข้อมูลทั้งหมดต่อสื่อมวลชนอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมารวดเร็ว และทันสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ที่สับสน ผู้นำต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีมีความพร้อมอยู่เสมอ มีเวลาเอาใจใส่เพียงพอ ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ได้และมีการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสม รวมทั้งสร้างกิจกรรมดีๆ กับผู้บริโภคและสังคมอยู่เสมอด้วยเพื่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีไว้ล่วงหน้าช่วยให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันเป็นการลดความรุนแรงของปัญหาลงได้เสมือนกับการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร การตลาดเพื่อสังคมนับเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นหลังการเกิดวิกฤต การทำโครงการการตลาดเพื่อสังคมให้สำเร็จนั้นต้องเลือกปัญหาที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากที่สุด มีการทำอย่างต่อเนื่องมีจุดเด่นสร้างสรรค์และใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเต็มรูปแบบอีกด้วยจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรได้ (อภิสิทธิ์, 2552)



## 2.2 กลยุทธ์ทางธุรกิจ

กลยุทธ์ หมายถึง การสร้างและการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เจาะจงและมีคุณค่าซึ่งเกี่ยวข้องกับกับกลุ่มของกิจกรรมหลายๆ กลุ่มที่แตกต่างกันไป (ณัฐยา, 2556) เป็นรูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันจาก ความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ณัฐพันธ์, 2552) การมุ่งเน้นหรือทุ่มเทพยายามไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหุ้คณะไปสู่ ความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (บุญเกียรติ, 2556)

กลยุทธ์จึงเป็นตัวกำหนดทางเลือกในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่ต้องทำและต้องทำ ซึ่งกลยุทธ์นั้นจะต้องทำการสื่อสารไปสู่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและชัดเจนเพื่อให้เกิดแนวทางการตัดสินใจในการทำกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางโดยพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับรับรู้และ เข้าใจได้

ความมั่นคงและการเจริญเติบโตทางธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเชิง กลยุทธ์ เพื่อลดความเสียเปรียบ และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานองค์การธุรกิจ ซึ่งต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กร โดยจากการศึกษางานวิจัยของ นายสุริยา วงศ์เมืองแก่น. (2559) ได้อธิบายการแบ่งกลยุทธ์ตามลำดับชั้นในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

### 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจและเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นการเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับวัฏจักรของธุรกิจ กล่าวคือ ช่วงธุรกิจเติบโตในช่วงแรกควรใช้การเจาะตลาด เมื่อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ถึงจุดอิ่มตัว ใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และในขณะที่ตลาดเดิมที่มีอยู่อิ่มตัวต้องมีการพัฒนาตลาดใหม่เมื่อเข้าสู่วัฏจักรที่ ธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ถดถอยจึงต้องขยายไปทำธุรกิจที่ต่างออกไปเป็นการเข้าสู่ตลาดสินค้าใหม่ หรือการ เลือกรูปแบบที่รักษาสภาพเดิมของกิจการหรือธุรกิจไว้ เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงและ ผลตอบแทนการลงทุนยังอยู่ในความพึงพอใจเน้นการพัฒนาความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ลดต้นทุน รักษา ชื่อเสียงที่มีอยู่ รวมไปถึงกลยุทธ์ที่ใช้วิธีการปรับเปลี่ยนให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการเลิกกิจการ บางอย่างที่มีศักยภาพต่ำหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดทุน หรือลดจำนวนพนักงาน การตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออก (อัจฉรา, 2558)

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่กล่าวมามีแนวทางเลือก 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) กลยุทธ์การตัดทอนหรือเลิก

กิจการ บางอย่างการปรับเปลี่ยนธุรกิจให้เพิ่มประสิทธิภาพ (retrenchment strategy) สามารถจำแนกประเภทกลยุทธ์ระดับองค์กรตามแนวทางดังกล่าวได้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การเติบโตตามแนวนอน (horizontal growth strategy) คือ การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเดิมที่มีความชำนาญโดยการขยายเข้าสู่ตลาด ใหม่ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ การขยายสาขา การควบรวมกิจการ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

กลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical growth strategy) คือ การขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเองหรือการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ ลูกค้าเองเป็นการลดอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ ช่วยลดต้นทุนได้ในระยะยาวเพื่อไปสู่ธุรกิจที่มีกำไร

กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (no change strategy) คือ การดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิมเนื่องจากกลยุทธ์เดิมประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์การทำกำไร (profit strategy) คือ การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น เช่น ค่าโฆษณา ค่าพัฒนา บุคลากร ส่งผลให้กำไรของธุรกิจสูงขึ้น เงินปันผลผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น ขณะที่สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย สามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้

กลยุทธ์การฟื้นฟู (turnaround strategy) คือ กลยุทธ์ที่ต้องใช้แก้ปัญหาของการดำเนินกิจการขององค์กรที่อาจส่งผลต่อ ธุรกิจที่ท่ามโอกาสล้มละลายหรือมีผลประกอบการลดลง เช่น การหาเลือกในการลดต้นทุน ขยายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ออก ปรับโครงสร้างองค์กร มุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อฟื้นฟูกิจการให้กลับสู่สภาวะปกติ

กลยุทธ์บริษัทเชลย (captive company strategy) คือ กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกที่จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว สถานะภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า

กลยุทธ์การถอนการลงทุน (divestment strategy) คือ การเลือกถอนการลงทุนหรือขายธุรกิจที่ไม่ส่งผลดีต่อองค์กรทิ้งไป

กลยุทธ์การเลิกกิจการ (liquidation strategy) คือ กลยุทธ์ที่เลิกการดำเนินกิจการเป็นวิธีสุดท้ายขององค์กรทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุดและยังรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย

ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาเลือกเอากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อสามารถเอาชนะคู่แข่งในตลาดลดการคุกคามจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อกิจการ และต้องมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในองค์กร (ณัฐพันธุ์ 2552)

## 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ที่กำหนดโดยหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (business unit) นำกลยุทธ์ระดับองค์กรมา เป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจให้แก่หน่วยธุรกิจ ซึ่งมีแนวทางกลยุทธ์อยู่ 2 แนวทาง คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost strategy) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางด้านการทำต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์ความแตกต่าง (differentiation strategy) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถจำแนกกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามแนวทาง ดังกล่าวตามขอบเขตของการแข่งขันดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) คือ กลยุทธ์การแข่งขันที่มีตลาดเป้าหมายที่กว้างหรือเป็นตลาดมวลชนโดยการ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง คู่แข่งอาจไม่เข้ามาสู่สงครามราคา หรือเป็นการกีดกันการเข้ามาในตลาดของคู่แข่งรายใหม่

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) คือ กลยุทธ์มุ่งเป้าหมายตลาดกว้างเช่นเดียวกันโดยการสร้างคุณค่าให้กับ ผลิตภัณฑ์ เช่น คุณภาพ ตราสินค้า การบริการหลังการขาย เทคโนโลยี เป็นต้น กีดกันการเข้าสู่ตลาดของ คู่แข่งรายใหม่ที่ต้องลงทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อมาแข่งขันได้เช่นกัน

กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน (Cost focus strategy) คือ การมุ่งเน้นที่บางกลุ่มของตลาดด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นการแข่งขันภายใต้ ทรัพยากรที่จำกัดใช้ความสามารถในการลดต้นทุนลดความกดดันในการแข่งขัน

กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (focused differentiation) คือ การมุ่งที่ความต้องการของตลาดเฉพาะส่วนที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม สร้าง ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะได้

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะต้องเป็นเรื่องเดียวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยมีความชัดเจนและลงรายละเอียดกว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร (ณัฐพันธ์ 2552)

## 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กำหนดโดยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายแต่ละหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการขาย ฝ่ายการก่อสร้าง ฝ่ายวิศวกรรม เป็นต้น โดยมุ่งเน้นสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานในฝ่ายของตนที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่จำแนกได้เป็น 6 ประเภทดังนี้ การจัดหาวัตถุดิบ เทคโนโลยี การผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล (ณัฐพันธ์ 2552) ในระดับปฏิบัติการนั้นต้องเริ่มต้นจากการตลาด การวางแผนการตลาดเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้บริโภคจากนั้นส่งต่อไปสู่สายการผลิตหรือการ

ดำเนินการแล้วจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงินและด้านงบประมาณต่อไป ดังนั้นกลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงจำแนกตาม การปฏิบัติงานของหน่วยงานที่หลักในองค์กรได้ดังนี้

กลยุทธ์ทางการตลาด คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดโดยการแบ่งส่วนการตลาด กำหนดตลาด เป้าหมาย กำหนดการวางตำแหน่งทางการตลาด

กลยุทธ์ทางการผลิตและการดำเนินงาน คือ การมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการ เช่น การจัดซื้อวัสดุ การจัดการด้านโลจิสติกส์ การบริหารคุณภาพสินค้าและการส่งมอบ พัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างความแตกต่าง การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต เป็นต้น

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เช่นการสร้างสถาบันฝึกอบรม กลยุทธ์ในการสรรหาและแต่งตั้งพนักงาน

กลยุทธ์ด้านการเงิน คือ การวางแผนการใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การลงทุน กลยุทธ์การจัดหาแหล่งเงินทุน กลยุทธ์ทางการวางแผนงบประมาณ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของหน้าที่ทางธุรกิจแต่ละด้านเชื่อมโยง แผนธุรกิจและกลยุทธ์การปฏิบัติการระดับหน้าที่เข้าด้วยกัน (อัจฉรา 2558)

## 2.3 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษางานวิจัยของ ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต, อีรวุฒิ บุญยโสภณ, กำพล รุจิวิชชัญญ์ และไชยา ยี่มิวิไล. (2555) ได้จำแนกลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

### 1) กลยุทธ์ด้านการเงิน พบว่าผู้ประกอบการมี 3 กลยุทธ์หลัก คือ

- การบริหารสภาพคล่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อยู่รอดในภาวะวิกฤติช่วงปี 2540 ตอนเศรษฐกิจเกิดภาวะวิกฤต หลายบริษัทยอมลดราคาบ้านลงต่ำ กว่าทุนเพื่อเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดมาหมุนเวียนในกิจการ และนำ มาก่อสร้างจนเสร็จเพื่อส่งมอบให้ลูกค้า ทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจนี้ได้ รวมถึงการรักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัดต่อเนื่องแม้จะผ่านวิกฤตไปแล้วและการวางแผนเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเผื่อกรณีฉุกเฉินจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงทางการเงิน ไปจนถึงการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายของกิจการ การค้นหาและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงทางการเงินที่ดำเนินการในลักษณะเชิงรุก เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกิจการ รวมถึงบริหารกระแสเงินสดให้เกิดสภาพคล่องสูงสุดโดยเฉพาะดอกเบี้ย ใช้เครื่องมือทาง

การเงินให้หลากหลาย ควบคุมต้นทุนทางการเงิน ควบคุมติดตามอัตราส่วนทางการเงินอย่างต่อเนื่อง หลักการของการบริหารสภาพคล่องที่ดีคือ การบริหารเงินสด หรือสินทรัพย์ที่แปลงเป็นเงินสดได้เร็ว ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อความต้องการของธุรกิจ ไม่ได้เผื่อสภาพคล่องไว้สำหรับการใช้งาน หรือรอ การนำไปใช้มากหรือน้อยจนเกินไป ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถสร้างอัตราผลตอบแทนจากสภาพ คล่องส่วนเกินจากความต้องการใช้ของธุรกิจได้ในระดับสูงสุด ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจยอมรับ ได้ และทุกบริษัทต้องมีตัวชี้วัดการบริหารสภาพคล่อง โดยให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนไม่เกินหนึ่ง ซึ่ง Eugene F. Brigham and Joel F. Houston ได้ระบุถึงอุตสาหกรรมโดยทั่วไป อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วน ทุน ถูกกำหนดให้ไม่ควรอยู่ในระดับที่เกิน 1.5 เท่า แต่สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยนั้น นับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงมากกว่าอุตสาหกรรมโดยทั่วไป ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังเรื่องการ หาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยของอัตราส่วนหนี้สินต่อ ส่วนทุนของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยนั้นอยู่ที่ระดับต่ำ กว่าอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วน ทุนทั่วไป นอกจากนี้การปรับโครงสร้างหนี้ถือได้ว่าเป็นหนึ่งทางเลือกที่จะช่วยชะลอให้ธุรกิจรอดพ้น จากการล้มละลายได้ด้วยเช่นกัน

- การบริหารต้นทุนการประกอบธุรกิจให้ต่ำ กว่าคู่แข่งขึ้นเพื่อความสามารถในการทำกำไรและ ช่วยสกัดไม่ให้อุปทานจากคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นเร็วหรือมากเกินไป รวมถึงการบริหารต้นทุนทาง การเงินและต้นทุนจากการจัดซื้อที่ดินถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มา โดยตลอด หรือแม้กระทั่งการพัฒนาในรูปแบบวัสดุหรือเทคนิคการก่อสร้างด้วยต้นทุนที่ถูกลงแต่ยังคง รักษาระดับคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน

- การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการควรจะทำให้มีความเป็นสำคัญกับสถาบันทางการเงิน มาเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะการสร้างเชื่อมั่นและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสถาบันการเงินทันที ควบคุมสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) ให้น้อยกว่าหรือเท่ากับหนึ่ง แปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุนหรือ ลดภาระหนี้สิน วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง และสร้างความ เชื่อมมั่นกับสถาบันการเงินว่า ผู้ประกอบการจะไม่ทิ้งโครงการหรือลูกค้า และสามารถทำการตลาด ร่วมกัน นอกจากนี้ควรจะมีการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เข้มแข็งและสามารถอาศัยจุดแข็งของกัน และกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่สินค้าไปจนถึงบริการหลังอยู่อาศัย

## 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด พบว่าผู้ประกอบการมี 6 กลยุทธ์หลัก คือ

- การกำหนดราคาเพื่อกระแสเงินสด การกำหนดราคาต่ำกว่าราคาตลาดเพื่อกระตุ้นความต้องการลูกค้าให้ตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น และมีกระแสเงินสดเข้ามาหมุนเวียนในธุรกิจ บางกรณีบริษัทอาจตั้งราคาต่ำกว่าทุน เพื่อขายสินค้าเปลี่ยนมาเป็นเงินสด เสริมสภาพคล่องหรือชำระหนี้เงินกู้ได้เร็วขึ้น

- การเปิดการขายเป็นระยะๆ ผลการวิจัยพบว่าในภาวะเศรษฐกิจไม่ดี การทยอยเปิดขายเป็นระยะๆ จะช่วยลดความเสี่ยงในการก่อสร้างเพราะบริษัทสามารถทยอยสร้างเฉพาะในเฟสที่ขายได้ ส่วนที่ยังไม่เปิดขายหรือเปิดแล้วขายได้น้อยก็สามารถเจรจากับลูกค้าให้ย้ายมาซื้อเฟสที่จะสร้างเสร็จก่อนได้ทำให้ผู้ประกอบการในโครงการขนาดกลางและใหญ่นิยมในการตั้งราคาแบบทยอยเปิดขายและทยอยกำหนดราคามากกว่าการเปิดขายและกำหนดราคาทั้งโครงการในราคาเดียว

- ใช้การสื่อสารแบบปากต่อปากโดยมีวิธีการ สร้างความเชื่อมั่นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นการสื่อสารต้นทุนต่ำ ทั้งยังเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพการแพร่กระจายที่กว้างขวาง เนื่องจากได้รับการเสริมแรงจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต Email ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริโภคได้รับอิทธิพลจากกลุ่มอ้างอิงมากกว่าได้รับอิทธิพลจากการโฆษณาถึง 3 เท่า และมีอิทธิพลมากกว่าการโฆษณาทางวิทยุ 2 เท่า มากกว่าการขายโดยบุคคล 4 เท่า และมากกว่าการโฆษณาทางหนังสือพิมพ์และนิตยสารถึง 7 เท่า

- การบริหารฐานลูกค้า มองตลาดอย่างเข้าใจ สามารถมองตลาดเป้าหมายของตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นแนวโน้มตลาดและสามารถเคลื่อนตัวจากตลาดที่กำลังอิ่มตัว มีการแข่งขันรุนแรงไปสู่ตลาดใหม่ที่มีอัตราการเติบโตดีกว่าได้อย่างทันท่วงที

- การมุ่งรักษาฐานลูกค้าเก่า ผลการวิจัยพบว่าสถานการณ์ที่ยอดขายตกจากภาวะเศรษฐกิจโดยรวมนั้น การเพิ่มยอดขายด้วยการขยายฐานลูกค้านั้นอาจเป็นการเพิ่มต้นทุนให้กับบริษัทมากกว่าการรักษาฐานลูกค้าเดิมของบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารต้นทุน สภาพคล่อง และปัญหาหนี้สูญ อย่างไรก็ตาม การมุ่งรักษาฐานลูกค้าเก่า นั้นมีส่วนช่วยในการสร้างลูกค้าใหม่ได้ หากใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการที่ลูกค้าจะได้รับสิ่งที่ตนเองพึงพอใจที่นอกเหนือจากการคาดหวังไว้ โดยต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรในการสร้างสมประสบการณ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ตลอดไป ซึ่งกลุ่มลูกค้าเหล่านี้เมื่อเป็นลูกค้ามาเป็นระยะเวลานานก็จะเป็นกลจักรสำคัญในการบอก เพื่อการสร้างลูกค้าใหม่ในอนาคตโดยที่ธุรกิจไม่จำ เป็นต้องใช้เงินลงทุนและสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ขององค์กรขึ้นมาเอง

- การพัฒนาโครงการและรักษาฐานลูกค้าที่ บริษัทมีความชำนาญ มุ่งเฉพาะในประเภทสินค้าที่ตัวเองชำนาญ โดยองค์กรควรระบุแรงขับเคลื่อน ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่

### 3) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าผู้ประกอบการมี 3 กลยุทธ์หลัก คือ

- การสร้างขวัญและให้กำลังใจพนักงานให้มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน ผลการวิจัยพบว่าการสร้างขวัญและให้กำลังใจพนักงานให้มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คุณภาพงานโดยรวมของบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการกำหนดขั้นตอน และกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าต้องมีการจัดทำเส้นทางหรือระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Roadmap) ที่ชัดเจน เช่น การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสอดคล้อง มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ การปรับตัวชีวิตต่างๆ ให้เหมาะสม ด้วยการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้พนักงานไม่ติดกับพฤติกรรมเดิม แต่มีความตื่นตัว ฮึกเหิม และมีพลังในการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เพื่อคว้าโอกาสในการกลับคืนมาใหม่

- การฝึกอบรมพนักงาน ที่ยังคงความจำ เป็นไม่ว่าบริษัทจะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจแบบใด ยิ่งในภาวะที่ต้องแข่งขันกันอย่างมาก ก็ยิ่งต้องพึ่งพิงทักษะและความรู้ต่างๆ ของคนทำงานที่สูงขึ้น พร้อมกับต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตลอดเวลา เรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาคนทำงานจึงเป็นเรื่องของการวางกลยุทธ์ระยะยาวและต้องจัดทำวางแผนไว้อย่างยั่งยืนไม่ใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

- การบริหารค่าจ้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยผู้ประกอบการต่างให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจ่ายค่าจ้างผลตอบแทน เนื่องจากเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งมีความสามารถอยู่กับองค์กร โดยผู้ประกอบการต่างยึดหลัก 3 ประการ ดังนี้

- Pay for Performance คือ การจ่ายตามผลงานของพนักงานที่ทำได้
- Market Competitiveness คือ การกำหนดนโยบายการจ่าย ค่าจ้าง เงินเดือนพิจารณาจากอัตราของตลาดเป็นเกณฑ์
- Communication คือ การสื่อสารเรื่องนโยบายและวิธีการบริหาร ค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจนโยบาย และวิธีการบริหารค่าตอบแทนได้ชัดเจนขึ้น

#### 4) กลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงาน พบว่าผู้ประกอบการมี 3 กลยุทธ์หลัก คือ

- การลดขั้นตอนการทำงาน เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพราะระบบงานเมื่อดำเนินการขาย ลูกค้าชำระเงินดาวน์เป็นระยะๆ ก่อนโอน จะไปสัมพันธ์กับแผนงานก่อสร้าง ที่ปกติแล้วงานก่อสร้างส่วนใหญ่จะช้ากว่ากำหนด และเมื่อการก่อสร้างคืบหน้าบริษัทก็ต้องชำระค่าก่อสร้าง ให้กับผู้รับเหมา ซึ่งเงินที่ชำระนี้จะสัมพันธ์กับเงินกู้และเงินดาวน์ของลูกค้า ดังนั้นหากเกิดผลกระทบต่อ Work Flow มีผลทำให้การก่อสร้าง หรือการโอนล่าช้า บริษัทจะมีต้นทุนสูงขึ้น

- การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ภายในการไหลเวียนของข้อมูลแต่ละฝ่ายในองค์กร และประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน จึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อยู่รอดหรือล้มเหลว โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่เพิ่งก้าวจากการทำ โครงการเดี่ยวมาสู่การบริหารหลายโครงการพร้อมกัน ซึ่งหากไม่มีระบบการจัดการที่ดีแล้ว สุดท้ายอาจไม่สามารถสร้างได้ตามกำหนดขาดเงินทุนหมุนเวียนจนต้องเลิกกิจการในที่สุด บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หลายแห่งยอมลงทุนปรับปรุงระบบการดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

- การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ ทำให้บริษัทสามารถวางแผนการซื้อที่ดินในพื้นที่ที่ภาครัฐสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่ง โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารตลาดที่ถูกต้องและทันเวลา นอกจากนี้เป็นที่น่าสนใจเกิดว่าด้านของนโยบายส่งเสริมจากภาครัฐก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค และการตัดสินใจอย่างชัดเจน ทั้งในด้านของนโยบายโดยตรง อาทิ มาตรการกระตุ้นทางภาษี ค่าธรรมเนียมการโอน อัตราดอกเบี้ย หรือนโยบายทางอ้อม อาทิ แนวทางการพัฒนาที่ดิน การขนส่ง และผังเมือง

#### 2.4 กระบวนการในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

สามารถแบ่งกระบวนการในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

##### 1) ระยะก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Period)

เป็นช่วงที่เริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดแนวคิดริเริ่มโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบ และการจัดหาแหล่งเงินทุน โดยจะมีการสนับสนุนผู้ว่าจ้างในการบริหารงาน และการประสานงานต่างๆ เพื่อวางแผนงานก่อสร้างเบื้องต้น โดยมีลักษณะงานดังนี้

ผู้จัดการโครงการ/หัวหน้าโครงการ ต้องศึกษาขอบเขตของงานทั้งโครงการให้ครบถ้วน และแบ่งหน้าที่ปฏิบัติให้กับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

ผู้ที่รับผิดชอบในส่วนใดก็ตามต้องศึกษาแบบ, รายละเอียดประกอบแบบ รวมทั้ง Typical Detail ให้เข้าใจ หากมีรายการใดไม่ชัดเจนต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อสรุป



ควรเชิญผู้ออกแบบมาชี้แจงแนวคิดในการออกแบบ (Concept Design) เพื่อจะได้เข้าใจในแนวคิดการออกแบบ รวมถึงจุดที่ควรสนใจเป็นพิเศษ เช่น งานที่ต่อเติม และเกี่ยวข้องกับอาคารเดิม หรืองานที่มีการขยายในอนาคต (Future Expansion) ฯลฯ เป็นต้น

ต้องศึกษากำหนดการก่อสร้าง (Schedule) ของงานตนเอง และที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ เพราะอาจมีรายการที่ไม่สอดคล้องกัน จะได้ทำการแก้ไข/ปรับปรุงให้ถูกต้อง ต้องปรึกษาประชุมร่วมกับผู้รับเหมา เพื่อให้เตรียมพร้อมในส่วนต่อไปก่อนลงมือก่อสร้าง ได้แก่

- การจัดส่งเอกสารขออนุมัติใช้วัสดุล่วงหน้า โดยเฉพาะวัสดุจำพวกท่อน้ำ, ท่อลม, ท่อร้อยสายไฟ, Junction Box, ลักษณะ Hanger และ Support, ประเภทสีที่ใช้ทั้งสีกันสนิม และสีทับหน้า หากรายการดังกล่าวได้รับการอนุมัติก่อน ผู้รับเหมาจะได้เตรียมงานการประกอบ (Fabrication) จาก Work shop ได้ทันการติดตั้งจริง
- การ Combined Drawing เพื่อให้แต่ละระบบจัดทำ Shop Drawing ล่วงหน้า
- ควรมีการเปรียบเทียบ Specification ของวัสดุบางอย่างในแต่ละระบบ และควรสรุปให้มีความคล้ายคลึงกัน เช่น วัสดุ/สีที่ใช้ทำ Hanger และ Support ของแต่ละระบบ
- ควรจัดให้มีการทำตัวอย่างงานติดตั้งที่มีลักษณะเป็น Mass (Mock-Up) เช่น การติดตั้ง Hanger และ Support, การหุ้มฉนวนท่อน้ำและท่อลม, การฝัง Box ในกำแพง ฯลฯ เป็นต้น เพื่อให้งานดังกล่าวมีมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากผู้รับเหมาส่วนใหญ่จะใช้ผู้รับเหมาช่วง (Sub-Contractor) มาทำการก่อสร้าง ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยน, เพิ่มผู้รับเหมาช่วงตลอดระยะเวลาการก่อสร้าง จะได้ให้แต่ละรายไปดูตัวอย่าง Mock-Up ที่ได้รับการอนุมัติเพื่อจะได้งานออกมาเป็นมาตรฐานเดียวกัน

## 2) ระยะเวลาการก่อสร้าง (Construction Period)

เมื่อผู้ประกอบการตัดสินใจในการลงทุนพัฒนาโครงการแล้วนั้น ในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงานกับทางราชการ การก่อสร้าง การจัดซื้อจัดจ้าง และงานด้านการขายและการตลาด ซึ่งจะควบคู่ไปในระหว่างการดำเนินการก่อสร้างโครงการ ตั้งแต่ผู้รับเหมาเริ่มงานก่อสร้างไปจนงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ผู้รับเหมาจะได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งผู้ควบคุมงานต้องทำงานตรวจสอบ, ทดสอบงานเพื่อให้ได้เปอร์เซ็นต์ความคืบหน้าตามกำหนดการ ดังนั้นความเตรียมพร้อมในการทำงานของผู้ควบคุมงาน โดยมีลักษณะงานดังนี้

จะต้องมีความแม่นยำในรายการที่ผู้รับเหมาได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ เช่น Shop Drawing ประเภทของวัสดุอุปกรณ์, รายละเอียดประกอบแบบ รวมทั้ง Typical Detail ฯลฯ เป็นต้น

ในแต่ละวันควรกำหนด Schedule ของตนเองในการออกตรวจงานหน้าสนามอย่างน้อยวันละ 2 ครั้ง โดยต้องรู้ว่าจะไปตรวจงานตรงบริเวณใด (ซึ่งอาจดูจาก Daily Request ของผู้รับเหมา) และการไปตรวจแต่ละพื้นที่ควรจะนำเอา Approved Shop Drawing ติดตัวไปด้วยพร้อมสมุด Memo เล่มเล็กๆ เพื่อบันทึกสิ่งที่เกิดปัญหาขึ้น แต่ทั้งนี้หากพบสิ่งที่เกิดปัญหาขึ้นไม่ควรแจ้งให้ช่างของผู้รับเหมาทำการแก้ไขโดยลำพัง ควรกลับมาแจ้งผ่านบุคลากรระดับหัวหน้างานของผู้รับเหมาตามขั้นตอน นอกจากว่าสิ่งที่เกิดปัญหาอาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์รุนแรงได้

การออกไปตรวจงานหน้าสนามไม่จำเป็นว่าผู้รับเหมาต้องส่งใบแจ้งตรวจสอบงานก่อนจึงจะไปตรวจเพราะ บางกรณีหากไปตรวจงานหลังจากผู้รับเหมาดำเนินการแล้วเสร็จทั้งพื้นที่แล้วพบรายการงานที่ไม่ถูกต้อง จะต้องทำให้แก้ไขทั้งบริเวณก็จะทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เสียเวลา/เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น ซึ่งอาจเลยเถิดไปจนเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

### 3) ระยะเวลาหลังการก่อสร้าง (Post-Construction Period)

เริ่มตั้งแต่ตรวจสอบงานก่อสร้าง จนส่งมอบงานให้แก่ลูกค้า โดยจะรวมไปถึงการบริการหลังการขาย การบริหารทรัพย์สิน และการบริหารจัดการอาคารสถานที่ ในระยะนี้รายการงานที่ต้องดำเนินการตรวจสอบ คือการตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องครั้งสุดท้าย รวมทั้งการทดสอบการทำงานของเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ผู้ควบคุมงานต้องเตรียมความพร้อมในการศึกษารายละเอียดของเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ต้องทำการทดสอบ โดยควรศึกษาจากคู่มือการติดตั้ง, การทดสอบและการบำรุงรักษาที่โรงงานผู้ผลิตส่งมาให้ รวมทั้งต้องให้ผู้รับเหมาจัดส่งแบบฟอร์มการทดสอบ (Test Report) มาให้เราตรวจสอบเพื่ออนุมัติแต่เนิ่นๆ ซึ่งนอกจากต้องทดสอบเครื่องจักรแต่ละตัวแล้ว ขึ้นสุดท้ายจะต้องทำการทดสอบและปรับแต่งการทำงานของระบบ (System Operation) ของแต่ละระบบให้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบ (Concept Design) ของผู้ออกแบบที่ได้มาชี้แจงตั้งแต่ต้นโครงการ หากเป็นไปได้ควรเชิญผู้ออกแบบมาตรวจความเรียบร้อยครั้งสุดท้ายเพื่อความถูกต้องครบถ้วนของงานก่อนทำการทดสอบ

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ากระบวนการก่อสร้างโครงการทุกโครงการจะมีจุดเริ่มจนถึงจุดสุดท้ายไม่แตกต่างกัน แต่จะแตกต่างกันในส่วนของคุณภาพและความสลับซับซ้อนของแต่ละโครงการ อย่างไรก็ตามหากผู้ควบคุมงานมีความเตรียมพร้อมในการทำงานในแต่ละกระบวนการอย่างเป็นระบบ ก็จะสามารถดำเนินงานในเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะวัดได้จากผลสำเร็จของโครงการในด้านคุณภาพ ระยะเวลาก่อสร้าง และงบประมาณที่ใช้ รวมทั้งความพึงพอใจของเจ้าของโครงการที่มีต่อการบริการของการบริหารโครงการและควบคุมงานก่อสร้างนั่นเอง

## 2.5 การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Planning (BCP)

การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ หมายถึงการจัดทำแผนการ หรือ roadmap ในการบริหารธุรกิจให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก ในภาวะที่ธุรกิจประสบสถานการณ์ไม่ปกติ ไม่ว่าจะเป็นภัยคุกคามจากภายนอกหรือภายใน อันจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการกลับมาดำเนินธุรกิจเมื่อประสบภาวะวิกฤตหรือภัยพิบัติรวมทั้งรับมือการความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะต้องดำเนินการโดยกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนในการป้องกันการดำเนินธุรกิจจากภัยพิบัติและอุบัติเหตุต่างๆ ที่เป็นเกณฑ์จัดลำดับความสำคัญของสินค้าหรือบริการหลักๆ ขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งนี้จะต้องกำหนดขอบเขตในการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงความจำเป็นทางธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมต้องมีการ ระบุความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคาม โดยเลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงสุดโดยทำการประเมินระดับความเสียหายและเวลาที่จำเป็นสำหรับการฟื้นฟูกับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

แนวคิดเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้เกิดขึ้นเนื่องจากการทำธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงมากขึ้นในทุกๆด้าน ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอุบัติขึ้นของภัยพิบัติภัยร้ายแรงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลกและส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง อีกทั้งในกระแสสังคมและเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจในภูมิภาคมีการพึ่งพิงอาศัยกันเป็น Global Supply Chain ดังนั้นเมื่อเกิดผลกระทบกับธุรกิจหนึ่งก็ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่เดียวกันด้วย

### การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อกำหนดวิธีการดำเนินการในสถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งแตกต่างจากสถานการณ์ปกติ

กำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง ธุรกิจจะต้องระบุสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนรับมือ เพราะในแต่ละสถานการณ์ต้องมีขั้นตอนการรับมือที่ต่างกัน สถานการณ์ต่างที่ทำให้เกิดความเสียหายมีหลากหลาย เช่น โรคระบาด แผ่นดินไหว อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย ภัยก่อการร้าย ภาวะสงคราม ภัยจากรุกราน ระบบสารสนเทศขัดข้อง ระบบสาธารณสุขบุคคลขัดข้อง ผู้วางแผนต้องกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และวิเคราะห์ผลกระทบจากสถานการณ์เพื่อจัดทำแผนดำเนินการ หรือแผนฟื้นฟูในสถานการณ์ดังกล่าว

### กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา

กำหนดขั้นตอนปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความเสี่ยง กำหนดขั้นตอนงานที่ฉุกเฉิน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล เตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด และแผนฟื้นฟูหลังผ่านพ้นวิกฤติ และวิธีปฏิบัติในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยครอบคลุมทุกหน่วยในธุรกิจ

### ทดสอบและประเมิน

เมื่อได้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจมาแล้ว จะต้องมีการทดสอบและประเมินแผน อาจทำการทดสอบโดยใช้สถานการณ์จำลองตามความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ในขั้นตอนแรก และดำเนินการตามแผน เช่น สถานการณ์น้ำท่วม การลอบวางระเบิด การเกิดโรคระบาดร้ายแรง การขาดแคลน supply วัตถุดิบ การหยุดชะงักของระบบ Logistics เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของแผนในการแก้ไขสถานการณ์ และสามารถรองรับให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เป็นการซักซ้อมวิธีปฏิบัติ ทดสอบและปรับปรุง แผนให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถใช้งานได้จริง

### การนำไปปฏิบัติ

เมื่อแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ผ่านการทดสอบและประเมิน และปรับปรุงแก้ไขจนเกิด ประสิทธิภาพ แล้วจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง

## 2.6 วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจและการปรับตัวของธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และการปรับตัวในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ จำนวน 4 เรื่อง ดังนี้ (ตารางที่ 2.1) ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย/ปี	ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์	ผลการวิจัยที่สำคัญ
ดาร์ริห์ พัฒนะ อเนก ปี 2552	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540และ2551	เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ, ผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจ และศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์ในช่วงวิกฤต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิกฤตปี 2551 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาฯ น้อยกว่าปี 2540</li> <li>- มีการปรับกลยุทธ์ เช่น ลดขนาดองค์กร ตัดทอนค่าใช้จ่าย</li> <li>- เน้นกลยุทธ์การตลาด ส่งเสริมการขายเพื่อเร่งการขายและโอน</li> <li>- เสริมมาตรการจากภาครัฐ และเตรียมแหล่งทุนสำรอง</li> <li>- ให้ความสำคัญกับการรักษาวินัยทางการเงิน</li> <li>- ให้ความสำคัญกับการประมาณรายรับรายจ่าย</li> </ul>
สุริยา วงศ์เมือง แก่น ปี 2559	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ของประเทศไทย	เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเพื่อศึกษาวิเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการรายใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม, การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร, ระดับธุรกิจ, ระดับหน้าที่และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> <li>- การควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ และการติดตามผลจากฝ่ายกลยุทธ์องค์กร</li> <li>- แม้ผลสำเร็จของเป้าหมายจะมีเครื่องมือควบคุมแตกต่างกัน แต่วัดผลเหมือนกันด้วย KPI โดยนิยามวัดความสำเร็จ 4 ด้าน คือ การเงิน การดำเนินธุรกิจ การเรียนรู้ และการเติบโต</li> </ul>

ทรงวัฒน์ เฉลิม วณิชย์ กุล ปี 2559	การศึกษา กลยุทธ์ระดับ องค์กรและ การแข่งขันของ ผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ รายใหญ่	เพื่อสำรวจและวิเคราะห์บริษัท รวมถึงปัจจัยภายนอก ที่มีผล ต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ เพื่อสำรวจกลยุทธ์ระดับองค์กร การแข่งขัน และความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะและปัจจัย ภายนอก ที่มีผลต่อกลยุทธ์	- ปัจจัยภายนอกที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการเลือกใช้ กลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยทางนโยบาย การเมือง และเศรษฐกิจ - กลยุทธ์ระดับองค์กร เลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต เพื่อขยายตลาดมากขึ้น - กลยุทธ์การแข่งขัน เลือกใช้เป็นกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง สำหรับบริษัทที่มีรายได้จากการ ขายอสังหาริมทรัพย์ตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป
อัศวิทธิ์ อินทร์ น้อย ปี 2562	การพัฒนา รูปแบบภาวะ ผู้ประกอบการ ธุรกิจอสังหา ที่ผ่านพ้นวิกฤต เศรษฐกิจ ปี 2540	เพื่อศึกษาประสบการณ์ของ ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหา จากการรอดพ้นภาวะวิกฤต ปี 2540 และเพื่อพัฒนา รูปแบบของภาวะ ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหา ที่ผ่านพ้นวิกฤตปี 2540	การจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปรูปแบบได้ ดังนี้ 1. รักษาผลกำไร 2. หยุดพักชั่วคราว 3. หยุดเพื่อรอดูทิศทาง 4. ทำบริษัทให้มั่นคง 5. ควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ 6. ไม่ลงทุนเพิ่ม 7. ขายทิ้ง ถอนการลงทุน 8. มีต้นทุนทางการเงินต่ำ 9. บริหารเชิงรุก 10. สร้างนวัตกรรม 11. ภาวะความเป็นผู้นำ 12. รับรู้โอกาสทางธุรกิจ

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

จากงานวิจัยของ ดำริห์ พัฒนะอนเนก (2552) พบว่าวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผู้ประกอบการต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด โดยการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อเร่งการขายและการโอน เตรียมแหล่งทุนสำรอง และรักษาวินัยทางการเงินของตนเอง ขณะที่งานวิจัยของ สุริยา วงศ์เมืองแก่น (2559) พบว่าผู้ประกอบการอสังหาฯ มีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ แล้วนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยมีการควบคุมและการติดตามผลจากฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ส่วนงานวิจัยของ ทรงวัฒน์ เฉลิมวณิชย์กุล (2559) พบว่าในระดับองค์กรผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตเพื่อขยายให้ตลาดมากขึ้น และใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเป็นผู้นำด้านต้นทุน และสร้างความแตกต่าง ในขณะที่งานวิจัยของ อัศวิทธิ์ อินทร์น้อย (2562) ยังพบรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญจำนวน 12 รูปแบบได้แก่ รักษาผลกำไร, หยุดพักชั่วคราว, หยุดรอดูทิศทาง, ทำบริษัทให้มั่นคง, ควบรวมและเข้าซื้อกิจการ, ไม่ลงทุนเพิ่ม, ถอนการลงทุน, มีต้นทุนทางการเงินต่ำ, บริหารเชิงรุก, สร้างนวัตกรรม, ภาวะผู้นำ และรับรู้โอกาสธุรกิจ

จากข้อมูลข้างต้นกล่าวได้ว่า ในภาวะวิกฤตบริษัทอสังหาฯ จะมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมขององค์กร โดยในระยะสั้นอาจพบการปรับตัวด้วยการเร่งระบายสินค้าด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด ร่วมกับการรัดเข็มขัดในองค์กรและรักษาวินัยทางการเงินด้วยกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อรักษาสภาพคล่องขององค์กร ซึ่งต้องคอยตรวจสอบและติดตามผลอยู่เสมอ และยังมี การปรับกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพตอบสนองภาวะวิกฤตให้รวดเร็วด้วยกลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ในกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อเสริมความแข็งแกร่งภายในองค์กร ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในแต่ละด้านจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและพื้นฐานที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กรเพื่อให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ในที่สุด

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

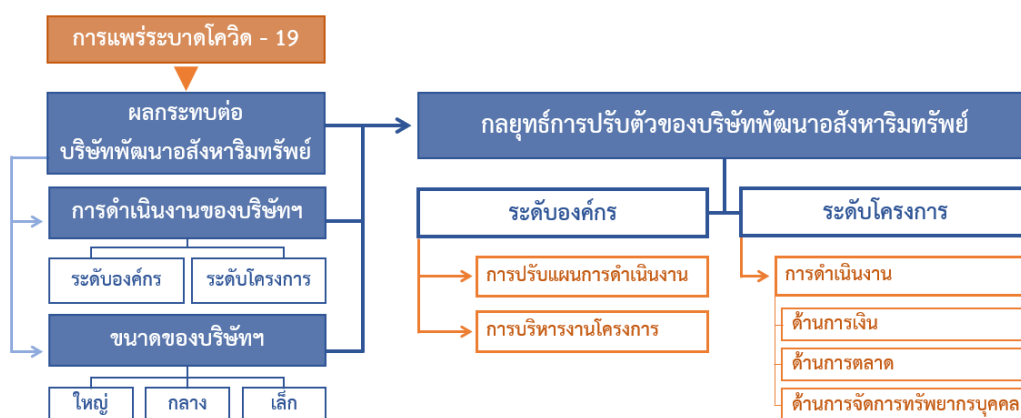
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาสถานการณ์ และผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับ ทั้ง 3 ขนาดในช่วงโควิด-19 รวมทั้งศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว เพื่อสรุปแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ส่วน(ภาพที่ 3.1) ได้แก่

- 1) ผลกระทบต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จากการแพร่ระบาดของโควิด-19
- 2) การดำเนินงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ แผนระดับองค์กร และระดับโครงการ
- 3) ขนาดของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก
- 4) กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ (1) ระดับองค์กร ในเรื่องของการปรับแผนการดำเนินงานและการบริหารงานโครงการ และ (2) ระดับโครงการ ในเรื่องของการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

โดยการศึกษาดังกล่าวนำไปสู่การวิเคราะห์ผลการศึกษาและสรุปผลการวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

## 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 3.2.1 ประชากรในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดประชากรเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยศึกษาจากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 55 บริษัท (ข้อมูลปี 2563) มีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	บริษัท	
1	A	บริษัท อารียา พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
2	AMATA	บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3	AMATAV	บริษัท อมตะ วิเอ็น จำกัด (มหาชน)
4	ANAN	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
5	AP	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
6	APEX	บริษัท เอเพ็กซ์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
7	AQ	บริษัท เอควี เอสเตท จำกัด (มหาชน)
8	AWC	บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน)
9	BLAND	บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)
10	BROCK	บริษัท บ้านร็อคคาร์เด็น จำกัด (มหาชน)
11	CGD	บริษัท คันทรี กรุ๊ป ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
12	CI	บริษัท ซาญอิสสระ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
13	CPN	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
14	ESTAR	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)
15	EVER	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)
16	FPT	บริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
17	GLAND	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)
18	J	บริษัท เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน)
19	JCK	บริษัท เจซีเค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
20	KC	บริษัท เค.ซี. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
21	KWG	บริษัท คิง ไว กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
22	LALIN	บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
23	LH	บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
24	LPN	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
25	MBK	บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)

26	MJD	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
27	MK	MK : บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)
28	NCH	บริษัท เอ็น. ซี. เฮาส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)
29	NNCL	บริษัท นวนคร จำกัด (มหาชน)
30	NOBLE	บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
31	NUSA	บริษัท ภูศาสตร์ จำกัด (มหาชน)
32	NVD	บริษัท เนอวานา ไดอิจัล จำกัด (มหาชน)
33	ORI	บริษัท ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
34	PACE	บริษัท เพช ดีเวลลอปเม้นท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
35	PF	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
36	PLAT	บริษัท เดอะ แพลทินัม กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
37	POLAR	บริษัท โพลาริส แคปิตัล จำกัด (มหาชน)
38	PRECHA	บริษัท ปรีชากรู๊ป จำกัด (มหาชน)
39	PRIN	บริษัท ปริญญาสิริ จำกัด (มหาชน)
40	PSH	บริษัท พลุกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
41	QH	บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
42	RICHY	บริษัท ริชี่ เพลซ 2002 จำกัด (มหาชน)
43	RML	บริษัท โรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)
44	ROJNA	บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)
45	S	บริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน)
46	SAMCO	บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)
47	SC	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
48	SENA	บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
49	SF	บริษัท สยามฟิวเจอร์ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
50	SIRI	บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)
51	SPALI	บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)
52	U	บริษัท ยู ซิตี้ จำกัด (มหาชน)
53	UV	บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)
54	WHA	บริษัท ดับบลิวเอชเอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
55	WIN	บริษัท สวนอุตสาหกรรม วินโคสต์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย วันที่ 15 ธันวาคม 2563 จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



### 3.2.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 บริษัท จาก 55 บริษัท ในการศึกษาผลกระทบการปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปี 2563 โดยมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) **กลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 1** คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 55 บริษัท เหลือจำนวน 35 บริษัท ที่มีข้อมูลครบถ้วนทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

- 1.1) บริษัทฯ ที่มีข้อมูลรายงานประจำปี 56-1 (พ.ศ. 2562)
- 1.2) บริษัทฯ ที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงาน
- 1.3) บริษัทฯ ที่เป็นกลุ่มธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายเป็นธุรกิจหลัก

2) **กลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 2** คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 35 บริษัท เหลือจำนวน 28 บริษัท ที่มีข้อมูลครบถ้วนทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

- 2.1) บริษัทฯ ที่มีการดำเนินการโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบและแนวสูง
- 2.2) บริษัทฯ ที่มีการนำเสนอข้อมูล ข่าวการปรับตัวช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 จากเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ หรือเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- 2.3) บริษัทฯ ที่มีการนำเสนอข้อมูลงบการเงินและผลประกอบการประจำปี 2563 ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดยมีรายละเอียดของรายชื่อบริษัทฯ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2

ลำดับ	บริษัท	กลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 1	กลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 2
1	A	/	/
2	AMATA	x	x
3	AMATAV	x	x
4	ANAN	/	/
5	AP	/	/
6	APEX	x	x
7	AQ	/	x
8	AWC	x	x
9	BLAND	x	x
10	BROCK	/	x
11	CGD	/	x
12	CI	/	/

13	CPN	x	x
14	ESTAR	/	/
15	EVER	/	/
16	FPT	/	x
17	GLAND	x	x
18	J	x	x
19	JCK	x	x
20	KC	/	x
21	KWG	x	x
22	LALIN	/	/
23	LH	/	/
24	LPN	/	/
25	MBK	x	x
26	MJD	/	/
27	MK	/	/
28	NCH	/	/
29	NNCL	x	x
30	NOBLE	/	/
31	NUSA	/	/
32	NVD	/	/
33	ORI	/	/
34	PACE	x	x
35	PF	/	/
36	PLAT	x	x
37	POLAR	x	x
38	PRECHA	/	x
39	PRIN	/	/
40	PSH	/	/
41	QH	/	/
42	RICHY	/	/
43	RML	/	/
44	ROJNA	x	x
45	S	/	/
46	SAMCO	/	/

47	SC	/	/
48	SENA	/	/
49	SF	x	x
50	SIRI	/	/
51	SPALI	/	/
52	U	x	x
53	UV	/	x
54	WHA	x	x
55	WIN	x	x

ที่มา: จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย วันที่ 15 ธันวาคม 2563 จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### 3.2.3 การแบ่งกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสินทรัพย์รวมเฉลี่ยของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ปี 2562 เพื่อนำมาใช้ในการแบ่งบริษัท เนื่องจากสินทรัพย์รวมสามารถวัดการเติบโตขององค์กรได้ (สันติ กิระนันท์, 2546) และสินทรัพย์รวมสามารถบ่งชี้การพัฒนาโครงการต่างๆ ของบริษัท เพราะสินทรัพย์รวมส่งผลต่อเงินลงทุนที่นำมาใช้พัฒนาโครงการดังกล่าว (นิอาชีรา นิสานเฮาะ, 2562) ดังนั้นการใช้สินทรัพย์รวมมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งขนาดของบริษัทจึงสัมพันธ์กับตัวแปรที่ผู้วิจัยจะศึกษา

โดยผู้วิจัยแบ่งขนาดของบริษัทตามมูลค่าสินทรัพย์รวมในปี พ.ศ. 2562 เป็น 3 ขนาด คือ บริษัทขนาดใหญ่ บริษัทขนาดกลาง และบริษัทขนาดเล็ก ใช้วิธีแบ่งขนาดบริษัทจากการแจกแจงความถี่เป็นอันตรภาคชั้นของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 28 บริษัท ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร} & \quad \text{พิสัย} = \text{ข้อมูลสูงสุด} - \text{ข้อมูลต่ำสุด} \\ \text{เมื่อแทนค่าตัวเลขจะได้เท่ากับ} & \quad \text{พิสัย} = 113,139.05 - 4,102.7 = 109,036.35 \end{aligned}$$

จำนวนของอันตรภาคชั้น เท่ากับ 3 เนื่องจากแบ่งบริษัทออกเป็น 3 ขนาด

$$\text{ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้น} = 109,036.35 / 3 = 36,345.45$$

จึงสรุปได้ว่าความกว้างของอันตรภาคชั้นคือ 36,345.45 และเมื่อทำการปัดตัวเลขตามหลักนัยสำคัญทางสถิติของหลักร้อยจึงเท่ากับ 36,400 ซึ่งจากการแจกแจงความถี่อันตรภาคชั้นนี้ ผู้วิจัยจำแนกขนาดกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ขนาดได้ ดังนี้ (ตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.3 ตารางแจกแจงความถี่เป็นอันตรภาคชั้น

ขนาดของบริษัท	สินทรัพย์รวมเฉลี่ยปี 2562 (ล้านบาท)	ความถี่
ขนาดเล็ก	ต่ำกว่า 36,400	18
ขนาดกลาง	36,401- 72,800	7
ขนาดใหญ่	มากกว่า 72,800	3
	รวม	28

ที่มา: จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย วันที่ 15 ธันวาคม 2563 จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สามารถสรุปได้ว่าบริษัทแต่ละขนาดประกอบด้วยบริษัทอสังหาริมทรัพย์ดังนี้ (ตารางที่ 3.4)

ตารางที่ 3.4 การแบ่งขนาดบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ตามสินทรัพย์รวมเฉลี่ย ปี 2562

ลำดับ	บริษัท	สินทรัพย์รวมเฉลี่ย (ล้านบาท)
<b>บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ จำนวน 3 บริษัท ได้แก่</b>		
1	บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	113,139.05
2	บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)	108,336.02
3	บริษัท พกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	86,781.55
<b>บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง จำนวน 7 บริษัท ได้แก่</b>		
1	บริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน)	67,681.12
2	บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)	60,511.44
3	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	59,064.54
4	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	58,794.21
5	บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	50,901.91
6	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	48,794.78
7	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	45,082.71
<b>บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก จำนวน 18 บริษัท ได้แก่</b>		
1	บริษัท อริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	32,079.48
2	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	23,473.35
3	บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	21,631.11
4	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	19,592.68
5	บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)	16,706.85
6	บริษัท อารีญา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	15,279.32
7	บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	15,098.14
8	บริษัท ไรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)	12,904.69
9	บริษัท เนอวานา ไดอิจัล จำกัด (มหาชน)	12,987.99

10	บริษัท ลิลิต พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	11,501.88
11	บริษัท อนุศาสตร์ จำกัด (มหาชน)	11,044.12
12	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)	9,893.34
13	บริษัท ปริณสิริ จำกัด (มหาชน)	9,458.06
14	บริษัท ชาญอิสสระ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	8,680.80
15	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียด เอสเตท จำกัด (มหาชน)	7,780.00
16	บริษัท ริชี เฟลซ 2002 จำกัด (มหาชน)	6,522.04
17	บริษัท สัมมาร จำกัด (มหาชน)	5,540.09
18	บริษัท เอ็น. ซี. เฮ้าส์ซิง จำกัด (มหาชน)	4,102.70

ที่มา: จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย วันที่ 15 ธันวาคม 2563 จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### 3.3 วิธีดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนดำเนินการออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อาทิ รายงาน 56-1, ข่าวเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์, ข่าวเว็บไซต์ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง, ผลประกอบการ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างละ 1 แห่ง และนำข้อมูลจาก 2 ส่วนนี้มาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา (ภาพที่ 3.2)



ภาพที่ 3.2 ฟังการดำเนินงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

### 3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) และทบทวนแนวคิด, ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ อาทิ แนวคิดการบริหารภาวะวิกฤต, กลยุทธ์ทางธุรกิจ, กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และกระบวนการในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

2) รวบรวมข้อมูลด้านสถานการณ์, ผลกระทบ, การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว และผลจากการเลือกใช้ ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงของการแพร่ระบาดโควิด-19 จากทั้งรายงาน 56-1 , ข่าวเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, ข่าวเว็บไซต์ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง และงบการเงิน และผลประกอบการประจำปี 2563 โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยปี 2562 และเลือกเฉพาะบริษัทที่พัฒนาที่อยู่อาศัยเป็นธุรกิจหลัก ทั้งนี้จะแบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยการแจกแจงความถี่เป็นอันตรภาคชั้นของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จำนวน 28 บริษัท ออกเป็น 3 ขนาด คือบริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

3) จัดทำตารางรวบรวมข้อมูลเพื่อบันทึกผลของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ในแต่ละขนาด ด้วยวิธีการให้รหัสผ่านข้อความสำคัญ (ภาพที่ 3.3) และแจกแจงความถี่ เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวและผลที่เกิดขึ้นของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด

4) ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์จากภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานของบริษัทฯ โดยได้คัดเลือกจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ขนาด ที่มีการให้ข้อมูลข่าวมากที่สุดในแต่ละขนาด ในด้านแนวคิด, นโยบาย, ผลกระทบ และการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว รวมถึงผลจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัวนั้นๆ

A		ชื่อย่อบริษัท		
22-มิ.ย.-63	1-ก.ย.-63	วันที่ลงข่าว		
เขย่าเนื้อแท้สังหาฯ 'อารีญา' เปลี่ยนแนวคิดเดินเกมแนวราบ	"อารีญา" โชว์รายได้ Q2 โต 34% สวนกระแสสังหาฯ ขาลง	ชื่อหัวข้อข่าว		
<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/10/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/10/</a>	<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/14/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/14/</a>	ที่มา		
วิวัฒน์ เลาทพูนรังษี	วิวัฒน์ เลาทพูนรังษี	ผู้ให้ข้อมูล		
ประธานกรรมการอาวุโส	ประธานกรรมการอาวุโส	ตำแหน่ง		
เชลโลแผนการพัฒนาในกลุ่มคอนโด	PA 03	เชื่อมั่นว่าบ้านยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต	PC 03	ข้อความสำคัญ
โพลล์ในกลุ่มแนวราบเพิ่มขึ้น	PA 04	มีแผนจะออกหุ้นกู้มูลค่า 1,000 ล้านบาท	FB 02	การให้รหัส
ดีใจในโมเดลธุรกิจพื้นที่สมัย	MP 11			
วางกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	MC 02			

ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างตารางรวบรวมและบันทึกข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัว

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

### 3.3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

สัมภาษณ์หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้องในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

บริษัทขนาดใหญ่	คุณอรนุช อิติโกสิน กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม / กรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจพรีเมียมแนวสูง บริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด
บริษัทขนาดกลาง	คุณทิพวรรณ ศิริคุณ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการสายงานทรัพยากรบุคคล บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด
บริษัทขนาดเล็ก	คุณสมสกุล แสงสุวรรณ กรรมการบริหาร / ประธานเจ้าหน้าที่สายงานออกแบบผลิตภัณฑ์ บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ทั้งนี้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด นโยบาย สถานการณ์ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และผลกระทบที่บริษัทฯ ได้รับในช่วงโควิด-19 รวมทั้งการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ตลอดจนผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง มีคำถามปลายเปิดให้สามารถแสดงความคิดเห็น โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการเป็นรายบุคคล ในระหว่างการสัมภาษณ์ได้ใช้เครื่องบันทึกเสียง และเมื่อสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำบทสัมภาษณ์มาถอดเทป จัดกลุ่ม และเรียบเรียงจำแนกข้อมูลตามวัตถุประสงค์

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้แก่ สถานการณ์ของธุรกิจอสังหาฯ, ผลกระทบที่บริษัทอสังหาฯ ได้รับ, การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว และผลการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในช่วงโควิด-19 โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### 3.4.1 ด้านสถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาข้อมูลในด้านสถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จากรายงานสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัย รายไตรมาสและรายปีของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงก่อนการแพร่ระบาดปี 2562 และช่วงระหว่างการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563 โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

- 1) ด้านอุปทานที่อยู่อาศัย ได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลในเรื่อง
  - ที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน ในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑล ปี 2562-2563
  - ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ ในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑล ปี 2562-2563
  - การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดิน เพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปี 2562-2563
  - การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดิน เพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปี 2562-2563
- 2) ด้านอุปสงค์ที่อยู่อาศัย ได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลในเรื่อง
  - อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย ปี 2562-2563
  - สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ ปี 2562-2563
  - จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปี 2562-2563
  - มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปี 2562-2563

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มาทำการวิเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษาด้านสถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นำเสนอข้อมูลในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ โดยใช้การนำเสนอด้วยตาราง แผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์

### 3.4.2 ด้านผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ ในช่วงโควิด-19

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาข้อมูลในด้านของผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ จากรายงานสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัย รายไตรมาสและรายปีของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563 และข่าวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563 จากเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และเว็บไซต์บริษัทกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้องในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 3 ราย และได้้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษาด้านผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ นำเสนอข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยใช้การนำเสนอด้วยตาราง และพรรณนาเชิงวิเคราะห์

### 3.4.3 การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาข้อมูลในด้านการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จากข่าวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563 จากเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และเว็บไซต์บริษัทกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้องในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 3 ราย โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้



1) นำข้อมูลข่าวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ของปี 2563 จากเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และเว็บไซต์บริษัทกลุ่มตัวอย่าง มาจำแนกกลุ่มข้อมูลตามขนาดของบริษัท ดังนี้ (ตารางที่ 3.5)

ตารางที่ 3.5 จำนวนข่าวการปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์

	ข่าวจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์	ข่าวจากเว็บไซต์บริษัทกลุ่มตัวอย่าง	รวม
บริษัทขนาดใหญ่	25	41	66
บริษัทขนาดกลาง	49	83	132
บริษัทขนาดเล็ก	68	194	262
<b>รวม</b>	<b>142</b>	<b>318</b>	<b>460</b>

ที่มา: จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563

2) นำข้อมูลข่าวที่ได้มาคัดแยกข้อความสำคัญครั้งที่ 1 โดยการอ่านและมองหาข้อความสำคัญที่มีความหมายในเชิงการใช้กลยุทธ์การปรับตัวในเนื้อความข่าว แล้วบันทึกลงในตารางบันทึกข้อมูลแยกข้อมูลตามแต่ละบริษัท และจำแนกกลุ่มตามขนาดของบริษัท (ภาพที่ 3.4) ซึ่งได้จำนวนข้อความสำคัญในเชิงการปรับตัวจำนวน 1,261 ข้อความ (ตารางที่ 3.6)

11-พ.ค.-63	26-พ.ค.-63	5-ต.ค.-63
LPN กอดแบ็กถืออีก3.89พันล้าน โดรมาลแรกทำไรบูม40.38%	อสังหาฯ โฟรชัวร์ ระบายคอนโดย LPN-AP-NOBLE ส่งมอบคอนโดชาย	LPN ภูเก็ตลดค่าปล่อยเช่าพบลูกค้าซื้อเพื่อลงทุน
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442004">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442004</a>	<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071</a>	<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442619">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442619</a>
นายโอภาส ศรียศดัม	-	นายโอภาส ศรียศดัม
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ	-	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ
ปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะตลาดอสังหาฯ	จัดแคมเปญใหญ่ "ปลดล็อก วิกฤตราคา ลดสูงสุด 50%"	แคมเปญ Staff Get Member ให้พนักงานเป็นที่ปรึกษาด้านการอยู่อาศัย
กระจายฐานรายได้ไปยังการพัฒนาโครงการบ้านพักอาศัย	ลดราคาสมายกกระเบื้อง สานวณเป็นเจ้าของง่าย ๆ	แคมเปญ "ให้เงินทำงาน" โดยการคืนผลตอบแทนให้กับนักลงทุนที่เข้ามาซื้อ
	การบริหารหลังการขาย ภายใต้กลยุทธ์ "ชุมชนน่าอยู่" จากบริษัท	ทำตลาดปล่อยเช่า เพื่อรองรับนักลงทุน
	วางนโยบายงานบริการให้เหมาะกับกรปรับเปลี่ยนของสังคมยุคใหม่	
	New Normal New LPN Design ออกแบบให้พอดีทุกรูปแบบการใช้ชีวิต	
	บริการปล่อยเช่าจากฝ่ายบริหารเกออร์ทีมีความเชี่ยวชาญดูแลลูกค้า	
	ราคาที่เอื้อมถึง (Affordable Price)	

ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างตารางบันทึกข้อมูลข่าวและข้อความสำคัญของบริษัทอสังหาฯ

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

ตารางที่ 3.6 จำนวนข้อความสำคัญในเชิงการปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์

	ข่าวจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์	ข่าวจากเว็บไซต์บริษัทกลุ่มตัวอย่าง	รวม
บริษัทขนาดใหญ่	94	96	190
บริษัทขนาดกลาง	142	198	340
บริษัทขนาดเล็ก	234	497	731
<b>รวม</b>	<b>470</b>	<b>791</b>	<b>1261</b>

ที่มา: จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563



6) บันทึกความถี่ของรหัสของรูปแบบการปรับตัวในตารางบันทึกข้อมูล และแปลงผลเป็นค่าร้อยละของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว โดยแยกตามขนาดของบริษัท พร้อมจัดหมวดหมู่ของรหัส และจำแนกประเภทของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ได้ทั้งสิ้น 5 ประเภท 10 หมวด (ภาพที่ 3.8)

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	บริษัทขนาดใหญ่				บริษัทขนาดกลาง				บริษัทขนาดเล็ก				บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	
	REIC	WEB	รวม	ร้อยละ	REIC	WEB	รวม	ร้อยละ	REIC	WEB	รวม	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ
	94	96	190	100%	142	198	340	100%	234	497	731	100%	1261	100%
การวางแผน	20	26	46	24%	56	61	117	34%	77	97	174	24%	337	27%
PA 01 การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	1	6	7		5	17	22		10	32	42		71	
PA 02 การระดมการลงทุน และเลือกเปิดตัวโครงการ	4	0	4		1	0	1		10	2	12		17	
PA 03 การระดมการลงทุนโครงการแนวสูง	1	0	1		3	0	3		3	1	4		8	
PA 04 การระดมการลงทุนโครงการแนวราบ	6	3	9		19	10	29		12	11	23		61	
PA 05 การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	0	0	0		8	8	16		2	7	9		25	
PA หมวดการวางแผนลงทุนโครงการ	12	9	21	46%	36	35	71	61%	37	53	90	52%	182	54%

ภาพที่ 3.8 ตัวอย่างตารางบันทึกข้อมูลความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

7) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ มาสรุปเป็นผลการศึกษาในประเด็นการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัททั้ง 3 ขนาด ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ปี 2563 พร้อมทั้งเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้องในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 3 ราย และนำเสนอข้อมูลในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยใช้การนำเสนอด้วยตาราง แผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์

### 3.4.4 ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาข้อมูลในด้านผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จากผลประกอบการของบริษัทอสังหาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่าง ปี 2563 รวมถึงการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน โดยวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นความเปลี่ยนแปลงของอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการในช่วงโควิด-19 ซึ่งจะเปรียบเทียบย้อนหลังจำนวน 4 ปี นั่นคือ ปี 2560-2563 และนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษาด้านผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ นำเสนอข้อมูลในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ โดยนำเสนอด้วยตาราง และพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (ภาพที่ 3.9)

งวดงบการเงิน ณ วันที่	งบปี 60 31/12/2560	งบปี 61 31/12/2561	งบปี 62 31/12/2562	งบปี 63 31/12/2563
<b>บัญชีทางการเงินที่สำคัญ</b>				
รายได้รวม	22,263.63	27,759.64	23,889.79	29,958.50
กำไรสุทธิ	3,157.10	3,865.41	3,067.51	4,226.53

ภาพที่ 3.9 ตัวอย่างตารางผลประกอบการบริษัทอสังหาริมทรัพย์กลุ่มตัวอย่าง

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย เมื่อได้ข้อมูลจากการรวบรวมและวิเคราะห์ในประเด็นเรื่องผลกระทบที่ได้รับ การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว และผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีภูมิเป็นหลัก และใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (การสัมภาษณ์) หาความสอดคล้องเพิ่มเติม โดยมีรายละเอียดตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยดังนี้ (ตารางที่ 3.7)

ตารางที่ 3.7 ตัวแปรในการศึกษา

วัตถุประสงค์	ตัวแปรในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาฯได้รับจากเหตุการณ์โควิด-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อุปทานที่อยู่อาศัย</li> <li>- อุปสงค์ที่อยู่อาศัย</li> <li>- ด้านการวางแผน</li> <li>- ด้านการตลาด</li> <li>- ด้านการเงิน</li> <li>- ด้านการทำงานองค์กร</li> <li>- ด้านอื่นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลทฤษฎีภูมิ</li> <li>- ค้นคว้าจากเอกสาร</li> <li>- ข้อมูลปฐมภูมิ</li> <li>- จากบทสัมภาษณ์</li> </ul>
2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาฯ ในช่วงโควิด-19 และวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่างของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ด้านการวางแผน</li> <li>- กลยุทธ์ด้านการตลาด</li> <li>- กลยุทธ์ด้านการเงิน</li> <li>- กลยุทธ์ด้านการทำงานองค์กร</li> <li>- กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลทฤษฎีภูมิ</li> <li>- ค้นคว้าจากเอกสาร</li> <li>- ข้อมูลปฐมภูมิ</li> <li>- จากบทสัมภาษณ์</li> </ul>
3) เพื่อศึกษาผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าวของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านหนี้สินรวม</li> <li>- ด้านรายได้รวม</li> <li>- ด้านกำไรสุทธิ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลทฤษฎีภูมิ</li> <li>- ค้นคว้าจากเอกสาร</li> <li>- ข้อมูลปฐมภูมิ</li> <li>- จากบทสัมภาษณ์</li> </ul>
4) เพื่อสรุปแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าวของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว</li> <li>- ผลประกอบการบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลทฤษฎีภูมิ</li> <li>- ค้นคว้าจากเอกสาร</li> <li>- ข้อมูลปฐมภูมิ</li> <li>- จากบทสัมภาษณ์</li> </ul>

ที่มา: ผู้วิจัย (2563)

## บทที่ 4

### สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 พ.ศ. 2563

จากการการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่สำคัญคือ สถานการณ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็น นั่นคืออุปทานที่อยู่อาศัย, อุปสงค์ที่อยู่อาศัย และผลกระทบต่อที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ โดยในเรื่องของอุปทานและอุปสงค์ ได้มีการเปรียบเทียบร่วมกับช่วงเวลานั้นคือช่วงก่อนการแพร่ระบาดปี 2562 และระหว่างแพร่ระบาดปี 2563 เพื่อวิเคราะห์ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### 4.1 สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้านอุปทานที่อยู่อาศัย

ในด้านอุปทานที่อยู่อาศัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับอุปทานของที่อยู่อาศัยที่สามารถแจกแจงเป็นค่าสถิติที่สำคัญในการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ เรื่องที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน, ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่, การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัย และการออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัย ซึ่งจะสัมพันธ์กับสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ในปี 2563 ทั้งในช่วงก่อนประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉิน, ช่วงระบาดระลอก 1, ช่วงมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1-6 และช่วงระบาดระลอก 2 ในช่วงสิ้นปี โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ภาพที่ 4.1)



ภาพที่ 4.1 แนวโน้มผู้ติดเชื้อโควิด-19 ทั้งหมดในประเทศไทยของปี 2563

ที่มา : ศูนย์ข่าว Workpoint News

#### 4.1.1 ที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน ในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563

พบว่าที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล มีแนวโน้มปรับตัวลดลงโดยรวม 15,149 หน่วย หรือร้อยละ 11.4 ในปี 2562 โดยส่วนหนึ่งมาจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ และลดลงอย่างต่อเนื่องอีก 8,580 หน่วย หรือร้อยละ 7.3 ในปี 2563 ในช่วงของการแพร่ระบาดของโควิด-19 (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 จำนวนที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563

อุปทานที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
ที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน กรุงเทพฯ-ปริมณฑล (หน่วย)	25094	23585	37623	31663	117965	28528	26618	32545	21694	109385
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (หน่วย)	-11757	-4803	545	866	-15149	3434	3033	-5078	-9969	-8580
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)	-31.9%	-16.9%	1.5%	2.8%	-11.4%	13.7%	12.9%	-13.5%	-31.5%	-7.3%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

โดยในช่วงไตรมาสที่ 1 และ 2 ของปี 2562 มีการปรับตัวลดลงจำนวน 11,757 และ 4,803 หน่วย หรือร้อยละ 31.9 และ 16.9 ตามลำดับจากปี 2561 ก่อนจะปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งปีหลัง ส่วนในปี 2563 ในช่วงไตรมาสที่ 1 และ 2 ยังคงมีการปรับตัวสูงขึ้น ผลจากโครงการต่อเนื่องจากปีก่อน แต่ในช่วงไตรมาสที่ 3 และ 4 มีการปรับตัวลดลงจำนวน 5,078 และ 9,969 หน่วย หรือร้อยละ 13.5 และ 31.5 ตามลำดับ จากปี 2562 โดยส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการเร่งระบายที่อยู่อาศัยคงค้างเดิม และชะลอการลงทุนในช่วงก่อนหน้า (ภาพที่ 4.2)



ภาพที่ 4.2 จำนวนที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

#### 4.1.2 ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ ในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563

พบว่าที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล มีแนวโน้มปรับตัวลดลงโดยรวม 23,222 หน่วย หรือร้อยละ 19.1 ในปี 2562 โดยส่วนหนึ่งมาจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ และลดลงอย่างต่อเนื่องอีก 36,021 หน่วย หรือร้อยละ 36.7 ในปี 2563 ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 จำนวนที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563

อุปทานที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล (หน่วย)	19369	22468	22332	34079	98248	18848	10968	21007	11404	62227
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (หน่วย)	-3088	5404	-19026	-6512	-23222	-521	-11500	-1325	-22675	-36021
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)	-13.8%	31.7%	-46.0%	-16.0%	-19.1%	-2.7%	-51.2%	-5.9%	-66.5%	-36.7%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

ในช่วงไตรมาสที่ 3 และ 4 ของปี 2562 มีการปรับตัวลดลงจากปี 2561 จำนวน 19,026 และ 6,512 หน่วย หรือร้อยละ 46.0 และ 16.0 ตามลำดับ ส่วนหนึ่งมาจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของปี 2562 ซึ่งมีการปรับตัวลดลงต่อเนื่องตลอด 4 ไตรมาสของปี 2563 โดยเฉพาะในไตรมาสที่ 2 และ 4 มีการปรับตัวลดลงจำนวน 11,500 และ 22,675 หน่วย หรือร้อยละ 51.2 และ 66.5 ตามลำดับ จากปี 2562 โดยส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการเร่งระบายที่อยู่อาศัยคงค้าง และมีการชะลอการเปิดตัวโครงการใหม่ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 (ภาพที่ 4.3)



ภาพที่ 4.3 จำนวนที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

#### 4.1.3 การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดิน เพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ.ปี 2562-2563

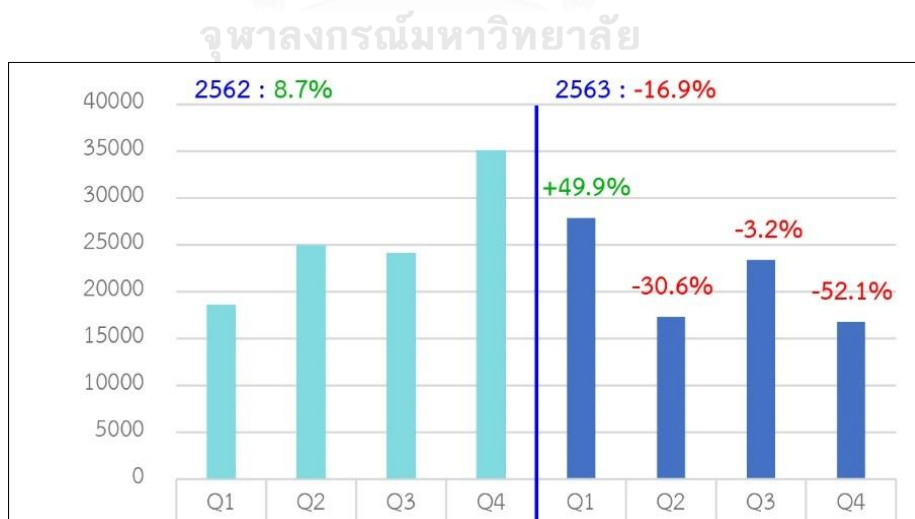
พบว่า การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นโดยรวม 8,262 หน่วย หรือร้อยละ 8.7 ในปี 2562 และลดลง 17,385 หน่วย หรือร้อยละ 16.9 ในปี 2563 ในช่วงของการแพร่ระบาดโควิด-19 (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 จำนวนการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

อุปทานที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ (หน่วย)	18580	24944	24148	35060	102732	27859	17319	23385	16784	85347
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (หน่วย)					8262	9279	-7625	-763	-18276	-17385
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)					8.7%	49.9%	-30.6%	-3.2%	-52.1%	-16.9%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

โดยในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี 2563 มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 9,276 หน่วย หรือร้อยละ 49.9 ก่อนจะปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องตลอด 3 ไตรมาสของปี 2563 หลังจากการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉินของรัฐบาล โดยเฉพาะในไตรมาสที่ 2 และ 4 มีการปรับตัวลดลงจำนวน 7,625 และ 18,276 หน่วย หรือร้อยละ 30.6 และ 52.1 ตามลำดับ จากปี 2562 สอดคล้องกับข้อมูลจำนวนที่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล โดยส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการชะลอการลงทุนในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 (ภาพที่ 4.4)



ภาพที่ 4.4 จำนวนการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์



#### 4.1.4 การออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

พบว่า การออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นโดยรวม 45,035 หน่วย หรือร้อยละ 13.8 ในปี 2562 และลดลง 33,447 หน่วย หรือร้อยละ 9.0 ในปี 2563 ซึ่งสอดคล้องกับการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 จำนวนการออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

อุปทานที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
การออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ (หน่วย)	97941	92722	86810	94162	371635	90278	87160	82876	77874	338188
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (หน่วย)					45035	-7663	-5562	-3934	-16288	-33447
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)					13.8%	-7.8%	-6.0%	-4.5%	-17.3%	-9.0%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

โดยในช่วงไตรมาสที่ 1 ถึง 4 ของปี 2563 มีการปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ซึ่งลดลงจำนวน 7,663, 5,562, 3,934 และ 16,288 หน่วย หรือร้อยละ 7.8, 6.0, 4.5 และ 17.3 ตามลำดับ จากปี 2562 โดยส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการชะลอการลงทุนในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 (ภาพที่ 4.5)



ภาพที่ 4.5 จำนวนการออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

## 4.2 สถานการณ์ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ด้านอุปสงค์ที่อยู่อาศัย

ในด้านอุปสงค์ที่อยู่อาศัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับอุปสงค์ของที่อยู่อาศัยที่สามารถแจกแจงเป็นค่าสถิติที่สำคัญในการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย, สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่, จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์, มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 4.2.1 อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2562-2563

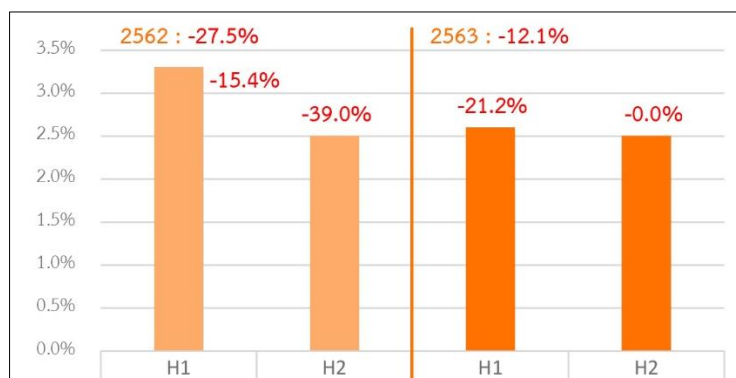
พบว่าอัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย มีแนวโน้มปรับตัวลดลงต่อเนื่องในปี 2562 และ 2563 โดยรวมร้อยละ 27.5 และ 12.1 ตามลำดับ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2562-2563

อุปสงค์ที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
อัตราดูดซับต่อเดือน (ร้อยละ)	3.3%		2.5%		2.9%	2.6%		2.5%		2.6%
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)	-0.6%		-1.6%		-1.1%	-0.7%		0.0%		-0.4%
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)	-15.4%		-39.0%		-27.5%	-21.2%		0.0%		-12.1%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

โดยในช่วงครึ่งปีแรกและครึ่งปีหลังของปี 2562 มีการปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ร้อยละ 15.4 และ 39.0 ตามลำดับ จากปี 2561 โดยส่วนหนึ่งเป็นผลจากการออกมาตรการควบคุม LTV ในช่วงไตรมาส 2 ของปี 2562 ของทางธนาคารแห่งประเทศไทยและการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ โดยลดลงต่อเนื่องในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2563 อีกร้อยละ 21.2 ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 และการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉินของรัฐบาล (ภาพที่ 4.6)



ภาพที่ 4.6 อัตราการดูดซับต่อเดือนของที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

#### 4.2.2 สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

พบว่าสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ มีแนวโน้มปรับตัวลดลงต่อเนื่องในปี 2562 และ 2563 โดยรวมจำนวน 62,641 และ 28,175 ล้านบาทหรือร้อยละ 8.9 และ 4.4 ตามลำดับ จากการออกมาตรการควบคุม LTV ปี 2562 และการแพร่ระบาดโควิด-19 ในปี 2563 (ตารางที่ 4.6)

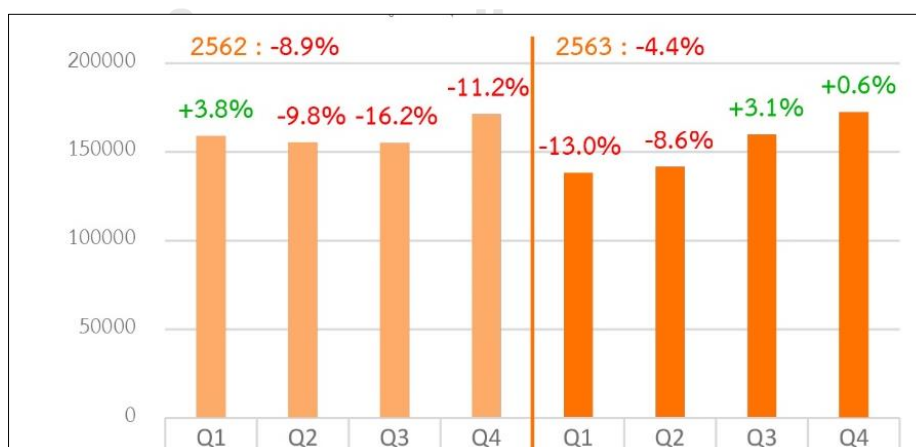
ตารางที่ 4.6 จำนวนสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

อุปสงค์ที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ (ล้านบาท)	158872	155196	154939	171252	640259	138238	141799	159737	172310	612084
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ล้านบาท)	5811	-16915	-29984	-21553	-62641	-20634	-13397	4798	1058	-28175
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)	3.8%	-9.8%	-16.2%	-11.2%	-8.9%	-13.0%	-8.6%	3.1%	0.6%	-4.4%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

โดยในช่วงไตรมาสที่ 2 ถึง 4 ของปี 2562 มีการปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องจำนวน 16,915, 29,984 และ 21,553 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.8, 16.2 และ 11.2 ตามลำดับ จากปี 2561 โดยเป็นการปรับตัวลดลงจากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการ Macro Prudential หรือการควบคุม LTV ในช่วงไตรมาส 2 ของปี 2562 และลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงไตรมาสที่ 1 ถึง 2 ของปี 2563 จำนวน 20,634 และ 13,397 ล้านบาท หรือร้อยละ 13.0 และ 8.6 ตามลำดับ จากปี 2562 ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความกังวลต่อการแพร่ระบาดโควิด-19 ก่อนจะมีการปรับตัวใกล้เคียงกับช่วงปีก่อนในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2563 ภายหลังจากการแพร่ระบาดภายในประเทศมีการปรับตัวลดลง (ภาพที่ 4.7)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.7 จำนวนสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

#### 4.2.3 จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

พบว่าจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ มีแนวโน้มคงตัวในปี 2562 โดยรวมปรับตัวลดลงจำนวน 1,797 หน่วย หรือร้อยละ 0.5 จากปี 2561 และปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี 2563 จำนวน 33,468 หน่วยหรือร้อยละ 8.5 จากปี 2562 ผลจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี 2563 (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

อุปสงค์ที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ (หน่วย)	95171	84794	104369	107630	391964	89026	79599	96042	93829	358496
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (หน่วย)	7907	-13811	1509	2598	-1797	-6145	-5195	-8327	-13801	-33468
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)	9.1%	-14.0%	1.5%	2.5%	-0.5%	-6.5%	-6.1%	-8.0%	-12.8%	-8.5%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

โดยในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 มีการปรับตัวลดลงจำนวน 13,811 หน่วย หรือร้อยละ 14 จากปี 2561 ซึ่งเป็นช่วงการออกมาตรการควบคุม LTV ของธนาคารแห่งประเทศไทย ก่อนจะปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2562 จากผ่อนคลายมาตรการควบคุม LTV และปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดปี 2563 จำนวน 6,124, 5,195, 8,327 และ 13,801 หน่วย หรือร้อยละ 6.5, 6.1, 8.0 และ 12.8 ตามลำดับ จากปี 2562 โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความกังวลต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 (ภาพที่ 4.8)



ภาพที่ 4.8 จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

#### 4.2.4 มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

พบว่าจำนวนมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ มีแนวโน้มคงตัวในปี 2562 โดยรวมปรับตัวลดลง 4,539 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.5 จากปี 2561 สอดคล้องกับจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ แต่มีมูลค่าลดลงในปี 2563 เพียง 2,375 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.3 สวนทางกับจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปี 2563 (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

อุปสงค์ที่อยู่อาศัย	2562					2563				
	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ (ล้านบาท)	226869	202304	233974	267604	930751	210273	212597	255113	250393	928376
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ล้านบาท)	32653	-37618	-2205	2631	-4539	-16596	10293	21139	-17211	-2375
ความเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (ร้อยละ)	16.8%	-15.7%	-0.9%	1.0%	-0.5%	-7.3%	5.1%	9.0%	-6.4%	-0.3%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

โดยในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 มีการปรับตัวลดลงจำนวน 37,618 ล้านบาทหรือร้อยละ 15.7 จากปี 2561 ซึ่งเป็นช่วงการออกมาตรการควบคุม LTV ของธนาคารแห่งประเทศไทย ก่อนจะปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2562 ในช่วงผ่อนคลายมาตรการควบคุม LTV สอดคล้องกับจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ ส่วนในปี 2563 มีการปรับตัวลดลงในไตรมาสที่ 1 และ 4 จำนวน 16,596 และ 17,211 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.3 และ 6.4 ตามลำดับจากปี 2562 และปรับตัวสูงขึ้นในไตรมาสที่ 2 และ 3 จำนวน 10,293 และ 21,139 หรือร้อยละ 5.1 และ 9.0 ตามลำดับจากปี 2562 สวนทางกับจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ เป็นผลจากการขายหน่วยราคาสูงของโครงการแนวราบได้มากขึ้นในช่วงมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1-6 ของประกาศ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน (ภาพที่ 4.9)



ภาพที่ 4.9 มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2562-2563

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ GDP ไทยปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 6.1 ในปี 2563 เป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต่ำที่สุดในรอบ 22 ปีส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยมีหน่วยโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศลดลงร้อยละ 8.5 จากปี 2562 ส่วนทางกับมูลค่าของการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศที่ลดลงเพียงร้อยละ 0.3 จากปี 2562 ผลจากการที่โครงการแนวราบในระดับราคาสูงมีการขายได้มากขึ้นในช่วงการแพร่ระบาด ในขณะที่การเปิดตัวโครงการใหม่กรุงเทพฯ-ปริมณฑล ปรับลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 36.7 ซึ่งถือเป็นเป็นการเปิดตัวที่อยู่อาศัยใหม่ต่ำที่สุดในรอบ 10 ปี และมีการเพิ่มสัดส่วนการเปิดตัวโครงการแนวราบต่อโครงการอาคารชุดมากขึ้นที่ 57.4 : 42.6 จากเดิมที่จะเปิดตัวโครงการอาคารชุดมากกว่า

ปี 2563 เป็นปีที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวต่อเนื่อง และการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในช่วงครึ่งปีแรกธุรกิจที่อยู่อาศัยมียอดขายลดลงถึงร้อยละ 45 จากปีก่อน ซึ่งอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างเป็นกลุ่มธุรกิจที่มียอดขายลดลงมากที่สุด ใน 3 ลำดับแรกของกลุ่มธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ฯ จากการหดตัวของกำลังซื้อและความกังวลในการลงทุนของทุกกลุ่มผู้ซื้อ ต่อมาในช่วงครึ่งปีหลัง ภายหลังจากการลดลงของจากจำนวนผู้ติดเชื้อและการออกมาตรการผ่อนปรน พร้อมกับการปรับตัวของบริษัทฯในช่วงแรก เป็นผลให้สามารถพยุ่ภาพรวมของตลาดอสังหาริมทรัพย์ขึ้นมาได้บ้าง โดยในช่วงครึ่งปีหลังยังคงมีการชะลอตัวของตลาดอสังหาริมทรัพย์ต่อเนื่องจากครึ่งปีแรกแต่มีการลดความรุนแรงลงจากไตรมาส 2 และยังคงชะลอตัวต่อเนื่องต่อไปในปี 2564 ร่วมกับการระบาดระลอกสองในช่วงสิ้นปี 2563

#### 4.3 ผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ

จากการศึกษาสถานการณ์แพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563 ผู้วิจัยพบว่าการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างมากในหลายๆด้าน ผลจากการที่อุปสงค์ของที่อยู่อาศัยได้มีการปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ 4.9) โดยเฉพาะอัตราการดูดซับต่อเดือน และจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ที่ปรับตัวลดลงเฉลี่ยตลอดปีถึงร้อยละ 12.1 และ 8.5 ตามลำดับ ทำให้เกิดภาวะสินค้าที่อยู่อาศัยล้นตลาดเพิ่มมากขึ้นจากแต่เดิม ซึ่งมีการชะลอตัวอย่างต่อเนื่องมาตั้งปีช่วงปี 2562 อยู่แล้ว

ตารางที่ 4.9 อัตราการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ของปี 2563 เทียบกับปี 2562

อัตราการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ของปี 2563 เทียบกับปี 2562	
อัตราดูดซับต่อเดือน	-12.1%
สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลพลอยใหม่ทั่วประเทศ	-4.4%
จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ	-8.5%
มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ	-0.3%

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์

ความไม่มั่นคงของสถานการณ์แพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้เกิดการชะลอการตัดสินใจซื้อในลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ซื้อในกลุ่มนักลงทุนและกลุ่มชาวต่างชาติ ที่มีการปรับลดความเสี่ยงของการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และไม่สามารถเดินทางเข้ามาตรวจรับและโอนกรรมสิทธิ์ภายในประเทศ รวมถึงไปถึงผู้ซื้อในกลุ่มประชาชนทั่วไปที่วางแผนซื้อที่อยู่อาศัย ได้มีการเลื่อนแผนออกไปจากความกังวลและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้ส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมไปยังรายได้และรายรับของทุกกลุ่มผู้ซื้ออีกเช่นกัน เห็นได้จาก GDP ของประเทศไทยปี 2563 ที่ปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 6.1 ซึ่งถือเป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต่ำที่สุดในรอบ 22 ปี เป็นผลทำให้ผู้ซื้อมีการขาดสภาพคล่องในการใช้จ่าย การตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่มีราคาสูงจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณามากขึ้น และทำให้เกิด “ภาวะหดตัวของกำลังซื้อ” ในที่สุด

นอกจากนี้การแพร่ระบาดโควิด-19 ยังได้ส่งผลกระทบต่อทางอ้อมต่อการดำเนินงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในอีกหลายด้าน ซึ่งโดยได้มีการออกมาตรการปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าวทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยจากการรวบรวมข้อมูลในด้านการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ และการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ขนาด จำนวน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท พุกกา เรียลเอสเตท จำกัด, บริษัท เอพี(ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท ออริจัน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด พบว่าได้มีการกล่าวถึงลักษณะของผลกระทบที่บริษัทได้รับจากโควิด-19 ในประเด็นดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 ลักษณะของผลกระทบที่พบของบริษัทกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ขนาด

PSH			
การวางแผน	การตลาด	การเงิน	การทำงานองค์กร
ความไม่แน่นอนในตลาด	คนดูโครงการลดลง	หุ้นกู้ทยอยครบกำหนด	เกิดภาวะ “คนมากกว่างาน”
กำลังซื้อที่ชะลอตัว	ลูกค้าต่างชาติหายไป		ไม่สามารถไป Site งานได้
การตัดสินใจซื้อนานขึ้น	ทุกคนระงับการออกนอกบ้าน		ผู้รับเหมา ขอขยายเวลา
ตลาดต่างประเทศแย้	พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป		Supplier ขอขยายเวลา
เป้าหมายไม่ไปตามแผน	สต็อกเก้ในมือ		ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้
ตลาดอสังหาฯ หดตัว	ลูกค้าเดิมได้รับผลกระทบ		
ความต้องการลดลง	สงครามราคา		
ไม่สามารถประมาณระยะเวลา			
เกิดภาวะ “อุปทานล้นตลาด”			
เกิดภาวะ “หยุดนิ่ง” ในองค์กร			
AP			
การวางแผน	การตลาด	การเงิน	การทำงานองค์กร
บริษัทกังวลกับการระบาด	พฤติกรรมมีการซื้อเปลี่ยนไป	มีรายจ่ายคงตัว กังวลในรายรับ	การปิดตึกสำนักงานบางส่วน
เศรษฐกิจได้รับผลกระทบหนัก	พฤติกรรมการใช้ชีวิตเปลี่ยนไป		ไม่สามารถทำงานรูปแบบเดิมได้
ซัพพลายคอนโดลันตลาด	ยอดผู้เข้าดูโครงการเฉลี่ยลดลง		
ต้องทำการบ้านหนักเพิ่มขึ้น	นักลงทุนระยะสั้นชะลอ		
ไม่สามารถดำเนินงานตามแผน	ผู้บริโภคเสี่ยงการอยู่อาศัยรวม		
ไม่มีการคาดคิดมาล่วงหน้า	ต้องการความเป็นสัดส่วน		
กำลังซื้อของลูกค้าหดตัว	ลูกค้ามองหาความคุ้มค่ามากขึ้น		
ORI			
การวางแผน	การตลาด	การเงิน	การทำงานองค์กร
เศรษฐกิจได้รับผลกระทบ	ดีมานด์ปรับตัวลดลง 15-30%	กังวลผลกระทบต่อสภาพคล่อง	กังวลกับการเดินทาง
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัว	พฤติกรรมมีการซื้อของผู้บริโภค		
ไม่รู้จักจบช้าหรือเร็วแค่ไหน	ที่ที่กักอาศัยต้องมีขนาดใหญ่พอ		
มีโอกาสโดนดิสรัปท์	พฤติกรรมแบบปัจเจก		
การคุมเข้มเรื่อง COVID-19	ใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น		
ไม่มีการคาดคิดมาก่อน	กลุ่มลูกค้าเข้าชมโครงการลดลง		
กำลังซื้อของลูกค้าหดตัว	ไม่สามารถเข้าถึงในรูปแบบเดิม		
	Sale Office ไม่สามารถเปิดได้		จากเนื้อความข่าว
	เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ยากขึ้น		จากการสัมภาษณ์

ที่มา: การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จากข่าวศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และการสัมภาษณ์



จากการลักษณะของผลกระทบดังกล่าว ผู้วิจัยได้แบ่งลักษณะผลกระทบที่บริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ได้รับ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ออกเป็น 4 กลุ่ม โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

### 1) ผลกระทบด้านการวางแผน

ภายหลังจากการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉิน ช่วงปลายไตรมาส 1 ปี 2563 ได้ส่งผลกระทบต่อ ยอดขายและยอดโอนของบริษัทฯ จากภาวะหดตัวของกำลังซื้อของทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในเรื่องแผนงานภาพรวม เป้าหมายการ เปิดตัวโครงการใหม่ เป้าหมายยอดขายทั้งปี ยอดโอนโครงการแล้วเสร็จ รูปแบบและสัดส่วนการลงทุน รูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงแผนธุรกิจเสริมอื่นๆ ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกระทบในส่วนของแผนการลงทุนโครงการอาคารชุดมากกว่าโครงการแนวราบ

### 2) ผลกระทบด้านการตลาด

ผู้ซื้อส่วนใหญ่ทั้งประชาชน, นักลงทุน และชาวต่างชาติ ได้เผชิญกับช่วงเศรษฐกิจชะลอตัวอย่างต่อเนื่องจากการแพร่ระบาด ส่งผลต่อความกังวลและการตัดสินใจซื้อ ทำให้เกิดการปรับตัวลดลง ของยอดขายและยอดโอน ทั้งในส่วนโครงการเก่า, โครงการแล้วเสร็จ และโครงการเปิดใหม่ อีกทั้ง รูปแบบสินค้าเดิมที่ไม่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไป หรือในส่วนของราคาที่ตั้งไว้ไม่เป็นจุดดุลยภาพ และช่องทางการเข้าถึงแบบ Offline ทั้งการเยี่ยมชมโครงการ การออกบูท การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ รูปแบบเดิมไม่เป็นที่ตอบรับในช่วงการเว้นระยะห่างทางสังคม นอกจากนี้รูปแบบการส่งเสริมการขาย ที่เคยใช้กลับไม่คุ้มค่าในการลงทุน รวมไปถึงกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนความคิดในการ เลือกที่อยู่อาศัยใหม่ตามวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้รับผลกระทบ ต่อเนื่องจากการแพร่ระบาดโควิด-19 อีกด้วย

### 3) ผลกระทบด้านการเงิน

เมื่อยอดโอนกรรมสิทธิ์และยอดขายไม่เป็นไปตามแผนจากการชะลอตัวของการซื้อที่อยู่อาศัย ทั้งจากการขอยืดระยะเวลาการโอนกรรมสิทธิ์ การถูกปฏิเสธสินเชื่อ หรือการทิ้งเงินดาวน์ของลูกค้า อีกทั้งยังไม่มีลูกค้าใหม่ตามเป้าหมาย ส่งกระทบโดยตรงต่อด้านการเงินของบริษัทฯ โดยเฉพาะในเรื่อง ของสภาพคล่องและกระแสเงินสดขององค์กร ที่มีค่าใช้จ่ายประจำแต่ขาดรายรับเข้ามาตามแผน ทำให้ ต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินงาน และต้นทุนโครงการที่อยู่อาศัยคงค้างเพิ่มมากขึ้น มีการล่าช้าของ การชำระเงินกู้ธนาคาร, ค่าวัสดุ Supplier, ค่าออกแบบบริษัทสถาปนิก และผู้รับเหมาต่างๆ รวมไปถึง การลงทุนซื้อที่ดินหรือลงทุนโครงการใหม่ก็ต้องชะลอออกไปก่อนจากการขาดกระแสเงินสดหมุนเวียน

#### 4) ผลกระทบด้านการทำงานองค์กร

การเว้นระยะห่างทางสังคมเพื่อลดความเสี่ยงในการติดและแพร่กระจายเชื้อ ทำให้บริษัทไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพเหมือนแต่เดิม โดยในบางบริษัทต้องมีการปิดทำความสะอาดชั่วคราวเนื่องจากพบผู้ติดเชื้อ การเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะเป็นที่สุ่มเสี่ยงในการติดเชื้อ หรือมาตรการการทำงานจากที่บ้านก็ไม่เคยมีการทดลองใช้อย่างจริงจังมาก่อน ซึ่งส่งกระทบโดยตรงต่อแผนการทำงานของบริษัทฯ ทั้งในเรื่องของรูปแบบการทำงาน เรื่องสถานที่และช่วงเวลาการทำงานที่ไม่ตอบรับต่อสถานการณ์ อีกทั้งการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในการทำงานยังเป็นเรื่องที่ต้ององค์กรต้องสอนให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทัน นอกจากนี้ยังมีผลกระทบต่อเนื่องจากการเงินที่ต้องมีการจัดการจำนวนบุคลากรให้เหมาะสม และตอบรับกับสถานะทางการเงินของบริษัทที่กำลังเผชิญอยู่

นอกจากผลกระทบ 4 ด้านข้างต้นแล้วนั้น บริษัทฯ ต้องมีการออกมาตรการในด้านความปลอดภัยของบุคลากรและองค์กร จากความเสี่ยงของการติดเชื้อภายในบริษัท ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนทำให้บริษัทส่วนใหญ่ไม่มีแผนในการรับมือ จึงต้องมีการออกมาตรการเพื่อป้องกันการติดเชื้อให้เข้าไปอยู่ในการดำเนินการในทุกๆด้าน เพื่อรักษาสุขภาพของบุคลากร รวมไปถึงความปลอดภัยของลูกค้าและผู้ให้บริการ โดยปฏิบัติตามมาตรการกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด

ผลกระทบในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของการวางแผนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนการลงทุนหรือสามารถเปิดตัวโครงการตามเป้าหมาย ในด้านของการตลาดส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในรูปแบบเดิมได้ อีกทั้งความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้สินค้าในรูปแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองได้ทั้งหมด ในด้านการเงินที่ส่งผลต่อสภาพคล่องและกระแสเงินสด จากการขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการ เพราะไม่สามารถทำยอดโอนและยอดขายได้ตามกำหนด และในด้านการทำงานองค์กรยังส่งผลให้ไม่สามารถทำงานในรูปแบบเดิมได้อย่างคล่องตัวทั้งจากภายในและภายนอก รวมถึงด้านการป้องกันโควิด-19 ที่ต้องมีการเฝ้าระวังเพื่อลดความเสี่ยงของการติดเชื้อทั้งกับบุคลากรและกลุ่มลูกค้า ผลกระทบเหล่านี้ที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับจะส่งผลให้เกิดการปรับตัวในด้านต่างๆ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการในภาวะวิกฤตต่อไปได้

## บทที่ 5

### กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงโควิด-19 พ.ศ. 2563

จากการรวบรวมข้อมูล และการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่สำคัญ นั่นคือกลยุทธ์การปรับตัวในช่วงโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงการจำแนกประเภท หมวดหมู่และรูปแบบของกลยุทธ์การปรับตัว รวมไปถึงการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในภาพรวมและรายละเอียด การเปรียบเทียบความเหมือนหรือแตกต่าง และผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทแต่ละขนาด ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านข้อความสำคัญในเนื้อหาข่าวศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และข่าวเว็บไซต์บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563 ผู้วิจัยพบวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่มีความหลากหลายและคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถนำมาจำแนกและจัดกลุ่มข้อความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันได้ โดยสามารถแบ่งประเภทการปรับตัวได้จำนวน 5 ประเภท 10 หมวดหมู่ 42 วิธีการ (ตารางที่ 5.1) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์				
ประเภท	รหัส	หมวดหมู่	รหัส	ลักษณะการปรับตัว
การวางแผน	PA	หมวดการวางแผน ลงทุน	PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ
			PA 02	การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ
			PA 03	การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง
			PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ
			PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ
	PB	หมวดการวางแผน พัฒนารูปแบบ การลงทุน	PB 01	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม
			PB 02	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า
			PB 03	การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน
	PC	หมวดการวางแผน มองหาสิ่งใหม่	PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ
			PC 02	การมองหาโอกาสทางธุรกิจ
			PC 03	การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ

การตลาด	MP	หมวดส่วนผสมทางการตลาด	MP 11	การจัดการปรับรูปแบบสินค้า
			MP 12	การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า
			MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า
			MP 31	การเพิ่มช่องทางการขาย
			MP 32	การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์
			MP 33	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ
			MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์
			MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด
			MP 42	การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing
			MP 43	การจัดการระบายสินค้าคงค้าง
	MC	หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	MC 01	การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation
			MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting
			MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept
MC 04			การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	
MD	หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ	MD 01	การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	
		MD 02	การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	
		MD 03	การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	
การเงิน	FA	หมวดการจัดการสภาพคล่อง	FA 01	การจัดการกระแสเงินสด
			FA 02	การจัดการค่าใช้จ่าย
			FA 03	การจัดการต้นทุน
			FA 04	การจัดการยอดขาย
			FA 05	การจัดการยอดโอน
	FB	หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน	FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน
			FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท
การทำงานองค์กร	WA	หมวดการจัดการระบบการทำงาน	WA 01	การจัดระบบการทำงานองค์กร
			WA 02	การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล
			WA 03	การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว
			WA 04	การจัดระบบบุคลากร
การป้องกันโควิด-19	CO	หมวดการจัดการโควิด-19	CO 01	มาตรการป้องกันโควิด-19
			CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19
			CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากตารางกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สามารถอธิบายรายละเอียดของประเภทกลยุทธ์การปรับตัวได้ดังนี้

- 1) **การปรับตัวด้านการวางแผน** คือ การปรับตัวในเรื่องกลยุทธ์ทางการวางแผนขององค์กร ทั้งในเรื่องของรูปแบบในการลงทุน การพัฒนารูปแบบธุรกิจ รวมไปถึงการมองหาโอกาสและสิ่งใหม่เพื่อการต่อยอดธุรกิจ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
- 2) **การปรับตัวด้านการตลาด** คือ การปรับตัวในเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร ทั้งในเรื่องของ ส่วนผสมทางการตลาด (4P) อาทิ รูปแบบสินค้า ราคา ช่องทางการเข้าถึง หรือการส่งเสริมการขาย รวมไปถึงกลยุทธ์ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (STP) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) อีกด้วย
- 3) **การปรับตัวด้านการเงิน** คือการปรับตัวในเรื่องกลยุทธ์ทางการเงินขององค์กร ทั้งในเรื่องของการปรับแผนด้านจัดการสภาพคล่องและกระแสเงินสดองค์กร การจัดการด้านต้นทุนด้านค่าใช้จ่าย ด้านยอดขายและยอดโอนโครงการ รวมไปถึงการวางแผนบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่ และการเสนอขายหุ้นกู้เพื่อนำไปต่อยอดโครงการในอนาคต
- 4) **การปรับตัวด้านการทำงานองค์กร** คือ การปรับตัวในเรื่องกลยุทธ์ทางการทำงานขององค์กร ทั้งในเรื่องของการจัดการระบบการทำงานภายในให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล รวมไปถึงการจัดระบบในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการจัดการระบบบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบรับกับลักษณะการทำงานและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่
- 5) **การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19** คือ การปรับตัวในเรื่องกลยุทธ์ทางการป้องกันโรคระบาดโควิด-19 ขององค์กร ทั้งในเรื่องของการออกมาตรการป้องกันโรคภายในองค์กร เพื่อให้ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างปลอดภัย และเรื่องของการกำหนดมาตรการในการรับมือเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่คาดคิดเพื่อความปลอดภัยขององค์กร รวมไปถึงเรื่องของการทำมาตรการช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ และสังคมต่อไป

จากการแบ่งประเภท หมวดหมู่ และรูปแบบของกลยุทธ์การปรับตัว ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและเก็บข้อมูลของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงโควิด-19 ได้อย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยจะสามารถบันทึกความถี่ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลการปรับตัวของบริษัทแต่ละขนาดต่อไป

## 5.2 ภาพรวมการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการรวบรวมข้อมูลการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยวิธีการหาข้อความสำคัญในเนื้อหาข่าวของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แล้วนำมาจัดกลุ่มข้อความสำคัญให้รหัส และบันทึกผลตามจำนวนความถี่ของข้อความสำคัญ เพื่อจัดกลุ่มข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องกันเป็นหมวดหมู่ของกลยุทธ์การปรับตัวในภาพรวม ทำให้เห็นถึงความถี่ของการใช้กลยุทธ์การปรับตัว โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.2.1 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในภาพรวม

จากการรวบรวมข้อมูลข่าวสารการปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 พบข่าวที่เกี่ยวข้องจำนวน 460 ข่าว จาก 28 บริษัท แบ่งเป็นข่าวจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 142 ข่าว และข่าวจากเว็บไซต์บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 318 ข่าว ซึ่งเมื่อศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวโดยใช้วิธีการค้นหาข้อความสำคัญแล้วนำมาแยกประเภท จัดหมวดหมู่ให้รหัส และบันทึกผลตามจำนวนความถี่ของข้อความสำคัญ จะสามารถจำแนกข้อความสำคัญจากเนื้อหาของข่าวได้จำนวนทั้งสิ้น 1261 ข้อความ (ตารางที่ 5.2) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

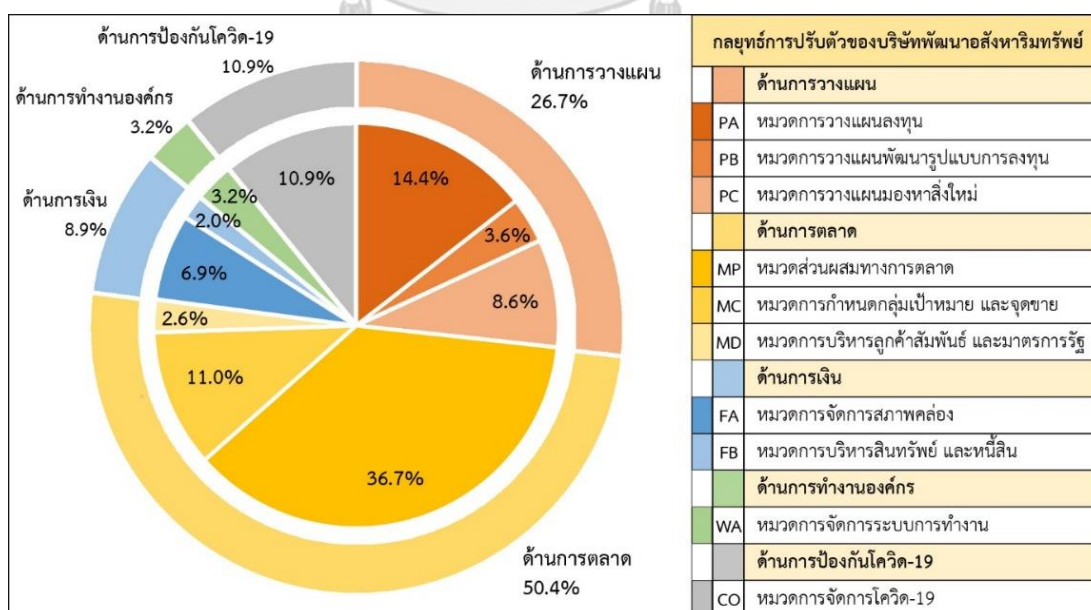
กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์		ความถี่	ร้อยละ
		1261	100.0%
ด้านการวางแผน		337	26.7%
PA	หมวดการวางแผนการลงทุน	182	14.4%
PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	71	5.6%
PA 02	การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	17	1.3%
PA 03	การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	8	0.6%
PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	61	4.8%
PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	25	2.0%
PB	หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	46	3.6%
PB 01	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	21	1.7%
PB 02	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า	13	1.0%
PB 03	การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	12	1.0%
PC	หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่	109	8.6%
PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	53	4.2%

PC 02	การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	11	0.9%
PC 03	การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	45	3.6%
<b>ด้านการตลาด</b>		<b>635</b>	<b>50.4%</b>
MP	<b>หมวดส่วนผสมทางการตลาด</b>	<b>463</b>	<b>36.7%</b>
MP 11	การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	37	2.9%
MP 12	การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	45	3.6%
MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	56	4.4%
MP 31	การเพิ่มช่องทางการขาย	9	0.7%
MP 32	การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	48	3.8%
MP 33	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	7	0.6%
MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	35	2.8%
MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	161	12.8%
MP 42	การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	47	3.7%
MP 43	การจัดการระบายสินค้าคงค้าง	18	1.4%
MC	<b>หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย</b>	<b>139</b>	<b>11.0%</b>
MC 01	การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	25	2.0%
MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	55	4.4%
MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept	49	3.9%
MC 04	การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	10	0.8%
MD	<b>หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ</b>	<b>33</b>	<b>2.6%</b>
MD 01	การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	10	0.8%
MD 02	การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	20	1.6%
MD 03	การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	3	0.2%
<b>ด้านการเงิน</b>		<b>112</b>	<b>8.9%</b>
FA	<b>หมวดการจัดการสภาพคล่อง</b>	<b>87</b>	<b>6.9%</b>
FA 01	การจัดการกระแสเงินสด	33	2.6%
FA 02	การจัดการค่าใช้จ่าย	19	1.5%
FA 03	การจัดการต้นทุน	13	1.0%
FA 04	การจัดการยอดขาย	8	0.6%
FA 05	การจัดการยอดโอน	14	1.1%
FB	<b>หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน</b>	<b>25</b>	<b>2.0%</b>
FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน	5	0.4%
FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	20	1.6%

ด้านการดำเนินงานองค์กร		40	3.2%
WA	หมวดการจัดการระบบการทำงาน	40	3.2%
WA 01	การจัดระบบการทำงานองค์กร	21	1.7%
WA 02	การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	10	0.8%
WA 03	การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	4	0.3%
WA 04	การจัดระบบบุคลากร	5	0.4%
ด้านการป้องกันโควิด-19		137	10.9%
CO	หมวดการจัดการโควิด-19	137	10.9%
CO 01	มาตรการป้องกันโควิด-19	30	2.4%
CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19	55	4.4%
CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	52	4.1%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากการแบ่งประเภทและแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญในภาพรวม ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของประเภทการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว พบว่าในภาพรวมนั้นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะการเลือกใช้ประเภทกลยุทธ์การปรับตัวในด้านการตลาดมากที่สุด รองลงมาคือการปรับตัวด้านการวางแผน, การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19, การปรับตัวด้านการเงิน และการปรับตัวด้านการดำเนินงานองค์กร ตามลำดับ (ภาพที่ 5.1)



ภาพที่ 5.1 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

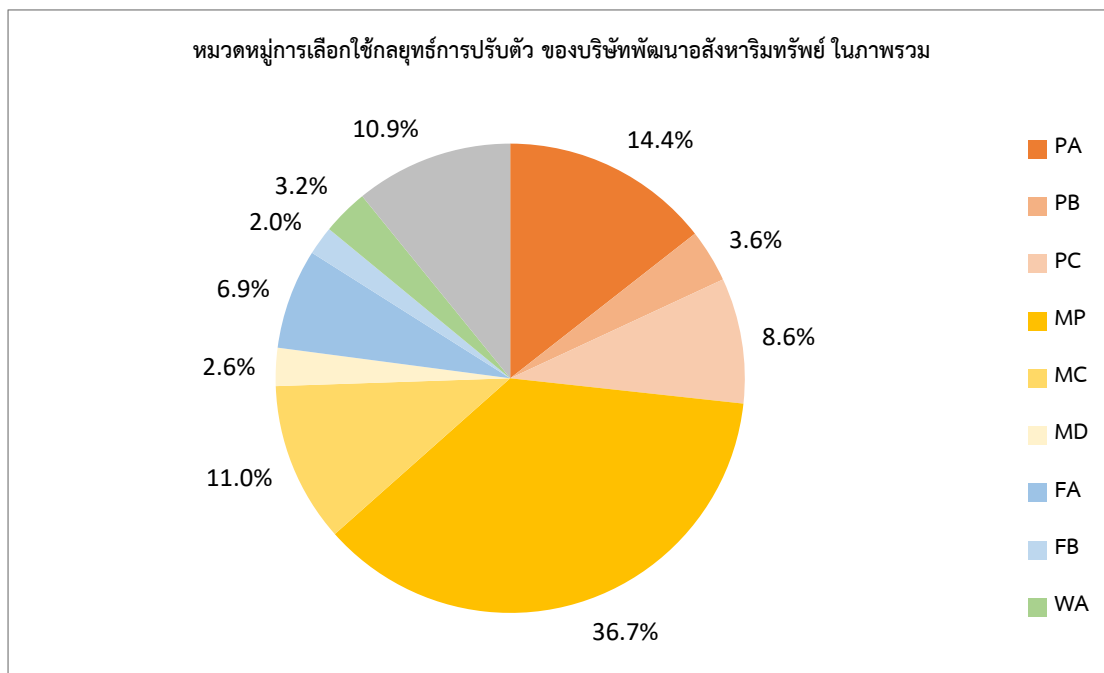


ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดมากกว่าด้านอื่น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากถึงร้อยละ 50.4 เน้นที่การปรับตัวในหมวดส่วนผสมทางการตลาด เพื่อเร่งระบายสินค้าคงค้างออกไปให้มากที่สุด รองลงมาคือกลยุทธ์ด้านการวางแผน ที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 26.7 เน้นการปรับตัวในหมวดการวางแผนการลงทุน เพื่อปรับแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทำให้เกิดการชะลอการลงทุน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของพอร์ตการลงทุน ถัดมาจะเป็นกลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 10.9 ได้มีการออกมาตรการป้องกัน พร้อมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีและการจัดการในการรับมือการแพร่ระบาด เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไป ช่วยลดความเสี่ยงการติดเชื่อ รวมไปถึงการช่วยเหลือส่วนรวมผ่านโครงการ CSR ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 8.9 เน้นการปรับตัวในหมวดการจัดการสภาพคล่อง เพื่อสร้างกระแสเงินสดขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ จากการขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ และสุดท้ายคือกลยุทธ์ด้านการทำงานองค์กร มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.2 เน้นการปรับรูปแบบของการทำงานให้ตอบรับกับสถานการณ์ เพื่อที่จะให้องค์กรและบุคลากรยังสามารถดำเนินการทางธุรกิจต่อไปได้อย่างปลอดภัย และประสิทธิภาพมากที่สุด

จากภาพรวมการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวด้านการตลาด ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดราคา การเพิ่มช่องทางเข้าถึง การปรับปรุงรูปแบบสินค้า และการออกกิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อเร่งระบายสินค้าคงค้างและเสริมสร้างสภาพคล่องขององค์กรของกระปรับตัวในระยะสั้น โดยมีการทำร่วมกับการวางแผนการลงทุนของบริษัท ให้สอดคล้องไปกับสถานการณ์ของตลาดในระยะยาว เช่น การชะลอการลงทุนเพื่อรอดูสถานการณ์โดยเฉพาะในโครงการแนวสูง หรือเน้นการลงทุนในโครงการแนวราบซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีกว่า ณ ขณะนั้น นอกจากนี้การปรับตัวในด้านอื่นยังเป็นการส่งเสริมกันและกันของการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยแต่ละบริษัทจะมีการให้ความสำคัญแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของแต่ละองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการปรับกลยุทธ์ในภาพรวมเพื่อให้ตอบรับกับสภาพตลาดอสังหาริมทรัพย์ในขณะการแพร่ระบาดโควิด-19 นั้นเอง

### 5.2.2 หมวดหมู่ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม

จากการแบ่งหมวดหมู่และแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญในภาพรวม ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว พบว่าในภาพรวมนั้นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะการเลือกใช้หมวดหมู่กลยุทธ์การปรับตัวดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 5.2)



ภาพที่ 5.2 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

**หมวดส่วนผสมทางการตลาด (MP)** มีการเลือกใช้มากที่สุดเฉลี่ยร้อยละ 36.7 มีการเน้นในเรื่องการจัดกิจกรรมทางการตลาด, การปรับลดราคา, การเพิ่มช่องทางการขาย และการจัดกิจกรรมทางการตลาดผ่านระบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น เพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อและสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ซื้อได้มากขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19

**หมวดการวางแผนการลงทุน (PA)** มีการเลือกใช้รองลงมาโดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 14.4 มีการเน้นในเรื่องการวางแผนในการลงทุนและเปิดตัวโครงการ รวมไปถึงการชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง และเน้นการลงทุนในโครงการแนวราบมากขึ้นตามความต้องการของตลาด

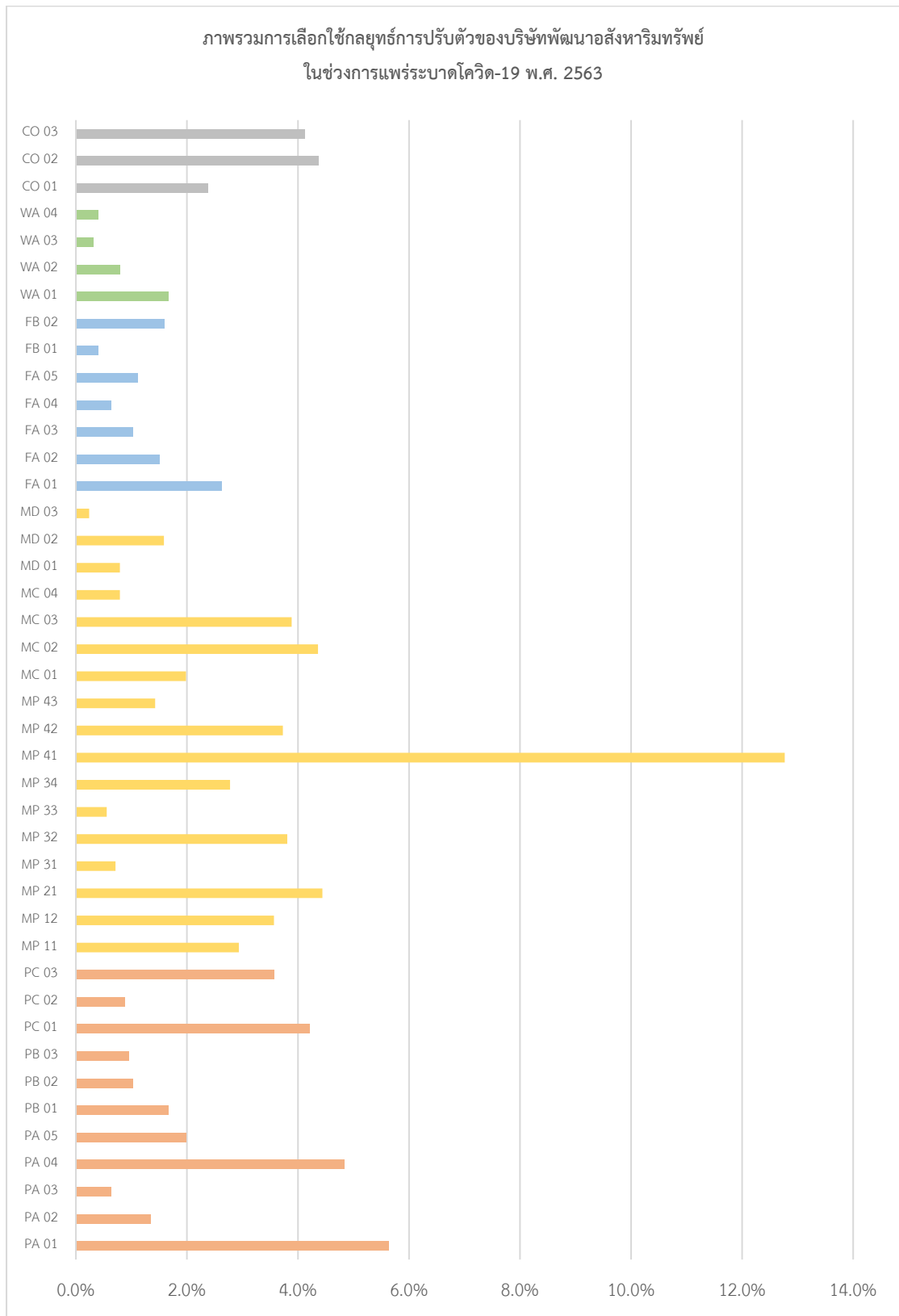
**หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย (MC) และ หมวดการจัดการโควิด-19 (CO)** พบว่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 11.0 และ 10.9 ตามลำดับ มีการเน้นในเรื่องของการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting และการกำหนดแนวคิด Concept ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมไปถึงการกำหนดมาตรการรับมือและช่วยเหลือโควิด-19

**หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่ (PC) และ หมวดการจัดการสภาพคล่อง (FA)** มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 8.6 และ 6.9 ตามลำดับ โดยมีการเน้นในเรื่องการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ รวมไปถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ยังเน้นไปที่การจัดการกระแสเงินสดขององค์กรเพื่อให้เกิดสภาพคล่องและลดความเสี่ยงการดำเนินธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาด

**หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน (PB) และ หมวดการจัดการระบบการทำงาน (WA)** พบการเลือกใช้เป็นส่วนน้อย ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันร้อยละ 3.6 และ 3.2 ตามลำดับ โดยมีการเน้นในเรื่องการพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม เพื่อการกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และการจัดระบบการทำงานองค์กรให้ตอบรับกับสถานการณ์ เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไปได้

**หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ (MD) และ หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน (FB)** พบการเลือกใช้เป็นส่วนน้อยที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันร้อยละ 2.6 และ 2.0 ตามลำดับ โดยมีการเน้นในเรื่องการดูแลลูกค้าเดิมและการบริการหลังการขาย รวมไปถึงการเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท เพื่อนำเงินไปชำระหุ้นกู้เดิมที่ใกล้หมดอายุ และลงทุนในโครงการใหม่ของบริษัทต่อไป

ทั้งนี้ในรายละเอียดการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวจะเห็นได้ว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เลือกใช้หมวดหมู่ของกลยุทธ์การปรับตัวในหมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงโดดเด่นจากหมวดหมู่อื่นอย่างมาก และเมื่อพิจารณาร่วมกับหมวดการวางแผนการลงทุน ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา พบว่าทั้ง 2 หมวดมีอัตราส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน แสดงถึงการให้ความสำคัญกับจัดการกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย รวมถึงการปรับแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในระยะยาว ในขณะที่หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย และหมวดการจัดการโควิด-19 มีการให้ความสำคัญรองลงมา โดยมีอัตราส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 20 แสดงถึงการให้ความสำคัญกับลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนทั้งในด้านการตลาดและการวางแผนข้างต้น รวมถึงการรักษาความปลอดภัยขององค์กรจากการแพร่ระบาดผ่านมาตรการต่างๆ ส่วนในหมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่, การจัดการสภาพคล่อง, การวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุนโครงการ, การจัดการระบบการทำงาน, การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการรัฐ และหมวดการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินทั้ง 6 หมวด มีอัตราส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 25 ซึ่งแม้จะไม่แรงเท่า 4 หมวดแรกข้างต้น แต่มีการคำนึงและใช้การปรับตัวดังกล่าวเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้าน การดำเนินธุรกิจองค์กร (ภาพที่ 5.3)



ภาพที่ 5.3 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม  
ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

### 5.2.3 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในภาพรวม

จากการแบ่งลักษณะวิธีการของการปรับตัวและแจกแจงความถี่ของข้อความสำคัญในภาพรวม ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของวิธีการปรับตัวเชิงลึก และพบว่าในภาพรวมนั้นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.3)

ตารางที่ 5.3 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ภาพรวม	รหัส	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมทางการตลาด	MP 41	12.8%
การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	PA 01	5.6%
การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	PA 04	4.8%
การจัดการปรับราคาสินค้า	MP 21	4.4%
มาตรการรับมือโควิด-19	CO 02	4.4%
การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	MC 02	4.4%
การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	PC 01	4.2%
มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	CO 03	4.1%
การกำหนดแนวคิด Concept	MC 03	3.9%
การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	MP 32	3.8%
การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	MP 42	3.7%
การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	PC 03	3.6%
การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	MP 12	3.6%
การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	MP 11	2.9%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	MP 34	2.8%
การจัดการกระแสเงินสด	FA 01	2.6%
มาตรการป้องกันโควิด-19	CO 01	2.4%
การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	PA 05	2.0%
การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	MC 01	2.0%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	PB 01	1.7%
การจัดระบบการทำงานองค์กร	WA 01	1.7%
การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	FB 02	1.6%
การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	MD 02	1.6%
การจัดการค่าใช้จ่าย	FA 02	1.5%
การจัดการระบายสินค้าคงค้าง	MP 43	1.4%
การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	PA 02	1.3%
การจัดการยอดโอน	FA 05	1.1%
การจัดการต้นทุน	FA 03	1.0%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เข้า	PB 02	1.0%
การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	PB 03	1.0%
การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	PC 02	0.9%

การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	MC 04	0.8%
การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	MD 01	0.8%
การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	WA 02	0.8%
การเพิ่มช่องทางการขาย	MP 31	0.7%
การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	PA 03	0.6%
การจัดการยอดขาย	FA 04	0.6%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	MP 33	0.6%
การเสนอขายทรัพย์สิน	FB 01	0.4%
การจัดระบบบุคลากร	WA 04	0.4%
การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	WA 03	0.3%
การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	MD 03	0.2%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในภาพใหญ่ พบว่ากลยุทธ์ด้านการตลาด หมวดส่วนผสมทางการตลาด และกลยุทธ์ด้านการวางแผน หมวดการวางแผนการลงทุน เป็นหมวดหมู่มีอัตราส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน ซึ่งจะเป็นการเน้นใน กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน จำนวน 2 ด้าน

โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ลงไปในรายละเอียดเชิงลึกของวิธีการปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในภาพรวม พบว่าวิธีการที่มีการเลือกใช้มาก (ความถี่มากกว่าร้อยละ 4 ) จะมีการเน้นในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 3 ด้าน นั่นคือ

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การจัดการปรับราคาสินค้า และการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting
- 2) กลยุทธ์ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การลงทุนเปิดตัวโครงการ, การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ และการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ
- 3) กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ในวิธีการเรื่อง มาตรการรับมือโควิด-19 และมาตรการช่วยเหลือโควิด-19

ซึ่งวิธีการปรับตัว 8 วิธีการ ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นวิธีการปรับตัวที่มีการเลือกใช้มาก โดยมีความถี่ของแต่ละวิธีการมากกว่าร้อยละ 4 และมีอัตราส่วนรวมกันมากถึงร้อยละ 44.7 จากทั้งหมด 42 วิธีการ โดยเฉพาะในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด และการลงทุนเปิดตัวโครงการ

### 5.3 ขนาดบริษัทกับการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการรวบรวมข้อมูล จัดประเภท แยกหมวดหมู่ แบ่งรูปแบบการปรับตัว และแจกแจงความถี่ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในภาพรวม ได้นำมาสู่การลงรายละเอียดในการวิเคราะห์แยกส่วนของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แต่ละขนาด โดยผู้วิจัยได้แบ่งขนาดของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ออกเป็นจำนวนทั้งสิ้น 3 ขนาด ตามการจำแนกสินทรัพย์รวมปี 2562 นั่นคือ บริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.3.1 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่

##### 1) ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดใหญ่

บริษัทขนาดใหญ่ เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีสินทรัพย์รวมปี 2562 ตั้งแต่ 72,800 ล้านบาทขึ้นไปจำนวน 3 บริษัท ได้แก่ บมจ.แลนด์แอนด์เฮาส์, บมจ.แสนสิริ และบมจ.พฤกษา โฮลดิ้ง

จากการรวบรวมข้อมูลข่าวสารในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบข่าวที่มีความเกี่ยวข้องจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 66 ข่าว โดยแบ่งเป็นข่าวของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 25 ข่าว และข่าวของเว็บไซต์บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 41 ข่าว ซึ่งเมื่อศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวโดยใช้วิธีการหาข้อความสำคัญ แล้วนำมาแยกประเภทจัดหมวดหมู่ให้รหัส และบันทึกผลตามจำนวนความถี่ของข้อความสำคัญ จะสามารถจำแนกข้อความสำคัญจากเนื้อหาของข่าวได้จำนวนทั้งสิ้น 190 ข้อความ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.4)

ตารางที่ 5.4 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่		ความถี่	ร้อยละ
		190	100.0%
ด้านการวางแผน		46	24.2%
PA	หมวดการวางแผนการลงทุน	21	11.1%
PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	7	3.7%
PA 02	การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	4	2.1%
PA 03	การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	1	0.5%
PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	9	4.7%
PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	0	0.0%
PB	หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	7	3.7%
PB 01	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	4	2.1%
PB 02	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า	0	0.0%
PB 03	การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	3	1.6%

PC	หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่	18	9.5%
PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	7	3.7%
PC 02	การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	3	1.6%
PC 03	การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	8	4.2%
<b>ด้านการตลาด</b>		<b>100</b>	<b>52.6%</b>
MP	หมวดส่วนผสมทางการตลาด	67	35.3%
MP 11	การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	2	1.1%
MP 12	การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	10	5.3%
MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	8	4.2%
MP 31	การเพิ่มช่องทางการขาย	1	0.5%
MP 32	การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	7	3.7%
MP 33	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	4	2.1%
MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	5	2.6%
MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	20	10.5%
MP 42	การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	4	2.1%
MP 43	การจัดการระบายสินค้าค้างค้ำ	6	3.2%
MC	หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	25	13.2%
MC 01	การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	2	1.1%
MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	9	4.7%
MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept	13	6.8%
MC 04	การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	1	0.5%
MD	หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ	8	4.2%
MD 01	การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	4	2.1%
MD 02	การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	4	2.1%
MD 03	การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	0	0.0%
<b>ด้านการเงิน</b>		<b>16</b>	<b>8.4%</b>
FA	หมวดการจัดการสภาพคล่อง	13	6.8%
FA 01	การจัดการกระแสเงินสด	3	1.6%
FA 02	การจัดการค่าใช้จ่าย	2	1.1%
FA 03	การจัดการต้นทุน	1	0.5%
FA 04	การจัดการยอดขาย	2	1.1%
FA 05	การจัดการยอดโอน	5	2.6%
FB	หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน	3	1.6%

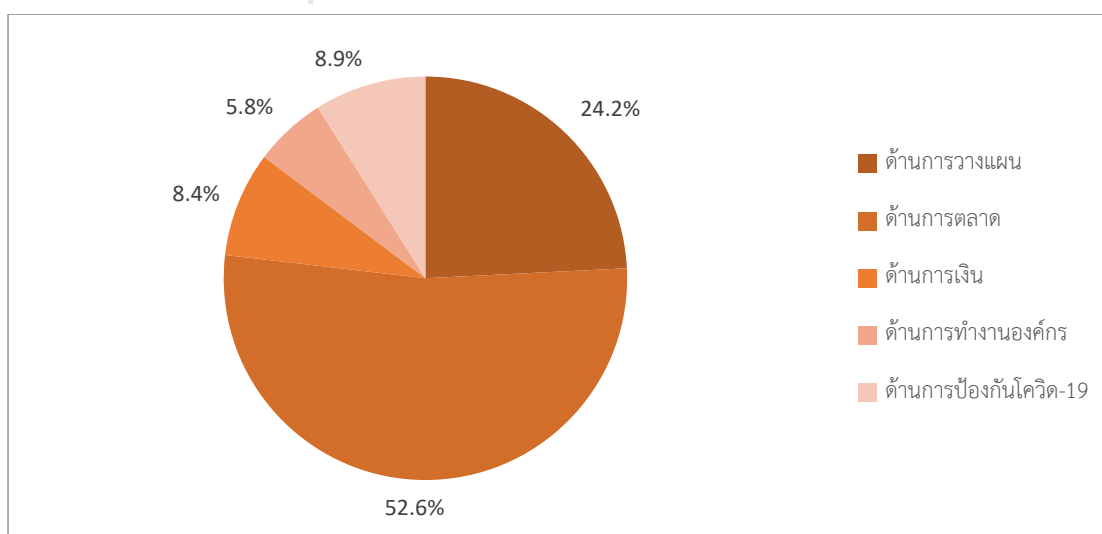


FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน	2	1.1%
FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	1	0.5%
<b>ด้านการดำเนินงานองค์กร</b>		<b>11</b>	<b>5.8%</b>
WA	<b>หมวดการจัดการระบบการทำงาน</b>	<b>11</b>	<b>5.8%</b>
WA 01	การจัดระบบการทำงานองค์กร	3	1.6%
WA 02	การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	5	2.6%
WA 03	การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	2	1.1%
WA 04	การจัดระบบบุคลากร	1	0.5%
<b>ด้านการป้องกันโควิด-19</b>		<b>17</b>	<b>8.9%</b>
CO	<b>หมวดการจัดการโควิด-19</b>	<b>17</b>	<b>8.9%</b>
CO 01	มาตรการป้องกันโควิด-19	6	3.2%
CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19	5	2.6%
CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	6	3.2%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปของผู้วิจัย

จากการแบ่งประเภทและแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของประเภทการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ มีลักษณะการเลือกใช้ประเภทกลยุทธ์การปรับตัวในด้านการตลาดมากที่สุดกว่าร้อยละ 50 รองลงมา คือการปรับตัวด้านการวางแผน, การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19, การปรับตัวด้านการเงิน และการปรับตัวด้านการดำเนินงานองค์กร ตามลำดับ (ภาพที่ 5.4)

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

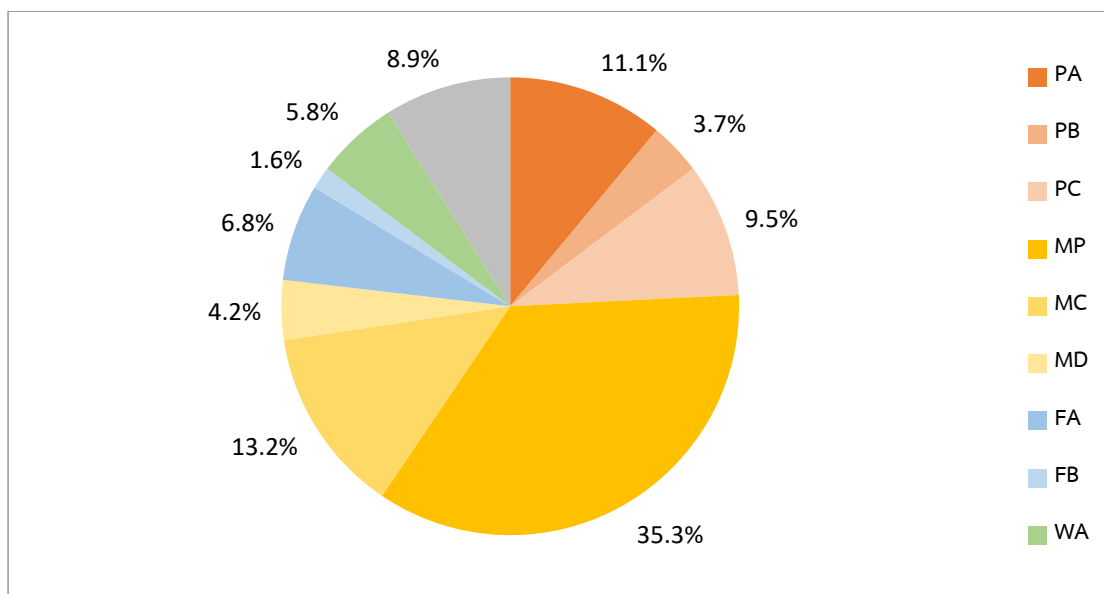


ภาพที่ 5.4 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

## 2) ลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดใหญ่

จากการแบ่งหมวดหมู่และแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ มีลักษณะการเลือกใช้หมวดหมู่กลยุทธ์การปรับตัวดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 5.5)



ภาพที่ 5.5 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

**หมวดส่วนผสมทางการตลาด (MP)** มีการเลือกใช้มากที่สุดเฉลี่ยร้อยละ 35.3 มีการเน้นในเรื่องการจัดกิจกรรมทางการตลาด และการจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า เพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อและพัฒนาสินค้าให้ตอบรับกับวิถีชีวิตใหม่ รวมไปถึงการปรับราคาสินค้า, การเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์ และการจัดการระบายสินค้าคงค้าง เพื่อดึงดูดผู้ซื้อจริง และให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นในสถานการณ์แพร่ระบาด

**หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย (MC)** มีการเลือกใช้รองลงมาโดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 13.2 จากทั้งหมด มีการเน้นในเรื่องการกำหนดแนวคิด Concept และการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting ใหม่ให้สอดคล้องต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป

**หมวดการวางแผนการลงทุน (PA)** มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 11.1 มีการเน้นในเรื่องการลงทุนโครงการแนวราบมากขึ้นตามความต้องการของตลาด และการลงทุนและเปิดตัวโครงการใหม่ของบริษัท ซึ่งมีการปรับสัดส่วนให้สอดคล้องกับสถานการณ์แพร่ระบาด

**หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่ (PC) และ หมวดการจัดการโควิด-19 (CO)** พบว่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 9.5 และ 8.9 ตามลำดับ มีการเน้นในเรื่องการมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ

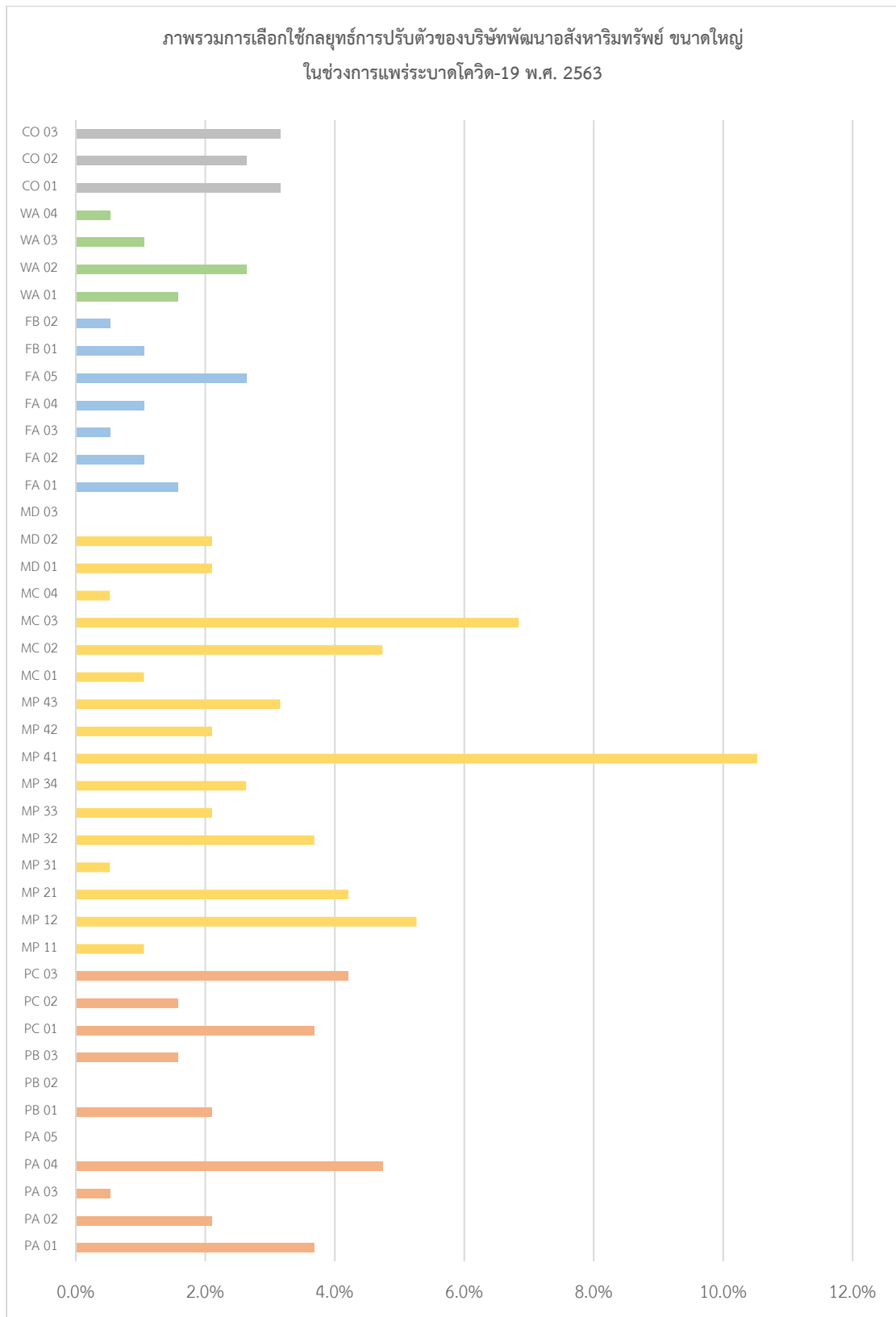
และแนวทางตั้งรับเพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาโครงการ และมีการมองหาพันธมิตรเพื่อสนับสนุน การเติบโตให้กับธุรกิจในอนาคต รวมไปถึงปฏิบัติตามข้อเสนอแนะกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด

**หมวดการจัดการสภาพคล่อง (FA) และ หมวดการจัดการระบบการทำงาน (WA)** พบว่า มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 6.8 และ 5.8 ตามลำดับ โดยมีการเน้นในเรื่องการจัดการยอดโอนและการจัดการกระแสเงินสด เพื่อให้เปลี่ยนสินค้าคงค้างกลับมาเป็นเงินสดในการดำเนินธุรกิจและ ขับเคลื่อนองค์กรต่อไป รวมไปถึงการจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล และการจัดระบบการทำงานองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ผ่านการทำงานในรูปแบบใหม่

**หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการรัฐ (MD) และหมวดการวางแผนพัฒนา รูปแบบการลงทุน (PB)** พบการเลือกใช้เป็นส่วนน้อย ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันร้อยละ 4.2 และ 3.7 ตามลำดับ โดยมีการเน้นในเรื่องการดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน และการดูแล ลูกค้าเดิมและการบริการหลังการขาย เพื่อลดความเสี่ยงการปฏิเสธสินเชื่อลูกค้าของธนาคาร และ ช่วยเหลือลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ รวมถึงพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริมเพื่อกระจายฐานรายได้

**หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน (FB)** พบการเลือกใช้เป็นส่วนน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ร้อยละ 1.6 เน้นในเรื่องการเสนอขายทรัพย์สิน โดยมีการวางแผนขายที่ดินที่ติดทิ้งได้ เพื่อเก็บเงินสด

ทั้งนี้ในรายละเอียดการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวจะเห็นได้ว่าบริษัทฯ ขนาดใหญ่ เลือกใช้ หมวดหมู่ของกลยุทธ์การปรับตัวในหมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงโดดเด่นจาก หมวดหมู่อื่นอย่างมาก และเมื่อพิจารณาร่วมกับหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย มีค่าเฉลี่ย รองลงมา พบว่าทั้ง 2 หมวดมีอัตราส่วนรวมกันเกือบร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน แสดงถึง การให้ความสำคัญกับจัดการกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย รวมถึงการมองเท รนด์ผู้บริโภคเพื่อตอบโจทย์ให้ตรงกลุ่มมากขึ้น ในขณะที่หมวดการวางแผนการลงทุน, หมวดการ วางแผนมองหาสิ่งใหม่ และหมวดการจัดการโควิด-19 มีการให้ความสำคัญรองลงมา โดยมีอัตราส่วน รวมกันเกือบร้อยละ 30 แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการวางแผนการลงทุนในช่วงการแพร่ระบาด ทั้งการชะลอโครงการแนวสูง และเน้นโครงการแนวราบ มองหาพันธมิตรหรือโอกาสทางธุรกิจเพื่อ กระจายความเสี่ยง รวมไปถึงการรักษาความปลอดภัยขององค์กรจากการแพร่ระบาดผ่านมาตรการ ต่างๆ ส่วนในหมวดการจัดการสภาพคล่อง, หมวดการจัดการระบบการทำงาน, หมวดการบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการของรัฐ, หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน และหมวดการบริหาร สินทรัพย์และหนี้สิน ทั้ง 5 หมวด มีอัตราส่วนรวมกันประมาณร้อยละ 20 แสดงถึงการให้ความสำคัญ รองลงมา ซึ่งแม้จะไม่เร่งด่วนเท่า 5 หมวดแรกข้างต้น แต่มีการคำนึงและใช้การปรับตัวดังกล่าวเพื่อ สนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านกรดำเนินธุรกิจองค์กร (ภาพที่ 5.6)



ภาพที่ 5.6 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่  
ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

### 3) วิธีการของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดใหญ่

จากการแบ่งลักษณะวิธีการของการปรับตัวและแจกแจงความถี่ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของวิธีการปรับตัวเชิงลึก และพบว่าในภาพรวมนั้นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ มีลักษณะการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.5)

ตารางที่ 5.5 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ ขนาดใหญ่

บริษัทฯ ขนาดใหญ่	รหัส	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมทางการตลาด	MP 41	10.5%
การกำหนดแนวคิด Concept	MC 03	6.8%
การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	MP 12	5.3%
การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	PA 04	4.7%
การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	MC 02	4.7%
การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	PC 03	4.2%
การจัดการปรับราคาสินค้า	MP 21	4.2%
การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	PA 01	3.7%
การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	PC 01	3.7%
การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	MP 32	3.7%
มาตรการป้องกันโควิด-19	CO 01	3.2%
มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	CO 03	3.2%
การจัดการระบายสินค้าค้าง	MP 43	3.2%
มาตรการรับมือโควิด-19	CO 02	2.6%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	MP 34	2.6%
การจัดการยอดโอน	FA 05	2.6%
การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	WA 02	2.6%
การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	PA 02	2.1%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	PB 01	2.1%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	MP 33	2.1%
การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	MP 42	2.1%
การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	MD 01	2.1%
การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	MD 02	2.1%
การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	PB 03	1.6%
การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	PC 02	1.6%
การจัดการกระแสเงินสด	FA 01	1.6%
การจัดระบบการทำงานองค์กร	WA 01	1.6%
การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	MP 11	1.1%
การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	MC 01	1.1%
การจัดการค่าใช้จ่าย	FA 02	1.1%

การจัดการยอดขาย	FA 04	1.1%
การเสนอขายทรัพย์สิน	FB 01	1.1%
การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	WA 03	1.1%
การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	PA 03	0.5%
การเพิ่มช่องทางการขาย	MP 31	0.5%
การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	MC 04	0.5%
การจัดการต้นทุน	FA 03	0.5%
การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	FB 02	0.5%
การจัดระบบบุคลากร	WA 04	0.5%
การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	PA 05	0.0%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เข้า	PB 02	0.0%
การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	MD 03	0.0%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ ในภาพใหญ่ พบว่ากลยุทธ์ด้านการตลาด หมวดส่วนผสมทางการตลาด และหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย เป็นหมวดหมู่มีอัตราส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน ซึ่งจะเป็นการเน้นในกลยุทธ์ด้านการตลาดเพียงด้านเดียว

โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ลงไปรายละเอียดเชิงลึกของวิธีการปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ พบว่าวิธีการที่มีการเลือกใช้มาก (ความถี่มากกว่าร้อยละ 4) จะมีการเน้นในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 2 ด้าน นั่นคือ

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การกำหนดแนวคิด Concept, การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า, การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting และการจัดการปรับราคาสินค้า
- 2) กลยุทธ์ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ และการมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ แนวทางการตั้งรับ

ซึ่งวิธีการปรับตัว 7 วิธีการ ในกลยุทธ์ทั้ง 2 ด้านดังกล่าว เป็นวิธีการปรับตัวที่มีการเลือกใช้มาก โดยมีความถี่ของแต่ละวิธีการมากกว่าร้อยละ 4 และมีอัตราส่วนรวมกันมากถึงร้อยละ 40.5 จากทั้งหมด 42 วิธีการ โดยเฉพาะในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การกำหนดแนวคิด Concept และการจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า

จากการสัมภาษณ์บริษัทกรณีศึกษา บมจ.พวกษา เรียลเอสเตท พบว่ามีการเลือกใช้วิธีการปรับตัวจำนวน 5 ประเภท 10 หมวด สอดคล้องกับลักษณะการปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ในภาพรวม โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด และกลยุทธ์ด้านการวางแผน ที่มีการใช้รองลงมา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.6)

ตารางที่ 5.6 ผลการสัมภาษณ์เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดใหญ่

บมจ.พวกษา เรียลเอสเตท		
ด้านการวางแผน		
PA หมวดการวางแผนการลงทุน	PB หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	PC หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มการลงทุนโครงการแนวราบ</li> <li>- ลดการลงทุนโครงการแนวสูง</li> <li>- ชะลอการลงทุนตลอดปี</li> <li>- มีการเปิดตัวโครงการในช่วงท้ายปี</li> <li>- มองหาทำเลนอกเมือง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาล</li> <li>- มีแผนการขายที่ดินออกไปก่อน แต่สุดท้ายไม่ได้ขายออกไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มธนาคาร</li> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรด้านการขาย</li> <li>- มีการกำหนดการรับมือความเสี่ยง</li> <li>- เทรนด์ด้านสุขภาพและผู้สูงอายุ</li> <li>- มองหาทำเล Blue Ocean</li> <li>- มองหารูปแบบสินค้า Rare Item</li> </ul>
ด้านการตลาด		
MP หมวดส่วนผสมทางการตลาด	MC หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย	MD หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการรัฐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการปรับรูปแบบสินค้า โดยเฉพาะในพื้นที่ส่วนกลาง</li> <li>- เน้นเพิ่มพื้นที่สีเขียว</li> <li>- การใช้ Application เพื่อการอยู่อาศัยในยุค New Normal</li> <li>- มีการปรับลดราคาสินค้าลง</li> <li>- รักษามาตรฐานการเข้าถึง</li> <li>- เพิ่มการเข้าถึงโครงการผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น</li> <li>- อัตราส่วนช่องทางการตลาดออฟไลน์ 10 : ออนไลน์ 90</li> <li>- VR โครงการขายกลุ่มต่างชาติ</li> <li>- เน้นระบบการจองออนไลน์</li> <li>- เพิ่มแคมเปญส่งเสริมการขาย</li> <li>- เน้นการระบายสินค้าคงค้าง</li> <li>- ปรับลดราคา “Price WOW”</li> <li>- วางแผนกำหนดราคาที่ปรับลดลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับ Segment ตามสถานการณ์</li> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยจริง</li> <li>- เน้นกลุ่มซื้อที่อยู่อาศัยราคาคุ้มค่า</li> <li>- จับกลุ่มซื้อที่อยู่อาศัยทำเลดี ไม่จำเป็นต้องติดรถไฟฟ้า</li> <li>- แนวคิด “ส่วนตัวในส่วนรวม”</li> <li>- เพิ่มจุดขายด้านสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดูแลลูกค้า 24 ชม.</li> <li>- มีนิติเริ่มต้นให้ทุกโครงการ</li> </ul>

ด้านการเงิน	
<b>FA หมวดการจัดการสภาพคล่อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คุม D/E Ratio ให้ใกล้เคียงเดิม</li> <li>- ปรับลดการลงทุน 30%</li> <li>- ปรับลดเป้าหมายผลประกอบการ</li> <li>- เน้นเติบโตแบบ Optimum</li> <li>- ปรับลดต้นทุนการทำงาน</li> <li>- ขาดทุนกำไร กำไรเงินสดให้มาก</li> </ul>	<b>FB หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนการออกหุ้นกู้ตามปกติ</li> </ul>
<b>ด้านการงานองค์กร</b>	<b>ด้านการป้องกันโควิด-19</b>
<b>WA หมวดการจัดการระบบการทำงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับการทำงานขององค์กร</li> <li>- Work Form Home</li> <li>- แบ่งทีมงาน สลับกันเข้าออก Office เพื่อความต่อเนื่อง</li> <li>- นำ Technology ใหม่เข้ามา ใช้ในการทำงานขององค์กร</li> <li>- ปรับลดขนาดองค์กร</li> </ul>	<b>CO หมวดการจัดการโควิด-19</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดคิวและเว้นระยะห่างในการเข้าชมโครงการ</li> <li>- มีมาตรฐานการดูแลความปลอดภัยทั้งกับบุคลากรและลูกค้าทุกคน</li> <li>- มองหาการฉีดวัคซีนให้กับบุคลากรและลูกค้า</li> </ul>

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และสรุปสาระสำคัญของผู้วิจัย



### 5.3.2 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง

#### 1) ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดกลาง

บริษัทขนาดกลาง เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีสินทรัพย์รวมปี 2562 ตั้งแต่ 36,401-72,800 ล้านบาท จำนวน 7 บริษัท ได้แก่ บมจ.สิงห์เอสเตท, บมจ.ศุภาลัย, บมจ.พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค, บมจ.เอพี(ไทยแลนด์), บมจ.ควอลิตี้เฮ้าส์, บมจ.อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ และบมจ.เอสซี แอสเสท

จากการรวบรวมข้อมูลข่าวสารในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบข่าวที่เกี่ยวข้องจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ จำนวน 132 ข่าว โดยแบ่งเป็นข่าวของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 49 ข่าว และข่าวของเว็บไซต์บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 83 ข่าว ซึ่งเมื่อศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวโดยใช้วิธีการหาข้อความสำคัญ แล้วนำมาแยกประเภทจัดหมวดหมู่ให้รหัส และบันทึกผลตามจำนวนความถี่ของข้อความสำคัญ จะสามารถจำแนกข้อความสำคัญจากเนื้อหาของข่าวได้จำนวนทั้งสิ้น 340 ข้อความ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.7)

ตารางที่ 5.7 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง

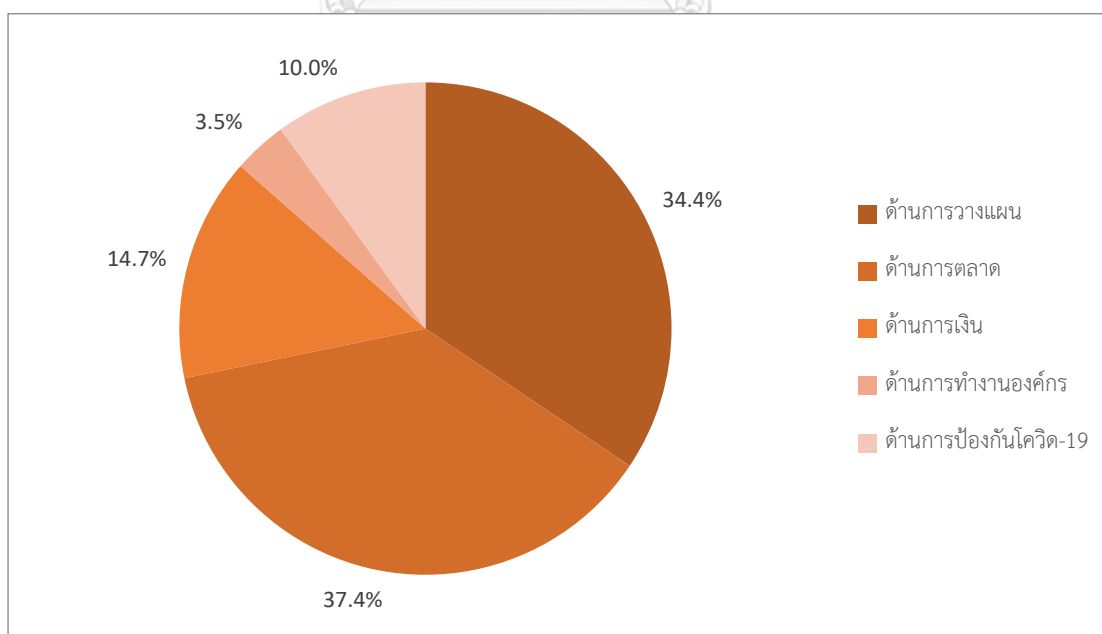
กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขนาดกลาง		ความถี่	ร้อยละ
		340	100.0%
<b>ด้านการวางแผน</b>		<b>117</b>	<b>34.4%</b>
<b>PA</b>	<b>หมวดการวางแผนการลงทุน</b>	<b>71</b>	<b>20.9%</b>
PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	22	6.5%
PA 02	การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	1	0.3%
PA 03	การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	3	0.9%
PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	29	8.5%
PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	16	4.7%
<b>PB</b>	<b>หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน</b>	<b>14</b>	<b>4.1%</b>
PB 01	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	3	0.9%
PB 02	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า	3	0.9%
PB 03	การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	8	2.4%
<b>PC</b>	<b>หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่</b>	<b>32</b>	<b>9.4%</b>
PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	15	4.4%
PC 02	การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	6	1.8%
PC 03	การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	11	3.2%

ด้านการตลาด		127	37.4%
MP	หมวดส่วนผสมทางการตลาด	95	27.9%
MP 11	การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	11	3.2%
MP 12	การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	9	2.6%
MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	13	3.8%
MP 31	การเพิ่มช่องทางการขาย	1	0.3%
MP 32	การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	4	1.2%
MP 33	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	0	0.0%
MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	12	3.5%
MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	34	10.0%
MP 42	การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	7	2.1%
MP 43	การจัดการระบายสินค้าคงค้าง	4	1.2%
MC	หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	30	8.8%
MC 01	การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	0	0.0%
MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	12	3.5%
MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept	15	4.4%
MC 04	การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	3	0.9%
MD	หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ	2	0.6%
MD 01	การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	0	0.0%
MD 02	การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	2	0.6%
MD 03	การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	0	0.0%
ด้านการเงิน		50	14.7%
FA	หมวดการจัดการสภาพคล่อง	42	12.4%
FA 01	การจัดการกระแสเงินสด	19	5.6%
FA 02	การจัดการค่าใช้จ่าย	9	2.6%
FA 03	การจัดการต้นทุน	7	2.1%
FA 04	การจัดการยอดขาย	2	0.6%
FA 05	การจัดการยอดโอน	5	1.5%
FB	หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน	8	2.4%
FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน	2	0.6%
FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	6	1.8%
ด้านการทำนองค์กร		12	3.5%
WA	หมวดการจัดการระบบการทำงาน	12	3.5%

WA 01	การจัดระบบการทำงานองค์กร	5	1.5%
WA 02	การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	3	0.9%
WA 03	การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	2	0.6%
WA 04	การจัดระบบบุคลากร	2	0.6%
<b>ด้านการป้องกันโควิด-19</b>		<b>34</b>	<b>10.0%</b>
CO	<b>หมวดการจัดการโควิด-19</b>	<b>34</b>	<b>10.0%</b>
CO 01	มาตรการป้องกันโควิด-19	7	2.1%
CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19	15	4.4%
CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	12	3.5%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปของผู้วิจัย

จากการแบ่งประเภทและแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของประเภทการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางมีลักษณะการเลือกใช้ประเภทกลยุทธ์การปรับตัวในด้านการตลาด และการปรับตัวด้านการวางแผนมากที่สุด รวมกันกว่าร้อยละ 70 รองลงมาคือการปรับตัวด้านการเงิน, การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19 และการปรับตัวด้านการทำงานองค์กร ตามลำดับ (ภาพที่ 5.7)

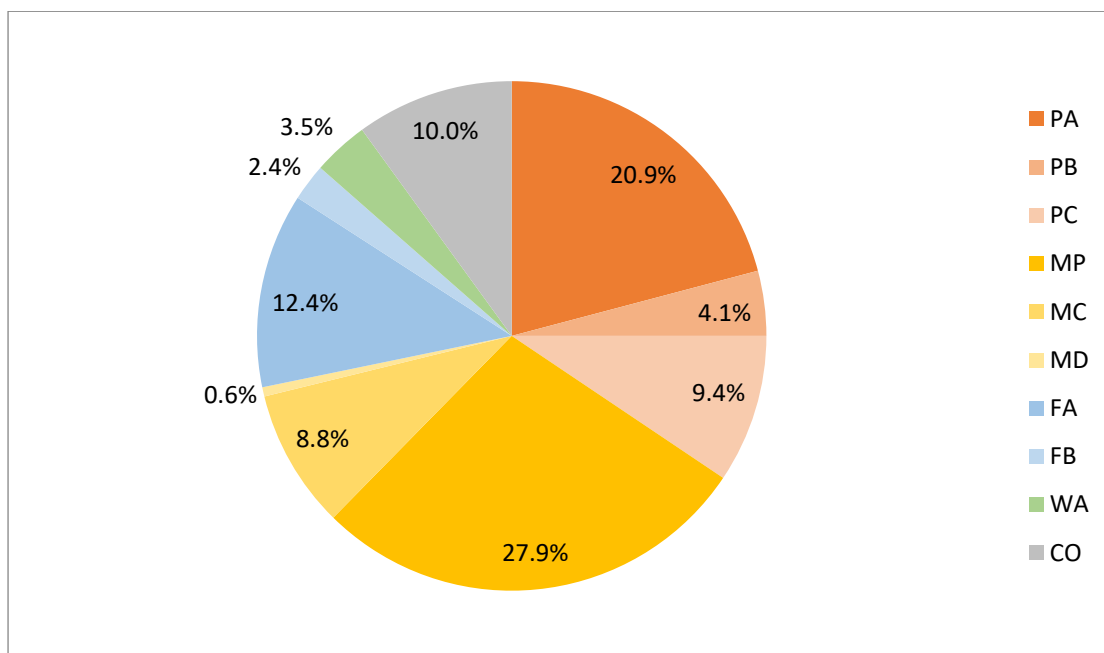


ภาพที่ 5.7 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

## 2) ลักษณะการเลือกใช้บริการการปรับตัว ของบริษัทขนาดกลาง

จากการแบ่งหมวดหมู่และแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้บริการการปรับตัว พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง มีลักษณะการเลือกใช้หมวดหมู่การปรับตัวดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 5.8)



ภาพที่ 5.8 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้บริการการปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง  
ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

**หมวดส่วนผสมทางการตลาด (MP)** มีการเลือกใช้มากที่สุดเฉลี่ยร้อยละ 27.9 มีการเน้นในเรื่องการจัดกิจกรรมทางการตลาด เพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อ รวมไปถึงการจัดการปรับราคาสินค้า การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการผ่านระบบออนไลน์ และการจัดการปรับรูปแบบสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในตลาดและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้ซื้อ

**หมวดการวางแผนการลงทุน (PA)** มีการเลือกใช้รองลงมาโดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 20.9 มีการเน้นในเรื่องการลงทุนโครงการแนวราบ และการวางแผนการลงทุนและเปิดตัวโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในตลาด รวมไปถึงการกระจายพื้นที่การลงทุนไปยังพื้นที่ใหม่ที่มีศักยภาพ

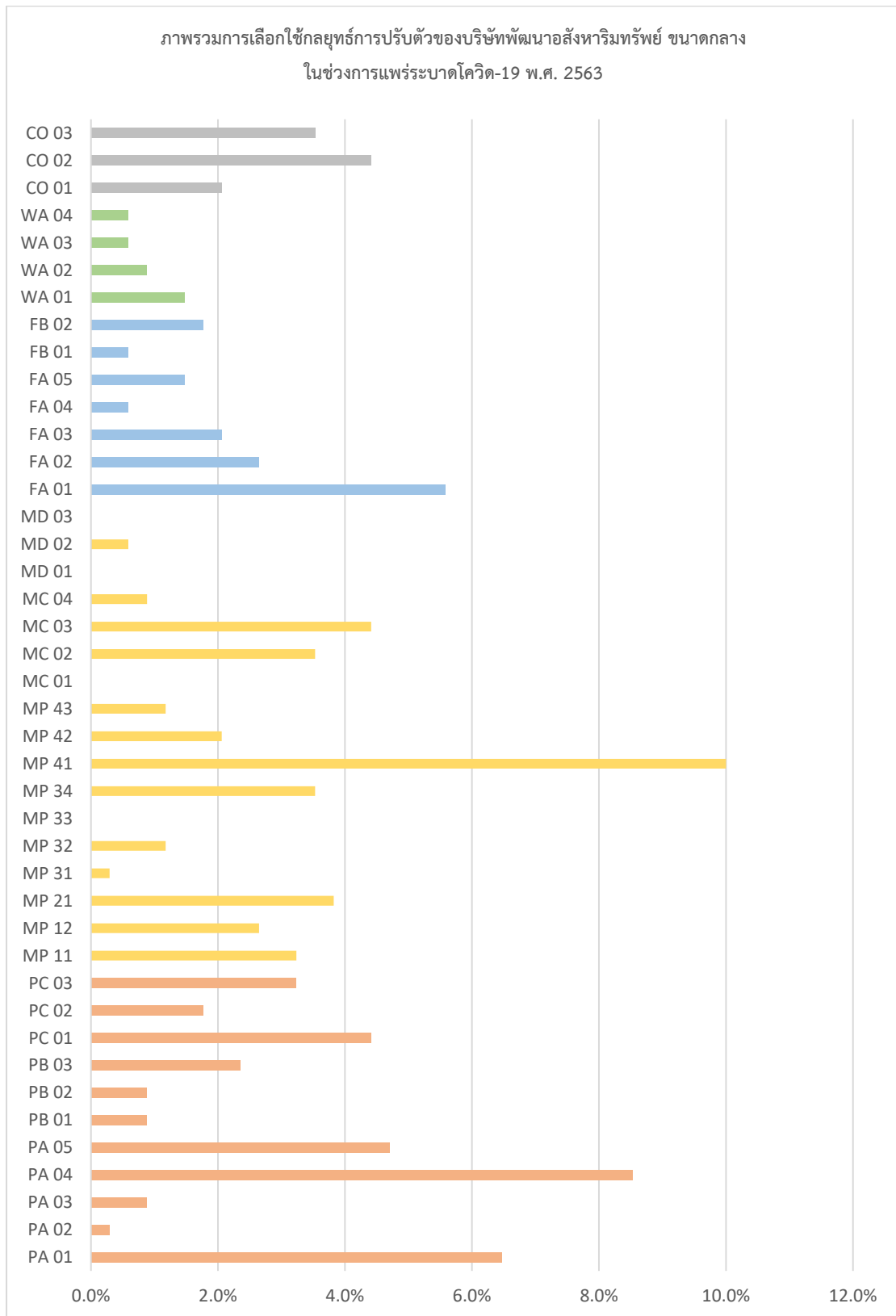
**หมวดการจัดการสภาพคล่อง (FA)** มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 12.4 มีการเน้นในเรื่องการจัดการกระแสเงินสด เพื่อสร้างสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจและขับเคลื่อนองค์กรต่อไป รวมไปถึงการจัดการค่าใช้จ่ายและต้นทุนภายในองค์กรที่ไม่จำเป็น เพื่อส่งเสริมสภาพคล่องในอีกด้านหนึ่ง

**หมวดการจัดการโควิด-19(CO), หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่ (PC) และหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย (MC)** พบว่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 10.0, 9.4 และ 8.8 ตามลำดับ โดยมีการเน้นในเรื่องมาตรการรับมือและช่วยเหลือโควิด-19 เพื่อลดความเสี่ยงการติดเชื้อของบุคลากรและลูกค้า และมองหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจในอนาคต รวมไปถึงกำหนดแนวคิดและกลุ่มเป้าหมายใหม่ให้ตอบรับกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป

**หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน (PB), หมวดการจัดการระบบการทำงาน (WA) และหมวดการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (FB)** พบการเลือกใช้เป็นส่วนน้อย ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันร้อยละ 4.1, 3.5 และ 2.4 ตามลำดับ โดยมีการเน้นในเรื่องการพัฒนาการลงทุนในที่ดิน โดยเฉพาะมีแผนจะลงทุนซื้อที่ดินสำหรับพัฒนาแนวราบ และการจัดระบบการทำงานขององค์กร เพื่อสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท เพื่อนำไปชำระหุ้นกู้ใกล้ครบกำหนดและสร้างสภาพคล่องในการลงทุน

**หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ (MD)** พบการเลือกใช้เป็นส่วนน้อยที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 0.6 เน้นในเรื่องการดูแลลูกค้าเดิมและการบริการหลังการขายเพื่อช่วยเหลือลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาด

ทั้งนี้ในรายละเอียดการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวจะเห็นว่าบริษัทฯ ขนาดกลาง เลือกใช้หมวดหมู่ของกลยุทธ์การปรับตัวในหมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงโดดเด่นจากหมวดหมู่อื่น และเมื่อพิจารณาพร้อมกับหมวดการวางแผนการลงทุนที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา พบว่าทั้ง 2 หมวดมีอัตราส่วนรวมกันเกือบร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย รวมถึงการปรับแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในระยะยาว ในขณะที่หมวดการจัดการสภาพคล่อง, หมวดการจัดการโควิด-19, หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่ และหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย การให้ความสำคัญรองลงมา โดยมีอัตราส่วนรวมกันกว่าร้อยละ 40 แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างกระแสเงินสดหมุนเวียนเพื่อนับเคลื่อนธุรกิจ และการรักษาความปลอดภัยขององค์กรจากการแพร่ระบาด รวมไปถึงมองหาพันธมิตรเพื่อสนับสนุนกันและกัน และศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปผู้ซื้อจากการแพร่ระบาดเพื่อปรับปรุงสินค้า ส่วนในหมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุนโครงการ, หมวดการจัดการระบบการทำงาน, หมวดการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน และหมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการรัฐ ทั้ง 4 หมวด มีอัตราส่วนรวมกันประมาณร้อยละ 10 แสดงถึงการให้ความสำคัญรองลงมา ซึ่งแม้จะไม่เร่งด่วนเท่า 6 หมวดแรกข้างต้น แต่มีการคำนึงและใช้การปรับตัวดังกล่าวเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านการดำเนินธุรกิจองค์กร (ภาพที่ 5.9)



ภาพที่ 5.9 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

### 3) วิธีการของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดกลาง

จากการแบ่งลักษณะวิธีการของการปรับตัวและแจกแจงความถี่ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของวิธีการปรับตัวเชิงลึก และพบว่าในภาพรวมนั้นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางมีลักษณะการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.8)

ตารางที่ 5.8 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ ขนาดกลาง

บริษัทฯ ขนาดกลาง	รหัส	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมทางการตลาด	MP 41	10.0%
การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	PA 04	8.5%
การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	PA 01	6.5%
การจัดการกระแสเงินสด	FA 01	5.6%
การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	PA 05	4.7%
การกำหนดแนวคิด Concept	MC 03	4.4%
มาตรการรับมือโควิด-19	CO 02	4.4%
การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	PC 01	4.4%
การจัดการปรับราคาสินค้า	MP 21	3.8%
มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	CO 03	3.5%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	MP 34	3.5%
การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	MC 02	3.5%
การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	MP 11	3.2%
การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	PC 03	3.2%
การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	MP 12	2.6%
การจัดการค่าใช้จ่าย	FA 02	2.6%
การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	PB 03	2.4%
การจัดการต้นทุน	FA 03	2.1%
การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	MP 42	2.1%
มาตรการป้องกันโควิด-19	CO 01	2.1%
การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	PC 02	1.8%
การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	FB 02	1.8%
การจัดการยอดโอน	FA 05	1.5%
การจัดระบบการทำงานองค์กร	WA 01	1.5%
การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	MP 32	1.2%
การจัดการระบายสินค้าคงค้าง	MP 43	1.2%
การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	PA 03	0.9%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	PB 01	0.9%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า	PB 02	0.9%
การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	MC 04	0.9%
การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	WA 02	0.9%

การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	MD 02	0.6%
การจัดการยอดขาย	FA 04	0.6%
การเสนอขายทรัพย์สิน	FB 01	0.6%
การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	WA 03	0.6%
การจัดระบบบุคลากร	WA 04	0.6%
การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	PA 02	0.3%
การเพิ่มช่องทางการขาย	MP 31	0.3%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	MP 33	0.0%
การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	MC 01	0.0%
การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	MD 01	0.0%
การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	MD 03	0.0%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง ในภาพใหญ่ พบว่ากลยุทธ์ด้านการตลาด หมวดส่วนผสมทางการตลาด และกลยุทธ์ด้านการวางแผน หมวดการวางแผนการลงทุน เป็นหมวดหมู่มีอัตราส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน ซึ่งจะเป็นการเน้นในกลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน จำนวน 2 ด้าน

โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ลงไปรายละเอียดเชิงลึกของวิธีการปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง พบว่าวิธีการที่มีการเลือกใช้มาก (ความถี่มากกว่าร้อยละ 4) จะมีการเน้นในกลยุทธ์การปรับตัว จำนวน 4 ด้าน นั่นคือ

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด และการกำหนดแนวคิด Concept
- 2) กลยุทธ์ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ, การลงทุนเปิดตัวโครงการ, การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ และการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ
- 3) กลยุทธ์ด้านการเงิน ในวิธีการเรื่อง การจัดการกระแสเงินสด
- 4) กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ในวิธีการเรื่อง มาตรการรับมือโควิด-19

ซึ่งวิธีการปรับตัว 8 วิธีการ ในกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เป็นวิธีการปรับตัวที่มีการเลือกใช้มาก โดยมีความถี่ของแต่ละวิธีการมากกว่าร้อยละ 4 และมีอัตราส่วนรวมกันมากถึงร้อยละ 48.5 จากทั้งหมด 42 วิธีการ โดยเฉพาะในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ, การลงทุนเปิดตัวโครงการ และการจัดการกระแสเงินสด



จากการสัมภาษณ์บริษัทกรณีศึกษา บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) พบว่ามีการเลือกใช้วิธีการปรับตัว จำนวน 5 ประเภท 9 หมวด สอดคล้องกับลักษณะการปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลางในภาพรวม โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด และกลยุทธ์ด้านการวางแผน ที่มีการใช้ รองลงมา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.9)

ตารางที่ 5.9 ผลการสัมภาษณ์เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดกลาง

บมจ.เอพี (ไทยแลนด์)		
ด้านการวางแผน		
PA หมวดการวางแผนการลงทุน	PB หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	PC หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลื่อนการลงทุนโครงการแนวสูง</li> <li>- ไม่มีการเปิดตัวโครงการแนวสูง</li> <li>- เพิ่มการเปิดตัวโครงการแนวราบตลอดทั้งปี</li> <li>- กระจายการลงทุนไปยังทำเลหัวเมืองต่างจังหวัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในธุรกิจบริการหลังการขายด้วย Application SMART</li> <li>- ธุรกิจบริการซื้อขายบ้านมือสอง</li> <li>- ธุรกิจบริการนิติบุคคล</li> <li>- ธุรกิจบริการซ่อมแซมและต่อเติม</li> <li>- ธุรกิจมิชชีโปรดัคส์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรด้านเทคโนโลยี</li> <li>- ลงทุนกับธุรกิจในการศึกษา</li> <li>- พัฒนาธุรกิจขององค์กรให้มีความครอบคลุมทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ</li> <li>- เป็นผู้พัฒนา ผู้สร้าง ผู้ขาย ผู้ดูแล</li> <li>- มีการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรือ Business Continuity Planning (BCP)</li> <li>- ปรับแผนการลงทุนอย่างรวดเร็ว</li> </ul>
ด้านการตลาด		
MP หมวดส่วนผสมทางการตลาด	MC หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย	MD หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการรัฐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มพื้นที่ส่วน และต้นไม้ขนาดใหญ่</li> <li>- เน้นการระบายสินค้าค้าง</li> <li>- ปรับการออกแบบสินค้าใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์</li> <li>- มีการลงไป Study ลูกค้าโดยให้เลือกในสิ่งที่อยากเป็น อยากมี และมีความสุข</li> <li>- Application SMART ช่วยส่งเสริมความสะดวกสบายในการอยู่อาศัย</li> <li>- มีการปรับลดราคาสินค้า</li> <li>- ออกแคมเปญราคาจับต้องได้</li> <li>- เน้นการขายแบบออนไลน์มากขึ้น</li> <li>- เน้นการตลาดแบบออนไลน์มากขึ้น</li> <li>- ออกแคมเปญส่งเสริมการขาย</li> <li>- ใช้ Technology ในการเข้าถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยจริง</li> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อครอบครัวคนเมืองรุ่นใหม่ที่กำลังก่อร่างสร้างตัว</li> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อครอบครัวคนรุ่นใหม่ในหัวเมืองใหญ่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการดูแลด้านสินเชื่อให้กับลูกค้าผ่านธนาคารพันธมิตร</li> </ul>

ด้านการเงิน	
FA หมวดการจัดการสภาพคล่อง	FB หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็ง</li> <li>- ปรับลดต้นทุนในการทำงาน</li> <li>- มีการควบคุมค่าใช้จ่ายภายใน</li> <li>- มีการเจรจากับ Supplier เพื่อให้ได้วัสดุในราคาพิเศษ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>
ด้านการดำเนินงานองค์กร	ด้านการป้องกันโควิด-19
WA หมวดการจัดการระบบการทำงาน	CO หมวดการจัดการโควิด-19
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work Form Home โดยแบ่งทีม A และ B สลับกันเข้าทำงานใน Office</li> <li>- ปรับเวลาการทำงานของแต่ละทีม และเวลาการเดินทาง ไม่ให้อยู่ในช่วงเวลาเร่งด่วน และเพื่อลดความแออัด</li> <li>- มีการนำ Application ด้านการสื่อสารมาใช้ในการทำงาน</li> <li>- ไม่ปรับลดเงินเดือน หรือเลิกจ้าง</li> <li>- มีการพูดคุยระหว่างผู้บริหารและพนักงาน “CEO Talk”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องครัดต่อการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการติดเชื้อ</li> <li>- ปิด Office ทำความสะอาดใหญ่</li> <li>- มีการกักตัวบุคลากรกลุ่มเสี่ยงและห้ามพนักงานเดินทางข้ามจังหวัดช่วงการแพร่ระบาดหนัก</li> <li>- ตั้ง Crisis Management Team</li> <li>- บริจาคเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านโควิด-19</li> </ul>

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และสรุปลงสาระสำคัญของผู้วิจัย

### 5.3.3 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก

#### 1) ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดเล็ก

บริษัทขนาดเล็ก เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีสินทรัพย์รวมปี 2562 น้อยกว่า 36,400 ล้านบาท มีจำนวน 18 บริษัท ได้แก่ บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้, บมจ.แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์, บมจ. โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์, บมจ.เมเจอร์ดีเวลลอปเม้นท์, บมจ.มั่นคงเคหะการ, บมจ.อารียา พร็อพเพอร์ตี้, บมจ.เสนาดีเวลลอปเม้นท์, บมจ.โรมอนแลนด์, บมจ.เนอวานา, บมจ.ลิลิพร็อพเพอร์ตี้, บมจ.ณศาศิริ, บมจ.เอเวอร์แลนด์, บมจ.ปริญสิริ, บมจ.ชาญอิสสระ ดีเวลลอปเม้น, บมจ.อีสเทอร์นสตาร์ เรียด เอสเตท, บมจ.ริชี เพลซ 2002, บมจ.สัมมากร และบมจ.เอ็น. ซี. เฮ้าส์ซิง

จากการรวบรวมข้อมูลข่าวสารในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบข่าวที่เกี่ยวข้องจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ จำนวน 262 ข่าว โดยแบ่งเป็นข่าวของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 68 ข่าว และข่าวของเว็บไซต์บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 194 ข่าว ซึ่งเมื่อศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวโดยใช้วิธีการหาข้อความสำคัญ แล้วนำมาแยกประเภทจัดหมวดหมู่ให้รหัส และบันทึกผลตามจำนวนความถี่ของข้อความสำคัญ จะสามารถจำแนกข้อความสำคัญจากเนื้อหาของข่าวได้จำนวนทั้งสิ้น 731 ข้อความ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.10)

ตารางที่ 5.10 ความถี่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก

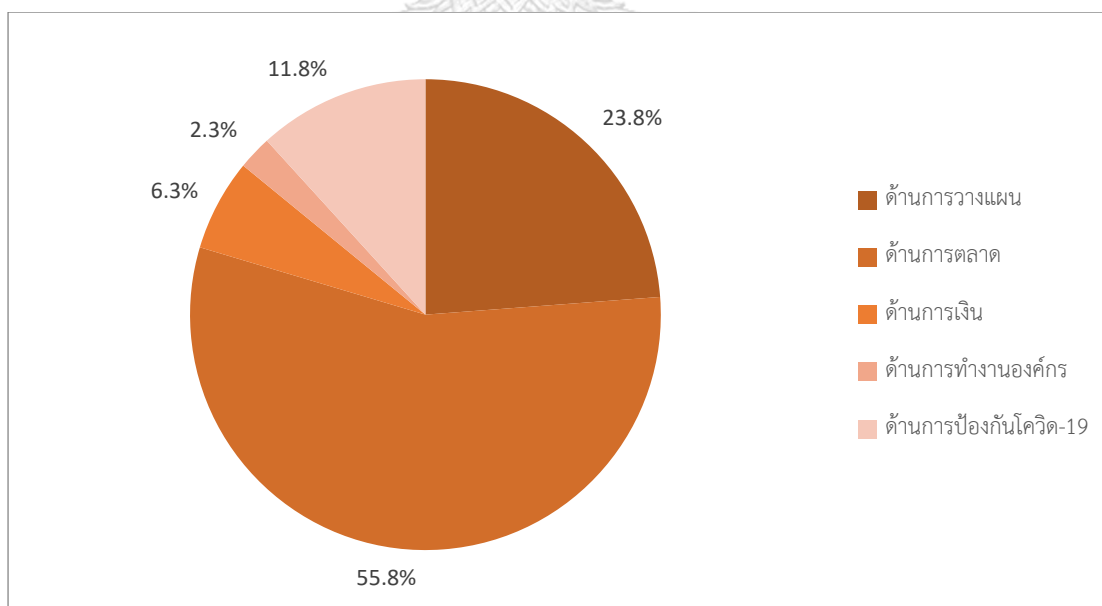
กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขนาดเล็ก		ความถี่	ร้อยละ
		731	100.0%
<b>ด้านการวางแผน</b>		<b>174</b>	<b>23.8%</b>
PA	<b>หมวดการวางแผนการลงทุน</b>	<b>90</b>	<b>12.3%</b>
PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	42	5.7%
PA 02	การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	12	1.6%
PA 03	การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	4	0.5%
PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	23	3.1%
PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	9	1.2%
PB	<b>หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน</b>	<b>25</b>	<b>3.4%</b>
PB 01	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	14	1.9%
PB 02	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า	10	1.4%
PB 03	การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	1	0.1%
PC	<b>หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่</b>	<b>59</b>	<b>8.1%</b>
PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	31	4.2%
PC 02	การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	2	0.3%
PC 03	การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	26	3.6%

ด้านการตลาด		408	55.8%
MP	หมวดส่วนผสมทางการตลาด	301	41.2%
MP 11	การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	24	3.3%
MP 12	การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	26	3.6%
MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	35	4.8%
MP 31	การเพิ่มช่องทางการขาย	7	1.0%
MP 32	การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	37	5.1%
MP 33	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	3	0.4%
MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	18	2.5%
MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	107	14.6%
MP 42	การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	36	4.9%
MP 43	การจัดการระบายสินค้าคงค้าง	8	1.1%
MC	หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	84	11.5%
MC 01	การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	23	3.1%
MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	34	4.7%
MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept	21	2.9%
MC 04	การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	6	0.8%
MD	หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ	23	3.1%
MD 01	การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	6	0.8%
MD 02	การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	14	1.9%
MD 03	การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	3	0.4%
ด้านการเงิน		46	6.3%
FA	หมวดการจัดการสภาพคล่อง	32	4.4%
FA 01	การจัดการกระแสเงินสด	11	1.5%
FA 02	การจัดการค่าใช้จ่าย	8	1.1%
FA 03	การจัดการต้นทุน	5	0.7%
FA 04	การจัดการยอดขาย	4	0.5%
FA 05	การจัดการยอดโอน	4	0.5%
FB	หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน	14	1.9%
FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน	1	0.1%
FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	13	1.8%
ด้านการทำนองค์กร		17	2.3%
WA	หมวดการจัดการระบบการทำงาน	17	2.3%

WA 01	การจัดระบบการทำงานองค์กร	13	1.8%
WA 02	การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	2	0.3%
WA 03	การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	0	0.0%
WA 04	การจัดระบบบุคลากร	2	0.3%
<b>ด้านการป้องกันโควิด-19</b>		<b>86</b>	<b>11.8%</b>
CO	<b>หมวดการจัดการโควิด-19</b>	<b>86</b>	<b>11.8%</b>
CO 01	มาตรการป้องกันโควิด-19	17	2.3%
CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19	35	4.8%
CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	34	4.7%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปของผู้วิจัย

จากการแบ่งประเภทและแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของประเภทการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กมีลักษณะการเลือกใช้ประเภทกลยุทธ์การปรับตัวในด้านการตลาดมากที่สุดกว่าร้อยละ 50 รองลงมาคือการปรับตัวด้านการวางแผน, การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19, การปรับตัวด้านการเงิน และการปรับตัวด้านการทำงานองค์กร ตามลำดับ (ภาพที่ 5.10)

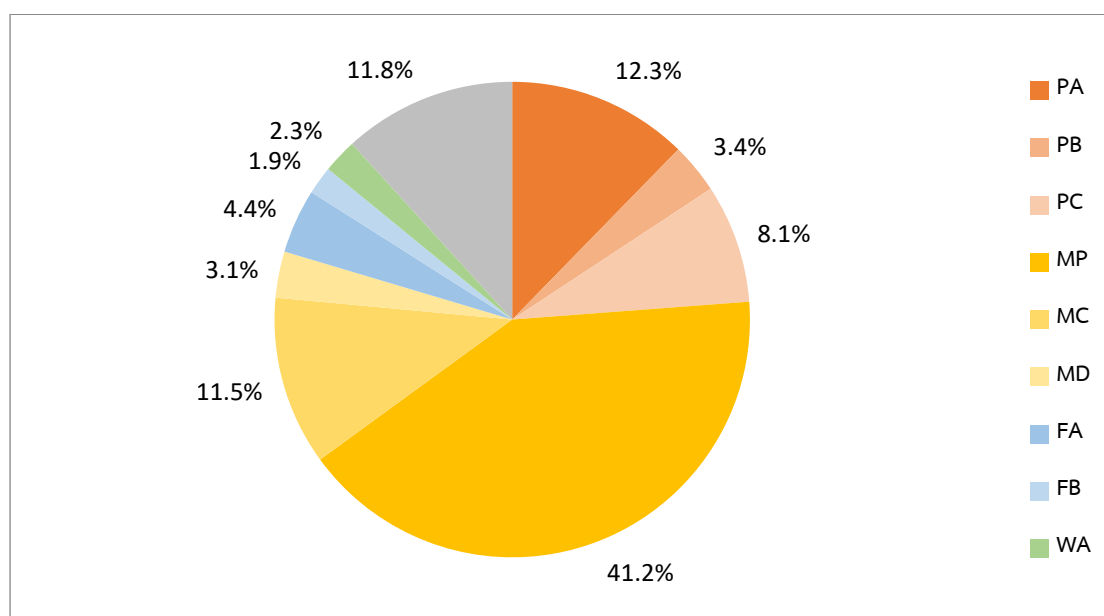


ภาพที่ 5.10 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

## 2) ลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดเล็ก

จากการแบ่งหมวดหมู่และแจกแจงความถี่ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กมีลักษณะการเลือกใช้หมวดหมู่กลยุทธ์การปรับตัวดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 5.11)



ภาพที่ 5.11 สัดส่วนของหมวดหมู่การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

**หมวดส่วนผสมทางการตลาด (MP)** มีการเลือกใช้มากที่สุดเฉลี่ยร้อยละ 41.2 มีการเน้นในเรื่องการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อดึงดูดผู้ซื้อ และการเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์เพื่อตอบรับกับสถานการณ์และพฤติกรรมผู้ซื้อ รวมไปถึงการจัดการปรับราคาและรูปแบบสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะตลาดและความต้องการของผู้ซื้อ

**หมวดการวางแผนการลงทุน (PA)** มีการเลือกใช้รองลงมาโดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 12.3 มีการเน้นในเรื่องการวางแผนการลงทุนและเปิดตัวโครงการใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และเน้นการลงทุนโครงการแนวราบที่ได้รับการตอบรับที่ดีกว่า

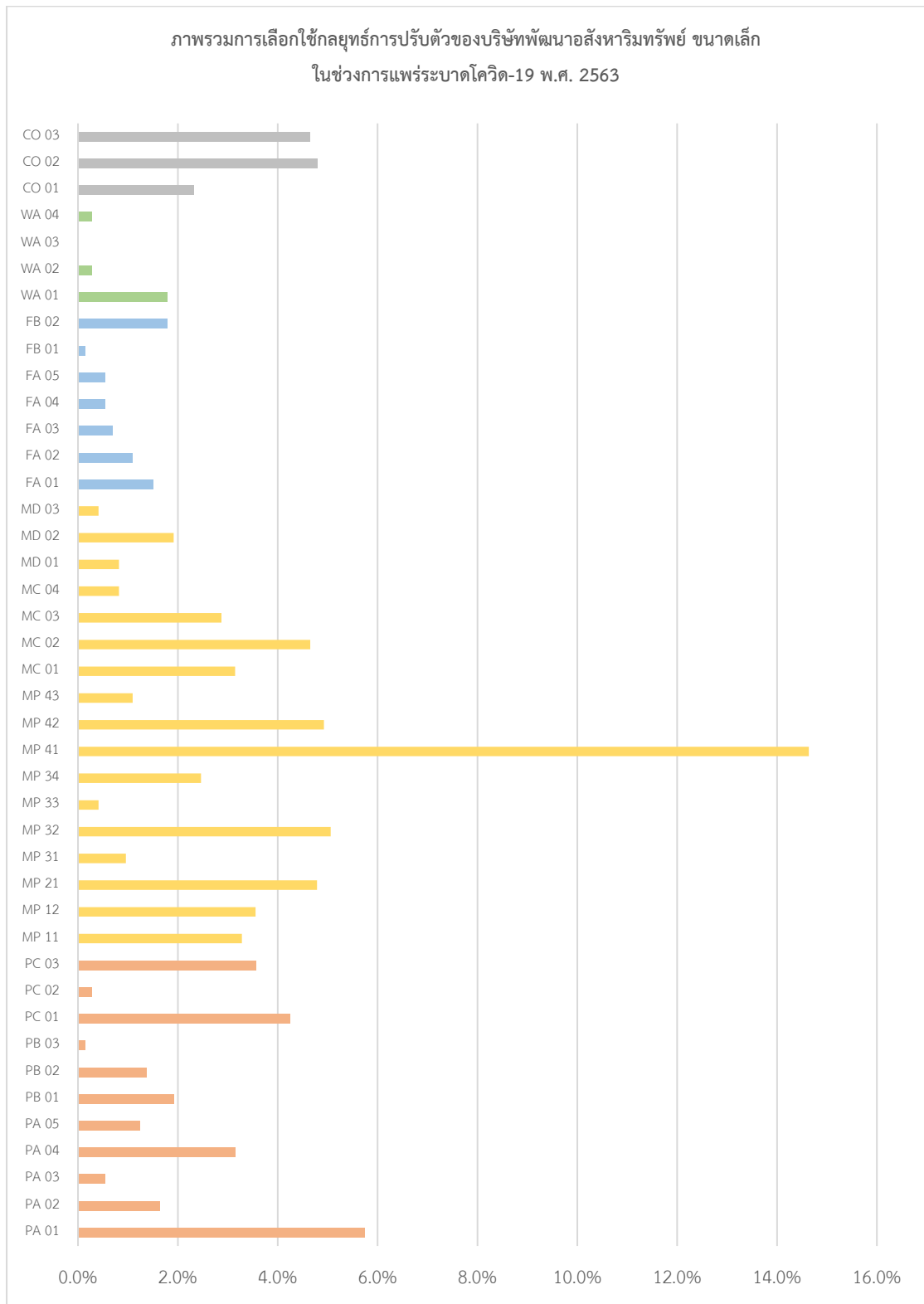
**หมวดการจัดการโควิด-19 (CO), หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขายทางการตลาด (MC) และหมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่ (PC)** พบว่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 11.8, 11.5 และ 8.1 ตามลำดับ มีการเน้นในเรื่องมาตรการรับมือและช่วยเหลือโควิด-19 เพื่อลดความเสี่ยง

การติดเชื้อ และมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ส่วนแบ่งตลาด และแนวคิดใหม่ให้ตอบรับกับสถานการณ์ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป รวมไปถึงการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจ ขององค์กร และการมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด

**หมวดการจัดการสภาพคล่อง (FA), หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุนโครงการ (PA) และหมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการรัฐ (MD)** พบว่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ ร้อยละ 4.4, 3.4 และ 3.1 ตามลำดับ มีการเน้นในเรื่องการจัดการกระแสเงินสด และการจัดการ ค่าใช้จ่ายและต้นทุน เพื่อสร้างสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจให้สามารถดำเนินต่อไปได้ และมีการ พัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริมและธุรกิจให้เข้า เพื่อกระจายความเสี่ยงการลงทุนผ่านการเพิ่มของ รายรับประจำ รวมไปถึงการดูแลลูกค้าเดิมและบริการหลังการขายให้กับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ

**หมวดการจัดการระบบการทำงาน (WA) และหมวดการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (FB)** พบว่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 2.3 และ 1.9 มีการเน้นในเรื่องการจัดระบบการทำงานองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ในช่วงการแพร่ระบาด รวมไปถึงการเสนอขายหุ้นกู้ จัดตั้งกองทรัสต์ หรือกองรีทเพื่อนำไปชำระหุ้นกู้ใกล้ครบกำหนดและสร้างสภาพคล่องในการลงทุน

ทั้งนี้ในรายละเอียดการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวจะเห็นได้ว่าบริษัทฯ ขนาดเล็ก เลือกใช้ หมวดหมู่ของกลยุทธ์การปรับตัวในหมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงโดดเด่นจาก หมวดหมู่อื่นอย่างมาก และเมื่อพิจารณาพร้อมกับหมวดการวางแผนการลงทุนที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา พบว่าทั้ง 2 หมวดมีอัตราส่วนรวมกันกว่าร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน แสดงถึงการให้ความสำคัญกับจัดการกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย รวมถึงการปรับแผนการ ดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในระยะยาว ในขณะที่หมวดการจัดการโควิด-19, หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย และหมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่ มีการให้ ความสำคัญรองลงมา โดยมีอัตราส่วนรวมกันกว่าร้อยละ 30 แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการ ป้องกันความเสี่ยงจากการแพร่ระบาด และการศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้ซื้อจากการแพร่เพื่อ ปรับปรุงสินค้า รวมไปถึงการร่วมมือกับพันธมิตรใหม่ๆเพื่อต่อยอดทางธุรกิจ ส่วนในหมวดการจัดการ สภาพคล่อง, หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุนโครงการ, หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และ มาตรการของรัฐ, หมวดการจัดการระบบการทำงาน และหมวดการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ทั้ง 5 หมวด มีอัตราส่วนรวมกันประมาณร้อยละ 15 แสดงถึงการให้ความสำคัญรองลงมา ซึ่งแม้จะไม่ เร่งด่วนเท่า 5 หมวดแรกข้างต้น แต่มีการคำนึงและใช้การปรับตัวดังกล่าวเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในด้านการดำเนินธุรกิจองค์กร (ภาพที่ 5.12)



ภาพที่ 5.12 สัดส่วนของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย



### 3) วิธีการของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ของบริษัทขนาดเล็ก

จากการแบ่งลักษณะวิธีการของการปรับตัวและแจกแจงความถี่ของข้อความสำคัญ ทำให้เห็นถึงสัดส่วนของวิธีการปรับตัวเชิงลึก และพบว่าในภาพรวมนั้นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กมีลักษณะการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.11)

ตารางที่ 5.11 วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ ขนาดเล็ก

บริษัทฯ ขนาดเล็ก	รหัส	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมทางการตลาด	MP 41	14.6%
การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	PA 01	5.7%
การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	MP 32	5.1%
การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	MP 42	4.9%
การจัดการปรับราคาสินค้า	MP 21	4.8%
มาตรการรับมือโควิด-19	CO 02	4.8%
การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	MC 02	4.7%
มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	CO 03	4.7%
การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	PC 01	4.2%
การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	PC 03	3.6%
การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	MP 12	3.6%
การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	MP 11	3.3%
การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	PA 04	3.1%
การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	MC 01	3.1%
การกำหนดแนวคิด Concept	MC 03	2.9%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	MP 34	2.5%
มาตรการป้องกันโควิด-19	CO 01	2.3%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	PB 01	1.9%
การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	MD 02	1.9%
การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	FB 02	1.8%
การจัดระบบการทำงานองค์กร	WA 01	1.8%
การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	PA 02	1.6%
การจัดการกระแสเงินสด	FA 01	1.5%
การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า	PB 02	1.4%
การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	PA 05	1.2%
การจัดการระบายสินค้าค้าง	MP 43	1.1%
การจัดการค่าใช้จ่าย	FA 02	1.1%
การเพิ่มช่องทางการขาย	MP 31	1.0%
การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	MC 04	0.8%
การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	MD 01	0.8%
การจัดการต้นทุน	FA 03	0.7%

การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	PA 03	0.5%
การจัดการยอดขาย	FA 04	0.5%
การจัดการยอดโอน	FA 05	0.5%
การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	MP 33	0.4%
การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	MD 03	0.4%
การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	PC 02	0.3%
การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	WA 02	0.3%
การจัดระบบบุคลากร	WA 04	0.3%
การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	PB 03	0.1%
การเสนอขายทรัพย์สิน	FB 01	0.1%
การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	WA 03	0.0%

ที่มา : จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก ในภาพใหญ่ พบว่ากลยุทธ์ด้านการตลาด ครอบคลุมผสมทางการตลาด และกลยุทธ์ด้านการวางแผน ครอบคลุมการวางแผนการลงทุน เป็นหมวดหมู่มีอัตราส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 50 จากทั้ง 10 หมวดรวมกัน ซึ่งจะเป็นการเน้นในกลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน จำนวน 2 ด้าน

โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ลงไปในรายละเอียดเชิงลึกของวิธีการปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก พบว่าวิธีการที่มีการเลือกใช้มาก (ความถี่มากกว่าร้อยละ 4) จะมีการเน้นในกลยุทธ์การปรับตัว จำนวน 3 ด้าน นั่นคือ

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์, การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ Digital Marketing, การจัดการปรับราคาสินค้า และการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting
- 2) กลยุทธ์ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การลงทุนเปิดตัวโครงการ และการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ
- 3) กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ในวิธีการเรื่อง มาตรการรับมือโควิด-19 และมาตรการช่วยเหลือโควิด-19

ซึ่งวิธีการปรับตัว 9 วิธีการ ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นวิธีการปรับตัวที่มีการเลือกใช้มาก โดยมีความถี่ของแต่ละวิธีการมากกว่าร้อยละ 4 และมีอัตราส่วนรวมกันมากถึงร้อยละ 53.5 จากทั้งหมด 42 วิธีการ โดยเฉพาะในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การลงทุนเปิดตัวโครงการ และการเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์

จากการสัมภาษณ์บริษัทกรณีศึกษา บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ พบว่ามีการเลือกใช้วิธีการปรับตัวจำนวน 5 ประเภท 10 หมวด สอดคล้องกับลักษณะการปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็กในภาพรวม โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด และกลยุทธ์ด้านการวางแผน ที่มีการใช้รองลงมา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.12)

ตารางที่ 5.12 ผลการสัมภาษณ์เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ขนาดเล็ก

บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้		
ด้านการวางแผน		
PA หมวดการวางแผนการลงทุน	PB หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	PC หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการปรับพอร์ตการลงทุนใหม่</li> <li>- ลดการลงทุนโครงการแนวสูง</li> <li>- เพิ่มการลงทุนโครงการแนวราบ</li> <li>- รักษาแผนการเติบโตตามเป้าหมาย</li> <li>- กระจายการลงทุนไปยังปริมณฑล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในธุรกิจสำนักงานให้เช่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรด้านสุขภาพ</li> <li>- แนวคิดไม่ยึดติดกับกรอบความคิด</li> <li>- แนวคิดไม่หยุดขยายไม่หยุดโต</li> <li>- มองหาช่องทางในสถานการณ์เพื่อแก้ปัญหาได้รวดเร็ว</li> </ul>
ด้านการตลาด		
MP หมวดส่วนผสมทางการตลาด	MC หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย	MD หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และมาตรการรัฐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำสินค้าให้มีความแตกต่าง</li> <li>- ปรับพื้นที่ส่วนกลางให้ตอบรับกับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>- นำ Technology แบบไร้สัมผัสเข้ามาปรับใช้ในโครงการ</li> <li>- ระบบ Home Automation</li> <li>- Application เพื่อการอยู่อาศัย</li> <li>- ปรับต้นทุนการผลิตสินค้า แต่ไม่ปรับลดราคาสินค้า</li> <li>- ลดช่องทางการขายและการเข้าถึงในระบบออนไลน์แบบดั้งเดิม</li> <li>- เพิ่มช่องทางการขายและการเข้าถึงในระบบออนไลน์อย่างหนัก</li> <li>- เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถเป็นตัวแทนขายสินค้าได้</li> <li>- เพิ่มการจัดกิจกรรมทางการตลาดผ่านระบบออนไลน์</li> <li>- เน้นการตลาดเชิงรุกผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวคิด “Private in Public”</li> <li>- มีการปรับลดสินค้าบาง Segment</li> <li>- เน้นกลุ่มคนรุ่นใหม่ Gen Z</li> <li>- เน้นกลุ่ม New Normal</li> <li>- ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าสูงวัย</li> <li>- จุดขายเรื่องที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการดูแลด้านสินเชื่อให้กับลูกค้า</li> <li>- ดูแลลูกค้าหลังการขายครบวงจร</li> </ul>

ด้านการเงิน	
<b>FA หมวดการจัดการสภาพคล่อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควบคุมต้นทุน รัคเข้มงวดองค์กร</li> <li>- ควบคุมค่าใช้จ่ายขององค์กร</li> <li>- ลดต้นทุนการดำเนินงาน</li> <li>- ลดการจ้าง Production ภายนอก</li> <li>- ลดการจ้าง Agency และ Creative</li> </ul>	<b>FB หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนการออกหุ้นกู้ตามปกติ</li> </ul>
<b>ด้านการทำงานองค์กร</b>	<b>ด้านการป้องกันโควิด-19</b>
<b>WA หมวดการจัดการระบบการทำงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างรวดเร็ว</li> <li>- ใช้ความสามารถของคนในองค์กรแทนการจ้างคนภายนอก</li> <li>- Work Form Everywhere</li> <li>- เน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว</li> <li>- ผู้บริหารทุกคนลงมาทำงานเอง</li> <li>- นำ Technology ใหม่เข้ามาใช้ในการทำงานขององค์กร</li> </ul>	<b>CO หมวดการจัดการโควิด-19</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีมาตรฐานการดูแลความปลอดภัย ทั้งกับบุคลากรและลูกค้าทุกคน</li> <li>- มาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม</li> <li>- บริจาคเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านโควิด-19</li> <li>- มีการช่วยเหลือสังคมและลูกบ้าน</li> </ul>

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และสรุปสาระสำคัญของผู้วิจัย

## 5.4 เปรียบเทียบการเลือกใช้กลยุทธ์ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แต่ละขนาด

จากการศึกษาพบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 3 ขนาด มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ แต่ละขนาดได้ดังต่อไปนี้

### 5.4.1 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการวางแผน

พบว่าบริษัทขนาดกลางมีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องการชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน การมองหาพันธมิตรและโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการลงทุนและเปิดตัวโครงการใหม่ การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง การเน้นลงทุนในโครงการแนวราบ และการกระจายพื้นที่การลงทุน ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 16.1, 50, 77.1 และ 135 ตามลำดับ เพื่อพิจารณาการลงทุนในภาวะวิกฤตให้ตอบรับกับกลุ่มผู้ซื้อจริงที่สนใจในโครงการแนวราบมากขึ้น มีการลดความสำคัญของกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการลงทุนระยะสั้น และชะลอการลงทุนในโครงการแนวสูง รวมไปถึงการกระจายการลงทุนในตลาดต่างจังหวัดมากขึ้น

ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะโดดเด่นในเรื่องการชะลอการลงทุน การลงทุนธุรกิจเสริม และการมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ แนวทางการตั้งรับ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ร้อยละ 61.5, 23.5 และ 16.6 ตามลำดับ เพื่อตั้งรับต่อภาวะวิกฤต ที่ส่งผลต่อการปรับลดแผนการลงทุนหรือยกเลิกเปิดตัวโครงการใหม่ และการเพิ่มมิติในการทำธุรกิจ รวมถึงการกระจายการเติบโตในธุรกิจอื่นๆ มากขึ้น

ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะโดดเด่นในเรื่องแผนการลงทุนในธุรกิจให้เช่า ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 40 เพื่อเพิ่มสัดส่วนกำไรในกลุ่มธุรกิจให้เช่าและเพื่อให้บริการ ในการสร้างผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ โดยบริษัททั้ง 3 ขนาด จะมีการปรับตัวในเรื่องการมองหาพันธมิตร และการมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน (ตารางที่ 5.13)

ตารางที่ 5.13 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการวางแผน

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการวางแผน		ใหญ่	กลาง	เล็ก	ค่าเฉลี่ย
		24.2%	34.4%	23.8%	26.7%
PA	หมวดการวางแผนการลงทุน	11.1%	20.9%	12.3%	14.4%
PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	3.7%	6.5%	5.7%	5.6%
PA 02	การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ	2.1%	0.3%	1.6%	1.3%
PA 03	การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง	0.5%	0.9%	0.5%	0.6%
PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	4.7%	8.5%	3.1%	4.8%
PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	0.0%	4.7%	1.2%	2.0%

PB	หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	3.7%	4.1%	3.4%	3.6%
PB 01	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม	2.1%	0.9%	1.9%	1.7%
PB 02	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เช่า	0.0%	0.9%	1.4%	1.0%
PB 03	การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	1.6%	2.4%	0.1%	1.0%
PC	หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่	9.5%	9.4%	8.1%	8.6%
PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	3.7%	4.4%	4.2%	4.2%
PC 02	การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	1.6%	1.8%	0.3%	0.9%
PC 03	การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	4.2%	3.2%	3.6%	3.6%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

#### 5.4.2 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด

พบว่าบริษัทขนาดเล็กมีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องของการปรับรูปแบบและราคาสินค้า การเพิ่มช่องทางการขายทั่วไป การกำหนดส่วนแบ่งตลาดและกลุ่มเป้าหมาย และการตอบสนองมาตรการรัฐ โดยเฉพาะในเรื่องการเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์ การจัดกิจกรรมการตลาด และการจัดกิจกรรมการตลาดออนไลน์ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 34.2, 14.1 และ 32.4 ตามลำดับ เพื่อวางแผนพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยมีราคาและเงื่อนไขพิเศษมอบให้รวมถึงการขายและการส่งเสริมการขายผ่านระบบออนไลน์ในรูปแบบใหม่ เพื่อความปลอดภัยของลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าในภาวะวิกฤต ซึ่งจะสามารถกลายเป็นมาตรฐานการตลาดขององค์กรต่อไป

ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะโดดเด่นในเรื่องการดูแลลูกค้าเดิม การบริการหลังการขาย การปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและแนวคิด โดยเฉพาะการเพิ่มช่องทางการเข้าถึง การเร่งระบายสินค้าคงค้าง การดูแลสินเชื่อและวางแผนทางการเงินให้ลูกค้า ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 250, 128.6 และ 162.5 ตามลำดับ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าและบริหารสินค้าคงค้างอย่างเหมาะสม รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ในขณะที่บริษัทขนาดกลางจะโดดเด่นในเรื่องการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านระบบออนไลน์ และการกำหนดภาพลักษณ์ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ เพื่อตอบโจทย์การเข้าถึงของลูกค้าในช่วงการเว้นระยะห่างทางสังคมและสร้างแบรนด์ให้มีความแข็งแกร่ง โดยบริษัททั้ง 3 ขนาดมีการปรับตัวในเรื่องการปรับราคาสินค้า และการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านระบบออนไลน์ในระดับที่ใกล้เคียงกัน (ตารางที่ 5.14)

ตารางที่ 5.14 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการตลาด		ใหญ่	กลาง	เล็ก	เฉลี่ย
		52.6%	37.4%	55.8%	50.4%
<b>MP</b>	<b>หมวดส่วนผสมทางการตลาด</b>	<b>35.3%</b>	<b>27.9%</b>	<b>41.2%</b>	<b>36.7%</b>
MP 11	การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	1.1%	3.2%	3.3%	2.9%
MP 12	การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า	5.3%	2.6%	3.6%	3.6%
MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	4.2%	3.8%	4.8%	4.4%
MP 31	การเพิ่มช่องทางการขาย	0.5%	0.3%	1.0%	0.7%
MP 32	การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	3.7%	1.2%	5.1%	3.8%
MP 33	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	2.1%	0.0%	0.4%	0.6%
MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์	2.6%	3.5%	2.5%	2.8%
MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	10.5%	10.0%	14.6%	12.8%
MP 42	การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	2.1%	2.1%	4.9%	3.7%
MP 43	การจัดการระบายสินค้าคงคลัง	3.2%	1.2%	1.1%	1.4%
<b>MC</b>	<b>หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย</b>	<b>13.2%</b>	<b>8.8%</b>	<b>11.5%</b>	<b>11.0%</b>
MC 01	การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	1.1%	0.0%	3.1%	2.0%
MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	4.7%	3.5%	4.7%	4.4%
MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept	6.8%	4.4%	2.9%	3.9%
MC 04	การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	0.5%	0.9%	0.8%	0.8%
<b>MD</b>	<b>หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ</b>	<b>4.2%</b>	<b>0.6%</b>	<b>3.1%</b>	<b>2.6%</b>
MD 01	การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	2.1%	0.0%	0.8%	0.8%
MD 02	การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	2.1%	0.6%	1.9%	1.6%
MD 03	การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	0.0%	0.0%	0.4%	0.2%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

### 5.4.3 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน

พบว่าบริษัทขนาดกลางมีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องของการจัดการกระแสเงินสด ค่าใช้จ่าย และต้นทุน ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 115.4, 73.3 และ 110 ตามลำดับ เพื่อรักษาสภาพคล่ององค์กร ให้มีสถานะทางการเงินมั่นคงแข็งแรง และควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมถึงจัดการต้นทุนที่เคร่งครัดในภาวะวิกฤต

ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะโดดเด่นในเรื่องการจัดการยอดขาย ยอดโอน และเสนอขายทรัพย์สิน ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 83.3, 136.4 และ 175 ตามลำดับ เพื่อผลักดันยอดขายให้สู่เป้าหมายที่วางแผนเอาไว้ และมีการร่วมมือกับทางธนาคารพันธมิตรในการจัดแคมเปญพิเศษเพื่อเร่งการโอน รวมไปถึงการวางแผนขายที่ดินที่มีอยู่ออกไปก่อนเพื่อเก็บเงินสดไว้

ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและเล็กจะโดดเด่นในเรื่องการเสนอขายหุ้นกู้ จัดตั้งกองทรัสต์หรือ กองรีท สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 12.5 เพื่อการเสริมสภาพคล่องในภาวะวิกฤตให้องค์กร (ตารางที่ 5.15)

ตารางที่ 5.15 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการเงิน		ใหญ่	กลาง	เล็ก	เฉลี่ย
		8.4%	14.7%	6.3%	8.9%
<b>FA</b>	<b>หมวดการจัดการสภาพคล่อง</b>	<b>6.8%</b>	<b>12.4%</b>	<b>4.4%</b>	<b>6.9%</b>
FA 01	การจัดการกระแสเงินสด	1.6%	5.6%	1.5%	2.6%
FA 02	การจัดการค่าใช้จ่าย	1.1%	2.6%	1.1%	1.5%
FA 03	การจัดการต้นทุน	0.5%	2.1%	0.7%	1.0%
FA 04	การจัดการยอดขาย	1.1%	0.6%	0.5%	0.6%
FA 05	การจัดการยอดโอน	2.6%	1.5%	0.5%	1.1%
<b>FB</b>	<b>หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน</b>	<b>1.6%</b>	<b>2.4%</b>	<b>1.9%</b>	<b>2.0%</b>
FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน	1.1%	0.6%	0.1%	0.4%
FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	0.5%	1.8%	1.8%	1.6%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

#### 5.4.4 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการทำงานองค์กร

พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องการจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล และการทำงานให้รวดเร็ว ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 225 และ 226.7 ตามลำดับ เพื่อพัฒนาการทำงานในรูปแบบดั้งเดิมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมและโปรแกรมต่างๆ เข้ามาปรับใช้ร่วมกับการปรับตัวที่รวดเร็ว

ส่วนบริษัทขนาดเล็กจะโดดเด่นในเรื่องการจัดระบบการทำงานองค์กร ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 5.9 เพื่อการทำงานองค์กรให้คล่องตัวมากที่สุด ลดความซ้ำซ้อนให้การทำงาน และสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่บริษัทขนาดกลางจะโดดเด่นในเรื่องการจัดระบบบุคลากร ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 50 โดยมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้ามาบริหารงาน และการปรับรูปแบบการทำงานจากที่บ้าน รวมถึงการลดขนาดองค์กร เป็นต้น โดยบริษัททั้ง 3 ขนาดจะมีการปรับตัวในเรื่องการจัดระบบการทำงานองค์กรในระดับที่ใกล้เคียงกัน (ตารางที่ 5.16)

ตารางที่ 5.16 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการทำงาน

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการทำงานองค์กร		ใหญ่	กลาง	เล็ก	เฉลี่ย
		5.8%	3.5%	2.3%	3.2%
<b>WA</b>	<b>หมวดการจัดการระบบการทำงาน</b>	<b>5.8%</b>	<b>3.5%</b>	<b>2.3%</b>	<b>3.2%</b>
WA 01	การจัดระบบการทำงานองค์กร	1.6%	1.5%	1.8%	1.7%
WA 02	การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	2.6%	0.9%	0.3%	0.8%
WA 03	การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	1.1%	0.6%	0.0%	0.3%
WA 04	การจัดระบบบุคลากร	0.5%	0.6%	0.3%	0.4%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย



#### 5.4.5 กลยุทธ์การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19

พบว่าบริษัทขนาดเล็กจะมีความโดดเด่นมีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องมาตรการรับมือ และมาตรการช่วยเหลือโควิด-19 ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 9.1 และ 14.6 ตามลำดับ เพื่อติดตาม ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ มีการประชาสัมพันธ์และเฝ้าติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อการ ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19

ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะโดดเด่นในเรื่องมาตรการป้องกันโควิด-19 ให้ได้ตามมาตรฐานความปลอดภัย โดยสูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 33.3 เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ด้วยการคัดกรองที่ดี และการปฏิบัติตามข้อแนะนำของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด

ในขณะที่บริษัทขนาดกลางนั้นจะไม่มีมาตรการที่มีความโดดเด่นสูงกว่าหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ของแต่ละลักษณะในหมวดการจัดการโควิด-19 (ตารางที่ 5.17)

ตารางที่ 5.17 สัดส่วนกลยุทธ์การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19

		ใหญ่	กลาง	เล็ก	เฉลี่ย
กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการป้องกันโควิด-19		8.9%	10.0%	11.8%	10.9%
CO	หมวดการจัดการโควิด-19	8.9%	10.0%	11.8%	10.9%
CO 01	มาตรการป้องกันโควิด-19	3.2%	2.1%	2.3%	2.4%
CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19	2.6%	4.4%	4.8%	4.4%
CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	3.2%	3.5%	4.7%	4.1%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากการเปรียบเทียบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ แต่ละขนาด ทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าวสามารถสังเกตได้ว่ากลยุทธ์การปรับตัวที่บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาดเลือกใช้มากที่สุดคือกลยุทธ์ด้านการตลาดในหมวดส่วนผสมทางการตลาด ซึ่งบริษัทขนาดเล็กมีการให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาพบว่าบริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็กเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการวางแผนในหมวดการวางแผนการลงทุน ซึ่งบริษัทขนาดกลางมีการให้ความสำคัญกับหมวดดังกล่าวสูงกว่าค่าเฉลี่ยถึงร้อยละ 45.1 ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขายแทน และในลำดับที่ 3 บริษัทขนาดใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์ในหมวดการวางแผนการลงทุน ในขณะที่บริษัทขนาดกลางมีความโดดเด่นในกลยุทธ์ด้านการเงินหมวดการจัดการสภาพคล่องที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยถึงร้อยละ 79.7 ส่วนบริษัทขนาดเล็กมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 หมวดการจัดการโควิด-19 และหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขายในระดับใกล้เคียงกัน โดยตั้งแต่ลำดับ 3 เป็นต้นไปพบว่าบริษัททั้ง 3 ขนาด มีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันตามลักษณะพื้นฐานของบริษัทแต่ละขนาด

## 5.5 ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้อง และศึกษาผลประกอบปี 2563 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา ทั้ง 3 บริษัท โดยคัดเลือกบริษัทที่มีการให้ข้อมูลการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวมากที่สุดในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ : บมจ.พฤษภา เรียวเอสเตท, บริษัทขนาดกลาง : บมจ.เอพี(ไทยแลนด์) และบริษัทขนาดเล็ก : บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

### 5.5.1 ผลการสัมภาษณ์บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณีศึกษา

ผลการสัมภาษณ์ในประเด็นเรื่องของผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 ของบริษัทกรณีศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ 5.18)

ตารางที่ 5.18 ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ กรณีศึกษา

ประเด็นเรื่องผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว จากการสัมภาษณ์		
บริษัทฯ ขนาดใหญ่ (PSH)	บริษัทฯ ขนาดกลาง (AP)	บริษัทฯ ขนาดเล็ก (ORI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายได้ลดลงประมาณ 30%</li> <li>- สามารถระบายสินค้าคงค้างออกไปได้มาก ช่วงไตรมาส 4</li> <li>- ลดต้นทุน Maintenance จากการระบายนโครงการออกไปให้มากที่สุด</li> <li>- มีเงินสดกลับสู่องค์กรเพื่อนำไปพัฒนาโครงการต่อไป</li> <li>- มองเป็นการขาดทุนในส่วนของกำไรที่ลดลงเท่านั้น</li> <li>- ผลประกอบการฟื้นตัวช้าจากการ Conservative มากเกินไป เพราะความไม่มั่นใจต่อสถานการณ์</li> <li>- การ Work From Home อาจกลายเป็นมาตรฐาน เพื่อลดต้นทุนการเช่า Office ได้</li> <li>- เรตติ้งบริษัทอยู่ในระดับที่ดีขึ้นจากการลดลงของหนี้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับความร่วมมือ และมีผลตอบรับอย่างดีจากบุคลากรในองค์กร ทั้งในเรื่องของ Engagement และ Performance</li> <li>- ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า</li> <li>- สามารถระบายสินค้าคงค้างออกไปได้สูงกว่าเป้าหมาย</li> <li>- ไม่มีการลดจำนวนบุคลากร</li> <li>- ไม่มีการลดเงินเดือนบุคลากร</li> <li>- ผลประกอบการเติบโตจากปีก่อนอย่างมากแม้อยู่ในช่วงตลาดหดตัว</li> <li>- Revenue ปีนี้ดีมาก</li> <li>- Profit มีผลเป็นบวก</li> <li>- เปิดตัวโครงการใหม่ที่เป็นแนวราบได้ตามเป้าหมาย</li> <li>- การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลประกอบการต่ำกว่าแผนที่ประกาศไว้เล็กน้อย</li> <li>- รักษาอัตรากำไรไว้ได้ในระดับสูง โดยอัตรากำไร Net Profit Margin อยู่ที่ 21.5%</li> <li>- ค่าใช้จ่ายในการขายทั่วไปและบริหารลดลงเกือบ 40%</li> <li>- SG&amp;A ปรับลดลงเหลือประมาณ 12.7% จาก 19.7%</li> <li>- สามารถใช้ศักยภาพของพนักงาน ในรูปแบบใหม่เพื่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในการทำ Agency และ Creative โดยพนักงานขององค์กร</li> <li>- สามารถใช้ศักยภาพของพนักงาน ในรูปแบบใหม่เพื่อการเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าด้วยแคมเปญ Everyone Can Sell</li> </ul>

ที่มา: จากการสัมภาษณ์และสรุปสาระสำคัญของผู้วิจัย

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า บมจ.พุกงา เรียลเอสเตท มีผลประกอบการในส่วนองรายไ้ และกำไรที่ลดลง แต่บริษัทยังคงได้กำไรอยู่และมีความแข็งแกร่งทางการเงินสูงด้วยอัตรา D/E ratio ต่ำกว่า 1 รวมไปถึงการลดภาระการดูแลโครงการค้างที่ระบายนอกไปได้มากและวิธีลดค่าใช้จ่ายของ บริษัทผ่านรูปแบบการทำงานใหม่ ในขณะที่ บมจ.เอฟ(ไทยแลนด์) มีผลประกอบการที่ดีมากทั้งในส่วนองรายไ้และกำไร โดยสามารถระบายนค้ค้างค้างได้ต่อเนื่อง พร้อมกับเปิดตัวโครงการแนวราบใหม่ได้ตามเป้าหมาย รวมไปถึงการได้รับความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากร ส่วน บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ ซึ่งมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วมีผลประกอบการต่ำกว่าแผนที่ประกาศไว้เล็กน้อย โดยยังสามารถรักษาอัตรากำไรไว้ได้ในระดับสูง และลดค่าใช้จ่ายในการขายทั่วไปและบริหารได้เกือบ 40% รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความสามารถในการเป็น Agency, Creative และ Sales โดยสิ่งทั้ง 3 บริษัทมีการกล่าวถึงคือเรื่องการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการในช่วงการแพร่ระบาด

### 5.5.2 ผลประกอบการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณศึกษา

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ ปี 2563 และผลประกอบการย้อนหลังเฉลี่ย 3 ปี (พ.ศ. 2560-2562) พบว่ามีความสอดคล้องกับผลของการสัมภาษณ์ ทั้ง 3 บริษัท โดยพบว่า บมจ.พุกงา เรียลเอสเตท มีรายไ้รวมและกำไรสุทธิลดลงอย่างมากแต่ก็ยังมีผลกำไรอยู่ ในขณะที่ บมจ.เอฟ(ไทยแลนด์) มีผลประกอบการโดดเด่น เด็บโตทั้งในรายไ้รวมและกำไรสุทธิ ส่วน บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ แม้รายไ้รวมจะลดลง แต่กำไรสุทธิมีการลดลงเพียงเล็กน้อย โดยทั้ง 3 บริษัทมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ปรับตัวลดลงมา แสดงถึงความแข็งแกร่งทางการเงินที่สูงขึ้น โดยเฉพาะ บมจ.พุกงา เรียลเอสเตท และ บมจ.เอฟ(ไทยแลนด์) ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (ตารางที่ 5.19)

ตารางที่ 5.19 เปรียบเทียบผลประกอบการย้อนหลังของบริษัทฯ กรณศึกษา

	PSH			AP			ORI		
	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	80,290	78,273	-2.5%	50,671	58,724	15.9%	27,403	33,694	23.0%
หนี้สินรวม	38,848	34,487	-11.2%	26,568	29,461	10.9%	18,687	21,686	16.0%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	40,712	43,047	5.7%	24,114	29,281	21.4%	7,405	11,373	53.6%
รายไ้รวม	43,112	29,513	-31.5%	24,638	29,959	21.6%	13,111	10,933	-16.6%
กำไรสุทธิ	5,613	2,771	-50.6%	3,363	4,227	25.7%	2,795	2,662	-4.8%
D/E Ratio	0.95	0.80	-15.8%	1.10	1.01	-8.2%	2.63	1.91	-27.5%
NPM	13.0%	9.4%	-27.9%	13.6%	14.1%	3.4%	21.4%	24.3%	13.7%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

### 5.5.3 ลักษณะการปรับตัวต่อผลประกอบการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์การศึกษา

จากการนำข้อมูลของวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ การศึกษา มาวิเคราะห์วิธีการปรับตัวเชิงลึกในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 5.20)

ตารางที่ 5.20 อัตราส่วนวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ การศึกษา

ทุกบริษัท	ร้อยละ	PSH	ร้อยละ	AP	ร้อยละ	ORI	ร้อยละ
MP 41	12.8%	MP 41	16.5%	MP 41	15.2%	MP 41	12.0%
PA 01	5.6%	MP 21	7.1%	PA 04	10.9%	PC 01	8.7%
PA 04	4.8%	MP 32	5.9%	PA 05	7.6%	MP 32	8.0%
MP 21	4.4%	MP 43	5.9%	MP 21	7.6%	MP 42	7.3%
MC 02	4.4%	PA 01	4.7%	PA 01	6.5%	CO 03	6.0%
CO 02	4.4%	PA 02	4.7%	MP 11	6.5%	MC 01	5.3%
PC 01	4.2%	PA 04	4.7%	MC 03	6.5%	PA 01	4.0%
CO 03	4.0%	PB 01	3.5%	PC 01	5.4%	MP 12	4.0%
MC 03	3.9%	MP 42	3.5%	MC 02	5.4%	MD 02	4.0%
MP 32	3.8%	MC 02	3.5%	CO 03	5.4%	CO 02	4.0%
MP 42	3.7%	WA 01	3.5%	MP 34	4.3%	PA 04	3.3%
PC 03	3.6%	PC 01	2.4%	MP 12	3.3%	MP 11	3.3%
MP 12	3.6%	MP 34	2.4%	FA 01	2.2%	MC 02	3.3%
MP 11	2.9%	MD 01	2.4%	FA 05	2.2%	WA 01	3.3%
MP 34	2.8%	FA 01	2.4%	WA 03	2.2%	MP 34	2.7%
FA 01	2.6%	FA 05	2.4%	PA 03	1.1%	PB 01	2.0%
CO 01	2.4%	FB 01	2.4%	PB 03	1.1%	PC 03	2.0%
PA 05	2.0%	WA 02	2.4%	PC 03	1.1%	MP 21	2.0%
MC 01	2.0%	CO 02	2.4%	MP 42	1.1%	MP 31	2.0%
PB 01	1.7%	PB 03	1.2%	MC 04	1.1%	MP 33	2.0%
WA 01	1.7%	PC 02	1.2%	FA 03	1.1%	FA 05	2.0%
MD 02	1.6%	MP 11	1.2%	WA 01	1.1%	PA 05	1.3%
FB 02	1.6%	MP 12	1.2%	CO 02	1.1%	MC 03	1.3%

FA 02	1.5%	MP 31	1.2%	PA 02	0.0%	FA 02	1.3%
MP 43	1.4%	MP 33	1.2%	PB 01	0.0%	CO 01	1.3%
PA 02	1.3%	MC 01	1.2%	PB 02	0.0%	PA 02	0.7%
FA 05	1.1%	MC 03	1.2%	PC 02	0.0%	PB 02	0.7%
PB 02	1.0%	MD 02	1.2%	MP 31	0.0%	MP 43	0.7%
FA 03	1.0%	FA 02	1.2%	MP 32	0.0%	MD 03	0.7%
PB 03	1.0%	FA 03	1.2%	MP 33	0.0%	FA 04	0.7%
PC 02	0.9%	WA 03	1.2%	MP 43	0.0%	PA 03	0.0%
MC 04	0.8%	WA 04	1.2%	MC 01	0.0%	PB 03	0.0%
MD 01	0.8%	CO 01	1.2%	MD 01	0.0%	PC 02	0.0%
WA 02	0.8%	CO 03	1.2%	MD 02	0.0%	MC 04	0.0%
MP 31	0.7%	PA 03	0.0%	MD 03	0.0%	MD 01	0.0%
PA 03	0.6%	PA 05	0.0%	FA 02	0.0%	FA 01	0.0%
FA 04	0.6%	PB 02	0.0%	FA 04	0.0%	FA 03	0.0%
MP 33	0.6%	PC 03	0.0%	FB 01	0.0%	FB 01	0.0%
FB 01	0.4%	MC 04	0.0%	FB 02	0.0%	FB 02	0.0%
WA 04	0.4%	MD 03	0.0%	WA 02	0.0%	WA 02	0.0%
WA 03	0.3%	FA 04	0.0%	WA 04	0.0%	WA 03	0.0%
MD 03	0.2%	FB 02	0.0%	CO 01	0.0%	WA 04	0.0%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากตารางข้างต้นพบว่าบริษัทฯ กรณีศึกษา มีการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกที่คล้ายคลึง และแตกต่างกันออกไป โดยเมื่อพิจารณาเฉพาะในส่วนวิธีการที่มีการเลือกใช้มากขึ้นไป (มีความถี่มากกว่าร้อยละ 4) พบว่าแต่ละบริษัทฯ จะมีวิธีการปรับตัวเชิงลึกดังต่อไปนี้

**บมจ.พุกงา เรียลเอสเตท (PSH)** เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ พบว่ามีการเน้นการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึก ในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 2 ด้าน นั่นคือ

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด (MP 41), การจัดการปรับราคาสินค้า (MP 21), การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์ (MP 32) และการจัดการระบายสินค้าคงค้าง (MP 43)

- 2) กลยุทธ์ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การลงทุน และเปิดตัวโครงการ (PA 01), การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ (PA 02) และการเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ (PA 04)

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ที่มีการกล่าวถึงด้านการตลาดในเรื่อง การปรับลดราคาสินค้าลง, การเพิ่มการเข้าถึงโครงการ, การเพิ่มอัตราส่วนช่องทางการตลาดออนไลน์เป็นร้อยละ 90, การเพิ่มแคมเปญส่งเสริมการขาย และการเน้นกลุ่มซื้อที่อยู่อาศัยราคาคุ้มค่า รวมไปถึงด้านการวางแผนในเรื่องการเพิ่มการลงทุนโครงการแนวราบ, การลดการลงทุนโครงการแนวสูง, การชะลอการลงทุนตลอดปี และมีการลงทุนเปิดตัวโครงการในช่วงท้ายปีช่วงการแพร่ระบาดปรับตัวลดลง

ซึ่งวิธีการปรับตัว 7 วิธีการ ในกลยุทธ์ทั้ง 2 ด้านดังกล่าว เป็นวิธีการปรับตัวที่บริษัทฯ มีการเลือกใช้มาก โดยมีความถี่ของแต่ละวิธีการมากกว่าร้อยละ 4 และมีอัตราส่วนรวมกันมากถึงร้อยละ 49.4 จากทั้งหมด 42 วิธีการ

**บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) (AP)** เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ขนาดกลาง พบว่ามีการเน้นการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึก ในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 3 ด้าน นั่นคือ

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด (MP 41), การจัดการปรับราคาสินค้า (MP 21), การจัดการปรับรูปแบบสินค้า (MP 11), การกำหนดแนวคิด Concept (MC 03), การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting (MC 02) และการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์ (MP 34)
- 2) กลยุทธ์ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ (PA 04), การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ (PA 05) การลงทุน และเปิดตัวโครงการ (PA 01) และการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ (PC 01)
- 3) กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ในวิธีการเรื่อง มาตรการช่วยเหลือโควิด-19 (CO 03)

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ที่มีการกล่าวถึงด้านการตลาดในเรื่อง การปรับการออกแบบสินค้าใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์, การปรับลดราคาสินค้า, การออกแคมเปญราคาจับต้องได้, การเน้นการตลาดและการขายแบบออนไลน์มากขึ้น และการเน้นกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยจริง ครอบครัวคนเมือง หรือคนรุ่นใหม่ในหัวเมืองใหญ่ รวมไปถึงด้านการวางแผนในเรื่องการเปิดตัวโครงการแนวราบเพิ่มตลอดทั้งปี, การกระจายการลงทุนไปยังทำเลหัวเมืองต่างจังหวัด และการร่วมมือกับพันธมิตรด้านเทคโนโลยี ส่วนในด้านการป้องกันโควิด-19 จะเป็นในเรื่องการตั้ง Crisis Management Team และการบริจาคเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านโควิด-19

ซึ่งวิธีการปรับตัว 11 วิธีการ ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นวิธีการปรับตัวที่บริษัทฯ มีการเลือกใช้มาก โดยมีความถี่ของแต่ละวิธีการมากกว่าร้อยละ 4 และมีอัตราส่วนรวมกันมากถึงร้อยละ 81.5 จากทั้งหมด 42 วิธีการ

**บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ (ORI)** เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ขนาดเล็ก พบว่ามีการเน้นการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึก ในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 3 ด้าน นั้นคือ

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด (MP 41), การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์ (MP 32), การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing (MP 42), การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation (MC 01), การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า (MP 12) และการดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย (MD 02)
- 2) กลยุทธ์ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ (PC 01) และการลงทุน และเปิดตัวโครงการ (PA 01)
- 3) กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ในวิธีการเรื่อง มาตรการช่วยเหลือโควิด-19 (CO 03) และมาตรการรับมือโควิด-19 (CO 02)

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ที่มีการกล่าวถึงด้านการตลาดในเรื่องการเน้นการตลาดเชิงรุก, การเพิ่มช่องทางการขาย กิจกรรมทางการตลาด และการเข้าถึงในระบบออนไลน์อย่างหนัก, การนำ Technology แบบไร้สัมผัส และ Home Automation เข้ามาปรับใช้, การเน้นกลุ่มคนรุ่นใหม่ Gen Z กลุ่ม New Normal กลุ่มลูกค้าสูงวัย และการดูแลลูกค้าหลังการขายครบวงจร รวมไปถึงด้านการวางแผนในเรื่องการปรับพอร์ตการลงทุนใหม่โดยเพิ่มการลงทุนโครงการแนวราบ, รักษาแผนการเติบโตตามเป้าหมายและร่วมมือกับพันธมิตรด้านสุขภาพ ส่วนในด้านการป้องกันโควิด-19 จะเป็นในเรื่องมาตรฐานการดูแลความปลอดภัย, การรักษาระยะห่างทางสังคม และการบริจาคช่วยเหลือสังคม

ซึ่งวิธีการปรับตัว 10 วิธีการ ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นวิธีการปรับตัวที่บริษัทฯ มีการเลือกใช้มาก โดยมีความถี่ของแต่ละวิธีการมากกว่าร้อยละ 4 และมีอัตราส่วนรวมกันมากถึงร้อยละ 63.3 จากทั้งหมด 42 วิธีการ

จากข้อมูลการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ กรณีศึกษาทั้ง 3 บริษัท และผลจากบทสัมภาษณ์ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาดและการวางแผนในภาพใหญ่ แต่ในรายละเอียดวิธีการปรับตัวเชิงลึกนั้นจะมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไป โดยพบลักษณะวิธีการปรับตัวที่มีการเลือกใช้มาก ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

- บริษัทฯ กรณีศึกษาทั้ง 3 บริษัท มีวิธีการปรับตัวที่มีการเลือกใช้มาก ในเรื่องของการจัดกิจกรรมทางการตลาด และการวางแผนการลงทุนเปิดตัวโครงการ เหมือนกัน
- บมจ.พุกกา เรียวเอสเตท และบมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีวิธีการปรับตัวที่เลือกใช้มาก ในเรื่องของการจัดการปรับราคาสินค้า และการเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ เหมือนกัน
- บมจ.พุกกา เรียวเอสเตท และบมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ มีวิธีการปรับตัวที่เลือกใช้มาก ในเรื่องของการเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์ เหมือนกัน
- บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) และบมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ มีวิธีการปรับตัวที่เลือกใช้มาก ในเรื่องของการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ และมาตรการช่วยเหลือโควิด-19 เหมือนกัน

ในส่วนองวิธีการปรับตัวที่มีการเลือกใช้มาก ที่แตกต่างกัน ได้แก่

- บมจ.พุกกา เรียวเอสเตท มีวิธีการปรับตัวที่เลือกใช้มาก ในเรื่อง การจัดการระบายสินค้าค้างคลัง และการชะลอการลงทุน เลื่อนเปิดตัวโครงการ
- บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีวิธีการปรับตัวที่เลือกใช้มาก ในเรื่อง การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting, การกำหนดแนวคิด Concept, การจัดการปรับรูปแบบสินค้า, การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบออนไลน์ และการกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ
- บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ มีวิธีการปรับตัวที่เลือกใช้มาก ในเรื่อง การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation, การดูแลลูกค้าเดิม บริการหลังการขาย, การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยี บริการที่ส่งเสริมสินค้า, การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ Digital Marketing และมาตรการรับมือโควิด-19

ซึ่งเมื่อดูในส่วนของการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการปี 2563 ต่อผลประกอบการย้อนหลังเฉลี่ย 3 ปี (2560-2562) จะพบว่า (ตารางที่ 5.21)

บมจ.พุกกา เรียวเอสเตท มีรายได้รวมปรับตัวลดลงอย่างมาก ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และกำไรสุทธิมีการปรับตัวลดลงอย่างมาก แต่ยังคงสูงกว่าค่าเฉลี่ยและไม่ขาดทุน ในส่วนอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนปรับตัวลดลง และอัตรากำไรสุทธิปรับตัวลดลงแต่ยังคงสูงกว่าค่าเฉลี่ย แสดงถึงความแข็งแกร่งทางการเงินที่สูงขึ้น และมีความสามารถการทำกำไรและควบคุมค่าใช้จ่ายที่ลดลงแต่ยังคงสูงกว่าค่าเฉลี่ยทุกบริษัทฯ

บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีรายได้รวมและกำไรสุทธิมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างมาก สูงกว่าค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในส่วนอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนปรับตัวลดลง และอัตรากำไรสุทธิปรับตัวสูงขึ้น แสดงถึงความแข็งแกร่งทางการเงินที่สูงขึ้น และมีความสามารถการทำกำไรและควบคุมค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเช่นกัน

บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ มีรายได้รวมปรับตัวลดลงต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แต่กำไรสุทธิปรับตัวลดลงเล็กน้อย โดยยังคงสูงกว่าค่าเฉลี่ยมากและไม่ขาดทุน ในส่วนของอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนปรับตัว



ลดลงอย่างมาก และอัตรากำไรสุทธิปรับตัวสูงขึ้น แสดงถึงความแข็งแกร่งทางการเงินที่สูงขึ้น และมีความสามารถในการทำกำไรและควบคุมค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเช่นกัน

ตารางที่ 5.21 อัตราส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ

อัตราส่วนการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการปี 2563 ต่อผลประกอบการย้อนหลังเฉลี่ย 3 ปี				
	ค่าเฉลี่ยทุกบริษัท	PSH	AP	ORI
รายได้รวม	-7.3%	-31.5%	21.6%	-16.6%
กำไรสุทธิ	-63.2%	-50.6%	25.7%	-4.8%
D/E Ratio	3.2%	-15.8%	-8.2%	-27.5%
NPM	-84.4%	-27.9%	3.4%	13.7%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากผลการศึกษาคำสัมภาษณ์ ผลประกอบการ และลักษณะการปรับตัวทั้ง 3 บริษัทกรณีศึกษา ผู้วิจัยพบว่าบริษัทกรณีศึกษาสามารถรักษาผลประกอบการได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยตลาดอสังหาริมทรัพย์บริษัท โดยเฉพาะ บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) ที่มีผลประกอบการดีกว่าค่าเฉลี่ยอย่างมาก โดยเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของวิธีการปรับตัวเชิงลึกของทุกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จะพบว่าในวิธีการที่เลือกใช้มาก (ความถี่มากกว่าร้อยละ 4) มีความคล้ายคลึงและแตกต่าง ดังนี้ (ตารางที่ 5.22)

ตารางที่ 5.22 เปรียบเทียบวิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทฯ AP และค่าเฉลี่ยทุกบริษัทฯ

บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) (AP)				ค่าเฉลี่ยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกบริษัท			ความแตกต่าง
วิธีการปรับตัวเชิงลึก ที่มีการเลือกใช้มาก (มีความถี่มากกว่าร้อยละ 4) ที่คล้ายคลึงกัน							
PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	6.5%	PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ	5.6%	15.8%	
PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	10.9%	PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ	4.8%	124.7%	
PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	5.4%	PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	4.2%	29.3%	
MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	7.6%	MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	4.4%	71.3%	
MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	15.2%	MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	12.8%	19.2%	
MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	5.4%	MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	4.4%	24.6%	
CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	5.4%	CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	4.0%	34.6%	
วิธีการปรับตัวเชิงลึก ที่มีการเลือกใช้มาก (มีความถี่มากกว่าร้อยละ 4) ที่แตกต่างกัน							
PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ	7.6%	CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19	4.4%		
MP 11	การจัดการปรับรูปแบบสินค้า	6.5%					
MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงออนไลน์	4.3%					
MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept	6.5%					

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากตารางดังกล่าวพบว่า บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึก ที่มีการเลือกใช้มาก (ความถี่มากกว่าร้อยละ 4) จำนวน 11 วิธีการ ซึ่งมีจำนวน 7 วิธีการ ที่สอดคล้องกับวิธีการปรับตัวเชิงลึก ที่มีการเลือกใช้มากของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกบริษัท แต่มีค่าความถี่ที่สูงกว่ามากในทุกๆ วิธีการ โดยเฉพาะการเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ และการจัดการปรับราคาสินค้าที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยทุกบริษัทฯ ถึงร้อยละ 124.7 และ 71.3 ตามลำดับ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในส่วนของวิธีการปรับตัวเชิงลึกที่มีการเลือกใช้มากโดดเด่น (ความถี่มากกว่าร้อยละ 7.5) พบว่ามีจำนวน 4 วิธีการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ, การจัดการปรับราคาสินค้า และการกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์และการให้ข่าวกลยุทธ์การปรับตัว โดย บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีการออกโปรโมชั่นและแคมเปญส่งเสริมการขายมากมาย มีการปรับลดราคาให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด พร้อมกับการปรับแผนการดำเนินการเปิดตัวโครงการ จากการเปิดตัวโครงการแนวราบ 33 โครงการ แนวสูง 4 โครงการ เปลี่ยนแผนเป็นเปิดตัวโครงการแนวราบ 40 โครงการ และไม่เปิดแนวสูงในปี 2563 โดยไม่ลดเป้าหมายของรายได้ลง ซึ่งยังเป็นครั้งแรกของบริษัทฯ กับการขยายขอบเขตการลงทุนอสังหาริมทรัพย์เข้าไปในต่างจังหวัด ผ่านแบรนด์ อภิทาวน์ ภายใต้รูปแบบโครงการแบบมิกซ์ โปรดัคส์ (Mix Products) โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นครอบครัวรุ่นใหม่ในหัวเมืองใหญ่นั้นเอง

จากการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกที่โดดเด่นกว่าค่าเฉลี่ยทุกบริษัทฯ ในทุกวิธีการที่มีการเลือกใช้มาก ร่วมกับการให้ความสำคัญกับวิธีการที่แตกต่างจากบริษัทฯ ส่วนใหญ่ เช่น การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ, การจัดการปรับรูปแบบสินค้า, การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงออนไลน์ และการกำหนดแนวคิด Concept ใหม่ ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า สามารถระบายสินค้าคงค้างออกไปได้สูงกว่าเป้าหมาย พร้อมทั้งสามารถเปิดตัวโครงการใหม่ที่เป็นแนวราบได้ตามเป้าหมายที่มีการปรับแผนใหม่ โดยไม่มีการลดจำนวนและลดเงินเดือนบุคลากร และสามารถสร้างรายได้และกำไรในปี 2563 ได้สูงกว่าที่วางแผนไว้ในที่สุด อย่างไรก็ตามจากบทสัมภาษณ์ได้มีการกล่าวถึงการปรับแผนการดำเนินการอย่างรวดเร็วของบริษัท และการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning) ที่มีการกำหนดไว้ก่อนหน้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้บริษัทฯ สามารถตอบรับกับสถานการณ์ และเลือกใช้วิธีการปรับตัวได้รวดเร็วกว่าบริษัทฯ อื่นๆ

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา คือ

- 1) ศึกษาสถานการณ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และผลกระทบที่บริษัทฯ ได้รับจากโควิด-19
- 2) ศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ในช่วงโควิด-19 และวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่างของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
- 3) ศึกษาผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว ของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด
- 4) สรุปแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว ของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด

จากผลการศึกษาของงานวิจัยชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในด้านการวางแผน การตลาด การเงิน การทำงานองค์กรและการป้องกันโควิด-19 ซึ่งมีลักษณะการปรับตัวที่เหมือนและแตกต่างกันในแต่ละบริษัท โดยแบ่งบริษัทฯ เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก โดยเนื้อหาในบทนี้เป็นสรุปผลการศึกษาในเรื่องสถานการณ์และผลกระทบที่บริษัทฯ ได้รับ, กลยุทธ์การปรับตัว, ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ และสรุปแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงโควิด-19 โดยสรุปผลการศึกษาและอภิปรายได้ดังนี้

#### 6.1 ผลสรุปของงานวิจัย

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาออกได้เป็น 5 ส่วน สรุปได้ดังนี้

##### 6.1.1 สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

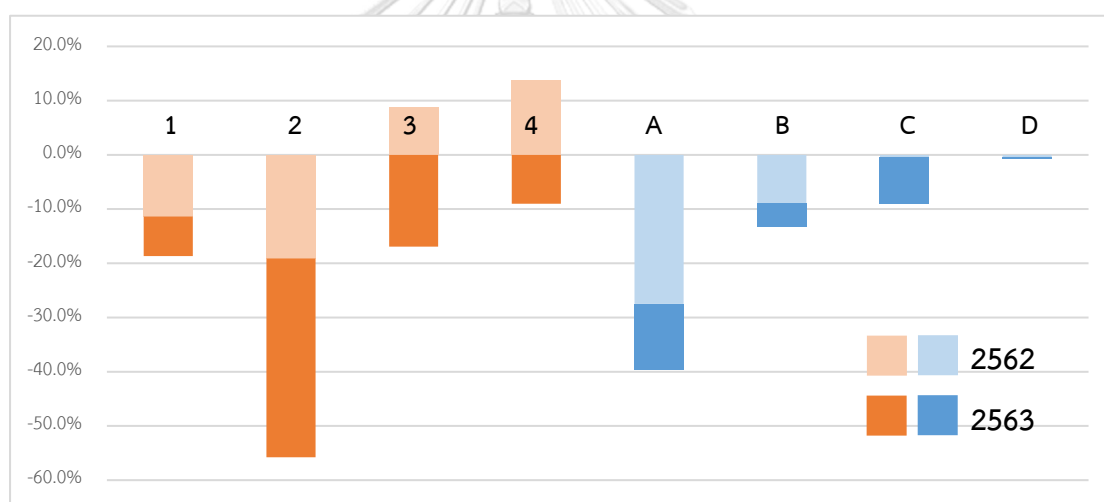
1) **อุปทานที่อยู่อาศัย** พบว่าในปี 2563 มีการปรับตัวลดลงจากปี 2562 อย่างชัดเจน โดยที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนและที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล ปรับตัวลดลงต่อเนื่องจากปี 2562 ในขณะที่ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่พบการปรับตัวลดลงอย่างมาก ช่วงไตรมาส 2 ของปี 2563 หลังการประกาศมาตรการฉุกเฉินของรัฐ และช่วงไตรมาส 4 ที่เริ่มมีการระบาดระลอก 2 เช่นเดียวกับการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ส่วนการออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ มีการปรับตัวลดลงตลอดทั้งปี 2563 โดยเฉพาะในช่วงไตรมาส 4 (ตารางที่ 6.1)

2) **อุปสงค์ที่อยู่อาศัย** พบว่าในปี 2563 มีการปรับตัวลดลงจากปี 2562 อย่างชัดเจน โดยอัตราดูดซับต่อเดือน ปรับตัวลดลงต่อเนื่องจากปี 2562 ส่วนสินเชื่อบุคคลปล่อยใหม่ปรับตัวลดลงในช่วงครึ่งปีแรก ปี 2563 และปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งปีหลัง ในขณะที่จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย ปรับตัวลดลงต่อเนื่องตลอดปี 2563 โดยเฉพาะช่วงไตรมาส 4 ที่เริ่มมีการระบาดระลอก 2 ส่วนมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย ปรับตัวลดลงเพียงเล็กน้อย (ตารางที่ 6.1)

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการศึกษาศาสนาการณัฐกิจอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2563

การเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน	2562	2563				
	รวม	Q1	Q2	Q3	Q4	รวม
<b>อุปทานที่อยู่อาศัย</b>						
1 ที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน กรุงเทพฯ-ปริมณฑล	-11.4%	13.7%	12.9%	-13.5%	-31.5%	-7.3%
2 ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล	-19.1%	-2.7%	-51.2%	-5.9%	-66.5%	-36.7%
3 การออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ	8.7%	49.9%	-30.6%	-3.2%	-52.1%	-16.9%
4 การออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ	13.8%	-7.8%	-6.0%	-4.5%	-17.3%	-9.0%
<b>อุปสงค์ที่อยู่อาศัย</b>						
A อัตราดูดซับต่อเดือน	-27.5%	-21.2%		0.0%		-12.1%
B สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ	-8.9%	-13.0%	-8.6%	3.1%	0.6%	-4.4%
C จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ	-0.5%	-6.5%	-6.1%	-8.0%	-12.8%	-8.5%
D มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ	-0.5%	-7.3%	5.1%	9.0%	-6.4%	-0.3%

ที่มา: จากการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลของผู้วิจัย อ้างอิงข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์



ภาพที่ 6.1 สรุปผลการศึกษาศาสนาการณัฐกิจอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2563

ที่มา: จากการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลของผู้วิจัย อ้างอิงข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

จากข้อมูลดังกล่าวมีข้อสังเกตว่า จำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย มีอัตราการปรับตัวลดลงมากกว่ามูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นผลจากส่วนของโครงการแนวราบที่ขายหน่วยที่มีมูลค่าสูงได้มากขึ้น ในช่วงไตรมาส 2 และ 3 ซึ่งเป็นช่วงมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1-6

ส่วนในภาพรวมของอุปสงค์ที่อยู่อาศัยที่ปรับตัวลดลง โดยเฉพาะอัตราดูดซับต่อเดือน และจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ เป็นผลจากสถานการณ์แพร่ระบาด โควิด-19 และการชะลอตัวต่อเนื่องจากปี 2562 ทำให้กลุ่มผู้ซื้อที่มีการขาดสภาพคล่องในการใช้จ่าย และมีความกังวลในการลงทุน ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ ด้วยอสังหาริมทรัพย์มีราคาสูงจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณามากขึ้น และทำให้เกิด “ภาวะหดตัวของกำลังซื้อ” ในที่สุด

### 6.1.2 ผลกระทบที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ

จากการศึกษาผลกระทบจากการให้ข่าวและคำสัมภาษณ์กรณีศึกษาทั้ง 3 บริษัท พบว่า

1) ผู้วิจัยพบผลกระทบที่บริษัทฯ ได้รับในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 จำนวน 4 ด้าน นั้นคือ ด้านการวางแผน, ด้านของการตลาด, ด้านการเงิน และด้านการทำางานองค์กร

2) ผลกระทบในแต่ละด้านส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ในเรื่องการทำางานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน บริษัทฯ ไม่สามารถทำางานตามแผนและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น เรื่องแผนงาน การเปิดตัว ยอดขาย ยอดโอน และสัดส่วนการลงทุน รวมไปถึงแผนธุรกิจเสริม เป็นต้น

ด้านการตลาด บริษัทฯ ไม่สามารถขายสินค้าได้ตามเป้าหมาย ทั้งสินค้าคงค้างและสินค้าใหม่ ราคาตั้งไม่เป็นจุดดุลยภาพ ช่องทางการเข้าถึงและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเดิมไม่ตอบรับกับสถานการณ์ รูปแบบสินค้าเดิมไม่ตอบโจทย์ความต้องการกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามวิถีชีวิตใหม่

ด้านการเงิน บริษัทฯ ไม่สามารถรักษาสภาพคล่องได้ จากยอดโอนและยอดขายลดลง เกิดการขอยืดเวลาโอน การถูกปฏิเสธสินเชื่อ หรือการทิ้งเงินดาวน์ เป็นต้น ทำให้ขาดกระแสเงินสดหมุนเวียนในองค์กร และต้องแบกรับต้นทุนการทำางานและต้นทุนสินค้าคงค้างเพิ่มมากขึ้น

ด้านการทำางานองค์กร บริษัทฯ ไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ จากการเว้นระยะห่างทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การถูกปิดสำนักงานเมื่อพบผู้ติดเชื้อ ระบบขนส่งสาธารณะมีความเสี่ยง การทำงานที่บ้านไม่เคยถูกทดลองใช้ หรือการเปลี่ยนแปลงของบริษัทคู่ค้า

3) นอกจากผลกระทบ 4 ด้านข้างต้น บริษัทฯ ต้องเผชิญความเสี่ยงจากการติดเชื้อโควิด-19 ของบุคลากรและลูกค้า ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนทำให้ไม่มีแผนในการรับมือ

### 6.1.3 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

1) จากการศึกษพบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงโควิด-19 สามารถจัดประเภทกลยุทธ์ได้เป็น 5 ประเภท 10 หมวด 42 วิธีการ ดังนี้ (ตารางที่ 6.2)

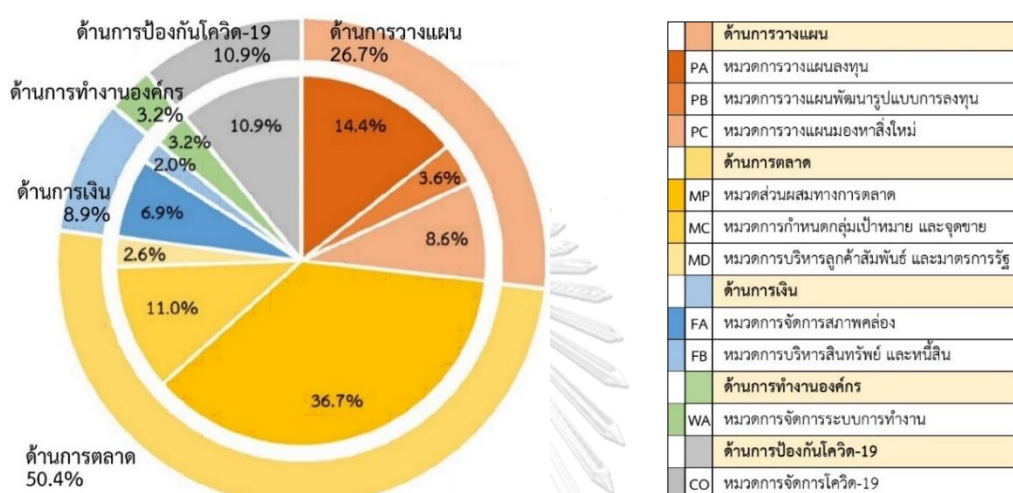
ตารางที่ 6.2 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 ปี 2563

ประเภท	หมวดหมู่	รหัส	วิธีการปรับตัว
ด้านการวางแผน	PA หมวดการวางแผนการลงทุน	PA 01	การลงทุน และเปิดตัวโครงการ
		PA 02	การชะลอการลงทุน และเลื่อนเปิดตัวโครงการ
		PA 03	การชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง
		PA 04	การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ
ด้านการวางแผน	PB หมวดการวางแผน	PA 05	การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ
		PB 01	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจเสริม

	พัฒนารูปแบบการลงทุน	PB 02	การพัฒนาการลงทุนในธุรกิจให้เข้า	
		PB 03	การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน	
	PC หมวดการวางแผน มองหาสิ่งใหม่	PC 01	การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ	
		PC 02	การมองหาโอกาสทางธุรกิจ	
		PC 03	การมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแนวทางการตั้งรับ	
ด้านการตลาด	MP หมวดส่วนผสม ทางการตลาด	MP 12	การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริม สินค้า	
		MP 21	การจัดการปรับราคาสินค้า	
		MP 31	การเพิ่มช่องทางการขาย	
		MP 32	การเพิ่มช่องทางการขาย ผ่านระบบออนไลน์	
		MP 33	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ	
		MP 34	การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงโครงการ ผ่านระบบ ออนไลน์	
		MP 41	การจัดกิจกรรมทางการตลาด	
		MP 42	การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และ Digital Marketing	
		MP 43	การจัดการระบายสินค้าคงค้าง	
	MC หมวดการกำหนด กลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	MC 01	การกำหนดส่วนแบ่งตลาด Segmentation	
		MC 02	การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย Targeting	
		MC 03	การกำหนดแนวคิด Concept	
		MC 04	การกำหนดภาพลักษณ์ Branding	
	MD หมวดการบริหารลูกค้า สัมพันธ์และมาตรการรัฐ	MD 01	การดูแลลูกค้าด้านสินเชื่อและการวางแผนทางการเงิน	
		MD 02	การดูแลลูกค้าเดิม และการบริการหลังการขาย	
		MD 03	การตอบสนองต่อมาตรการของรัฐ	
	ด้านการเงิน	FA หมวดการจัดการ สภาพคล่อง	FA 01	การจัดการกระแสเงินสด
			FA 02	การจัดการค่าใช้จ่าย
			FA 03	การจัดการต้นทุน
FA 04			การจัดการยอดขาย	
FA 05			การจัดการยอดโอน	
FB หมวดการบริหาร สินทรัพย์และหนี้สิน		FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน	
	FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท		
ด้านการทำางองคกร	WA หมวดการจัดการ ระบบการทำงาน	WA 01	การจัดระบบการทำงานองคกร	
		WA 02	การจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล	
		WA 03	การจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว	
		WA 04	การจัดระบบบุคลากร	
ด้านการป้องกัน โควิด-19	CO หมวดการจัดการ โควิด-19	CO 01	มาตรการป้องกันโควิด-19	
		CO 02	มาตรการรับมือโควิด-19	
		CO 03	มาตรการช่วยเหลือโควิด-19	

ที่มา: จากการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลของผู้วิจัย

2) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดมากที่สุด โดยเฉพาะในหมวดส่วนผสมทางการตลาด ร้อยละ 36.7 รองลงมาคือด้านวางแผน หมวดการวางแผนการลงทุน ร้อยละ 14.4 โดยทั้ง 2 หมวดรวมกันมีอัตราส่วนกว่าร้อยละ 50 จากกลยุทธ์ทั้ง 10 หมวด ในขณะที่ด้านการเงิน หมวดการเสนอขายหุ้นกู้จัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท และด้านการทำนองค์กร หมวดการจัดระบบการทำงาน จะมีการเลือกใช้น้อยที่สุด ที่ร้อยละ 2.0 และ 3.2 ตามลำดับ (ภาพที่ 6.2)



ภาพที่ 6.2 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ที่มา: จากการรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

#### 6.1.4 แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ผู้วิจัยพบลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ แต่ละขนาด ดังนี้ (ตารางที่ 6.3)

**บริษัทฯ ขนาดใหญ่** เลือกใช้หมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด (MP) เน้นการจัดการกิจกรรมทางการตลาด และการจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า รองลงมาคือ หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย (MC) เน้นการกำหนดแนวคิดและกลุ่มเป้าหมายใหม่ ถัดมาคือหมวดการวางแผนการลงทุน (PA) เน้นการลงทุนโครงการแนวราบ

**บริษัทฯ ขนาดกลาง** เลือกใช้หมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด (MP) เน้นการจัดการกิจกรรมทางการตลาด รองลงมาคือหมวดการวางแผนการลงทุน (PA) เน้นการลงทุนโครงการแนวราบ ถัดมาคือหมวดการจัดการสภาพคล่อง (FA) เน้นการจัดการกระแสเงินสด

**บริษัทฯ ขนาดเล็ก** พบว่าเลือกใช้หมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด (MP) เน้นการจัดการกิจกรรมทางการตลาด และการเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์ รองลงมาคือหมวดการวางแผนการลงทุน (PA) เน้นการวางแผนการลงทุนและเปิดตัวโครงการ โดยเฉพาะโครงการแนวราบ ถัดมาคือหมวดการจัดการโควิด-19 (CO) และหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย (MC) เน้นการออกมาตรการรับมือและช่วยเหลือด้านโควิด-19 และกำหนดกลุ่มเป้าหมายใหม่

ตารางที่ 6.3 ลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ แต่ละขนาด

บริษัทฯ ขนาดใหญ่		บริษัทฯ ขนาดกลาง		บริษัทฯ ขนาดเล็ก	
MP	35.3%	MP	27.9%	MP	41.2%
MC	13.2%	PA	20.9%	PA	12.3%
PA	11.1%	FA	12.4%	CO	11.8%
PC	9.5%	CO	10.0%	MC	11.5%
CO	8.9%	PC	9.4%	PC	8.1%
FA	6.8%	MC	8.8%	FA	4.4%
WA	5.8%	PB	4.1%	PB	3.4%
MD	4.2%	WA	3.5%	MD	3.1%
PB	3.7%	FB	2.4%	WA	2.3%
FB	1.6%	MD	0.6%	FB	1.9%

ที่มา: จากการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลของผู้วิจัย

จากข้อมูลดังกล่าวมีข้อสังเกตว่า บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาดมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในหมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด โดยเฉพาะบริษัทฯ ขนาดเล็ก ส่วนกลยุทธ์ด้านการวางแผนในหมวดการวางแผนการลงทุน จะมีการเลือกใช้รองลงมาในบริษัทฯ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่จะเลือกใช้หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขายแทน ส่วนในกลยุทธ์ที่มีการเลือกใช้รองลงมาจะพบว่าจะมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามพื้นฐานของแต่ละบริษัทฯ

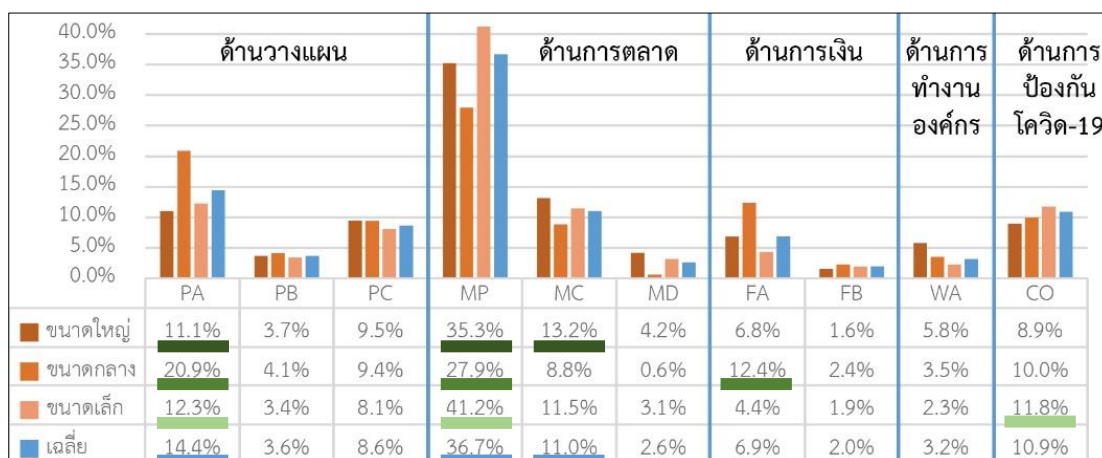
ผู้วิจัยพบลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ที่มีความเหมือนและแตกต่างกันในบริษัทฯ แต่ละขนาด ดังนี้ (ภาพที่ 6.3)

กลยุทธ์การปรับตัวที่บริษัททั้ง 3 ขนาด เลือกใช้มากที่สุด คือกลยุทธ์ด้านการตลาดในหมวดส่วนผสมทางการตลาด โดยเป็นการเลือกใช้ที่เหมือนกัน ซึ่งบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญสูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 12.3 ในขณะที่บริษัทขนาดกลางมีการให้ความสำคัญน้อยกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 23.9

รองลงมาพบว่าบริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็กเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการวางแผนในหมวดการวางแผนการลงทุน ซึ่งบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญสูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.1 ส่วนบริษัทขนาดใหญ่ มีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขายแทน

ในลำดับที่ 3 เป็นต้นไปพบว่าบริษัททั้ง 3 ขนาด มีการเลือกใช้กลยุทธ์แตกต่างกัน โดยบริษัทขนาดใหญ่มีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการวางแผนในหมวดการวางแผนการลงทุน ในขณะที่บริษัทขนาดกลางมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการเงินในหมวดการจัดการสภาพคล่องสูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละ 79.7 ส่วนบริษัทขนาดเล็กมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ในหมวดการจัดการโควิด-19





ภาพที่ 6.3 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากข้อมูลดังกล่าวมีข้อสังเกตว่า หมวดหมู่กลยุทธ์การปรับตัว 2-3 ลำดับแรก มีความคล้ายคลึงกันทั้งในบริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 60 ของทั้งหมด แสดงถึงการให้ความสำคัญในหมวดหมู่หลักที่เหมือนกัน คือหมวดผสมทางการตลาด เพื่อการเร่งระบายสินค้าคงค้างออกไปโดยเร็วในภาวะวิกฤต และหมวดการวางแผนการลงทุน เพื่อปรับรูปแบบการลงทุนและเปิดตัวโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ส่วนในหมวดหมู่รองจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะพื้นฐานของแต่ละขนาดบริษัทฯ

#### 6.1.5 แนวทางการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ผู้วิจัยพบลักษณะการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกที่มีการเลือกใช้มาก (มีการเลือกใช้มากกว่าร้อยละ 4) ของบริษัทฯ แต่ละขนาด ดังนี้ (ตารางที่ 6.4)

**บริษัทฯ ขนาดใหญ่** เน้นในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 2 ด้าน 7 วิธีการนั้นคือ 1) ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การกำหนดแนวคิด (Concept), การจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการที่ส่งเสริมสินค้า, การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และการจัดการปรับราคาสินค้า 2) ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ และการมองหาวิสัยทัศน์ ภารกิจ แนวทางการตั้งรับ

**บริษัทฯ ขนาดกลาง** เน้นในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 4 ด้าน 8 วิธีการ นั้นคือ 1) ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด และการกำหนดแนวคิด (Concept) 2) ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ, การลงทุน เปิดตัวโครงการ, การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ และการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ 3) ด้านการเงิน ในวิธีการเรื่อง การจัดการกระแสเงินสด 4) ด้านการป้องกันโควิด-19 ในวิธีการเรื่อง มาตรการรับมือโควิด-19

**บริษัทฯ ขนาดเล็ก** เน้นในกลยุทธ์การปรับตัวจำนวน 3 ด้าน 9 วิธีการ นั่นคือ 1) ด้านการตลาด ในวิธีการเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์, การจัดกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing), การจัดการปรับราคาสินค้า และการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) 2) ด้านการวางแผน ในวิธีการเรื่อง การลงทุนเปิดตัวโครงการ และการมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ 3) ด้านการป้องกันโควิด-19 ในวิธีการเรื่อง มาตรการรับมือโควิด-19 และมาตรการช่วยเหลือโควิด-19

ตารางที่ 6.4 วิธีการปรับตัวเชิงลึกที่มีการเลือกใช้มาก ของบริษัทฯ แต่ละขนาด

ภาพรวม	ร้อยละ	ขนาดใหญ่	ร้อยละ	ขนาดกลาง	ร้อยละ	ขนาดเล็ก	ร้อยละ
MP 41	12.8%	MP 41	10.5%	MP 41	10.0%	MP 41	14.6%
PA 01	5.6%	MC 03	6.8%	PA 04	8.5%	PA 01	5.7%
PA 04	4.8%	MP 12	5.3%	PA 01	6.5%	MP 32	5.1%
MP 21	4.4%	PA 04	4.7%	FA 01	5.6%	MP 42	4.9%
CO 02	4.4%	MC 02	4.7%	PA 05	4.7%	MP 21	4.8%
MC 02	4.4%	PC 03	4.2%	MC 03	4.4%	CO 02	4.8%
PC 01	4.2%	MP 21	4.2%	CO 02	4.4%	MC 02	4.7%
CO 03	4.1%			PC 01	4.4%	CO 03	4.7%
						PC 01	4.2%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

จากข้อมูลดังกล่าวมีข้อสังเกตว่า มีเพียงวิธีการปรับตัวเชิงลึกในเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด (MP 41) เพียงวิธีการเดียว ที่บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาดมีการเลือกใช้มากเหมือนกัน และเป็นวิธีการที่มีการเลือกใช้มากที่สุดกว่าร้อยละ 10 ในทุกขนาดบริษัท สอดคล้องกับหมวดหมู่กลยุทธ์การปรับตัวในภาพใหญ่ ส่วนในวิธีการที่เหลือจะมีการเลือกใช้แตกต่างกันไป

#### 6.1.6 ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กรณศึกษา

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บริษัทฯ กรณีศึกษา จำนวน 3 บริษัท ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละขนาดบริษัท ทั้ง 3 ขนาด ได้แก่ พกษา เรียลเอสเตท (ขนาดใหญ่), เอพี (ไทยแลนด์)(ขนาดกลาง), ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ (ขนาดเล็ก) จากผลการศึกษาสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถแบ่งผลจากการปรับตัวได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ด้านผลประโยชน์, การวางแผน, การตลาด, การเงิน และการทำงานองค์กร โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 6.5)

ตารางที่ 6.5 สรุปผลจากการปรับตัวของบริษัทฯ กรณีศึกษา

ผลจากการปรับตัว	พวกษา เรียลเอสเตท	เอพี (ไทยแลนด์)	ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้
ด้านผลประกอบการ	- รายได้,กำไร ลดลงมาก - บริษัทไม่ขาดทุน - D/E ratio ต่ำกว่า 1	- รายได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก - กำไรเพิ่มขึ้นอย่างมาก - D/E ratio ใกล้เคียง 1	- รายได้ลดลง - กำไรลดลงเล็กน้อย - รักษา NPM ไว้ได้สูง
ด้านการวางแผน	- การ Conservative ทำให้ฟื้นตัวช้าแต่มั่นคง	- เปิดตัวโครงการ แนวราบใหม่ได้ตามเป้า	- การปรับตัวเร็วโดยไม่อยู่ในกรอบได้ผลลัพธ์ที่ดี
ด้านการตลาด	- ระบายสินค้าคงค้างได้	- ระบายสินค้าคงค้างได้ - ขายสินค้าใหม่ได้ดี	- ระบายสินค้าคงค้างได้ - ขายสินค้าใหม่ได้ดี
ด้านการเงิน	- ลดต้นทุนการดูแลสินค้า - ลดต้นทุนเช่าพื้นที่ - มีเงินสดกลับสู่องค์กร	- มีสภาพคล่องที่ดี	- ลดค่าใช้จ่ายในการขาย ทั่วไปและบริหารได้ เกือบ 40%
ด้านการทำงานองค์กร	- Work From Home อาจกลายเป็นมาตรฐาน	- บุคลากร มี Engagement และ Performance ดีขึ้น - ไม่ลดเงินเดือน หรือเลิกจ้าง	- บุคลากรได้แสดง ศักยภาพในการเป็น Agency, Creative และ Sales เป็นรายได้ อีกทางหนึ่ง

ที่มา: จากการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลของผู้วิจัย

เมื่อดูผลจากการปรับตัวด้านผลประกอบการ ผู้วิจัยพบว่าบริษัทฯ กรณีศึกษาสามารถรักษาผลประกอบการได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยตลาดอสังหาริมทรัพย์โดยเฉพาะ บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีผลประกอบการดีกว่าค่าเฉลี่ยอย่างมาก ในขณะที่ บมจ.พวกษา เรียลเอสเตท และ บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ ที่แม้ผลประกอบการจะดีกว่าค่าเฉลี่ยแต่ไม่ได้เติบโตจากปีก่อน โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิเป็นลบ แต่ยังคงสูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดและไม่มีผลขาดทุน (ตารางที่ 6.6)

ตารางที่ 6.6 อัตราส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ

อัตราส่วนการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการปี 2563 ต่อผลประกอบการย้อนหลังเฉลี่ย 3 ปี				
	ค่าเฉลี่ยทุกบริษัท	PSH	AP	ORI
รายได้รวม	-7.3%	-31.5%	21.6%	-16.6%
กำไรสุทธิ	-63.2%	-50.6%	25.7%	-4.8%
D/E Ratio	3.2%	-15.8%	-8.2%	-27.5%
NPM	-84.4%	-27.9%	3.4%	13.7%

ที่มา: จากการวิเคราะห์และสรุปผลของผู้วิจัย

โดยเมื่อพิจารณาวิธีการปรับตัวเชิงลึกของ บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) กับค่าเฉลี่ยของทุกบริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในวิธีการปรับตัวเชิงลึก ที่มีการเลือกใช้มาก (มีความถี่มากกว่าร้อยละ 4) พบว่า มีการเลือกใช้วิธีการในเรื่อง การลงทุน และเปิดตัวโครงการ (PA 01), การเน้นการลงทุน โครงการแนวราบ (PA 04), การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ (PC 01), การจัดการปรับราคาสินค้า (MP 21), การจัดกิจกรรมทางการตลาด (MP 41), การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) (MC 02) และ มาตรการช่วยเหลือโควิด-19 (CO 03) เหมือนกัน แต่ บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) จะมีความถี่ในการ เลือกใช้สูงกว่ามากในทุกๆวิธีการ โดยเฉพาะการเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ และการจัดการปรับ ราคาสินค้าที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยทุกบริษัทฯ ถึงร้อยละ 124.7 และ 71.3 ตามลำดับ ส่วนวิธีการปรับตัวเชิง ลึกที่ บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีการเลือกใช้มาก แตกต่างจากค่าเฉลี่ยทุกบริษัท คือเรื่อง การกระจาย พื้นที่การลงทุนโครงการ (PA 05), การจัดการปรับรูปแบบสินค้า (MP 11), การเพิ่มช่องทางการเข้าถึง ออนไลน์ (MP 34) และการกำหนดแนวคิด (Concept) (MC 03) ซึ่งการเลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึก ที่มีการเน้นความสำคัญมากกว่าค่าเฉลี่ยทุกบริษัทฯ ร่วมกับวิธีการที่มีความแตกต่างดังกล่าว เป็นส่วน หนึ่งที่ทำให้ บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) สามารถรักษามูลประกอบรายได้ดีกว่าตลาด

## 6.2 อภิปรายผลการศึกษา

### 6.2.1 วัฏจักรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต่อภาวะวิกฤต

วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ไทยมีความสอดคล้องกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยในวิกฤตต้มยำกุ้ง ปี 2540 เกิดจากการเก็งกำไรในภาคอสังหาฯ และตลาดหุ้นไทยที่ปรับตัวลง ส่วนวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ ปี 2550 เกิดจากปัญหาสินเชื่ออสังหาฯ ในสหรัฐฯ ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์ทางการเงินเหมือนกัน ซึ่งทั้ง 2 วิกฤตส่งผลทางลบต่อธุรกิจอสังหาฯ โดยทันทีก่อนจะค่อยๆฟื้นตัวกลับมาในปีถัดๆไป แต่ในวิกฤตการ แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ปี 2563 เป็นวิกฤตการณ์ทางด้านสาธารณสุข ซึ่งส่งผลกระทบต่อคน มากกว่าด้านการเงิน แต่กระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในทุกภาคส่วน และ ประชาชนทุกระดับทั่วโลก ซึ่งธุรกิจอสังหาฯได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากหลายปัจจัย นอกจากนี้ยังไม่สามารถคาดเดาจุดสิ้นสุดของวิกฤตได้อีกด้วย

### 6.2.2 กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19

สถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจไทย รวมไปถึงความมั่นคง ทางการเงินของผู้บริโภค เป็นผลทำให้การตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่มีราคาสูง ต้องมีการพิจารณา มากขึ้น และทำให้เกิด “ภาวะหดตัวของกำลังซื้อ” ซึ่งพบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการใช้ กลยุทธ์การปรับตัวที่สำคัญจำนวน 5 ด้าน คือ (1) กลยุทธ์ด้านการวางแผน เน้นในเรื่องการวางแผน และปรับแผนการลงทุน การพัฒนารูปแบบธุรกิจ รวมไปถึงการมองหาโอกาสและสิ่งใหม่เพื่อการต่อ

ยอดธุรกิจ (2) กลยุทธ์ด้านการตลาด เน้นในเรื่องของส่วนผสมทางการตลาด ทั้งการปรับรูปแบบสินค้า การปรับลดราคา การเพิ่มช่องทางการเข้าถึง หรือการส่งเสริมการขาย รวมไปถึงกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดใหม่ และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (3) กลยุทธ์ด้านการเงิน เน้นในเรื่องการจัดการสภาพคล่องและกระแสเงินสด การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มยอดขายและยอดโอน การวางแผนบริหารทรัพยากรสินและเสนอขายหุ้นกู้ (4) กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานองค์กร เน้นในเรื่องการจัดการระบบการทำงานภายในให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยวิเคราะห์ฐานข้อมูล รวมไปถึงการจัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (5) กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 เน้นในเรื่องการออกมาตรการป้องกัน รับมือ และช่วยเหลือในเรื่องโควิด-19 ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องในประเด็นการจำแนกลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ของตลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต, อีรุฒติ บุญโยโสภณ, กำพล รุจิวิเศษชัย และ ไซยา ยัมวิไล. (2555) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย และพบว่าสามารถจำแนกกลยุทธ์ได้ 4 ด้าน นั่นคือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตามประเด็นที่งานวิจัยในช่วงโควิด-19 ค้นพบเพิ่มเติมคือกลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 เพื่อเป็นการตั้งรับและป้องกันต่อตัวแปรด้านโรคระบาดที่เป็นต้นเหตุของภาวะวิกฤตในครั้งนี้

### 6.2.3 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ในช่วงโควิด-19

จากการศึกษาพบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดมากกว่าด้านอื่นและมีการใช้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีค่าเฉลี่ยกว่าร้อยละ 50 รองลงมาคือกลยุทธ์ด้านการวางแผน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยกว่าร้อยละ 25 สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวด้านการตลาด ทั้งการกำหนดราคา การเพิ่มช่องทางเข้าถึง การปรับปรุงรูปแบบสินค้า และการออกกิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อเร่งระบายสินค้าคงค้างและเสริมสร้างสภาพคล่องขององค์กรของการปรับตัวในระยะสั้น รวมไปถึงการวางแผนการลงทุนของบริษัท เพื่อปรับแผนการลงทุนและเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของพอร์ตการลงทุน ให้สอดคล้องไปกับสถานการณ์ของตลาดในระยะยาว ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องในประเด็นการใช้กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ของสุริยา วงศ์เมืองแก่น. (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ของประเทศไทย และพบว่าในระดับปฏิบัติการนั้นต้องเริ่มต้นจากการตลาด และการวางแผนการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและส่งต่อไปสู่สายการผลิต แล้วจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงินต่อไป แสดงถึงการให้ความสำคัญในด้านการตลาดและการวางแผน เพื่อตอบรับกับสถานการณ์ในระยะสั้นและระยะยาว

#### 6.2.4 สัดส่วนการพัฒนาโครงการแนวราบและแนวสูง ในช่วงโควิด-19

จากการศึกษาพบว่าในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้ในปี 2563 มีการเปิดตัวโครงการใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล ปรับตัวลดลงจากปี 2562 ถึงร้อยละ 36.7 ซึ่งถือเป็นเป็นการเปิดตัวที่อยู่อาศัยใหม่ที่ต่ำที่สุดในรอบ 10 ปี และมีการเพิ่มสัดส่วนการเปิดตัวโครงการแนวราบต่อโครงการอาคารชุดมากขึ้นที่ 57.4 : 42.6 จากเดิมที่จะเปิดตัวโครงการอาคารชุดมากกว่า เช่นเดียวกับผลการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่มีอัตราส่วนในเรื่องการเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ อยู่ที่ร้อยละ 4.80 จากทั้งหมด ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องในประเด็นสัดส่วนการพัฒนาโครงการแนวราบและแนวสูงต่อค่าใช้จ่ายการตลาด ของนิอาซีรา นิสฮาเฮาะ. (2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดกับการกำหนดค่าใช้จ่ายการตลาดของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และพบว่าในช่วงภาวะเศรษฐกิจที่กำลังซบเซาจากผู้บริโภคโดยรวมชะลอตัว บริษัทพัฒนาอสังหาฯ ส่วนใหญ่ปรับสัดส่วนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยโดยเพิ่มโครงการแนวราบเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการเติบโตในช่วงพ.ศ. 2557-2561 มีสัดส่วนโครงการแนวราบเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 4-10

#### 6.2.5 การเตรียมการแผนการรับมือต่อภาวะวิกฤต

จากการศึกษาลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวและการดำเนินงานของบริษัทฯ กรณีศึกษา ร่วมกับการพิจารณาอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ ช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ปี 2563 พบว่า บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) มีผลประกอบการที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยเป็นอย่างมาก และมีผลประกอบการที่ดีกว่า บมจ.พฤษา เรียวเอสเตท และ บมจ. ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ ซึ่งเป็นกรณีศึกษา เช่นเดียวกัน โดยพบความแตกต่างในเรื่องการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการวางแผนของ บมจ.เอพี (ไทยแลนด์) ที่มีอัตราส่วนสูงกว่าค่าเฉลี่ยอย่างโดดเด่น และการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning) ซึ่งมีการกำหนดไว้ก่อนหน้าการแพร่ระบาดโควิด-19 ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องในประเด็นการป้องกันการเกิดวิกฤต ของ Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004 ที่ศึกษาเกี่ยวกับแผนการรับวิกฤต และพบว่าส่วนใหญ่ยังไม่มีการสื่อสารหรือซักซ้อม ฉะนั้นพนักงานจึงไม่สามารถเข้าใจและดำเนินการตามได้เพราะไม่มีคู่มือการบริหารวิกฤต โดยต้องระบุนความเสี่ยงให้ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ซึ่งการที่ผู้บริหารเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จะช่วยให้ง่ายในการสื่อสารต่อไป รวมไปถึงมีความสอดคล้องในประเด็นการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนการบริหารธุรกิจ และพบว่าในภาวะที่ธุรกิจประสบสถานการณ์ไม่ปกติ ทั้งภัยคุกคามจากภายนอกหรือภายใน อันจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ การจัดทำแผนในการบริหารธุรกิจให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก จะช่วยให้รับมือกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลทางลบต่ออุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัย โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะการแพร่ระบาด แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านการวางแผน, ด้านการตลาด, ด้านการเงิน, ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 โดยบริษัทฯ แต่ละขนาดจะมีลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์ในแต่ละด้านที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันตามบริบทและพื้นฐานของแต่ละบริษัท ผลการศึกษานี้ทำให้เข้าใจถึงลักษณะของผลกระทบ และแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส ซึ่งจะเป็นกรอบการประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

### 6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

1) การแพร่ระบาดโควิด-19 ทำให้อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยปรับตัวลดลง ซึ่งบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของบริษัท ส่งผลให้รายได้รวมเฉลี่ยมีการปรับตัวลดลงจากค่าเฉลี่ย 3 ปีก่อนหน้าเล็กน้อย ร้อยละ 7.35 แต่พบว่ากำไรสุทธิเฉลี่ยมีการปรับตัวลดลงอย่างมาก ร้อยละ 63.21 จากการลดราคาสินค้าเพื่อเร่งระบายสินค้าคงค้าง

2) ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 พบว่าจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 8.5 ในขณะที่มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย ปรับตัวลดลงเพียงร้อยละ 0.3 ซึ่งเป็นผลจากการขายหน่วยโครงการแนวราบที่มีราคาสูงขึ้น จากกลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย (Real Demand) ที่แท้จริง โดยโครงการแนวราบได้รับผลกระทบน้อยกว่า และได้รับความสนใจมากกว่า จากกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยจริงในราคาคุ้มค่า ในขณะที่โครงการที่อยู่อาศัยแนวสูง จะได้รับผลกระทบมากกว่า จากกลุ่มนักลงทุนระยะสั้น และระยะกลางที่ปรับตัวลดลง โดยในปี 2563 มีการเพิ่มสัดส่วนการเปิดตัวโครงการแนวราบต่อโครงการอาคารชุดมากขึ้นที่ 57.4 : 42.6 จากเดิมที่จะเปิดตัวโครงการอาคารชุดมากกว่า

3) ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก นิยมใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในหมวดส่วนผสมทางการตลาดมากที่สุด โดยเฉพาะในวิธีการเชิงลึกในเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด และการปรับราคาสินค้า เนื่องจากต้องการเร่งระบายสินค้าคงค้างและตอบรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนกลยุทธ์ด้านการเงินในหมวดการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินจะเป็นที่นิยมน้อยที่สุด เนื่องจากมีการจัดการสภาพคล่องในด้านการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย และการจัดการยอดขายยอดโอนมากกว่า

4) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 3 ขนาด เลือกใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกในเรื่องการจัดกิจกรรมทางการตลาดมากที่สุด เหมือนกัน 1 วิธีการ โดยจะมีการเน้นวิธีการปรับตัวที่มากrongลงมาแตกต่างกันไป นั่นคือ บริษัทฯ ขนาดใหญ่จะมีการเน้นเรื่องการกำหนดแนวคิด และการจัดการปรับรูปแบบเทคโนโลยีบริการที่ส่งเสริมสินค้า ในขณะที่บริษัทฯ ขนาดกลาง จะมีการเน้นเรื่องการลงทุนโครงการแนวราบ, การลงทุนเปิดตัวโครงการ และการจัดการกระแสเงินสด ส่วนบริษัทฯ ขนาดเล็กจะมีการเน้นเรื่องการลงทุนเปิดตัวโครงการ และการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์

5) จากการศึกษาบริษัทฯ กรณีศึกษา พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผนโดดเด่นร่วมกัน ในวิธีการปรับตัวเชิงลึกเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ และการจัดการปรับราคาสินค้า เพื่อรองรับการปรับตัวทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พบว่าสามารถรักษาผลประโยชน์ในด้านรายได้รวมและกำไรสุทธิได้ดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมาก โดยการกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ และการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning) ไว้ล่วงหน้า มีส่วนช่วยในการลดความเสี่ยงจากภาวะวิกฤต

6) จากการศึกษาบริษัทฯ กรณีศึกษา พบว่าการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ส่งผลให้ผู้บริโภคต้องการพื้นที่ใช้สอยที่ตอบรับกับพฤติกรรมและความปลอดภัย รวมไปถึงการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ที่กลายเป็นเรื่องทั่วไปในหลายองค์กร ทำให้ที่อยู่อาศัยหลักกลางเมืองมีความจำเป็นลดลง การขยายโครงการแนวราบไปสู่จังหวัดหัวเมืองที่มีศักยภาพในด้านโครงสร้างพื้นฐาน การเติบโตทางเศรษฐกิจ และความสะอาดสบายที่ครบถ้วน จึงเป็นหนึ่งในทางเลือก และตอบรับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ของผู้บริโภค

## 6.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

### 6.4.1 ข้อเสนอต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

การดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ควรดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็ว เพื่อกำหนดมาตรการปรับตัวให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในกลยุทธ์ด้านการตลาดและด้านการวางแผน ควรมีการเน้นในวิธีการปรับตัวเชิงลึกในเรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด, การเน้นการลงทุนโครงการแนวราบ, การจัดการปรับราคาสินค้า, การลงทุน และเปิดตัวโครงการ, การมองหาพันธมิตรทางธุรกิจ, การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และมาตรการช่วยเหลือโควิด-19 เพื่อให้



สามารถระบายสินค้าออกไปได้โดยเร็ว และตอบรับกับรูปแบบความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แม้อาจจะขาดทุนในบางส่วน แต่จะประหยัดงบประมาณดูแลสินค้ารอการขาย และสามารถนำเงินสดกลับเข้ามาสร้างสภาพคล่องให้กับองค์กรเพื่อลงทุนในโครงการต่อไปได้ โดยอาจมีการใช้วิธีการปรับตัวเชิงลึกเพิ่มเติมในเรื่องของ การกระจายพื้นที่การลงทุนโครงการ, การจัดการปรับรูปแบบสินค้า, การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงออนไลน์ หรือการกำหนดแนวคิด (Concept) ใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่าง และกระจายโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการควรกำหนดแผนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว พร้อมทั้งเฝ้าติดตามสถานการณ์ของวิกฤต เพื่อปรับกลยุทธ์การปรับตัวให้เหมาะสมในทุกช่วงเวลา พร้อมทั้งมองหาโอกาสจากสิ่งที่เกิด นำมาพิจารณาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ประกอบการที่เน้นลงทุนโครงการแนวสูง ต้องใช้กลยุทธ์และวิธีการปรับตัวเชิงลึกข้างต้น เพื่อเร่งระบายสินค้าคงค้างออกไป และพิจารณาปรับสัดส่วนการลงทุนในโครงการแนวราบมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงการดำเนินธุรกิจ และตอบรับกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยจริง โดยมีการคำนึงถึงการปรับรูปแบบสินค้าให้ตอบรับกับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เช่น ความเป็นส่วนตัวในพื้นที่ส่วนกลาง, เทคโนโลยีลดการสัมผัส หรือพื้นที่สำหรับการทำงานที่บ้าน เป็นต้น

นอกจากนี้ข้อค้นพบในเรื่องการปรับแผนการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่ามีส่วนสำคัญในการช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในภาวะวิกฤต ซึ่งมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางการลงทุนและปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤต เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานต่อไปได้ในช่วงดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น แผนเตรียมความพร้อมในการทำงานจากทุกๆที่, แผนสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง, แผนการสำรองข้อมูลสำคัญ, แผนรักษาการแทนบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการควรมีการทดสอบและประเมินผลแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนเกิดประสิทธิภาพเสียก่อน เพื่อสำรวจความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร แล้วจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง

#### 6.4.2 ข้อเสนอต่อผู้ที่สนใจหรือนักลงทุนเกี่ยวกับบอสังหาริมทรัพย์

การลงทุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงภาวะวิกฤตมีความเสี่ยงสูง จากกำลังซื้อผู้บริโภคหดตัว ประกอบกับผู้ประกอบการรายใหญ่มีการออกมาตรการทางการตลาดเพื่อเร่งระบายสินค้าให้มากที่สุด ทำให้มีอุปทานในตลาดมากกว่าอุปสงค์ มีการปรับลดราคา และการขายสินค้าใกล้เคียงหรือต่ำกว่าทุน เพื่อนำเงินสดเข้ามาสร้างสภาพคล่องให้องค์กร หากผู้ที่สนใจหรือนักลงทุนอสังหาริมทรัพย์จะลงทุนอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย อาจไม่สามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมายในภาวะวิกฤต ซึ่งอาจมองหาโอกาส

การลงทุนรูปแบบอื่นที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตแทน เช่น จากการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์คุณภาพที่มี การลดราคาต่ำกว่าตลาดเพื่อเก็งกำไรระยะยาว หรือการปล่อยเช่าเพื่อรับผลตอบแทนจากการปล่อย เช่า (Rental Yield) ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำ หรือการมองหาที่ดินในทำเลศักยภาพที่มีราคาต่ำ กว่าตลาด เพื่อมาพัฒนาโครงการหลังวิกฤตผ่านพ้นไป อย่างไรก็ตามการลงทุนอสังหาริมทรัพย์ใน ภาวะวิกฤตต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการลงทุนอย่างรอบคอบ และหากพบว่าด้วยบริบทที่ เป็นอยู่นั้นจะก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงมาก ควรมีการชะลอการลงทุนออกไปก่อน หรือการหยุดการ ลงทุนเพื่อรอดูจังหวะและโอกาส

#### 6.4.3 ข้อเสนอต่อภาครัฐ

ภาครัฐสามารถช่วยเหลือผู้ประกอบการในช่วงการเกิดภาวะวิกฤตได้ โดยการออกมาตรการ ส่งเสริมด้านอสังหาริมทรัพย์ เพื่อช่วยกระตุ้นผู้ประกอบการที่มีความพร้อมด้านการเงินและมีความสนใจใน การซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยจริง ให้สามารถตัดสินใจซื้อหรือเร่งการโอนกรรมสิทธิ์ของ อสังหาริมทรัพย์ให้เร็วขึ้นในภาวะตลาดหดตัว ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ผู้ซื้อจริงสามารถมีบ้านได้ง่ายขึ้น และผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นหนึ่งในการช่วยขับเคลื่อนธุรกิจปลายน้ำ อื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในภาวะวิกฤตเช่นกัน

#### 6.5 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาผลกระทบการปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีขอบเขตด้านระยะเวลาในช่วง ปี 2563 ซึ่งจะครอบคลุมในช่วงของการแพร่ระบาดในระลอกแรก และระลอก 2 ตอนต้น โดยการ แพร่ระบาดยังคงดำเนินมาถึงระลอก 3 (มิ.ย. 2564) ซึ่งมีความรุนแรงมากขึ้น นอกจากนี้การศึกษาใน เรื่องผลจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัวยังไม่ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบในเชิงลึก เนื่องจากมีกรณีศึกษา เพียง 1 บริษัท ต่อ 1 ขนาดบริษัทเท่านั้น ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาเปรียบเทียบเชิงลึก ในเรื่องผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวให้มีความเฉพาะตัวมากขึ้น รวมไปถึงการศึกษากลยุทธ์ การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ในระลอกที่ 2-3 หรือระลอกต่อไป เพื่อนำมาเปรียบเทียบการ เปลี่ยนแปลงของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับงานวิจัยชิ้นนี้

## บรรณานุกรม

- ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต, อีรวุฒิ บุญยโสภณ, กำพล รุจิวิเศษ, & และไชยา ยี่มิวิไล. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 22, 416.
- คำรินทร์ พัฒนเนน. (2552). การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ 2551 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ทรงวัฒน์ เฉลิมวณิชกุล. (2559). การศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- นิอาชีรา นิสานะ. (2562). กลยุทธ์การตลาดกับการกำหนดค่าใช้จ่ายการตลาดของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2557 - พ.ศ. 2561 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2563). การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management). Retrieved 19 มกราคม 2564 from <https://www.popticles.com/business/crisis-management/>
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2562a). รายงานสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี 2562 วิเคราะห์แนวโน้ม ปี 2563. Retrieved 20 กุมภาพันธ์ 2564 from [https://www.reic.or.th/Upload/PressReleaseสถานการณ์อสังหาไตรมาส3ปี2562\\_602\\_1575890269\\_29618.pdf](https://www.reic.or.th/Upload/PressReleaseสถานการณ์อสังหาไตรมาส3ปี2562_602_1575890269_29618.pdf)
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2562b). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยกรุงเทพฯ-ปริมณฑล ไตรมาส 4 ปี 2562 และแนวโน้มปี 2563. Retrieved 20 กุมภาพันธ์ 2564 from [https://www.reic.or.th/Upload/สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์กทม-ปริมณฑลไตรมาส4ปี2562-และแนวโน้มปี2563\\_44\\_1583743378\\_5387.pdf](https://www.reic.or.th/Upload/สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์กทม-ปริมณฑลไตรมาส4ปี2562-และแนวโน้มปี2563_44_1583743378_5387.pdf)
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2563a). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยกรุงเทพฯ-ปริมณฑล ไตรมาส 1 ปี 2563 และแนวโน้มปี 2563. Retrieved 20 กุมภาพันธ์ 2564 from [https://www.reic.or.th/Upload/สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์กทม-ปริมณฑลไตรมาส1ปี2563และปี2563\\_96\\_1591786749\\_4433.pdf](https://www.reic.or.th/Upload/สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์กทม-ปริมณฑลไตรมาส1ปี2563และปี2563_96_1591786749_4433.pdf)
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2563b). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยกรุงเทพฯ - ปริมณฑล ไตรมาส 2 ปี 2563 และครั้งแรกปี 2563. Retrieved 20 กุมภาพันธ์ 2564 from <https://www.reic.or.th/Upload/สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์กทม-ปริมณฑล>

ไตรมาส2ปี2563และครึ่งแรกปี2563edit\_481\_1598840764\_94212.pdf

ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2563c). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ไตรมาส 4 ปี 2563 และ  
แนวโน้ม ปี 2564. Retrieved 20 กุมภาพันธ์ 2564 from  
[https://www.reic.or.th/Upload/สรุปสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี2563และแนวโน้ม  
ปี2564-ทั่วประเทศ-VC\\_11456\\_1615877131\\_4527](https://www.reic.or.th/Upload/สรุปสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี2563และแนวโน้มปี2564-ทั่วประเทศ-VC_11456_1615877131_4527)

ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2564). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี 2564.

Retrieved 20 กุมภาพันธ์ 2564 from [https://www.reic.or.th/Upload/PressRelease  
210217\\_28599\\_1613617182\\_79944.pdf](https://www.reic.or.th/Upload/PressRelease210217_28599_1613617182_79944.pdf)

สำนักประสานด้านการต่างประเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). การ  
วางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Planning (BCP). Retrieved 10  
มีนาคม 2564 from [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/บทความเดือน  
มีนาคม%20Business%20Continuity%20Plan.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/บทความเดือนมีนาคม%20Business%20Continuity%20Plan.pdf)

สุรียา วงศ์เมืองแก่น. (2559). กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่  
ของประเทศไทย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร.

Retrieved 19 มกราคม 2564 from  
<http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba122/Article/JBA122Apsit.pdf>

อัศวิทธิ์ อินทร์น้อย. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านพ้น  
วิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต].





PSH		PSH	
2-มี.ค.-63		7-มี.ค.-63	
พฤษภาคมปรับกลยุทธ์ธุรกิจอสังหาฯ ผลิตผ่านพรีคาสต์เสริมรายได้		พฤษภาคม ดันยอดขายผ่านออนไลน์	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441588">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441588</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441641">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441641</a>	
นางสุพัชรา เป้าเปี่ยมทรัพย์		นายปิยะ ประยงค์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ผลิตผ่านคอนกรีตเสริมเหล็กสำเร็จรูปเพื่อขาย	PB 01	รุกช่องทางออนไลน์กระตุ้นยอดขาย	MP 32
เพิ่มช่องทางการขายในรูปแบบใหม่	MP 31	ลดต้นทุนให้ต่ำลง	FA 03
Digital Marketing	MP 42	การทำองค์กรให้คล่องตัว	WA 01
พัฒนา Data Science ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า	WA 02	บริษัทจะมีโปรแกรม บัญญาประดิษฐ์ (เอไอ)	WA 02
PSH		PSH	
1-เม.ย.-63		8-เม.ย.-63	
พฤษภาคมปรับกลยุทธ์รุกหนักขายออนไลน์		พฤษภาคมจับมือพันธมิตร ขายบ้านพร้อมอยู่เร็วขึ้น	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441782">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441782</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441815">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441815</a>	
นางสุพัชรา เป้าเปี่ยมทรัพย์		นางสุพัชรา เป้าเปี่ยมทรัพย์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
จัดแคมเปญพิเศษกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ	MP 41	เน้นขายบ้านสำเร็จรูปพร้อมอยู่	PA 04
จองผ่านช่องทางออนไลน์	MP 32	จัดแคมเปญพิเศษกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ	MP 41
เพิ่มช่องทางการขายผ่านแอปพลิเคชันไลน์	MP 32	เปิดแพลตฟอร์มการจองบ้านออนไลน์	MP 32
เยี่ยมชมโครงการผ่านเฟซบุ๊กที่เหมือนชมโครงการด้วยตนเอง	MP 34	การขายผ่านช่องทางดิจิทัล	MP 32
ให้คำปรึกษาในด้านของการขอสินเชื่อทางการเงิน	MD 01	จับมือกับธนาคารพันธมิตรจัดแคมเปญพิเศษเพื่อเร่งการโอน	FA 05
บรรเทาภาระค่าใช้จ่ายของลูกค้า	MD 02	รับสมัครผู้ที่ต้องการมีรายได้เสริม เป็นนายหน้าขายอสังหาฯ	WA 01
ปฏิบัติตามข้อแนะนำกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด	CO 01	ตั้งทีมเพื่อติดตามและประเมินสถานการณ์ไวรัสโควิด-19	CO 02
ราคาและเงื่อนไขพิเศษ	MP 21	จัดตั้งศูนย์ออนไลน์ เฉพาะกิจร่วมกับทีมแพทย์วิมุต	CO 02
		ราคาและเงื่อนไขพิเศษ	MP 21
PSH		PSH	
13-พ.ค.-63		29-ก.ค.-63	
อสังหาฯแห่งชาติ เช่นพิษโควิด พฤษภาฯ ตัดทั้ง2แปลง		พฤษภาฯ พลิกเกม เบรกขายที่ดิน 5 ท่าเลทอง	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442009">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442009</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442400">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442400</a>	
นายปิยะ ประยงค์		นายปิยะ ประยงค์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ชะลอขึ้นโครงการออกไป	PA 02	วางแผนขายที่ดินที่ตัดขายทิ้งได้ เพื่อเก็บเงินสดไว้	FB 01
ที่ดินโครงการไม่จำเป็นต้องตัดออกไป	PB 03		
ขายที่ดินแปลงใหญ่ที่ไม่มีศักยภาพ	FB 01		





SIRI		SIRI	
3-มี.ค.-63		18-มี.ค.-63	
แสนสิริ แถบเศรษฐกิจปี63 เปิดตัว18โครงการค่า2.4หมื่นล้าน		แสนสิริปลื้มโกยยอดทะเลบัว	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441600">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441600</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441693">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441693</a>	
นายวันจักร์ บุรณศิริ		นายอุทัย อุทัยแสงสุข	
ประธานผู้บริหารสายงานการเงินและสนับสนุนธุรกิจ		ประธานผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ	
วางเป้าหมายพัฒนาโครงการใหม่ 18 โครงการ	PA 01	จัดแคมเปญโปรลับรีด	MP 41
แผนขยายกำลังการผลิตในโรงงานพรีคาสต์	PB 01		
เน้นเซกเมนต์ Medium และ Affordable เป็นหลัก	MC 01		
แบรนด์ที่จับต้องง่ายขึ้น "แบรนด์ที่ทุกคนเข้าถึงได้"	MC 04		
"Made for Life.Made for Everyone"	MC 03		
SIRI		SIRI	
17-เม.ย.-63		22-เม.ย.-63	
แสนสิริ โยอดขยายทะเล2,500ล.		แสนสิริ ขึ้นแท่นผู้นำอสังหาฯ ดันเป้าหมายไตรมาส2แตะหมื่นล.	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441893">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441893</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441912">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441912</a>	
นายอุทัย อุทัยแสงสุข			
ประธานผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ			
ประกาศปรับเบ้ายอดขยายไตรมาส 2 ขึ้น	FA 04	เตรียมรองรับกับดีมานด์ของลูกค้าต่างชาติที่จะกลับมา	PC 02
ล.		จัดกิจกรรมทางด้านการตลาด	MP 41
SIRI		ดีล และข้อเสนอที่ดี ผ่านออนไลน์	MP 42
18-ส.ค.-63		ระบายสินค้าให้เร็วและมากที่สุด	MP 43
SIRI ยอดโอนครึ่งปีแรกโตถึง161% ต้นรายได้ 6เดือนพุ่ง 17,900 ล.โต 64%		เลือกซื้อโครงการผ่านช่องทางออนไลน์แบบเรียลไทม์	MP 32
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442475">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442475</a>		เยี่ยมชม โครงการแบบทัวร์ส่วนตัว	MP 33
นายวันจักร์ บุรณศิริ		ศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า โทร 1685	MP 33
ประธานผู้บริหารสายงานการเงินและสนับสนุนธุรกิจ		ไลน์ออฟฟิเชียล แอดเคานต์	MP 34
		เฟซบุ๊กแสนสิริ	MP 34
แผนการเปิดตัวโครงการใหม่ ไฟล์โครงการแนวราบต่อเนื่อง	PA 04	ลดค่าใช้จ่ายในวิธีการทำงาน	FA 02
พัฒนาโครงการภายใต้แนวคิด Sansiri Housing Evolution	MC 03	เร่งการโอนกรรมสิทธิ์	FA 05
		การสร้างความเร็ว	WA 03
		ยกระดับมาตรการต่างๆในการดูแลลูกค้า	CO 01
		ราคาที่ดี	MP 21

SIRI		SIRI	
22-พ.ค.-63		27-มิ.ย.-63	
แสนสิริ ผุดคอนโดรีสอร์ทรับ นวัตกรรมมอล รักสุขภาพ		แสนสิริวิ่งจีบพิชชาวยาวตลอด21โครงการ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442062">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442062</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442276">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442276</a>	
นายปิติ จารุกำจร		นายอุทัย อุทัยแสงสุข	
รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม และบริหาร		ประธานผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ	
คอนโดสไตล์รีสอร์ท รับนวัตกรรมมอลรักสุขภาพ	MC 02	แสนสิริ เซอร์วิส และ Sansiri Security System	MC 03
จับเรียลตี้มานด์อยู่เอง-ปล่อยเช่า	MC 03		
SIRI		SIRI	
20-ก.ค.-63		30-ก.ค.-63	
ปักธงหน้าชิดวัดขึ้นครึ่งปีหลัง AP-แสนสิริลุยตลาดแนวราบ		แสนสิริ มั่นใจแบ่งกึ่งใหญ่สกรีนผู้ซื้อคอนโด	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442367">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442367</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442411">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442411</a>	
นายอุทัย อุทัยแสงสุข		นายปิติ จารุกำจร	
ประธานผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ		รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายพัฒนาโครงการแนวสูงและบริหารกลยุทธ์	
เปิดตัวใหม่ 3 โครงการแนวราบ มูลค่า 3,100 ล้านบาท	PA 04	ศึกษาที่ดินรอการพัฒนาหากตลาดปรับตัวขึ้น	PB 03
		จัดงาน เครดิทเดย์ โดยมีฝ่ายสินเชื่อเพื่อรับข้อเสนอพิเศษ	MD 01
SIRI		SIRI	
13-ม.ค.-63		9-มิ.ย.-63	
SIRIปลื้มคอนโดมิเนียม เดอะเบสเพรชเกษม โกยยอดขาย1.6พันล.		อสังหาฯ ซูโพรเซิร์ฟ ดันยอด ORI-SIRIเสริมสภาพคล่องบุกแนวราบ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441260">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441260</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442160">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442160</a>	
นายปิติ จารุกำจร		นายวันจักร์ นุรณศิริ	
รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายพัฒนาโครงการแนวสูงและบริหารกลยุทธ์โครงการ		ประธานผู้บริหารสายงานการเงินและสนับสนุนธุรกิจ	
โปรโมชัน "แสนสิริจ่ายจริง กงสีฟ้าใจ อังเป่าตัว ๆ โก้"	MP 41	หุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนฯ	FB 02
ส่วนลดสูงสุด 300,000 บาท	MP 21		
SIRI		SIRI	
26-ก.ค.-53		17-พ.ย.-63	
Sansiri Vertical Living Gallery รวมคอนโดฯให้เลือกซื้อไปถึงที่		SIRIยอดโอนพุ่งบิ๊มกำไรกระชูดสุด5โครงการใหม่	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/409134">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/409134</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442789">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442789</a>	
		นางสาววรางคณา อัครสถาพร รักษาการ	
		ประธานผู้บริหารสายงานการเงิน	
ศูนย์รวมงานออกแบบและแรงบันดาลใจคอนโดมิเนียม	MP 33	มีกระแสเงินสดที่มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจ	FA 01

LH	LH	LH	LH
27-เม.ย.-63		15-พ.ค.-63	
แลนด์ แอนด์ เฮาส์ ร่วมบริจาค 1 ล้านบาท สนับสนุนการผลิต Swab Testin		แลนด์ แอนด์ เฮาส์ แจกอาหารเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนจาก	
<a href="http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/775606/group/newsroom">http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/775606/group/newsroom</a>		<a href="http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/801338/group/newsroom">http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/801338/group/newsroom</a>	
คุณอดุล ชูวนิชชานนท์			
กรรมการผู้จัดการ			
มอบเงินบริจาคจำนวน 1,000,000 บาท	CO 03	แจกอาหารกล่องมื้อกลางวันให้กับผู้เดือดร้อน ใน 4 จุด	CO 03
สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและผลิตเครื่องมือทางการแพทย์	CO 03		
จุดตรวจคัดกรองเชื้อโรค COVID-19 ห้องระบบความดันบวก	CO 01		
มอบชุดป้องกันสารเคมี Personal Protective Equipment (P	CO 03		
LH	LH	LH	LH
22-มิ.ย.-63		11-ส.ค.-63	
แลนด์ แอนด์ เฮาส์ Presale โครงการใหม่ นันทวัน พระราม 9 - ศรีนครินทร์		แบรนด์ใหม่ โครงการใหม่จากแลนด์ แอนด์ เฮาส์ anya บางนา - รามคำแหง	
<a href="http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/784794/group/newsroom">http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/784794/group/newsroom</a>		<a href="http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/791701/group/newsroom">http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/791701/group/newsroom</a>	
มีแนวคิดในการออกแบบใหม่ทั้งหมด	MC 03	แนวคิดการออกแบบบ้านให้เป็น Home For All Functions	MC 03
		ให้ทุกพื้นที่ปรับตัวรับ New Lifestyle	MP 11
LH	LH	LH	LH
21-ส.ค.-63		9-ก.ย.-63	
โครงการ VIVE บางนา ของแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เปิดบ้านตัวอย่างดีไซน์ใหม่ใ		anya 2 ทำเลใหม่ Presale 19 กันยายนนี้	
<a href="http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/794683/group/newsroom">http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/794683/group/newsroom</a>		<a href="http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/796979/group/newsroom">http://lh-th.listedcompany.com/news.html/id/796979/group/newsroom</a>	
เปิดเฟสใหม่ Private Zone	PA 01	มีแนวคิดโครงการว่า "Home For All Functions ที่ทุกความดี	MC 03
Nature Touch Living Concept	MC 03		
ระบบ Home Automation ระบบควบคุมบ้านอัจฉริยะ	MP 12		



PSH	PSH	PSH	PSH
7-ส.ค.-20		11-ส.ค.-20	
"ทุนวิจัยทรัพย์สินฯ" สานเจตนากรมยต่อเนื่อง สร้างสมคุณความดี สู่ปีที่ 11		พฤษภา มอบโชคใหญ่รถยนต์มาสด้า 2 ให้กับลูกค้าผู้โชคดีของพหลมคอนโด	
<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25845/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25845/%E0%B8%9</a>		<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25855/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25855/%E0%B8%9</a>	
คุณทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์		นายปิยะ ประยงค์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
มอบทุนการศึกษาให้แก่บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ขาด	CO 03	แคมเปญ "มหกรรมพหลมหลังแรก"	MP 41
		ทุกชั้นราคาเดียว	MP 21
PSH	PSH	PSH	PSH
18-ส.ค.-20		24-ส.ค.-20	
พฤษภา ส่งพหลมคอนโด 2 โครงการใกล้รถไฟฟ้าสายสีเขียว จัดโปรสุดคุ้มเด็ด		พฤษภาเปิด "ภัลสร ตอนเมือง ฐุประเดมิย์ ชูฟังก์ชันเหนือระดับ ในสังคมมีสโ	
<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25857/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25857/%E0%B8%9</a>		<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25893/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25893/%E0%B8%9</a>	
นายปิยะ ประยงค์		นายปิยะ ประยงค์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
จัดแคมเปญพิเศษสำหรับพหลมคอนโด 2 โครงการ	MP 41	เป็นโอกาสที่ดีสำหรับตลาดแนวราบ	PA 04
ขอรับการปรึกษาแผนการผ่อนชำระกับทางทีมขาย	MD 01	สินค้าในบ้านเดี่ยวที่มีพื้นที่ใช้สอยที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตรูปแบบ	MP 11
แคมเปญ "Book me Free all"	MP 41	เปิดโครงการ "ภัลสร ตอนเมือง ฐุประเดมิย์"	PA 01
รับส่วนลดสูงสุด 200,000 บาท	MP 21		
PSH	PSH	PSH	PSH
3-ก.ย.-20		10-ก.ย.-20	
พฤษภาคมุดแคมเปญใหม่ ชูแนวคิด "ความสุขทุกตารางนิ้ว" จับเทรนด์เน็กซ์		สัมผัสประสบการณ์ใหม่ Pruksa Drive View ครั้งแรกในวงการอสังหาฯ บริ	
<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25903/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25903/%E0%B8%9</a>		<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25921/%E0%B8%A">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25921/%E0%B8%A</a>	
นางสาวอังคณา ลิขิตจรรยากุล		นายธีระ ทองวิไล	
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการตลาดองค์กร		กรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจทาวนเฮ้าส์	
เจาะอินไซต์ผู้บริโภคยุคเน็กซ์นอร์มอล	MC 02	Pruksa Drive View เยี่ยมชมโครงการโดยไม่ต้องขับรถไป	MP 33
แคมเปญการตลาด "ความสุขทุกตารางนิ้ว บนพื้นที่ที่ใช่สำหรับ	MP 41	Facebook เพจ "เพื่อนบ้าน"	MP 34
		ข้อเสนอพิเศษอื่นๆ	MP 41

PSH	PSH	PSH	PSH
24-ก.ย.-20		25-ก.ย.-20	
พฤษภาคม แรงสปีดลุยเปิด เดอะคอนเนค 2 โครงการ ทาวน์โฮมทำเลเชื่อมติดซี		พฤษภาคม รุกชิงแชร์บ้านเดี่ยวหรู เปิด "เดอะปาล์ม" ทำเลใหม่ แจ็งวัฒนะ-ชัยพ	
<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25935/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25935/%E0%B8%9</a>		<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25937/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25937/%E0%B8%9</a>	
นายปิยะ ประยงค์		นายปิยะ ประยงค์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
เปิดโครงการใหม่ให้ได้ตามแผนที่วางไว้	PA 01	ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าระดับบนมากขึ้น	MC 02
นวัตกรรม Pruksa Living Tech ที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของค	MP 12	แผนเปิดโครงการบ้านเดี่ยวระดับบน	PA 01
แพคเกจราคาที่คุณค่า	MP 21	จับมือกับ ATTA Autohaus ตัวแทนจำหน่ายเมอร์เซเดส-เบน	PC 01
PSH	PSH	PSH	PSH
1-ต.ค.-20		7-ต.ค.-20	
"พฤษภา" ผนึก "แอตต้า ออโต้เฮาส์/ เบนซ์ดีลิ่งซัน" มอบพิริวิเลจเหนือระดับ		พฤษภาจับมือ Grab เปิดตัวแคมเปญ "อยู่ฟรี 1 ปี พร้อมอิมฟิน"	
<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25961/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25961/%E0%B8%9</a>		<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25975/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25975/%E0%B8%9</a>	
อังคณา ลิขิตจรรยากุล		อังคณา ลิขิตจรรยากุล	
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการตลาดองค์กร		รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการตลาดองค์กร	
มอบสิทธิพิเศษเหนือระดับกับโปรแกรม "White Glove Expe	MP 41	แคมเปญ "อยู่ฟรี 1 ปี พร้อมอิมฟิน"	MP 41
PSH	PSH	PSH	PSH
20-ต.ค.-20		26-ต.ค.-20	
พฤษภาคมอบรางวัลแก่ผู้ชนะเลิศถ่ายภาพจากแคมเปญ "ความสุขทุกตาราง		พฤษภา เตรียมโอนฟรีเมียมคอนโดที่ดีที่สุดในสุขุมวิทชั้นใน "เดอะรีเชิฟ สุข	
<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25983/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25983/%E0%B8%9</a>		<a href="https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25987/%E0%B8%9">https://www.pruksa.com/about-us/press-release/25987/%E0%B8%9</a>	
อังคณา ลิขิตจรรยากุล		นายปิยะ ประยงค์	
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการตลาดองค์กร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
แคมเปญ "ความสุขทุกตารางนิ้ว บนพื้นที่ที่ใช่สำหรับคุณ"	MP 41	เตรียมโอนฟรีเมียมคอนโด ส่งมอบโครงการ "เดอะรีเชิฟ สุข	FA 05
มอบบัตรกำนัลเฟอร์นิเจอร์ IKEA	MP 41		











S		S	
23-มี.ค.-63		19-พ.ค.-63	
นริศ เชยกลิ่น เปิดสูตร สิ่งโฮสเทล รั้วมือ โควิด		สิ่งโฮสเทลทอดก๋วยเตี๋ยว335ล.	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441713">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441713</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442033">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442033</a>	
นายนริศ เชยกลิ่น		นางฐิติมา รุ่งขวัญศิริโรจน์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน	
เป็นโอกาสที่ดีในการเข้าเทคโอเวอร์โรงแรมที่มีปัญหา	PC 02	การปรับการบริหารกระแสเงินสด	FA 01
เตรียมรับมือเรียบบ่อย ไม่ว่าจะเป็นกระแสเงินสด	FA 01	การปรับงบประมาณและควบคุมค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	FA 02
พูดคุยกับธนาคารและได้ปรับเปลี่ยนตัวเลขการชำระคืน	FA 01	เน้นการดำเนินงานบริหารจัดการต้นทุนที่เคร่งครัด	FA 03
อยู่ในโหมดของการประหยัดค่าใช้จ่าย	FA 02	การปรับการทำงานร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ	WA 01
ผู้บริหารและพนักงานช่วยกันลดค่าใช้จ่ายต่างๆ	FA 02	สร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรรองรับกับการเปลี่ยนแปลง	WA 01
งบการทำตลาด	FA 03		
งบบุคลากรลดลง	FA 03		
ปรับตัวเลขขงทั้งยอดขายฟรีเซล ยอดโอน	FA 05		
S		S	
6-มิ.ย.-63		20-ต.ค.-63	
สิ่งหักภาษีเงินได้ผลตอบแทนYield7%		สิ่งหัก ดึงเอเยนต์100รายช่วยขายคอนโดพร้อมอยู่	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442159">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442159</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442652">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442652</a>	
นายณัฐวุฒิ มัชฌิมจันทร์		นายณัฐวุฒิ มัชฌิมจันทร์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย	
จัดแคมเปญ การันตีผลตอบแทน Yield 7% นาน 2 ปี	MP 41	เน้นพัฒนาโครงการแนวราบ	PA 04
ส่วนลด สำหรับผู้ที่จองทำสัญญา	MP 21	ปรับแผนการทำตลาดด้วยการเปิดโอกาสให้เอเยนต์	MP 41
		รองรับความต้องการกลุ่มลูกค้าระดับบน	MC 02
		กลุ่มเป้าหมายหลักจะเป็นคนฮ่องกงมากกว่าจีน	MC 02
		ปรับลดเป้าหมายยอดโอนกรรมสิทธิ์ในปี 2563	FA 05
		การนำเทคโนโลยีต่างๆ ช่วยให้สามารถเข้าถึงลูกค้าต่างชาติ	WA 02
S			
25-พ.ย.-63			
สิ่งหักขายเนอวานาเกลี้ยง700ล้านหุ้น			
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452837">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452837</a>			
นายนริศ เชยกลิ่น			
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร			
พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบ	PA 04		
สร้างแบรนด์ใหม่แข่งแกร่ง	MC 04		

SPALI		SPALI	
2-มี.ค.-63		10-มี.ค.-63	
ศุภกาสัย บุกโคราชรับโครงการมอเดอร์เวย์-ไฮสปีด		ศุภกาสัยเปิดทาวนโฮมใหม่	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441590">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441590</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441646">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441646</a>	
นายไตรเดชะ ตั้งมติธรรม		นายไตรเดชะ ตั้งมติธรรม	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
รุกเปิดตลาดอสังหาฯ ในจังหวัดใหม่ๆ	PA 05	พัฒนาตลาดอสังหาฯ แนวราบเป็นหลัก	PA 04
พัฒนารูปแบบการซื้อที่ดินสำหรับพัฒนาโครงการใหม่	PB 03		
พัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	PC 03		
ผลักดันยอดขายให้สู่เป้าหมาย	FA 04		
SPALI		SPALI	
23-มี.ค.-63		19-พ.ค.-63	
SPALI ช่วยลูกค้าที่โดนพิษโควิด พักจ่ายค่างวดผ่อนดาวน์ 3 เดือน		ศุภกาสัย เปิดแนวราบชิงดีมานด์ทบทวนแผนคอนโด5 โครงการ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441711">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441711</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442031">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442031</a>	
นายไตรเดชะ ตั้งมติธรรม		นายไตรเดชะ ตั้งมติธรรม	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
นโยบายด้านลูกค้าสัมพันธ์เพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้า	MD 02	การเปิดตัวโครงการใหม่เข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาด	PA 01
ทำแผนสำรองสำหรับวิกฤตการณ์ทุกระดับ	CO 01	พัฒนาสินค้าใหม่ให้ตอบโจทย์พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป	MP 11
กำหนดมาตรการความปลอดภัยด้านชีวอนามัย	CO 02	โครงการที่พร้อมสร้างและพร้อมโอนต่อเนื่อง	FA 05
SPALI		SPALI	
27-พ.ค.-63		27-มี.ย.-63	
ชงแบงก์ชาติเลิกกฎLTV SPALI ลูกค้ายกกลับมา 80%		ศุภกาสัย เดินหน้าลุยอสังหาฯ ออัสเตอร์เลีย ผุดเฟส 5 คอนโดไฮไวไรซ์ Balmora	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442077">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442077</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442275">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442275</a>	
นายไตรเดชะ ตั้งมติธรรม		ดร.ประศาสน์ ตั้งมติธรรม	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการที่ปรึกษา	
โครงการคอนโดมิเนียม พิจารณาเลื่อนกำหนดการออกไป	PA 03	ขยายการลงทุนโครงการ Balmoral Quay เป็นเฟสที่ 5 ในปร	PA 01
คงแผนการเปิดโครงการแนวราบไว้ที่ 25 โครงการ	PA 04		
ต่อ ยอดธุรกิจสุขภาพผู้สูงอายุเพื่อให้เป็นรายได้ประจำ	PB 01		

SPALI		SPALI	
31-ก.ค.-63		21-ก.ย.-63	
ศุภกาสัย รุกอสังหาริมทรัพย์เมืองออสซี่		ศุภกาสัยซื้อที่ดิน 5 แสนต่อตร.ว. สบช่องค่าก่อสร้างลด 3-5% ผุดคอนโดพรีมี	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442421">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442421</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442589">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442589</a>	
นายไตรเดชะ ตั้งมดิธรรม		นายไตรเดชะ ตั้งมดิธรรม	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
ขยายการลงทุนในประเทศออสเตรเลียเพิ่มเติม	PA 05	เตรียมเปิดตัวโครงการคอนโดมิเนียม ตอบรับค่าก่อสร้างที่ลด	PC 02
SPALI		SPALI	
7-ต.ค.-63		23-พ.ย.-63	
อสังหาริมทรัพย์ขยายลงทุน AP-SC-ORI-QH-SPALI นำทีม		ศุภกาสัยรุกตลาดอสังหาริมทรัพย์ 2564 ลุย 29 โครงการยอดโอนกระชูด	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442628">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442628</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442814">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442814</a>	
นายไตรเดชะ ตั้งมดิธรรม		นายไตรเดชะ ตั้งมดิธรรม	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
มีแผนการเปิดโครงการใหม่เพิ่มอีกต่อเนื่องประมาณ 10-11	PA 04	การเปิดโครงการใหม่จะมีตัวเลขใกล้เคียงกับปี 2563	PA 01
		เน้นเปิดโครงการแนวราบเป็นส่วนใหญ่	PA 04
SPALI		SPALI	
30-พ.ย.-63		29-ธ.ค.-63	
ศุภกาสัยประเมินอสังหาริมทรัพย์มีสัญญาณฟื้นตัว		พลัสสองอสังหาริมทรัพย์ 64 แนวราบมาแรงกลุ่ม 3-5 ลบ. ทะลัก - ศุภกาสัยเร่งขยาย	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452855">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452855</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452966">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452966</a>	
นายประทีป ตั้งมดิธรรม		นายไตรเดชะ ตั้งมดิธรรม	
ประธานกรรมการบริหาร		กรรมการผู้จัดการ	
ให้น้ำหนักกับโครงการ แนวราบ	PA 04	จัดโปรโมชั่นใหม่ล่าสุด เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ	MP 41
ลงทุนในตลาดต่างจังหวัดมากขึ้น	PA 05	ส่วนลดสูงสุด ข้อเสนอพิเศษที่ต้องห้ามพลาด	MP 21
เน้นจับกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เพิ่งสร้างครอบครัว	MC 02		



AP		AP	
12-พ.ค.-63		26-พ.ค.-63	
อสังหาริมทรัพย์กระตุ้นกำลังซื้อ AP ผุดบ้านเดี่ยว6ไปรษณีย์ต้นยอด		อสังหาริมทรัพย์ระบายคอนโดฯ LPN-AP-NOBLEเฟื่องมีมียอดขายคึก2	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442002">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442002</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071</a>	
นายรัชต์ชยุตม์ นันทโชติโสภณ		นายวิฑูการ จันทร์วิมล	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานพัฒนารุจกกลุ่มสินค้าบ้านเดี่ยว		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์	
ลุยเสริมพอร์ตบ้านเดี่ยว ตอบวิถี New Normal	PA 04	นำเสนอแคมเปญใหญ่ภายใต้ชื่อ "ลดเพื่อชาติ"	MP 41
เพิ่มความเข้มข้นในการทำงานสู่การเติบโตต่อเนื่อง	WA 01	ราคาเริ่มต้นที่คุ้มค่า	MP 21
AP		AP	
20-ก.ค.-63		13-มิ.ย.-63	
ปักธงหาจัดซื้อครั้งปีหลัง AP-แสนสิริลุยตลาดแนวราบ		เอพี เชื้อปิ่นแข่งราคา-อัดแคมเปญดู	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442367">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442367</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442196">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442196</a>	
นายวิฑูการ จันทร์วิมล		นายวิฑูการ จันทร์วิมล	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์	
แนวราบใน ต่างจังหวัดภายใต้แบรนด์ใหม่ "อภิวาน"	PA 05	จัดแคมเปญการตลาดออกมาอย่างต่อเนื่อง	MP 41
ปรับกลยุทธ์รุกแนวราบหนักหน่วงมากที่สุด	PA 04	ทำโปรโมชันต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นยอดขายและยอดโอน	MP 41
ตอบโจทย์เรียลดิมานด์	MC 02	THE FUTURE OF LONGEVITY DESIGN ตามพฤติกรรม	MP 11
จกจอยโอกาสให้เร็วที่สุด	WA 03	ปรับแผนโดยเชิญชวนให้ลูกค้าชมโครงการผ่านการไลฟ์สด	MP 34
AP		AP	
17-ม.ค.-63		12-ก.พ.-63	
เอพี ปักหมุดเจริญกรุงมุดคอนโดใหม่ RHYTHM เจริญกรุง พาววิลเลียน		เอพี ส่งแบรนด์ พีรีโน เจาะแนวราบ แสนสิริชูบริการหลังขายต้นยอดเดอะเบ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441281">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441281</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441441">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441441</a>	
นายวิฑูการ จันทร์วิมล		นายภมร ประเสริฐสรรค์	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานพัฒนารุจกกลุ่มสินค้าทาวน์โฮม	
ทำเลและแพ็คเกจ	MP 41	เห็นถึงดีมานด์ของลูกค้าครอบครัวเมืองรุ่นใหม่ที่กำลังร่างส	MC 02
แนวคิดใหม่ Dynamic Personalized Model	MC 03		
ราคาขายที่จับต้องได้	MP 21		

AP		AP	
28-ก.พ.-63		25-มี.ค.-63	
เอทีลุยเปิด37โครงการ		เอทีปังงทำเลาดพร้าวขนสตีอก400ยูนิตออกขาย	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441581">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441581</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441730">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441730</a>	
นายวิฑการ จันทวิมล		นายวิฑการ จันทวิมล	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์	
แนวราบยังเดินหน้าได้	PA 04	ตั้งทีมวิรูมเพื่อจับตลาดสถานการณ์อย่างใกล้ชิด	PC 03
รุกตลาดแนวราบต่างจังหวัดเป็นครั้งแรก	PA 05	พร้อมที่จะปรับแผนการดำเนินงานเพื่อรับมือกับสถานการณ์	CO 02
AP		AP	
25-ธ.ค.-63		15-ก.ค.-63	
APคุยแบรนต์ อภิทาน์บูม ปิดดีล3จังหวัดทะเล500ล้าน		เอที เบรกคอนโดมิเนียม ลุยแนวราบกรุงเทพฯ-ภูเก็ต	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452944">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452944</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442357">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442357</a>	
นายรัชชชฎยุม์ นันทโชติโสภณ		นายวิฑการ จันทวิมล	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานพัฒนาธุรกิจกลุ่มสินค้าบ้านเดี่ยว		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์	
สินค้าแนวราบแบบมิกซ์โปรดัคส์	PA 04	ชะลอโครงการแนวสูงออกไปก่อนจนกว่าเศรษฐกิจจะดีขึ้น	PA 03
บุกตลาดอสังหาฯ หัวเมืองนำร่อง	PA 05	เปิดตัวโครงการแนวราบ 5 จังหวัด ภายใต้แบรนต์ อภิทาน์บูม	PA 04
		เดินหน้าขาย โครงการให้ครอบคลุมความต้องการ	PA 05
AP		AP	
15-ส.ค.-63		16-ก.ย.-63	
คนเม้นคอนโดฯ เอที ลุยทาว์นโฮม		เอที บุกหนัก บ้านเดี่ยว-ทาว์นเฮ้าส์	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442468">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442468</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442572">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442572</a>	
นายภมร ประเสริฐสุวรรณ		นายรัชชชฎยุม์ นันทโชติโสภณ	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานพัฒนาธุรกิจกลุ่มสินค้าทาว์นโฮม		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานพัฒนาธุรกิจกลุ่มสินค้าบ้านเดี่ยว	
เน้นเปิดตัวโครงการแนวราบทั้งหมด โดยเฉพาะทาว์นโฮม	PA 04	ทำการบ้านใน การออกแบบพื้นที่มากขึ้น	MP 11
AP		การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับการอยู่อาศัย	MP 12
5-ต.ค.-63		AP	
เอที รุกตลาดอสังหาฯตวจ.ผุดบ้านเดี่ยวนำร่อง2.4พันล้าน		14-พ.ย.-63	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442620">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442620</a>		เอที สวนวิกฤตรายได้พุ่ง3.5หมื่นล.	
นายวิฑการ จันทวิมล		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442766">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442766</a>	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์		นายอนุพงษ์ อัศวโกติน	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ขยายการลงทุนโครงการแนวราบ	PA 04		
วางกลยุทธ์ในการเลือกเจาะตลาดหัวเมืองต่างจังหวัด	PA 05	บริษัทปรับแผนเปิดคอนโดมิเนียม	PA 01
เน้นเจาะกลุ่มครอบครัวรุ่นใหม่ หัวเมืองใหญ่	MC 02	การบริหารจัดการกระแสเงินสดที่รัดกุม	FA 01
แนวคิด "การสร้างมาสเตอร์แพลนแห่งการอยู่อาศัยที่ดีที่สุด"	MC 03	เพิ่มงบประมาณในการซื้อที่ดินขึ้นเป็น 9,500 ล้านบาท	FA 03





ANAN		ANAN	
11-มิ.ย.-63		2-ก.ค.-63	
อนันดา ชี้เวลาทองผู้ซื้อสังหา		อนันดาออกหุ้นกู้ชวนรีดรีพันล้าน มันใจตลาดอสังหาฯครึ่งปีหลังฟื้นตัว	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442179">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442179</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442291">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442291</a>	
นายอรรถพงษ์ วงศ์ภูมิพิศ		ดร.ชัยยุทธ ชูณหะชา	
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่สายงานการเงิน	
แคมเปญพิเศษ ฟรีเงินโอน ฟรีค่าส่วนกลาง ช่วยผ่อนแบงก์	MP 41	ปรับกลยุทธ์การตลาด	MP 41
การลดราคา เพื่อกระตุ้นให้เกิดกำลังซื้อ	MP 21	เพิ่มการขายผ่านช่องทางออนไลน์	MP 32
		ขอเสนอขายหุ้นกู้โดยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น ได้ก่อนเมื่อ	FB 02
ANAN		ANAN	
24-ก.ค.-63		18-ส.ค.-63	
อนันดาไคววอยด์ขาย7คอนโดเกิน90%ครึ่งปีหลังโอน5โครงการต้นรายได้		อนันดายันผนัก มิตรชยุฯ ลุยสังหาฯหลังโควิด-19	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442396">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442396</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442474">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442474</a>	
ดร.ชัยยุทธ ชูณหะชา		นายชานนท์ เรืองกฤตยา	
ประธานเจ้าหน้าที่สายงานการเงิน		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่	
โอนโครงการคอนโดฯ อีก 5 ท่าเลที่จะสร้างเสร็จ	MP 43	ไม่มีการเปิดตัวคอนโดใหม่	PA 03
		ร่วมทุนกับพันธมิตรญี่ปุ่นบริษัท มิตรชยุฟูโดซัง จำกัด	PC 01
		พร้อมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง	PC 03
		หลักคิด ยึดมั่น ในเป้าหมาย ยึดหยุ่นในวิธีการ	PC 03
		การพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ Ananda iStore	MP 32
ANAN		ANAN	
3-ม.ค.-63		24-มี.ค.-63	
ANANเริ่มบุกเซอริวิส อพาร์ทเมนต์ ตั้งเป้าปี 65 รายได้ประจำฟุง 1.8 พันล้า		ANANเยี่ยมผลงานQ1มาตามนัด ยอดขายเกิน 4 พันล้าน หลังรุกตลาดออนไลน์	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441202">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441202</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441723">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441723</a>	
นายชัยยุทธ ชูณหะชา		นายชัยยุทธ ชูณหะชา	
ประธานเจ้าหน้าที่สายงานการเงิน		ประธานเจ้าหน้าที่สายงานการเงิน	
มีรายได้ประจำ โดยโครงการเซอริวิส อพาร์ทเมนต์	PB 01	การส่งมอบโครงการอย่างต่อเนื่อง	MP 43
โครงการ Smart City และ Technology & Innovation Hub	PB 02	เพิ่มช่องทางการขาย	MP 31
		การทำตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ (Online) มากขึ้น	MP 42
		การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	FA 02
		การควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	FA 02
		ลดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A)	FA 02
		การควบคุมต้นทุนในการก่อสร้าง	FA 03





S	S	S	S
24-มี.ค.-63		1-เม.ย.-63	
สิงห์ เอสเตท' ออกมาตรการลดเก็บค่าเช่าพื้นที่รื้อ เทล ช่วยเหลือผู้เช่าที่ไม่เลิก		สิงห์ เอสเตท' รณรงค์การแยกขยะติดเชื้อ ทั้งให้ถูกประเภท ลดการแพร่เชื้อ-ส	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%80%80">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%80%80">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>	
นายนิศ เชยกลิ่น		นายนิศ เชยกลิ่น	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ออกมาตรการให้ความช่วยเหลือ พันธมิตรทางการค้า	CO 03	เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยรณรงค์การปรับพฤติกรรมเพื่อลดโศก	CO 02
S	S	S	S
2-เม.ย.-63		8-เม.ย.-63	
สิงห์ เอสเตท' รวมพลังพนักงานจิตอาสา ผลิตหน้ากาก Face Shield ส่งมอบ		สิงห์ เอสเตท' ออกมาตรการเพิ่มเติม ช่วยเหลือผู้เช่าอาคารสำนักงานที่ได้รับ	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%80%80">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%80%80">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>	
นายนิศ เชยกลิ่น		นายนิศ เชยกลิ่น	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ผลิตหน้ากาก Face Shield ส่งมอบให้กับทีมแพทย์แนวหน้า	CO 03	ออกมาตรการเพิ่มเติมเพื่อช่วยเหลือผู้เช่าพื้นที่อาคารสำนักงาน	CO 03
S	S	S	S
30-เม.ย.-63		11-พ.ค.-63	
สิงห์ เอสเตท' เดินหน้าส่งมอบ "ถุงแดง" ให้กับกองทัพเรือ รณรงค์แยกขยะติด		S life จับมือพันธมิตร "มอบของขวัญสู่สมดุลดัชนี & สมดุลชีวิต" พร้อมม	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%80%80">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%80%80">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>	
นายนิศ เชยกลิ่น		นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย	
ส่งมอบถุงแดงหรือถุงสำหรับแยกขยะติดเชื้อจากแคมเปญ "เ	CO 02	โครงการ "ถอดทิ้งถูกทาง" รณรงค์การทิ้งหน้ากากอนามัยให้	CO 02
		โครงการ "EcoBrick" เปลี่ยนขยะพลาสติกเป็นอิฐก่อสร้าง	CO 02
		กิจกรรมสมดุลชีวิต โดยจับมือพันธมิตร	MD 02

S	S	S	S
12-พ.ค.-63		18-พ.ค.-63	
สิงห์ เอสเตท ส่งมอบ "ดงแดง" ให้กับกรุงเทพมหานคร สนับสนุนการแยกขยะ		สิงห์ เอสเตท ปิดไตรมาส1 กำไรโตขึ้น 14% พร้อมประกาศจ่ายปันผล หุ้นละ	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...</a>	
นายนิศ เชยกลิ่น		นางฐิติมา รุ่งขวัญศิริโรจน์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน	
แคมเปญ "ถอดทิ้งถูกทาง" ให้กับทางกรุงเทพมหานคร	CO 02	สร้างความปลอดภัย ลดความเสี่ยงจากการแพร่เชื้อโควิด	CO 01
		เพิ่มช่องทางการตลาดออนไลน์แบบ Virtual Tour 360 องศา	MP 34
		เปิดตัวโครงการคอนโดมิเนียมระดับ Affordable luxury	PA 01
		เน้นการดำเนินแผนบริหารจัดการต้นทุนที่เคร่งครัด	FA 03
		การปรับปรุงปริมาณและควบคุมค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	FA 02
		การบริหารกระแสเงินสด รวมถึงการสร้าง synergy ระหว่างพ	FA 01
S	S	S	S
21-พ.ค.-63		22-พ.ค.-63	
สิงห์ คอมเพล็กซ์ มุ่งพัฒนาอาคารเพื่อสุขอนามัยและสุขภาพที่ดี (Hygiene		สิงห์ เอสเตท ส่งต่อคุณค่าผ่านแคมเปญ "ถอดทิ้งถูกทาง" สร้างสำนึก ทิ้งแบ	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...</a>	
นายไอฟาร์ วิทยอุดมวุฒิ		นายนิศ เชยกลิ่น	
ผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและการพาณิชย์		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ยกระดับมาตรการดูแลความสะอาด ปลอดภัย	CO 01	แคมเปญ "ถอดทิ้งถูกทาง" รณรงค์ให้คนแยกขยะหน้ากอง	CO 02
ปฏิบัติตามข้อกำหนดจากภาครัฐและกระทรวงสาธารณสุข	CO 01		
เตรียมพร้อมรองรับฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)	PC 03		
การพัฒนาด้าน Hygiene & Well Being อย่างครบวงจร	PC 03		
S	S	S	S
26-พ.ค.-63		27-พ.ค.-63	
สิงห์ เอสเตท ร่วมกับ ช่างกม แลนด์ เตรียมเผยโฉมโครงการมาสเตอร์พีซ 'ดิ		สิงห์ เอสเตท จับมือพันธมิตรธุรกิจคอมเมิร์ซเชียล ส่งมอบอุปกรณ์จำเป็นให้	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%...</a>	
นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์		นางอรณีย์ พูลขวัญ	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย		ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและการพาณิชย์	
แพคเกจพิเศษ Ready for Residency	MP 41	เดินทางจับมือพันธมิตรผู้เช่า ส่งมอบอุปกรณ์จำเป็น ในการด	CO 03
Link เข้าชมโครงการทางออนไลน์รูปแบบ Virtual Tour 360 องศา	MP 34		
ติดต่อกับโครงการตลอด 24 ชั่วโมง ผ่าน LINE Official Account	MP 34		

S	S	S	S
2-มิ.ย.-63		10-มิ.ย.-63	
สิงห์ เอสเตท เปิดตัวแคมเปญ "Guarantee Yield 7%*2 Years" สร้างคุณค่า		ชั้นทาวเวอร์สและชั้นพลาซ่า ยกระดับมาตรฐานสุขอนามัย สร้างชุมชนต้นแบบ	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>	
นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์		นางอรณี พูลขวัญ	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย		ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและการพาณิชย์	
แคมเปญล่าสุดการันตีผลตอบแทนสูง Yield 7% นานถึง 2 ปี	MP 41	มาตรการพื้นฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข	CO 01
รับเป็นส่วนลด สำหรับผู้ที่จองทำสัญญา	MP 21	S	S
S	S	S	S
23-มิ.ย.-63		25-มิ.ย.-63	
สิงห์ เอสเตท วางแผน The Next Normal of Commercial คาดผลประกอบ		สิงห์ เอสเตท ไขว่โครงการต้นแบบเพื่อคุณภาพชีวิตดีอย่างยั่งยืน ดี เอกซ์โพร	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>	
นายณริศ เขยกลิน		นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย	
เห็นโอกาสในธุรกิจคอมเมอร์เชียล วงกลยุทธ์ The Next No	PC 02	แนวคิด Enriching Life สร้างคุณค่าให้ชีวิต	MC 03
การปรับขยายตลาดเป้าหมาย	MC 02	เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องและตอบรับกับรูปแบบการใช้ชีวิต	PC 03
การพัฒนาโครงการเพิ่มบริการ และช่องทางธุรกิจใหม่ๆ อ	PC 02	จุดเด่นอากาศสะอาด 360 องศา	MP 12
นำนวัตกรรมและโปรแกรมต่างๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้	WA 02		
S	S		
3-ก.ค.-63			
สิงห์ เอสเตท จับมือพันธมิตรนำร่องจัดการปัญหาขยะพลาสติกจากการก่อสร้าง			
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>			
นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์			
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย			
จัดการขยะพลาสติกภายในพื้นที่ก่อสร้าง เข้าสู่กระบวนการรี	CO 02		
มุ่งสู่ "องค์กรแห่งความยั่งยืน" เดินหน้าลุยโมเดลกรีนแวลูเชน	PC 03		

S	S	S	S
20-ก.ค.-63		20-ส.ค.-63	
สิงห์ เอสเตท' แผนธุรกิจครึ่งปีหลัง 2020 เดินหน้าลงทุนตามแผน 5 ปี		สิงห์ เอสเตท จำกัดแบบ Limited Exclusive Deal สำหรับ The ESSE ใน	
<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>	
นายนิรศ เชนกสิน		นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย	
รักษาสถานะทางการเงินที่มั่นคง	FA 01	จำกัดแบบ Limited Exclusive Deal สำหรับ The ESSE ใน	MP 41
รูปแบบธุรกิจ New Living and Working Cluster	PC 03		
สร้างสรรคโครงการคุณภาพตอบรับโจทย์ New Normal	PC 03	S	S
มีการขยายไปยังทำเลใหม่ๆ	PA 05	2-ต.ค.-63	
บริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพ	FA 01	สิงห์ เอสเตท ต่อยอดผู้นำตลาดบ้านอสังหาริมทรัพย์ ทำยอดขายบ้านสันติบุรี	
รักษาอัตราหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อทุน อยู่ในระดับต่ำ	FA 01	<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%">https://www.singhaestate.co.th/th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%</a>	
นำบริษัท SHR เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	FB 02	นายนิรศ เชนกสิน	
ขายสิทธิการเช่า 30 ปี ของอาคารสำนักงานชั้นทาวเวอร์สให้	FB 02	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
นำอาคารสำนักงานเมโทรโพลิสและพื้นที่ค้าปลีกชั้นพลาซ่า	FB 02		
การออกหุ้นกู้	FB 02	แนวคิด Smart Living, Healthy Living และ Sustainable Li	MC 03
ปรับปรุงคุณภาพด้านสุขอนามัยโดยติดตั้ง Touchless Solut	CO 02		
กระตุ้นยอดขายตลาดนักท่องเที่ยวในประเทศ และประเทศใ	MC 02	S	S
การพัฒนาโครงการที่พักอาศัยและอาคารสำนักงานไปในทำ	PA 05	12-ต.ค.-63	
โครงการแนวราบในรูปแบบมิชชียูส	PA 04	"ดี เอส สุขุมวิท 36" บีทีเอส ทองหล่อ คอนโดมาสเตอร์พีซ จาก สิงห์ เอสเตท	
โครงการที่อยู่อาศัยแบบ Wellness	MC 03	<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/">https://www.singhaestate.co.th/th/</a>	
Smart M&A โดยมุ่งลงทุนโรงแรมที่อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่ได้	PB 02	นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์	
Asset Light Model ที่จะสร้างรายได้เพิ่มจากการรับจ้างบริห	PB 01	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย	
เห็นโอกาสลงทุนในธุรกิจใหม่ คือ พลังงานทางเลือก	PC 02		
		Smart Living Healthy Living Sustainable Living	MC 03
		S	S
		19-ต.ค.-63	
		สิงห์ เอสเตท เผยโฉม "ดี เอส สุขุมวิท 36" โครงการมาสเตอร์พีซ ติดสถานีร	
		<a href="https://www.singhaestate.co.th/th/">https://www.singhaestate.co.th/th/</a>	
		นายณัฐวุฒิ มัธยมจันทร์	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการพัฒนาธุรกิจพักอาศัย	
		แคมเปญพิเศษ For the One Who Knows	MP 41
		ตั้งเป้าหมายยอดขาย 70%	FA 04







PF	PF	PF	PF
17-มี.ค.-63		31-มี.ค.-63	
เพอร์เฟค จับมือ วิริยะ มอบความคุ้มครองโควิด-19 แก่ลูกค้าและผู้เยี่ยมชม		เพอร์เฟค แฟมิลี่ คลับ อำนวยความสะดวกลูกค้าบ้านและชุมชนใกล้เคียง ด้วย	
<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/203">https://www.pf.co.th/news-activities/203</a>		<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/204">https://www.pf.co.th/news-activities/204</a>	
นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต		นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
มอบความคุ้มครองโควิด-19 แก่ลูกค้าและผู้เยี่ยมชมโครงการ	PC 01	เพอร์เฟค แฟมิลี่ คลับ อำนวยความสะดวกลูกค้าบ้านและชุมชน	CO 02
แผนประกันโควิดซัสดี ตัดปีปรับปี เมื่อตรวจพบว่าติดเชื้อ	MP 41		
PF	PF	PF	PF
13-เม.ย.-63		23-เม.ย.-63	
พร้อมเพอร์ดี เพอร์เฟค ชูบริการ Live Chat พร้อมนำชมโครงการบ้าน-คอนโด		เพอร์เฟค เผยยอดโอนไตรมาสแรก ทำได้ดีกว่าคาด พร้อมรุกการตลาดเต็มรูปแบบ	
<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/205">https://www.pf.co.th/news-activities/205</a>		<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/206">https://www.pf.co.th/news-activities/206</a>	
นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต		นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
บริการใหม่บนสื่อออนไลน์ "คุณเซทมา เราพาชม"	MP 34	เตรียมแผนรุกทำการตลาดเต็มรูปแบบ	MP 41
		มีมาตรการดูแลลูกค้าอย่างดี	CO 01
		เตรียมวงเงินไว้แล้วเพื่อชำระคืนหุ้นกู้	FA 01
		แคมเปญ "อยู่ฟรีสูงสุด 30 เดือน"	MP 41
		แคมเปญ "ปลอดดอก ออกต้น" สำหรับโครงการแนวราบ	MP 41
		ส่วนลดสูงสุดอีก 2 ล้านบาท	MP 21
PF	PF	PF	PF
5-พ.ค.-63		2-มิ.ย.-63	
พร้อมเพอร์ดี เพอร์เฟค และ แกรนด์ แอสเสท จัดโครงการ "ปันน้ำใจ เราไม่ทิ้ง"		PF และ แกรนด์ แอสเสท แจกอาหารกล่อง ปิดท้ายโครงการปันน้ำใจ เราไม่ทิ้ง	
<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/207">https://www.pf.co.th/news-activities/207</a>		<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/208">https://www.pf.co.th/news-activities/208</a>	
นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต		คุณชายนิต อรรถกฤษณาสกุล	
กรรมการผู้จัดการ		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ร่วมแจกอาหารและน้ำดื่มตามวัดอุประสงค์โครงการ "ปันน้ำใจ"	CO 03	มอบอาหารพร้อมทานและน้ำดื่ม เพื่อเป็นกำลังใจให้กับบุคคล	CO 03

PF	PF	PF	PF
15-มิ.ย.-63		9-ก.ค.-63	
เพอร์เฟค จับมือ เครือโรงพยาบาลพญาไท รับรองมาตรฐานคุณภาพอากาศ		เพอร์เฟค เดินหน้าบิ๊มยอดชายครึ่งปีหลัง ทุ่มงบ 700 ล้าน เปิดตัวคลับเฮ้าส์	
<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/209">https://www.pf.co.th/news-activities/209</a>		<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/210">https://www.pf.co.th/news-activities/210</a>	
นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต		นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
"บ้านนวัตกรรมอากาศบริสุทธิ์"	MP 12	โครงการแนวราบยังมีแนวโน้มนำขยายตัว	PA 04
จับมือเครือโรงพยาบาลพญาไท	PC 01	การลงทุนก่อสร้าง "มาสเตอร์คลับ" คลับเฮ้าส์ใหม่รวม 8 แห่ง	MP 12
PF	PF	PF	PF
9-ก.ย.-63		14-ต.ค.-63	
เพอร์เฟค จับมือ ชูมิโตโม ฟอเรสทรี ดีเคย์เปิดตัวบ้านเดี่ยวโครงการแรก "เลค ฟอเรสต์"		พรีฟเฟอริตี้ เพอร์เฟค เปิดตัวบ้านคอลเลกชันใหม่ ตอบโจทย์การใช้ชีวิต	
<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/212">https://www.pf.co.th/news-activities/212</a>		<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/213">https://www.pf.co.th/news-activities/213</a>	
นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต		นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
ความร่วมมือระหว่าง พรีฟเฟอริตี้ เพอร์เฟค และ ชูมิโตโม พ	PC 01	พัฒนาแบบบ้านรุ่นใหม่ Modern Oriental Series 2021	MP 11
เปิดตัวบ้านเดี่ยวโครงการแรก "เลค ฟอเรสต์"	PA 01	แนวคิด New Space for Happiness	MC 03
PF	PF		
27-ต.ค.-63			
เพอร์เฟค จับมือ ฮองกง แลนด์ เปิดตัวโครงการ "เลค เลเจนด์ แจ็งวัฒนะ" พ			
<a href="https://www.pf.co.th/news-activities/214">https://www.pf.co.th/news-activities/214</a>			
นายวงศกรณั์ ประสิทธิ์วิภาต			
กรรมการผู้จัดการ			
ร่วมมือกับ ฮองกง แลนด์	PC 01		
เปิดตัวโครงการ "เลค เลเจนด์ แจ็งวัฒนะ"	PA 01		
เอสไอเอสบี ได้ลงนามในสัญญาจะซื้อจะขายที่ดิน 14.8 ไร่	PB 03		



AP	AP	AP	AP
26-พ.ค.-63		11-มี.ย.-63	
เอพี ไทยแลนด์ ส่งแคมเปญใหญ่ "ลดเพื่อชาติ"		เอพี ไทยแลนด์ รุกตลาดคอนโดในเมือง	
<a href="https://www.aphai.com/th/news/ap-thailand-%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%A4%E0%B8%A2%E0%B8%A1%E0%B8%A0%E0%B8%9C%E0%B8%9B%E0%B8%9A%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%97%E0%B8%96%E0%B8%95%E0%B8%94%E0%B8%93%E0%B8%92%E0%B8%91%E0%B8%90%E0%B8%8F%E0%B8%8E%E0%B8%8D%E0%B8%8C%E0%B8%8B%E0%B8%8A%E0%B8%89%E0%B8%88%E0%B8%87%E0%B8%86%E0%B8%85%E0%B8%84%E0%B8%83%E0%B8%82%E0%B8%81%E0%B8%80%E0%B8%7F%E0%B8%7E%E0%B8%7D%E0%B8%7C%E0%B8%7B%E0%B8%7A%E0%B8%79%E0%B8%78%E0%B8%77%E0%B8%76%E0%B8%75%E0%B8%74%E0%B8%73%E0%B8%72%E0%B8%71%E0%B8%70%E0%B8%6F%E0%B8%6E%E0%B8%6D%E0%B8%6C%E0%B8%6B%E0%B8%6A%E0%B8%69%E0%B8%68%E0%B8%67%E0%B8%66%E0%B8%65%E0%B8%64%E0%B8%63%E0%B8%62%E0%B8%61%E0%B8%60%E0%B8%5F%E0%B8%5E%E0%B8%5D%E0%B8%5C%E0%B8%5B%E0%B8%5A%E0%B8%59%E0%B8%58%E0%B8%57%E0%B8%56%E0%B8%55%E0%B8%54%E0%B8%53%E0%B8%52%E0%B8%51%E0%B8%50%E0%B8%4F%E0%B8%4E%E0%B8%4D%E0%B8%4C%E0%B8%4B%E0%B8%4A%E0%B8%49%E0%B8%48%E0%B8%47%E0%B8%46%E0%B8%45%E0%B8%44%E0%B8%43%E0%B8%42%E0%B8%41%E0%B8%40%E0%B8%3F%E0%B8%3E%E0%B8%3D%E0%B8%3C%E0%B8%3B%E0%B8%3A%E0%B8%39%E0%B8%38%E0%B8%37%E0%B8%36%E0%B8%35%E0%B8%34%E0%B8%33%E0%B8%32%E0%B8%31%E0%B8%30%E0%B8%2F%E0%B8%2E%E0%B8%2D%E0%B8%2C%E0%B8%2B%E0%B8%2A%E0%B8%29%E0%B8%28%E0%B8%27%E0%B8%26%E0%B8%25%E0%B8%24%E0%B8%23%E0%B8%22%E0%B8%21%E0%B8%20%E0%B8%1F%E0%B8%1E%E0%B8%1D%E0%B8%1C%E0%B8%1B%E0%B8%1A%E0%B8%19%E0%B8%18%E0%B8%17%E0%B8%16%E0%B8%15%E0%B8%14%E0%B8%13%E0%B8%12%E0%B8%11%E0%B8%10%E0%B8%0F%E0%B8%0E%E0%B8%0D%E0%B8%0C%E0%B8%0B%E0%B8%0A%E0%B8%09%E0%B8%08%E0%B8%07%E0%B8%06%E0%B8%05%E0%B8%04%E0%B8%03%E0%B8%02%E0%B8%01%E0%B8%00">https://www.aphai.com/th/news/ap-thailand-%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%A4%E0%B8%A2%E0%B8%A1%E0%B8%A0%E0%B8%9C%E0%B8%9B%E0%B8%9A%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%97%E0%B8%96%E0%B8%95%E0%B8%94%E0%B8%93%E0%B8%92%E0%B8%91%E0%B8%90%E0%B8%8F%E0%B8%8E%E0%B8%8D%E0%B8%8C%E0%B8%8B%E0%B8%8A%E0%B8%89%E0%B8%88%E0%B8%87%E0%B8%86%E0%B8%85%E0%B8%84%E0%B8%83%E0%B8%82%E0%B8%81%E0%B8%80%E0%B8%7F%E0%B8%7E%E0%B8%7D%E0%B8%7C%E0%B8%7B%E0%B8%7A%E0%B8%79%E0%B8%78%E0%B8%77%E0%B8%76%E0%B8%75%E0%B8%74%E0%B8%73%E0%B8%72%E0%B8%71%E0%B8%70%E0%B8%6F%E0%B8%6E%E0%B8%6D%E0%B8%6C%E0%B8%6B%E0%B8%6A%E0%B8%69%E0%B8%68%E0%B8%67%E0%B8%66%E0%B8%65%E0%B8%64%E0%B8%63%E0%B8%62%E0%B8%61%E0%B8%60%E0%B8%5F%E0%B8%5E%E0%B8%5D%E0%B8%5C%E0%B8%5B%E0%B8%5A%E0%B8%59%E0%B8%58%E0%B8%57%E0%B8%56%E0%B8%55%E0%B8%54%E0%B8%53%E0%B8%52%E0%B8%51%E0%B8%50%E0%B8%4F%E0%B8%4E%E0%B8%4D%E0%B8%4C%E0%B8%4B%E0%B8%4A%E0%B8%49%E0%B8%48%E0%B8%47%E0%B8%46%E0%B8%45%E0%B8%44%E0%B8%43%E0%B8%42%E0%B8%41%E0%B8%40%E0%B8%3F%E0%B8%3E%E0%B8%3D%E0%B8%3C%E0%B8%3B%E0%B8%3A%E0%B8%39%E0%B8%38%E0%B8%37%E0%B8%36%E0%B8%35%E0%B8%34%E0%B8%33%E0%B8%32%E0%B8%31%E0%B8%30%E0%B8%2F%E0%B8%2E%E0%B8%2D%E0%B8%2C%E0%B8%2B%E0%B8%2A%E0%B8%29%E0%B8%28%E0%B8%27%E0%B8%26%E0%B8%25%E0%B8%24%E0%B8%23%E0%B8%22%E0%B8%21%E0%B8%20%E0%B8%1F%E0%B8%1E%E0%B8%1D%E0%B8%1C%E0%B8%1B%E0%B8%1A%E0%B8%19%E0%B8%18%E0%B8%17%E0%B8%16%E0%B8%15%E0%B8%14%E0%B8%13%E0%B8%12%E0%B8%11%E0%B8%10%E0%B8%0F%E0%B8%0E%E0%B8%0D%E0%B8%0C%E0%B8%0B%E0%B8%0A%E0%B8%09%E0%B8%08%E0%B8%07%E0%B8%06%E0%B8%05%E0%B8%04%E0%B8%03%E0%B8%02%E0%B8%01%E0%B8%00</a>	<a href="https://www.aphai.com/th/news/%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%A4%E0%B8%A2%E0%B8%A1%E0%B8%A0%E0%B8%9C%E0%B8%9B%E0%B8%9A%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%97%E0%B8%96%E0%B8%95%E0%B8%94%E0%B8%93%E0%B8%92%E0%B8%91%E0%B8%90%E0%B8%8F%E0%B8%8E%E0%B8%8D%E0%B8%8C%E0%B8%8B%E0%B8%8A%E0%B8%89%E0%B8%88%E0%B8%87%E0%B8%86%E0%B8%85%E0%B8%84%E0%B8%83%E0%B8%82%E0%B8%81%E0%B8%80%E0%B8%7F%E0%B8%7E%E0%B8%7D%E0%B8%7C%E0%B8%7B%E0%B8%7A%E0%B8%79%E0%B8%78%E0%B8%77%E0%B8%76%E0%B8%75%E0%B8%74%E0%B8%73%E0%B8%72%E0%B8%71%E0%B8%70%E0%B8%6F%E0%B8%6E%E0%B8%6D%E0%B8%6C%E0%B8%6B%E0%B8%6A%E0%B8%69%E0%B8%68%E0%B8%67%E0%B8%66%E0%B8%65%E0%B8%64%E0%B8%63%E0%B8%62%E0%B8%61%E0%B8%60%E0%B8%5F%E0%B8%5E%E0%B8%5D%E0%B8%5C%E0%B8%5B%E0%B8%5A%E0%B8%59%E0%B8%58%E0%B8%57%E0%B8%56%E0%B8%55%E0%B8%54%E0%B8%53%E0%B8%52%E0%B8%51%E0%B8%50%E0%B8%4F%E0%B8%4E%E0%B8%4D%E0%B8%4C%E0%B8%4B%E0%B8%4A%E0%B8%49%E0%B8%48%E0%B8%47%E0%B8%46%E0%B8%45%E0%B8%44%E0%B8%43%E0%B8%42%E0%B8%41%E0%B8%40%E0%B8%3F%E0%B8%3E%E0%B8%3D%E0%B8%3C%E0%B8%3B%E0%B8%3A%E0%B8%39%E0%B8%38%E0%B8%37%E0%B8%36%E0%B8%35%E0%B8%34%E0%B8%33%E0%B8%32%E0%B8%31%E0%B8%30%E0%B8%2F%E0%B8%2E%E0%B8%2D%E0%B8%2C%E0%B8%2B%E0%B8%2A%E0%B8%29%E0%B8%28%E0%B8%27%E0%B8%26%E0%B8%25%E0%B8%24%E0%B8%23%E0%B8%22%E0%B8%21%E0%B8%20%E0%B8%1F%E0%B8%1E%E0%B8%1D%E0%B8%1C%E0%B8%1B%E0%B8%1A%E0%B8%19%E0%B8%18%E0%B8%17%E0%B8%16%E0%B8%15%E0%B8%14%E0%B8%13%E0%B8%12%E0%B8%11%E0%B8%10%E0%B8%0F%E0%B8%0E%E0%B8%0D%E0%B8%0C%E0%B8%0B%E0%B8%0A%E0%B8%09%E0%B8%08%E0%B8%07%E0%B8%06%E0%B8%05%E0%B8%04%E0%B8%03%E0%B8%02%E0%B8%01%E0%B8%00">https://www.aphai.com/th/news/%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%A4%E0%B8%A2%E0%B8%A1%E0%B8%A0%E0%B8%9C%E0%B8%9B%E0%B8%9A%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%97%E0%B8%96%E0%B8%95%E0%B8%94%E0%B8%93%E0%B8%92%E0%B8%91%E0%B8%90%E0%B8%8F%E0%B8%8E%E0%B8%8D%E0%B8%8C%E0%B8%8B%E0%B8%8A%E0%B8%89%E0%B8%88%E0%B8%87%E0%B8%86%E0%B8%85%E0%B8%84%E0%B8%83%E0%B8%82%E0%B8%81%E0%B8%80%E0%B8%7F%E0%B8%7E%E0%B8%7D%E0%B8%7C%E0%B8%7B%E0%B8%7A%E0%B8%79%E0%B8%78%E0%B8%77%E0%B8%76%E0%B8%75%E0%B8%74%E0%B8%73%E0%B8%72%E0%B8%71%E0%B8%70%E0%B8%6F%E0%B8%6E%E0%B8%6D%E0%B8%6C%E0%B8%6B%E0%B8%6A%E0%B8%69%E0%B8%68%E0%B8%67%E0%B8%66%E0%B8%65%E0%B8%64%E0%B8%63%E0%B8%62%E0%B8%61%E0%B8%60%E0%B8%5F%E0%B8%5E%E0%B8%5D%E0%B8%5C%E0%B8%5B%E0%B8%5A%E0%B8%59%E0%B8%58%E0%B8%57%E0%B8%56%E0%B8%55%E0%B8%54%E0%B8%53%E0%B8%52%E0%B8%51%E0%B8%50%E0%B8%4F%E0%B8%4E%E0%B8%4D%E0%B8%4C%E0%B8%4B%E0%B8%4A%E0%B8%49%E0%B8%48%E0%B8%47%E0%B8%46%E0%B8%45%E0%B8%44%E0%B8%43%E0%B8%42%E0%B8%41%E0%B8%40%E0%B8%3F%E0%B8%3E%E0%B8%3D%E0%B8%3C%E0%B8%3B%E0%B8%3A%E0%B8%39%E0%B8%38%E0%B8%37%E0%B8%36%E0%B8%35%E0%B8%34%E0%B8%33%E0%B8%32%E0%B8%31%E0%B8%30%E0%B8%2F%E0%B8%2E%E0%B8%2D%E0%B8%2C%E0%B8%2B%E0%B8%2A%E0%B8%29%E0%B8%28%E0%B8%27%E0%B8%26%E0%B8%25%E0%B8%24%E0%B8%23%E0%B8%22%E0%B8%21%E0%B8%20%E0%B8%1F%E0%B8%1E%E0%B8%1D%E0%B8%1C%E0%B8%1B%E0%B8%1A%E0%B8%19%E0%B8%18%E0%B8%17%E0%B8%16%E0%B8%15%E0%B8%14%E0%B8%13%E0%B8%12%E0%B8%11%E0%B8%10%E0%B8%0F%E0%B8%0E%E0%B8%0D%E0%B8%0C%E0%B8%0B%E0%B8%0A%E0%B8%09%E0%B8%08%E0%B8%07%E0%B8%06%E0%B8%05%E0%B8%04%E0%B8%03%E0%B8%02%E0%B8%01%E0%B8%00</a>		
นายวิทการ จันทวิมล		นายวิทการ จันทวิมล	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์	
จัดแคมเปญใหญ่ "ลดเพื่อชาติ"	MP 41	แนวคิด THE FUTURE OF LONGEVITY DESIGN บริษัทใน	MC 03
Experiential Technology ช่องทางพิเศษที่จะเข้ามาดูแลแบ	MP 34	เตรียมโอนกรรมสิทธิ์ LIFE อโศก-พระราม 9	FA 05
ราคาขายที่ลูกค้าสามารถจับต้องและต่อยอดการลงทุนในอน	MP 21		
AP	AP	AP	AP
23-มี.ย.-63		7-ก.ค.-63	
เอพี-สมาร์ท จับมือ 7 พาร์ทเนอร์ชั้นนำ		เอพี ไทยแลนด์ เปิดตัวแคมเปญใหญ่แห่งปี "HOMEMADE STORY ทำบ้าน	
<a href="https://www.aphai.com/th/news/ap-x-smart-world-7-partners?utm_source=google">https://www.aphai.com/th/news/ap-x-smart-world-7-partners?utm_source=google</a>		<a href="https://www.aphai.com/th/news/aphomemadestory?utm_source=google">https://www.aphai.com/th/news/aphomemadestory?utm_source=google</a>	
นายเมธา ภัทรธรรม		นายวิทการ จันทวิมล	
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์	
ผนักกำลัง 7 พาร์ทเนอร์ชั้นนำ ยกระดับ SMART WORLD	PC 01	บ้านเดี่ยว 18 โครงการใหม่	PA 01
เปิดตัวบริการใหม่ล่าสุด "PERSONAL HOME ADVISOR"	MP 12	แคมเปญใหญ่ "Homemade Story ทำบ้านให้เป็นมากกว่าปี	MP 42
		สินค้าแนวราบ	PA 04
AP	AP	AP	AP
23-ก.ค.-63		31-ก.ค.-63	
"เอพี ไทยแลนด์" นำร่องเทรนด์วีดีโอเทอราปี เจาะใจลูกค้ารุ่นใหม่		AP เปิดตัว MAKE LIVING GREAT AGAIN	
<a href="https://www.aphai.com/th/news/baan-klang-muang-x-smr">https://www.aphai.com/th/news/baan-klang-muang-x-smr</a>		<a href="https://www.aphai.com/th/news/ap-%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%9A%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%97%E0%B8%96%E0%B8%95%E0%B8%94%E0%B8%93%E0%B8%92%E0%B8%91%E0%B8%90%E0%B8%8F%E0%B8%8E%E0%B8%8D%E0%B8%8C%E0%B8%8B%E0%B8%8A%E0%B8%89%E0%B8%88%E0%B8%87%E0%B8%86%E0%B8%85%E0%B8%84%E0%B8%83%E0%B8%82%E0%B8%81%E0%B8%80%E0%B8%7F%E0%B8%7E%E0%B8%7D%E0%B8%7C%E0%B8%7B%E0%B8%7A%E0%B8%79%E0%B8%78%E0%B8%77%E0%B8%76%E0%B8%75%E0%B8%74%E0%B8%73%E0%B8%72%E0%B8%71%E0%B8%70%E0%B8%6F%E0%B8%6E%E0%B8%6D%E0%B8%6C%E0%B8%6B%E0%B8%6A%E0%B8%69%E0%B8%68%E0%B8%67%E0%B8%66%E0%B8%65%E0%B8%64%E0%B8%63%E0%B8%62%E0%B8%61%E0%B8%60%E0%B8%5F%E0%B8%5E%E0%B8%5D%E0%B8%5C%E0%B8%5B%E0%B8%5A%E0%B8%59%E0%B8%58%E0%B8%57%E0%B8%56%E0%B8%55%E0%B8%54%E0%B8%53%E0%B8%52%E0%B8%51%E0%B8%50%E0%B8%4F%E0%B8%4E%E0%B8%4D%E0%B8%4C%E0%B8%4B%E0%B8%4A%E0%B8%49%E0%B8%48%E0%B8%47%E0%B8%46%E0%B8%45%E0%B8%44%E0%B8%43%E0%B8%42%E0%B8%41%E0%B8%40%E0%B8%3F%E0%B8%3E%E0%B8%3D%E0%B8%3C%E0%B8%3B%E0%B8%3A%E0%B8%39%E0%B8%38%E0%B8%37%E0%B8%36%E0%B8%35%E0%B8%34%E0%B8%33%E0%B8%32%E0%B8%31%E0%B8%30%E0%B8%2F%E0%B8%2E%E0%B8%2D%E0%B8%2C%E0%B8%2B%E0%B8%2A%E0%B8%29%E0%B8%28%E0%B8%27%E0%B8%26%E0%B8%25%E0%B8%24%E0%B8%23%E0%B8%22%E0%B8%21%E0%B8%20%E0%B8%1F%E0%B8%1E%E0%B8%1D%E0%B8%1C%E0%B8%1B%E0%B8%1A%E0%B8%19%E0%B8%18%E0%B8%17%E0%B8%16%E0%B8%15%E0%B8%14%E0%B8%13%E0%B8%12%E0%B8%11%E0%B8%10%E0%B8%0F%E0%B8%0E%E0%B8%0D%E0%B8%0C%E0%B8%0B%E0%B8%0A%E0%B8%09%E0%B8%08%E0%B8%07%E0%B8%06%E0%B8%05%E0%B8%04%E0%B8%03%E0%B8%02%E0%B8%01%E0%B8%00">https://www.aphai.com/th/news/ap-%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%9A%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%97%E0%B8%96%E0%B8%95%E0%B8%94%E0%B8%93%E0%B8%92%E0%B8%91%E0%B8%90%E0%B8%8F%E0%B8%8E%E0%B8%8D%E0%B8%8C%E0%B8%8B%E0%B8%8A%E0%B8%89%E0%B8%88%E0%B8%87%E0%B8%86%E0%B8%85%E0%B8%84%E0%B8%83%E0%B8%82%E0%B8%81%E0%B8%80%E0%B8%7F%E0%B8%7E%E0%B8%7D%E0%B8%7C%E0%B8%7B%E0%B8%7A%E0%B8%79%E0%B8%78%E0%B8%77%E0%B8%76%E0%B8%75%E0%B8%74%E0%B8%73%E0%B8%72%E0%B8%71%E0%B8%70%E0%B8%6F%E0%B8%6E%E0%B8%6D%E0%B8%6C%E0%B8%6B%E0%B8%6A%E0%B8%69%E0%B8%68%E0%B8%67%E0%B8%66%E0%B8%65%E0%B8%64%E0%B8%63%E0%B8%62%E0%B8%61%E0%B8%60%E0%B8%5F%E0%B8%5E%E0%B8%5D%E0%B8%5C%E0%B8%5B%E0%B8%5A%E0%B8%59%E0%B8%58%E0%B8%57%E0%B8%56%E0%B8%55%E0%B8%54%E0%B8%53%E0%B8%52%E0%B8%51%E0%B8%50%E0%B8%4F%E0%B8%4E%E0%B8%4D%E0%B8%4C%E0%B8%4B%E0%B8%4A%E0%B8%49%E0%B8%48%E0%B8%47%E0%B8%46%E0%B8%45%E0%B8%44%E0%B8%43%E0%B8%42%E0%B8%41%E0%B8%40%E0%B8%3F%E0%B8%3E%E0%B8%3D%E0%B8%3C%E0%B8%3B%E0%B8%3A%E0%B8%39%E0%B8%38%E0%B8%37%E0%B8%36%E0%B8%35%E0%B8%34%E0%B8%33%E0%B8%32%E0%B8%31%E0%B8%30%E0%B8%2F%E0%B8%2E%E0%B8%2D%E0%B8%2C%E0%B8%2B%E0%B8%2A%E0%B8%29%E0%B8%28%E0%B8%27%E0%B8%26%E0%B8%25%E0%B8%24%E0%B8%23%E0%B8%22%E0%B8%21%E0%B8%20%E0%B8%1F%E0%B8%1E%E0%B8%1D%E0%B8%1C%E0%B8%1B%E0%B8%1A%E0%B8%19%E0%B8%18%E0%B8%17%E0%B8%16%E0%B8%15%E0%B8%14%E0%B8%13%E0%B8%12%E0%B8%11%E0%B8%10%E0%B8%0F%E0%B8%0E%E0%B8%0D%E0%B8%0C%E0%B8%0B%E0%B8%0A%E0%B8%09%E0%B8%08%E0%B8%07%E0%B8%06%E0%B8%05%E0%B8%04%E0%B8%03%E0%B8%02%E0%B8%01%E0%B8%00</a>	
นายภมร ประเสริฐธรรม		นายวิทการ จันทวิมล	
รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานพัฒนาธุรกิจกลุ่มสินค้าทาวนโฮม		รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานกลยุทธ์องค์กรและการสร้างสรรค์	
นำเสนอเครื่องมือใหม่ในการสื่อสารแบรนด์ผ่านวีดีโอเทอราปี	MP 41	แคมเปญล่าสุด ที่ชื่อว่า 'MAKE LIVING GREAT AGAIN อยู่	MP 41







ANAN	ANAN	ANAN	ANAN
30-พ.ค.-63		2-มิ.ย.-63	
อนันดาฯ ยกกระดับมาตรฐานความปลอดภัยระดับสากล ภายใต้แนวคิด "COVID FREE ZONE" ทุ่มงบประมาณกว่า 10 ล้านบาท		อนันดาฯ ทุ่มงบกว่า 10 ล้านบาท เพื่อเพิ่มมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19	
<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/covid-freezone-%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/covid-freezone-%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>		<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>	
คุณจริฎุ เกษร			
กรรมการผู้จัดการ Strategic Property Management			
ยกกระดับมาตรฐานความปลอดภัย COVID FREE ZONE	CO 02	มาตรการคุมเข้มเพิ่มความมั่นใจ และความปลอดภัยแก่ลูกค้า	CO 01
เตรียมนำร่องใช้กับ 7 โครงการพร้อมอยู่			
ANAN	ANAN	ANAN	ANAN
2-มิ.ย.-63		19-มิ.ย.-63	
อนันดาฯ จับมือ นักออกแบบชื่อดัง และพันธมิตรกลุ่มมาร์ท ร่วมพลังจิตอาสา		อนันดาฯ ส่งมอบบ้านปลอดเชื้อ ผ่านการฆ่าเชื้อด้วยเครื่อง UV-C Technology	
<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>		<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>	
คุณศรัทธา นิศาตร์		คุณสันต์ ณีฐฎุฑ	
ผู้บริหารสูงสุดสายงานวิจัยและพัฒนา		กรรมการผู้จัดการสายงานโครงการบ้านเดี่ยว	
ร่วมผลิตและส่งมอบ FIT SHIELD (หน้ากากป้องกันเชื้อไวรัส)	CO 03	ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยภายใต้แนวคิด COVID FREE ZONE	CO 02
		นำเครื่อง UV-C Technology ไปใช้กับ 7 โครงการพร้อมอยู่	
ANAN	ANAN	ANAN	ANAN
25-ส.ค.-63		25-ส.ค.-63	
อนันดาฯ เตรียมจัดงานใหญ่แห่งปี "ANANDA URBAN PULSE 2020" อยู่		อนันดาฯ จับมือ The 1 ครั้งแรกของวงการอสังหาริมทรัพย์ ใช้คะแนนรับสิทธิ์	
<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>		<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>	
คุณพงษ์อนันต์ สุขเกษม		คุณมนตรี อนันต์ชูโรจน์	
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายการตลาด		กรรมการผู้จัดการธุรกิจคอนโดมิเนียม	
จัดงาน "ANANDA URBAN PULSE 2020"	MP 41	แคมเปญ "Ideo Mobi x Ideo Super Point"	MP 41
"โปรแรงสุดในรอบปี รีบคว้า! ก่อนพลาด"	MP 41	ช่องทางใหม่ผ่านแพลตฟอร์ม P2M Store	MP 34
โปรโมชันพิเศษมากมาย อาทิ "อยู่ฟรี สูงสุด 3 ปี หรือ ส่วนลด	MP 41		
ส่วนลดสูงสุด 5 ล้านบาท	MP 21		
ANAN	ANAN	ANAN	ANAN
25-ก.ย.-63		3-พ.ย.-63	
อนันดาฯ เปิดตัวแนวคิดใหม่เพื่อการใช้ชีวิต "THE NEW ICONIC"		อนันดาฯ ร่วมมือ ม.เกษตรศาสตร์ จัดตั้งศูนย์วิจัยโครงการ ศูนย์ทดลองพืช	
<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>		<a href="https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1">https://www.ananda.co.th/th/news/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%A1</a>	
คุณชานนท์ เรืองกฤตยา		คุณชานนท์ เรืองกฤตยา	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่	
เปิดตัวแนวคิดใหม่เพื่อการใช้ชีวิต "THE NEW ICONIC"	MC 03	ร่วมมือ ม.เกษตรศาสตร์	PC 01
		ลงนามการศึกษาวิจัยโครงการ ศูนย์ทดลองพืชพันธุ์ประกอบ	MC 03





ORI		ORI	
5-มี.ค.-63		31-มี.ค.-63	
อลังหาเร่งปรับเกมรับปัจจัยลบปี63 ออริจินเปิดโปรเจกต์ใหม่เพียง14แห่ง		ออริจิน ผนึกอลังหาเกาหลีผู้ดูแลคอนโต2โครงการ4.2พันล.	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441621">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441621</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441763">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441763</a>	
นายพีระพงศ์ จรุงเอก		นายพีระพงศ์ จรุงเอก	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ปรับแผนงานโดยลดจำนวนโครงการเปิดใหม่	PA 02	ตั้งบริษัทร่วมทุนกับ บริษัท GS E&C ของเกาหลีใต้	PC 01
เน้นแนวราบ ที่เป็นบ้านจัดสรร	PA 04	Open Platform ที่เปิดกว้างรับพันธมิตรจากทุกธุรกิจ	PC 01
ORI		ORI	
8-เม.ย.-63		8-พ.ค.-63	
ออริจิน รับรู้รายได้กลุ่มJV พร้อมเสริมแกร่งแบ็กคอกปี63		ออริจิน รุกประมูลคอนโดออนไลน์	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441817">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441817</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441997">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441997</a>	
นายพีระพงศ์ จรุงเอก		นายพีระพงศ์ จรุงเอก	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
กลุ่มโครงการร่วมทุน (JV) ของมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	PC 01	จัดแคมเปญ "Always Online"	MP 41
		เปิดประมูลคอนโดผ่านทาง Facebook Group Live	MP 42
		แคมเปญ "Condo Knockdown"	MP 32
		เชื่อมโยงระหว่างออนไลน์และออฟไลน์	MP 32
ORI		ORI	
9-มิ.ย.-63		3-ก.ค.-63	
อลังหา ซูโพรเซิร์ฟ ดันยอด ORI-SIRIเสริมสภาพคล่องบุกแนวราบ		ออริจิน รุกบ้านจัดสรรต้นรายได้	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442160">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442160</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442283">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442283</a>	
นายพีระพงศ์ จรุงเอก		นายพีระพงศ์ จรุงเอก	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ปรับกลยุทธ์เดินเกมการตลาดเชิงรุก	MP 41	โฟกัสตลาด บ้านจัดสรร ต้นรายได้ต่อเนื่อง	PA 04
โปรเจกต์ "Everyone can sell"	MP 31	การเดินเกมการตลาดเชิงรุก	MP 41
การเดินหน้าขายสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น	MP 32	กลยุทธ์การขายที่ตอบสนองกับสถานการณ์ตลาด	MP 31
การผลักดันพนักงานให้ก้าวสู่ Micro Influencer	WA 01	เพิ่มช่องทางขายสินค้า บนแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น	MP 32
		การผลักดัน พนักงานให้ก้าวสู่ไมโครอินฟลูเอนเซอร์	WA 01

ORI		ORI	
14-ส.ค.-63		21-ก.ย.-63	
ORI ผุดโปรเจกต์ใหม่ 1.67 หมื่นล.ปูพรมครึ่งหลังได้ไม่หยุด		เครือข่ายอริจิน รุกตลาดคอนโดหรูแถมครึ่งหลังปีนี้เปิดตัว5โครงการ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442459">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442459</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442586">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442586</a>	
นายพีระพงศ์ จรุงเอก		นายสิริพงศ์ ศรีสว่างวงศ์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
Origin Next Normal ต่อเนื่องในกลุ่มธุรกิจสมาร์ตคอนโด	PC 03	เดินหน้าพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม ระดับลักซ์ชัวร์	MC 01
เน้นการตลาดเชิงรุกผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์	MP 42		
เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในโครงการที่อยู่อาศัย	MP 12		
แคมเปญ Everyone Can Sell	MP 31		
บริหารจัดการค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	FA 02		
ORI		ORI	
24-พ.ย.-63		26-พ.ย.-63	
อริจินฯดัน บริทาเนีย รุกแนวราบ		Plusโตสวนโควิด/ORIลุยมิกซ์ยูสอัจฉริยะ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452824">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452824</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452849">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452849</a>	
นางศุภลักษณ์ จันทร์พิทักษ์		นายอรุช ช่างทอง	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
รูลงทุนและขยายพอร์ตโครงการแนวราบมากกว่าปี 2563	PA 04	พัฒนาเมืองอัจฉริยะ โครงการอริจิน สมาร์ท ซิตี้ ระยอง	PA 01
รุกเข้ามาสู่ตลาดบ้านเดี่ยวลักซ์ชัวร์ครั้งแรก	MC 01	ร่วมกับบริษัท Primo ช่วยยกระดับการบริหารงานนิติบุคคล	PC 01
		เทคโนโลยี IoT และ AI มาช่วยยกระดับคุณภาพการอยู่อาศัย	MP 12
ORI			
8-ธ.ค.-63			
ORIรับแรงซื้อต่างชาติฟื้นโบรกซ์Q4นิวไฮบิ้นผลสูง			
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452886">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452886</a>			
นายพีระพงศ์ จรุงเอก			
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร			
การทำการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์	MP 42		
การขายออนไลน์ผ่านเอเจนซี่	MP 32		
Elite Flexible One รุ่นแรก สำหรับชาวต่างชาติที่ลงทุน	MD 03		

LPN		LPN	
13-มี.ค.-63		11-พ.ค.-63	
LPNปรับกลยุทธ์แพลตฟอร์มขายต้นยอดกว่า750ล.		LPNถอดแบ็กล็อก3.8พันล้าน ไตรมาสแรกกำไรรอบ40.38%	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441670">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441670</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442004">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442004</a>	
นายโอภาส ศรีพิทักษ์		นายโอภาส ศรีพิทักษ์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ	
การขายโครงการผ่านระบบโทรศัพท์ เพื่อความปลอดภัย	MP 31	กระจายฐานรายได้ไปยังธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์	PB 01
		ปรับแนวทางการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสภาวะถดถอย	PC 03
LPN		LPN	
26-พ.ค.-63		5-ต.ค.-63	
อสังหาฯ ซู โพรเซิร์ฟเวอร์ ระบายคอนโดฯ LPN-AP-NOBLEเร่งมียอดขายคิว2		LPN รุกทำเลตลาดปล่อยเช่าพบลูกค้ายังซื้อเพื่อลงทุน	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442619">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442619</a>	
		นายโอภาส ศรีพิทักษ์	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ	
วางนโยบายงานบริการให้เหมาะกับสังคมยุคใหม่	PC 03	การ์นต์ผลตอบแทนให้กับนักลงทุนที่เข้ามาซื้อ	MP 41
จัดแคมเปญใหญ่ "ปลดล็อก ช้อกทุกราคา ลดสูงสุด 50%"	MP 41	ทำเลตลาดปล่อยเช่า เพื่อรองรับนักลงทุน	MC 02
โปรโมชันสบายกระเป๋า ที่สามารถเป็นเจ้าของง่ายๆ	MP 41	แคมเปญ Staff Get Member	WA 01
New Normal New LPN Design	MP 11		
การบริหารหลังการขาย ภายใต้กลยุทธ์ "ชุมชนน่าอยู่"	MD 02		
บริการปล่อยเช่าจากฝ่ายโบรกเกอร์ที่มีความเชี่ยวชาญ	MD 02		
ราคาที่เหมาะสม (Affordable Price)	MP 21		
LPN			
24-พ.ย.-63			
LPNผุดคอนโดใหม่4โครงการ3.7พันล. โถยยอดขายท้ายปี			
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452823">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452823</a>			
นายโอภาส ศรีพิทักษ์			
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ			
โปรโมชันพิเศษ สำหรับ 4 โครงการเปิดใหม่	MP 41		
ส่วนลดพิเศษเพิ่มเติมจากลงทะเบียนออนไลน์	MP 32		
ราคาที่เหมาะสม (Affordable Price)	MP 21		

NOBLE		NOBLE	
5-มี.ค.-63		20-พ.ค.-63	
โนเบิล อ่วมพิชโควิต เลื่อนเปิดโครงการใหม่		โนเบิล รุกออนไลน์ชิงเงิน ดันบ้านหลังสองยามวิกฤติ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441624">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441624</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442037">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442037</a>	
นายธงชัย บุศราพันธ์		นายธงชัย บุศราพันธ์	
ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม		ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม และกรรมการผู้จัดการ	
เลื่อนเปิดตัว 1 โครงการใหม่ ไนโตรมาสแรก	PA 02	ใช้เทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการทำธุรกิจมากขึ้น	PC 03
แสวงหาสินทรัพย์ต่างประเทศเพื่อมาบริหาร เพิ่มความมั่นคง	PB 01	การผลักดันยอดขายจากโครงการพร้อมอยู่	MP 43
แผนที่จะนำโครงการ Noble Remix สุขุมวิท 33 เข้ากองรีท	FB 02	ไลฟ์สดตอบคำถาม เครื่องมือช่วยทำให้การขายเกิดได้ง่าย	MP 32
มีแผนออกหุ้นกู้รีไฟแนนซ์ชุดเดิมและรองรับการลงทุน	FB 02	เจาะตลาดออนไลน์ลูกค้าเงินมากขึ้น	MC 02
NOBLE		NOBLE	
26-พ.ค.-63		2-ก.ค.-63	
อสังหาฯ ซู โพรชัวร์ ระบายคอนโดฯ LPN-AP-NOBLEเร่งปล่อยยอดขายคิว2		NOBLEชี้ตลาดอสังหาฯครึ่งหลังฟื้น! เตรียมเปิดใหม่ 6 โครงการ มูลค่า 2.4 บ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442071</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442299">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442299</a>	
		นายธงชัย บุศราพันธ์	
		ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม	
จัดโปรโมชัน เปิดใจจองคอนโดฯ ออนไลน์ สุดพิเศษ	MP 32	มีแผนเปิดตัวโครงการคอนโดมิเนียมใหม่ จำนวน 6 โครงการ	PA 01
NOBLE		NOBLE	
29-ก.ค.-63		4-ส.ค.-63	
คอนโดฯ พัทยาศึก ไทย-เทศแห่ซื้อพุ่ง โนเบิลยิ้มยอดทะลุ		โนเบิล หันรุกคอนโด3ล้านแก้มไฮเอนด์ยอดขายฮอต	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442401">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442401</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442430">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442430</a>	
นายอรุรัฐ เศวตะทัต		นายธีรพล วรนิธิพงษ์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานพัฒนาธุรกิจ		กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สายงานพัฒนาธุรกิจ	
เปิดจองรอบพิเศษที่สำนักงานขาย	MP 31	ขยายฐานตลาดคอนโดระดับกลาง-ล่าง	MC 01
เปิดรอบการจางออนไลน์	MP 32	ขยายฐานลูกค้าใหม่ภายใต้แบรนด์ "นิว" (NUE)	MC 02
ดันยอดขายจากตลาดต่างประเทศ	MC 02		





MAJOR		MAJOR	
15-มี.ค.-63		16-ก.ค.-63	
เมเจอร์ อัดแคมเปญโค้งท้าย 8 คอนโดพร้อมอยู่กลางเมือง		เมเจอร์ เลื่อนผู้จัดโปรเจกต์ อัดโปรทันราคา-โลเคสต็อก	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441703">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441703</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442355">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442355</a>	
นางสาวเพชรลดา พูลวรลักษณ์		นางสาวเพชรลดา พูลวรลักษณ์	
กรรมการบริหาร		กรรมการบริหาร	
จัดแคมเปญ LAST CHANCE!! LUCKY NO.9 ต่อเนื่อง	MP 41	เลื่อนเปิดตัวโครงการแนวสูง ทั้งไฮโรส และโลว์โรส	PA 03
เพิ่มข้อเสนอสุดพิเศษ ในงาน Event ที่ Sales Gallery	MP 41	เปิดตัวโครงการบ้าน	PA 01
		บริษัทเน้นการระบายสต็อกสินค้าที่มีอยู่ทั้งหมด	MP 43
		ระดับซูเปอร์ลักซ์วู้ เป็นครั้งแรก	MC 01
MK		MK	
9-เม.ย.-63		28-ส.ค.-63	
MK จ่อขายทรัพย์สิน 2 พันล้าน เตรียมตั้งกองทรัสต์ฯ ในไตรมาส 3/63		MK รุกต่อธุรกิจคลังสินค้า-สุขภาพมูลค่ากว่า 3,500 ลบ.	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441849">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441849</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442511">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442511</a>	
นายวรสิทธิ์ โกค้ายพัฒน์		นายวรสิทธิ์ โกค้ายพัฒน์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
สามารถเลือกเป็นเจ้าของได้ผ่านช่องทาง Line	MP 32	ให้น้ำหนักกับธุรกิจโรงงาน คลังสินค้า และธุรกิจสุขภาพ	PB 01
เทคโนโลยี Virtual Tour 360 องศา	MP 34	เน้นการสร้างรายได้ประจำที่แน่นอนในระยะยาว	PB 02
การเตรียมแผนการเงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง	FA 01	จับมือกับสถาบันด้านการแพทย์เพื่อลงทุนในธุรกิจ Wellness	PC 01
เตรียมที่จะขายทรัพย์สินเข้ากองทรัสต์	FB 02	การเจรจาขายที่ดินและอาคารจำนวน 2-3 รายการออกไป	FB 01
หุ้นกู้และตัวแลกเงิน	FB 02		
การปรับการทำงานของพนักงาน	WA 01		
MK			
11-ก.ย.-63			
MK อัพเบียดขายเปิดใหม่ 2 โครงการ ผุดโปรเจกต์ รักษา			
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442558">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442558</a>			
นายวรสิทธิ์ โกค้ายพัฒน์			
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร			
มีแผนเปิดโครงการ แนวราบใหม่เพิ่มเติม	PA 04		
สร้างผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ ขยับเพิ่มเป็น 50%	PB 02		
การร่วมมือกับพาร์เนอร์พัฒนา โครงการ รักษา (รัก-ชะ)	PC 01		
ปรับเบียดขายปี 2563 เพิ่มเป็น 2.9 พันล้านบาท	FA 04		



SENA		SENA	
28-พ.ค.-63		6-มิ.ย.-63	
SENA รีเซตธุรกิจใหม่รับอสังหาริมทรัพย์ NEXT NORMAL		เสนาฯเปิดตัวรีป รับ นายหน้าอิสระ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442089">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442089</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442158">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442158</a>	
ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์		ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์	
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ปรับแผนการเปิดโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการ	PC 03	"นายหน้าอิสระ" แบบไม่ต้องลงทุน รูปแบบ Sell From home	WA 01
โปรดักต์ใหม่ "ทาวนโฮมติดไซลาร์" ตอบโจทย์ Next Normal	MP 12		
มาตรการ "SENA ZERO COVID"	CO 02		
SENA		SENA	
25-มิ.ย.-63		14-ก.ค.-63	
เพอร์เฟค-เสนา-วีซี รอดูท่าที่ตลาดอสังหาริมทรัพย์		เสนาฯลุยโครงการ แนวราบ ลดเสี่ยง	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442246">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442246</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442343">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442343</a>	
ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์		นายประภิต อัครเสรินทร์	
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
การลดภาระรายจ่ายก็ไม่ควรมองข้าม	FA 02	ให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการแนวราบมากขึ้น	PA 04
SENA		SENA	
3-ส.ค.-63		2-ต.ค.-63	
SENAผั่น Shopee รุกออนไลน์จูงซื้ออสังหาริมทรัพย์		SENAอัดโปรเร่งยอดขายคอนโดทำเลลับตอบรับดี	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442429">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442429</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442617">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442617</a>	
นางสาวอุมาพร ธัญลักษณ์ภาคย์		ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์	
กรรมการบริษัท		รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
เล็งเห็นโอกาสการขายตลาดตอบโจทย์ยุคดิจิทัล	MC 02	เน้นโครงการแนวราบ	PA 04
นำเสนอดินค้าบนตลาดอีคอมเมิร์ซเป็นครั้งแรก	MP 42	โฟกัสคอนโดทำเลลับ ภายใต้แบรนด์คือน้องใหม่	MC 01
แคมเปญพิเศษ ในช่วง Shopee 8.8 Home & Living Sales	MP 42		



RML		RML	
1-เม.ย.-63		27-พ.ค.-63	
โรมอนแลนด์ สู้ศึกโควิด ดึงคอนโดหรูทำโมเดลเช่า		โรมอนแลนด์ซื้อสังหาฯยังหืดจับ ลุยระบายสต็อกต้นยอดขายQ2	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441773">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441773</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442081">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442081</a>	
นายไลโอเนล ลี		นายไลโอเนล ลี	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
วางแผนการเปิดโครงการใหม่	PA 01	แผนเร่งระบาย สต็อก 5 โครงการ	MP 43
ชะลอการลงทุนและพิจารณาตามความเหมาะสม	PA 02	โปรโมตผ่านทางออนไลน์ ดูห้องตัวอย่างได้แบบเสมือนจริง	MP 34
เลื่อนเปิดตัวโรงแรม HOTEL KITCH	PA 02	เตรียมความพร้อมด้านฐานะการเงินและรักษากระแสเงินสด	FA 01
แผนจะเปิดตัวโรงแรมใหม่อีก 1 แห่ง ตั้งอยู่ในย่านสุขุมวิท	PB 01	เปิดโชว์รูมให้เข้าชมภายใต้มาตรการป้องกันเคร่งครัด	CO 01
การวางกลยุทธ์ใหม่กับร้านอาหารบ้านหญิง	PB 02		
ศึกษาโอกาสการร่วมทุนกับพันธมิตรอื่นๆ	PC 01	RML	
พัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อการลงทุนเป็นหลัก	PC 03	24-ก.ย.-63	
เน้นทำการตลาดเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์	MP 41	RML เล็งซื้อโรงแรม 3-4 ดาว ปิดดีลปีนี้ 1 แห่ง มูลค่า 1 พันล้านในสิ้นปีนี้	
การตลาดรุกขายผ่านช่องทางออนไลน์	MP 42	<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442606">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442606</a>	
คอนโดมิเนียมระดับลักซ์วรี	MC 01	นายกรณ์ ณรงค์เดช	
แผนการบริหารจัดการภายในองค์กร	WA 01	ประธานคณะกรรมการบริหาร	
RML		พิจารณาเข้าซื้อกิจการโรงแรมที่มีศักยภาพในอนาคต	PB 02
31-ก.ค.-63		การขายฐานรายได้ประจำ	PB 02
โควิด จุดราคาคอนโดหรูรูปโรมอนแลนด์ทบทวนแผน5ปี		พัฒนาโครงการให้ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าให้ครบครันมากขึ้น	PC 03
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442418">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442418</a>		พัฒนาแบรนด์กลับไปยังจุดเดิม คือ Luxury, Super Luxury	MC 01
นายไลโอเนล ลี		รีเฟรชแบรนด์ให้ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิม และลูกค้ารุ่นใหม่	MC 04
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ศึกษาแนวทางในการโอนกรรมสิทธิ์ลูกค้าต่างชาติ	MD 01
		RML	
ปรับแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยทบทวนแผนการลงทุน	PC 03	22-ธ.ค.-63	
เร่งระบายสต็อก โครงการคอนโดพร้อมอยู่	MP 43	โรมอนแลนด์จับมือTPCต่างชาติซื้อคอนโดฯในไทย	
จับตลาด นักลงทุนต่างชาติ	MC 02	<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452939">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452939</a>	
หันมาจับตลาด นักท่องเที่ยวในประเทศในธุรกิจโรงแรม	MC 02	นายกรณ์ ณรงค์เดช	
กลยุทธ์เร่งเพิ่มรายได้และกระแสเงินสด (Cash Flow)	FA 01	ประธานคณะกรรมการบริหาร	
		ทำกิจการตลาด	MP 41
		การขายแบบเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	MP 31
		การวางแผนการตลาดเจาะฐานลูกค้าคนไทยและต่างชาติ	MC 02
		Elite Flexible One ขายฐานลูกค้าชาวต่างชาติ	MD 03

NVD		NVD	
5-มิ.ย.-63		21-ส.ค.-63	
NVD รุ่นผลงานครึ่งหลังพื้นผิว โขว์แบ็กล็อก 1.8 พันล้าน-รุกขายผ่านออนไลน์		NVD เล็งเปิดตัวโครงการส.ค.นี้ โขว์แบ็กล็อก1,885ล้านบาท	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442136">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442136</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442490">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442490</a>	
นายจิระช นุตสถิตย์		นายจิระช นุตสถิตย์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน	
ปรับเปลี่ยนการขาย เพื่อให้สอดคล้องกับ "New Normal"	PC 03	รอดูสถานการณ์ภาพรวมตลาด เพื่อเปิดตัวโครงการ	PA 02
ทำโปรโมชั่นให้ส่วนลดที่มากขึ้น เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจ	MP 41	เตรียมเปิดตัวโครงการบ้านเดี่ยว	PA 04
เน้นการขายผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น	MP 32		
CI		CI	
29-เม.ย.-63		6-พ.ย.-63	
ชาญอิสสระ จัดโปรเด็ด หนุนแลกคอนโด ดันยอด		CI ขน9โครงการอัดแคมเปญมียอดปลายปี	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441960">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441960</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442718">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442718</a>	
นายสงกรานต์ อิสสระ		นายดิฐวัฒน์ อิสสระ	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการ		ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานสร้างสรรค์สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ	
แคมเปญ "หนุนแลกคอนโด" เพื่อส่งเสริมการขายห้องชุด	MP 41	เน้นทำการตลาดเชิงรุก กระตุ้นยอดขายอสังหาริมทรัพย์	MP 41
		แคมเปญกระตุ้นยอดขาย ISSARA DAY Yes ทุกดีล	MP 41
		ข้อเสนอ Finance Sabai Sabai ด้วยการมอบส่วนลดสูงสุด	MP 41
		ข้อเสนอ Lifestyle Chill Chill เลือกปรับรถยนต์	MP 41
		จัดโปรโมชั่นพิเศษ ซึ่งถือเป็นแคมเปญกระตุ้นการตลาด	MP 41
		เน้นระบายของในสต็อกที่มีอยู่ ให้ลูกค้าได้เลือกสรร	MP 43
NUSA			
12-พ.ย.-63			
NUSA ลุยพัฒนา Tech มิติใหม่ลงทุนอสังหาฯ เดินหน้าผูกแพลตฟอร์ม			
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442748">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442748</a>			
นางศิริญา เทพเจริญ			
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการตลาด			
ไม่มีแผนจะซื้อที่ดินเพิ่มแล้ว	PB 03		
แพลตฟอร์มขับเคลื่อนอุตสาหกรรมภายในประเทศ	PC 03		
แพลตฟอร์ม ในการซื้อขายรูปแบบใหม่ของวงกวอสังหาฯ	MP 42		
แพลตฟอร์ม ที่เป็นระบบรองรับในรูปแบบ Supply Chain	MP 32		

LALIN		LALIN	
15-พ.ค.-63		4-มิ.ย.-63	
ลลิลฯ คุมต้นทุนต้นมารจันเติบโต โควิดกระทบตีมาตรฐานแนวราบน้อย		LALIN มั่นใจรายได้ปีนี้พุ่ง13% ครึ่งปีหลังจ่อเปิด4-6โครงการ	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442023">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442023</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442119">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442119</a>	
นายไชยยันต์ ชาครกุล		นายเสรี สิ้นธุส์กุล	
ประธานกรรมการบริหาร		ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการเงินและเลขานุการ	
การเปิดโครงการเพื่อการทดแทนโครงการเดิมที่ทยอยปิดไป	PA 01	การขยายโครงการในทำเลที่มีความต้องการ	PA 05
ปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	PC 03	คงเป้าหมายรายได้รวมปี 2563 เดิมโต 13%	PC 03
มีกระแสเงินสด วงเงิน Committed Line จากสถาบันการเงิน	FA 01	นโยบายการเน้นตลาดกลุ่มเรียลตี้ดีมานด์	MC 02
ควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้มีประสิทธิภาพ	FA 02		
ลดต้นทุนด้านต่างๆ การบริหารงานก่อสร้าง การจัดซื้อวัสดุ	FA 03		
มีการออกหุ้นกู้อายุ 3 ปี ไปมูลค่า 500 ล้านบาท	FB 02		
มีการติดตามประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด	CO 02		
LALIN		LALIN	
12-มิ.ย.-63		5-พ.ย.-63	
ลลิลฯ แตะเบรกลงทุน6เดือนโควิดฟื้นพิษสงหาซื้อซีซี		ลลิลฯ มั่นใจยอดขาย6พันล.แม่เลื่อนโครงการใหม่	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442183">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442183</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442716">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442716</a>	
นายชูริชฎี ชาครกุล		นายชูริชฎี ชาครกุล	
กรรมการรองผู้จัดการใหญ่		กรรมการรองผู้จัดการใหญ่	
แผนการตลาดในครึ่งปีหลังบริษัทจะเดินหน้าเปิดตัวโครงการ	PA 01	เปิดขาย 2 โครงการใหม่ในทำเลกรุงเทพฝั่งตะวันตก	PA 01
ชะลอแผนการลงทุนไปก่อน เพื่อ ดูว่าตลาดจะฟื้นตัวเมื่อไร	PA 02	ชะลอการเปิดตัวโครงการใหม่ออกไปจากเป้าหมายเดิม	PA 02
ให้ความสำคัญกับการทำการตลาดออนไลน์	MP 42	LALIN	
ฟังก์ชันที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์คนทำงานที่บ้านในยุคนี้	MP 11	29-ธ.ค.-63	
ทีมมอนิเตอร์สถานการณ์อย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะโซนอีอีซี	CO 02	ลลิลฯ รัยใหญ่ปักหมุดรับสาย สีเขียว-แดง ทำเลดีรับตีมาตรฐานใหม่เข้าตลาด	
LALIN		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452967">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/452967</a>	
16-พ.ย.-63		นายชูริชฎี ชาครกุล	
แนวราบสายสีม่วงเพื่อลลิลฯโดตชิงประชากรแฝง		กรรมการรองผู้จัดการใหญ่	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442758">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442758</a>			
นายชูริชฎี ชาครกุล		คอนเซ็ปต์ 'บ้านที่ปลุกบนความตั้งใจที่ดี'	MC 03
กรรมการรองผู้จัดการใหญ่		พัฒนาระบบผู้ช่วยส่วนตัวในการคำนวณ สินเชื่อเบื้องต้น	MD 01
		สานต่อแผนการพัฒนาโครงการในย่านรังสิตปทุมธานี	PA 05
เดินหน้าโครงการอสังหาฯ แนวราบ	PA 04	สำรวจความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าอยู่เสมอ	PC 03
กลยุทธ์ราคา ที่ถูกกว่าคู่แข่งประมาณ 10%	MP 21	จัดเวรเพื่อทำความสะอาดพื้นที่ส่วนกลางและสำนักงานขาย	CO 01
ดีไซนและฟังก์ชัน ตอบโจทย์การใช้ชีวิตในยุค New Normal"	MP 11	กำหนดขั้นตอนการคัดกรองผู้เข้ามาติดต่อในโครงการ	CO 01

ESTAR		ESTAR	
30-เม.ย.-63		23-มิ.ย.-63	
ESTARถอดแบ็กล็อก2พันล้าน บุกปีนี้ 1.5 พันล้าน โอน ควินทาราฯ สุขุมวิท4		ESTARมันใจรัฐคุมโควิดพื้นตลาด เปิดตัว ควินทารา ดีเนท กว่าพันล.	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441963">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441963</a>		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442223">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442223</a>	
นายต่อศักดิ์ เลิศศรีสกุลรัตน์		ดร.ต่อศักดิ์ เลิศศรีสกุลรัตน์	
กรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
เลื่อนการจัดกิจกรรมการเปิดตัวโครงการออกไป	PA 02	เปิดตัวโครงการควินทารา คอนโดมิเนียม Low Rise	PA 01
โครงการระหว่างการทำก่อสร้าง ส่งมอบ ยังคงดำเนินตามแผน	PC 03	จัดโปรโมชั่นหวิววี.เบา เพื่อช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของลูกค้า	MP 41
รูกการทำตลาดออนไลน์ (Online) เพิ่มมากขึ้น	MP 42	ปรับเปลี่ยนการออกแบบ โดยยกระดับความปลอดภัย	MP 11
มีการขายแบบ 24 Hrs. online booking	MP 32	ระบบ Smart Home Automation ผ่าน Application บนมือถือ	MP 12
การทำ VR360 องศา ของห้องตัวอย่างเหมือนจริง	MP 34		
การเลื่อนจัดกิจกรรมทางการตลาด ยังเป็นการลดต้นทุน	FA 03	RICHY	
ESTAR		14-เม.ย.-63	
7-ส.ค.-63		RICHYแจ้งงบไตรมาส1หลุด ยอดขาย-ยอดโอนวูปพีระโควิด	
ESTARเผยQ2ยอดขายโตเกือบ3เท่า ลุยเปิด ควินทารา ภูม สุขุมวิท39 ทำเลข		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441869">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441869</a>	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442438">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442438</a>		ดร.อาภา อรรถบุรณวงศ์	
ดร.ต่อศักดิ์ เลิศศรีสกุลรัตน์		ประธานกรรมการบริหาร	
กรรมการผู้จัดการ			
		เลื่อนเปิดขายโครงการใหม่ ไม่มีแผนจะเปิดตัวโครงการใหม่	PA 02
แคมเปญ QUINTARA 1 DAY 1 DEAL ราคาเดียว	MP 41	การช่วยเหลือลูกค้าที่ได้รับผลกระทบเป็นรายบุคคล	MD 02
จัดให้มีโปรโมชั่นช่วยเหลือแบ่งเบาภาระผู้บริโภค	MP 41	พยายามรักษาผลการดำเนินงานให้มีความโปร่งใส่	FA 01
ออกแบบโดยใส่แนวคิดหลีกเลี่ยงการสัมผัสตามวิถีชีวิตใหม่	MP 11	รักษาสภาพคล่องชะลอกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่าย	FA 01
เปิดฟรีเซลแบบ Online booking 24 ชั่วโมง	MP 32	ติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19	CO 01
ชมห้องตัวอย่างออนไลน์ในรูปแบบ VR 360 องศา	MP 34	รับมือด้านการดูแลความปลอดภัยของพนักงาน	CO 02
มาตรการป้องกันโควิด-19 มาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข	CO 01		
เสนอขายในราคาที่คุ้มค่า	MP 21	RICHY	
NCH		2-มิ.ย.-63	
1-เม.ย.-63		RICHYยึดโปรโมชั่นเร่งขายคอนโดฯ จัดหนักอยู่ฟรี5ปีหรือรับรถยนต์หรู	
NCHรับมือผู้โควิด19เก็บยอดโอน400ล้านเร่งบันโครงการเพิ่ม		<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442112">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442112</a>	
<a href="https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441778">https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441778</a>		ดร.อาภา อรรถบุรณวงศ์	
นายสมนึก ต้นทเขตธรรม		ประธานกรรมการบริหาร	
กรรมการผู้จัดการ			
		ส่งโปร "Double Choice" ที่แรงสุด คุ้มสุดในตลาดอสังหา	MP 41
แนวคิดเปิดโครงการใหม่ ซึ่งเป็นแนวราบทั้งหมด	PA 04	RICHY Friend Club สำหรับลูกค้าและผู้สนใจซื้อโครงการ	MP 41
นวัตกรรมสร้างสมดุลการใช้ชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข	MP 12	ซื้อคอนโด บ้าน หรือทาวน์โฮม รับฟรีรถยนต์ 1 คัน	MP 41
เปลี่ยนแผนบริหารจัดการภายในองค์กรเพิ่ม	WA 01		
โยกพนักงานบางส่วนเพื่อไปทำงานที่บ้าน	WA 04		



ORI	ORI	ORI	ORI
27-มี.ค.-63		31-มี.ค.-63	
"ออริจิน" บริจาคเงินให้ 9 โรงพยาบาลรัฐสู้ Covid-19		"ORI" ผนึกยักษ์ใหญ่ก่อสร้างและอสังหาฯเกาหลี "GS E&C" ร่วมทุนพัฒนา	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>			
นายพีระพงศ์ จรุงฤกษ์		นายพีระพงศ์ จรุงฤกษ์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
บริจาคเงินให้แก่ 9 โรงพยาบาลของรัฐ ที่ต้องดูแลผู้ได้รับเชื้อ	CO 03	จับมือพันธมิตรใหม่สัญชาติเกาหลี "จีเอสอีแอนดีซี"	PC 01
บริจาคหน้ากากอนามัย จำนวน 1,500 ชิ้น ให้แก่โรงพยาบาล	CO 03		
ORI	ORI		
3-เม.ย.-63			
ร่วมทำหน้ากาก Face Shield ส่งมอบบุคลากรทางการแพทย์			
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		ORI	ORI
		8-เม.ย.-63	
		ออริจิน เดินเครื่องรับรู้อย่างได้กลุ่ม JV ส่งสัญญาณไตรมาส 1 มาแรง เสริมแ	
		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
ทำหน้ากาก Face Shield สำหรับใช้ป้องกันเชื้อไวรัสโควิด-19	CO 03	นายพีระพงศ์ จรุงฤกษ์	
ORI	ORI	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
9-เม.ย.-63			
วิเคราะห์ "New Normal" อสังหาฯหลัง COVID-19 เปิดมุมมอง "พีระพงศ์ จ		โครงการร่วมทุน (JV) ของบริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	PC 01
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		เฝ้าติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง	CO 02
นายพีระพงศ์ จรุงฤกษ์		เสริมช่องทางตลาดอื่นๆ โดยจับมือกับ Lazada และ Sho	MP 42
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ออกมาตรการสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ	CO 02
เปลี่ยนพนักงานสู่ Micro-Influencer โปรเจกต์ "Everyone c	WA 01	ORI	ORI
เดินหน้าในการขายสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น	MP 32	14-เม.ย.-63	
เปิด Official Store บนแพลตฟอร์ม Shopee และ Lazada	MP 42	มาพัก ผ่อน คอน โด กับโปรเว้นระยะผ่อน 2 ปี ช้อตตอนนี้ดีอย่างไร	
จัดโปรโมชั่นคอนโดพร้อมอยู่ จอง 1,999 บาท และผ่อนเริ่มต้น	MP 41	<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
จัดทำ LINE@ ภายใต้อีโก้ @Origin Property และ @PARK L	MP 34		
อาจต้องมีขนาดประมาณ 35 ตร.ม.ขึ้นไป เพื่อตอบรับไลฟ์สไตล์	MP 11		
การออกแบบ Co-separate space	MP 11		
การนำเทคโนโลยีมาตอบโจทย์การใช้ชีวิตแบบไร้สัมผัส หรือ	MP 12	Park Luxury เอาใจคน ผ่อน คอน โดช่วงนี้ เว้นระยะผ่อนให้	MP 41
Wellness จะกลายเป็นอีกเรื่องที่สำคัญมากในที่อยู่อาศัย	MC 03		
โรงแรมเพื่อการเข้าพักเชิงธุรกิจ	PB 02		
บริการรับฉีดฆ่าเชื้อ COVID-19 ให้กับโครงการที่ออริจินดูแล	CO 02		

ORI	ORI	ORI	ORI
20-เม.ย.-63		20-เม.ย.-63	
"ออริจิน" จับมือ "สมิติเวช" เชื่อมโยงระบบ "Virtual Hospital" ให้พบแพทย์		ออริจิน จับมือ MEA เชื่อม Smart Platform ให้ลูกบ้านเช็คค่าไฟและประวัติ	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
นายพีระพงศ์ จรุงเอก		นายสิริพงศ์ ศรีสว่างวงศ์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
จับมือ "สมิติเวช"	PC 01	เปิดตัว โครงการพัฒนา MEA Smart Life Platform	MP 12
เชื่อมโยงระบบ "Virtual Hospital" ให้พบแพทย์ออนไลน์ได้ 2	CO 03	Origin Connect สามารถตรวจสอบค่าไฟฟ้า ชำระเงินผ่านการสแกน QR C	
ORI	ORI	ORI	ORI
22-เม.ย.-63		7-พ.ค.-63	
บริษัท ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ร่วมบริจาคหน้ากากอนามัย N95		"ออริจิน" ปลื้ม เม.ย.ทำยอดขาย New High เดินหน้าสร้างประสบการณ์ชื้อ-	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
		นายพีระพงศ์ จรุงเอก	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ร่วมบริจาคหน้ากากอนามัย N95 จำนวน 1,500 ชิ้น ให้แก่ไร	CO 03	Online-Merge-Offline ขายบ้าน-คอนโด ผ่าน LINE OA, La	MP 32
ORI	ORI	สร้าง Full Services of Online Journey ต่อเนื่อง	MP 34
15-พ.ค.-63		ช่วยเหลือสังคมและลูกบ้านออริจินกว่า 20,000 ครอบครัว	CO 03
"ออริจิน" เปิดมผลงาน Q1/63 กวาดกำไรไป 595 ล้าน ชี้ครึ่งปีหลังมีโครงการ		บริจาคเงินและอุปกรณ์ทางการแพทย์	CO 03
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		ออกมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในพื้น	CO 01
นายพีระพงศ์ จรุงเอก		การจับมือกับโรงพยาบาลสมิติเวช เชื่อมโยงระบบ Samitivej	CO 02
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		การบริหารจัดการพื้นที่เช่า COVID-19	CO 02
		การจัดระบบ Private Visit อำนวยความสะดวก	MP 33
การตลาดเชิงรุก และสร้างทีม Everyone Can Sell	MP 41		
การตลาดเชิงรุก แพลตฟอร์มออนไลน์	MP 42	ORI	ORI
การขับเคลื่อนทั้งการขายการโอน	FA 04	11-พ.ค.-63	
การดูแลผู้บริโภคและพนักงานได้แบบ Zero-COVID	CO 02	"พาร์ค ลักซ์วารี" เปิดประมูลคอนโดออนไลน์ สร้างปรากฏการณ์ใหม่วงการอ	
พาร์ทเนอร์ใหม่ คือ บริษัท จีเอส เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตร	PC 01	<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
เน้นแผนการตลาดไปที่กลุ่ม Ready to Move และสินค้ารอช	MC 02		
แคมเปญ Keep Your Distance เว้นระยะผ่อน ให้ผู้ซื้ออยู่ฟรี	MP 41		
แคมเปญ Always Online ใช้ 3 แพลตฟอร์ม ทั้ง LINE OA, L	MP 42		
Private Visit อำนวยความสะดวกแก่ผู้เช่าจำเป็นต้องเข้าไปเยิ	MP 33	แคมเปญ "Condo Knock Down" ทำประมูล คอนโด	MP 42
	FA 05		
	MP 43		

ORI	ORI	ORI	ORI
17-พ.ค.-63		19-พ.ค.-63	
“ไนท์บริดจ์” โพร้ม สาธาร” ปิดประมูลออนไลน์ 3 ยูนิต ครั้งแรก ก็ปังเลย! กระ		MEA ผนึก ออริจิน พัฒนาระบบอัจฉริยะ Smart Eco หนุน Origin Smart C	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
สิริพงศ์ ศรีสว่างวงศ์		นายพีระพงศ์ จรูญเอก	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
แคมเปญ “Condo Knock Down” ทำประมูล ครว้าคอนโด	MP 42	พัฒนาพื้นที่ภายใต้โครงการ ออริจิน สมาร์ท ซิตี้ รามอินทรา	PB 01
ode หรือ Barcode		นำนวัตกรรมใหม่ประยุกต์ใช้หนุนพลังงานทดแทน	MC 03
ORI	ORI	ORI	ORI
27-พ.ค.-63		28-พ.ค.-63	
ออริจิน ร่วมบริจาค FIT Shield ป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโควิด 1		ร้อนแรงไม่หยุดกับโปรโมชัน HOT DEAL ยูนิตราคาพิเศษ จาก PARK LUXU	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
นายสมสกุล แสงสุวรรณ			
ประธานเจ้าหน้าที่สายงานออกแบบผลิตภัณฑ์			
ร่วมบริจาคหน้ากากอนามัย FIT Shield	CO 03	คัดสรรยูนิตที่ดีที่สุดเกินคุ้มกับโปรโมชัน Hot deal	MP 41
		คอนโดราคาสุดพิเศษ	MP 21
ORI	ORI	ORI	ORI
5-มิ.ย.-63		8-มิ.ย.-63	
“ออริจิน” ชูบ้านจัดสรร “บริทาเนีย” สู่วิถีธุรกิจปี 63 เปิดโครงการใหม่กว่า		ORI โชว์ยอดขายพ.ค.พุ่งแรงต่อ สวณกระแส 5M/63 โตแกร่ง 18%	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
นางศุภลักษณ์ จันทร์พิทักษ์		นายพีระพงศ์ จรูญเอก	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ขยายพอร์ตธุรกิจบ้านจัดสรร	PA 04	เดินเกมการตลาดเชิงรุก	MP 41
แผนเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยใหม่	PA 01	เดินหน้าขายสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น	MP 32
ต่อยอดให้เหมาะสมกับผู้บริโภคแต่ละเซ็กเมนต์	MC 01	ผลักดันพนักงานให้ก้าวสู่ Micro Influencer	WA 01
ฟังก์ชันและนวัตกรรมพร้อมตอบโจทย์ผู้บริโภคใหม่	MP 11		
กระจายการพัฒนาโครงการตอบโจทย์ผู้บริโภคในจังหวัดเศร	PA 05		

ORI	ORI	ORI	ORI
10-มิ.ย.-63		12-มิ.ย.-63	
"พาร์ค ลักซ์วรี" ชุมสง "ONE DAY ONE DEAL โปร(สุด)ลับลตเป็นลัน" เ		เตรียมเปิดตึก "พาร์ค ออริจิน พร้อมพงษ์ & โนท์บริดจ์ ไพร่ม สาทร" "พาร์ค	
<a href="https://www.origin.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2">https://www.origin.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2</a>	
		นายสิริพงศ์ ศรีสว่างวงศ์	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
แคมเปญ "SECRET DEALS โปรลับลตเป็นลัน"	MP 41	"โปรลับ" ที่ต่อยอดจากแคมเปญ "Secret Deals"	MP 41
แคมเปญ ONE DAY ONE DEAL โปร(สุด)ลับลตเป็นลัน"	MP 41		
ราคาสุดคุ้มค้ำ	MP 21		
ORI	ORI	ORI	ORI
16-มิ.ย.-63		25-มิ.ย.-63	
ดาวน์ "ออริจิน" ขนทัพคอนโดพร้อมอยู่ ใกล้รถไฟฟ้า จัดโปร "ลดดาวน์ ขบวน		Sold Out! "โนท์บริดจ์ ไพร่ม สาทร" ขายเกลี้ยง 100% "พาร์ค ลักซ์วรี" มั่นใ	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2</a>	
		นายสิริพงศ์ ศรีสว่างวงศ์	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
แคมเปญ "ออริจิน ลดดาวน์ ขบวนสุดท้าย"	MP 41	แคมเปญ "Secret Deals โปรลับลตเป็นลัน"	MP 41
ลดสูงสุด 800,000 บาท	MP 21		
ORI	ORI	ORI	ORI
26-มิ.ย.-63		3-ก.ค.-63	
"ออริจิน" จับมือ "พรีโม เซอร์วิส โซลูชัน" คัดสรรงานบริการชั้นเลิศ เสริม		"ORI โห่วีพีเซลครึ่งปีแรก 11,200 ลบ. ติดเครื่อง Q3 เปิดบ้านหุ "	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2</a>	
นายอภิสิทธิ์ สุนทรชูเกียรติ		นายพีระพงศ์ จรุงเอก	
กรรมการผู้จัดการ		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric)	PC 03	เดินเกมการตลาดเชิงรุก	MP 41
พัฒนาที่อยู่อาศัยแบบ Smart Products	MP 11	เพิ่มช่องทางขายสินค้าทุกแพลตฟอร์มออนไลน์	MP 32
มาตรการป้องกัน มาตรการรับมือ มาตรการดูแลลูกค้าในไ	CO 01	ผลักดันพนักงานให้ก้าวสู่ Micro Influencer	WA 01
บริการแม่บ้านทำความสะอาดรูปแบบใหม่ (Maid On-dema	MD 02	เปิดโครงการใหม่เพิ่มเติมอีก 1 โครงการในทำเลบางนา ภาย	PA 01
บริการรับฝากขายต่อและปล่อยเช่าคอนโด (Resale & Leas	MD 02		
บริการตกแต่งห้องพัก (Decoration Services)	MD 02		
บริการดูแลด้านความสะอาดภายในห้องพัก (Cleaning Ser	MD 02		



ORI	ORI	ORI	ORI
26-ส.ค.-63		28-ส.ค.-63	
"เพราะออริจินเชื่อว่าถ้าจะรอด เราต้องสู้ไปด้วยกัน"		บริหารเนี่ย เปิดกลยุทธ์ขยายอาณาจักรบ้านจัดสรร เปิดแบรนด์ใหม่ "เบลกราว"	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
		นางศุภลักษณ์ จันทร์พิทักษ์	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
เปิดโอกาสให้เหล่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่สนใจหาร	CO 03	ขยายอาณาจักรธุรกิจบ้านจัดสรรของบริษัทออกไปทุกมิติ	PA 04
		วิสัยทัศน์ของบริษัทที่ต้องการสร้าง "A Life You Love"	PC 03
		ขยายทำเลในการเจาะตลาด (Area Expansion)	PA 05
		การขยายเซ็กเมนต์ (Segment Expansion)	MC 01
		ขยายนวัตกรรมการอยู่อาศัย (Living Solutions Expansion)	MP 12
ORI	ORI	ORI	ORI
9-ก.ย.-63		22-ก.ย.-63	
แอบส่อง! Lab Room และอีก 2 คอนโด Next Normal แบรินด์ "ดี ออริจิน"		ถอดรหัสคอนโดไฮเอนต์ "ไนท์บริดจ์" มูลค่ากว่า 31,000 ล้านบาท สร้างประ	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
		สิริพงศ์ ศรีสว่างวงศ์	
		ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
ตลาดคนรุ่นใหม่กลุ่ม Gen Z	MC 02	ก้าวสู่ "New Japanese Area" ของย่านอ่อนนุช รับสถานการณ์	MC 02
พัฒนาโครงการให้ดูวัยรุ่น ทันสมัย	MP 11	โปรเจกต์พิเศษ เริ่มต้น 3.18 ล้านบาท	MP 41
ประหยัดต้นทุนการพัฒนาสำนักงานขาย และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง	FA 02	เปิดพีริเซลโครงการร่วมทุนเกาหลีใต้	PA 01
ขายผ่าน Online Presales Event Platform	MP 32		
พัฒนา "Lab Room" ไว้ที่สำนักงานใหญ่ออริจิน "ห้องตัวอย่าง"	MP 33		
ORI	ORI	ORI	ORI
18-พ.ย.-63		19-พ.ย.-63	
ORI ท็อป 5 อสังหาริมทรัพย์ "อัตรากำไรสุทธิ" 28.2% สูงเป็น "ออริจิน" จับมือ "ทเวนต์ไฟร์ ซุปเปอร์" ยกกระตือรือร้นซื้อปิ้งออนไลน์เพื่อลูกค้า		ORI ท็อป 5 อสังหาริมทรัพย์ "อัตรากำไรสุทธิ" 28.2% สูงเป็น "ออริจิน" จับมือ "ทเวนต์ไฟร์ ซุปเปอร์" ยกกระตือรือร้นซื้อปิ้งออนไลน์เพื่อลูกค้า	
<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>		<a href="https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e">https://www.origin.co.th/%e0%b8%82%e0%b9%88%e0%b8%b2%e</a>	
คุณพีระพงศ์ จรุงเอก		นายอภิสิทธิ์ สุนทรชูเกียรติ	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		กรรมการผู้จัดการ	
ทยอยโอนกรรมสิทธิ์เพิ่มเติมอีก 8 โครงการ	FA 05	จับมือกับ ทเวนต์ไฟร์ ซุปเปอร์	PC 01
เปิดตัวโครงการใหม่เพิ่มเติมอีกประมาณ 6 โครงการ	PA 01	เปิดตัวพีเจอาร์ล่าสุด "ShopAI24.com" เชื่อมโยงบริการบนแ	MP 12
ขยายเซ็กเมนต์การค้าเน้นธุรกิจของบริษัทให้ครอบคลุมตลาด	MC 01		
Open เรื่องการร่วมทุน เรื่องการผนึกกับพันธมิตร	PC 01		
หาเรียลตี้มานด์ในย่านและเซ็กเมนต์ที่เป็น Blue Ocean	MC 01		



LPN	LPN	LPN	LPN
26-ก.พ.-63		20-มี.ค.-63	
LPN ดิกออฟมาตรการ Work from Home รับมือโควิด-19 ระบาดหนัก		LPP เดินหน้าแผนฉุกเฉินหลังพบเจ้าหน้าที่นิติบุคคลอาคารชุดติดเชื้อไวรัสโคโรนา	
<a href="https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0">https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0</a>		<a href="https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0">https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0</a>	
นายโอภาส ศรีพยัคฆ์		นางสาวสมศรี เตชะไกรศรี	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ		กรรมการผู้จัดการ	
ออกนโยบาย Work from Home ลดความเสี่ยงติดเชื้อไวรัสโคโรนา	CO 02	ปฏิบัติการส่งทีมฉุกเฉินเปิดสำนักงานนิติบุคคลอาคารชุดโคร	CO 02
เผื่อระวังและติดตามพร้อมให้การดูแลหากพนักงานติดเชื้อโคโรนา	CO 02	เข้าสู่กระบวนการ Big Cleaning	CO 02
มีการซื้อประกันโควิด-19 ให้กับกลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติงานปร	CO 02		
เชิญวิทยากรจากกรมคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข มา	CO 02		
LPN	LPN	LPN	LPN
7-เม.ย.-63		13-เม.ย.-63	
LPN จับมือ LPC ผลิต Face Shield บริจาคแก่โรงพยาบาลที่ขาดแคลน		LPP ออกมาตรการสร้างความเชื่อมั่นลูกบ้าน ตั้งทีมฉุกเฉินสกัดแพร่ระบาด	
<a href="https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0">https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0</a>		<a href="https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0">https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0</a>	
		นางสาวสมศรี เตชะไกรศรี	
		กรรมการผู้จัดการ	
ผลิต Face Shield มอบให้แก่โรงพยาบาลสำหรับบุคลากร	CO 03	เดินหน้า 8 มาตรการฉุกเฉินดูแลนิติบุคคลอาคารชุดกว่า 180	CO 01
		ดูแล "เจ้าของร่วม-ผู้อยู่อาศัย" ในโครงการให้ปลอดภัยจากเชื	CO 02
		มาตรการในการดูแลชุมชนของ LPP ทั้งหมด 8 มาตรการหลั	CO 02
LPN	LPN	LPN	LPN
14-เม.ย.-63		18-พ.ค.-63	
LPN และ LPC มอบ Face Shield แก่ทอม.		LPN ยอดขายบ้านดีสวันกระแส 2 เดือน สร้างยอดขาย 80 หลัง	
<a href="https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0">https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0</a>		<a href="https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0">https://www.lpn.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0</a>	
นายอภิชาติ เกษมกุลศิริ		นายโอภาส ศรีพยัคฆ์	
หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ	
"ร่วมใจ ห่วงใย แบ่งปัน" (Care & Share) จึงได้ผลิต Face S	CO 03	วางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์บ้านให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น	MP 11
		ค้นหาทำเลศักยภาพที่เดินทางสะดวกสบาย	PA 05
		ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงราคาที่สมารถเป็นเจ้าของได้ง่าย (Affo	MP 41
		กลุ่มคนทำงานที่กำลังขยายครอบครัว	MC 02







NOBLE	NOBLE	NOBLE	NOBLE
16-มี.ค.-63		9-เม.ย.-63	
โนเบิลประกาศมาตรการป้องกันโควิด-19 ตอกย้ำความมั่นใจให้แก่ลูกค้าบ้าน		โนเบิล ร่วมบริจาคโลหิต สู้วิกฤต COVID-19	
<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/136">https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/136</a>		<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/social/138">https://www.noblehome.com/th/news_detail/social/138</a>	
คุณอัจฉรา สุริยาประสิทธิ์			
ฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์			
ประกาศมาตรการป้องกันและเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโค	CO 01	จัดกิจกรรม "GIVE BLOOD, SAVE A LIFE ให้โลหิต ให้ชีวิต	CO 03
แคมเปญ NOBLE TOGETHER เพื่อสร้างความอุ่นใจและส	CO 02		
NOBLE	NOBLE	NOBLE	NOBLE
5-พ.ค.-63		12-พ.ค.-63	
โนเบิล มอบเงิน 1 แสนบาท ให้สำนักงานโยธา กรุงเทพฯ เพื่อสนับสนุนการเ		โนเบิล ยืนยันศักยภาพ บ้านที่กรายได้ 2,168 ล้านบาท จากยอดโอนคอนโด	
<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/social/139">https://www.noblehome.com/th/news_detail/social/139</a>		<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/140">https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/140</a>	
คุณธนพรรณ ธนุศิริ		นายธงชัย บุศราพันธ์	
รองผู้อำนวยการอาวุโส กลุ่มงานบริหารโครงการ		ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม และกรรมการผู้จัดการ	
มอบเงินสนับสนุนการเยียวยาผลกระทบจากการแพร่ระบาด	CO 03	เตรียมรับมือกับสภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับผลกระทบ	CO 02
		ผลิตภัณฑ์ยอดขายจากโครงการพร้อมอยู่ในมือ	FA 04
		เตรียมพร้อมเปิดตัวโครงการใหม่	PA 01
		การบริหารสภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพ	FA 01
NOBLE	NOBLE	NOBLE	NOBLE
29-พ.ค.-63		2-มิ.ย.-63	
NOBLE มั่นใจ แคมเปญ RESET PRICE, RESUME LIFE สร้างยอดขาย		โนเบิล กวาดยอดขาย 1,300 ล้านบาท ในการเปิดจอง ONLINE BOOKING	
<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/142">https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/142</a>		<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/144">https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/144</a>	
นายธงชัย บุศราพันธ์		นายธงชัย บุศราพันธ์	
ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม และกรรมการผู้จัดการ		ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม และกรรมการผู้จัดการ	
อัปเดตแคมเปญแรง "RESET PRICE, RESUME LIFE รีเซ็ตราคา"	MP 41	การตลาดออนไลน์	MP 42
ระบบ Online Booking	MP 32	"RESET PRICE, RESUME LIFE รีเซ็ตราคาใหม่กลับไปราคา	MP 41
การตลาดและการขายในช่องทางออนไลน์มากขึ้น	MP 42		
เปิดโครงการตามแผนงานที่วางไว้ที่เหลืออีก 6 โครงการ	PA 01		
	MP 32		

NOBLE	NOBLE	NOBLE	NOBLE
15-ก.ค.-63		28-ก.ค.-63	
นิว โนเบิล งามวงศ์วาน สุดยอด ประเดิมยอดขายสัปดาห์แรกกว่า 40% ชูที่		นิว โนเบิล งามวงศ์วาน ประสบความสำเร็จรอบจองออนไลน์ กวาดยอดขาย	
<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/145">https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/145</a>		<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/146">https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/146</a>	
คุณอรุณี เศรษฐะทัต		คุณอรุณี เศรษฐะทัต	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานพัฒนาธุรกิจ		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานพัฒนาธุรกิจ	
รุกแบรนด์ NUE เจาะเช็กเมนต์ตามแนวสวนต่อขยายรถไฟ	MC 01	เปิดจองรอบ Online Booking	MP 32
เปิดตัวคอนโดใหม่ "นิว โนเบิล งามวงศ์วาน"	PA 01	เดินทางเปิดตัวโครงการนิว โนเบิล รัชดา - ลาดพร้าว	PA 01
กลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่	MC 02	ห้องโปรโมชันพิเศษ ทุกชั้น ราคาโดนใจ	MP 41
ตั้งเป้าปูพรมพัฒนาทำเลศักยภาพสวนต่อขยายอย่างต่อเนื่อง	PA 05		
จองผ่านระบบ Online Booking	MP 32		
NOBLE	NOBLE	NOBLE	NOBLE
3-ส.ค.-63		14-ส.ค.-63	
โนเบิล มั่นใจเศรษฐกิจไทยหลังโควิด-19 เปิด 3 โครงการใหม่ มูลค่ารวมกว่า		โนเบิล โชว์ผลงานไตรมาส 2 ปี 2563 โภจรายได้รวม 1,855 ล้าน กำไรโต 84	
<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/147">https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/147</a>		<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/148">https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/148</a>	
คุณอรุณี เศรษฐะทัต		นายธงชัย บุศราพันธ์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานพัฒนาธุรกิจ		ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม	
เจาะตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่	MC 02	แคมเปญ RESET PRICE, RESUME LIFE	MP 41
สร้างยอดขายจากกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ	MC 02	เปิดตัวโครงการใหม่แบรนด์ NUE อย่างต่อเนื่อง	PA 01
เปิดตัวคอนโดมิเนียมแบรนด์ NUE อย่างต่อเนื่องอีก 2 ทำเล	PA 01	รุกตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่	MC 02
จองออนไลน์	MP 32	เดินทางทำตลาดออนไลน์อย่างเต็มที่	MP 42
NOBLE	NOBLE	NOBLE	NOBLE
24-ส.ค.-63		20-ต.ค.-63	
โนเบิล เจาะตลาดฝั่งธนฯ เปิดตัวนิว โนเบิล ไฟฉาย - วังหลัง ราคาเริ่มต้น 1.		โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ พร้อมออกและเสนอขายหุ้นกู้ชุดใหม่ 13, 16-17 พ.ย	
<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/149">https://www.noblehome.com/th/news_detail/activities/149</a>		<a href="https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/150">https://www.noblehome.com/th/news_detail/corporate/150</a>	
คุณธีรพล วรรณิพงษ์		นายอรรถวิทย์ เจริญทรัพย์การ	
กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานพัฒนาธุรกิจ		กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการเงิน	
เปิดตัวคอนโดใหม่ "นิว โนเบิล ไฟฉาย - วังหลัง	PA 01	เสนอขายหุ้นกู้ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทน	FB 02
รับข้อเสนอสุดพิเศษ จองเลย! คืนได้! หายห่วง!	MP 41		
จองผ่านระบบ Online Booking	MP 32		





MAJOR	MAJOR	MAJOR	MAJOR
16-ก.ย.-63		21-ก.ย.-63	
MILES รัชดา-ลาดพร้าว คอนโดใหม่ แต่งครบ ฉลองเดือนเปิดตัว ลด 10% ทุ		MARU ลาดพร้าว 15 พร้อมกันนี้ ! 10.10+10 FLASH SALE ⚡ ลด 10%	
<a href="https://www.mjd.co.th/promotion/detail/93">https://www.mjd.co.th/promotion/detail/93</a>		<a href="https://www.mjd.co.th/promotion/detail/91">https://www.mjd.co.th/promotion/detail/91</a>	
ฉลองเดือนเปิดตัว	MP 41	เสนอแคมเปญ 10.10+10 Flash Sale	MP 41
ลด 10% ทุกยูนิต	MP 21	ลด 10% ทุกยูนิต*	MP 21
MAJOR	MAJOR	MAJOR	MAJOR
21-ก.ย.-63		23-ก.ย.-63	
แมนเนอร์ สยามบิณห์ แรงสุดส่งท้ายปิดโครงการ วันเดียวจอง 1 ยูนิต ฟรี 1 ฤ		เมเจอร์ เปิดตัวคอนโดหรู "MUNIQ SUKHUMVIT 23" อย่างเป็นทางการ ทุ	
<a href="https://www.mjd.co.th/promotion/detail/90">https://www.mjd.co.th/promotion/detail/90</a>		<a href="https://www.mjd.co.th/promotion/detail/94">https://www.mjd.co.th/promotion/detail/94</a>	
		ดร.สุริยา พูลวรลักษณ์	
		กรรมการผู้จัดการ	
เตรียมระทึกวันที่ 10 เดือน 10 ซื้อ 1 ฟรี 1 ยูนิต*	MP 41	เปิดตัวคอนโดมิเนียมเซ็กเมนต์ ลักซ์ชัวรี่ "MUNIQ Sukhumv	PA 01
MAJOR	MAJOR	MAJOR	MAJOR
9-ต.ค.-63		9-ต.ค.-63	
MILES คอนโดใหม่แต่งครบ จากเมเจอร์ฯ พร้อมเสนอแคมเปญที่ดีที่สุดแห่ง		เมเจอร์ สร้างปรากฏการณ์ใหม่ ⚡ FLASH SALE 10.10 + 10 ⚡ ลด 1	
<a href="https://www.mjd.co.th/promotion/detail/96">https://www.mjd.co.th/promotion/detail/96</a>		<a href="https://www.mjd.co.th/promotion/detail/95">https://www.mjd.co.th/promotion/detail/95</a>	
⚡ 10.10+10 Flash Sale ⚡	MP 41	⚡ On Top อีก 10% จากราคาที่ลดแล้ว	MP 21
ลด 10% ทุกยูนิต*	MP 21		







A	A	A	A
10-มิ.ย.-63		22-มิ.ย.-63	
Bangkok Post "Areeya Property unveils new flagship single house pr		ไทยรัฐ : BUSINESS ON may way "อารีญา" ที่ปรับตัวเร็ววางกลยุทธ์ถูก...ไ	
<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/5/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/5/</a>		<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/9/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/9/</a>	
		วิวัฒน์ เลาหุนรังษี	
		ประธานกรรมการอาวุโส	
unveils new flagship single house project : COMO Biar	PA 01	มีแผนเปิดโครงการ 8 โครงการ	PA 01
		ปฏิวัติรูปแบบการทำงานและการวางกลยุทธ์ของแบรนด์	PC 03
		เลือกสินค้าที่มีความถนัดเชี่ยวชาญมาเป็นเรื่อง นั่นคือบ้าน	PA 04
A	A	A	A
22-มิ.ย.-63		22-มิ.ย.-63	
ฐานเศรษฐกิจ : วิฤติ เขย่าเนื้อแท้สังหา 'อารีญา' เปลี่ยนแนวคิดเดินเกม		กรุงเทพธุรกิจ : 'อารีญา' รบสงครามโควิดพิสูจน์ตัวจริงแนวราบ 20ปี	
<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/10/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/10/</a>		<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/11/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/11/</a>	
วิวัฒน์ เลาหุนรังษี		วิวัฒน์ เลาหุนรังษี	
ประธานกรรมการอาวุโส		ประธานกรรมการอาวุโส	
ชะลอแผนการพัฒนาในกลุ่มคอนโด	PA 03	ปรับกลยุทธ์ทั้งการออกแบบและการตลาด รองรับไลฟ์สไตล์	MP 11
โฟกัสในกลุ่มแนวราบเพิ่มขึ้น	PA 04	ปรับวิธีการขายวันพีเซลส์ 30 พ.ค. จำนวน 41 หลังให้คนเ	MP 31
ดีไซน์ใหม่รูปปลั๊กอินทันสมัย	MP 11		
วางกลุ่มเป้าหมายชัดเจน แบนด์ดิ่งชัด และราคาจับต้องได้	MC 02		
ลดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ผ่านรูปแบบขายแล้วจ	MD 01		
	MC 04		
	MC 01		
A	A	A	A
23-มิ.ย.-63		1-ก.ย.-63	
เจาะกลยุทธ์ความสำเร็จ "Como Bianca" แฟลคชิปป้านเดี่ยว โดย "อารีญา		"อารีญา พรอพเพอร์ตี้" โชว์รายได้ Q2 โต 34% สวนกระแสสังหา ขาลง รา	
<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/13/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/13/</a>		<a href="https://www.areeya.co.th/news-and-event/14/">https://www.areeya.co.th/news-and-event/14/</a>	
วิวัฒน์ เลาหุนรังษี		วิวัฒน์ เลาหุนรังษี	
ประธานกรรมการอาวุโส		ประธานกรรมการอาวุโส	
"แบรนด์แนวคิดใหม่"	MC 04	เชื่อมั่นว่าบ้านยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต	PC 03
บ้านบนแนวราบ	PA 04	มีแผนจะออกหุ้นกู้มูลค่า 1,000 ล้านบาท	FB 02
สื่อโฆษณาของ Como Bianca นำเสนอคอนเซ็ปต์ "The Ca	MP 41		
Digital Marketing ครบวงจร	MP 42		
ครอบคลุมทุก Segment	MC 01		
ราคาที่สัมผัสได้	MP 21		





SENA	SENA	SENA	SENA
27-พ.ค.-63		1-มิ.ย.-63	
"SENA" ฝ่ายรศูมพายุ ดันกำไร Q1/63 โต 44% รีเซ็ตธุรกิจรับตลาดอสังหาร		พบยูนิคพิเศษ ราคาดี เฉพาะ ONLINE BOOKING เท่านั้น!	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-reset-bussiness-real-est">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-reset-bussiness-real-est</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/special-unit-online-booking-de">https://www.sena.co.th/news_activies/special-unit-online-booking-de</a>	
ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์			
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร			
เดิมจะเปิด 10 โครงการ มูลค่า 7,500 ล้านบาท เป็นเปิด 7 โ	PA 01	SENA ONLINE BOOKING	MP 32
รับกลยุทธ์ ลดต้นทุน	FA 03	รับดีลพิเศษเฉพาะช่วงโควิด!	MP 41
กลยุทธ์ "SENA Zero COVID"	CO 02		
SENA	SENA	SENA	SENA
9-มิ.ย.-63		10-ก.ค.-63	
SENA อัปเดตแคมเปญ "ถูกสุด ณ จุดนี้" ลดแรงทุกทำเล กระตุ้นกำลังซื้อ		11-12 ก.ค.นี้ พาทัวร์ครั้งแรก! "นิช ไพรด์ เตปูน - อินเทอร์เน็ต" เปิดดีกจิ	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/niche-pride-taopoon-tour-11-ju">https://www.sena.co.th/news_activies/niche-pride-taopoon-tour-11-ju</a>	
ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์			
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร			
แคมเปญใหม่ "ถูกสุด ณ จุดนี้"	MP 41	โปรโมชั่น Extra Discount สูงสุด 240,000 บาท*	MP 41
สิทธิพิเศษแนน ฟรีเฟอร์ แอร์มาครบ แคมลดราคากระหน่ำ	MP 41		
ลดราคากระหน่ำรับหน้าฝน	MP 21		
SENA	SENA	SENA	SENA
14-ก.ค.-63		17-ก.ค.-63	
"SENA" ดึงบักรับเหมา "แสงฟ้า" ลุยงานก่อสร้าง 2 โครงการร่วมทุน มูลค่า		ครั้งแรก! ตลาดทาวน์โฮมติดโซลาร์ SEN A ครีเอทีให้ครบตบใจทยได้มรูปแ	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-joint-sengfah/">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-joint-sengfah/</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/firsttime-sena-townhome-solar">https://www.sena.co.th/news_activies/firsttime-sena-townhome-solar</a>	
ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์		นายประกิต อัครเสรินทร์	
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
บันทึกข้อตกลงแต่งตั้งผู้รับเหมาหลักโครงการ กับ บริษัท แสง	PC 01	ให้น้ำหนักการเปิดโครงการแนวราบทั้งบ้านเดี่ยว,บ้านแฝดแ	PA 04
		เตรียมเปิดนิวโปรดัคส์ "ทาวน์โฮมติดโซลาร์"	MP 12
		เน้นกลุ่มคอนซูมเมอร์ระดับกลาง	MC 02
		แนวคิด Made From Her	MC 03
		Application SEN A 360	MP 12
		SENA WE CARE แจ้งซ่อมออนไลน์ 24 ชั่วโมง	MP 12

SENA	SENA	SENA	SENA
31-ก.ค.-63		3-ส.ค.-63	
SENA X Shopee ครั้งแรกบนตลาดอีคอมเมิร์ซ เปิดจอง-ซื้อสั่งหา เพียง 5		SENA เปิดบ้านเดี่ยวพรีเมียม New Series แต่งรับรถไฟฟ้าสายสีชมพู สถานี	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-x-shopee-grand-opening">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-x-shopee-grand-opening</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-grand-opening-new-series">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-grand-opening-new-series</a>	
นางสาวอุมาพร ธัญลักษณ์ภาคย์		ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์	
กรรมการบริษัท		รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
SENA X Shopee ครั้งแรกบนแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ	MP 32	ลูกค้ากลุ่ม Smart Buyer	MC 02
เปิดจองคอนโดเฟสใหม่ "The Kith Plus พหลโยธิน – คูคต"	PA 01	เปิดบ้านเดี่ยวพรีเมียม New Series ต่อยอดในโครงการ "เสนา	PA 01
แคมเปญ Shopee 8.8 Home & Living Sale	MP 42	Smart Home Automation	MP 12
		Open House New Series รับข้อเสนอพิเศษสุด จองวันงาน	MP 41
SENA	SENA	SENA	SENA
5-ส.ค.-63		19-ส.ค.-63	
SENA เปิดบู๊คกิ้ง "The Kith Plus พหลโยธิน – คูคต" คอนโดเฟสใหม่พร้อม		SENA โซลาร์ดีไซน์-ฟังก์ชัน "SENA 360" แอปเดียวครบจบทุกมิติเรื่องที่อยู่	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-grand-opening-the-kith">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-grand-opening-the-kith</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-new-design-application/">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-new-design-application/</a>	
นางสาวอุมาพร ธัญลักษณ์ภาคย์		ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์	
กรรมการ		รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
เปิดให้จองคอนโดมิเนียมเฟสใหม่พร้อมเช่าอยู่	PA 01	พัฒนาแอปพลิเคชัน "SENA 360 Service"	MP 12
เปิดจองคอนโดมิเนียมใหม่ผ่านความร่วมมือกับ บริษัท ซ้อป	PC 01	บริการ SENa WeCare แจ้งซ่อมออนไลน์ 24 ชั่วโมง	MP 12
จัดแคมเปญพิเศษผ่าน Shopee 8.8 Home & Living Sales	MP 42	Acute Realty รับฝาก ขาย-เช่า และบริการบริการชำระค่าส่วน	MP 12
ติดตั้งโปรโมชันสุดพิเศษได้ผ่านทางร้านค้า SENa Develop	MP 42	SENA Solar ซึ่งลูกค้าสามารถตรวจสอบการใช้พลังงาน	MP 12
		New Design - New Function ปรับดีไซน์และฟังก์ชันใหม่	MP 11
SENA	SENA	SENA	SENA
26-ส.ค.-63		1-ก.ย.-63	
"SENA" เป้าตุงกำไร Q2/63 ทะยาน 92.8 % ครึ่งปีหลังจ่อเปิด 3 โครงการ		SENA จับมือ ShopAt24 เปิดประสบการณ์ใหม่พร้อมรับส่วนลดพิเศษ สำหรับ	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-paotung-backlog-3projec">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-paotung-backlog-3projec</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-joint-shop24-shopping-o">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-joint-shop24-shopping-o</a>	
ผศ.ดร.เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์		นางสาวอุมาพร ธัญลักษณ์ภาคย์	
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		กรรมการบริษัท	
ปรับแผนใหม่เหลือเปิด 6 โครงการ	PA 02	รุกหน้าตลาดอีคอมเมิร์ซต่อเนื่อง	MP 42
มาตรการ "SENA Zero COVID"	CO 02	จับมือ ShopAt24 เว็บไซต์และแอปพลิเคชันอีคอมเมิร์ซ	PC 01
วางแผนการบริหารปรับลดค่าใช้จ่ายขาย และบริหารลดลง	FA 02	ส่วนลดพิเศษสำหรับสมาชิกเสนาคลับเท่านั้น	MP 42
แคมเปญ SENa X Shopee เป็นครั้งแรกบนแพลตฟอร์มอีคอม	MP 42		

SENA	SENA	SENA	SENA
14-ก.ย.-63		21-ก.ย.-63	
เสนา คิทท์ เทพารักษ์-บางป่อ ตอบโจทย์ทุกองศาชีวิต จุดเริ่มต้นการซื้อที่อยู่		SENA คลอดหุ้นผู้ถือใหม่ จ่ายดอกเบี้ย 4.50% เสนอขายผู้ลงทุนสถาบัน-อ	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-kith-thepharak-bangbo-i">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-kith-thepharak-bangbo-i</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-stock-investor-sale/">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-stock-investor-sale/</a>	
		ผศ.ดร. เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์	
		รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
โปรโมชันสุดเอ็กซ์คลูซีฟ	MP 41	หุ้นกู้ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	FB 02
ราคาที่สามารถจับต้องได้ง่าย	MP 21		
SENA	SENA	SENA	SENA
2-ต.ค.-63		26-ต.ค.-63	
SENA ลุยโปรเจกต์คอนโดทำเลล้ำ แดกแบรนด์ใหม่ เจาะเรียลตี้มาดักกลุ่ม F		เสนา คิทท์ เทพารักษ์ – บางป่อ ประกาศไขใจ “คอนโดทำเลล้ำ” Sold Out 10	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-condo-newbrand-first-jo">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-condo-newbrand-first-jo</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/soldout-100percent-sena-kith-">https://www.sena.co.th/news_activies/soldout-100percent-sena-kith-</a>	
เน้นโครงการแนวราบ	PA 04	แนวคิด Made From Her	MC 03
โฟกัสคอนโดทำเลล้ำ ภายใต้แบรนด์คอนโดน้องใหม่ “เสนา	MC 01	วัยเริ่มทำงาน หรือ First Jobber ที่ต้องการที่อยู่อาศัยเป็น As	MC 02
เจาะกลุ่มลูกค้าเรียลตี้มาดักที่แท้จริง	MC 02	คิดและดีไซน์โปรเจกต์ที่เหมาะสมคนรุ่นใหม่ได้อย่างตรงจุด	MP 11
SENA	SENA	SENA	SENA
9-พ.ย.-63		9-พ.ย.-63	
SENA เพิ่มพอร์ตแนวราบ บัน 4 แบรินด์ใหม่ เจาะ Real Demand		SENA ลุยเปิดตัวโมเดลใหม่ แบรินด์ “เสนา วีวา” มุกฝั่งกรุงเทพ West Zone ที่ส	
<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-port-new-brand-real-der">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-port-new-brand-real-der</a>		<a href="https://www.sena.co.th/news_activies/sena-%e0%b8%a5%e0%b8%">https://www.sena.co.th/news_activies/sena-%e0%b8%a5%e0%b8%</a>	
ลงทุนพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบ	PA 04	เปิดจองทาวน์โฮมโซนกรุงเทพตะวันตกย่านพุทธมณฑล สาย	PA 01
ขยายตลาดให้ครอบคลุมทุกเซกเมนต์มากขึ้น	MC 01	โปรโมชันพิเศษ Pre Sales	MP 41
วางตำแหน่งแบรนด์ (Brand Positioning) สำหรับ 4 แบรินด์	MC 04	New Concept “SIMPLY LIVING” ให้ความสุขของครอบครัว	MC 03
เน้นทำเลย่านชานเมือง	PA 05	ติดตั้ง Solar Rooftop ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย	MP 12
SENA 360 แอปพลิเคชัน	MP 12	วิถีคิด “Made From Her”	MC 03
SENA Solar ทุกโครงการของเสนามีการติดตั้งแผงโซลาร์	MP 12	SENA 360 แอปพลิเคชัน บริการที่ช่วยดูแลลูกบ้านตลอด 24	MP 12
การออกแบบพื้นที่ใช้สอยภายในบ้านตามแนวคิด Made Fro	MP 11		
มีการเปิดตัวแล้ว 2 แบรินด์ใหม่	PA 01		
โปรโมชันพิเศษ เปิดจองโฉมหน้าโครงการ	MP 41		





RML	RML	RML	RML
31-มี.ค.-63		31-ส.ค.-63	
RML ทางแผนปี 63 ปฏิวัติโครงสร้างธุรกิจฝ่าวิกฤตโควิด-19 ปรับกลยุทธ์เชิง		โรมอนแลนด์โมเดิร์น TAIT12 ลักซ์วู้ดคอนโด Flexible Layout ห้องชุดแบบใหม่	
<a href="https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%">https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%</a>		<a href="https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%">https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%</a>	
นายไอลินเอล ลี		นายมนนาทศ อ้นนวิวัฒน์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด	
ทำการตลาดเชิงรุก Strategic Marketing	MP 41	พัฒนารูปแบบ Lay out ห้องใหม่ เพิ่มความหลากหลายของ	MP 11
นำเสนอสดทางเพื่อการลงทุนคอนโดปล่อยเช่าเป็นเซอร์วิส อ	PB 02	โปรโมชันสุดเอ็กซ์คลูซีฟของ-ซื้อภายในงานเลือกรับทันทีบัตรก	MP 41
เพิ่มรายได้จากธุรกิจอาหาร และเครื่องดื่ม	PB 01		
เปิดโครงการใหม่คอนโดมิเนียมระดับลักซ์ชัวร์	PA 01		
วางแผนส่งเสริมการขายผ่านช่องทาง Online ด้วยกลยุทธ์ O	MP 32		
เลื่อนเปิดตัวโรงแรม HOTEL KITCH	PA 02		
ศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ F&	PC 01		
RML	RML	RML	RML
9-ก.ย.-63		15-ก.ย.-63	
โรมอน แลนด์ ผนึกกำลัง “Mesa Thai” เสริมความแข็งแกร่ง ต่อยอดธุรกิจ ค		โรมอน แลนด์ ปรับใหญ่ “กรณีนรงค์เดช” ดำรงตำแหน่ง COO และ “มนนาท	
<a href="https://www.raimonland.com/th/news/press-release/raimon-land-alli">https://www.raimonland.com/th/news/press-release/raimon-land-alli</a>		<a href="https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%">https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%</a>	
นายกฤษณ์ นรงค์เดช		นายกฤษณ์ นรงค์เดช	
ประธานคณะกรรมการ		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ	
บริษัทมีกลุ่มผู้ถือหุ้นใหม่ชื่อ บริษัท เมซ่า ไทย จำกัด (Mesa	PC 01	เปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่มีความพร้อมทั้งประสบการณ์ และค	WA 04
		มีการตั้งพันธมิตรทางธุรกิจมาร่วมเป็น Strategic Partner	PC 01
RML	RML	RML	RML
1-ต.ค.-63		2-พ.ย.-63	
โรมอน แลนด์ ปลื้มแคมเปญ “Raimon Land Miracle 9 Miracle Deals” ก		โรมอน แลนด์ รุกขายคอนโดมิเนียมระดับลักซ์ชัวร์ผ่านช่องทางออนไลน์ Liv	
<a href="https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%">https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%</a>		<a href="https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%">https://www.raimonland.com/th/news/press-release/%E0%B9%84%</a>	
นายมนนาทศ อ้นนวิวัฒน์		นายมนนาทศ อ้นนวิวัฒน์	
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด		ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด	
จัดแคมเปญใหญ่กระตุ้นตลาดอสังหาริมทรัพย์ “Raimon Land Mira	MP 41	ช่องทางขายและบริการใหม่ “Online Booking” ผ่าน Living	MP 32
เลือกรับชมโครงการผ่านระบบออนไลน์	MP 34	จัดโปรโมชันราคาพิเศษเพียง 10 ยูนิต สุดยอดเยี่ยมทำเลใจกลาง	MP 42
ส่วนลดสูงสุด 9,999,999 บาท	MP 21		





LALIN	LALIN	LALIN	LALIN
<p>ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ ประกาศผลประกอบการไตรมาสแรก ทำผลงานได้ดีเหนือ</p> <p>ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ คืนรอยยิ้มสู่สังคม ส่งมอบห้องป้องกันเชื้อความดันลบ พ</p> <p><a href="https://www.lalinproperty.com/news/lalinproperty-first-quarter-turnov">https://www.lalinproperty.com/news/lalinproperty-first-quarter-turnov</a></p> <p><a href="https://www.lalinproperty.com/news/sattahip-hospital-ppe/">https://www.lalinproperty.com/news/sattahip-hospital-ppe/</a></p> <p>นายไชยยันต์ ชาครกุล</p> <p>ประธานกรรมการบริหาร</p>			
คอนเซ็ปต์ "บ้านที่ปลูกบนความตั้งใจที่ดี"	MC 03	ส่งมอบห้องป้องกันเชื้อความดันลบ พร้อมส่งมอบชุดPPE ท	CO 03
การติดตามประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด	CO 02		
LALIN	LALIN	LALIN	LALIN
<p>ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ ร่วมกับสมาคมธุรกิจบ้านจัดสรร ส่งมอบห้องป้องกันเชื้อ</p> <p>ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ ชี้กระแส New Normal ตัวแปรสำคัญที่จะพลิกโฉมดีไซเน</p> <p><a href="https://www.lalinproperty.com/news/housing-business-association/">https://www.lalinproperty.com/news/housing-business-association/</a></p> <p><a href="https://www.lalinproperty.com/news/new-normal-smile-living-flexible/">https://www.lalinproperty.com/news/new-normal-smile-living-flexible/</a></p> <p>นายชูรัฐ ชูชาครกุล</p> <p>นายชูรัฐ ชูชาครกุล</p> <p>กรรมการรองผู้จัดการใหญ่</p> <p>กรรมการรองผู้จัดการใหญ่</p>			
ส่งมอบห้องป้องกันเชื้อความดันลบแบบเคลื่อนที่ ให้แก่ โรงพ	CO 03	พัฒนา Product ให้สามารถปรับเปลี่ยนทั้งดีไซน์และฟังก์ชัน	MP 11
		ปรับรูปแบบการทำงานผ่านทางออนไลน์ ทั้งการประชุม	WA 01
		การทำตลาดที่ต้องตอบใจลูกค้าที่ต้องการเข้ามาโครงการ	MP 34
		บริหารจัดการวันระงับไม่ให้มีจำนวนผู้ชมที่มากเกินไป	CO 01
		การทำตลาดผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลได้ตลอด	MP 42
		พยายามรักษาสัดส่วนหนี้ต่อทุนไม่ให้เกิน 1 เท่า ซึ่งปัจจุบัน	FA 01
		ยังเชื่อว่าตลาดก็ยังพอไปได้ โดยเฉพาะบ้านแนวราบ	PA 04
		ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องของการบริหารจัดการ Cash	FA 01
		บริหารสต็อกอย่างเหมาะสม รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	MP 43
LALIN	LALIN	LALIN	LALIN
<p>ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ ทุ่มงบ 1,500 ลบ. ขยายการพัฒนาโครงการโซนกรุงเทพฯ</p> <p>สิงหาคม นี้ ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ฉลอง 34 ปีอย่างยิ่งใหญ่ อัดโปรทะลุสุดคุ้ม</p> <p><a href="https://www.lalinproperty.com/news/2project-westzone/">https://www.lalinproperty.com/news/2project-westzone/</a></p> <p><a href="https://www.lalinproperty.com/news/lalin-34years-bigbonus/">https://www.lalinproperty.com/news/lalin-34years-bigbonus/</a></p> <p>นายชูรัฐ ชูชาครกุล</p> <p>นายชูรัฐ ชูชาครกุล</p> <p>กรรมการรองผู้จัดการใหญ่</p> <p>กรรมการรองผู้จัดการใหญ่</p>			
รุกธุรกิจอสังหาฯ แนวราบ	PA 04	แคมเปญ 'Big Bonus ส่งต่อรอยยิ้มในเดือนพิเศษ'	MP 41
เปิดตัวทาวนโฮมคุณภาพ 2 โปรเจกต์ใหม่ท่าเลกรุงเทพฯ ผังตร	PA 01		
จุดขายบ้านฟังก์ชันใหม่สไตล์ New Normal ภายใต้คอนเซ็ป	MC 03		



















RICHY	RICHY	SAMCO	SAMCO
10-มิ.ย.-63		23-เม.ย.-63	
RICHY- อรรถบูรณ์ ขานรับสภาอุตสาหกรรมฯ จัดโปรช่วยกระตุ้นอสังหาและยานยนต์		ร่วมบริจาคเครื่องช่วยหายใจ และหน้ากาก N95 23 เม.ย.63	
<a href="https://www.richy.co.th/th/news/detail/66/RICHY-%20%E0%B8%AD">https://www.richy.co.th/th/news/detail/66/RICHY-%20%E0%B8%AD</a>		<a href="https://www.sammakorn.co.th/news-events/%e0%b8%a3%e0%b9%">https://www.sammakorn.co.th/news-events/%e0%b8%a3%e0%b9%</a>	
ดร.อาภา อรรถบูรณ์วงศ์			
ประธานกรรมการบริหาร			
จัดโปร Double Choice เพื่อช่วยเหลือลูกค้าที่ต้องการทั้งรถและบ้าน	MP 41	บริจาคเครื่องช่วยหายใจให้กับ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิม	CO 03
บ. อรรถบูรณ์ จำกัด	PC 01		
RICHY	RICHY	NCH	NCH
21-มิ.ย.-63		27-ก.ค.-63	
RICHY ต่อยอดความสำเร็จขยายเวลาโปรอยู่ฟรี 5 ปี หรือรับรถยนต์หรู		เอ็น.ซี. เข้าสัซซิง ขับเคลื่อน All From Home บ้านวิถีใหม่ สู่วัยรุ่นที่มีความสุข	
<a href="https://richy.co.th/th/news/detail/65/RICHY%20%E0%B8%95%E0%B8%AD">https://richy.co.th/th/news/detail/65/RICHY%20%E0%B8%95%E0%B8%AD</a>		<a href="http://www.ncgroup.co.th/th/4951/news/%E0%B9%80%E0%B8%AD">http://www.ncgroup.co.th/th/4951/news/%E0%B9%80%E0%B8%AD</a>	
ดร.อาภา อรรถบูรณ์วงศ์		นายสมนึก ต้นตอเทอดธรรม	
ประธานกรรมการบริหาร		กรรมการผู้จัดการ	
ขยายระยะเวลาโปรโมชัน Double Choice	MP 41	แนวคิด การสร้างแบรนด์ผ่านประสบการณ์ New Normal Li	MC 04
เสริมโปรแกรม "RICHY Friend Club"	MP 41	คอนเซ็ปต์ ALL FROM HOME กับครอบครัวทุกช่วงวัย All G	MC 03
RICHY	RICHY		
21-ต.ค.-63			
Big Surprise ตอกย้ำความสำเร็จยิ่งใหญ่ มอบส่วนลด 5 ล้านบาทแล			
<a href="https://www.richy.co.th/th/news/detail/72/Big%20Surprise%20%E0%B8%95%E0%B8%AD">https://www.richy.co.th/th/news/detail/72/Big%20Surprise%20%E0%B8%95%E0%B8%AD</a>			
แคมเปญ Big Surprise ที่ให้คุณมากถึง 7 รายการ	MP 41		
มอบ ส่วนลด 5,000,000 บาท	MP 21		
RICHY	RICHY		
4-พ.ย.-63			
RICHY เสนอขายหุ้นมูลค่าไม่เกิน 250 ล้านบาท ชุมลตอบแทนคงที่ 6.40			
<a href="https://richy.co.th/th/news/detail/73/RICHY%20%E0%B9%80%E0%B8%AD">https://richy.co.th/th/news/detail/73/RICHY%20%E0%B9%80%E0%B8%AD</a>			
เสนอขายหุ้นของบริษัท ครั้งที่ 1/2563 มูลค่าไม่เกิน 250 ลั	FB 02		
จัดแคมเปญมหกรรมลดราคาส่งท้ายปี	MP 21		



บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขนาดใหญ่						
LH	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	109,491.50	111,480.89	113,139.05	111,370.48	122,571.06	10.06%
หนี้สินรวม	58,682.63	60,729.17	59,956.18	59,789.33	71,970.38	20.37%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	50,066.52	49,982.66	52,463.31	50,837.50	49,903.62	-1.84%
รายได้รวม	36,610.55	34,985.05	31,241.74	34,279.11	30,965.09	-9.67%
กำไรสุทธิ	10,463.22	10,475.43	10,024.91	10,321.19	7,144.92	-30.77%
D/E Ratio	1.17	1.22	1.14	1.18	1.44	22.57%
NPM	28.58%	29.94%	32.09%	30.20%	23.07%	-23.60%
SIRI	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	80,149.70	95,356.74	108,336.02	94,614.15	112,632.10	19.04%
หนี้สินรวม	49,671.87	64,504.34	76,461.18	63,545.80	73,434.86	15.56%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	30,507.26	30,848.33	30,943.38	30,766.32	37,375.55	21.48%
รายได้รวม	31,503.49	27,039.75	25,360.35	27,967.86	34,891.03	24.75%
กำไรสุทธิ	2,824.71	2,045.98	2,392.44	2,421.04	1,673.09	-30.89%
D/E Ratio	1.63	2.09	2.47	2.06	1.96	-4.78%
NPM	8.97%	7.57%	9.43%	8.66%	4.80%	-44.60%
PSH	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	72,243.69	81,845.12	86,781.55	80,290.12	78,273.12	-2.51%
หนี้สินรวม	33,584.15	39,970.64	42,989.54	38,848.11	34,486.77	-11.23%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	37,909.09	41,170.95	43,055.54	40,711.86	43,046.55	5.73%
รายได้รวม	44,112.90	45,070.52	40,152.24	43,111.89	29,512.97	-31.54%
กำไรสุทธิ	5,456.42	6,022.37	5,358.81	5,612.53	2,770.63	-50.63%
D/E Ratio	0.89	0.97	1.00	0.95	0.80	-15.82%
NPM	12.37%	13.36%	13.35%	13.03%	9.39%	-27.93%

ค่าเฉลี่ยของ บริษัทฯ ขนาดใหญ่	
สินทรัพย์รวม	8.86%
หนี้สินรวม	8.24%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	8.46%
รายได้รวม	-5.49%
กำไรสุทธิ	-37.43%
D/E Ratio	0.66%
NPM	-32.04%

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขนาดกลาง						
S	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	40,910.42	58,930.17	67,681.12	55,840.57	65,112.77	16.60%
หนี้สินรวม	21,814.90	38,836.87	40,085.19	33,578.99	41,571.35	23.80%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	16,359.87	17,322.09	17,538.92	17,073.63	14,906.92	-12.69%
รายได้รวม	6,184.55	7,990.30	12,602.62	8,925.82	7,494.24	-16.04%
กำไรสุทธิ	571.88	1,286.71	1,143.75	1,000.78	-2,613.33	-361.13%
D/E Ratio	1.33	2.24	2.29	1.95	2.79	42.74%
NPM	9.25%	16.10%	9.08%	11.48%	-34.87%	-403.88%
SPALI	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	55,701.80	57,703.77	60,511.44	57,972.34	68,206.52	17.65%
หนี้สินรวม	27,321.41	22,982.09	22,662.32	24,321.94	30,810.64	26.68%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	27,682.31	33,985.78	37,086.00	32,918.03	36,579.37	11.12%
รายได้รวม	25,789.05	25,809.53	23,957.15	25,185.24	20,969.29	-16.74%
กำไรสุทธิ	5,812.05	5,770.42	5,402.76	5,661.74	4,251.23	-24.91%
D/E Ratio	0.99	0.68	0.61	0.76	0.84	11.11%
NPM	22.54%	22.36%	22.55%	22.48%	20.27%	-9.82%
PF	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	47,428.47	57,565.55	59,064.54	54,686.19	53,389.60	-2.37%
หนี้สินรวม	32,436.64	41,837.81	43,122.88	39,132.44	39,435.68	0.77%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	12,401.71	12,882.13	13,294.38	12,859.41	12,020.75	-6.52%
รายได้รวม	16,518.91	19,647.02	21,165.27	19,110.40	12,512.79	-34.52%
กำไรสุทธิ	284.76	548.65	1,137.92	657.11	-1,045.83	-259.16%
D/E Ratio	2.62	3.25	3.24	3.04	3.28	8.07%
NPM	1.72%	2.79%	5.38%	3.30%	-8.36%	-353.46%
AP	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	43,936.04	49,283.66	58,794.21	50,671.30	58,723.86	15.89%
หนี้สินรวม	22,303.03	24,904.35	32,498.09	26,568.49	29,460.56	10.89%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	21,636.64	24,392.75	26,313.12	24,114.17	29,281.35	21.43%
รายได้รวม	22,263.63	27,759.64	23,889.79	24,637.69	29,958.50	21.60%
กำไรสุทธิ	3,157.10	3,865.41	3,067.51	3,363.34	4,226.53	25.66%
D/E Ratio	1.03	1.02	1.24	1.10	1.01	-8.17%
NPM	14.18%	13.92%	12.84%	13.65%	14.11%	3.37%



QH	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	53,059.16	54,147.87	50,901.91	52,702.98	47,667.13	-9.56%
หนี้สินรวม	28,256.94	27,878.38	24,038.50	26,724.61	21,098.69	-21.05%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	24,802.21	26,269.49	26,863.42	25,978.37	26,568.44	2.27%
รายได้รวม	18,101.58	16,341.42	10,949.16	15,130.72	9,376.76	-38.03%
กำไรสุทธิ	3,462.24	3,800.74	2,853.86	3,372.28	2,123.42	-37.03%
D/E Ratio	1.14	1.06	0.89	1.03	0.79	-23.03%
NPM	19.13%	23.26%	26.06%	22.82%	22.65%	-0.75%
ANAN	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	29,869.58	41,573.15	48,794.78	40,079.17	43,298.16	8.03%
หนี้สินรวม	16,409.77	23,584.16	30,320.80	23,438.24	25,862.72	10.34%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	12,396.32	15,955.24	16,633.77	14,995.11	15,790.20	5.30%
รายได้รวม	12,878.90	10,521.81	9,203.40	10,868.04	4,886.64	-55.04%
กำไรสุทธิ	1,328.45	2,419.43	704.66	1,484.18	-206.58	-113.92%
D/E Ratio	1.32	1.48	1.82	1.54	1.64	6.25%
NPM	10.31%	22.99%	7.66%	13.66%	-4.23%	-130.96%
SC	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	38,498.16	42,573.81	45,082.71	42,051.56	44,318.84	5.39%
หนี้สินรวม	23,582.73	26,368.70	27,526.15	25,825.86	25,676.15	-0.58%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	14,913.21	16,205.27	17,565.36	16,227.95	18,661.84	15.00%
รายได้รวม	12,468.30	15,647.41	17,674.42	15,263.38	19,037.32	24.73%
กำไรสุทธิ	1,258.58	1,781.74	2,026.42	1,688.91	1,897.94	12.38%
D/E Ratio	1.58	1.63	1.57	1.59	1.38	-13.57%
NPM	10.09%	11.39%	11.47%	10.98%	9.97%	-9.22%

ค่าเฉลี่ยของ บริษัทฯ ขนาดกลาง	
สินทรัพย์รวม	7.38%
หนี้สินรวม	7.26%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	5.13%
รายได้รวม	-16.29%
กำไรสุทธิ	-108.30%
D/E Ratio	3.34%
NPM	-129.25%

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขนาดเล็ก						
ORI	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	22,925.36	27,203.33	32,079.48	27,402.72	33,693.57	22.96%
หนี้สินรวม	16,512.87	18,402.01	21,145.61	18,686.83	21,685.57	16.05%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	5,122.50	7,437.31	9,656.64	7,405.48	11,373.38	53.58%
รายได้รวม	9,346.66	16,323.01	13,663.56	13,111.08	10,933.37	-16.61%
กำไรสุทธิ	2,020.88	3,337.95	3,027.13	2,795.32	2,661.89	-4.77%
D/E Ratio	3.22	2.47	2.19	2.63	1.91	-27.48%
NPM	21.62%	20.45%	22.15%	21.41%	24.35%	13.72%
LPN	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	21,006.73	21,250.21	23,473.35	21,910.10	23,618.74	7.80%
หนี้สินรวม	8,592.92	8,315.57	10,314.25	9,074.25	11,796.83	30.00%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	12,385.96	12,900.93	13,135.25	12,807.38	11,821.72	-7.70%
รายได้รวม	9,649.92	11,290.12	10,031.06	10,323.70	7,450.38	-27.83%
กำไรสุทธิ	1,062.32	1,367.27	1,256.04	1,228.54	716.35	-41.69%
D/E Ratio	0.69	0.64	0.79	0.71	1.00	40.97%
NPM	11.01%	12.11%	12.52%	11.88%	9.61%	-19.07%
NOBLE	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	22,501.00	25,952.70	21,631.11	23,361.60	19,197.82	-17.82%
หนี้สินรวม	16,024.37	18,004.25	16,151.63	16,726.75	13,334.31	-20.28%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	6,476.08	7,947.85	5,478.82	6,634.25	5,862.68	-11.63%
รายได้รวม	9,731.31	5,152.93	15,279.12	10,054.45	10,985.26	9.26%
กำไรสุทธิ	2,043.67	986.98	3,071.22	2,033.96	1,878.30	-7.65%
D/E Ratio	2.47	2.27	2.95	2.56	2.27	-11.24%
NPM	21.00%	19.15%	20.10%	20.09%	17.10%	-14.87%
MJD	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	19,633.12	19,174.14	19,592.68	19,466.65	18,763.40	-3.61%
หนี้สินรวม	15,848.14	14,603.35	14,136.42	14,862.64	13,109.89	-11.79%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,784.98	4,570.79	5,456.26	4,604.01	5,653.50	22.80%
รายได้รวม	3,342.89	5,377.44	6,052.14	4,924.16	7,356.72	49.40%
กำไรสุทธิ	-183.91	733.14	320.97	290.07	199.34	-31.28%
D/E Ratio	4.19	3.19	2.59	3.32	2.32	-30.24%
NPM	-5.50%	13.63%	5.30%	4.48%	2.71%	-39.50%

MK	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	14,179.84	15,726.77	16,706.85	15,537.82	17,985.25	15.75%
หนี้สินรวม	7,511.95	9,080.75	9,911.93	8,834.88	11,344.27	28.40%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	6,560.08	6,646.02	6,794.92	6,667.01	6,640.98	-0.39%
รายได้รวม	3,255.78	4,640.83	4,511.90	4,136.17	3,180.48	-23.11%
กำไรสุทธิ	233.25	305.92	177.45	238.87	-3.42	-101.43%
D/E Ratio	1.15	1.37	1.46	1.32	1.71	29.08%
NPM	7.16%	6.59%	3.93%	5.90%	-0.11%	-101.82%
A	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	13,509.80	14,297.30	15,279.32	14,362.14	13,144.03	-8.48%
หนี้สินรวม	10,169.33	10,965.25	11,876.15	11,003.58	9,570.11	-13.03%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,340.47	3,332.06	3,403.17	3,358.57	3,573.91	6.41%
รายได้รวม	5,057.09	4,038.88	2,988.57	4,028.18	5,740.86	42.52%
กำไรสุทธิ	97.69	30.79	-280.61	-50.71	194.87	484.28%
D/E Ratio	3.04	3.29	3.49	3.27	2.68	-18.23%
NPM	1.93%	0.76%	-9.39%	-2.23%	3.39%	252.10%
SENA	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	10,732.45	13,750.74	15,098.14	13,193.78	17,927.07	35.88%
หนี้สินรวม	5,954.34	7,805.05	8,596.06	7,451.82	10,759.66	44.39%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,724.88	5,509.76	6,080.73	5,438.46	6,755.55	24.22%
รายได้รวม	5,221.24	5,539.56	5,297.59	5,352.80	4,236.89	-20.85%
กำไรสุทธิ	742.49	939.61	890.05	857.38	1,119.42	30.56%
D/E Ratio	1.26	1.42	1.41	1.36	1.59	16.81%
NPM	14.22%	16.96%	16.80%	15.99%	26.42%	65.19%
RML	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	10,457.98	14,329.74	12,904.69	12,564.14	9,371.51	-25.41%
หนี้สินรวม	5,391.26	8,607.87	7,174.93	7,058.02	4,347.68	-38.40%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	5,049.48	5,716.66	5,732.25	5,499.46	5,021.43	-8.69%
รายได้รวม	3,015.90	3,259.82	3,485.20	3,253.64	3,173.27	-2.47%
กำไรสุทธิ	192.92	8.60	79.31	93.61	-718.30	-867.33%
D/E Ratio	1.07	1.51	1.25	1.28	0.87	-32.09%
NPM	6.40%	0.26%	2.28%	2.98%	-22.64%	-859.92%

NVD	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	9,749.23	12,452.37	12,897.99	11,699.86	12,640.66	8.04%
หนี้สินรวม	5,045.11	7,658.69	8,113.65	6,939.15	7,905.53	13.93%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,623.30	4,665.48	4,585.12	4,624.63	4,463.34	-3.49%
รายได้รวม	2,608.07	3,014.36	2,763.34	2,795.26	2,519.14	-9.88%
กำไรสุทธิ	223.49	276.88	28.43	176.27	-51.04	-128.96%
D/E Ratio	1.09	1.64	1.77	1.50	1.77	18.02%
NPM	8.57%	9.19%	1.03%	6.26%	-2.03%	-132.36%
LALIN	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	9,893.92	10,429.52	11,501.88	10,608.44	12,454.36	17.40%
หนี้สินรวม	4,369.88	4,433.25	4,938.14	4,580.42	4,981.93	8.77%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	5,524.03	5,996.27	6,563.74	6,028.01	7,472.43	23.96%
รายได้รวม	3,598.92	4,098.66	4,640.93	4,112.84	5,920.21	43.94%
กำไรสุทธิ	680.83	777.15	891.51	783.16	1,333.17	70.23%
D/E Ratio	0.79	0.74	0.75	0.76	0.67	-12.38%
NPM	18.92%	18.96%	19.21%	19.03%	22.52%	18.34%
NUSA	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	12,854.04	12,852.81	11,044.12	12,250.32	10,717.35	-12.51%
หนี้สินรวม	5,753.75	5,650.37	5,170.50	5,524.87	5,738.94	3.87%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	6,961.66	7,087.60	5,827.71	6,625.66	4,904.85	-25.97%
รายได้รวม	1,494.17	2,970.44	1,585.79	2,016.80	709.92	-64.80%
กำไรสุทธิ	-240.87	-221.71	-653.19	-371.92	-928.08	-149.54%
D/E Ratio	0.83	0.80	0.89	0.84	1.17	39.79%
NPM	-16.12%	-7.46%	-41.19%	-21.59%	-130.73%	-505.47%
EVER	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	8,312.45	11,118.22	9,893.34	9,774.67	9,494.41	-2.87%
หนี้สินรวม	5,670.35	8,861.22	7,309.09	7,280.22	6,786.72	-6.78%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,509.61	2,132.63	2,473.25	2,371.83	2,608.41	9.97%
รายได้รวม	725.44	1,147.97	4,890.41	2,254.61	3,377.64	49.81%
กำไรสุทธิ	-278.91	-342.57	323.84	-99.21	138.24	239.34%
D/E Ratio	2.26	4.16	2.96	3.12	2.60	-16.69%
NPM	-38.45%	-29.84%	6.62%	-20.56%	4.09%	119.91%

PRIN	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	8,430.63	8,422.35	9,458.06	8,770.35	9,243.07	5.39%
หนี้สินรวม	4,283.83	4,158.24	5,071.18	4,504.42	4,609.17	2.33%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,146.81	4,264.12	4,386.90	4,265.94	4,633.94	8.63%
รายได้รวม	3,218.14	2,511.02	1,821.00	2,516.72	2,439.67	-3.06%
กำไรสุทธิ	317.02	239.32	120.11	225.48	302.23	34.04%
D/E Ratio	1.03	0.98	1.16	1.05	0.99	-5.70%
NPM	9.85%	9.53%	6.60%	8.66%	12.39%	43.06%
CI	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	7,857.04	7,766.66	8,680.80	8,101.50	10,805.08	33.37%
หนี้สินรวม	5,332.06	4,968.37	5,731.79	5,344.07	8,367.18	56.57%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,452.79	1,758.94	1,992.48	1,734.74	1,563.36	-9.88%
รายได้รวม	2,268.01	3,187.58	2,256.36	2,570.65	1,429.02	-44.41%
กำไรสุทธิ	18.63	82.41	270.59	123.88	-328.23	-364.97%
D/E Ratio	3.67	2.82	2.88	3.12	5.35	71.33%
NPM	0.82%	2.59%	11.99%	5.13%	-22.97%	-547.47%
ESTAR	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	5,966.54	6,082.48	7,780.00	6,609.67	7,203.50	8.98%
หนี้สินรวม	1,035.91	1,311.99	3,058.45	1,802.12	2,287.97	26.96%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,815.31	4,657.70	4,609.93	4,694.31	4,800.93	2.27%
รายได้รวม	2,623.29	1,719.45	1,400.20	1,914.31	2,679.23	39.96%
กำไรสุทธิ	406.05	115.45	52.65	191.38	188.52	-1.50%
D/E Ratio	0.22	0.28	0.66	0.39	0.48	23.22%
NPM	15.48%	6.71%	3.76%	8.65%	7.04%	-18.66%
RICHY	งปี 60	งปี 61	งปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	6,062.54	5,119.47	6,522.04	5,901.35	7,480.76	26.76%
หนี้สินรวม	4,195.06	2,809.45	4,091.99	3,698.83	5,018.45	35.68%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,867.48	2,310.02	2,430.06	2,202.52	2,462.31	11.80%
รายได้รวม	1,327.13	2,708.65	1,225.28	1,753.69	869.06	-50.44%
กำไรสุทธิ	132.92	451.02	147.38	243.77	101.52	-58.35%
D/E Ratio	2.25	1.22	1.68	1.72	2.04	18.81%
NPM	10.02%	16.65%	12.03%	12.90%	11.68%	-9.43%

SAMCO	งปปี 60	งปปี 61	งปปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	3,797.33	4,544.68	5,540.09	4,627.37	5,444.89	17.67%
หนี้สินรวม	1,487.89	2,085.84	3,027.98	2,200.57	2,935.14	33.38%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,309.43	2,360.87	2,393.63	2,354.64	2,343.91	-0.46%
รายได้รวม	1,211.98	1,394.30	2,302.45	1,636.24	1,701.50	3.99%
กำไรสุทธิ	56.14	81.98	78.79	72.30	40.55	-43.92%
D/E Ratio	0.64	0.88	1.27	0.93	1.25	34.52%
NPM	4.63%	5.88%	3.42%	4.64%	2.38%	-48.69%
NCH	งปปี 60	งปปี 61	งปปี 62	ค่าเฉลี่ย 3 ปี	งปปี 63	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	4,765.22	4,249.63	4,102.70	4,372.52	3,875.56	-11.37%
หนี้สินรวม	2,275.88	1,663.99	1,530.75	1,823.54	1,188.60	-34.82%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,489.34	2,585.64	2,567.48	2,547.49	2,684.68	5.39%
รายได้รวม	1,456.96	1,782.19	1,252.83	1,497.33	1,793.20	19.76%
กำไรสุทธิ	18.82	96.30	21.77	45.63	115.28	152.64%
D/E Ratio	0.91	0.64	0.60	0.72	0.44	-38.34%
NPM	1.29%	5.40%	1.74%	2.81%	6.43%	128.70%

ค่าเฉลี่ยของ บริษัทฯ ขนาดเล็ก	
สินทรัพย์รวม	6.55%
หนี้สินรวม	9.73%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	5.60%
รายได้รวม	-0.27%
กำไรสุทธิ	-43.91%
D/E Ratio	5.56%
NPM	-92.01%



**แบบสัมภาษณ์เพื่อการทำวิทยานิพนธ์**  
**เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด – 19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์**  
**ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นาย ภูซงค์ สติรพิพัฒน์กุล นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาเคหการ สาขาการ  
 พัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ  
 การศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด – 19  
 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ขอสื่อขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความกรุณาให้สัมภาษณ์ของท่านในครั้งนี้

**ข้อมูลเบื้องต้นผู้วิจัย**

ผู้วิจัย

นายภูซงค์ สติรพิพัฒน์กุล

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และผลกระทบ  
 ที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับจากเหตุการณ์โควิด-19
- 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนา  
 อสังหาริมทรัพย์ในช่วงโควิด-19 และวิเคราะห์ความเหมือนและ  
 ต่างของบริษัทยุ่ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
- 3) เพื่อศึกษาผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว  
 ของบริษัทยุ่ทั้ง 3 ขนาด
- 4) เพื่อสรุปแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว  
 ของบริษัทยุ่ทั้ง 3 ขนาด

วัตถุประสงค์การสัมภาษณ์

เพื่อศึกษาแนวความคิดการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ

เบอร์ติดต่อผู้วิจัย

081-382-8888

**ข้อมูลเบื้องต้นผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง

.....

วันที่ให้สัมภาษณ์

.....

ช่วงเวลาการให้สัมภาษณ์

.....



**1. ด้านผลกระทบด้านการดำเนินงานที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19**

1.1 บริษัทมีการจัดทำแผนการรับมือล่วงหน้าต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.2 บริษัทได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดโควิด-19 ในด้านใด

.....

.....

.....

1.3 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดโควิด-19 ดังกล่าว กระทบต่อแผนการดำเนินการในลักษณะใด

.....

.....

.....

**2. ด้านการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19**

2.1 จากผลกระทบจากการแพร่ระบาดโควิด-19 ดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการปรับตัวในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

2.2 บริษัทมีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในแต่ละด้านอย่างไร และในลักษณะใด

.....

.....

.....

**3. ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19**

3.1 บริษัทได้รับผลอย่างไร จากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าว.

.....

.....

.....

## สรุปผลสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์

## 1. ด้านผลกระทบด้านการดำเนินงานที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19

บมจ.พุกษา เรียลเอสเตท			
การวางแผน	การตลาด	การเงิน	การทำงานองค์กร
เป้าหมายไม่ไปตามแผน	ลูกค้าเดิม ได้รับผลกระทบ		เกิดภาวะ “คนมากกว่างาน”
ตลาดอสังหาฯ หดตัว	สงครามราคา		ไม่สามารถไป Site งานได้
ความต้องการลดลง	สต็อกเก้ค้างค้ำ		ผู้รับเหมาขอขยายเวลา
ไม่สามารถ ประมาณระยะเวลาได้			Supplier ขอขยายเวลา
เกิดภาวะ อุปทานล้นตลาด”			ไม่สามารถทำงาน ในรูปแบบเดิมได้
ภาวะหยุดนิ่งในองค์กร			
บมจ.เอพี (ไทยแลนด์)			
การวางแผน	การตลาด	การเงิน	การทำงานองค์กร
ไม่สามารถดำเนินงาน ได้ตามแผน	ลูกค้ามองหาความ คุ้มค้ำมากขึ้น	มีรายจ่ายคงตัว กังวลในรายรับ	การปิดตึก สำนักงานบางส่วน
ไม่มีการคาดคิด มาล่วงหน้า			ไม่สามารถทำงาน ในรูปแบบเดิมได้
กำลังซื้อของลูกค้าหดตัว			
บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้			
การวางแผน	การตลาด	การเงิน	การทำงานองค์กร
ไม่มีการคาดคิดมาก่อน	กลุ่มลูกค้าเข้าชม โครงการลดลง	กังวลผลกระทบ ต่อสภาพคล่อง	
กำลังซื้อของลูกค้าหดตัว	ไม่สามารถเข้าถึง ในรูปแบบเดิมได้		
	Sale Office ไม่สามารถเปิดได้		
	เข้าถึงกลุ่มลูกค้า ได้ยากขึ้น		

## 2. ด้านการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19

บมจ.พฤษภา เรียวเอสเตท		
ด้านการวางแผน		
PA หมวดการวางแผนการลงทุน	PB หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	PC หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มการลงทุนโครงการแนวราบ</li> <li>- ลดการลงทุนโครงการแนวสูง</li> <li>- ชะลอการลงทุนตลอดปี</li> <li>- มีการเปิดตัวโครงการในช่วงท้ายปี</li> <li>- มองหาทำเลนอกเมือง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาล</li> <li>- มีแผนการขายที่ดินออกไปก่อนแต่สุดท้ายไม่ได้ขายออกไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มธนาคาร</li> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรด้านการขาย</li> <li>- มีการกำหนดการรับมือความเสี่ยง</li> <li>- เทรนด์ด้านสุขภาพและผู้สูงอายุ</li> <li>- มองหาทำเล Blue Ocean</li> <li>- มองหาสินค้า Rare Item</li> </ul>
ด้านการตลาด		
MP หมวดส่วนผสมทางการตลาด	MC หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	MD หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับรูปแบบพื้นที่ส่วนกลาง</li> <li>- เน้นเพิ่มพื้นที่สีเขียว</li> <li>- การใช้ Application เพื่อการอยู่อาศัยในยุค New Normal</li> <li>- มีการปรับลดราคาสินค้าลง</li> <li>- รักษามาตรฐานการเข้าถึง</li> <li>- เพิ่มการเข้าถึงโครงการผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น</li> <li>- อัตราส่วนช่วงทางการตลาดออฟไลน์ 10 : ออนไลน์ 90</li> <li>- VR โครงการขายกลุ่มต่างชาติ</li> <li>- เน้นระบบการจองออนไลน์</li> <li>- เพิ่มแคมเปญส่งเสริมการขาย</li> <li>- เน้นการระบายสินค้าคงค้าง</li> <li>- ปรับลดราคา “Price WOW”</li> <li>- วางแผนกำหนดราคาที่ลดลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับ Segment ตามสถานการณ์</li> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยจริง</li> <li>- เน้นกลุ่มซื้อที่อยู่อาศัยราคาคุ้มค่า</li> <li>- จับกลุ่มซื้อที่อยู่อาศัยทำเลดีไม่จำเป็นต้องติดรถไฟฟ้า</li> <li>- แนวคิด “ส่วนตัวในส่วนรวม”</li> <li>- เพิ่มจุดขายด้านสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดูแลลูกค้า 24 ชม.</li> <li>- มีนิตริเริ่มต้นให้ทุกโครงการ</li> </ul>

ด้านการเงิน	
<b>FA หมวดการจัดการสภาพคล่อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คุม D/E Ratio ให้ใกล้เคียงเดิม</li> <li>- ปรับลดการลงทุน 30%</li> <li>- ปรับลดเป้าหมายผลประกอบการ</li> <li>- เน้นเติบโตแบบ Optimum</li> <li>- ปรับลดต้นทุนการทำงาน</li> <li>- ขาดทุนกำไร กำไรเงินสดให้มากขึ้น</li> </ul>	<b>FB หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนการออกหุ้นกู้ตามปกติ</li> </ul>
<b>ด้านการทำงานองค์กร</b>	<b>ด้านการป้องกันโควิด-19</b>
<b>WA หมวดการจัดการระบบการทำงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับการทำงานขององค์กร</li> <li>- Work Form Home</li> <li>- แบ่งทีมทำงาน สลับกันเข้าออก Office เพื่อความต่อเนื่อง</li> <li>- นำ Technology ใหม่เข้ามาใช้ในการทำงานขององค์กร</li> <li>- ปรับลดขนาดองค์กร</li> </ul>	<b>CO หมวดการจัดการโควิด-19</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดคิวและเว้นระยะห่างในการเข้าชมโครงการ</li> <li>- มีมาตรฐานการดูแลความปลอดภัยทั้งกับบุคลากรและลูกค้าทุกคน</li> <li>- มองหาการฉีดวัคซีนให้กับบุคลากรและลูกค้า</li> </ul>

บมจ.เอพี (ไทยแลนด์)		
ด้านการวางแผน		
PA หมวดการวางแผนการลงทุน	PB หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	PC หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลื่อนการลงทุนโครงการแนวสูง</li> <li>- ไม่มีการเปิดตัวโครงการแนวสูง</li> <li>- เพิ่มการเปิดตัวโครงการแนวราบตลอดทั้งปี</li> <li>- กระจายการลงทุนไปยังทำเลหัวเมืองต่างจังหวัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในธุรกิจบริการหลังการขายด้วย Application SMART</li> <li>- ธุรกิจบริการซื้อขายบ้านมือสอง</li> <li>- ธุรกิจบริการนิติบุคคล</li> <li>- ธุรกิจบริการซ่อมแซมและต่อเติม</li> <li>- ธุรกิจมิชชีโปรดักส์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรด้านเทคโนโลยี</li> <li>- ลงทุนกับธุรกิจในด้านการศึกษา</li> <li>- พัฒนาธุรกิจขององค์กรให้มีความครอบคลุมทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ</li> <li>- เป็นผู้พัฒนา ผู้สร้าง ผู้ขาย ผู้ดูแล</li> <li>- มีการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรือ Business Continuity Planning (BCP)</li> <li>- ปรับแผนอย่างรวดเร็ว</li> </ul>
ด้านการตลาด		
MP หมวดส่วนผสมทางการตลาด	MC หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	MD หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มพื้นที่ส่วน และต้นไม้</li> <li>- เน้นการระบายสินค้าคงค้าง</li> <li>- ปรับการออกแบบสินค้าใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์</li> <li>- มีการลงไป Study ลูกค้าโดยให้เลือกในสิ่งที่อยากเป็นอยากมีและมีความสุข</li> <li>- Application SMART</li> <li>- มีการปรับลดราคาสินค้า</li> <li>- ออกแคมเปญราคาจับต้องได้</li> <li>- เน้นการขายแบบออนไลน์</li> <li>- เน้นการตลาดแบบออนไลน์</li> <li>- ออกแคมเปญส่งเสริมการขาย</li> <li>- ใช้ Technology ในการเข้าถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยจริง</li> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อครอบครัวคนเมืองรุ่นใหม่</li> <li>- ที่เริ่มก่อร่างสร้างตัว</li> <li>- เน้นกลุ่มผู้ซื้อครอบครัวคนรุ่นใหม่ในหัวเมืองใหญ่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการดูแลด้านสินเชื่อให้กับลูกค้าผ่านธนาคารพันธมิตร</li> </ul>

ด้านการเงิน	
<b>FA หมวดการจัดการสภาพคล่อง</b>	<b>FB หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็ง</li> <li>- ปรับลดต้นทุนในการทำงาน</li> <li>- มีการควบคุมค่าใช้จ่ายภายใน</li> <li>- มีการเจรจากับ Supplier เพื่อให้ได้วัสดุในราคาพิเศษ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>
ด้านการดำเนินงานองค์กร	ด้านการป้องกันโควิด-19
<b>WA หมวดการจัดการระบบการทำงาน</b>	<b>CO หมวดการจัดการโควิด-19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work Form Home โดยแบ่งทีม A และ B สลับกันเข้าทำงานใน Office</li> <li>- ปรับเวลาการทำงานของแต่ละทีม และเวลาการเดินทางไม่ให้อยู่ในช่วงเวลาเร่งด่วน และเพื่อลดความแออัด</li> <li>- มีการนำ Application ด้านการสื่อสาร มาใช้ในการทำงาน</li> <li>- ไม่ปรับลดเงินเดือน หรือเลิกจ้าง</li> <li>- มีการพูดคุยระหว่างผู้บริหารและพนักงาน “CEO Talk”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องครัดต่อการปฏิบัติตาม มาตรการป้องกันการติดเชื้อ</li> <li>- ปิด Office ทำความสะอาดใหญ่</li> <li>- มีการกักตัวบุคลากรกลุ่มเสี่ยงและห้ามพนักงาน เดินทางข้ามจังหวัดช่วงการแพร่ระบาดหนัก</li> <li>- ตั้ง Crisis Management Team</li> <li>- บริจาคเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านโควิด-19</li> </ul>

บมจ.ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้		
ด้านการวางแผน		
PA หมวดการวางแผนการลงทุน	PB หมวดการวางแผนพัฒนารูปแบบการลงทุน	PC หมวดการวางแผนมองหาสิ่งใหม่
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับพอร์ตการลงทุนใหม่</li> <li>- ลดการลงทุนโครงการแนวสูง</li> <li>- เพิ่มการลงทุนโครงการแนวราบ</li> <li>- รักษาแผนการเติบโตตามเป้าหมาย</li> <li>- กระจายการลงทุนไปยังปริมณฑล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงทุนในธุรกิจสำนักงานให้เช่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือกับพันธมิตรด้านสุขภาพ</li> <li>- แนวคิดไม่ยึดติดกับกรอบความคิด</li> <li>- แนวคิดไม่หยุดขายไม่หยุดโต</li> <li>- มองหาช่องทางในสถานการณ์เพื่อแก้ปัญหาได้รวดเร็ว</li> </ul>
ด้านการตลาด		
MP หมวดส่วนผสมทางการตลาด	MC หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย	MD หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำสินค้าให้มีความแตกต่าง</li> <li>- ปรับพื้นที่ส่วนกลางให้ตอบรับกับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>- นำ Technology ไร้สัมผัสเข้ามาปรับใช้ในโครงการ</li> <li>- ระบบ Home Automation</li> <li>- Application เพื่ออยู่อาศัย</li> <li>- ปรับต้นทุนการผลิตสินค้า แต่ไม่ปรับลดราคาสินค้า</li> <li>- ลดช่องทางการขายและการเข้าถึงในระบบออฟไลน์</li> <li>- เพิ่มช่องทางการขายและการเข้าถึงในระบบออนไลน์</li> <li>- เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถเป็นตัวแทนขาย</li> <li>- เพิ่มการจัดกิจกรรมทางการตลาดผ่านระบบออนไลน์</li> <li>- เน้นการตลาดเชิงรุกออนไลน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวคิด “Private in Public”</li> <li>- มีการปรับลดสินค้าบาง Segment</li> <li>- เน้นกลุ่มคนรุ่นใหม่ Gen Z</li> <li>- เน้นกลุ่ม New Normal</li> <li>- ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าสูงวัย</li> <li>- จุดขายเรื่องที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการดูแลด้านสินเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้า</li> <li>- ดูแลลูกค้าบ้านหลังการขายครบวงจร</li> </ul>

ด้านการเงิน	
<b>FA หมวดการจัดการสภาพคล่อง</b>	<b>FB หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควบคุมต้นทุน รััดเข้มงวดองค์กร</li> <li>- ควบคุมค่าใช้จ่ายขององค์กร</li> <li>- ลดต้นทุนการดำเนินงาน</li> <li>- ลดการจ้าง Production ภายนอก</li> <li>- ลดการจ้าง Agency และ Creative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนการออกหุ้นกู้ตามปกติ</li> </ul>
<b>ด้านการดำเนินงานองค์กร</b>	<b>ด้านการป้องกันโควิด-19</b>
<b>WA หมวดการจัดการระบบการทำงาน</b>	<b>CO หมวดการจัดการโควิด-19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างรวดเร็ว</li> <li>- ใช้ความสามารถของคนในองค์กร</li> <li>- แทนการจ้างคนภายนอก</li> <li>- Work Form Everywhere</li> <li>- เน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว</li> <li>- ผู้บริหารทุกคนลงมาทำงานเอง</li> <li>- นำ Technology ใหม่เข้ามาใช้ในการทำงานขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีมาตรฐานการดูแลความปลอดภัย</li> <li>- ทั้งกับบุคลากรและลูกค้าทุกคน</li> <li>- มาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม</li> <li>- บริจาคเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านโควิด-19</li> <li>- มีการช่วยเหลือสังคมและลูกบ้าน</li> </ul>



## 3. ผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19

ประเด็นเรื่องผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว จากการสัมภาษณ์		
บมจ.พฤษภา เรียวเอสเตท	บมจ.เอพี (ไทยแลนด์)	บมจ.อริจิน พร็อพเพอร์ตี้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายได้ลดลงประมาณ 30%</li> <li>- สามารถระบายสินค้าคงค้างออกไปได้มาก ช่วงไตรมาส 4</li> <li>- ลดต้นทุน Maintenance จากการระบายโครงการออกไปให้มากที่สุด</li> <li>- มีเงินสดกลับสู่องค์กรเพื่อนำไปพัฒนาโครงการต่อไป</li> <li>- มองเป็นการขาดทุนในส่วนของกำไรที่ลดลงเท่านั้น</li> <li>- ผลประกอบการฟื้นตัวช้าจากการ Conservative มากเกินไป เพราะความไม่มั่นใจต่อสถานการณ์</li> <li>- การ Work From Home อาจกลายเป็นมาตรฐาน เพื่อลดต้นทุนการเช่า Office ได้</li> <li>- เรตติ้งบริษัทอยู่ในระดับที่ดีขึ้น จากการลดลงของหนี้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับความร่วมมือ และมีผลตอบรับอย่างดีจากบุคลากรในองค์กร ทั้งในเรื่องของ Engagement และ Performance</li> <li>- ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า</li> <li>- สามารถระบายสินค้าคงค้างออกไปได้สูงกว่าเป้าหมาย</li> <li>- ไม่มีการลดจำนวนบุคลากร</li> <li>- ไม่มีการลดเงินเดือนบุคลากร</li> <li>- ผลประกอบการเติบโตจากปีก่อนอย่างมากแม้อยู่ในช่วงตลาดหดตัว</li> <li>- Revenue ปีนี้ดีมาก</li> <li>- Profit มีผลเป็นบวก</li> <li>- เปิดตัวโครงการใหม่ที่เป็นแนวราบได้ตามเป้าหมาย</li> <li>- การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลประกอบการต่ำกว่าแผนที่ประกาศไว้เล็กน้อย</li> <li>- รักษาอัตรากำไรไว้ได้ในระดับสูง โดยอัตรากำไร Profit Margin อยู่ที่ 21.5%</li> <li>- ค่าใช้จ่ายในการขายทั่วไปและบริหารลดลงเกือบ 40%</li> <li>- SG&amp;A ปรับลดลงเหลือประมาณ 12.7% จาก 19.7%</li> <li>- สามารถใช้ศักยภาพของพนักงาน ในรูปแบบใหม่เพื่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในทำ Agency และ Creative โดยพนักงานขององค์กร</li> <li>- สามารถใช้ศักยภาพของพนักงาน ในรูปแบบใหม่เพื่อการเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าด้วยแคมเปญ Everyone Can Sell</li> </ul>

### ผู้ให้สัมภาษณ์

บริษัทขนาดใหญ่	คุณอรนุช อิติโกสิน กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม / กรรมการผู้จัดการ กลุ่มธุรกิจพรีเมียมแนวสูง บริษัท พกษา เร็ลเอสเตท จำกัด
บริษัทขนาดกลาง	คุณทิพวรรณ ศิริคุณ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการสายงานทรัพยากรบุคคล บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด
บริษัทขนาดเล็ก	คุณสมสกุล แสงสุวรรณ กรรมการบริหาร / ประธานเจ้าหน้าที่สายงานออกแบบผลิตภัณฑ์ บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	Puchong Satirapipatkul
วัน เดือน ปี เกิด	19 January 1992
สถานที่เกิด	Bangkok
ที่อยู่ปัจจุบัน	180/9 Soi Phaholyothin 32, Phaholyothin Road, Chan Kasem, Chatuchak, Bangkok, 10900



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY