

กลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยกับสถานการณ์เศรษฐกิจไทย
กรณีศึกษา บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)
Strategy of Condominium Development and
Thailand's Economic Circumstances
: Case study of Pruksa Real Estate Public Company Limited

รับบทความ	13/03/2020
แก้ไขบทความ	08/04/2020
ยอมรับบทความ	10/04/2020

พรณรัตน์ หารารักษ์ พิศพันธ์ ชาญวสุนันท์
 ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 Panrath Hararak, Phatsaphan Charnwasununth
 Department of Housing Development, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University
 Panrath.flip@gmail.com, P.charnwasununth@hotmail.com

บทคัดย่อ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ถือว่ามีสำคัญต่อเศรษฐกิจประเทศเป็นอย่างมาก โดยความสำเร็จของภาคเอกชนเป็นรากฐานที่สำคัญ โดยเฉพาะอาคารชุดที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงมากในปัจจุบัน จากการเลือกกรณีศึกษาที่มีความโดดเด่นจากปริมาณรายได้ คือบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร รวมถึงวิธีการในการรับมือกับสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปีส่งผลถึงกลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์ และแนวคิดในการพัฒนาของอาคารชุดแต่ละแบรนด์ที่มีในปัจจุบัน ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารเผยแพร่ของสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานข้อมูลประจำปี (56-1) สื่ออื่น ๆ และจึงนำไปศึกษาข้อมูลปฐมภูมิเป็นแหล่งข้อมูลรองจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและทีมงานที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) แบ่งโครงสร้างบริษัทเป็นฝั่งแวลูและพรีเมียม กลยุทธ์และแนวคิดที่ต่างกัน โดยฝั่งแวลูเน้นการสร้างฐานลูกค้ากลุ่มใหญ่เป็นหลัก ไม่ซับซ้อน เน้นราคาและทำเล ส่วนฝั่งพรีเมียมเน้นการสร้างแตกต่างจากไลฟ์สไตล์ลูกค้า ส่วนเรื่องของเป้าหมายและการกำหนดทิศทางของแต่ละปีนั้น บริษัทคำนึงถึงการปรับตัวตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยการสร้างแบรนด์ทำให้เกิดความหลากหลาย ครอบคลุมทุกกลุ่มตลาด เพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้อยู่ได้ในทุกสภาวะเศรษฐกิจ

สรุปผลการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาสำหรับอาคารชุดพักอาศัยของบริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คือการขยายพอร์ตให้เติบโตและยืดหยุ่นในตลาด โดยการสร้างธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับตัวตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปี ซึ่งแบ่งเป็น 3 ช่วงระยะเวลา คือ ช่วงที่ 1 (พ.ศ.2550 - 2553) เริ่มพัฒนาโครงการอาคารชุด ใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนและกระจายการลงทุน สอดคล้องกับนโยบาย BOI ของรัฐบาล ช่วงที่ 2 (พ.ศ.2554 - 2557) ภาวะสินค้าล้นตลาด เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่และปัญหาการเมือง ยังคงเน้นกลยุทธ์การบริหารต้นทุนเป็นหลัก โดยมีกลยุทธ์สร้างเสร็จไว เร่งการรับรู้รายได้และสร้างความแข็งแกร่งในองค์กรเป็นกลยุทธ์รอง ช่วงที่ 3 (พ.ศ.2558 - 2562) ตลาดบนเป็นที่ต้องการ เริ่มมีการแข่งขันด้านนวัตกรรม มิกซ์ยูส ทำให้เกิดแบรนด์ที่ให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์ลูกค้ามากขึ้น เน้นกลยุทธ์เพิ่มมูลค่า กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และการตลาดแบบออนไลน์ โดยที่กลยุทธ์หลักยังคงเป็นเรื่องของการบริหารต้นทุน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ระดับองค์กร โครงการอาคารชุดพักอาศัย สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ความแตกต่าง ความหลากหลาย

Abstract

Real estate is very important to the national economic. By the success of private sector is majority. Especially condominiums that have rapidly expanded from the last 10 years and become a highly competitive market today. From the selection of case studies that are outstanding by the amount of income, Pruksa Real Estate Public Company Limited, with the main objective of studying corporate strategy including how to deal with the economic conditions in each year that lead to product strategy. And conceptual part in development process of each current brand By collecting secondary data from publications by the Office of the National Economic and Social Development Council, Bank of Thailand, Annual report (56-1) and other medias then doing primary data process as a secondary source by interview with executives and relevant teams.

Vision is to be a leader in real estate term with a wide range of businesses and services in order to meet all customer's needs which the company structure is divided into value and premium side with different strategies and concepts. Value side focuses on building a large group of customer base, not complicated, focusing on price and location as a priority. As Premium side focuses on making a difference from customer's lifestyle.

Conclusion, Strategy of condominium development of Pruksa Real Estate Public Company Limited is to expand the port to grow and be flexible in the market. By creating vary of businesses, products, and services to be used as a tool adjusting according to economic circumstances in each year which will be divided into 3 periods, which are Stage 1 (2007-2010) started development of condominium projects by using cost management strategy in line with the government's BOI policy. Stage 2 (2011-2014) oversupply situation , flooding and political problems. Still using cost management strategy as a main along secondary strategies for building completion, transferring quickly and building strength in the organization. Stage 3 (2015-2019) the high market is needed. Competition began with the innovation and mixed use project that led to new brands with value customers' lifestyle. Focusing on value-added and online marketing strategies based on cost management strategy as a priority.

Keywords: *Corporate Strategy, Condominium, Economic Circumstance, Difference, Diversity*

บทนำ

อาคารชุดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีจำนวนมากขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก ต่อเนื่องมาจนถึงปี พ.ศ. 2560 มีการเปิดตัวอาคารชุดพักอาศัยใหม่มากที่สุดในรอบ 10 ปี ผลวิจัยตลาดอาคารชุดพักอาศัยในกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2560 พบว่าผู้ประกอบการอาคารชุดพักอาศัยในกรุงเทพมหานคร มีการแข่งขันสูงมาก โดยมีอุปทานการเสนอขายโครงการใหม่ 62,700 ยูนิต จาก 128 โครงการ ซึ่งสูงกว่าภาพรวมใน 5 ปีที่ผ่านมา ที่มีอัตราเฉลี่ย 53,600 หน่วยต่อปี ขณะเดียวกันยังมีจำนวนห้องชุดออกสู่ตลาดมากที่สุดในรอบ 10 ปี เนื่องมาจากผู้ประกอบการรายใหญ่ และรายใหม่พัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่จำนวนมาก ส่วนราคาขายเฉลี่ยของอาคารชุดพักอาศัยในกรุงเทพมหานครในปีพ.ศ. 2560 ปรับตัวสูงขึ้น 8% จากปีพ.ศ. 2559 โดยมีราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 130,620 บาท ต่อตารางเมตร

ในปีพ.ศ. 2561 จำนวนอุปทานอาคารชุดพักอาศัยยังคงเพิ่มสูงขึ้น ราคาขายเฉลี่ยปรับตัวสูงขึ้น 7.6% จาก 130,620 บาทต่อตารางเมตร เป็น 140,600 บาทต่อตารางเมตร โดยตลาดทำเลใจกลางเมืองปรับตัวเพิ่มสูงสุดอยู่ที่ 10% หรือเท่ากับ 231,000 บาทต่อตารางเมตร ต่อเนื่องมาในปีพ.ศ. 2562 อุปทานใหม่ที่เข้าสู่ตลาดมีการแข่งขันกันด้วยนวัตกรรม ส่วนรูปแบบโครงการเป็นการพัฒนาโครงการสำหรับผู้สูงอายุมากขึ้น เพื่อตอบรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และเป็นโครงการรูปแบบมิกซ์ยูส (mixed - use) โดยเฉพาะพื้นที่ใจกลางเมือง เนื่องจากราคาที่ดินปรับตัวสูงขึ้น และเป็นการสร้างรายได้ที่มั่นคงในระยะยาวให้กับผู้ประกอบการ รวมถึงการร่วมมือกันพัฒนาโครงการในแบบกิจการร่วมค้า นอกจากนี้โครงการพัฒนาโครงการขายคมนาคม ทั้งสถานีกลางบางซื่อ รถไฟฟ้าส่วนต่อขยายสายต่าง ๆ และทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองที่ทำให้การเดินทางออกสู่ชานเมือง และต่างจังหวัดสะดวกขึ้น เป็นปัจจัยเสริมที่จะทำให้อุปสงค์และอุปทานกระจายออกไปยังพื้นที่นอกเขตศูนย์กลางธุรกิจ

สำหรับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในภาคอสังหาริมทรัพย์ 11 บริษัทใหญ่ ตามรายงานปีพ.ศ. 2561 พบว่ารายได้รวมและกำไรสุทธิยังอยู่ในระดับที่เติบโต ดังแสดงในตาราง 1 โดยบริษัท พกฤษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) หรือ PSH มีรายได้สูงสุด 44,901 ล้านบาท เติบโต 2.2% ส่วนของกำไรสุทธิ เท่ากับ 6,022 ล้านบาท เติบโต 10.4% ซึ่งเป็นอัตราที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน (ผู้จัดการออนไลน์, 2562)

ตาราง 1 ตัวเลขผลการดำเนินงานของ 11 บริษัทอสังหาริมทรัพย์ ปี พ.ศ.2560-2561 (ล้านบาท)

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

บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2536 เพื่อประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภท ทาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และอาคารชุด โดยบริษัทเริ่มประกอบธุรกิจและเติบโตมาจากโครงการแนวราบ โดยเฉพาะทาวน์เฮ้าส์ และมีโรงงานผลิตแผ่นคอนกรีตสำเร็จรูปหรือ Precast ที่ถูกนำไปใช้เป็นชิ้นส่วนหลักในงานก่อสร้างทั้ง

โครงการแนวราบและโครงการแนวสูง ในปีพ.ศ. 2553 เป็นปีแรกที่บริษัทฯ มียอดขายได้รวมสูงที่สุดในผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ คือ 19,034 ล้านบาท หลังจากการประกาศงบประมาณการเงินปีพ.ศ. 2552 และมียอดขายได้รวมสูงสุดเรื่อยมาหลังจากนั้นอีกหลายปีติดต่อกัน และได้มีการขยายตลาดมากขึ้นในทุกผลิตภัณฑ์ทั้งบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ และอาคารชุดพักอาศัย ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด และพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในงานก่อสร้างสำหรับทุกโครงการอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และเมื่อพิจารณาอาคารชุดพักอาศัยที่มีการเติบโตเห็นได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้นทุกปี พบว่าบริษัทมีการพัฒนาตั้งแต่ห้องชุดราคาถูกจนถึงแพง แบททุกกลุ่มและทุกระดับราคา ซึ่งมีกลยุทธ์และลักษณะทางกายภาพของแต่ละแบรนด์แตกต่างกันไป เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย (โสภณ พรโชคชัย, 2559)

จนกระทั่งต้นปีพ.ศ. 2560 บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มีการปรับภาพลักษณ์แบรนด์ควบคู่กับการลดจำนวนแบรนด์ลงจากเดิม 48 แบรนด์ เหลือเพียง 13 แบรนด์ ประกอบด้วยอาคารชุดพักอาศัย 7 แบรนด์และบ้านอีก 6 แบรนด์ที่มีความแตกต่างกันในด้านกลุ่มลูกค้า ระดับราคา ทำเลที่ตั้ง เป็นต้น ดังนั้น การศึกษางานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไทยของบริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ให้ได้ทราบถึงแนวความคิด กลยุทธ์ และลักษณะทางกายภาพ รวมถึงวิธีการในการรับมือหรือปรับตัวตามสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปี ของบริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือเป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำของไทย อีกทั้งผู้ที่สนใจสามารถศึกษาเพื่อเรียนรู้ในรูปแบบของกรณีศึกษาได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาเศรษฐกิจโลก สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยในช่วงปี พ.ศ. 2550 - 2562
2. เพื่อศึกษาแนวคิด วิธีการพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัยแต่ละแบรนด์ที่มีในปัจจุบันของของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด
3. เพื่อวิเคราะห์วิธีการรับมือกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปี ที่นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยนี้เพื่อศึกษาแนวคิด กลยุทธ์การพัฒนาโครงการอาคารชุดพักอาศัย รวมถึงวิธีการรับมือหรือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์เศรษฐกิจในแต่ละปีของไทย และลักษณะทางกายภาพของแต่ละโครงการที่มีในปัจจุบัน
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้ทำการวิจัยได้เลือกศึกษาอาคารชุดพักอาศัย ทุกแบรนด์ที่มีในปัจจุบัน (หลังจากที่มีการประกาศปรับลดจำนวนแบรนด์ลง) ของบริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร
3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือการสัมภาษณ์ผู้บริหารและทีมงานฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และฝ่ายจัดหาศึกษาความเป็นไปได้ของที่ดินของบริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ระเบียบวิธีวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ ข้อมูลจากสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย และจากรายงานประจำปีของ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2550 - 2562 จำนวน 13 เล่ม

1.1 ศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กร จากรายงานประจำปี รวมถึงศึกษาสถานการณ์เศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจากสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย

1.2 ศึกษาแนวคิด วิธีการพัฒนา ลักษณะทางกายภาพของแต่ละแบรนด์ที่มีในปัจจุบัน ให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด และศึกษาทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value Disciplines Model) แล้วนำหลักกลยุทธ์นี้ไปใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละโครงการทั้ง 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน เพื่อให้เห็นถึงจุดแข็งและความแตกต่างของหลักการสำคัญในการพัฒนาโครงการแต่ละแบรนด์

2. วิเคราะห์ความแตกต่างในการพัฒนาของอาคารชุดพักอาศัยทั้งหมด 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบันของบริษัท พุกกาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ในเรื่องของแนวคิด ทำเล ราคาขาย กลุ่มลูกค้า ความสามารถในการแข่งขัน โดยแสดงออกมาในรูปแบบของตารางเปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมของการมีอยู่ของ 7 แบรนด์ในปัจจุบัน

3. วิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์เศรษฐกิจรายปี (พ.ศ.2550 - 2562) สถานการณ์สภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโครงการของแต่ละแบรนด์ กับการรับมือของทางบริษัทจนได้มาซึ่งกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในแต่ละปี

4. สัมภาษณ์ผู้บริหารฝั่งพรีเมียม ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางของฝั่งธุรกิจพรีเมียม รวมถึงภาพรวมขององค์กรในแต่ละปี ผู้บริหารฝั่งแวลู ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางของฝั่งธุรกิจแวลู ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และทีมงานพัฒนาโครงการฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิตภัณฑ์ในรูปแบบ focus group เป็นข้อมูลปฐมภูมิ จุดประสงค์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทุติยภูมิ และเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอาคารชุดทั้ง 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษา สังเกต วิเคราะห์เชิงเหตุผล ซึ่งอ้างอิงจากทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของการพัฒนาแต่ละโครงการโดยละเอียด และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและทีมงาน รวบรวมข้อมูลเศรษฐกิจรายปีจากสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และจากสถาบันการเงินคือ ธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานประจำปี เว็บไซต์ที่เผยแพร่ข้อมูล และได้มีการส่งข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1. การวิเคราะห์ (Analysis) วิเคราะห์จากข้อมูลรายงานประจำปี และเอกสารที่เผยแพร่ รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโครงการ ได้แก่ สถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงาน การวางผังองค์กรภายใน และกลยุทธ์ทางการตลาด ได้นำมาแสดงเป็นแผนผังช่วงระยะเวลา ความเปลี่ยนแปลงหรือลำดับเหตุการณ์จนถึงปัจจุบัน โดยเน้นรายละเอียดโครงการเชิงลึกเฉพาะ 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการพัฒนาแต่ละโครงการ โดยอ้างอิงจากทฤษฎีกลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value Disciplines Model) แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เป็นสมมติฐานเบื้องต้นก่อนทำการสัมภาษณ์

2. การสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interview) ใช้สมมติฐานจากการวิเคราะห์มาตั้งเป็นประเด็น แล้วเลือกใช้คำถามปลายเปิด (open ended question) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นในภาพกว้าง และได้ทราบความคิดเห็นและข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ โดยการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบกลุ่มและแบบเดี่ยว

ทบทวนวรรณกรรม

แสดงข้อมูลของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยระหว่างปีพ.ศ. 2550 - 2562 โดยอ้างอิงข้อมูลจากเอกสารที่เผยแพร่ของสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย ข้อมูลวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงเทคโนโลยีปริศศาสตร์กับระบบ REM และทฤษฎีกลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value Disciplines Model)

1) สถานการณ์เศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตาราง 2 ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2550 - 2562)

2550	จากปัจจัยภายนอกประเทศทั้งปัญหา Sub prime ของประเทศสหรัฐอเมริกา และแรงกดดันจากราคาน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้น รวมถึงราคาเหล็กและทองแดง ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยชะลอตัว ผู้บริโภคลดความเชื่อมั่นลง อันส่งผลต่อการใช้จ่ายใช้สอย โดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง
2551	วิกฤติเศรษฐกิจโลกยังคงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องของความเชื่อมั่นของผู้บริโภค
2552	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว จีนมีการขยายสินเชื่อและการลงทุน ส่งผลถึงภาพรวมของทั้งภูมิภาคในระดับที่ดีขึ้น รวมถึงปัญหาการเมืองของไทยที่คลี่คลาย ทำให้ไทยฟื้นตัวอย่างเห็นได้ชัด ส่วนในภาคอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มการปรับลดราคาลง จึงกลายเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อมากขึ้น และเริ่มมีความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจมากขึ้น ส่วนทำเลที่ได้รับความนิยมคือเส้นทางไฟฟ้าที่ต่อขยายออกสู่ชานเมือง ผังจังหวัดนนทบุรีและสนามบินสุวรรณภูมิ
2553	เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องจากการภาคการลงทุนของเอกชน การใช้จ่ายครัวเรือนและภาคการส่งออก ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มดีขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการ LTV ซึ่งมีผลบังคับใช้ช่วงปลายปี ทำให้ปีนี้มียอดโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดสูงก่อนปลายปี
2554	เศรษฐกิจกลุ่มยูโรโซนชะลอตัว ส่งผลมาถึงจีนและภูมิภาคเอเชียเล็กน้อย ปีนี้ไทยเจอปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่ ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัวทั้งภาคการลงทุน การท่องเที่ยวรวมถึงอสังหาริมทรัพย์ หลายปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการเปิดขายโครงการใหม่ทั้งภาวะ Oversupply รวมถึงมาตรการที่ล่าช้าและไม่แน่นอนของภาครัฐ
2555	สถานการณ์เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างช้าๆ หลายประเทศดำเนินการตามมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ หลังจากผ่านพ้นจุดต่ำสุดของวิกฤติเศรษฐกิจยุโรป เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวจากภาวะน้ำท่วมปีก่อนหน้า ตลาดอาคารชุดกลับมาสดใส ความต้องการอาคารชุดตามแนวรถไฟที่มีการก่อสร้างตามแผนยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง
2556	สถานการณ์เศรษฐกิจโลกขยายตัวกันทุกภูมิภาค ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยขยายตัวต่อเนื่องทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานราคาปรับสูงขึ้น
2557	เศรษฐกิจโลกชะลอตัวช่วงปลายปี โดยเฉพาะยูโรโซนที่เจอภาวะเงินฝืด ส่วนภูมิภาคเอเชียโดยรวมยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากช่วงไตรมาส 2 เรื่อยมา ส่วนตลาดอาคารชุดได้รับผลกระทบจากปัญหาการเมืองในช่วงครึ่งปีแรก และค่อยๆ ฟื้นตัวในไตรมาส 3
2558	ภาพรวมเศรษฐกิจโลกยังคงชะลอตัว ราคาน้ำมันปรับลดลง แต่เศรษฐกิจไทยขยายตัวต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว รวมถึงการลงทุนภาคเอกชน และภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จะรองรับ AEC อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ด้านอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวต่อเนื่อง บวกกับรัฐบาลออกนโยบายกระตุ้นยอดขาย โดยลดค่าธรรมเนียมจดทะเบียนการโอนกรรมสิทธิ์เหลือเพียง 0.01 %
2559	เศรษฐกิจโลกมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือ Brexit รวมถึงการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลกมีความผันผวน ส่วนในภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยได้รับการสนับสนุนจากมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ แต่จากเหตุการณ์ภายในประเทศในช่วงเดือนตุลาคมส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการชะลอการเปิดโครงการใหม่ลง ปีนี้มีนโยบายของภาครัฐเรื่องบ้านประชารัฐ
2560	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวต่อเนื่อง ส่วนไทยอยู่ในเกณฑ์ดีจากการลงทุนในโครงสร้างขั้นพื้นฐานจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ปีนี้ตลาดอาคารชุดเน้นการพัฒนาโครงการเพื่อรองรับลูกค้าระดับกลาง-บนมากขึ้น ในทำเลใจกลางเมือง ศูนย์กลางธุรกิจ ศูนย์กลางที่อยู่อาศัยระดับบน และบริเวณแนวรถไฟฟ้ามหานคร ซึ่งเป็นย่านที่มีความต้องการมาโดยตลอด รวมถึงกลุ่มนักลงทุนชาวต่างประเทศ

ตาราง 2 (ต่อ) ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2550 - 2562)

2561	เศรษฐกิจโลกชะลอตัวลงตามการปรับตัวเข้าสู่ช่วงขาลงของวัฏจักรเศรษฐกิจ การปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ย รวมถึงมาตรการกีดกันทางการค้า ส่วนของไทยยังคงขยายตัวเล็กน้อย ปีนี้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ยังคงเน้นตลาดระดับกลางถึงบน และเป็นปีที่มียอดโอนอาคารชุดได้มาก
2562	เศรษฐกิจโลกเริ่มฟื้นตัวในหลายประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐฯ รวมทั้งภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีอัตราการขยายตัวดีขึ้น โดยมีแรงสนับสนุนจากการผ่อนคลายลงจากมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ไทยขยายตัวเล็กน้อย ปัญหาโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและคาดว่าจะยาวนานไปจนถึงปีพ.ศ.2563 ส่วนทางด้านตลาดอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัว เปิดโครงการใหม่น้อยลง เน้นไปที่คุณภาพ นวัตกรรม รวมถึงเรื่องของ digital marketing

2) สถานการณ์เศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจากธนาคารแห่งประเทศไทย

ตาราง 3 ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจากธนาคารแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2550 - 2562)

2550	อุปสงค์เร่งตัวต่อเนื่องช่วงปลายปี เป็นผลมาจากการจัดงานมหกรรมและกิจกรรมส่งเสริมการขาย ส่วนอุปทานชะลอตัวจากผลกระทบของความล่าช้าในการลงทุนโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐและราคาวัสดุก่อสร้างที่สูงขึ้น
2551	ภาคอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวจากปีที่แล้วเล็กน้อย เป็นผลจากมาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการโอนและจดจำนอง และอ่อนตัวลงช่วงไตรมาส 4 จากวิกฤติการเงินโลกและปัญหาการเมือง ส่วนอุปทานตามแนวรถไฟฟ้ามุ่งสูงเพิ่มขึ้นตามอุปสงค์เนื่องจากราคาที่ปรับตัวสูงขึ้น
2552	ภาคอสังหาริมทรัพย์โดยรวมขยายตัวดี จากมาตรการลดหย่อนภาษีสำหรับบ้านหลังแรก การจดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งจากความต้องการอาคารชุดเพื่อการลงทุนจากอัตราผลตอบแทนที่ดี
2553	เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องจากการภาคการลงทุนของเอกชน การใช้จ่ายครัวเรือนและภาคการส่งออก ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มดีขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการ LTV ซึ่งมีผลบังคับใช้ช่วงปลายปี ทำให้ปีนี้มียอดโอนกรรมสิทธิ์อาคารชุดพุ่งสูงก่อนปลายปี
2554	ชะลอตัวลงจากผลกระทบของมหาอุทกภัยและการสิ้นสุดของมาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์
2555	ตลาดฟื้นตัว อุปสงค์เพิ่มขึ้น ส่วนด้านอุปทาน ผู้ประกอบการเปิดขายโครงการอาคารชุดเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงครึ่งแรกของปี ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเลื่อนเปิดขายโครงการอาคารชุดมาจากช่วงอุทกภัย
2556	เศรษฐกิจขยายตัวช่วงครึ่งปีแรกจากมาตรการกระตุ้นของภาครัฐ แต่เริ่มชะลอตัวช่วงครึ่งปีหลัง จากความล่าช้าในการลงทุนของรัฐ การเมือง และมาตรการกระตุ้นที่ทยอยหมดลง ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์ อุปทานอาคารชุดเพิ่มสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะโครงการใหม่ต่อรับอุปสงค์ตามแนวรถไฟฟ้ามุ่งสูงในเมืองและโครงการขนาดเล็กในย่านชุมชนนอกเมือง
2557	ตลาดอสังหาริมทรัพย์หดตัวจากสถานการณ์เศรษฐกิจและการเมือง ผู้ประกอบการปรับตัวโดยเปิดขายโครงการที่มีขนาดเล็ก รวมถึงเลื่อนการเปิดขายเพื่อรอดูภาวะตลาด และฟื้นตัวดีขึ้นในครึ่งปีหลัง
2558	อุปทานคงค้างในตลาดเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอาคารชุดระดับกลางถึงล่าง (ราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาท) เนื่องจากอุปสงค์ลดลงจากภาระหนี้สินครัวเรือน ผู้ประกอบการจึงเน้นเปิดโครงการระดับกลางถึงบนเพราะมองว่ามีกำลังซื้อ ส่วนมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐมีผลช่วงปลายปี ซึ่งถือว่าช่วยลดอุปทานคงค้างในราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาทได้จำนวนหนึ่ง
2559	อาคารชุดขยายตัวดี เนื่องจากได้รับผลจากมาตรการ โดยอุปทานคงค้างของอาคารชุดยังอยู่ตามแนวรถไฟฟ้ามุ่งสูง ราคา 2 - 5 ล้านบาท และแนวรถไฟฟ้ามุ่งสูงสายสีเขียว แบริ่ง - สมุทรปราการ ราคาต่ำล้าน ด้านราคาที่อยู่อาศัยปรับเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะราคาอาคารชุด ตามต้นทุนราคาที่ดินที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
2560	อุปทานล้นตลาดตามแนวรถไฟฟ้ามุ่งสูง แต่ตลาดบนใจกลางเมืองเติบโตได้ดีจากลูกค้าเงินได้หัว

ตาราง 3 (ต่อ) ข้อมูลเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยจากธนาคารแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2550 - 2562)

2561	ภาวะราคาที่ดินสูงขึ้นเป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการ ไม่สามารถทำราคาที่เหมาะสมกับกำลังซื้อในพื้นที่ได้ แต่มีการเปิดตัวโครงการใหม่เพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่ยังขาดความเชี่ยวชาญ ปีนี้เริ่มหันมาใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างระบบสำเร็จรูปมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการก่อสร้าง
2562	ภาคอสังหาริมทรัพย์หดตัวตามกำลังซื้อที่ชะลอลงและค่าเงินบาทแข็งตัว รวมถึงมาตรการ LTV ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ส่วนในด้านผู้ประกอบการชะลอการลงทุนออกไปหลายโครงการ

3) วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท สำหรับโครงการอาคารชุดพักอาศัย มีดังนี้

วิสัยทัศน์ มุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำของประเทศไทย ที่มีธุรกิจและบริการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิตสมัยใหม่ และสามารถตอบโจทย์ทุกความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

กลยุทธ์ 1. ขยายธุรกิจหลักในอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย และขยายฐานไปยังกลุ่มลูกค้าฐานรายได้ใหม่

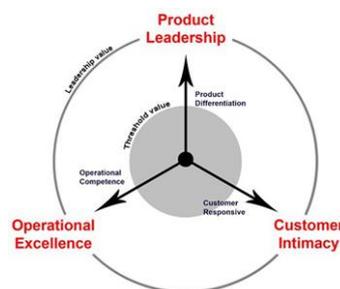
2. เสริมสร้างธุรกิจที่เกี่ยวพันกับอสังหาริมทรัพย์ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของแบรนด์และความพึงพอใจของลูกค้า

3. มุ่งพัฒนาองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

4) เทคโนโลยีพุกษา พรีคาสท์และระบบ REM โดยกล่าวถึงคุณสมบัติ และวิธีการนำมาใช้กับโครงการอาคารชุดพักอาศัย

พุกษา พรีคาสท์นำเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุดจากประเทศเยอรมนีมาใช้ในการผลิต เป็นระบบอัตโนมัติและควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทุกขั้นตอนการผลิต ใช้ระบบ Concrete Recycling เพื่อนำน้ำทิ้งและเศษคอนกรีตจากการทำงานพร้อมแยกหินทรายกลับมาใช้ในกระบวนการผลิตอีกครั้ง ทำให้ไม่มีเศษวัสดุเหลือทิ้งจากการผลิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการใช้โรงผสมคอนกรีต (batching plant) ที่เป็นระบบปิดจึงทำให้ไม่มีฝุ่นจากการผลิตคอนกรีต ข้อดีของพุกษา พรีคาสท์ คือสามารถควบคุมเวลาและคุณภาพได้ ลดจำนวนแรงงาน สามารถวางแผนการก่อสร้างได้ง่ายด้วยระบบ Real Estate Manufacturing (REM) ซึ่งช่วยบริหารเวลาและควบคุมคุณภาพงานก่อสร้าง โดยการแบ่งเป็นทีมงานใน 14 ขั้นตอนการก่อสร้าง โดยแต่ละทีมได้ทำงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบประเภทเดิม จนเกิดการพัฒนาทักษะ มีความชำนาญและรวดเร็ว งานซ่อมแซมภายหลังน้อยลง ส่วนผู้ซื้อจะได้คุณภาพที่ดีขึ้น ด้วยระบบดังกล่าวทำให้สามารถสร้างโครงการอาคารชุด 8 ชั้น เบ็ดเสร็จใช้เวลาเพียง 10 เดือนพร้อมโอนกรรมสิทธิ์ (Nuntanach D, 2560)

5) แนวคิดกลยุทธ์ในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value disciplines model) กล่าวถึงจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ใน 3 ด้าน ซึ่งในที่นี้สามารถใช้อธิบายจุดแข็งของอาคารชุดทั้ง 7 แบรนด์ที่มีในปัจจุบัน (Magretta, 2555)



ภาพ 1 กลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน (Value disciplines model)

1. **Product leadership** ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการมีความก้าวหน้าและมีคุณภาพกว่าคู่แข่งในท้องตลาด เน้นการสร้างจุดขาย สร้างความแตกต่าง นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการพัฒนาสินค้า

2. **Operation excellence** ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เน้นกระบวนการและประสิทธิภาพ ที่สำคัญคือสามารถทำราคา

2. สรุปกลยุทธ์และวิธีการรับมือกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปีของบริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550 - 2562

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงปัจจัยทางด้านโอกาสและอุปสรรคของทางบริษัท จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อโดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อให้ได้มาซึ่ง 7 กลยุทธ์ใหม่ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ดังนี้

ตาราง 6 การวิเคราะห์ TOWS เพื่อให้ได้มาซึ่ง 7 กลยุทธ์ใหม่

External Factors	Internal Factors	Strengths	Weakness
			<ul style="list-style-type: none"> - ความน่าเชื่อถือ - มีธุรกิจย่อยเพื่อรองรับธุรกิจหลัก - Precast+REM ลดระยะเวลา - ลดต้นทุนได้มาก - อำนาจต่อรองกับคู่ค้าสูง
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> - อาคารชุดเติบโตสูงมาก - ลูกค้ามีทั้ง Real Demand และนักลงทุน - คนยุคใหม่เน้นความรวดเร็วเดินทางสะดวก - ลูกค้ามีไลฟ์สไตล์หลากหลาย เข้าถึงง่ายขึ้น - การเข้าถึงของระบบขนส่งสาธารณะ 	SO เชิงรุก	WO เชิงแก้ไข
		กลยุทธ์การบริหารต้นทุน	กลยุทธ์กระจายการลงทุน
		กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า	กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่า
Threats	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก - ภาวะ oversupply - ต้องใช้เงินทุนมาก 	ST เชิงป้องกัน	WT เชิงรับ
		กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งในองค์กร
		กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาแสดงเป็นตารางให้เห็นถึงปัจจัยกระตุ้นด้านสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในแต่ละปีและการกำหนด 7 กลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวของทางบริษัท โดยอธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ และความเคลื่อนไหวของอาคารชุด 7 แบรินด์ที่มีในปัจจุบัน ซึ่งทางบริษัทมีกลยุทธ์หลักคือการบริหารต้นทุนให้ต่ำ เพื่อที่จะสามารถทำราคาแข่งขันให้ได้เปรียบคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์รองนั้นจะปรับใช้ตามสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นรายปีดังข้อมูลในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือในแต่ละปี

ปีพ.ศ.	กลยุทธ์บริหารต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์กระจายการลงทุน	กลยุทธ์ความแข็งแกร่งองค์กร	กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า
2550	Sub prime เศรษฐกิจโลกชะลอตัว สหณลงไทย ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ลดการเปิดโครงการใหม่ แต่การพัฒนาระบบ รถไฟฟ้าของภาครัฐยังทำให้เกิดอุปสงค์ อาคารชุดอย่างต่อเนื่อง					
	IVY					
กลยุทธ์รอง		IVY เปิดตัวใน middle segment ทำเล รายชื่อบริษัท รัชดาภิเษกและสาทร บมจ.พุกกาต้องการขยายพอร์ต จึงอาศัยอุปสงค์อาคารชุดจาก รถไฟฟ้า ดัดสินใจพัฒนาอาคารชุด พักอาศัย ตลาดกลาง	ประกอบกับบริษัทได้ปรับ โครงสร้างองค์กรเป็น SBU เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการ เติบโตของบริษัทในระยะยาว			
2551	สถานการณ์ไทยยังชะลอตัว แต่อุปสงค์อาคารชุดยังเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ประกอบกับมาตรการกระตุ้นการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการโอนและจดทะเบียน ส่งผลให้ ราคาอาคารชุดปรับตัวสูงขึ้นด้วย					
	กลยุทธ์หลัก	ราคาอาคารชุดสูงขึ้น จึงเริ่มใช้กล ยุทธ์บริหารต้นทุนให้ต่ำ เพื่อ สามารถทำราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดย การใช้ Precast ในการก่อสร้าง อาคารชุด				
กลยุทธ์รอง				เปิดโครงการ IVY ต่อเนื่อง เน้นทำเลดี และสวย เริ่มเป็นที่รู้จัก		

ตาราง 7 (ต่อ) แสดงข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือในแต่ละปี

ปี.ศ.	กลยุทธ์บริหารต้นทุนค่า	กลยุทธ์กระจายการลงทุน	กลยุทธ์ความแข็งแกร่งองค์กร	กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า
2552	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว ผู้บริโภคกลับมาเชื่อมั่น การเมืองไทยคลี่คลาย อสังหาริมทรัพย์ปรับลดราคา ส่งผลให้ผู้บริโภคตัดสินใจเข้ามาซื้อ การลงทุนอาคารชุดได้ผลตอบแทนดี ประกอบกับรัฐออกมาตรการ BOI และลดหย่อนภาษีบ้านหลังใหม่					
	THE TREE					
	กลยุทธ์หลัก	เปิดตัวแบรนด์ The Tree เป็น budget condo ตัวแรก เพื่อตอบมาตรการ BOI (ราคาต่ำล้า)				
กลยุทธ์รอง		กลยุทธ์กระจายการลงทุน เริ่มทำ Boutique condo ต้นตลาดบนให้เป็นที่รู้จัก ควบคู่กันไป				
2553	เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องจากการลงทุนของภาคเอกชน อัตราดอกเบี้ยต่ำ ปริมาณอุปสงค์อาคารชุดยังเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จากการดำเนินชีวิตในเมืองที่เปลี่ยนไป รัฐออกมาตรการ LTV ไตรมาส4 จึงมียอดโอนกรรมสิทธิ์สูงก่อนปลายปี					
	CHAPTER ONE					
	กลยุทธ์หลัก	เปิดตัวแบรนด์ Chapter One และอื่นๆ ตอบรับมาตรการ BOI อย่างต่อเนื่อง				
กลยุทธ์รอง				Character budget condo ซึ่ง SBU ที่ดูแลแบรนด์นี้ เริ่มสร้างกลยุทธ์และจุดแข็งในเรื่องของรสนิยม		
2554	เศรษฐกิจถดถอยในไตรมาสแรกครึ่งปีแรก กระทบถึงภูมิภาคเอเชีย ไทยเจอวิกฤติอุทกภัยครั้งใหญ่ ชะลอตัวทั้งภาคการลงทุนและการท่องเที่ยว รวมถึงภาวะ Oversupply					
	PLUM					
	กลยุทธ์หลัก	เปิดตัวแบรนด์ Plum คือ Budget condo จับกลุ่มตลาดล่าง เน้นปริมาณและการทำซ้ำ ทำเลชุมชน				
กลยุทธ์รอง				จากเหตุการณ์น้ำท่วม รับมือโดยการเน้นยอด Backlog กลยุทธ์เร่งโอน และเริ่มศึกษารายละเอียดของการป้องกันน้ำท่วมในอาคารชุด		
2555	เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างช้าๆ ตลาดอาคารชุดกลับมาสดใส อุปสงค์มีอย่างต่อเนื่อง ด้านผู้ประกอบการทยอยเปิดโครงการใหม่หลังจากที่โดนเลื่อนจากปัญหาน้ำท่วมในปีที่แล้ว					
	เปิดโครงการใหม่ไม่มาก เล่นแบรนด์ Plum, The Tree (BOI)					
	กลยุทธ์หลัก			เน้นกลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กรเป็นหลัก เช่น พัฒนาหลักสูตรภาษา REM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพพนักงานก่อสร้าง		
2556	เศรษฐกิจขยายตัวทั่วโลก อุปสงค์และอุปทานเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะทำเลในเมือง ใกล้รถไฟฟ้า ใกล้สถานศึกษา ราคาปรับสูงขึ้น					
	THE PRIVACY, THE RESERVE					
	กลยุทธ์หลัก	ตลาดล่างราคา 1-2 ล้านบาท ยังคงทำกำไรอย่างต่อเนื่อง Chapter One, Plum				
กลยุทธ์รอง		เริ่มขยายการลงทุนในตลาดบนจริงจังมากขึ้น มูลค่าต่อยูนิตสูง				เน้นมูลค่ายอดขาย จาก demand ตลาดบน ทำเลในเมืองและย่านธุรกิจ เปิดตัว The Reserve และ The Privacy
2557	เศรษฐกิจชะลอตัว โดยเฉพาะยุโรปที่เจอปัญหาค่าเงินฝืด ส่วนไทยเจอปัญหาการเมืองตลอด 3 ไตรมาส ผู้ประกอบการเน้นเปิดตัวโครงการขนาดเล็ก					
	ต้นตลาดล่าง เปิดโครงการ Plum ใหม่หลายโครงการ					
	กลยุทธ์หลัก					
กลยุทธ์รอง				เน้นโครงการไม่ใหญ่ กลยุทธ์สร้างเสร็จไว รับเงินจากลูกค้าให้เร็วที่สุด		
2558	เศรษฐกิจจะล่อตัว แต่ไทยยังขยายตัวต่อเนื่อง รวมถึงการลงทุนของภาครัฐยังคงสร้างพื้นฐานรองรับเส้นทาง AEC ปัญหาหนี้สินครัวเรือน ทำให้ผู้ประกอบการเน้นทำโครงการตลาดกลาง-บนเพราะมีความคุ้มค่าสูง					
	บุกตลาดราคาถูก Plum โดยการใช้พรีคาสท์เป็นจุดแข็ง สร้างเสร็จไว					
	กลยุทธ์หลัก					
กลยุทธ์รอง						รายได้ก้อนใหญ่มาจากตลาดกลาง-บน เริ่มใช้นวัตกรรมเข้ามา มีบทบาทมากขึ้น เน้นคุณภาพสินค้าและ smart living
2559	Brexit ส่งผลให้ทั้งโลกผันผวน แต่ภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยยังขยายตัวดี จากมาตรการกระตุ้นของภาครัฐ และมีนโยบายบ้านประชารัฐ ปีนี้ราคาปรับสูงขึ้นตามต้นทุนที่ดิน					
	خانรับนโยบายบ้านประชารัฐ ส่ง Plum เข้าร่วม 1 โครงการ					
	กลยุทธ์หลัก					
กลยุทธ์รอง						ที่ดินแพง เน้นขายตลาดบน ราคาสูง เพิ่มมูลค่ายอดขาย

ตาราง 7 (ต่อ) แสดงข้อมูลความสัมพันธ์ของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกับกลยุทธ์ในการรับมือในแต่ละปี

ปี.ศ.	กลยุทธ์บริหารต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์ความแข็งแกร่งองค์กร	กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	กลยุทธ์เร่งการรับรู้รายได้	กลยุทธ์เพิ่มมูลค่า	กลยุทธ์การตลาดออนไลน์
2560	กลยุทธ์หลัก เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว ไทยยังคงขยายตัวจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ แต่ตลาดกลาง-ล่างเจอปัญหาหนี้เสียและยอดโอนต่ำกว่าเป้า จึงเน้นตลาดกลาง-บน ย่านธุรกิจระดับบน แนวโน้มไฟฟ้า และนักลงทุน					
	กลยุทธ์รอง เปิดโครงการ The Tree ใหม่ แต่ปีนี้เริ่มชะลอโครงการตลาดล่าง					
2561	กลยุทธ์หลัก เศรษฐกิจโลกซบเซาตามวัฏจักรเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น แต่สิ่งหาริมทรัพย์ไทยยังขยายตัวเล็กน้อย ยังคงเน้น ตลาดกลาง-บน และเริ่มหันมาใช้เทคโนโลยีสำเร็จรูปมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการก่อสร้าง					
	กลยุทธ์รอง Chapter One, Plum และ The Tree ยังคงเปิดตัวต่อเนื่อง แต่ไม่มาก	Rebrand จาก 14 เหลือ 7 แบรนด์ในปัจจุบัน รวมถึง แบ่งรูปแบบธุรกิจเป็นฝั่งพรีเมียม และแนวลูชต์เจน			ตลาดบน ราคาแพงต่อเนื่อง The Reserve ยอดขายดีมาก , The Tree เริ่มแพงขึ้น range ราคากว้างขึ้น	
2562	กลยุทธ์หลัก เศรษฐกิจถดถอยฟื้นตัว ส่วนภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยชะลอตัว ค่าเงินบาทแข็ง รวมถึงมาตรการ LTV และปัญหาโรคระบาด ส่งผลให้อุปสงค์และอุปทานลดน้อยลง					
	กลยุทธ์รอง CHAPTER					
2562	กลยุทธ์หลัก บริหารต้นทุนเท่าเดิม แต่ Product มีความพรีเมียมมากขึ้น					
	กลยุทธ์รอง		เน้นคุณภาพ นวัตกรรม สร้าง บรรยากาศของความเป็น Smart Living	เร่งสร้างรายได้จากการโอนกรรมสิทธิ์ โครงการที่สร้างเสร็จแล้ว และเร่งสร้าง โครงการให้เสร็จไวขึ้นก่อนจะเจอ LTV ช่วงไตรมาส 4	เปิด Chapter 3 โครงการ ต่อเนื่องกัน ตลาดกลาง คัด จากความต้องการและไลฟ์ สไตล์ลูกค้า	ยังคงให้ความสำคัญกับ สื่อสารช่องทางออนไลน์มาก ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปผลงานวิจัย

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์เศรษฐกิจไทยกับตลาดอสังหาริมทรัพย์ และเส้นทางการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยของทางบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี.ศ. 2550 - 2562 ซึ่งจะเห็นได้ว่าวิถีคิดและการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานในแต่ละปีของทางบริษัทสอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไทย บริษัทวางกลยุทธ์ตอบรับกับสภาพเศรษฐกิจได้อย่างแม่นยำ รวมถึงการขานรับนโยบายของทางภาครัฐ การแก้ไขสถานการณ์ในช่วงที่เกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา และแม้ว่าอาคารชุดพักอาศัยทั้ง 7 แบรินด์นี้จะอยู่ภายใต้บริษัทเดียวกัน แต่ด้วยความแตกต่างและจุดแข็งของแต่ละแบรนด์ที่ต่างกันนั้น คือกลยุทธ์ที่สำคัญในการแข่งขันในตลาดของทางบริษัท กล่าวคือ บริษัทต้องการขยายพอร์ตให้เติบโตในแต่ละปี โดยอาศัยความยืดหยุ่นของทั้ง 7 แบรินด์ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า ทุกระดับราคา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน ประกอบกับความแข็งแกร่งของกลยุทธ์ระดับองค์กรในเรื่องของการทำต้นทุนให้ต่ำ เพื่อให้ได้มาซึ่งราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งและความสามารถในการแข่งขันได้ดีในตลาดอาคารชุด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ช่วงระยะเวลา คือ ช่วงที่ 1 (พ.ศ. 2550 - 2553) เริ่มพัฒนาโครงการอาคารชุด โดยเริ่มจากแบรนด์ราคาต่ำถึงกลาง สอดคล้องกับนโยบาย BOI ของรัฐบาล เน้นกลยุทธ์หลักคือ การบริหารต้นทุนให้ต่ำและกระจายการลงทุน ช่วงที่ 2 (พ.ศ. 2554 - 2557) เศรษฐกิจชะลอตัว เกิดภาวะสินค้าล้นตลาด เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่และปัญหาการเมือง จึงเริ่มมีรูปแบบการพัฒนาที่น่าสนใจขึ้นเพื่อป้องกันน้ำท่วม เน้นกลยุทธ์สร้างเสร็จไว เร่งการรับรู้รายได้ รวมถึงการสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร ช่วงที่ 3 (พ.ศ. 2558 - 2562) เศรษฐกิจฟื้นตัว ตลาดบนเริ่มเป็นที่ต้องการ เริ่มมีการแข่งขันด้านนวัตกรรม มิกซ์ยูส รวมถึงเรื่องการตลาดแบบดิจิทัล ทำให้เกิดแบรนด์ที่ให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์ลูกค้ามากขึ้น กลยุทธ์เน้นมูลค่าขยาย กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และการตลาดแบบออนไลน์ และสำหรับปีพ.ศ 2563 คาดว่ายังคงมีปัจจัยเสี่ยงจากการผันผวนของเศรษฐกิจและการเงินจากสหรัฐอเมริกาและจีน รวมถึงโรคระบาดที่ส่งผลต่อภาคการท่องเที่ยวโดยตรงซึ่งทั้งหมดนี้ หากมองย้อนกลับไปในอดีตที่ผ่านมา ปัจจัยสนับสนุนจากการลงทุนและมาตรการของทางภาครัฐถือเป็นตัวช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ และช่วยบรรเทาความตึงเครียดเหล่านี้ให้ลดลงได้มา

บรรณานุกรม

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). *รายงานภาวะเศรษฐกิจไทยรายปี*. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2562, จาก <http://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AnnualReport/Pages/default>
- นภวรรณ คณานุกรักษ์. (2554). *กลยุทธ์ทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- Nuntanach, D. (2560). *Pruksa Precast เทคโนโลยีเพื่อบ้านแข็งแรง: หนึ่งในนวัตกรรมเพื่อบ้านแห่งอนาคต*. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2563, จาก [Thinkofliving](https://thinkofliving.com/article/pruksa-precast-เทคโนโลยีเพื่อบ้านแข็งแรง-หนึ่งในนวัตกรรมเพื่อบ้านแห่งอนาคต-pr-news-409807-แถลงข่าว/) <https://thinkofliving.com/article/pruksa-precast-เทคโนโลยีเพื่อบ้านแข็งแรง-หนึ่งในนวัตกรรมเพื่อบ้านแห่งอนาคต-pr-news-409807-แถลงข่าว/>
- บริษัท พุกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน). (2562). *รายงานประจำปี*. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2562, จาก <http://www.invester-th.psh.co.th/ar.html>
- บุญธรรม รจิตภิญโญเลิศ. (2561). *Top 5 วิฤทธิเศรษฐกิจ*. สืบค้นเมื่อ 22 กันยายน 2562, จาก กรุงเทพธุรกิจ <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646192>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2562). *อสังหาฯปี61 รายได้-กำไร โตสวนตลาด*. สืบค้นเมื่อ 22 กันยายน 2562, จาก Manager Online <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9620000026929>
- สารัตถะ อริยประภัสสร. (2554). *พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจผลิดจำหน่ายอาคารชุดพักอาศัย กรณีศึกษา บริษัท เอเชียนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. [ม.ป.ป.]. *เศรษฐกิจมหภาค*. สืบค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2563, จาก <http://www.nesdc.go.th/main.php?filename=macroeconomics>
- โสภณ พรโชคชัย. (2559). *การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงเรียนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย.
- Home Buyer's Guide. (2563). *ชมระบบ Fully Precast พุกษาฯ*. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2563, จาก Home Buyers Group <https://www.home.co.th/hometips/detail/78004>
- Magretta, Joan. 2555. *Understanding Michael Porter, The Essential Guide to Competition and Strategy*. Cambridge, MA: Harverd Business Press.
- Treacy, Michael & Wiersema, Fred. (1997). *Discipline of Market Leaders*. New York: Addison-Wesley.