กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ.2563

Adaptation Strategies to COVID-19 Impact on Business of the Set- Registered Real Estate Development Companies in 2020

รับบทความ 13/05/2021
แก้ไขบทความ 19/06/2021
ยอมรับบทความ 22/06/2021

ภุชงค์ สถิรพิพัฒน์กุล
ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Puchong Satirapipatkul
Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University
Puchong.Satira@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในช่วงปีพ.ศ. 2563 เนื่องจากการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มียอดขายลดลงมากที่สุด 3 ลำดับแรกของกลุ่มธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงทำให้เกิดการใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 28 บริษัท แบ่งบริษัทฯ ออกเป็น 3 ขนาด ตามขนาดสินทรัพย์รวม ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เก็บข้อมูลจากข่าวสารการปรับตัวของบริษัทฯ ในช่วงการแพร่ระบาด โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการคัดแยกข้อความสำคัญเชิงการปรับตัวในเนื้อความข่าว และวิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็นของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป

ผลการศึกษาพบว่า 1) การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลให้อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยในภาพรวมปรับตัวลดลง โดยมาตรการล็อกดาวน์ทั้งภายในและต่างประเทศทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว ประชาชนเกิดความกังวลและความไม่มั่นคงทางรายได้ ทำให้เกิดการควบคุมค่าใช้จ่ายและการลดลงของกำลังซื้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน และผลประกอบการของบริษัทฯ 2) พบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 ซึ่งมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน มากกว่าร้อยละ 50 ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 3) บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด จะมีการเลือกใช้หมวดกลยุทธ์การปรับตัวในลำดับต้นที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หมวดส่วนประสมทางการตลาด และการวางแผนการลงทุน ในขณะที่ลำดับรองลงมาจะมีความแตกต่างกัน ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่จะเน้นหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย ส่วนบริษัทขนาดกลางจะเน้นหมวดการจัดการสภาพคล่อง ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะเน้นหมวดการจัดการโควิด-19 มากกว่าขนาดอื่น ๆ

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึง ลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤต โดยมีลักษณะการเลือกใช้ที่เหมือนและแตกต่างกันออกไปตามขนาดของบริษัท สิ่งสำคัญคือการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละบริษัทฯ ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ภาครัฐ และผู้ที่สนใจ เพื่อเป็นบทเรียนและแนวทางการรับมือ ในการดำเนินธุรกิจเมื่อเกิดภาวะวิกฤตในอนาคต

***คำสำคัญ**: กลยุทธ์การปรับตัว ภาวะวิกฤต การแพร่ระบาดโควิด-19 ผลกระทบ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์*

Abstract

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 the real estate business causing significant sales decrease in the top business group of the Stock market, which resulted in the needs for adaptation strategy 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 business. Information regarding adaptation strategy are further gathered through the news during the pandemic by analysing noteworthy news stories and comparing the old strategy to the new.

The 3 main findings of the study are the following 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 the domestic and international market. Additionally, the deriving uncertainty caused income instability which, in turn, made people more cautious to spend. By decreasing purchasing power of the general populace, the operation and income of these companies are impacted. 2) The study has found that there are 5 main categories in which companies adapt which are strategic, marketing, finance, operation, and the preventative measure for COVID-19 pandemic. 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 same primary adaptation strategies of changes to marketing and investment. However, each company size differs in their secondary issues. Large companies focus more on the target consumer and unique selling points, medium companies focus more on the management of liquidity, and small companies focus more on the COVID-19 preventative measure.

In conclusion, this research demonstrates how real estate companies select their adaptation strategy during crisis time 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 agency, as well as those who are interested, as a way to handle and operate a business during crisis time.

***keywords**: Adaptation Strategy, Crisis time, COVID-19 Pandemic, Effect, Real estate business*

บทนำ

ช่วงปลายเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 รัฐบาลจีนพบการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 และมีการแพร่ระบาดไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว ซึ่งรัฐบาลไทยได้มีการประกาศ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ในวันที่ 26 มีนาคม 2563 และกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อการลดการแพร่ระบาดภายในประเทศ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย ทำให้ GDP ปีพ.ศ. 2563 ปรับตัวลดลงร้อยละ 6.1 เป็นการขยายตัวที่ต่ำที่สุดในรอบ 22 ปี ซึ่งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นกลุ่มธุรกิจที่มียอดขายลดลงมากที่สุด 3 ลำดับแรก ของกลุ่มธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ และด้วยภาวะวิกฤตนี้ถือครั้งแรกในลักษณะของการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส ทำให้ในหลายบริษัทไม่มีบทเรียนหรือแผนการรองรับ บริษัทต่าง ๆ จึงมีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19

จากการสำรวจเบื้องต้นผู้วิจัยพบว่า การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลกระทบทางลบต่ออุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัย โดยมาตรการล็อกดาวน์ทำให้เศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง และเกิดการหดตัวของกำลังซื้อทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการชะลอการตัดสินใจซื้อของลูกค้าทุกกลุ่ม ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ได้ เกิดสินค้าคงค้าง ขาดสภาพคล่องและกระแสเงินสดหมุนเวียน รวมถึงการทำงานที่ไม่คล่องตัวเหมือนเดิม ซึ่งแต่ละบริษัทฯ ได้มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะการแพร่ระบาด โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 โดยบริษัทฯ แต่ละขนาดจะมีลักษณะการเลือกใช้กลยุทธ์ในแต่ละด้านที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไปตามบริบทและพื้นฐานของตัวบริษัทเอง

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดคำถามที่ว่า ภาวะการแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ส่งผลต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างไร และบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบในลักษณะใดบ้าง มีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวในด้านใดบ้าง ตลอดจนลักษณะและระดับของกลยุทธ์การปรับตัวในแต่ละด้าน ดังนั้น จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตของบริษัททั้ง 3 ขนาด โดยผลของการศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ เพื่อนำไปเป็นบทเรียนและแบบแผนการรับมือล่วงหน้าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตในครั้งต่อไป รวมไปถึงภาครัฐที่จะสามารถเข้าใจถึงลักษณะ ของผลกระทบ และแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ เพื่อประกอบการพิจารณาในการออกนโยบายหรือมาตรการทางภาครัฐ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภาคธุรกิจในภาวะวิกฤต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับ จากเหตุการณ์โควิด-19
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 และวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่างของบริษัทฯ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้างหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในปีพ.ศ. 2562 - 2563 โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ รายงาน 56-1 และ เว็บไซต์ของบริษัทฯกลุ่มตัวอย่าง เริ่มต้นเก็บข้อมูลในวันที่ 1 มกราคม 2563 และสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปีพ.ศ. 2563

การทบทวนวรรณกรรม

1. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษางานวิจัยของ ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต และคณะ (2555) ได้จำแนกกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ด้านการเงิน
   - การบริหารสภาพคล่อง บริษัทยอมลดราคาสินค้าลงต่ำกว่าทุนเพื่อเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดหมุนเวียน รักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัดและการวางแผนเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเผื่อกรณีฉุกเฉิน
   - การบริหารต้นทุนให้ต่ำช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและสกัดกั้นไม่ให้เกิดอุปทานคู่แข่งมากเกินไป
   - การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับสถาบันทางการเงิน และธุรกิจอื่นที่เข้มแข็ง โดยอาศัยจุดแข็งของกันและกัน
2. กลยุทธ์ด้านการตลาด
   - การกำหนดราคาเพื่อกระแสเงินสด เพื่อกระตุ้นการตัดสินซื้อให้เร็วขึ้นและมีกระแสเงินสดเข้ามาหมุนเวียน
   - การเปิดการขายเป็นระยะ ลดความเสี่ยงการก่อสร้างในภาวะเศรษฐกิจไม่ดี สามารถทยอยสร้างเฉพาะส่วน
   - ใช้การสื่อสารแบบปากต่อปากโดยสร้างความเชื่อมั่นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร
   - การบริหารฐานลูกค้า ให้มองเห็นแนวโน้มและเคลื่อนตัวจากตลาดอิ่มตัวไปสู่ตลาดใหม่ที่มีการเติบโตดีกว่า
   - การมุ่งรักษาฐานลูกค้าเก่า มีส่วนช่วยในการสร้างลูกค้าใหม่ ใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์
   - การพัฒนาโครงการและรักษาฐานลูกค้าที่มีความชำนาญ ช่วยให้ได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยจุดแข็งที่มี
3. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
   - การสร้างขวัญและให้กำลังใจพนักงานให้มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน
   - การฝึกอบรมพนักงาน ทักษะและความรู้ของคนทำงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตลอดเวลา
   - การบริหารค่าจ้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม เครื่องมือที่สร้างแรงจูงใจให้คนมีความสามารถอยู่กับองค์กร
4. กลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงาน
   - การลดขั้นตอนการทำงาน หากเกิดผลกระทบต่อ work flow จะทำให้เกิดการล่าช้าและต้นทุนสูงขึ้นทันที
   - การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ในการไหลเวียนข้อมูลแต่ละฝ่ายและประสิทธิภาพการจัดการภายใน
   - การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ นโยบายส่งเสริมภาครัฐส่งผลต่อพฤติกรรม และการตัดสินใจของผู้บริโภค

2. การจัดการในภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต คือสภาวะเหตุการณ์ชั่วคราวที่ไม่คาดคิดและเกิดขึ้นกระทันหัน ทำให้เกิดผลเสียและผลกระทบทางลบต่อคนที่เกี่ยวข้องตั้งแต่น้อยถึงมาก อาจส่งผลถึงชื่อเสียงและผลกำไรในการทำธุรกิจ ดังนั้น การรู้ถึงความสำคัญและขั้นตอนของการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตนั้น นับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มีความสำคัญ เพื่อทำให้เกิดความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยมีขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤต ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน เหมาะสมกับเหตุการณ์เพื่อเป็นแนวทางต่อไป
2. เลือกกลยุทธ์ในการตอบโต้วิกฤต ประกอบด้วย กลุ่มปฏิเสธ กลุ่มลดความสำคัญ กลุ่มบูรณะ และกลุ่มเสริม
3. วางแผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แยกกลุ่มเป้าหมายและประเภทเนื้อหา เลือกใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพ
4. ตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการ ประสานงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้แถลงการณ์

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของ ดำริห์ พัฒนะอเนก (2552) พบว่าวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจอสังหาฯ ผู้ประกอบการต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด โดยใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อเร่งการขายและโอน เตรียมแหล่งทุนสำรอง และรักษา

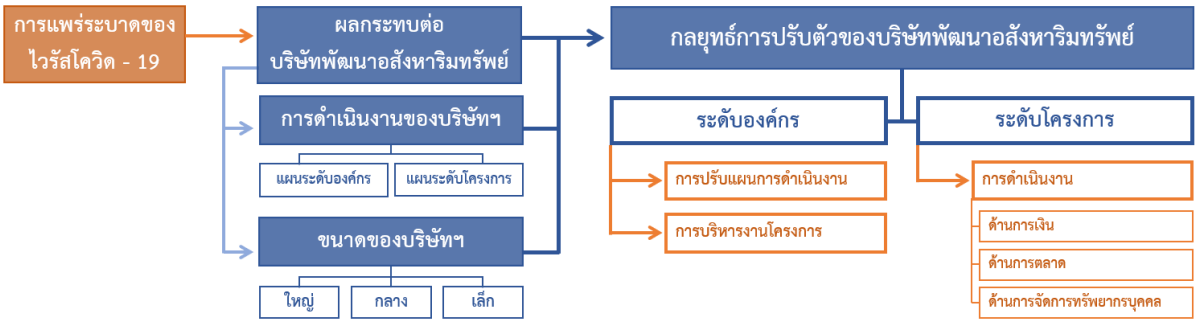
วินัยทางการเงินของตัวเอง ขณะที่งานวิจัยของ สุริยา วงศ์เมืองแก่น (2559) พบว่าผู้ประกอบการอสังหาฯ มีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการตรวจสอบสภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ธุรกิจ และหน้าที่ แล้วนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยมีการควบคุมและการติดตามผลจากฝ่ายกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ ในงานวิจัยของ ทรงวัฒน์ เฉลิมวณิชย์กุล (2559) พบว่าในระดับองค์กรผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตเพื่อขยายให้ตลาดมากขึ้น และใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเป็นผู้นำด้านต้นทุน และสร้างความแตกต่าง ส่วนผลการศึกษาในงานวิจัยของ อัศวิทย์ อินทร์น้อย (2562) ยังพบรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ รักษาผลกำไร หยุดพักชั่วคราว หยุดรอดูทิศทาง ทำบริษัทให้มั่นคง ควบรวมและเข้าซื้อกิจการ ไม่ลงทุนเพิ่ม ถอนการลงทุน มีต้นทุนทางการเงินต่ำ บริหารเชิงรุก สร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และรับรู้โอกาสทางธุรกิจ

จากข้อมูลข้างต้นกล่าวได้ว่า ในภาวะวิกฤตบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันตามความเหมะสมของแต่ละองค์กร โดยในการปรับตัวระยะสั้นอาจมีการรัดเข็มขัดองค์กรและรักษาวินัยทางการเงิน ร่วมกับการเร่งระบายสินค้าด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งต้องตรวจสอบและติดตามผลอยู่เสมอ และต้องมีการปรับกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อเสริมความแข็งแรงภายในองค์กร ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในแต่ละด้านจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กรเพื่อให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ในที่สุด

ระเบียบวิธีวิจัย

1. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา (ภาพ 1) ได้แก่ ผลกระทบต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การดำเนินงานของบริษัทฯ และขนาดของบริษัทฯ ซึ่งเหล่านี้ส่งผลต่อกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทฯ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด 19 ทั้งในระดับองค์กร และระดับโครงการ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมาจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 55 บริษัท (ข้อมูล ณ 2563) และคัดเลือกเพื่อศึกษาเหลือจำนวน 28 บริษัท ด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 1 เป็นบริษัทฯ ที่มีข้อมูล 3 ด้าน ได้แก่ มีข้อมูลรายงานประจำปี 56-1 ปี 2562, พัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายเป็นธุรกิจหลัก และมีแผนการดำเนินงานปีพ.ศ. 2563 จากเกณฑ์ดังกล่าวทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่าง 33 บริษัท

คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 2 เป็นบริษัทฯ ที่มีข้อมูล 2 ด้าน ได้แก่ เป็นบริษัทที่ดำเนินโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบและแนวสูง และมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารการปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ช่วงปีพ.ศ. 2563 จากเว็บไซต์ของบริษัทหรือศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ จากเกณฑ์ดังกล่าวทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่าง 28 บริษัท

จำแนกกลุ่มบริษัท ผู้วิจัยได้ศึกษาสินทรัพย์รวมของบริษัทฯ ปีพ.ศ. 2562 เพื่อแบ่งขนาดบริษัทจากการแจกแจงความถี่ตามอันตรภาคชั้นซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ขนาด ดังนี้ บริษัทขนาดใหญ่ 3 บริษัท (มีทรัพย์สินมากกว่า 72,691 ล้านบาท) ขนาดกลาง 7 บริษัท (มีทรัพย์สินระหว่าง 36,345-72,691 ล้านบาท) และขนาดเล็ก 18 บริษัท (มีทรัพย์สินน้อยกว่า 36,345 ล้านบาท)

3. การรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย จากหนังสือ เว็บไซต์ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมข้อมูลจากรายงาน 56-1 เว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และเว็บไซต์ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง
2. รวบรวมข้อมูลสถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และผลกระทบของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 พร้อมบันทึกผลเพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น
3. รวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 พร้อมบันทึกผลเพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์การเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัททั้ง 3 ขนาด (ภาพ 2)

A				ชื่อย่อบริษัท
22-มิ.ย.-63		1-ก.ย.-63		วันที่ลงข่าว
เขย่าเนื้อแท้อสังหาฯ 'อารียา' เปลี่ยนแนวคิดเดินเกมแนวราบ		"อารียา" โชว์รายได้ Q2 โต 34% สวนกระแสอสังหาฯขาลง		ชื่อหัวข้อข่าว
https://www.areeya.co.th/news-and-event/10/		https://www.areeya.co.th/news-and-event/14/		ที่มา
วิวัฒน์ เลาหพูนวังษี		วิวัฒน์ เลาหพูนวังษี		ผู้ให้ข้อมูล
ประธานกรรมการอาวุโส		ประธานกรรมการอาวุโส		ตำแหน่ง
ชะลอแผนการพัฒนาในกลุ่มคอนโด	PA 03	เชื่อมั่นว่าบ้านยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต	PC 03	ข้อความสำคัญ
โฟกัสในกลุ่มแนวราบเพิ่มขึ้น	PA 04	มีแผนจะออกหุ้นกู้มูลค่า 1,000 ล้านบาท	FB 02	การให้รหัส
ดีไซน์ใหม่รูปลักษณ์ทันสมัย	MP 11			
วางกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	MC 02			

ภาพ 2 ตัวอย่างตารางรวบรวมและบันทึกข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัว

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาข้อมูลข่าวครั้งที่ 1 และคัดแยกข้อความสำคัญ ด้วยการหาความหมายเชิงการปรับตัวในเนื้อความข่าว
2. ศึกษาข้อมูลข่าวครั้งที่ 2 และคัดแยกข้อความสำคัญ ด้วยการค้นหาข้อความที่มีความหมายเชิงการปรับตัวในเนื้อความข่าว ผ่านคำสั่ง Find ของโปรแกรม Microsoft Excel
3. นำข้อความสำคัญจัดเรียงในตารางบันทึกข้อมูล และให้รหัสของลักษณะการปรับตัวเพื่อคัดแยกประเภท
4. บันทึกความถี่ของรหัส และแปลงผลเป็นค่าร้อยละของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว ตามขนาดของบริษัท
5. วิเคราะห์และเปรียบเทียบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้วย ตารางข้อมูล แผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์ ผู้วิจัยรวบรวบข้อมูลที่ได้มาสรุปร่วมกันเป็นผลการศึกษาในประเด็นของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤต

ผลการศึกษา

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาออกได้เป็น 4 ส่วน สรุปได้ดังนี้

1. สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นคือ อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัย ในช่วงก่อนและระหว่างการแพร่ระบาดโควิด-19 ดังนี้

1. ด้านอุปทานที่อยู่อาศัย พบว่าที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนและที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล มีแนวโน้มปรับตัวลดลงเฉลี่ยร้อยละ 11.4 และ 19.1 ในปีพ.ศ. 2562 และปรับตัวลดลงต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 7.3 และ 36.7 ในปี พ.ศ. 2563 (ภาพ 3) จากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจต่อเนื่อง และการแพร่ระบาดโควิด-19 โดยเฉพาะในช่วงไตรมาส 2 ของปี 2563 หลังการประกาศมาตรการฉุกเฉินของรัฐ ทำให้ที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ - ปริมณฑล ปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 51.2 และปรับตัวลดลงต่อเนื่องในไตรมาส 3 และ 4 ร้อยละ 5.9 และ 66.5 ตามลำดับ ส่วนในด้านการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัย และการออกใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปีพ.ศ. 2563 มีการปรับตัวลดลงต่อเนื่องเช่นเดียวกันเฉลี่ยร้อยละ 16.9 และ 9.0 (ภาพ 4) จากการชะลอตัวการลงทุนของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในไตรมาส 2 และ 4 ปีพ.ศ. 2563 ที่มีการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดินปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 30.6 และ 52.1 ส่วนการออกใบอนุญาตก่อสร้างมีการปรับตัวลดลงต่อเนื่องตลอดปีพ.ศ. 2563



ภาพ 3 สัดส่วนที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียน และที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่ กรุงเทพฯ-ปริมณฑล ปี พ.ศ.2562-2563

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)



ภาพ 4 สัดส่วนการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดิน และการออกใบอนุญาตจัดสรรที่ดิน เพื่อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปี พ.ศ.2562-2563

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

2. ด้านอุปสงค์ที่อยู่อาศัย พบว่าในไตรมาส 2 ปีพ.ศ. 2562 ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการ Macro Prudential

หรือการควบคุม LTV ประกอบกับปัญหาที่อยู่อาศัยคงค้างล้นตลาด และต่อเนื่องด้วยการแพร่ระบาดโควิด-19 ในไตรมาส 1 ปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้อัตราดูดซับต่อเดือนปรับตัวลดลงต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 27.5 และ 12.1 ตลอด 2 ปี (ภาพ 5) สอดคล้อง

กับสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศที่มีการปรับตัวลดลงต่อเนื่อง 5 ไตรมาส เฉลี่ยร้อยละ 8.9 และ 4.4 ตลอด 2 ปี (ภาพ 5) โดยเฉพาะในไตรมาส 1 ปีพ.ศ. 2563 ปรับตัวลดลงร้อยละ 13 ก่อนปรับตัวเพิ่มขึ้นในไตรมาส 3 และ 4 ตามลำดับหลังการแพร่ระบาดโควิด-19 ลดลง ในส่วนของจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ และมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ พบว่าในปี 2562 ปรับตัวลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.5 และ 0.5 ยกเว้นในช่วงควบคุม LTV ไตรมาส 2 มีการปรับตัวลดลงร้อยละ 14 และ 15.7 (ภาพ 6) ต่อมาในปี 2563 พบว่าจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ปรับลดลงเฉลี่ยร้อยละ 8.5 แต่มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์กลับปรับลดลงเฉลี่ยเพียงร้อยละ 0.3 (ภาพ 6) เป็นผลมาจากส่วนของโครงการแนวราบที่มีการขายหน่วยราคาสูงได้มากขึ้นในช่วงไตรมาส 2 และ 3 ซึ่งเป็นช่วงมาตรการผ่อนปรนระยะที่ 1-6 ของประกาศ พรก.ฉุกเฉินควบคุมการแพร่ระบาดโควิด-19



ภาพ 5 สัดส่วนอัตราดูดซับต่อเดือน และสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศปี พ.ศ.2562-2563

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)



ภาพ 6 สัดส่วนจำนวนหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ และมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ปี พ.ศ.2562-2563

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

2. ผลกระทบด้านการดำเนินงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 ปีพ.ศ. 2563

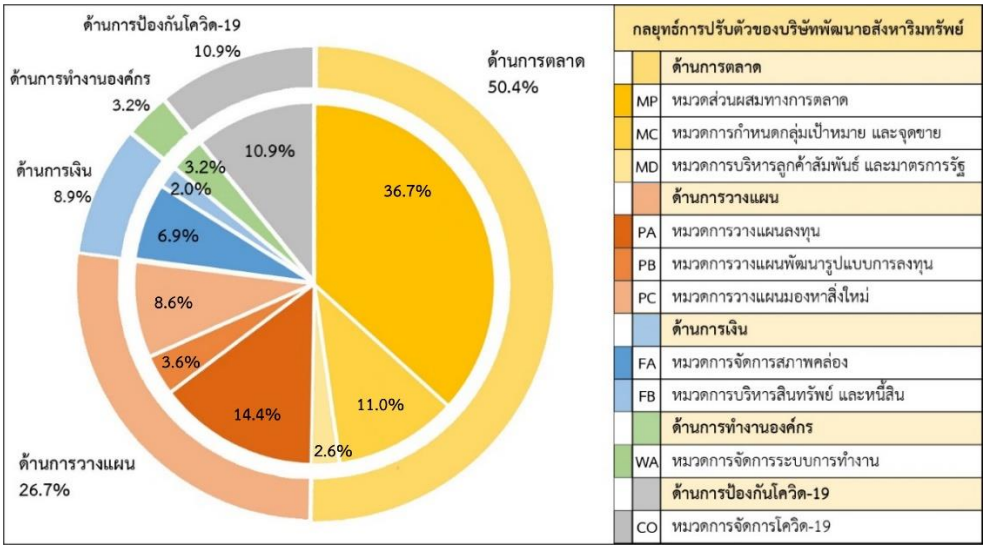
จากการศึกษาพบว่าอุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยมีการปรับตัวลดลง จากความไม่มั่นคงของสถานการณ์แพร่ระบาดโควิด-19 และการหดตัวของกำลังซื้อที่ส่งผลให้เกิดการชะลอการตัดสินใจซื้อของลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเฉพาะในกลุ่มนักลงทุนและชาวต่างชาติ ที่มีการปรับลดความเสี่ยงและไม่สามารถเข้าประเทศได้ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้งในด้านการวางแผน ที่ไม่สามารถดำเนินงานตามแบบแผนการลงทุนหรือสามารถเปิดตัวโครงการตามเป้าหมาย ในด้านของการตลาดส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในรูปแบบเดิมได้ อีกทั้งความต้องการของลูกค้าที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้สินค้ารูปแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองได้ทั้งหมด ในด้านการเงินนั้นส่งผลต่อสภาพคล่องและกระแสเงินสด จากการขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการ เพราะไม่สามารถทำยอดโอนและยอดขายได้ตามกำหนด และในด้านการทำงานองค์กรที่ส่งผลให้ไม่สามารถทำงานในรูปแบบเดิมได้อย่างคล่องตัวทั้งจากภายในและนอก ซึ่งผลกระทบเหล่านี้ที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้รับจะส่งผลให้เกิดการปรับตัวในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการในภาวะวิกฤตต่อไปได้

3. ภาพรวมการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงโควิด-19 ปีพ.ศ. 2563

จากการศึกษาพบว่า บริษัทฯ มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว แบ่งได้เป็น 5 ประเภท 10 หมวด (ภาพ 7) สรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการตลาด ร้อยละ 50.4 พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีการปรับส่วนประสมทางการตลาดใหม่เพื่อระบายสินค้ามากที่สุด และมีการปรับแผนรองรับกลุ่มเป้าหมายและจุดขายที่เปลี่ยนไป รวมถึงการดูแลลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ
2. กลยุทธ์ด้านการวางแผน ร้อยละ 26.7 พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีการปรับตัวในเรื่องการวางแผนการลงทุนโครงการและมีการพัฒนารูปแบบของการลงทุน รวมถึงวางแผนมองหาสิ่งใหม่เพื่อรองรับความเสี่ยงจากภาวะการแพร่ระบาด
3. กลยุทธ์ด้านการเงิน ร้อยละ 8.9 พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีการจัดการสภาพคล่องขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยหลายบริษัทมีการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สินภายในเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
4. กลยุทธ์ด้านการทำงานองค์กร ร้อยละ 3.2 พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีการจัดการปรับระบบการทำงานรูปแบบใหม่ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้บริษัทและพนักงานสามารถดำเนินงานต่อไปได้ในช่วงการแพร่ระบาด
5. กลยุทธ์ด้านการป้องกันโควิด-19 ร้อยละ 10.9 พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีการจัดการโควิด-19 ได้ตามมาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข และมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงการติดเชื่อของพนักงานและลูกค้า

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาจะเป็นกลยุทธ์ด้านวางแผน โดยเฉพาะในหมวดส่วนประสมทางการตลาด และหมวดการวางแผนการลงทุน คิดเป็นกว่าร้อยละ 50 ของทั้งหมด ส่วนกลยุทธ์ด้านการเงิน การทำงานองค์กร และการป้องกันโควิด-19 จะมีความสำคัญรองลงมา สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมทางการตลาด การปรับราคา และการเพิ่มช่องทางเข้าถึง เพื่อเร่งระบายสินค้าและสร้างสภาพคล่อง นอกจากนี้หลายบริษัทยังมีการชะลอการลงทุนโครงการแนวสูง และเน้นโครงการแนวราบ ซึ่งเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภาวะวิกฤต



ภาพ 7 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 5 ประเภท 10 หมวด

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

4. ขนาดบริษัทกับกลยุทธ์การปรับตัวในช่วงโควิด-19

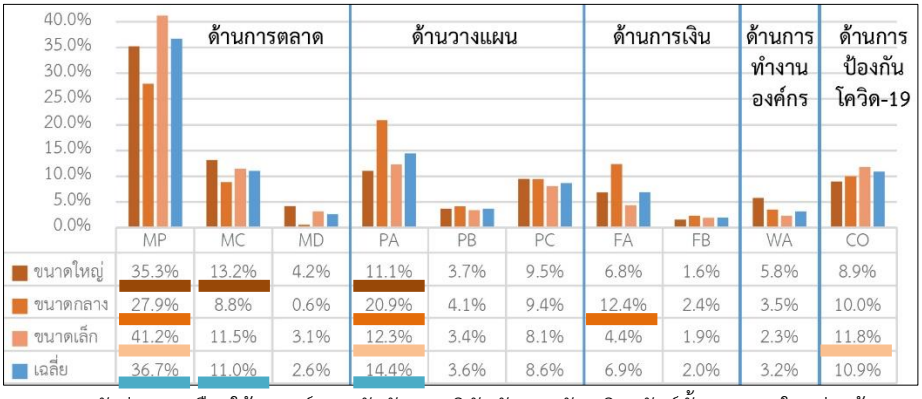
จากการศึกษาพบว่า บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวที่คล้ายและแตกต่างกัน (ภาพ 8) สรุปได้ดังนี้

บริษัทขนาดใหญ่ เลือกใช้หมวดส่วนประสมทางการตลาดมากที่สุดร้อยละ 35.3 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเล็กน้อย เน้นการจัดกิจกรรมทางการตลาด มีการปรับเทคโนโลยี บริการ และราคา เพื่อระบายสินค้า รองลงมา คือหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขายร้อยละ 13.2 สูงกว่าค่าเฉลี่ย มีการกำหนดแนวคิดและกลุ่มเป้าหมายใหม่ตามพฤติกรรมลูกค้าที่

เปลี่ยนไป และในหมวดการวางแผนการลงทุนร้อยละ 11.1 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยยังมีการลงทุนและเปิดตัวโครงการอยู่ ซึ่งเน้นในโครงการแนวราบ

บริษัทขนาดกลาง เลือกใช้หมวดส่วนประสมทางการตลาดมากที่สุดร้อยละ 27.9 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เน้นการจัดกิจกรรมทางการตลาด การปรับราคา และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงออนไลน์ รองลงมา คือหมวดการวางแผนการลงทุนร้อยละ 20.9 สูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยยังมีการลงทุนและเปิดตัวโครงการอยู่ ซึ่งเน้นในโครงการแนวราบ และหมวดการจัดการสภาพคล่องร้อยละ 12.4 สูงกว่าค่าเฉลี่ย เน้นการจัดการกระแสเงินสด ค่าใช่จ่าย และต้นทุน ในการดำเนินงาน

บริษัทขนาดเล็กพบว่าเลือกใช้หมวดส่วนประสมทางการตลาดมากที่สุดร้อยละ 41.2 สูงกว่าค่าเฉลี่ย เน้นในการจัดกิจกรรมทางการตลาดและเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ รองลงมา คือหมวดการวางแผนการลงทุนร้อยละ 12.3 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยยังมีการเปิดตัวโครงการอยู่ ซึ่งเน้นโครงการแนวราบ และหมวดการจัดการโควิด-19 ร้อยละ 11.8 สูงกว่าค่าเฉลี่ยเล็กน้อย มีการรับมือและช่วยเหลือพนักงาน ลูกค้า และสาธารณะ



	MP	MC	MD	PA	PB	PC	FA	FB	WA	CO
ขนาดใหญ่	35.3%	13.2%	4.2%	11.1%	3.7%	9.5%	6.8%	1.6%	5.8%	8.9%
ขนาดกลาง	27.9%	8.8%	0.6%	20.9%	4.1%	9.4%	12.4%	2.4%	3.5%	10.0%
ขนาดเล็ก	41.2%	11.5%	3.1%	12.3%	3.4%	8.1%	4.4%	1.9%	2.3%	11.8%
เฉลี่ย	36.7%	11.0%	2.6%	14.4%	3.6%	8.6%	6.9%	2.0%	3.2%	10.9%

ภาพ 8 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 3 ขนาด ในแต่ละด้าน

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบบริษัททั้ง 3 ขนาด ในรายละเอียดของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวแต่ละด้าน จะพบว่า

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาด พบว่าบริษัทขนาดเล็กมีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องของการปรับรูปแบบและราคาสินค้า การเพิ่มช่องทางการขาย การกำหนดส่วนแบ่งตลาดและกลุ่มเป้าหมาย และตอบสนองมาตรการรัฐ โดยเฉพาะในเรื่องการเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์ การจัดกิจกรรมการตลาด และการจัดกิจกรรมการตลาดออนไลน์ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะเน้นไปที่การดูแลลูกค้าเดิม การบริการหลังการขาย การปรับรูปแบบเทคโนโลยีและบริการการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและแนวคิด โดยเฉพาะการเพิ่มช่องทางการเข้าถึง การเร่งระบายสินค้าคงค้างและการดูแลสินเชื่อที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ในขณะที่บริษัทขนาดกลางเน้นในเรื่องการเพิ่มช่องทางเข้าถึงผ่านระบบออนไลน์ และการกำหนดภาพลักษณ์ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยบริษัททั้ง 3 ขนาดมีการปรับตัวในเรื่องของการปรับราคาสินค้า และการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านระบบออนไลน์ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน (ตาราง 1)

ตาราง 1 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดของบริษัทแต่ละขนาด

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการตลาด		**ใหญ่ 52.6%**	**กลาง 37.4%**	**เล็ก 55.8%**	**เฉลี่ย 50.4%**
MP	**หมวดส่วนประสมทางการตลาด**	**35.3%**	**27.9%**	**41.2%**	**36.7%**
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	การจัดการระบายสินค้าคงค้าง	3.2%	1.2%	1.1%	1.4%
MC	**หมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และจุดขาย**	**13.2%**	**8.8%**	**11.5%**	**11.0%**
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%
MD	**หมวดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และมาตรการรัฐ**	**4.2%**	**0.6%**	**3.1%**	**2.6%**
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 : ผู้วิจัย (2563)

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการวางแผน พบว่าบริษัทขนาดกลางมีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องของการชะลอลงทุนโครงการแนวสูง การพัฒนาการลงทุนในที่ดิน การมองหาพันธมิตรและโอกาส โดยเฉพาะในเรื่องการลงทุนและเปิดตัวโครงการ การลงทุนโครงการแนวราบ และการกระจายพื้นที่ลงทุน ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะเน้นไปที่การชะลอการลงทุน การลงทุนธุรกิจเสริม และการมองหาแนวทางการตั้งรับ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กเน้นในเรื่องแผนการลงทุนในธุรกิจให้เช่า ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยบริษัททั้ง 3 ขนาดจะมีการปรับตัวในเรื่องการมองหาพันธมิตร และการมองหาแนวทางการตั้งรับ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน (ตาราง 2)

ตาราง 2 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการวางแผนของบริษัทแต่ละขนาด

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการวางแผน		**ใหญ่ 24.2%**	**กลาง 34.4%**	**เล็ก 23.8%**	**เฉลี่ย 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 : ผู้วิจัย (2563)

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงิน พบว่าบริษัทขนาดกลางมีความโดดเด่นมากที่สุด จากการขาดสภาพคล่องสำหรับการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องการจัดการกระแสเงินสด ค่าใช่จ่าย และต้นทุน ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะเน้นไปที่เรื่องการจัดการยอดขาย ยอดโอน และเสนอขายทรัพย์สิน ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กเน้นในเรื่องการเสนอขายหุ้นกู้ จัดตั้งกองทรัสต์ หรือกองรีท ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย (ตาราง 3)

ตาราง 3 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการเงินของบริษัทแต่ละขนาด

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการเงิน		ใหญ่ 8.4%	กลาง 14.7%	เล็ก 6.3%	เฉลี่ย 8.9%
FA	**หมวดการจัดการสภาพคล่อง**	**6.8%**	**12.4%**	**4.4%**	**6.9%**
FA 01	การจัดการกระแสเงินสด	1.6%	5.6%	1.5%	2.6%
FA 02	การจัดการค่าใช่จ่าย	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%
FB	**หมวดการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน**	**1.6%**	**2.4%**	**1.9%**	**2.0%**
FB 01	การเสนอขายทรัพย์สิน	1.1%	0.6%	0.1%	0.4%
FB 02	การเสนอขายหุ้นกู้ การจัดตั้งกองทรัสต์หรือกองรีท	0.5%	1.8%	1.8%	1.6%

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการทำงานองค์กร พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องการจัดระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูล และการทำงานให้รวดเร็ว ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนบริษัทขนาดเล็กจะเน้นไปที่การจัดระบบการทำงานองค์กร ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ในขณะที่บริษัทขนาดกลางเน้นในเรื่องการจัดระบบบุคลากร ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยบริษัททั้ง 3 ขนาดจะมีการปรับตัวในเรื่องการจัดระบบการทำงานองค์กรในระดับที่ใกล้เคียงกัน (ตาราง 4)

ตาราง 4 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการทำงานของบริษัทแต่ละขนาด

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการทำงานองค์กร		ใหญ่ 5.8%	กลาง 3.5%	เล็ก 2.3%	เฉลี่ย 3.2%
WA	**หมวดการจัดการระบบการทำงาน**	**5.8%**	**3.5%**	**2.3%**	**3.2%**
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 : ผู้วิจัย (2563)

กลยุทธ์การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19 พบว่าบริษัทขนาดเล็กจะมีความโดดเด่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องมาตรการรับมือ และมาตรการช่วยเหลือโควิด-19 ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย จากการเฝ้าระวัง ติดตาม และออกมาตรการพิเศษให้แก่พนักงานและลูกค้า รวมไปถึงกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม ส่วนบริษัทขนาดใหญ่จะเน้นไปที่เรื่องมาตรการป้องกันโควิด-19 ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานความปลอดภัย ในขณะที่บริษัทขนาดกลางนั้นไม่มีมาตรการที่โดดเด่นสูงกว่าหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละหมวด (ตาราง 5)

ตาราง 5 สัดส่วนการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19 ของบริษัทแต่ละขนาด

กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้านการป้องกันโควิด-19		ใหญ่ 8.9%	กลาง 10.0%	เล็ก 11.8%	เฉลี่ย 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 : ผู้วิจัย (2563)

อภิปรายผลและสรุปผลการศึกษา

1. วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อ จากการศึกษาพบว่าการแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในภาพใหญ่ โดยประชาชนเกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีการควบคุมการใช้จ่ายและลดการลงทุนจากความกังวลและไม่แน่นอนของสถานการณ์ เกิด “ภาวะหดตัวของกำลังซื้อ” ส่งผลทางลบต่ออุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัย ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถระบายสินค้าคงค้างและผลิตสินค้าใหม่ได้ตามแผน ก่อให้เกิดผลกระทบในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ตามมา ซึ่งแตกต่างจากภาวะฟองสบู่แตกปีพ.ศ. 2540 ที่มีสาเหตุจากภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้วยการเก็งกำไรซื้อขายที่อยู่อาศัยสูงผิดปกติ ก่อนส่งผลไปยังวิกฤตการณ์ธนาคารและการเงิน และเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในที่สุด

2. กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดมีการเลือกใช้มากที่สุด ในช่วงการแพร่ระบาดโควิด-19 จากการศึกษาพบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดเฉลี่ยกว่าร้อยละ 50 ซึ่งเน้นในเรื่องของส่วนประสมทางการตลาด โดยในระยะสั้นมีการเร่งระบายสินค้าคงค้างให้มากที่สุด เพื่อสร้างสภาพคล่องและลดความเสี่ยงของการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มขึ้นของรูปแบบการตลาด การขาย และการเข้าถึงในช่องทางออนไลน์ รวมถึงการปรับรูปแบบสินค้าใหม่ตามความต้องการที่เปลี่ยนไป โดยรองลงมามีการใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการวางแผน ซึ่งพบการลงทุนและเปิดตัวโครงการใหม่อยู่ แต่จะเน้นในโครงการแนวราบ ร่วมไปกับกลยุทธ์การปรับตัวด้านการป้องกันโควิด-19 เพื่อความปลอดภัยของบริษัทฯ

3. บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 3 ขนาดมีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวในรายละเอียดที่แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าบริษัทฯทั้ง 3 ขนาดมีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวหมวดส่วนประสมทางการตลาดมากที่สุดเป็นลำดับแรก โดยในบริษัทขนาดเล็กจะมีค่าน้ำหนักสูงสุดด้วยสภาพคล่องที่อ่อนแอกว่า ในลำดับสองคือหมวดการวางแผนการลงทุนในบริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็ก แต่บริษัทขนาดใหญ่จะเน้นหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย โดยในบริษัทขนาดกลางจะมีค่าน้ำหนักหมวดการวางแผนการลงทุนสูงที่สุด ด้วยต้องปรับแผนการลงทุนใหม่โดยเฉพาะในโครงการแนวราบ ส่วนลำดับสามจะแตกต่างกันโดยบริษัทขนาดใหญ่เน้นหมวดการวางแผนการลงทุน ส่วนบริษัทขนาดกลางจะเน้นหมวดการจัดการสภาพคล่องโดยเฉพาะเรื่องกระแสเงินสด ต้นทุน และค่าใช้จ่าย ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะเน้นหมวดการจัดการโควิด-19 เพื่อความปลอดภัย

จึงสรุปได้ว่าวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ทำให้กำลังซื้อของภาคอสังหาริมทรัพย์หดตัวลง ส่งผลกระทบต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จึงเกิดการปรับตัวในด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด โดยบริษัทฯแต่ละขนาดจะมีการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัวด้านการตลาดและการวางแผนเป็นกลยุทธ์หลักเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันในการเลือกใช้กลยุทธ์รองตามลักษณะของแต่ละบริษัทฯ เพื่อบรรเทาผลกระทบและยังสามารถดำเนินงานต่อไปได้ในภาวะวิกฤตอย่างปลอดภัย

บรรณานุกรม

ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต, ธีรวุฒิ บุณยโสภณ, กำพล รุจิวิชชญ และ ไชยา ยิ้มวิไลม. (2555, พฤษภาคม). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 22*, 416.

ดำริห์ พัฒนะอเนก. (2552). *การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจขอผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ 2551.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ทรงวัฒน์ เฉลิมวณิชย์กุล. (2559). *การศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2563). *การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management).* สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2564, จาก https://www.popticles.com/business/crisis-management/

ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2564). *สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี 2564*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.reic.or.th/Upload/PressRelease210217_28599_1613617182_79944.pdf

สุริยา วงศ์เมืองแก่น. (2559). *กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ของประเทศไทย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

อัศวิทย์ อินทร์น้อย. (2562). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540.* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต).