

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก
รูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว
ที่พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบในเขตกรุงเทพมหานคร
Business Strategies of Small-sized Family and Non-family
Real Estate Companies Developed Low-rise Housing Projects
in Bangkok Metropolitan Area

รับบทความ 20/04/2022
แก้ไขบทความ 30/05/2022
ยอมรับบทความ 31/05/2022

สุธาสินี สุวรรณวัลย์กร

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Suthasinee Suwanwalaikorn

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

ss.suwanwalaikorn@gmail.com

บทคัดย่อ

บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กเป็นกลุ่มธุรกิจที่ต้องเผชิญอุปสรรค ปัญหา และการแข่งขันกับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ แต่กลับเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนมาก มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และมีความสามารถในการแข่งขันสูง บทความนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมถึงภูมิหลังองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 4 บริษัท จำแนกเป็นบริษัทรูปแบบครอบครัว และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์คำสำคัญและเปรียบเทียบ

ผลการศึกษาพบว่า 1) จุดเริ่มต้นของธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ การเล็งเห็นความเป็นไปได้ของตลาด การมีที่ดินเดิม การมีเงินทุน การมีภูมิหลังและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ และความชื่นชอบในผลิตภัณฑ์บ้านแนวราบตามลำดับ 2) จากกรณีศึกษาพบว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวมีทีมผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติทั้งรูปแบบที่ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน และรูปแบบที่แบ่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีทีมผู้บริหารแบ่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยความชำนาญที่พัวพันกันอย่างมีนัยยะสำคัญ คือ การแบ่งหน้าที่เฉพาะด้านที่ดิน ด้านการตลาด และด้านการออกแบบก่อสร้าง 3) กลยุทธ์การแข่งขันบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่สำคัญ คือ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (differentiation) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (focus) 4) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทขนาดเล็กแข่งขันได้ คือ กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลให้สถาปัตยกรรมบ้านพักอาศัยในโครงการของบริษัทขนาดเล็กมีเอกลักษณ์ มีความโดดเด่นและแตกต่าง จนสามารถสร้างชื่อเสียง ดึงดูดผู้บริโภคสมัยใหม่ และปิดการขายได้อย่างรวดเร็ว

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว หัวใจสำคัญ คือการเลือกใช้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับโครงสร้างการดำเนินธุรกิจและภูมิหลัง โดยเฉพาะด้านที่ดิน การตลาด การออกแบบ และการเงิน ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก และหน่วยงานที่กำหนดนโยบายส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดเล็กมีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ต่อไป

คำสำคัญ: บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ บริษัทรูปแบบครอบครัว บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

Abstract

Even though small-sized real estate companies may have encountered many difficulties and obstacles competing with large companies, they are among the largest group in the industry in Thailand. They also generate the highest business value in the real estate segment and acquire highly competitive skills. Therefore, this article focuses on business strategies, including business background through in-depth interviews with 4 companies consisting of family and non-family real estate types. In addition, the analysis also focuses on analyzing keywords and comparing the 2 groups.

The study results indicate that 1) The essential elements for starting a small business are market possibilities, land, capital, real estate background and knowledge, business expansion's vision, and passion for low-rise housing, respectively. 2) The selected case studies demonstrate that family business is run by family members, both with and without specific structure roles and expertise, while non-family business is run by a management team based on expertise. The significant similar expertise are roles division on land, marketing, and design and construction. 3) The main competitive strategies for small real estate business are product differentiation, cost leadership, and niche market focus. 4) The most significant competitive factor for small real estate business is the product differentiation strategy resulting in unique bespoke architectural design that attracts new generation customers and fastens the customers' purchasing process.

This study shows that the business model of small-sized real estate enterprises, both for family and non-family business, should adopt the business strategies that sync with the business structure and background, especially land, marketing, design, and financial factors. The study results will be useful for small real estate business entrepreneurs and the government institutions that support small enterprises to thrive in the competitive real estate market.

keywords: *Small-Sized Real Estate Companies, Business Strategies, Family Firm, Non-Family Firm*

บทนำ

บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอย่างมาก ในปี พ.ศ. 2557 ประเทศไทยมีจำนวน SMEs ทั้งสิ้น 2,736,744 ราย คิดเป็น 99.7% ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงานสูงถึง 10,501,116 คน คิดเป็น 80.3% ของการจ้างงานทั้งหมด สร้างมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 5,212,004 ล้านบาท คิดเป็น 39.6% ของ GDP ประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่า 38.1% ของวิสาหกิจขนาดย่อม และ 60% ของวิสาหกิจขนาดกลางเป็นบริษัทรูปแบบครอบครัว อย่างไรก็ตามถึงแม้ธุรกิจ SMEs จะมีจำนวนสูงมากแต่ 99.5% ของ SMEs เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559) และถึงแม้ว่าค่า GDP ของธุรกิจ SMEs ภาคบริการในปีพ.ศ. 2563 จะปรับลดลงมา 28.6% ธุรกิจ SMEs ภาคบริการยังคงมีบทบาทต่อ GDP มากที่สุด เช่นเดิม โดยสาขาธุรกิจที่มีศักยภาพในการขยายตัวอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจบริการข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ตามลำดับ ทางด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปีพ.ศ. 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 76,386 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก 73,456 บริษัท คิดเป็น 96.17% ขนาดกลาง 2,187 บริษัท คิดเป็น 2.86% และขนาดใหญ่ 743 บริษัท คิดเป็น 0.97% (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563a, 2563b, 2563c)

ถึงแม้สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันจะอยู่ในภาวะหดตัวเนื่องมาจากวิกฤตโควิด-19 แต่ยอดขายของที่อยู่อาศัยแนวราบในกรุงเทพฯ กลุ่มระดับราคากลางถึงระดับสูงยังคงสามารถขยายตัวได้ เนื่องจากผู้ซื้อเป็นกลุ่มผู้มีรายได้ประจำ และกลุ่มผู้มีรายได้สูง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) โดย ดร.วิชัย วิรัตกพันธ์ ผู้ตรวจการธนาคารอาครสงเคราะห์และรักษาการผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ระบุว่า ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์พบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปรับตัวของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งใช้แนวคิดการตลาดูปทานใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดด้วยวิธีการลดจำนวนการเปิดขายโครงการใหม่ เพื่อให้ที่อยู่อาศัยที่รอการขายได้ถูกดูดซับออกไปจากระบบ พร้อมทั้งคาดการณ์ว่าในปีพ.ศ. 2564 ตลาดจะปรับตัวให้มีสินค้าใหม่เพิ่มมากขึ้นทดแทนสินค้าที่ถูกดูดซับไป จำนวน 82,594 หน่วย เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2563 ร้อยละ 32.7 และคาดว่าผู้ประกอบการยังคงจะลงทุนในบ้านจัดสรรมากกว่าอาคารชุด นอกจากนี้ได้มีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของธุรกิจบ้านจัดสรรไว้ว่าจะมีการเปิดตัวใหม่ในปีพ.ศ. 2564 เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2563 ร้อยละ 22.5 หรือมีประมาณ 43,732 หน่วย (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2564)

จากการศึกษาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและโครงการแนวราบเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนมาก มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และมีความสามารถในการแข่งขันสูง นอกจากนี้บริษัทรูปแบบครอบครัวยังเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนมากในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยหลักที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทขนาดเล็กที่มุ่งเน้นพัฒนาโครงการแนวราบเหล่านี้ ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่มีความเข้มแข็งและแตกต่างจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ โดยเฉพาะข้อมูลภูมิหลังองค์กร รูปแบบการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจระดับบริษัทและระดับโครงการ และความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงสถานการณ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก และหน่วยงานที่กำหนดนโยบายส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดเล็กมีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภูมิหลังและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่พัฒนาโครงการแนวราบรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทดังกล่าว
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กทั้ง 2 รูปแบบมีความสามารถในการแข่งขัน

ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้คัดเลือกกรณีศึกษาจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานครที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หมวดธุรกิจประเภท “68101 การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” ที่ระบุวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย มีระยะเวลาดำเนินงานระยะสั้น (1-15 ปี) และมุ่งเน้นการผลิตโครงการแนวราบเป็นหลัก จำนวน 4 บริษัท จำแนกเป็นบริษัทรูปแบบครอบครัวจำนวน 2 บริษัท และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจำนวน 2 บริษัท โดยใช้ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563

บริษัทรูปแบบครอบครัว หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนการดำเนินธุรกิจและมีคณะกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติ (family) และคณะกรรมการบริหารลักษณะเครือญาติที่ร่วมลงทุนกับหุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติ (mixed) ในสัดส่วนที่หุ้นส่วนที่มีลักษณะเครือญาติมีจำนวนมากกว่า และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนการดำเนินธุรกิจและมีคณะกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่ใช่เครือญาติ ประกอบไปด้วยบริษัทที่มีกรรมการบริหารคนเดียว (one director) คณะกรรมการบริหารลักษณะหุ้นส่วน (partner) และคณะกรรมการบริหารลักษณะเครือญาติที่ร่วมลงทุนกับหุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติ (mixed) ในสัดส่วนที่หุ้นส่วนที่ไม่ใช่เครือญาติมีจำนวนมากกว่า

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจครอบครัว (Family-firm)

งานวิจัยของ Miller et al. (2020) ระบุว่าธุรกิจกลุ่ม SMEs ประกอบไปด้วยการรวมตัวภายในครอบครัวเพื่อทำธุรกิจร่วมกันจำนวนมาก โดยรูปแบบธุรกิจดังกล่าวมีเอกลักษณ์ด้านความทุ่มเทในการทำธุรกิจเนื่องจากเป็นธุรกิจของตนเอง (ownership) โดยงานวิจัยของ Haugh & McKee (2003) ระบุว่าบริษัทรูปแบบครอบครัวหมายถึง บริษัทที่เป็นเจ้าของโดยสมาชิกครอบครัว หรือบริษัทที่มีการบริหารจัดการโดยสมาชิกครอบครัว หรือทั้ง 2 รูปแบบ มีเอกลักษณ์ด้านกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งให้ธุรกิจประสบความสำเร็จสูงสุด และลดความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวได้มากที่สุด บริษัทรูปแบบครอบครัวมีข้อดีหลายประการ เช่น การมีระบบขนานนัยน้อยกว่า การตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำกว่า มีความยืดหยุ่นในการวางแผนและปฏิบัติมากกว่า มีความเชื่อใจ ความจงรักภักดี มีอำนาจในการปกครองตนเอง และมีความทุ่มเทให้กับบริษัท นอกจากนี้ข้อมูลจากงานวิจัยของ Duran et al. (2016) ยังระบุว่าธุรกิจรูปแบบครอบครัวมักมีความมั่งคั่งมากกว่า และการไม่มีเป้าหมายทางการเงินส่งผลให้เกิดผลผลิตที่ดีกว่าธุรกิจรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบครอบครัวมีข้อเสียหลายประการเช่นกัน เช่น มักไม่มีการระบุผู้มีอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นต้น

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs)

อ้างอิงจากกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจบริการ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กจึงหมายถึง บริษัทที่มุ่งเน้นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาท อย่างไรก็ตามหากจำนวนการจ้างงานและรายได้ต่อปีเข้าข่ายลักษณะวิสาหกิจที่ต่างกัน ให้ยึดการแบ่งเกณฑ์ตามรายได้เป็นหลัก (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562)

ตาราง 1 หลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

เกณฑ์การจัดกลุ่มธุรกิจ	กลุ่มธุรกิจ	กลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก (S)	กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง (M)	กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ (L)
รายได้รวม	การผลิต	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	100-500 ล้านบาท	เกิน 500 ล้านบาท
	การบริการ	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50-300 ล้านบาท	เกิน 300 ล้านบาท
	การค้าส่ง	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50-300 ล้านบาท	เกิน 300 ล้านบาท
	การค้าปลีก	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50-300 ล้านบาท	เกิน 300 ล้านบาท
จำนวนการจ้างงาน	การผลิต	ไม่เกิน 50 คน	50-200 คน	เกิน 200 คน
	การบริการ	ไม่เกิน 30 คน	30-100 คน	เกิน 100 คน
	การค้าส่ง	ไม่เกิน 30 คน	30-100 คน	เกิน 100 คน
	การค้าปลีก	ไม่เกิน 30 คน	30-100 คน	เกิน 100 คน

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

งานวิจัยของ Miller et al. (2020) พบว่าลักษณะของธุรกิจขนาดเล็กมีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับปัจจัยด้านอายุ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และภาคธุรกิจ และงานวิจัยของ Child et al. (2017) พบว่ารูปแบบธุรกิจขนาดเล็กมักมุ่งเน้น ตลาดเฉพาะกลุ่ม (niche market) แหล่งรายได้จึงไม่หลากหลาย อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ ณิชชา แจ่มนุช (2559) พบว่า บริษัทขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีความสามารถในการบริหารสภาพคล่องมากกว่าบริษัทขนาดกลาง โดยบริษัทขนาดเล็กที่ได้กำไรมีอัตราส่วนมากกว่าบริษัทขนาดกลางที่ได้กำไร 2.05 เท่า และมีอัตราสภาพคล่องมากกว่าบริษัทขนาดกลางทั้งบริษัทที่ได้กำไรและขาดทุน โดยบริษัทขนาดเล็กที่ได้กำไรมีอัตราสภาพคล่องมากกว่าบริษัทขนาดกลางที่ได้กำไร 2.66 เท่า และบริษัทขนาดเล็กที่ขาดทุนมีอัตราสภาพคล่องมากกว่าบริษัทขนาดกลางที่ขาดทุน 2.51 เท่า อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดเล็กเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางสูงต่างจากกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างสูงจึงมีความสามารถในการรับมือความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ดีกว่าธุรกิจขนาดเล็ก โดยงานวิจัยของ รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ (2554) พบว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในกลุ่ม SMEs ยังพบปัญหาในการดำเนินธุรกิจอีกหลายด้าน เช่น ความสามารถการขายตลาด การขาดแคลนแรงงานฝีมือ ข้อจำกัดด้านเงินทุน อุปสรรคจากนโยบายภาครัฐ เป็นต้น

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการและกลยุทธ์การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

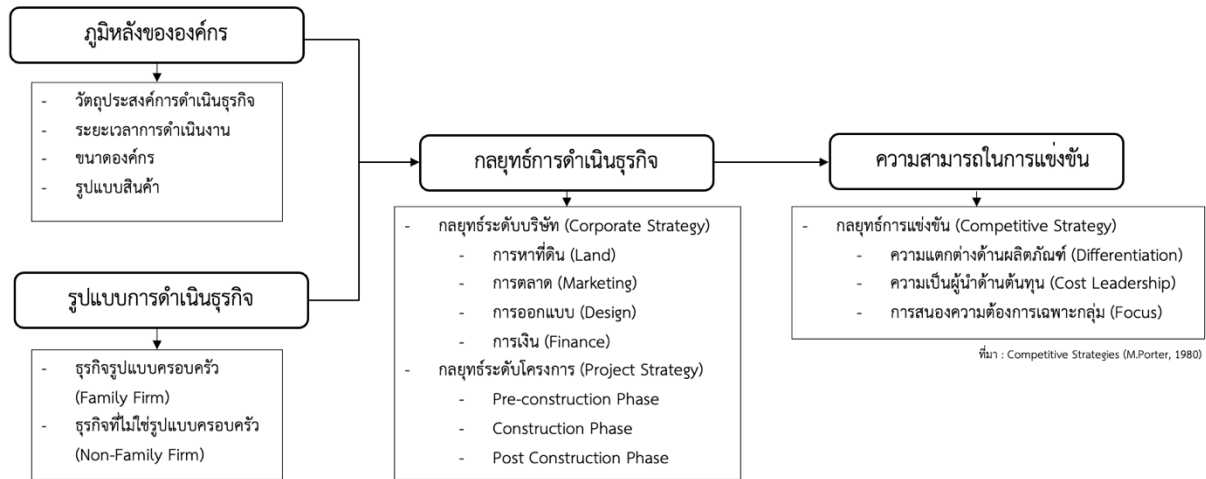
งานวิจัยของ Miles, Netherton & Schmitz (2015) ได้ให้ความหมายของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (real estate development) ว่าเป็นกระบวนการนำพื้นที่ก่อสร้างให้บังเกิดผล (bringing built space to fruition) โดยเริ่มต้นจากแนวความคิดของโครงการและสิ้นสุดเมื่อผู้บริโภคเข้าอยู่อาศัยภายในพื้นที่ ซึ่งจะสำเร็จได้ด้วยการบริหารปัจจัยหลัก 3 ประการ (factors of production) ได้แก่ ที่ดิน (land) บุคลากร (labor) และเงินทุน (capital) กระบวนการดังกล่าวมีความซับซ้อน จึงไม่ใช่กระบวนการรูปแบบเส้นตรงหรือตามลำดับขั้น สามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (pre-construction phase) ช่วงการพัฒนาโครงการ (construction phase) และช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (post-construction phase) และในทุกช่วงกระบวนการจำเป็นต้องนึกถึงภาพรวมและกระบวนการที่เหลืทั้งหมด โดยกระบวนการพัฒนาโครงการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทั้งหมด 4 หมวดหมู่ ได้แก่ ด้านที่ดิน ด้านการเงิน ด้านการออกแบบ และด้านการตลาด นอกจากนี้งานวิจัยของ วรพงศ์ งามสิริมงคลชัย (2558) พบว่ารูปแบบธุรกิจมีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจช่วงพัฒนาความคิด ช่วงวางแผนและออกแบบ ช่วงพัฒนาโครงการ และช่วงระยะส่งมอบอีกด้วย ทางด้านกลยุทธ์การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จากการศึกษางานวิจัยของ รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ (2554) ดำริห์ พัฒนะเอนก (2552) ถิรวัฒน์ พิมพ์เวิน (2562) พบว่ากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท ได้แก่ กลยุทธ์ด้านที่ดิน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการออกแบบ 2) กลยุทธ์ระดับโครงการ ได้แก่ กลยุทธ์ช่วงก่อนก่อสร้างโครงการ กลยุทธ์ช่วงการพัฒนาโครงการ และกลยุทธ์ช่วงหลังการก่อสร้าง นอกจากนี้งานวิจัยของ Porter (1985) พบว่ากลยุทธ์การแข่งขันประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ด้านต้นทุน (cost leadership) กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (differentiation) และกลยุทธ์เฉพาะกลุ่ม (focus)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง และพบว่าเป็นธุรกิจรูปแบบครอบครัวจำนวนมาก อย่างไรก็ตามบริษัทดังกล่าวกลับพบอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจหลายประการ การเลือกใช้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมจะสามารถทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคดังกล่าว และสามารถแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้

ระเบียบวิธีวิจัย

1. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัยที่สำคัญดังภาพ 1 ได้แก่ ภูมิหลังขององค์กร รูปแบบการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขัน



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

2. การคัดเลือกกรณีศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษา 4 บริษัท จำแนกออกเป็นรูปแบบครอบครัวจำนวน 2 บริษัท และรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจำนวน 2 บริษัท ซึ่งจะศึกษาภูมิหลังขององค์กร รูปแบบการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ และกลยุทธ์การแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ในการคัดเลือกกรณีศึกษา โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือก ดังนี้

คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 1 คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 1,713 บริษัท เหลือจำนวน 250 บริษัท ด้วยหลักการดังต่อไปนี้ เป็นบริษัทที่ระบุวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในหมวด “การซื้อและการขายอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองเพื่อการพักอาศัย” มีระยะเวลาการดำเนินการสั้น (1-15 ปี) และจดทะเบียนในกรุงเทพฯ

คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างขั้นที่ 2 คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากจำนวน 250 บริษัท เหลือจำนวน 4 บริษัท ด้วยหลักการดังต่อไปนี้ เป็นบริษัทที่มีรูปแบบผลิตภัณฑ์เป็นโครงการแนวราบในกลุ่มตลาดหลัก (main market segment) เป็นหลัก ยังดำเนินการในปัจจุบันโดยมีระยะเวลาการดำเนินงาน 1-5 ปี มีการผลิตโครงการมากกว่าหรือเท่ากับ 1 โครงการ และมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่น่าสนใจ เช่น ความโดดเด่นด้านผลิตภัณฑ์ ผลงานได้รับรางวัล เป็นต้น

3. การรวบรวมข้อมูล

- 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก
- 2) รวบรวมข้อมูลภูมิหลังขององค์กร จากชุดข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 และข้อมูลผลิตภัณฑ์จากเว็บไซต์ของกลุ่มตัวอย่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 3) รวบรวมข้อมูลที่มาของธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ และกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) จำแนกขนาดของบริษัท ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท ขอบเขตธุรกิจ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และรูปแบบผลิตภัณฑ์ ผ่านโปรแกรม Microsoft Excel
- 2) วิเคราะห์และเปรียบเทียบกรณีศึกษาเฉพาะ 4 บริษัท จำแนกออกเป็นรูปแบบครอบครัวจำนวน 2 บริษัท และรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว จำนวน 2 บริษัท โดยมุ่งประเด็นการศึกษาด้านที่มาของธุรกิจ โครงสร้างการดำเนินงาน กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ กลยุทธ์การแข่งขัน ด้วยตารางข้อมูล และพรรณนาเชิงวิเคราะห์

ผลการศึกษา

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน สรุปได้ดังนี้

1. ภูมิหลังขององค์กร

จากการศึกษาที่มาในการดำเนินธุรกิจของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว พบประเด็นสำคัญ 3 ประการ ดังตาราง 1 ดังนี้

- 1) บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนการเริ่มต้นธุรกิจร่วมกัน ได้แก่ การเห็นความเป็นไปได้ของตลาด การมีที่ดินเดิม การมีเงินทุน การมีภูมิหลังในการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และความชื่นชอบในงานสถาปัตยกรรมตามลำดับ อย่างไรก็ตามบริษัทที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัวมีองค์ประกอบด้านอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจและปรับโครงสร้างองค์กร
- 2) บริษัทรูปแบบครอบครัว (Family firm) มีข้อดีด้านความเสี่ยงต่ำเนื่องจากมีที่ดินและเงินทุนของตนเองในการพัฒนาโครงการ มีความทุ่มเทในการสร้างธุรกิจ แต่มีข้อจำกัดทางด้านการขยายธุรกิจและการปรับโครงสร้างองค์กร จึงขาดโอกาสในการขยายองค์ความรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ
- 3) บริษัทรูปแบบไม่ใช่รูปแบบครอบครัว (Non-family firm) มีข้อดีด้านความคล่องตัวในการขยายธุรกิจและสามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในแต่ละช่วงของธุรกิจ (business cycle) ได้ แต่มีข้อจำกัดด้านเงินทุนหรือที่ดินสำหรับการพัฒนาโครงการ อย่างไรก็ตามด้วยองค์ความรู้หรือประสบการณ์จากภูมิหลังด้านอสังหาริมทรัพย์จึงทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการเงินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้

ตาราง 2 เปรียบเทียบที่มาของธุรกิจบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

ที่มาของธุรกิจ		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
		บริษัท เวนดี แลนด์ ดิเวลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เสด พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลไดน์ เอสเค จำกัด
องค์ประกอบที่มา ของธุรกิจ	การมีที่ดิน	☐	☐	☐	-
	การมีเงินทุน	☐	☐	-	☐
	การมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์	-	☐	☐	-
	การมีภูมิหลังด้านอสังหาริมทรัพย์	☐	☐	-	☐
	การเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ	-	-	☐	☐
	การเห็นความเป็นไปได้ของตลาด	☐	☐	☐	☐
	ความหลงใหลในบ้านแนวราบ สถาปัตยกรรม	-	☐	-	☐

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

2. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว พบประเด็นสำคัญ 2 ประการ ดังตาราง 2 ดังนี้

- 1) บริษัทรูปแบบครอบครัวมีทีมผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติทั้งรูปแบบที่ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและรูปแบบที่ทีมผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยมีการทำงานร่วมกับพนักงานภายในองค์กรที่มีหน้าที่ชัดเจนตามความชำนาญ และพนักงานภายนอกองค์กรซึ่งรับผิดชอบหน้าที่ที่ไม่ได้มีการทำงานตลอดเวลาเพื่อลดต้นทุน อย่างไรก็ตามทีมผู้บริหารจะเป็นผู้ดูแลความเรียบร้อยของทุกด้านภายในองค์กร
- 2) บริษัทที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัวมีทีมผู้บริหารที่ไม่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านร่วมกันอย่างมีนัยยะสำคัญทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ดิน ด้านการตลาด และด้านการออกแบบก่อสร้างภายในบริษัทมีการทำงานร่วมกับทั้งพนักงานภายในองค์กรและพนักงานภายนอกองค์กร โดยพนักงานภายในองค์กรมีหน้าที่ตามความชำนาญร่วมกันทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่ ผู้จัดการ การตลาด และพนักงานขาย

ตาราง 3 เปรียบเทียบแนวคิดการดำเนินงาน และโครงสร้างองค์กรบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

รูปแบบการดำเนินธุรกิจ			บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
			บริษัท เวนดี แลนด์ ดิเวลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เทค พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอส เทค จำกัด
ผู้บริหาร	ระบบ	ระบบไม่จำแนกความเชี่ยวชาญ	☐		-	-
		ระบบจำแนกความเชี่ยวชาญ	-	☐	☐	☐
	ความเชี่ยวชาญ	ด้านที่ดิน	-	☐	☐	☐
		ด้านการตลาด	-	☐	☐	☐
		ด้านการออกแบบและก่อสร้าง	-	☐	☐	☐
		ด้านเงินทุน	-	☐	-	☐
		ด้านเครือข่ายวัสดุการก่อสร้าง	-		-	☐
พนักงาน	ระบบ	ระบบจำแนกหน้าที่	☐	☐	-	☐
		ระบบไม่จำแนกหน้าที่	-	-	☐	-
	หน้าที่ภายใน	ผู้จัดการ	-	-	☐	☐
		การตลาด	-	-	☐	☐
		พนักงานขาย	-	-	☐	☐
		พนักงานบัญชี	☐	☐	-	☐
		วิศวกร	☐	-	-	-
		ผู้ดูแลโครงการและการก่อสร้าง	-	☐	-	☐
		ไฟร์แมน	-	-	-	☐
		ฝ่ายจัดซื้อ	-	-	-	☐
	หน้าที่ภายนอก	พนักงานขาย	☐	☐	-	-
		ทีมการตลาด	-	☐	-	-
		ที่ปรึกษาโครงการ	☐	-	☐	-
		วิศวกรควบคุมงาน / ผู้ดูแลการก่อสร้าง	☐	-	☐	-

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

3. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว พบประเด็นสำคัญ 4 ประการ ดังตาราง 3 ดังนี้

- 1) ทางด้านกลยุทธ์ด้านที่ดิน บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีกลยุทธ์ร่วมกัน ได้แก่ การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดิน (supply-driven) การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (demand-driven) และการพัฒนาที่ดินที่คุ้นเคย อย่างไรก็ตามบริษัทที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์ด้านที่ดินเพิ่มเติม ได้แก่ การพัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพในการเติบโต การพัฒนาที่ดินใกล้แหล่งศูนย์การค้า โรงพยาบาล การพัฒนาที่ดินที่มีบริษัทอื่นเข้าไปพัฒนาแล้ว (Me Too) และการพัฒนาที่ดินรองเพื่อให้ราคาขายจับต้องได้
- 2) ทางด้านกลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีกลยุทธ์ร่วมกัน ได้แก่ การกำหนดกลุ่มลูกค้า การตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (brand awareness) การตลาดเพื่อการปิดการขาย การเน้นการตลาดช่องทางออนไลน์ และการให้ความสำคัญกับภาพถ่ายเพื่อการโฆษณา อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบครอบครัวให้ความสำคัญกับการตลาดช่องทางออฟไลน์ในระดับที่ใกล้เคียงกับการตลาดช่องทางออนไลน์เพิ่มเติมอีกด้วย
- 3) ทางด้านกลยุทธ์ด้านการออกแบบ บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีกลยุทธ์ด้านการออกแบบร่วมกัน ได้แก่ การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่านการออกแบบ การให้ความสำคัญต่อรูปแบบสถาปัตยกรรม การใช้งาน การรับแสงธรรมชาติและการระบายอากาศ การสร้างความภูมิใจแก่ลูกค้าเมื่อได้อาศัยอยู่ในบ้านของทางโครงการ และมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ระหว่างดำเนินการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์บางส่วนเพิ่มเติมเกี่ยวกับการออกแบบ ได้แก่ การออกแบบบ้านเสมือนเป็นบ้านที่ตนเองต้องการอยู่อาศัย การให้ความสำคัญต่อระบบไฟฟ้าและน้ำประปา และกลยุทธ์จิตวิทยา

การใช้สี ทางด้านบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์เกี่ยวกับการเก็บข้อมูลเพื่อการออกแบบเพิ่มเติม ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากลูกค้าเก่าเพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาโครงการใหม่

- 4) ทางด้านกลยุทธ์ด้านการเงิน บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีกลยุทธ์ด้านการเงินที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง โดยบริษัทรูปแบบครอบครัวจะใช้กลยุทธ์การใช้จ่ายเงินทุนส่วนตัวทั้งหมด และบริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวจะใช้กลยุทธ์การใช้จ่ายเงินกู้ร่วมกับเงินทุนส่วนตัว การนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท และการบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม

ตาราง 4 เปรียบเทียบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
		บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เทค พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอส เทค จำกัด
กลยุทธ์ด้านที่ดิน	การหาตลาดที่สอดคล้องกับที่ดิน	☐	☐	☐	-
	การหาที่ดินที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	☐	-	☐	☐
	การพัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพการเติบโต	-	-	☐	-
	การพัฒนาที่ดินใกล้แหล่งศูนย์การค้า โรงพยาบาล	-	-	☐	☐
	การพัฒนาที่ดินที่มีบริษัทอื่นเข้าไปพัฒนาก่อน (Me Too)	-	-	-	☐
	การเลือกที่ดินรองเพื่อให้ราคาขายจับต้องได้	-	-	-	☐
	การพัฒนาที่ดินที่คุ้นเคย	☐	-	☐	☐
	มีแผนขยายการพัฒนาไปสู่ชุมชนเมืองและพื้นที่อื่นๆ มากขึ้น	☐	-	-	☐
กลยุทธ์ด้านการตลาด	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มใหม่	☐	-	☐	☐
	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มผู้ชื่นชอบงานสถาปัตยกรรม	-	☐	☐	☐
	การกำหนดกลุ่มลูกค้าตลาดเฉพาะ	-	☐	-	-
	การปรับกลุ่มลูกค้าให้สอดคล้องกับข้อมูลภูมิหลังของลูกค้าที่เข้าชมบ้าน ตัวอย่างระหว่างการขาย	-	☐	-	-
	การเลือกตลาดไฮมอฟฟิศ (home office)	☐	-	☐	☐
	การตลาดเพื่อเปิดการขาย	-	☐	☐	-
	การตลาดเพื่อสร้าง brand awareness	☐	-	☐	-
	เน้นการตลาดช่องทางออนไลน์	☐	☐	☐	☐
	เน้นการตลาดช่องทางออฟไลน์	☐	-	-	-
กลยุทธ์ด้านการออกแบบ	ให้ความสำคัญกับภาพถ่ายเพื่อการโฆษณา	-	☐	☐	☐
	การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจผ่าน การออกแบบ	-	☐	☐	-
	การเก็บข้อมูลจากลูกค้าเก่าเพื่อนำมาพัฒนาโครงการใหม่	-	-	☐	-
	การออกแบบบ้านเสมือนเป็นบ้านที่ตนต้องการอยู่อาศัย	☐	☐	-	-
	รูปแบบสถาปัตยกรรม	☐	☐	☐	☐
	การใช้งาน (function)	☐	☐	☐	☐
	การรับแสงธรรมชาติและการระบายอากาศ	☐	☐	☐	-
	จิตวิทยาการใช้สีภายใน	-	☐	-	-
	ให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีกับบ้านซึ่งลูกบ้านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น สุขภัณฑ์	☐	-	-	☐
	ระบบไฟฟ้าและระบบประปา	☐	-	-	-
	การทำให้ลูกค้ารู้สึกภูมิใจที่ได้อาศัยอยู่ในบ้านของโครงการ	-	☐	-	☐
	การปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ระหว่างดำเนินการออกแบบเมื่อ มองเห็นตลาดที่ดีกว่า	-	☐	-	☐
กลยุทธ์การเงิน	การบริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม	-	-	☐	☐
	การใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด	☐	☐	-	-
	การใช้เงินกู้ร่วมกับเงินทุนส่วนตัว	-	-	☐	☐
	การนำกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท	-	-	☐	-

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

4. กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

จากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโครงการของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว พบประเด็นสำคัญ 3 ประการ ดังตาราง 4 ดังนี้

- 1) บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีกลยุทธ์ช่วงก่อนก่อสร้างโครงการร่วมกัน ได้แก่ การศึกษาคู่แข่งและลูกค้า การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์เพิ่มเติม ได้แก่ ความเชื่อมั่นในคุณค่าของโครงการและผลิตภัณฑ์ และการใส่ใจในการดำเนินงาน ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์เพิ่มเติม ได้แก่ การทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของบริษัทก่อนการดำเนินงาน
- 2) บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีกลยุทธ์ช่วงพัฒนาโครงการร่วมกัน ได้แก่ การสร้างบ้านตัวอย่าง การว่าจ้างผู้ดูแลการก่อสร้าง อย่างไรก็ตามบริษัทรูปแบบครอบครัวมีกลยุทธ์ที่แตกต่างด้านการส่งเสริมการตลาดควบคู่กับการก่อสร้าง ในขณะที่บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์ที่แตกต่างด้านการใช้ศักยภาพวิชาชีพของผู้บริหารควบคุมการก่อสร้าง
- 3) บริษัททั้ง 2 รูปแบบมีกลยุทธ์ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการร่วมกันที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การรับประกันโครงการ การทำสัญญา การดูแลอย่างใกล้ชิดโดยทีมเจ้าของโครงการ การสร้างความประทับใจซึ่งนำไปสู่การแนะนำต่อ

ตาราง 5 เปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาโครงการ

กลยุทธ์การพัฒนาโครงการ		บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
		บริษัท เวนดี แลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เชน พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด	บริษัท บัลโคเนีย เอสเตท จำกัด
ช่วงก่อนก่อสร้าง	การทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของบริษัท	-	-	☐	-
	การศึกษาคู่แข่ง	☐	☐	-	☐
	การศึกษาลูกค้า	☐	☐	☐	☐
	การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์	☐	☐	☐	☐
	ความเชื่อมั่นในคุณค่าของโครงการและบ้าน	-	☐	-	-
	การออกแบบผลิตภัณฑ์ผ่านการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า	☐	☐	☐	☐
	การใส่ใจรายละเอียดในการดำเนินงาน	-	☐	-	-
ช่วงก่อสร้าง	การสร้างบ้านตัวอย่าง	☐	-	-	☐
	การส่งเสริมการตลาดควบคู่	☐	-	-	-
	การใช้วิชาชีพของผู้บริหารควบคุมการก่อสร้าง	-	-	☐	-
	การว่าจ้างผู้ดูแลการก่อสร้าง	-	☐	☐	-
ช่วงหลังก่อสร้าง	การรับประกันโครงการ	☐	☐	-	☐
	การทำสัญญา	☐	☐	-	☐
	การดูแลอย่างใกล้ชิดโดยทีมเจ้าของโครงการ	☐	-	☐	☐
	สร้างความประทับใจนำไปสู่การแนะนำต่อ	☐	-	-	-
	การร่วมจัดตั้งนิติบุคคล	-	-	-	☐

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

5. กลยุทธ์การแข่งขัน

จากการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว พบประเด็นสำคัญดังตาราง 5 ดังนี้ บริษัทขนาดเล็กทั้งรูปแบบครอบครัวและรูปแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีกลยุทธ์การแข่งขันแบบผสมผสานโดยมี “กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์” (differentiation) เป็นกลยุทธ์หลัก ควบคู่กับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) และกลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (focus) ตามลำดับ ส่งผลให้บริษัทเหล่านี้มีผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์และโดดเด่นแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์ สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เห็นคุณค่าของการออกแบบสถาปัตยกรรมและการใช้งานภายในบ้าน จนผลงานได้รับรางวัลและสามารถปิดการขายได้อย่างรวดเร็ว เช่น โครงการ HOF Udomsuk ของบริษัท ยูนิ-ลิฟวิ้ง จำกัด ได้รับรางวัลชนะเลิศรายการ Best Housing Architectural Design (Bangkok) จากเวที Thailand Property Awards 2020 (Uni-Living “Home,” 2565) และโครงการ PLUME Watcharaphon-Ekkamai ของบริษัท เอส เอส เชน พลัส สามารถปิดการขายได้จำนวนมาก ในปีพ.ศ. 2564 จนมีรายได้รวมเพิ่มขึ้นถึง 82,913.67% จากปีก่อน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565)

ตาราง 6 เปรียบเทียบกลยุทธ์การแข่งขันบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษารูปแบบครอบครัวและแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว

กลยุทธ์การแข่งขัน	บริษัทรูปแบบครอบครัว		บริษัทแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว	
	บริษัท เวนดี แลนด์ ดิเวลอปเม้นท์ จำกัด	บริษัท เอส เอส เทค พลัส จำกัด	บริษัท ยูนิ-ลิฟวิ่ง จำกัด	บริษัท บัลโคนี เอสเทท จำกัด
กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation)	-	□	□	□
กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)	□	-	□	□
กลยุทธ์การสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus)		□	□	-

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย

อภิปรายผลและสรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษากำแนกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ภูมิหลังขององค์กรที่ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงาน ภูมิหลังขององค์กรที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์การพัฒนาโครงการ และกลยุทธ์การแข่งขันที่ส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษามีความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว ดังนี้

1) ภูมิหลังขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่า บริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษาที่ทางครอบครัวมีภูมิหลังในการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีแนวโน้มที่จะรับช่วงกิจการต่อจากทางครอบครัว หรือก่อตั้งบริษัทด้วยเงินทุนของทางครอบครัวในรูปแบบหุ้นส่วนที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือญาติ และมีแนวโน้มที่จะปรับโครงสร้างองค์กรน้อยกว่าบริษัทแบบที่ไม่ใช่ครอบครัว รวมถึงอำนาจการตัดสินใจจะเป็นสิทธิ์ของสมาชิกภายในครอบครัวเท่านั้น ทางด้านบริษัทแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมักมีวิสัยทัศน์ในการขยายองค์กร โดยพบว่ามีประวัติการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวัฏจักรธุรกิจ (business cycle) ในแต่ละช่วง เช่น มีการดำเนินงานคนเดียวในระยะก่อนก่อตั้ง (pre-seed stage) และระยะก่อตั้ง (foundation stage) และปรับให้เป็นรูปแบบหุ้นส่วน (partner) ในช่วงระยะดำเนินการ (operating stage) เป็นต้น

2) ภูมิหลังขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์การพัฒนาโครงการ จากการศึกษาพบว่า เอกลักษณะด้านภูมิหลังที่แตกต่างและโดดเด่นของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษาแต่ละรูปแบบ ส่งผลต่อแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์การพัฒนาโครงการอย่างมีนัยยะสำคัญ เช่น บริษัทรูปแบบครอบครัวมักมีที่ดินเดิม และเงินทุนในการพัฒนาโครงการ จึงพัฒนาไปสู่กลยุทธ์ด้านการเงินที่ใช้เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด และใช้กลยุทธ์ช่วงการพัฒนาโครงการที่ไม่เร่งรีบ ทางด้านบริษัทแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวเกิดจากการรวมตัวกันของหุ้นส่วนที่มีองค์ความรู้และความชำนาญพิเศษที่แตกต่างกันหลากหลายด้าน จึงพัฒนาไปสู่กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่มีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์ตามวิสัยทัศน์ของผู้เชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เช่น กลยุทธ์ด้านที่ดินพบว่ามีทั้งกลยุทธ์การเลือกที่ดินที่มีศักยภาพในการเติบโตและมีมูลค่าสูงขึ้นในอนาคตเพื่อประโยชน์ด้านการลงทุนของผู้บริโภค และกลยุทธ์การเลือกที่ดินรองเพื่อที่ผู้บริโภคจะได้เข้าถึงราคาขายได้ เป็นต้น

3) กลยุทธ์การแข่งขันที่บริษัทขนาดเล็กเลือกใช้ส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ ผู้วิจัยจะอ้างอิงองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขันโดย Porter (1985) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้ 1) สินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นยากที่จะหาผู้เลียนแบบได้ 2) การผลิตด้วยต้นทุนเฉลี่ยที่ต่ำกว่าคู่แข่งจนสามารถสร้างผลกำไรได้สูง และ 3) การสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสูงจนสามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง จากการศึกษาพบว่าบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษามักใช้กลยุทธ์หลายส่วนผสมผสานกัน โดยกลยุทธ์ที่บริษัทส่วนใหญ่เลือกใช้เป็นกลยุทธ์หลัก ได้แก่ “กลยุทธ์ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์” ส่งผลให้สถาปัตยกรรมบ้านพักอาศัยในโครงการของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษา มีเอกลักษณ์ มีความโดดเด่นและแตกต่าง จนสามารถสร้างชื่อเสียง ดึงดูดผู้บริโภคสมัยใหม่ และปิดการขายได้อย่างรวดเร็ว

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะภูมิหลังของบริษัทขนาดเล็กกรณีศึกษาทั้งบริษัทรูปแบบครอบครัวและบริษัทแบบที่ไม่ใช่ครอบครัวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนรูปแบบการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาโครงการ โดยบริษัททั้ง 2 รูปแบบสามารถสร้างกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้ผ่านกระบวนการทำความเข้าใจองค์ประกอบที่มาของธุรกิจของตนเอง วิเคราะห์และดึงดูดเด่นเหล่านั้นนำมาพัฒนาเป็นกล

ยุทธ์ที่มีเอกลักษณ์ในแต่ละส่วน และพัฒนาต่อยอดสู่กลยุทธ์การแข่งขันที่มีการผสมผสานกลยุทธ์ที่หลากหลายตามวิสัยทัศน์และความถนัดเฉพาะทางของทีมผู้บริหารในแต่ละบริษัท

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ภาพรวมธุรกิจ – หลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2565, จาก <https://datawarehouse.dbd.go.th/biztype/overview>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2565). บริษัท เอส เอสเตท พลัส จำกัด – ข้อมูลงบการเงิน. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2565, จาก <https://datawarehouse.dbd.go.th/fin/profitloss/5/0105561111301>
- ณัชชา แจ่มนุช. (2559). ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กและขนาดกลางที่จดทะเบียนในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ดำรง พัฒนะเอนก. (2553). การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และปี พ.ศ. 2550. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ถิรวัฒน์ พิมพ์เงิน. (2562, มกราคม-มิถุนายน). กระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยโดยการมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาโครงการที่อยู่อาศัยโค-เฮาส์ซิง (Co-Housing) และโครงการบ้านมั่นคง. เจ-ดี : วารสารวิชาการ การออกแบบสภาพแวดล้อม, 6(1), 24-47.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). รายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 4/2563. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2020_hra6gjp6.pdf
- Uni-Living “Home.” (2565). สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www.uni-living.co.th/project/hof>
- รุจิรา ชินสุข และ กัลยาณี ภาควัต. (2553). การวิเคราะห์โครงสร้างเงินทุนของบริษัทจดทะเบียนกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ. (2554). การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลาง-ย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- วรพงศ์ งามสิริมงคลชัย. (2558). รูปแบบธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษา บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พุกกาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2564). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี 2564. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.reic.or.th/Upload/PressRelease210217_28599_1613617182_79944.pdf
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564). สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2565, [https://www.sme.go.th/upload/mod_download/แผนการส่งเสริม%20SME%20ฉบับที่%204%20\(พ.ศ.%202560-2564\).pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/แผนการส่งเสริม%20SME%20ฉบับที่%204%20(พ.ศ.%202560-2564).pdf)
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563a). จำนวนผู้ประกอบการรวมตามนิยามใหม่. สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2565, จาก <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJoiNzlhNmI5ZDEtYzQyMi00MGxLTiNTMtMTZjNTM3YmMzZDY4IiwidCI6ImExZmZjMjhhLTZmMTNDhiMC05NGRmLWYyYWlyOGUwNWVhNSIsImMiOjEwQWwQ==>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563b). GDP MSME ไตรมาสที่สามของปี 2563 และคาดการณ์

- แนวโน้มเศรษฐกิจ ปี 2563 – 2564. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2564, จาก
https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200821111332.pdf
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563c). ผลกระทบจากการปรับนิยามใหม่ต่อ GDP MSME. สืบค้นเมื่อ
 23 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200821111332.pdf
- Child, J., Hsieh, Linda Hy, Elbanna, S., & Kamowska, J. (2017). SME international business models: The roles
 of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664-679. doi:10.1016/j.jwb.2017.05.004
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input
 and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.
- Haugh, H. M. & McKee, L. (2000). 'It's just like a family' – shared values in the family firm. *Community,
 Work & Family*, 6(2), 142-149.
- Hiebl, M. R. W. (2013). Risk aversion in family firms: What do we really know? *Journal of Risk Finance*,
 14(1), 49-70.
- Miller, K., Mcadam, M., Spieth, P., & Brady, M. (2020, December). Business model big and small: Review of
 conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research. *Journal of
 Business Research*, 131(2), 619-626. doi:10.1016/j.jbusres.2020.12.036
- Miles, Netherton & Schmitz. (2015). *Real estate development: Principles and process*. Washington, DC:
 Urban Land Institute.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York:
 Free Press.