



การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ
อสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์
จำกัด (มหาชน)

โดย

นายภาณุเมศวร์ บรรจง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์และการจัดการเชิงธุรกิจ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ
อสังหาริมทรัพย์ของ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์
จำกัด (มหาชน)

โดย

นายภาณุเมศวร์ บรรจง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์และการจัดการเชิงธุรกิจ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

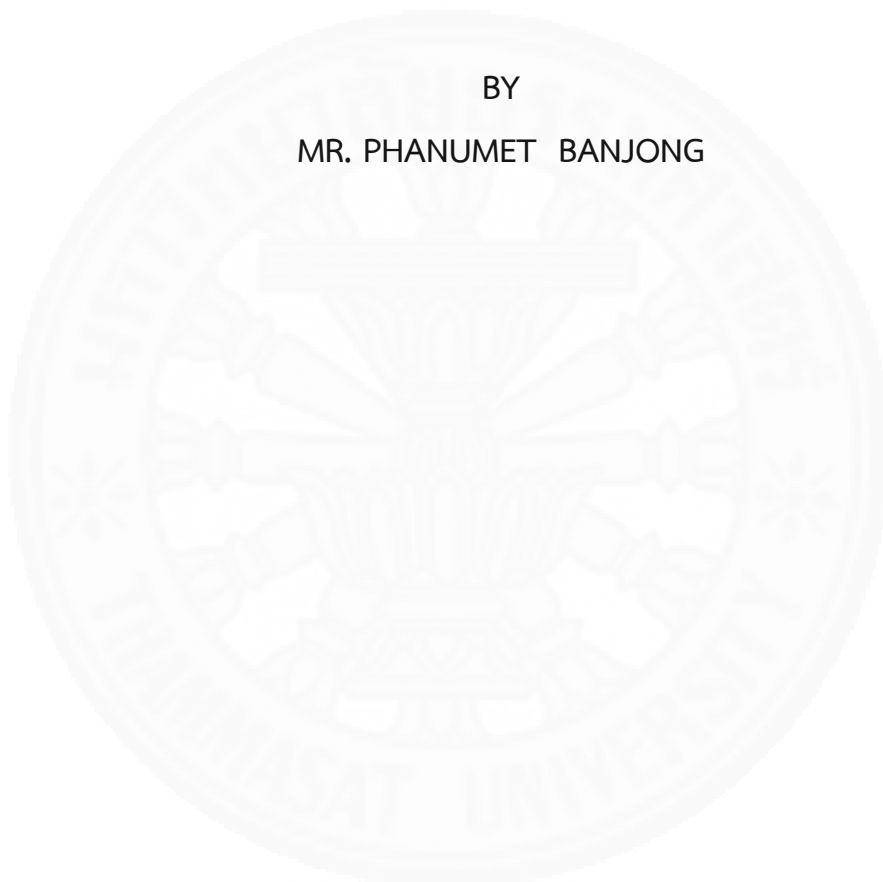
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



The Study of Strategic Management to Achieve an Advantage in
Profitability in The Competitive Industry of Real Estate
of Golden Land Property Development
Public Company Limited

BY

MR. PHANUMET BANJONG



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ENGINEERING
DEPARTMENT OF ENGINEERING AND BUSINESS MANAGEMENT
FACULTY OF ENGINEERING
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะวิศวกรรมศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายภาณุเมศวร์ บรรจง

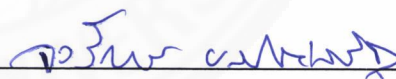
เรื่อง

การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสังหาริมทรัพย์ของ
บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



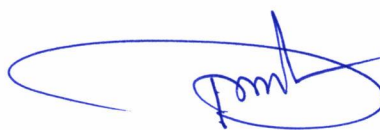
(ศาสตราจารย์ ดร.จรัล ภูผาเสริฐ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.दनัย วันทนากร)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วังศกาญจน์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายภาณุเมศวร์ บรรจง
ชื่อปริญญา	วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	วิศวกรรมศาสตร์และการจัดการเชิงธุรกิจ วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดนัย วันทนากร
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

ปัจจุบันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันสูงซึ่งแต่ละบริษัทมักประสบกับปัญหาการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆเพื่อการบริหารจัดการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบกลยุทธ์ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 ระดับคือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategies) (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level) และ (4) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) โดยใช้ รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร(ขาดทุน) สุทธิเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ในการศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯด้านฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และกรรมการผู้จัดการ

ผลจากการศึกษาพบว่า ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่บริษัทดำเนินงานในรูปแบบการลงทุนระยะยาว เช่น อาคารสำนักงานให้เช่า โรงแรม และบ้านจัดสรรระดับพรีเมียม ซึ่งถือว่าเป็นรายได้ส่วนใหญ่ของรายได้รวมของบริษัท แต่ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯมีอัตราส่วนรายได้จากการลงทุนระยะยาวลดลง อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนกลยุทธ์ไปลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนเร็ว คือ โครงการบ้านจัดสรรขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาในส่วนของอัตรากำไรขาดทุน(สุทธิ) พบว่าก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯประสบกับสถานะขาดทุนอันเนื่องมาจากมีภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสินทรัพย์ระยะยาวค่อนข้างสูง แต่เมื่อมีการ

ปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นแล้วบริษัทมีการปรับเปลี่ยนทีมงานผู้บริหาร และการกำหนดนโยบายของบริษัททำให้มีเครดิตมากขึ้นจนสามารถขอเงินทุน และเจรจาอัตราดอกเบี้ยจากทางสถาบันการเงินได้ รวมไปถึงทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ด้านการตลาดในรูปแบบ 4P (Product, Price, Place, Promotion) เป็นต้น ส่งผลให้บริษัทสามารถทำกำไรได้หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นเพียงหนึ่งปี

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆด้านทั้งในเรื่องรูปแบบการลงทุน และการปรับใช้กลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้นด้วยเหตุนี้เองจากการที่บริษัทมีผลดำเนินงานขาดทุนติดต่อกันหลายปีเรื่อยมาจนถึงปลายปี พ.ศ. 2555เมื่อได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นแล้ว บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินกลยุทธ์ในการบริหารจัดการจนมีผลขาดทุนสุทธิลดลง และสร้างผลกำไรได้ครั้งแรกในปี พ.ศ.2557 และมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัวในปี พ.ศ.2558

คำสำคัญ: อสังหาริมทรัพย์, กลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ, กลยุทธ์ระดับหน้าที่, กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

Independent Study Title	The Study of Strategic Management to Achieve an Advantage in Profitability in The Competitive Industry of Real Estate of Goldenland Property Development Public Company Limited
Author	Mr. Phanumet Banjong
Degree	Master of Engineering
Department/Faculty/University	Engineering and Business Management Faculty of Engineering Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Danai Wantanakorn, PhD.
Academic Years	2016

ABSTRACT

Currently, the real estate business is one of the most rapidly growing businesses, and it's highly competitive. Thus, the developers need to use various strategies that create a competitive advantage. This research aims to investigate and compare the strategies of Golden Land Property Development PLC both before and after its major shareholder restructuring period. The strategy to be considered is divided into 4 levels: (1) Corporate Strategy (2) Business Strategy (3) Functional Level and (4) Operational Strategy. In addition, the company revenue, expenses, profits, and losses are used for comparison as the indicators of success. Data were collected by an interview of the director of finance, the director of human resources, and the managing director, respectively.

The study reveals that before the restructuring of major shareholders, the company tended to invest in long-term assets like office buildings, hotels, and premium housing estates from which most of the company's revenue is derived. However, the company revenue ratio of long-term investment has decreased after

restructuring the major shareholders because the company shifted to invest in housing projects that may produce faster returns. In terms of net margin, the company has suffered due to a high cost in their long-term asset management. After restructuring the major shareholders and replacing a new management team, the company gains more credit and can borrow more money from financial institution with minimum loan rate. Moreover, the company can gain profit after restructuring the shareholders with in a year by adjusting a strategy in management which differentiates their products and a strategy in marketing like 4Ps (Product, Price, Place, Promotion).

Apart from that, the study found that restructuring of the major shareholders led to many big changes in terms of investment and strategy adjustments in the four levels of management which will make the company more competitive and more able to gain more market shares. For this reason, Golden Land Property Development PLC. could make a profit for the first time in 2014 which considerably increased more profit in 2015 after suffering loss for many years.

Keywords: real estate, corporate strategies, business strategy, operational strategy

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยความสนับสนุนและความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนัย วันทนากร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้และให้คำปรึกษา ตลอดจนช่วยตรวจตรวจทานและแก้ไขเอกสารการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และศาสตราจารย์ ดร.จรงค์ษ์ ผลประเสริฐ ที่กรุณารับเป็นกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระและให้คำแนะนำ ข้อเพิ่มเติมในการดำเนินงานวิจัย เป็นอย่างดีตลอดมา ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำในการวิจัยครั้งนี้คุณประโยชน์ประการใดอันพึงจะได้รับจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้เขียนขอมอบให้ บิดา มารดา รวมทั้งญาติพี่น้อง ตลอดจนครูบาอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ดูแล สนับสนุน และมอบโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เขียนเป็นอย่างดี ตลอดทั้งให้กำลังใจแก่ผู้เขียนตลอดมา

ภาณุเมศวร์ บรรจง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	6
2.1.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	6
2.1.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)	8
2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	10
2.1.4 สถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม	11
2.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้วย PEST Analysis	12
2.1.6 (TOWS Matrix) อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง	13
2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)	15
2.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	15
(2.2.1.1) กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)	15
(2.2.1.2) การเติบโตแบบรวมตัว (Integrative Growth)	16
(2.2.1.3) การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification)	17
(2.2.1.4) กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability strategy)	17

(2.2.1.5) กลยุทธ์การตัดทอน หรือหดตัว (Retrenchment strategies)	18
2.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level strategy)	19
(2.2.2.1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership strategy)	19
(2.2.2.2) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation strategy)	19
(2.2.2.3) กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น (Focus)	19
2.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)	20
2.2.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	20
2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการตลาด และกลยุทธ์การตลาด	21
2.3.1 กลยุทธ์การตลาดเป้าหมาย (STP Marketing)	21
2.3.2 กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Marketing strategy)	22
2.3.3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix strategy)	23
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การควบรวมกิจการและ การซื้อกิจการเพื่อเพิ่มสินทรัพย์	25
2.4.1 กลยุทธ์การควบกิจการ (Merger)	25
2.4.2 กลยุทธ์การซื้อกิจการ	25
(2.4.2.1) การซื้อกิจการ(Acquisition)	25
(2.4.2.2) การควบรวมกิจการ (Merger)	26
(2.4.2.3) ประโยชน์จากการทำ การซื้อกิจการ (Acquisition)	26
2.5 ข้อมูลของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	27
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
 บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	
3.1 การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	36
3.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	37
3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	38
 บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	41

4.2.1	เปรียบเทียบกลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้าง ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท	41
4.2.1.1	กลยุทธ์ระดับองค์กร	41
4.2.1.2	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	48
4.2.1.3	กลยุทธ์ระดับหน้าที่	53
4.2.1.4	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	57
4.2.2	วิเคราะห์และเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ รายได้รวม, ค่าใช้จ่ายรวม, และกำไร (ขาดทุน)สุทธิ เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของบริษัทฯ	59
	(4.2.2.1) วิเคราะห์รายได้รวม	63
	(4.2.2.2) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรวม	65
	(4.2.2.3) วิเคราะห์กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ		
5.1	สรุปผลการวิจัย	63
5.1.1	การเปรียบเทียบกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ ในช่วงก่อนและหลังการ ปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท แผ่นดินทอง	63
5.2	ข้อเสนอแนะ	67
5.2.1	ข้อเสนอแนะสำหรับผู้พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	67
5.2.2	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	68
5.3	ข้อจำกัดทางการศึกษา	69
	รายการอ้างอิง	70
	ภาคผนวก	74
	ประวัติผู้เขียน	83

บทที่ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างรุนแรงไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงใน ความต้องการของลูกค้าที่ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเหล่านี้เกิดขึ้นทั้ง ระดับโลก ระดับภายในประเทศ และระดับภูมิภาค การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าเกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงแห่งโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการแข่งขันอย่าง เข้มข้น การรวมตัวของสมาชิกอาเซียนเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้มีการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เกิดการค้าเสรีภายในประเทศสมาชิกอาเซียน การแข่งขันยิ่งทวี ความรุนแรงมาก ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเพื่อให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอด และเติบโตได้อย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ มีการเปลี่ยนแปลง อย่างไม่หยุดนิ่งตลอดเวลา

กลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงกันได้ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้นองค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ดังนั้น ความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงาน อย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (ชูชัย ศรชานี, 2553; วราจคณา ผลประเสริฐ, 2553) ซึ่งสามารถจำแนก ระดับกลยุทธ์ในองค์การได้ 4 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ (Business strategy) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) และ 4) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) ผู้บริหารแต่ละระดับจะรับผิดชอบหรือมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างไรก็ตามกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันตามลำดับขั้น

ของกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่เป็นภาพรวมขององค์การในอนาคต ซึ่งผู้บริหารระดับกลางจะนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไปจัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติระดับต้นจะกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานตนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เหนือขึ้นไปตามลำดับขั้นตอน

บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้งโครงการเชิงที่อยู่อาศัยและเชิงพาณิชย์กรรมที่มีมาตรฐานชั้นนำสำหรับโครงการเชิงที่อยู่อาศัยของบริษัทฯ ประกอบด้วยบ้านเดี่ยว บ้านแฝด และทาวน์โฮม ภายใต้แบรนด์ที่หลากหลายครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับราคา ส่วนโครงการเชิงพาณิชย์กรรม ประกอบด้วยอาคารสำนักงานให้เช่า โรงแรม และเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ ตั้งอยู่ในใจกลางย่านธุรกิจของกรุงเทพฯ ก่อตั้งมาแล้วเกือบ 20 ปี และหลายปีที่ผ่านมา บริษัทประสบปัญหาการขาดทุนเพราะการแข่งขันทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ปรับตัวไม่ทันกับการแข่งขันเสรีทางการค้าและการลงทุนที่เข้ามาอย่างรวดเร็ว (บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด รายงานประจำปี. (มหาชน), 2557)

ปลายปี 2555 บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)ได้ปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่แล้วบริษัทฯ ได้พัฒนาอย่างก้าวกระโดด สามารถทำกำไรได้ภายในสองปีหลังจากทำการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าทางบริษัทฯ ใช้กลยุทธ์อะไรในการจัดการ ที่สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งปัจจุบันบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เพิ่มคุณภาพชีวิตของลูกค้าและมอบสิ่งดีๆ แก่สังคม ผ่านการพัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อก้าวขึ้นเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 5 อันดับแรกของประเทศไทยภายในปี 2563 การพัฒนาที่ต่อเนื่องของธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ การพาณิชย์ การโรงแรม และที่อยู่อาศัยใจกลางกรุงเทพฯ ที่มีคุณภาพสูงจึงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาโครงการที่พักอาศัยของโกลเด้นแลนด์จึงเป็นการยกระดับความเป็นเลิศ เนื้อหาความคาดหวังให้กับกลุ่มลูกค้าตลอดจนการสร้างสรรคมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น ตลอดจนการสร้างเอกลักษณ์จากการสร้างสรรคคุณภาพ ความซื่อสัตย์ ความแม่นยำ ตลอดจนความรู้ที่สั่งสมมาเพื่อลูกค้า ด้วยการคำนึงถึงรูปแบบที่โดดเด่นและความใส่ใจในรายละเอียดในแต่ละโครงการ ทำให้เป็นที่ยอมรับและประสบความสำเร็จในตลาดอสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างสูง ด้วยความมั่นใจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จึงอาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ทั้ง 4

ระดับ ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ (Business strategy) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) และ 4) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) เพื่อใช้ในการแข่งขันในธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้ประสบความสำเร็จบริษัทฯ จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญสำหรับการสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ต้องมีการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถแข่งขันในตลาดได้ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมทั้งธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาการจัดการกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยน่าจะเป็นประโยชน์และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ ได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการกลยุทธ์และปรับปรุงกลยุทธ์ ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เพื่อความได้เปรียบของบริษัทฯ ในการแข่งขัน
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างการใช้กลยุทธ์ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท โดยใช้ดัชนี ผลประกอบการ ค่าใช้จ่าย และกำไรเป็นตัวชี้วัด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาด้านการจัดการกลยุทธ์และการปรับปรุงกลยุทธ์ ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เพื่อความได้เปรียบของบริษัทในการแข่งขัน และเพื่อศึกษาความแตกต่างการใช้กลยุทธ์ ก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ทั้งนี้ เพื่อนำปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จที่พบจากการศึกษาไปเสนอแนะแนวทางแก้ไขการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริษัท ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไขปัญหา และความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

2. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา สร้างกลยุทธ์เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้สามารถรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายของบริษัทได้ และทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ และมั่นใจในบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ทำให้เกิดการซื้อซ้ำและทำการบอกต่อแก่บุคคลอื่นๆ



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

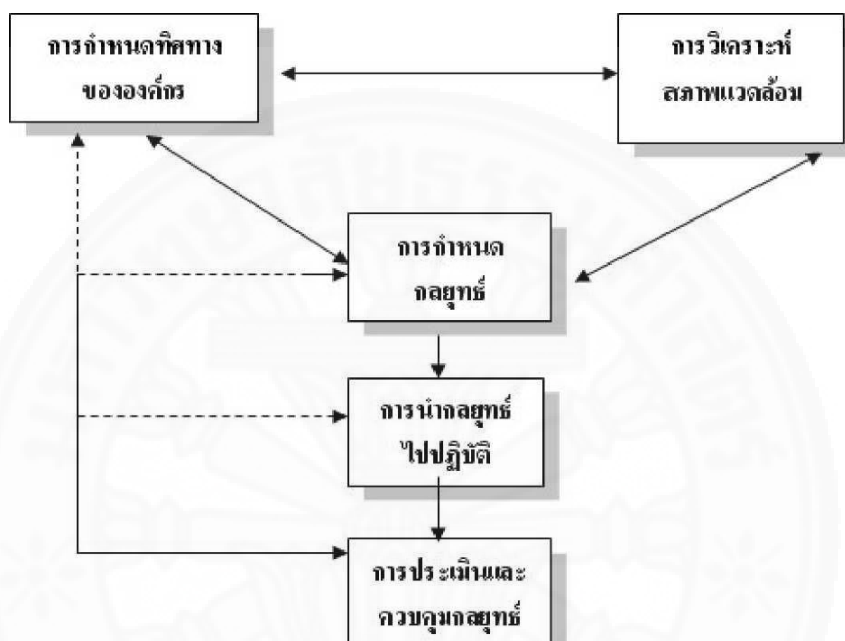
การศึกษาครั้งนี้เรื่อง "การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) " ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่จะนำมา เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน (The five forces model)
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)
 - อุปสรรค - โอกาส - จุดอ่อน - จุดแข็ง (TOWS Matrix)
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์(Strategic Formulation)
 - กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategies)
 - กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)
 - กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level)
 - กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)
3. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาด
 - กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Marketing strategy)
 - กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix strategy)
4. แนวคิดกลยุทธ์เกี่ยวกับการซื้อกิจการ
5. ข้อมูลของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการตัดสินใจในการบริหารและการดำเนินการ เพื่อ กำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาว (Long-run) ของธุรกิจ



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

2.1.1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ซึ่ง วิสัยทัศน์ (Vision) คือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว ภารกิจ (Mission) คือประกาศขององค์กรที่กำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน กำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือกว่าคู่แข่ง เป้าหมาย (Goal) คือการบอกสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ และ

สามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนยิ่งขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่า จะต้องทำอะไร

2.1.1.2 การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment Scanning) ใน การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Analysis) มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง(คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่าคู่แข่ง) และจุดอ่อน(คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าคู่แข่ง)ทางธุรกิจของ องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จ (Critical success factor) ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) และกระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการ ดำเนินงานสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับ องค์กรโดยตรง แต่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ โดยมีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political -P) เศรษฐกิจ (Economic -E) สังคม (Social -S) เทคโนโลยี(Technology -T) ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐบาลออกกฎหมายที่เอื้อต่อการ ดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว

2.1.1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการพัฒนาแผน ระยะเวลาขององค์กร ธุรกิจโดยอาศัยข้อมูลโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และจุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารองค์กรจะต้อง กำหนด เลือกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไร องค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนด เป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย การกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการด้วยกันคือ 1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่างจากองค์กร อื่น องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น 2. สร้างกรอบแนวคิด ทางธุรกิจ (Business Concept) เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิต สินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคไหน 3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่ต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น 4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อ

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process or System) ทักษะและความสามารถ (Skills and Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

2.1.1.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการด้วยกันคือ 1. การกำหนดแผน และการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2. การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร 3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล 4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า เพราะถึงแม้ว่าแผนงานเหล่านั้นจะเป็นแผนที่ถูกจัดทำมาเป็นอย่างดี ผ่านการระดมความคิดเห็นมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้

2.1.1.5 การควบคุม และการประเมินผล (Control and Evaluation) การตรวจสอบกลยุทธ์ จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนการติดตาม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

2.1.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

2.1.2.1 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน (The five forces model) การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มา ของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มี ความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันใน อุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter

ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้ กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรม คือ กลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือน หรือคล้ายกัน หรือสินค้า และบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็ก และพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะ อุตสาหกรรมจะช่วยให้มองเห็นถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการแข่งขันขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ (Michael E. Porter, 2012)

(1) ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่

คู่แข่งใหม่ ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มี ความสามารถและ แนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปรกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ ภายในอุตสาหกรรมจะ พยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจาก องค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาใน อุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการ ดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามา ย่อม ต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีในตลาดมีการขยายตัว อย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการ แข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้า และบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่ อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ สองประการได้แก่ ต้นทุนในการเข้า สู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

(2) ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรม เดียวกันสภาวะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจ หนึ่ง มองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามมากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นใน อุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่ รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็ จะมีมาก

(3) การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ธุรกิจใดในอุตสาหกรรมหนึ่ง อาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจใดในอุตสาหกรรมอื่นที่ ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็น สินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทน ในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิด ข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะ หันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์(Switching Cost) ต่ำปัจจัย

ในด้านการใช้สินค้า ทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมี ราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลต่อแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยไม่ต้องกลัว สินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มาก เนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

(4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่มีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

(5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กร ธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

หลักการสำคัญของ SWOT ประกอบด้วยการสำรวจจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก สามารถเรียกรวิเคราะห์ SWOT ได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ประกอบด้วย จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, และอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารขององค์กรรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งมีทั้งภายนอกองค์กร และสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ขั้นตอนในการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

2.1.3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรในทุกๆด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหารซึ่งประกอบด้วย คน, เงิน, วัสดุ, และการจัดการ อีกทั้งยังรวมไปถึง

การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้นี้ด้วย รายละเอียดในการวิเคราะห์ดังนี้

(1) จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบขององค์กรที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรคงไว้เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร

(2) จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ ที่พบว่าปัจจัยภายในองค์กรใดที่เป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือกำจัดให้หมดไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.1.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงาน ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อม และทางสังคมเช่น ระดับการศึกษา, อัตราหนังสือของประชาชน, การตั้งถิ่นฐาน, และการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อและวัฒนธรรม ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติ คณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี คือกรรมวิธีใหม่ๆในการพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543)

2.1.4 สถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

จากการทราบข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วให้นำจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน มาเปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เพื่อให้ทราบถึงว่าองค์กรนั้นกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใดบ้าง ที่อยู่ภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT จากที่กล่าวมานี้ สามารถจำลองสถานการณ์ได้ 4 รูปแบบดังนี้

(1) สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่ต้องการที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีความหลากหลาย ซึ่งผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -Strategy) เพื่อที่จะสามารถดึงจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ตลอดจนสามารถฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาเพื่อหาประโยชน์อย่างเต็มที่

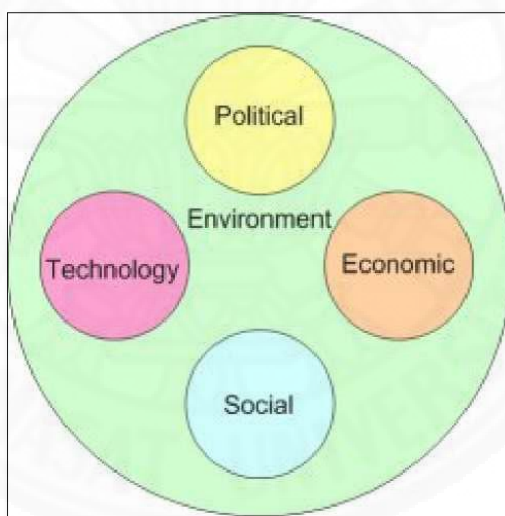
(2) สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่สุด เนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด อันเนื่องมาจากองค์กรที่กำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและจุดอ่อนจากภายในหลายประการดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้ง

รับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อที่จะพยายามลดหรือหลบหลีกภัย อุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการป้องกันที่จะไม่ทำให้องค์กรเกิดความสูญเสีย

(3) สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง โดยทางออกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

(4) สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะระจอนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

2.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้วย PEST Analysis



ภาพที่ 2.2 PEST Analysis

PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกในทางด้านการตลาดระดับมหภาค (Macro Environment) โดยเฉพาะ ประกอบด้วย

2.1.5.1 P-Political วิเคราะห์ผลกระทบเกี่ยวกับเมืองการปกครองและกฎหมายต่างๆ ซึ่งปัจจัยทางการเมืองเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในภาคธุรกิจ, กำลงการซื้อของผู้บริโภคและอื่นๆ ซึ่งมีประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณาเช่น สิ่งแวดล้อมทางการเมืองมีความมั่นคงเพียงใด, นโยบายของรัฐบาลมีผลต่อกฎหมาย ที่เกี่ยวกับองค์กรเหมือนกับการเก็บภาษีหรือไม่, รัฐบาลมีนโยบายทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างไรบ้าง, เรื่องวัฒนธรรมและศาสนา รัฐบาลให้

ความสำคัญมากน้อยแค่ไหน,ในด้านการค้ารัฐบาลกำลังทำสัญญาหรือไม่ เช่นกับ EU, NAFTA, ASEAN และอื่นๆ

2.1.5.2 E-Economics วิเคราะห์ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและทาง เศรษฐศาสตร์ (Economic Factors) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจนี้การตลาดจะต้องพิจารณา สถานการณ์ และเศรษฐกิจการค้าในระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อต้องการทำการตลาด ระหว่างประเทศ โดยต้องมีการพิจารณาดังต่อไปนี้ 1.อัตราดอกเบี้ย 2.ระดับเงินเฟ้อ 3.อัตราการว่างงาน 4. GDP 5.และในส่วนของ การเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวมและแยกแต่ละภาคธุรกิจ

2.1.5.3 S-Social เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบทางด้านสังคม วัฒนธรรม และ สภาพความเป็นอยู่ โดยปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลแตกต่างกันตามแต่ละประเทศ จำเป็นต้องมีหลักทางด้านศาสนาที่ประชาชนนับถือเป็นหลัก, ชาวต่างชาติมีทัศนคติต่อสินค้าหรือ บริการอย่างไร,ภาษามีผลต่อการขายสินค้าในตลาดหรือไม่, ผู้บริโภคมีเวลาว่างเท่าไร, บทบาทผู้ชาย และผู้หญิงเป็นอย่างไร, อายุของประชากรเท่าไรและคนรุ่นเก่านั้นสามารถสร้างรายได้ได้มากกว่าหรือไม่, ในด้านสิ่งแวดล้อมประชากรใส่ใจมากน้อยแค่ไหน, ระดับการศึกษา, สวัสดิการ, ขนาดของครอบครัวและโครงสร้างเป็นอย่างไร

2.1.5.4 T- Technology วิเคราะห์ผลกระทบจาก Technology หรือ Innovationต่างๆ Technological Factors เป็นปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในโลกยุคโลกาภิวัตน์โดยให้ พิจารณาประเด็นต่อไปนี้ คือ (1) ใช้เทคโนโลยีอะไรช่วยให้ผลิตสินค้าหรือบริการได้ถูกลง และทำ อย่างไรให้มีมาตรฐานดีขึ้น (2) ในด้านของระบบเทคโนโลยีที่ทำให้ลูกค้าหรือองค์กรเองมีนวัตกรรม ใหม่ขึ้นหรือไม่ เช่น ธนาคารในระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (3) เทคโนโลยีที่มีผลต่อช่องทางการจัด จำหน่ายใหม่ อาทิเช่น การขายหนังสือผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการจองตั๋วหรือการประมูล เป็นต้น (4) เทคโนโลยีที่ช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าด้วยเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น ระบบ ลูกค้าสัมพันธ์ (5) การพัฒนาของวัตถุดิบ

2.1.6 (TOWS Matrix) อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็ให้นำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆในการนำเทคนิคที่เรียกว่าTOWS -Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนด ยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.6.1 การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็น การ ประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการ ประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาด ความแหลมคม

2.1.6.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับ

ข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัดซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการ ประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมา พิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรง กษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนด ยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

(2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมา พิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับ สภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่ องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มี อยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจาก ภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิด โอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัดคือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือยุทธศาสตร์การสร้าง ความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

(3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมา พิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆมาใช้ในการแก้ไข จุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลา มาก ขณะเดียวกันก็มี โอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ทั้งหมด สามารถนำมา กำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มาก ขึ้น (e-Administration)

(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ยกตัวอย่าง เช่น ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เองที่นำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับคือยุทธศาสตร์การลดผลกระทบพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจังและยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553)

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

แนวคิดและทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ 4 ระดับ ประกอบด้วย

2.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

การดำเนินกลยุทธ์ระดับบริษัท จะพิจารณาถึงขอบเขตการดำเนินธุรกิจโดยรวมขององค์กรว่า องค์กรจะดำเนินธุรกิจใดบ้าง หรือ เข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใด จะทำธุรกิจในอุตสาหกรรมประเภทเดียว หรือ หลายประเภทอุตสาหกรรม และ ระบุทิศทางเคลื่อนไหวในอนาคตว่า จะขยายตัว คงที่ หรือ หดตัว ถ้าขยายตัว จะขยายตัวเข้าไปในธุรกิจเดิม หรือ ขยายตัวไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม หรือ ขยายตัวไปยังธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยทั่วไป ได้แก่ (1) มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) (2) การคงที่หรืออยู่กับที่ (Stable strategy) (3) การหดตัว (Retrench strategy)

2.2.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เมื่ออุตสาหกรรมเติบโต มีการแข่งขันสูง และ คู่แข่งขันใช้กลยุทธ์การแข่งขันทางด้าน ราคาเพื่อการแข่งขันแบ่งตลาด องค์กรมักใช้กลยุทธ์ขยายตัวเพราะจะช่วยลดต้นทุน กลยุทธ์ การเติบโตจึงเป็นที่นิยมแพร่หลายมากกลยุทธ์การเติบโตมีความดึงดูดสูง การดำเนินกลยุทธ์ การเติบโตแต่ละอย่าง จะมีกลยุทธ์ย่อย เช่น กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญ จะมีกลยุทธ์ย่อยคือ การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง และ การเจริญเติบโตตามแนวนอน และ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ จะมีกลยุทธ์ย่อย คือ การกระจายแบบเกาะกลุ่ม และ การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม กลยุทธ์ การเติบโตเหล่านี้สามารถพัฒนาจากภายใน หรือ ภายนอกกิจการก็ได้ ดังนี้ 1.การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นการเพิ่มยอดขาย ส่วนแบ่งตลาดในตลาด ปัจจุบันของผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน โดยวิธีการต่างๆ เช่น เพิ่มจำนวนพนักงานขาย เพิ่มการ ส่งเสริมการขาย 2. การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือ กลุ่มลูกค้า ในพื้นที่ใหม่ ของผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน 3.การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการพัฒนา ปรับปรุงสินค้าบริการให้มีรูปลักษณะใหม่หรือมีคุณภาพดีขึ้น ในตลาดปัจจุบัน 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

(Diversification) เข้าสู่ตลาดใหม่ เป็นการขยายสินค้า ใหม่ เข้าสู่ตลาดใหม่ การเลือกใช้กลยุทธ์ Product / Market strategy จะสัมพันธ์กับวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์ดังนี้ในช่วงเติบโตระยะแรกควรใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดเมื่อผลิตภัณฑ์เข้าสู่จุด อิ่มตัวต้องมีการพัฒนาสายผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มรายได้ เมื่อตลาดเก่าอิ่มตัว ก็ต้องใช้กลยุทธ์การ พัฒนาตลาดใหม่ ในขณะเดียวกันควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ธุรกิจมีการเติบโตที่ยั่งยืนเมื่อเข้าสู่ช่วงวัฏจักรถดถอยธุรกิจจำเป็นต้องมีการขยายไปทำธุรกิจที่แตกต่าง ไปทำ สินค้าใหม่ เข้าสู่ตลาดใหม่ (จิตติ รัชมีธรรมโชติ, 2553)

2.2.1.2 การเติบโตแบบรวมตัว (Integrative Growth) เป็นการอาศัย ความเชี่ยวชาญ (Concentration) ของกิจการ ในการเติบโตโดยการใช้ทรัพยากรทุกอย่างของบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวบริษัทจะมุ่งสายผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว ตลาดแห่งเดียว หรือ เทคโนโลยีอย่าง เดียวกลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญจะช่วยให้บริษัททุ่ม เวลา และ ทรัพยากรไปยังการคิดค้น ผลิตภัณฑ์ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงสามารถแข่งขันได้ ดีกว่าภายในอุตสาหกรรมกลยุทธ์การรวมธุรกิจ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญ เหมาะสำหรับธุรกิจที่ มีโอกาสก้าวหน้า สามารถทำกำไรที่จะขยายกิจการ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 อย่าง คือ การ เติบโตตามแนวนอน และ แนวตั้ง

(1) กลยุทธ์การเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth strategy) การ เจริญเติบโตตามแนวนอน เหมาะสมกับบริษัทที่มีฐานะการแข่งขันปานกลางที่ต้องการให้ บริษัทมีการ ปรากฏตัวเพิ่มมากขึ้นเพื่อการขยายการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจะขยายตัวไป ยังส่วนของตลาด อื่น ภายในตลาดปัจจุบันของบริษัท หรือ การเข้าไปสู่พื้นที่อื่นของประเทศ โดยทั่วไปเป้าหมายคือ การ เพิ่มยอดขายและกำไรของธุรกิจในขณะที่ของบริษัท บริษัทสามารถ ลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดและ เพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น และ การลดการเข้าไปสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งลงได้ บริษัทสามารถ เจริญเติบโต โดยการพัฒนาจากทั้งภายในและภายนอกโดยทั่วไป การเจริญเติบโตตามแนวนอนจาก ภายนอกจะถูกรเรียกว่า การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) การรวมธุรกิจตาม แนวนอน คือ การที่บริษัทหนึ่งรวมกับอีกบริษัทหนึ่ง ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน การเจริญเติบโต แนวนอนจากภายนอก จะมาจากการซื้อกิจการคู่แข่งก็ได้แต่อาจจะถูกแทรกแซงจากรัฐบาลเพื่อ การป้องกันการผูกขาด นอกจากนี้การซื้อคู่แข่งรายสำคัญจะต้องใช้เงินจำนวนมาก และทำให้ บริษัทต้องมีหนี้สินสูง ซึ่งหากคิดว่ามีความเสี่ยงเกินไป บริษัทก็จะใช้วิธีขยายตัวจากภายในแทนการซื้อ กิจการ

(2) กลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Integration) การเข้าไปดำเนินกิจการ ใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม ในแง่เป็นธุรกิจจัดหาวัตถุดิบ หรือ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทของ เรา การเติบโตตามแนวตั้งไปทางหลัง หรือ การรวมธุรกิจ ไปข้างหลัง (Backward Vertical Growth) คือ การเข้าไปดำเนินธุรกิจที่เป็นกิจการจัดหาวัตถุดิบ ให้แก่บริษัทของเรา การเติบโตตามแนวตั้งไป ทางหน้า หรือ การรวมธุรกิจไปทางหน้า (Forward Vertical Growth) คือ การเข้าไปดำเนินกิจการที่ เป็นธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับบริษัท (ลูกค้า) ทำให้ได้เข้าไปสู่ช่องทางการตลาดที่อยู่ใกล้ชิด

ลูกค้ายิ่งขึ้นโดยทั่วไปอุตสาหกรรมที่ใช้ กลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง ได้แก่ น้ำมัน โลหะ รถยนต์ และ ผลิตภัณฑ์ป่าไม้ ข้อดีของกลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง คือ การลดต้นทุนและการควบคุมงานทำได้ดีขึ้น บริษัทที่เข้มแข็งสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้อุตสาหกรรมที่ดึงดูดได้ ทั้งที่โดยปกติการรวมธุรกิจไปทางหลังจะทำกำไรสูงกว่า การรวมธุรกิจไปทางหน้า การรวมธุรกิจไปทางหลังสามารถลดความคล่องตัวทางกลยุทธ์ของ บริษัทลงได้ จากการสร้างทรัพย์สินราคาสูงยากต่อการขาย และสร้างสิ่งกีดขวางต่อการออกไป จากอุตสาหกรรมนั้นด้วยการขาย และสร้างสิ่งกีดขวางต่อการออกไปจากอุตสาหกรรมนั้นด้วย

2.2.1.3 การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversificatio) การกระจายธุรกิจคือ กลยุทธ์การเติบโตของบริษัทที่ผลิตภัณฑ์แตกต่างกันถูกเพิ่มเข้ามาภายในบริษัท ผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านี้ อาจจะถูกพัฒนาจากภายในหรือซื้อจากภายนอกและ อาจจะเกี่ยวข้องกัน (เกาะกลุ่ม) หรือ ไม่เกี่ยวข้องกัน (ไม่เกาะกลุ่ม) กับผลิตภัณฑ์ขณะนี้ของ บริษัท

(1) การกระจายธุรกิจแบบสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Related Diversification or Concentric Diversification) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มนี้ เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วยธุรกิจ) ที่เกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันเข้ามาในกิจการ ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มเข้ามาใหม่อาจมีลักษณะคล้ายคลึงกับผลิตภัณฑ์ เดิม หรือ ใช้ความรู้ในสินค้า เทคโนโลยีเดิม กิจกรรมการตลาด และ ทักษะทางการบริหารที่ คล้ายคลึงกับที่มีอยู่เดิม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะเกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท ที่สามารถเสริมพลังทางการตลาดและผลิตภัณฑ์แก่บริษัทได้ บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายและ ลดต้นทุน ของผลิตภัณฑ์ลงได้จากการประหยัดจากขนาด การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มจะเหมาะที่สุด กับบริษัทที่ต้องการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง คือทักษะ สินทรัพย์ที่มี หรือ ชื่อเสียงของธุรกิจเดิม เช่น เดิมทำนมสด UHT ต่อมาขยายมาทำ นมถั่วเหลือง

(2) การกระจายธุรกิจแบบไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Unrelated Diversification or Conglomerate)การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม คือ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วยธุรกิจ) ที่ไม่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจเดิม ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายไม่ใช่กลุ่มเดิม เข้ามาในบริษัท บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม เนื่องจากต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน ลดความเสี่ยง ป้องกันการถูกครอบงำ หรือ จัดการกับกระแสเงินสดให้มีต่อเนื่อง

2.2.1.4 กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability strategy) การอยู่คงที่ที่เหมาะสมที่สุดกับ ธุรกิจที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมที่มีความดึงดูดปานกลาง มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงน้อย หรือ มีความไม่แน่นอนน้อย อุตสาหกรรมไม่มีการเติบโตหรือเติบโตต่ำ การขยายตัวต้องใช้เงินทุนมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือ ธุรกิจ หลีกเลี่ยงการเป็นธุรกิจผูกขาด และ การขยายตัวอาจไม่สามารถรักษาคุณภาพสินค้าและบริการ ได้ด้วยการใช้ปรัชญาของการก้าวไปอย่างมั่นคง กลยุทธ์ที่สำคัญของ บริษัทจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทจะมุ่งทรัพยากรไป

กับธุรกิจ ในขณะนี้ และ รักษาภารกิจและเป้าหมายอย่างเดิมไว้ บริษัทจะเพิ่มระดับความสำเร็จของบริษัท ด้วยเปอร์เซ็นต์ที่เท่ากันทุกปี การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทจะอยู่ที่การปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น กลยุทธ์การอยู่คงที่ของบริษัท

2.2.1.5 กลยุทธ์การตัดทอน หรือหดตัว (Retrenchment strategies) กลยุทธ์การตัดทอนค่อนข้างจะไม่ใช่ที่นิยมใช้กัน เพราะว่าการตัดทอนจะดูเสมือนกับ ความล้มเหลว การดำเนินงานก่อนหน้านี้ใช้กลยุทธ์ผิดพลาด การใช้กลยุทธ์ตัดทอนบริษัท และ ผู้บริหารระดับสูง จะถูกกดดันอย่างมากเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น มิฉะนั้นแล้ว อาจจะถูกออกจางาน

(1) กลยุทธ์การตลาดเก็บเกี่ยว (Market Harvest strategy) หมายถึง การที่องค์กรดำเนินธุรกิจโดยการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากสิ่งที่ลงทุนไปแล้วเท่านั้น โดยจะงดการลงทุนใหม่เพิ่มเติม และจำกัดการใช้จ่ายให้น้อยที่สุดเพียงเพื่อให้กิจการสามารถประคองตัวในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่พึงได้เท่านั้น

(2) กลยุทธ์การไม่ลงทุน หรือ ขายทิ้งกิจการบางส่วน (Divestment strategy) กลยุทธ์การไม่ลงทุนจะเหมาะสมต่อเมื่อบริษัทมีหน่วยธุรกิจ (SBU) ที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี หรือต่อเมื่อหน่วยธุรกิจนี้ ไม่สอดคล้องกันหน่วยธุรกิจอื่นของบริษัท การไม่ลงทุนจะเหมาะสม เป็นพิเศษเมื่อหน่วยธุรกิจอ่อนแออยู่ในอุตสาหกรรมที่ดิ่งดุดำ การไม่ลงทุนจะเป็นกลยุทธ์ที่นิยมของบริษัทที่เมื่อก่อนหน้าที่ได้ใช้กลยุทธ์การ เจริญเติบโตโดยการขยายจากภายนอกอีกสถานการณ์หนึ่งที่ เหมาะสมต่อการไม่ลงทุน คือ เมื่อหน่วยธุรกิจต้องการทรัพยากรเพื่อการแข่งขันเป็นจำนวนมากกว่าที่บริษัทจะหา ได้ บริษัทจะเลือกการไม่ลงทุนแทนการใช้การฟื้นฟู ที่เจ็บปวดมากกว่าการไม่ลงทุน ลงทุน หรือ ขายทิ้งกิจการบางส่วน (Divestment strategy)

(3) กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company strategy) บริษัทเชลย หรือ บริษัทในอาณัติ คือ บริษัทที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงหนึ่งราย บริษัทจะเลือกใช้กลยุทธ์เชลย เนื่องจากไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ฐานะทางการตลาดของบริษัทได้ การพึ่งพาเช่นนี้จะ เป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง เมื่อบริษัทเชลยผูกติดอยู่กับโชคชะตาของบริษัทผู้ควบคุม แต่ถ้าบริษัทเชลย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายสำคัญไว้ได้ กลยุทธ์บริษัทเชลยก็จะสามารถทำกำไรได้กลยุทธ์บริษัทเชลยจะคล้ายคลึงกับกลยุทธ์การไม่ลงทุน แต่แทนที่จะขายหน่วยธุรกิจ (สายผลิตภัณฑ์) ไป บริษัทจะลดขอบเขตกิจกรรมบางอย่างของหน่วยธุรกิจลง และกลายเป็นเชลยของบริษัทอื่นไป ด้วยวิธีการนี้ บริษัทจะลดค่าใช้จ่ายและสร้างความมั่นคงขึ้นมาได้ด้วย ความสัมพันธ์กับบริษัทที่เข้มแข็งกว่า ด้วยข้อตกลงกับลูกค้ารายสำคัญคือ บริษัทเชลย จะรับประกันการจดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วย ราคามิตรภาพ เพื่อจะได้รับการสั่งซื้อระยะ ยาวจำนวนมาก จากกิจการที่เข้มแข็ง อย่างน้อยที่สุด 75 % ของผลิตภัณฑ์ของบริษัทเชลยจะจำหน่ายแก่ผู้ซื้อรายเดียว ดังนั้น บริษัทเชลยสามารถลดค่าใช้จ่าย

ทางการตลาด และพัฒนาตารางเวลาการผลิตระยะยาวที่ลดต้นทุนได้ กลยุทธ์นี้นิยมใช้กับบริษัทเล็กที่มีฐานะการแข่งขันอ่อนแอ

(4) กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (Liquidation strategy) กลยุทธ์การเลิก ดำเนินงาน จะถูกใช้เมื่อกลยุทธ์การตัดทอนข้างต้นไม่บรรลุความสำเร็จ และ เลิกการ ดำเนินงานแต่แรกจะรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าปล่อยให้ล้มละลาย การเลิก ดำเนินงานอาจถูกมองว่าเป็นการยอมรับความล้มเหลวของผู้บริหาร ดังนั้น ชื่อเสียงและ ความภูมิใจของพวกเขาจะเสียไปเหมือนกับการสูญเสียงานและทรัพย์สิน กลยุทธ์การ เลิกการดำเนินงานจะเหมาะสมกับบริษัทที่มีฐานะการแข่งขันที่อ่อนแอ ภายใน อุตสาหกรรมที่ไม่ดึงดูดเลย การพิจารณาใช้กลยุทธ์ของกิจการ ที่ดำเนินงาน อยู่ภายใน อุตสาหกรรมเดียว หรือ ตลาดเดียว ต้องพิจารณาทิศทางโดยรวมของกิจการ ผู้บริหาร ต้อง กำหนดกลยุทธ์ของกิจการขึ้นมาโดยการวิเคราะห์ จาก Model of Corporate Strategies (1) ความ น่าดึงดูดของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) (2) ตำแหน่ง การแข่งขัน / ความแข็งแกร่ง ของธุรกิจภายในอุตสาหกรรม (Business strength) การ วิเคราะห์เช่นนี้ จะอยู่บนรากฐานของการ วิเคราะห์ SWOT

2.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level strategy) คือ การผสมผสานและเชื่อมโยง กินของ ข้อตกลงและกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความสามารถ Micheal E. Porter กล่าวว่าองค์กรนั้นสามารถแข่งขันใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำด้านต้นทุน/สร้างความ แตกต่าง/การมุ่งเน้น หรือที่เรียกว่ากลยุทธ์พื้นฐาน (Generic Strategies) (McGahan, A.M., Micheal E. Porter, 1997)

2.2.2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership strategy) กลยุทธ์ที่มุ่งสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ภายใต้ความเสี่ยงเท่ากัน ความเสี่ยง ของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่ง่ายต่อการลอกเลียนแบบการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือความนิยมของลูกค้า

2.2.2.2 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation strategy) กลยุทธ์ที่มุ่งสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้า/บริการ ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ความ แตกต่าง ได้แก่การเสนอคุณค่าที่ลูกค้าไม่ต้องการ หรือลูกค้า รู้สึกว่าไม่คุ้มกับราคา การเลียนแบบจาก คู่แข่งกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมักใช้การวิจัยและ พัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้าง ความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยเพื่อหาความต้องการ ของผู้บริโภค หรือการพัฒนาสินค้าใหม่

2.2.2.3 กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น (Focus) กลยุทธ์ที่มุ่งสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในบางเรื่อง (Specialize in some way) เพื่อเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะสินค้าเฉพาะหรือพื้นที่บางพื้นที่ องค์กรสามารถสร้างคุณค่า ด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นกับการสร้าง ความแตกต่างหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

2.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์การสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจาก หน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็น โครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่า เครือข่ายในการสร้างคุณค่า (value chain) โครงสร้างนี้สมมุติว่าทุกหน้าที่ภายในธุรกิจสามารถที่จะผลิตมูลค่าสำหรับลูกค้า ทุกหน้าที่มีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับ ลูกค้า (Customer value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดย คำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้ามีดังนี้ (อิศราวดี ชำนาญกิจ, 2553)

(1) การตลาด (marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

(2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือ การผลิต (production) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรมโดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

(3) การวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นการประสมประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

(4) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจสร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันเวลาที่

(5) การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอดความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่งคั่ง สูงสุด (Wealth maximization)

(6) การจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจริญต่อรองด้านราคาที่เหมาะสมการส่งมอบทันเวลาที่ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

(7) การบริหารงานบุคคล (Human resource management) การจัดหา และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2.2.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์การนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์การโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์การให้

เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรโดยต้องก่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากร มนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้าง คุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวก ต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะ แตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ ดังนี้ (วิชิต อ้วน, 2548)

(1) การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่า การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

(2) การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่า การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

(3) การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์การกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์การและระดับ ธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่าย ผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนด กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก value chain ขององค์การเป็นเครื่องมือใน การวิเคราะห์

2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการตลาด และกลยุทธ์การตลาด

กลยุทธ์การตลาด จะใช้การแบ่งส่วนตลาด (STP Marketing) ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix - 4Ps) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing) มาวิเคราะห์แผนการตลาด ของ บริษัท โดยใช้ทฤษฎีดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์การตลาดเป้าหมาย (STP Marketing)

เป็นการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดลูกค้าเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดย หมายถึง Market Segmentation เป็นการแบ่งส่วนตลาด เพื่อนำมาพัฒนาจัดการโปรแกรมทาง การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ถ้าขนาดของตลาดกว้างเกินไปนักการตลาดจะไม่สามารถจัดหา สินค้าหรือบริการให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าทุกคนได้โดยแบ่งได้ตามเกณฑ์ภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์รวมถึงหลักเกณฑ์ทางจิตวิทยาและพฤติกรรม ในด้าน T หมายถึง Market

Targeting เป็นกำหนดกลยุทธ์โดยมี 3 แบบคือ กลยุทธ์ตลาดรวม กลยุทธ์ตลาดหลายส่วนและกลยุทธ์ตลาดส่วนเดียว ส่วน P หมายถึง Market Positioning เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ผู้ขายต้องการ เช่น การกำหนดตามราคา และคุณภาพ การกำหนดตามระดับชั้นผลิตภัณฑ์ การกำหนดตามคุณสมบัติและผลประโยชน์ เป็นต้น

2.3.2 กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด (STP Marketing strategy)

บริษัทไม่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าในตลาดได้หมดทุกคน เนื่องจากผู้บริโภคมีจำนวนมากและมีความต้องการซื้อสินค้าที่หลากหลาย ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องทำการแบ่งส่วนตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ขายจะทำการแบ่งส่วนตลาดหลักๆ ซึ่งตลาดหลักๆ เหล่านี้จะนำมาทำการกำหนดกลุ่มเป้าหมายโดย กลุ่มเป้าหมายจะกำหนดเพียงกลุ่มเดียวหรือมากกว่า 1 กลุ่ม แล้วทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ โปรแกรมการตลาดที่จะนำมาใช้ในตลาดแต่ละกลุ่ม ซึ่งแทนที่จะทำการตลาดแบบกระจัดกระจาย แต่จะมุ่งเน้นไปที่ผู้ซื้อที่มีโอกาสที่จะพึงพอใจมากที่สุดแทน

การตลาดแบบแบ่งตลาดออกเป็นกลุ่มๆ หรือการตลาดเป้าหมาย (Segment Marketing)เป็นส่วนตลาดที่ประกอบด้วย กลุ่มของผู้บริโภคที่มีความต้องการคล้าย ๆ กันเช่น แบ่งผู้ซื้อคอนโดออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ซื้อคอนโดที่มองหารถที่มีราคาถูก กับกลุ่มผู้ซื้อคอนโดที่มองหาความหรูหรา เราต้องระวังอย่าสับสนระหว่าง segment กับ sector เช่น บริษัทที่สร้างคอนโดกล่าวว่าจะกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มผู้ซื้อที่เป็นวัยหนุ่มสาว เป็นกลุ่มที่มีรายได้ปานกลาง ปัญหาอยู่ที่ว่า กลุ่มผู้ซื้อคอนโดที่เป็นวัยหนุ่มสาวและกลุ่มที่มีรายได้ปานกลางนั้นอาจ มีความต้องการคอนโดที่แตกต่างกัน โดยบางคนอาจจะต้องการคอนโดที่มีราคาถูก ส่วนคนอื่น ๆ อาจจะต้องการคอนโดที่มีราคาแพงก็ได้ เพราะฉะนั้นกลุ่มที่เป็นวัยหนุ่มสาวที่มีรายได้ปานกลาง เราเรียกว่า "sector" ไม่ใช่ segmen หน้าที่ของนักการตลาดไม่ใช่ผู้สร้าง Segment หรือผู้ทำให้เกิดตลาดคอนโด แต่หน้าที่ของนักการตลาด คือ การแบ่งตลาดคอนโดออกเป็นกลุ่ม ๆ (segments) และทำการตัดสินใจเลือกกลุ่มเป้าหมาย การตลาดเป้าหมาย มีข้อดีมากกว่าการตลาดแบบมวลชน (mass marketing) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 น.21) หมายถึงส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง กลุ่ม ของเครื่องมือทางการตลาดซึ่งธุรกิจใช้ร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาด เป้าหมาย หรือการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนประสมทางการตลาด เป็นกระบวนการกำหนดส่วนประสมการตลาดในธุรกิจการ บริการมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับธุรกิจอื่นๆ ของตลาด โดยปกติประกอบด้วย การแยกแยะสิ่งๆ ที่ นำเสนอออกเป็นส่วนๆ หรือส่วนประกอบย่อย และประสานรวมส่วนย่อยเข้าไปในส่วนประสม การตลาด ส่วนประสมทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจง เมื่อนำไปใช้กับองค์กรธุรกิจหนึ่งๆ ก็จะต้อง มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ อาทิตามปริมาณของอุปสงค์ ระยะเวลาที่ทำการเสนอบริการ หนึ่ง ๆ ออกไป ดังนั้นขบวนการสร้างส่วนประสมการตลาดก็จะ

เป็นการปรับเปลี่ยนปัจจัย หรือองค์ประกอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และความจำเป็นของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นที่แน่นอนว่าองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดแต่ละตัว อาจมีการซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง เรา จึงไม่สามารถจะทำการตัดสินใจใด ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น นอกจากนั้นองค์ประกอบหนึ่งๆ ก็คงจะคงความสำคัญเพียงช่วงเวลาหนึ่งๆ เท่านั้น รายละเอียดของ องค์ประกอบมีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541น.337-338)

2.3.3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix strategy) หรือ (4P)

กลยุทธ์ทางการตลาด 4P ประกอบด้วย Product, Price, Place, Promotion โดยสิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้ มีอยู่ 4 ประการ คือผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ทั้ง 4 ประการจะต้องสอดคล้องกันไป ในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างกลมกลืน รายละเอียดดังนี้

2.3.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์หมายถึง สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้า อาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้จะต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ต้องรู้ว่าสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ของผู้บริโภค คืออะไรคุณสมบัติผลิตภัณฑ์หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ ทางเคมีทาง ชีวะ ความงาม ความทนทาน รูปร่างรูปแบบของผลิตภัณฑ์

(2) จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ เป็นลักษณะเด่นเป็นพิเศษ กว่าสินค้าอื่น

(3) ผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์เป็นผลประโยชน์ที่ผลิตภัณฑ์มีต่อ ลูกค้ามี 2 ด้าน คือ ผลประโยชน์โดยหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ และผลประโยชน์ทางด้านอารมณ์

(4) ส่วนประสมผลิตภัณฑ์คือความหลากหลายของผลิตภัณฑ์โดยทั่วไป เรามักจะมีผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 ชนิด ส่วนประสมทางผลิตภัณฑ์อาจแบ่งออก ตามชนิด ตามรุ่น ตามขนาด ตามลักษณะจัดจำหน่ายหรือตามความเกี่ยวข้องกันของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

(5) ตราสินค้า เป็นการบรรยายถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นคำพูด สัญลักษณ์ หรือรวมกัน โดยทั่วไป เจ้าของผลิตภัณฑ์มักใช้ตราสินค้ามาจำแนก สินค้าให้เห็นว่าแตกต่างจากสินค้าของคนอื่นและทำให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าได้ง่าย ตราสินค้ามีส่วนสำคัญมากที่ทำให้ผู้บริโภคหันกลับมาซื้อสินค้าของเราในโอกาสหน้าอีก

(6) บรรจุกภัณฑ์ เป็นสิ่งที่หุ้มห่อสินค้า อาจทำหน้าที่ในการบรรจุ หุ้มห่อ รวมทั้งสื่อสารทางการตลาด โดยบรรจุกภัณฑ์จะเป็นตัวที่ช่วยสนองความ ต้องการของลูกค้า ในบางกรณีบรรจุกภัณฑ์จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้นได้

2.3.3.2 ด้านราคา (Price) ราคาเป็นส่วนประสมทางการตลาดเพียงอย่างเดียวที่ทำให้เกิดรายได้องค์ประกอบหลักในการกำหนดราคาต่ำสุดคือ ต้นทุนการผลิต และองค์ประกอบในการกำหนดราคาสูงสุดคือคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค วิธีการกำหนดราคา มี 3 ประเภท คือ 1) พิจารณาจากต้นทุน 2) พิจารณาจากลูกค้า 3) พิจารณาจากคู่แข่ง การกำหนดราคาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมาก ในการบริหารธุรกิจ ในการกำหนดราคาจะต้องมีความชัดเจนในเรื่อง วัตถุประสงค์ของการกำหนดราคา เช่น ลดราคาเพื่อสลัดคู่แข่ง ตั้งราคาต่ำเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการได้ลูกค้าใหม่ ลดราคาเพื่อไล่ตามคู่แข่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำให้ลูกค้ายอมรับในการเปลี่ยนแปลงราคา ประเด็นสำคัญของราคาไม่ได้อยู่ที่ตั้ง ไว้ที่ราคาเท่าไร หากแต่ขึ้นกับการเปรียบเทียบระหว่างราคาของสินค้า กับคุณค่าของสินค้าที่มีต่อผู้บริโภค หากลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่ามากกว่าราคา เขาก็จะยินดีซื้อสินค้าในราคาที่กำหนด

2.3.3.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ช่องทางการจัดจำหน่าย มีความหมายครอบคลุมในเรื่อง การนำสินค้าจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภค การควบคุมปริมาณสินค้า การขนส่ง การติดต่อสื่อสาร จนกระทั่งเรื่องประเภทของร้านจำนวนของร้านโกดัง การกระจายทางกายภาพวิธีการกระจายสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายต้องคำนึงถึงการเข้าถึง เช่น การใช้สื่อ การกระจายสินค้าไปหาลูกค้าให้ตรงตามพฤติกรรมลักษณะนิสัยความต้องการ ฯลฯ ขายสินค้าได้จะเกิดหลังจากที่เราสามารถเข้าถึงลูกค้าได้แล้วรักษาไว้ คือ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการซื้อขายต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเรา

2.3.3.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง ความพยายามทั้งสิ้นที่จะส่งเสริมให้การตลาดบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้า สนใจสินค้าของเรา ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสินค้าและรักษาไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลง การ ส่งเสริมการตลาดประกอบไปด้วย (1) การแจ้งข่าวสารข้อมูล (2) การโน้มน้าวชักจูงใจ (3) การเตือนความจำ ประกอบไปด้วย - การโฆษณา เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ที่มีประสิทธิภาพสำหรับตลาดแบบมวลชนมีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสาร ทำให้เกิดการรับรู้ สร้างสรรค์ความรู้สึกที่ดีต่อสินค้า และทำสร้างการเรียนรู้เร่งเร้าให้เกิดการซื้อ - การส่งเสริมการขายเป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับเนื้อหาที่น่าสนใจเฉพาะอย่างทำให้เกิดแรงจูงใจระยะสั้น ๆ มีวัตถุประสงค์ทำให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้และแนะวิธีการใช้สินค้า - การขายด้วยพนักงานขาย เป็นการสื่อสารสองทางที่มีคุณภาพสูงโดยผ่าน การพูดคุยหรือชี้แนะการใช้สินค้าต่อผู้บริโภคแต่ละคนโดยตรง มีลักษณะเป็นการเสนอ ข่าวสารข้อมูลพิเศษให้กับผู้ที่จะเป็นลูกค้า- การประชาสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับข่าวสารในเชิงพาณิชย์ ของสินค้าผ่าน สื่อสาธารณะมีลักษณะเป็น การเสนอข่าวผลิตภัณฑ์ใหม่ การประเมิน ผลิตภัณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ สนับสนุนการตัดสินใจ - การพูดปากต่อปาก เป็นการสื่อสารสองทาง มีลักษณะเป็นการสนับสนุน ซึ่งกินและกินมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้

การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสนับสนุนการตัดสินใจ การพูดแบบปากต่อปากมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคมาก โดยเฉพาะสินค้าที่มีราคาสูง และสินค้าที่ไม่มีรูปร่าง (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543 น.26)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการเพื่อเพิ่มสินทรัพย์

เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว วัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโต เพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยลดลง และเป็นผลเนื่องจากการประสบความสำเร็จในการผลิตและเป็นผลทำให้กำไรสูงขึ้นอีกด้วย สำหรับ H.J. Heinz Company ถือได้ว่าได้นำนโยบายการเจริญเติบโตโดยวิธีทางลัดเพื่อตัดลดค่าใช้จ่ายทั้งทางด้านการเงินและการบริหารจัดการ กลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท คือ

2.4.1 กลยุทธ์การควบกิจการ (Merger) ดำเนินกลยุทธ์การขยายธุรกิจเพื่อลดต้นทุนทางด้านเทคโนโลยี ต้นทุนการผลิต เทคนิคและความชำนาญ ด้วยการควบรวมกิจการที่มีจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ เช่น กรณีการควบรวมกิจการสายผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่ชำนาญ กับ บริษัท Del Monte เป็นต้น รายละเอียดดังนี้

2.4.2 กลยุทธ์การซื้อกิจการ ดำเนินการการซื้อกิจการที่สามารถสร้างผลกำไรที่ดีเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น กรณีการเข้าซื้อกิจการของ Born Food Corporation เป็นต้น

2.4.2.1 การซื้อกิจการ (Acquisition) หมายถึง การที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อกิจการของอีกบริษัทหนึ่ง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบที่สำคัญ คือ

(1) รูปแบบที่ 1 การซื้อสินทรัพย์ (Asset Acquisition) คือ การที่บริษัทหนึ่งเข้าไปดำเนินการซื้อทรัพย์สินของอีกบริษัทหนึ่งโดยอาจเป็นการซื้อทรัพย์สินทั้งหมดหรือซื้อเฉพาะส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งการชำระค่ากิจการหรือทรัพย์สินนั้นอาจเป็นในรูปของเงินสดหรือชำระด้วยหุ้น โดยบริษัทที่ขายทรัพย์สินยังคงดำเนินการต่อไปหรือจะเลิกกิจการไปก็ได้

(2) รูปแบบที่ 2 การซื้อหุ้น (Share Acquisition หรือ Takeover) คือ การที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทั้งทรัพย์สินและหนี้สินของอีกบริษัทหนึ่งด้วยการซื้อ "หุ้น" จนเป็นผลให้ผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการบริหาร โดยบริษัทผู้ซื้อสามารถชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด หรือการแลกหุ้น (Share Swap) หรือการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (holding company structure) ก็ได้ โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1.การซื้อกิจการแบบไม่เป็นมิตร (Hostile Takeover) คือ การที่บริษัท

ที่ถูกซื้อกิจการไม่เต็มใจที่จะขายหุ้นให้แก่บริษัทที่เข้าซื้อกิจการ โดยบริษัทที่เข้าซื้อกิจการจะเข้าซื้อหุ้นจนกระทั่งผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการออกเสียงและควบคุมกิจการไปลักษณะที่ 2. การซื้อกิจการแบบเป็นมิตร (Friendly Takeover) คือ การที่บริษัทที่ถูกซื้อกิจการสมัครใจที่จะขายหุ้นให้กับบริษัทที่เข้าซื้อกิจการ เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้

2.4.2.2 การควบรวมกิจการ (Merger) หมายถึง การที่บริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบที่ 1 การควบรวมกิจการในแบบ แนวนอน (Horizontal Merger) คือ การที่บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยเป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจเหมือนกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

(2) รูปแบบที่ 2 การควบรวมกิจการในแบบแนวตั้ง (Vertical Merger) คือ การที่บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยเป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจในสายธุรกิจเดียวกันหรือก็คือการรวมกันของธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) จนถึงปลายน้ำ (Downstream)

(3) รูปแบบที่ 3 การควบรวมกิจการซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน (Conglomerate Merger) คือ การที่บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยเป็นการรวมกิจการระหว่างบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันโดยสิ้นเชิง

2.4.2.3 ประโยชน์จากการซื้อกิจการ (Acquisition)

การเกิดพลังผนึก (Synergy) => " 1+1 > 2 "

Synergy คือ การที่บริษัทสองบริษัทรวมกันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทมากกว่าการที่แต่ละบริษัทแยกกันดำเนินกิจการ หรือที่เรียกว่า "การเกิดพลังผนึก" เช่น บริษัท A รวมกับ บริษัท B กลายเป็น บริษัท C แล้วทำให้มูลค่าของบริษัท C มากกว่ามูลค่าของบริษัท A บวกกับ บริษัท B ถือว่าเกิด การเพิ่มมูลค่า และผลของการเพิ่มมูลค่ามาจากการได้รับประโยชน์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ประโยชน์จากการปฏิบัติการ (Operation Synergy) ได้แก่ การลดต้นทุน (Cost Reduction) จากการประหยัดต่อขนาดจากจำนวนการผลิตที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง (Economy of Scale) และการประหยัดจากการขยายขอบเขตที่เอื้อให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลาย ส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น (Economy of Scope) นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย (Channel of Distribution) และมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

(2) ประโยชน์ทางการเงิน (Financial Synergy) ได้แก่ การมีโอกาสด้านการเงินมากขึ้น (Financial Opportunity) เนื่องจากขนาดบริษัทที่ใหญ่จะเป็นที่ดึงดูดของนักลงทุน อีกทั้งยังทำให้บริษัทมีความสามารถในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ ได้โดยมีต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง

(3) บริษัทสามารถขยายกิจการได้รวดเร็วกว่าการขยายกิจการด้วยตัวกิจการเอง (Internal Growth) เนื่องจากการเข้าซื้อกิจการจะทำให้บริษัทผู้เข้าซื้อได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงสินทรัพย์ต่างๆ ของบริษัทที่เข้าซื้อภายหลังจากการกระบวนการเข้าซื้อเสร็จสิ้น ซึ่งถ้าหากบริษัทผู้เข้าซื้อจะใช้เงินเพื่อไปลงทุนเองภายในกิจการอาจจะต้องใช้เงินทุนและระยะเวลาที่มากกว่าการเข้าซื้อกิจการ (ภาคณี พงศ์พิโรดม, 2556)

2.5 ข้อมูลของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

2.5.1 ประวัติความเป็นมา โกลเด้นแลนด์ เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีมาตรฐานชั้นนำในเมืองไทย จากการพัฒนาที่ต่อเนื่องของธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ การพาณิชย์ การโรงแรม และที่อยู่อาศัยใจกลางกรุงเทพฯ ที่มีคุณภาพสูง จึงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาโครงการที่พักอาศัยของโกลเด้นแลนด์จึงเป็นการยกระดับความเป็นเลิศ เหนือความคาดหวังให้กับกลุ่มลูกค้าตลอดจนการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นของเรา โกลเด้นแลนด์ได้สร้างเอกลักษณ์จากการสร้างสรรค์คุณภาพ ความซื่อสัตย์ ความแม่นยำ ตลอดจนความรู้ที่สั่งสมมาเพื่อลูกค้า ด้วยการคำนึงถึงรูปแบบที่โดดเด่นและความใส่ใจในรายละเอียดในแต่ละโครงการ ทำให้โกลเด้นแลนด์เป็นที่ ยอมรับและประสบความสำเร็จในตลาดอสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างสูง เราได้มุ่งสู่ออนาคตด้วยความมั่นใจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นั่นคือการรังสรรค์มรดกที่ยิ่งใหญ่ เพื่อเปิดวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับกรุงเทพฯวันนี้ และต่อไปบริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ได้ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2521 ในฐานะบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หลังจากความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์และได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า บริษัทฯ ได้เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดำเนินการจดทะเบียนเป็นบริษัทฯ มหาชนอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2537

2.5.2 พันธกิจ ก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในผู้นำบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 5 อันดับแรกของประเทศไทย โดยการเป็นบริษัทผสมผสานระหว่างการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยและพาณิชย์ ภายในปี 2563

2.5.3 พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสนองตอบนโยบายพื้นฐานของเรา ในการสร้างความเชื่อมั่นว่าเราจะสามารถบรรลุมาตรฐานสูงสุดในการดำเนินงาน เราจึงแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มี

ชื่อเสียงและความเป็นมืออาชีพ พร้อมประสบการณ์และมีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นอย่างดี ซึ่งพันธมิตรธุรกิจ 5 รายของเราได้แก่ ดี แอสคอต กรุ๊ป, อีสทิมาร์ เรียวเอสเตส, แมริออต อินเตอร์เนชั่นแนล, เป็นต้น

2.5.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)และบริษัทย่อยได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการภายใต้หลักการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัท ได้ให้ความสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับความตระหนักถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีส่วนพัฒนาสังคมไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งในปี 2558 บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายหลักดังต่อไปนี้

2.5.5 การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม บริษัทฯ สนับสนุนและเคารพในหลักการด้านสิทธิมนุษยชนอย่าง เป็นรูปธรรม โดยบริษัทฯ ได้ดูแลมิให้ธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน

ในส่วนของพนักงาน บริษัทฯ กำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ การทำงาน ด้วยความตระหนักว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิขั้นพื้นฐานของพนักงาน อย่างเท่าเทียมกัน โดยบริษัทฯ มีนโยบายจ้างงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่กีดกันด้วยสาเหตุหรือสถานะอื่นใดที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ปฏิบัติงาน รวมไปถึงให้โอกาสพนักงานอย่างทั่วถึงในการแต่งตั้งโยกย้าย การให้รางวัล และการลงโทษทางวินัยด้วยความสุจริต บริษัทฯ ได้กำหนดระเบียบเกี่ยวกับค่าตอบแทน และสวัสดิการ พนักงานที่ชัดเจนผ่านคู่มือพนักงาน รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ พนักงาน อาทิ การรักษาพยาบาล ค่าทันตกรรม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หลักประกันสุขภาพ และหลักประกันชีวิตของพนักงาน ตลอดจนไม่เปิดเผย หรือส่งผ่านข้อมูล หรือความลับของพนักงานทั้งในเรื่องการจ้างงานและ ข้อมูลด้านการรักษาพยาบาล บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ไปพร้อมๆ กับการเติบโตในธุรกิจของบริษัทฯ อันเป็นการแสดงถึงความ รับผิดชอบต่อสังคมและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีการสนับสนุนและ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถ ของพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความมั่นคงและความเติบโตในสายงาน โดยให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ความเชี่ยวชาญ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน และการ พัฒนาบริษัทฯ การทำงานของพนักงานถูกกำหนดให้อยู่ในสภาพแวดล้อม ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย โดยบริษัทฯ เป็นผู้จัดการสิ่งแวดล้อม ความสะอาดที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานโดยคำนึงถึง

หลักความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ให้มี ความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน อีกทั้งยังเอื้อประโยชน์ ในการทำงานอย่างสูงสุด

2.5.6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environment)

บริษัทฯ ร่วมดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีการส่งถ่ายนโยบายนี้ ไปยังบริษัทย่อยผู้เป็นเจ้าของและผู้พัฒนาอาคารสำนักงาน สาทร สแควร์ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ซึ่งได้รับรางวัล LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ระดับ GOLD ในปี 2556 จาก The U. S. Green Building Council (USGBC) โดยรางวัล LEED เป็นมาตรฐานอาคารเขียว ที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ แสดงให้เห็นว่าอาคารมีลักษณะการ ออกแบบและการก่อสร้างที่ยั่งยืน (Sustainable Design & Sustainable Construction) รวมถึงการก่อสร้างตามลักษณะของการประหยัดพลังงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน-ไดออกไซด์ อันเป็นสาเหตุของโลกร้อน ทั้งนี้ ลักษณะการออกแบบและ การก่อสร้างดังกล่าวเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้อาคาร ในปัจจุบันไปตลอดจนอายุการใช้งานของอาคาร นอกจากนี้ อาคารสาทร สแควร์ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ยังได้รับ รางวัลด้านการอนุรักษ์พลังงานจากเวที Thailand Energy Awards 2014 และ ASEAN Energy Awards 2014 ในปี 2557 จากการพิจารณาว่า อาคารถูกสร้างขึ้นโดยมีการออกแบบ การจัดการ การวางแผนการก่อสร้าง เทคโนโลยีการก่อสร้าง วัสดุ ก่อสร้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมไปถึง การพิจารณาเรื่องการจัดการหลังการก่อสร้าง การติดตั้งนวัตกรรมอันจะ ช่วยประหยัดพลังงาน ช่วยให้การใช้พลังงานเป็นไปอย่างคุ้มค่า และลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ผู้ใช้อาคารตระหนักถึงความสำคัญ ของสิ่งแวดล้อมอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2.5.7 กิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทฯ ไม่เพียงจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัท แต่บริษัทฯ ยังคำนึงถึงการมอบโอกาสให้แก่สังคมรอบข้าง เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต GOLD Giving โกลด์เด็น แลนด์พำนองท่องเที่ยว เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้แก่เยาวชนในต่างจังหวัดที่จะได้รับ ความรู้ และเป็น การสร้างแรงบันดาลใจแก่เยาวชนที่จะนำไปประกอบ อาชีพในอนาคต บริษัทฯ ได้พาเด็กนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนมีชัยพัฒนา อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ มาเยี่ยมชมโครงการที่อยู่อาศัยของบริษัท โดยมีผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่พาชมโครงการ อธิบายขั้นตอนการดำเนินการ ให้ความรู้ พร้อมทั้งตอบข้อซักถาม โดยในระหว่างโครงการ บริษัทฯ ได้พาเยาวชนไปเยี่ยมชมสถานที่สำคัญ ทางวัฒนธรรมต่างๆ ในกรุงเทพฯ เพื่อให้เยาวชนได้ศึกษาและภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย

2.5.8 การกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์จำกัด(มหาชน)ตระหนักดีถึงความสำคัญของการนำหลักบริษัทภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาปฏิบัติเพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน มีระบบการบริหารจัดการที่คำนึงถึงคุณธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อันเป็นพื้นฐานที่ส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม คณะกรรมการจะดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและข้อปฏิบัติที่ระบุไว้ โดยจะปรับปรุงให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ คณะกรรมการจึงได้กำหนดนโยบายและถือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

2.5.9 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทฯ มีการส่งบุคคลเพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทฯ ไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ สามารถเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมได้ โดยต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วย บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าว มีหน้าที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น นอกจากนี้ ในการลงมติหรือใช้สิทธิออกเสียงในเรื่องสำคัญของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับที่ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท หากเป็นการดำเนินการโดยบริษัทเอง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งนั้น ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนที่จะไปลงมติหรือใช้สิทธิในเรื่องสำคัญนั้นๆ ในกรณีเป็นบริษัทย่อย บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากบริษัทดังกล่าว ต้องดูแลให้บริษัทย่อยมีการจัดเก็บข้อมูล และการบันทึกบัญชีให้บริษัทฯ สามารถตรวจสอบและรวบรวมมาจัดทำงบการเงินรวมได้ทันกำหนด รวมทั้งต้องดูแลให้บริษัทย่อยมีข้อบังคับในการทำรายการเกี่ยวโยงกันที่สอดคล้องกับบริษัทฯ

2.5.10 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายในบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการกำกับและดูแลการใช้ข้อมูลภายในให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยยึดมั่นในหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและเพื่อให้มั่นใจว่านักลงทุนในหลักทรัพย์บริษัทฯ ได้รับการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องด้วยเรื่องการใช้ข้อมูลภายในของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ถูกต้อง ทันที เท่าเทียมและเพียงพอบริษัทฯ จึงได้กำหนดระเบียบการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในและระเบียบการซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ให้สอดคล้องกับกฎหมายเกี่ยวกับหลักทรัพย์ เพื่อความความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ อันมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

(1) กรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ต้องไม่ใช่ข้อมูลภายในของบริษัทฯ ที่มีสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนหรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น โดยให้การซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วงเวลา 30 วัน ก่อนการเผยแพร่งบการเงินแก่สาธารณชนและหลังจากเปิดเผยงบการเงินนั้นแล้วอย่างน้อย 24 ชั่วโมง

(2) กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ ที่ได้รับทราบข้อมูลภายในอันเป็นสาระสำคัญซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ต้องใช้ความระมัดระวังในการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วง 1 เดือนก่อนที่งบการเงินหรือข้อมูลภายในนั้นจะเปิดเผยต่อสาธารณชนและในช่วงระยะเวลา 24 ชั่วโมง หลังจากข้อมูลภายในของ บริษัทฯ ได้ถูกทำการเปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว

(3) กรรมการและผู้บริหาร มีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

(4) บริษัทฯ มีกฎระเบียบการรักษาความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์และการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเข้มงวด เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญถูกเปิดเผยกรณีที่มีการกรณ กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน นำข้อมูลภายในของ บริษัทฯ ไปใช้ในทางมิชอบ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลภายในต้องไม่เปิดเผยข้อมูล จนกว่าจะได้มีการแจ้งข้อมูลนั้นให้แก่ตลาดหลักทรัพย์ฯ

(5) บริษัทฯ มีมาตรการลงโทษอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด หากมีการกระทำการฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ถือเป็นการผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอาจถูกลงโทษทางวินัย และตามที่กฎหมายกำหนด

2.5.11 การควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายในของ บริษัทฯ ให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายจัดการ เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ แนะนำให้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของทุกฝ่ายงานให้เป็นมาตรฐานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมทั้งสอบทานเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชีและรายงานทางการเงินมีความถูกต้องเชื่อถือได้ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ในการประชุมคณะกรรมการบริษัททุกไตรมาส ได้ให้ความสำคัญต่อการรายงานระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดวาระหลักให้คณะกรรมการตรวจสอบให้ความเห็นต่อการควบคุมภายใน

ในแต่ละปีคณะกรรมการตรวจสอบจะร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีภายนอกของบริษัทฯ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อติดตามและสอบถามถึงระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นตรงกันว่า ระบบการควบคุมภายใน ณ ปัจจุบันของบริษัทฯ และบริษัทในเครืออยู่ในระดับที่เพียงพอและมีความเหมาะสม (บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน).รายงานประจำปี, 2558)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐหทัย ลิ้มศิริวัฒน์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน), ทำการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน) ได้ทำการศึกษา 2 ส่วนโดยผลการศึกษาในส่วนแรก ได้ทำการวิเคราะห์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทโดย SWOT Analysis พบว่าบริษัทอยู่ในตำแหน่ง จุดแข็งและโอกาสในช่องเวกเตอร์การแข่งขันทางอุตสาหกรรมบริษัทเลือกกลยุทธ์การแข่งขันทางด้าน คุณภาพของสินค้าโดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่าง ต่อเนื่องและ สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า เพื่อรักษาความเป็นผู้นำ ทางการตลาด การ วิเคราะห์ Five forces model พบว่า บริษัทมีผลกระทบจากสถานะการ แข่งขันระหว่างภายใน อุตสาหกรรมเดียวกันมาก มีผลกระทบจากคู่แข่งใหม่ น้อยและการ วิเคราะห์ BCG growth-share matrix พบว่าตำแหน่งของบริษัทอยู่ในช่อง stars เป็นองค์กร ธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดที่สูง และมี อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่สูง สำหรับส่วนที่สอง การ วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า บริษัทมีสภาพคล่องที่ดีและมีประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้บริษัทมีความสามารถในการสร้างยอดขาย จากสินทรัพย์ต่ำแต่มีความสามารถในการหารายได้เพียงพอต่อการชำระดอกเบี้ยมากและมี ความสามารถในการทำกำไรพอสมควร

อริยดา อภิเดชพันธุ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ทางการตลาดและการแข่งขันของ อุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์, ทำการศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มอุตสาหกรรมพัฒนาธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกลยุทธ์การแข่งขันทาง ธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แอล. พี. เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ได้ผล การศึกษาว่า อุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจมีการเติบโตอย่าง ต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการปรับตัวของเศรษฐกิจที่ดีขึ้น พิจารณาได้จากการเพิ่มสูงขึ้นของ GDP การปรับตัวลดลงของ ดอกเบี้ย และการเพิ่มขึ้นจากการสนับสนุนของรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นการลด ค่าธรรมเนียมการโอน

กรรมสิทธิ์ และภาษีเฉพาะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งการปรับตัวกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทภายในอุตสาหกรรมพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดย การใช้ส่วนประสมทางการตลาด อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการ ส่งเสริมการขาย เพื่อเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับบริษัทฯ ซึ่งนับวันการแข่งขันทวี ความรุนแรงมากขึ้น สำหรับผลการศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจ กรณีศึกษา การปรับโครงสร้างของ บริษัท แอล. พี. เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)โดยขึ้นเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์การ แข่งขัน เช่น แบบจำลองการวิเคราะห์หลังการแข่งขันทั้ง 5 ประการ (Five force model) พบว่า บริษัทฯ สามารถตอบสนองต่อปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันได้ดีมาก โดยมีผลรวม คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 4.05 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) พบว่า บริษัทฯ มีความแข็งแกร่งในการแข่งขันของธุรกิจ และสามารถตอบสนองต่อ ปัจจัยภายนอกในระดับที่ดี กลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถเป็นไปได้คือ กลยุทธ์การขยายตัว (Growth) โดยให้ความสำคัญกับการขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดย อาศัยความสามารถที่มีอยู่เดิม (Concentric diversification) ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับความ เป็นจริงของการดำเนินธุรกิจปัจจุบันของธุรกิจเดิม การวิเคราะห์ระบบการเงิน และอัตราส่วนทาง การเงิน เช่น อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่อง อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้ สินทรัพย์ อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ และอัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถ ในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหารงาน พบว่าภายหลังวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ทิศทางของอัตราส่วนต่างๆ มีทิศทางการปรับตัวของการดำเนินงานดีขึ้น

กิตติพจน์ ศรีจันทรา (2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา เปรียบเทียบประเภทบ้านเดี่ยวระดับสูงและคอนโดมิเนียมทำการศึกษาปัจจัยที่ เกี่ยวข้องสำหรับการพิจารณาลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์บ้านเดี่ยวระดับหรูและคอนโดมิเนียมใช้วิธีการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามกึ่งสัมภาษณ์กับผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญการตอบแบบสอบถามได้กำหนดเป็นรูปแบบของการให้ลำดับความสำคัญ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ สำคัญมี 3 อันดับคือ ทำเลที่ดิน ราคาที่ดินและต้นทุนค่าก่อสร้าง และภาวะเศรษฐกิจ ผลการศึกษาสาเหตุการลงทุนพัฒนาบ้านเดี่ยวระดับหรูนอกเหนือจากผลกำไรจากการลงทุนคือ กลุ่มลูกค้า เพราะการลงทุนพัฒนาโครงการถือเป็นการขยายกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุมทุก Segment ซึ่งเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เหตุผลลำดับถัดมาคือ องค์กร ซึ่งหมายถึง ตัว ขององค์กรเองที่ดำเนินธุรกิจมานานทำให้มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมในการพัฒนาบ้านเดี่ยวระดับหรูเป็นองค์กรที่มีศักยภาพและบุคลากรเพียงพอ เหตุผลสุดท้ายคือพฤติกรรม ผู้บริโภค หมายถึง ลักษณะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูงมีความปลอดภัย ความสงบ และสภาพแวดล้อมที่ดีซึ่งทั้งหมดนี้รวบรวมอยู่ในอุปสงค์ของตลาดบ้านเดี่ยว

ระดับหฺร ซึ่งเหตุผล ของความเป็นคุณภาพสูงในทุก ๆ ด้าน ทำให้โอกาสในการลงทุนพัฒนาโครงการที่ เหมาะสมหลัก หนีไม่พ้นที่ต้องเป็นบ้านเดี่ยวระดับหฺร

วรรณศิริ ปานโกศล (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยในโครงการของ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าผู้ซื้อส่วนใหญ่มีความเห็นว่าราคาที่อยู่อาศัย น่าจะ ลดลงกว่าปัจจุบัน ทำาเลที่ตั้งของที่อยู่อาศัยไม่ควรเป็นแหล่งแออัดและมีความสะดวกในการคมนาคม สำหรับด้านการส่งเสริมการขายส่วนใหญ่เห็นว่าการส่งเสริมการขายที่ดีอยู่แล้ว ส่วนปัญหาภายหลัง การซื้อที่อยู่อาศัย ส่วนใหญ่ให้ความเห็นในเรื่องการบริการหลังการขายที่ ล่าช้า และควรมีการขาย ระยะเวลาการรับประกันตัวอาคารให้มากกว่านี้

สุริยา อุ่มน้อย (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโครงการในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์เพื่อ การแข่งขันอย่างยั่งยืนกรณีศึกษากลุ่มบริษัท เจ้าพระยามหานคร จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างโครงการคอนโดมิเนียม ขององค์กรนั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งปัจจัยแรกเกิดจากการขาดแคลนแรงงานของผู้รับเหมาราย ย่อยในแต่ละกิจกรรม ปัจจัยที่สองคือปัจจัยจากการบริหารวัสดุก่อสร้างที่ไม่สอดคล้องหรือเพียงพอต่อ การใช้งาน ปัจจัยที่สามเกิดจากการบริหาร Cash Flow ที่ไม่ทันต่อการเบิกจ่าย และปัจจัยที่สี่นั้นเกิด จากผู้รับเหมารายย่อยขาดทักษะทางด้านฝีมือแรงงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยนั้น มีหลายสาเหตุที่เป็น ต้นเหตุให้งานก่อสร้างล่าช้า ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ระยะเวลาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ พัฒนาระบบการก่อสร้างให้แล้วเสร็จทันตามกำหนดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พัฒนา ฝีมือแรงงานทักษะบุคลากรต่อเนืองให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพลดการแก้ไขงาน สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการก่อสร้างให้เพียงพอและทันต่อความต้องการใช้งาน และบริหาร เงินทุนหมุนเวียนให้เกิดสภาพคล่องที่เหมาะสมต่อการสนับสนุนงานก่อสร้าง ซึ่งสามารถเลือกใช้กล ยุทธ์ เพิ่มทักษะให้กับพนักงานและผู้รับเหมา พัฒนาระบบการเบิก - จ่าย พัฒนาระบบการ จัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบ CRM สำหรับ Supplier ปรับปรุงระบบการบริหาร Cash Flow เพิ่มผลผลิตการก่อสร้าง เพิ่มประสิทธิภาพการก่อสร้าง พัฒนาระบบการควบคุมและตรวจสอบ คุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการส่งมอบ สร้างความพึงพอใจลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องมือ เครื่องจักร ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และกลยุทธ์พัฒนาเทคโนโลยีในการทำงานสำหรับ นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านตามลำดับความสำคัญ

เสรี ธรนรงค์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวชี้วัดสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ศึกษา กรณีที่อยู่อาศัยของประเทศไทย พบว่า สามารถแบ่งตัวแปรทั้งหมดออกได้เป็น 3 กลุ่มโดยพิจารณา จากอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสินเชือที่อยู่อาศัย ถึงตัวแปรกลุ่มแรกเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในสัดส่วน

สูงที่สุด ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงค่าในอดีตของตัวแปรสินเชื่อกู้ที่อยู่อาศัยและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาว ส่วนตัวแปรกลุ่มที่สองมีอิทธิพลในสัดส่วนที่สูงรองลงมา ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงดัชนีราคาผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ประชาชาติ และการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายภาครัฐบาล ส่วนตัวแปรกลุ่มสุดท้ายซึ่งมีอิทธิพลในสัดส่วนที่น้อยมาก ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงปริมาณเงิน และการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้น จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ การเปลี่ยนแปลงค่าในอดีตของตัวแปรสินเชื่อกู้ที่อยู่อาศัยและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาว

ธนภมล สมมานะ (2548) ศึกษาผลการดำเนินงานการประกอบธุรกิจ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีผลประกอบการที่ดีขึ้นทั้งในด้าน สภาพคล่อง, ด้านความสามารถในการใช้สินทรัพย์, ด้านความสามารถในการทำกำไร และความสามารถในการชำระหนี้ เนื่องจากธุรกิจมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ บริษัทอยู่ในตำแหน่งจุดแข็งในระดับปานกลาง และมีโอกาสธุรกิจในระดับสูงรวมทั้งมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงโดยการศึกษาในครั้งนี้กล ยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นนำพาทิศสู่ความเป็นผู้นำในธุรกิจได้นั้น บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ควบแน่น ได้แก่ กลยุทธ์เจาะตลาด กลยุทธ์การพัฒนาตลาด กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็น แผนระยะยาว และแผนระยะสั้น รวมทั้งมีการกำหนดการติดตามและการประเมินผล โดย ปัจจุบันบริษัทได้มีการสำรวจ การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เสรี คำวิสัยศักดิ์ (2548) ศึกษาโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของอุตสาหกรรมชาเขียวพร้อมดื่มในประเทศไทยโดยใช้ข้อมูลทฤษฎีจากข้อมูลส่วนแบ่งทาง การตลาด สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม กลยุทธ์ทางการตลาด ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมชาเขียวพร้อมดื่ม มีลักษณะโครงสร้างตลาดผู้ขายน้อยรายแบบ Differentiated Oligopoly ตลาดจะมีแนวโน้มการผูกขาดที่ลดลงเมื่อมีผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีศักยภาพเข้ามา แข่งขัน อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่คือการผลิตและการส่งเสริม การตลาด ผู้ประกอบการมีการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ด้วย ลักษณะผลิตภัณฑ์ ตรา สินค้าและการส่งเสริมการตลาด สำหรับพฤติกรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรมพบว่า มีการ แข่งขันด้านราคาที่ทำให้แก่ตัวแทนจำหน่าย การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ด้วยรสชาติและบรรจุภัณฑ์ การจัดจำหน่ายมีการแข่งขันเพื่อเพิ่มช่องทางจำหน่ายและการแข่งขันด้านการส่งเสริมการตลาด โดยใช้การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ดำเนินการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท วิธีการศึกษาจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการวิจัยรวม 3 ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยรายละเอียดจะดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษานี้จะดำเนินการรวบรวมและศึกษาข้อมูลในส่วนที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ คือ จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งจะทำการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) โดยการนำข้อมูลที่จะศึกษาค้นคว้า นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ คือข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

โดยจะทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยรายละเอียดที่จะเก็บข้อมูลซึ่งจะครอบคลุมทั้ง 4 กลยุทธ์หลักดังนี้

3.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมของบริษัทในเรื่องของทรัพยากรภายในบริษัท ทั้งในด้านเงินทุน ทรัพยากรบุคคล ประกอบกับ แนวโน้มการเติบโตของตลาดทำให้การนำกลยุทธ์การเติบโตมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

3.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างและ เพิ่มคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือก และตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า

3.1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ การใช้กลยุทธ์ในแต่ละด้านผสมผสานกันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด

3.1.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ การกำหนดกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล และ แผนการเงิน

3.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้วิธีการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในการสัมภาษณ์จะเก็บข้อมูลในช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท และการใช้กลยุทธ์หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท จะมีโครงร่างและขอบเขตในการสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบ ดังนี้

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กรวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ดัชนีผลประกอบการ ค่าใช้จ่าย และกำไร (ขาดทุน) เป็นตัวชี้วัด

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ วิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยใช้ดัชนีผลประกอบการ ค่าใช้จ่าย และผลกำไร (ขาดทุน) เป็นตัวชี้วัด

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ วิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการตลาด โดยใช้ผลประกอบการ ค่าใช้จ่าย และกำไรเป็นตัวชี้วัด

(4) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ วิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์กระบวนการทำงาน โดยใช้ผลประกอบการ ค่าใช้จ่าย และกำไรเป็นตัวชี้วัด

ซึ่งประกอบด้วยระดับผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารฝ่ายการเงิน และผู้บริหารฝ่ายการจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้การสัมภาษณ์จะเป็นในรูปแบบการจำแนกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารทั้ง 3 คน โดยจำแนกข้อมูลออกเป็นสองส่วนคือ ข้อมูลที่ใช้กลยุทธ์ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท และข้อมูลการใช้กลยุทธ์หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท เพื่อ

ค้นหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ของบริษัททั้งก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท

3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)นี้ มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

3.3.1 นำข้อมูลจากทฤษฎีและข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาประมวลผลเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและผล (Cause and Effect Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลว่าเกิดจากสาเหตุอะไรที่ส่งผลต่อการขาดทุนของบริษัทและปัญหาดังกล่าวบริษัททำการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร และได้ผลลัพธ์เป็นอย่างไร

3.3.2 นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาข้อแตกต่างระหว่างการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท และการใช้กลยุทธ์หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท และข้อแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อบริษัทนั้นช่วงนั้นๆอย่างไรบ้าง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารฝ่ายการเงิน และผู้บริหารฝ่ายจัดการทรัพยากรบุคคล โดยคำถามในการสัมภาษณ์จะครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยมีแนวทางในการรวบรวมผลการสัมภาษณ์และประมวลผล 2 ช่วง คือ การใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท และหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท หลังจากนั้นจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกับหลักทฤษฎีต่างๆ เพื่อสรุปเป็นผลการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ของบริษัทต่อไป

การวิเคราะห์ผลการศึกษา ประกอบด้วยประเด็นในการศึกษา ดังนี้

(1) ศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท

(2) ศึกษาความแตกต่างจากการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ผ่านตัวชี้วัด คือ รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไร (ขาดทุน) สุทธิ เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของบริษัท

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

4.1.1 เปรียบเทียบกลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท โดยครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ คือ

4.1.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรในด้านการเงินและด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยในแต่ละด้านประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) กลยุทธ์ด้านการเงิน

- การหาแหล่งเงินทุน
- การปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินให้มีอัตราส่วนทางการเงิน (Ratio) ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- โครงการลงทุนในธุรกิจต่างๆ

(2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

- นโยบายทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- วัฒนธรรมองค์กร

4.1.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือก และตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยจะวิเคราะห์ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

- รูปแบบของผลิตภัณฑ์
- ลักษณะของสินค้า
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- นวัตกรรม (Innovation) ในการสร้างความแตกต่าง

4.1.1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ศึกษาเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยในที่นี้จะวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการตลาด (4P)

4.1.1.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ศึกษากลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันทางธุรกิจแก่พนักงาน โดยจะวิเคราะห์ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ระบบการจ้างงาน
- กระบวนการทำงาน
- ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

4.1.2 วิเคราะห์และเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท โดยใช้ รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไร (ขาดทุน) สุทธิ เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของบริษัท

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 เปรียบเทียบกลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท

4.2.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

(1) กลยุทธ์ด้านการเงิน

ตารางที่ 4.1

ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์ด้านการเงิน ก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ด้านการเงินก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่	
	ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น	หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น
กลยุทธ์ระดับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นการลงทุนสินทรัพย์ในระยะยาว 2. ใช้แหล่งเงินทุนจากการออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิ (Warrant) เพียงอย่างเดียว 3. ขายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพยุจริกกิจหลัก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นการลงทุนระยะสั้น 2. ใช้แหล่งเงินทุนจากการออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิ (Warrant) และการกู้เงินจากสถาบันทางการเงิน 3. ขายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อเพิ่มเงินลงทุนและลดค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.1 เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท พบว่าก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทนั้น บริษัทเน้นการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวซึ่งประกอบด้วย บ้านจัดสรรระดับพรีเมียม สำนักงานให้เช่า และโรงแรม โดยที่การลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวนั้นมีต้นทุนในการบริหารจัดการสูง และรับรู้รายได้ช้า อีกทั้งบริษัทยังได้รับผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของเงินเบิกเกินบัญชี เจ้าหนี้ทางการค้า และเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าในช่วงดังกล่าวได้มีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทคือ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจากอุทกภัยครั้งใหญ่ในปีพ.ศ. 2554 ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวราบเป็นอย่างมากตามตารางที่ 4.2 ทำให้ลูกค้าชะลอการซื้อและการเช่าในสินทรัพย์ของบริษัทจากตารางที่ 4.3 ผลประกอบการของบริษัทที่ขาดทุนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 และในปี พ.ศ. 2554 เกิดผลกระทบเพิ่มมากขึ้นจากอุทกภัย ส่งผลให้ปี พ.ศ. 2555 บริษัทฯมีผลดำเนินงานขาดทุนเพิ่มมากขึ้นเป็นเท่าตัว และกระทบมาถึงช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นในปี พ.ศ. 2556 ที่ยังประสบกับสถานะขาดทุนอยู่ ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทเริ่มมีกำไรเพิ่มมากขึ้นในปีพ.ศ. 2557 และปีพ.ศ. 2558 เนื่องจากบริษัทได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการลงทุนจากการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวเป็นการลงทุนในรูปแบบสินทรัพย์ระยะสั้นประกอบด้วย โครงการบ้านจัดสรรขนาดเล็กจำนวนหลายโครงการ การลงทุนในรูปแบบนี้ทำให้บริษัทสามารถรับรู้รายได้รวดเร็วและต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำ อีกทั้งบริษัทยังรับรู้รายได้ล่วงหน้าได้จากการจองบ้านและกำหนดวันโอนกรรมสิทธิ์ของลูกค้า ช่วยให้บริษัทสามารถวางแผนการลงทุนล่วงหน้าได้ ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างมีผลประกอบการและผลกำไรเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 4.2

ผลกระทบจากอุทกภัยปี 2554 ที่ทำให้ลูกค้าชะลอการซื้อและเช่าสินทรัพย์ของบริษัทฯ

ผลกระทบจากอุทกภัยปีที่ส่งผลกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์			
ประเภทที่อยู่อาศัย	จำนวนโครงการ	จำนวนยูนิต	มูลค่า (ล้านบาท)
ที่อยู่อาศัยแนวราบ	2,425	461,664	1,147,970
ห้องชุด	231	88,224	106,035
		รวมมูลค่า	1,254,005

หมายเหตุ. การสรุปผลกระทบอุทกภัยกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.เอเจนซีฟอร์เรียลเอสเตทแอฟแฟร์ส, 2554

ในเรื่องของการใช้แหล่งเงินทุนนั้น จากตารางที่ 4.1 ก่อนที่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นนั้น บริษัทสามารถใช้วิธีการระดมเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการ จากการออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิ (Warrant)¹ เพียงทางเดียว โดยที่ไม่มีแหล่งเงินทุนอื่น เนื่องจากช่วงปี พ.ศ. 2554 บริษัทฯ ไม่ได้ได้รับความเชื่อมั่นจากสถาบันการเงินเพราะบริษัทบริหารโดยชาวต่างชาติเป็นส่วนใหญ่ความยืดหยุ่นในการประกอบธุรกิจต่ำประกอบกับสถานะหนี้สินและผลประกอบการของบริษัทที่ไม่ดีขึ้น ทำให้ไม่ได้รับการอนุมัติกู้ยืมจากสถาบันทางการเงิน จึงต้องใช้การออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิ (Warrant) เพียงอย่างเดียวในการหาเงินทุน ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทขาดแหล่งเงินทุนและเสถียรภาพทางการเงินเป็นอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทที่ไม่ดีนักตามตารางที่ 4.3 ทำให้ความนิยมของนักลงทุนที่มีต่อบริษัทฯ ลดลงเป็นผลให้การออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิถูกยกเลิก ทั้งที่มีอายุถึงปี 2557 เนื่องจากไม่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนที่จะเตรียมหุ้นสามัญไว้สำหรับแปลงสภาพเป็นเงินทุน ส่งผลให้บริษัทฯ อยู่ในช่วงชะงักงัน ต้องขายกิจการให้กับเจ้าของใหม่ที่มีทุนในการบริหารจัดการที่ดีกว่า หลังจากมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ บริษัทฯ สามารถใช้รูปแบบการจัดการแหล่งเงินทุนมากขึ้น คือ การระดมทุนผ่านการออกใบสำคัญแสดงสิทธิ และการระดมเงินทุนผ่านการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน การระดมทุนจากการออกใบสำคัญแสดงสิทธิหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น แตกต่างกับก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น คือ ผู้เข้ามาถือหุ้นรายใหญ่เป็นทีมงานบริหารคนไทยทั้งหมดทำให้มีความยืดหยุ่นสูงในการประกอบธุรกิจและเป็นกลุ่มทุนที่นักลงทุนเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ เพราะธุรกิจต่างๆ ที่กลุ่มทุนเหล่านี้ถือครองล้วนมีผลประกอบการที่ดี จึงสามารถระดมทุนจากการออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิจากนักลงทุนได้เพียงพอในการดำเนินธุรกิจต่อไป สำหรับการระดมทุนผ่านการกู้ยืมเงินจากสถาบันทางการเงินก็ได้รับการยอมรับจากสถาบันการเงิน ทำให้บริษัทฯ สามารถระดมเงินทุนผ่านการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้อีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งเป็นช่องทางที่ต้นทุนของเงินทุนถูกกว่าการระดมทุนจากนักลงทุน จากเงินทุนดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถขยายการลงทุนและมีผลกำไรเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามตารางที่ 4.3 ในขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายและผลประกอบการก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วยอันเป็นกลไกทางธุรกิจของธุรกิจประเภทอสังหาริมทรัพย์โดยทั่วไปที่เป็นธุรกิจรูปแบบการลงทุนระยะสั้น

ตารางที่ 4.3

ผลการดำเนินงานของบริษัท ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท)	ช่วงหลังปรับปรุงโครงสร้าง (พ.ศ.)			ช่วงก่อนปรับปรุงโครงสร้าง (พ.ศ.)		
	2558	2557	2556	2555	2554	2553
รายได้รวม	8,592	4,445	1,594	1,681	1,144	1,999
ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	7,843	4,023	1,972	2,272	1,422	2,155
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	749	422	(378)	(591)	(278)	(156)

หมายเหตุ. รายงานประจำปี,ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน), 2558

ในส่วนของการขายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งไม่ใช่สินทรัพย์หลัก (Non-core Business) ในการประกอบธุรกิจนั้น จากตารางที่ 4.1 พบว่าก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ได้ทำการขายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ประกอบด้วย ที่ดินเปล่า และอาคารสำนักงานให้เช่า เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการอันเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่บริษัทต้องดูแล และเพื่อพยุ่งให้ธุรกิจหลักดำเนินต่อไปได้ แต่เนื่องด้วยระบบการจัดการสินทรัพย์เหล่านั้นไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะดึงดูดความสนใจของนักลงทุนมากนัก ส่งผลให้การขายสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจึงไม่สามารถนำเงินทุนมาช่วยพยุ่งธุรกิจหลักที่หยุดชะงักได้ ซึ่งแตกต่างจากหลักการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นที่มีนโยบายขายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เช่นกัน แต่แตกต่างตรงที่มีการปรับปรุงและพัฒนาสินทรัพย์ก่อนขาย โดยการปรับปรุงที่ดินเปล่าให้พร้อมปลูกสร้าง และรีโนเวทอาคารสำนักงานให้เช่าใหม่เพื่อให้ความน่าสนใจ จึงทำให้สามารถขายสินทรัพย์เหล่านี้ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทมีเงินทุนเพิ่มมากขึ้นและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการส่วนนี้ลดลง

หากเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัทช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จากตารางที่ 4.3 แล้วนั้น จะเห็นได้ว่ารายละเอียดของรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัท ฯ ช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นบริษัทมีอัตราส่วนรายได้จากการให้เช่าและบริการเป็นส่วนใหญ่เมื่อเทียบกับรายได้รวมของบริษัท แต่ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทมีอัตราส่วนรายได้ดังกล่าวลดลง อันเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนเร็วมากขึ้น เช่น โครงการบ้านจัดสรร ในช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น การขาดทุนของ

บริษัทเกิดจากค่าใช้จ่ายในการบริหารที่มีสัดส่วนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ค่าใช้จ่ายในการบริหารดังกล่าวส่วนใหญ่เกิดจากการตัดจำหน่าย และค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่ได้อยู่ในแผนการดำเนินการหลักของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ได้ขายสินทรัพย์เหล่านี้ไปในช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้าง โดยต้นทุนทางการเงินที่สูงในส่วนหลังการปรับปรุงโครงสร้าง เนื่องจากในช่วงหลังปรับปรุงโครงสร้างบริษัทได้ขยายการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนเร็วขึ้น ส่งผลให้มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงเพิ่มขึ้นด้วย ประกอบกับบริษัทมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นจนสามารถขอเจรจาอัตราดอกเบี้ยกับทางสถาบันการเงินได้ รวมถึงการได้เงินลงทุนจากนักลงทุนเพิ่มเติม ซึ่งทั้งหมดส่งผลให้ภาระต้นทุนทางการเงินของบริษัทลดลง

(2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.4

ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่	
	ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น	หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น
กลยุทธ์ระดับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> เน้นการจ้างงานจากบริษัทข้างนอก (Outsource) ผู้บริหารไม่มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างใกล้ชิด 	<ol style="list-style-type: none"> เน้นการรับพนักงานของบริษัทเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารมีการวางกลยุทธ์และนโยบายทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จากตารางที่ 4.4 นั้น พบว่าช่วงก่อนที่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ พนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง เพราะนโยบายการรับบุคลากรเข้าทำงานเพิ่มค่อนข้างน้อย เนื่องจากจะเน้นการ

จ้างงานจากบริษัทภายนอกเป็นส่วนใหญ่ จากการศึกษาพบว่าการทำงานและความรู้ในสายงานก่อสร้างของพนักงานจากข้างนอกส่วนใหญ่มักทำงานไม่ตรงกับสายงานและไม่มีประสบการณ์ในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาขึ้นในหลายขั้นตอนในการทำงานและมักส่งผลต่อค่าใช้จ่ายของบริษัท เช่น ฝ่ายออกแบบที่ออกแบบไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทำให้มีการแจ้งแก้ไขแบบบ้านบ่อยครั้ง ส่งผลกับระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้การทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานของบริษัทฯ กับพนักงานจากบริษัทภายนอกที่ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะความทุ่มเทในการทำงานที่ต่างกัน โดยในส่วนของพนักงานจากภายนอกนั้นส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานประจำเพราะจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แต่จะมีสัญญาว่าจ้างเป็นรายเดือนและรายปี หรือตามระยะเวลาของงานแต่ละส่วน ซึ่งจะแตกต่างจากหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ที่จะเน้นรับพนักงานของบริษัทเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่สามารถทำงานสอดประสานกันตามแผนงานที่บริษัทฯ ได้วางไว้ จึงจำเป็นที่จะต้องเร่งรับพนักงานเป็นจำนวนมากหลังการเข้ามาบริหารของผู้บริหารชุดใหม่ ส่งผลให้มีจำนวนพนักงานของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากเพื่อลดการจ้างงานจากบริษัทภายนอก สำหรับการคัดเลือกพนักงานนั้นส่วนใหญ่เน้นรับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง ทั้งในส่วนของฝ่ายสนับสนุนงานก่อสร้างและฝ่ายงานก่อสร้าง จากกลยุทธ์ดังกล่าวส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และข้อบกพร่องจากการทำงานลดลง

ในส่วนของบริษัทผู้บริหารก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น จากตารางที่ 4.4 คณะผู้บริหารจะแยกส่วนกับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการอย่างชัดเจน เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเป็นชาวต่างชาติ ซึ่งไม่ได้พูดคุยและสื่อสารกับพนักงานมากนัก โดยอาจเนื่องมาจากพนักงานบางคนขาดทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ ส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้น้อย ส่งผลให้พนักงานส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในองค์กรค่อนข้างน้อย และไม่ทุ่มเทให้กับการทำงานมากเท่าที่ควร ทำให้ในช่วงเวลาที่บริษัทขาดทุนติดต่อกันหลายปีพนักงานไม่ได้รับค่าจ้างเกี่ยวกับผลประกอบการและทิศทางในการบริหารบริษัทในอนาคต เป็นผลทำให้พนักงานบางกลุ่มจึงเริ่มทยอยลาออกเพราะความไม่มั่นคงของบริษัทว่าจะสามารถเติบโตและมีกำไรได้ในอนาคต ในขณะที่ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทได้ปรับเปลี่ยนทีมงานผู้บริหารใหม่เป็นคนไทยทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมากขึ้น โดยมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร GOLD (บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). *รายงานประจำปี*, 2556) ประกอบด้วย

(G – Good Governance) ทำงานอย่างโปร่งใส คือพนักงานปฏิบัติงานอย่างสุจริตและสามารถตรวจสอบได้ (O – Open-minded)ต้องเปิดใจไม่ปิดกั้น คือพนักงานพร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อติชมจากผู้อื่น (L – Learning Organization)เรียนรู้อย่างเป็นมิตร คือพนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้(D – Drive for Excellence) ร่วมกันคิดพร้อมก้าวไกล คือพนักงานร่วมเป็นส่วนหนึ่งเพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ทั้งนี้ Gold เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรส่งผลให้อัตรการลาออกต่ำ อีกทั้งยังสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความสามารถของพนักงานในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นคงและการเติบโตในสายงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้เดินทางพบปะกับพนักงานตามไซต์งาน และมีการสื่อสารพูดคุยกับพนักงานผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ กลุ่ม ที่สามารถสอบถาม พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองมากขึ้น ส่งผลให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี พนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะไม่ได้แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นตัวเลขชัดเจนในงบการเงินของบริษัทฯ แต่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ดังกล่าวในช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นส่งผลดีในด้านต่างๆ อาทิ การที่บริษัทรับพนักงานโดยตรงทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบริษัท มากกว่าการจ้างงานจากบริษัทภายนอก และการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงลงมาใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผลการดำเนินงานออกมาดี ซึ่งตัวเลขดังกล่าวจะสะท้อนอยู่ในผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น ยอดขายของบริษัทที่เพิ่มมากขึ้น จากผลประกอบการตารางที่ 4.3 เป็นต้น

4.2.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ตารางที่ 4.5

ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์ระดับธุรกิจในด้านการสร้างความแตกต่าง ก่อนและหลังการปรับปรุง
โครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

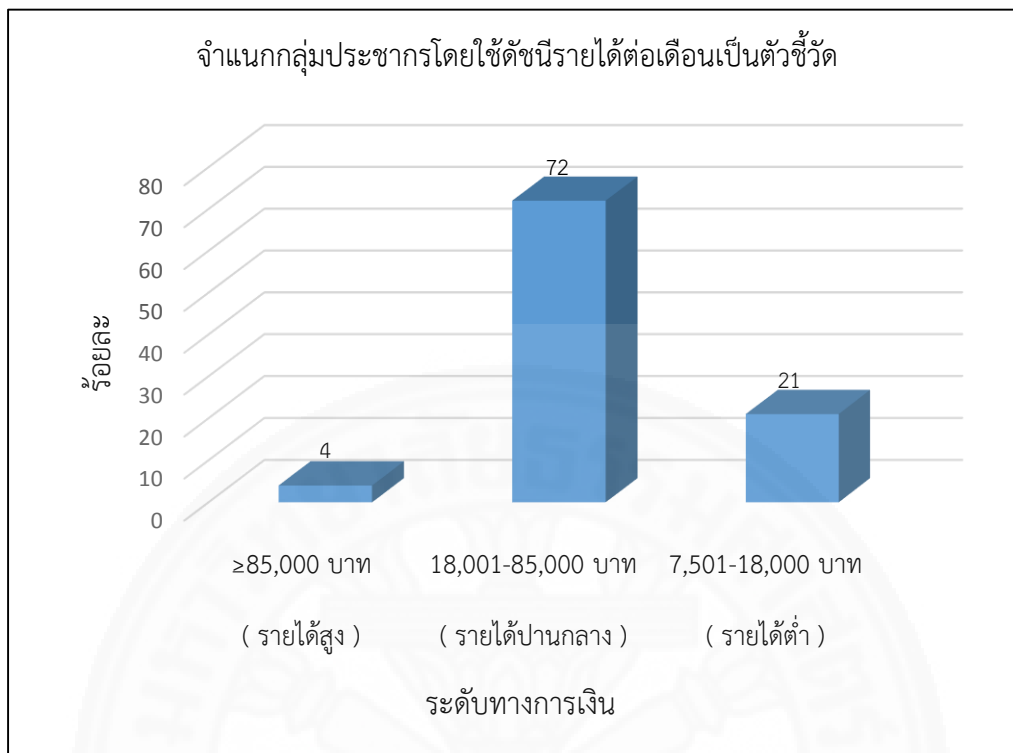
ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างก่อน และหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่	
	ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น	หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น
กลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นโครงการบ้านเดี่ยวระดับพรีเมียม ที่ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแบบบ้านได้ตลอด 2. เจาะกลุ่มลูกค้าระดับสูง 3. เน้นพื้นที่ใช้สอยขนาดใหญ่ 4. พื้นที่โครงการมีขนาดใหญ่กว้างขวาง 5. รูปแบบการก่อสร้างแบบก่ออิฐฉาบปูน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นโครงการบ้านแบบโมเดิร์น ที่สร้างเสร็จก่อนขาย 2. เจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลาง 3. เน้นฟังก์ชันการใช้งานที่ครบครัน 4. พื้นที่โครงการขนาดเล็ก เพื่อประหยัดทุนในการบริหารจัดการ 5. รูปแบบการก่อสร้างแบบใช้ผนังสำเร็จจากโรงงานและแบบ Tunnel formwork

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นได้มุ่งเน้นวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นว่าช่วงก่อนปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นบริษัทประกอบธุรกิจสร้างบ้านจัดสรร ในรูปแบบบ้านเดี่ยว ทรงสถาปัตยกรรมร่วมสมัยแบบยุโรปเป็นส่วนใหญ่และมีราคาสูง โดยเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะดี ซึ่งรูปแบบบ้านสไตล์ยุโรปตามรูปภาพที่ 4.1 เป็นที่นิยมเฉพาะกลุ่มลูกค้าบางกลุ่ม และมีขนาดเล็กในท้องตลาด แต่ในยุคปัจจุบันวัฒนธรรมการอยู่อาศัยได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบบ้านสไตล์โมเดิร์นเพิ่มมากขึ้นทำให้ตลาดของแบบบ้านสไตล์ยุโรปลดน้อยลง เพื่อให้ดึงดูดลูกค้าให้มากขึ้น บริษัทฯได้ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในช่วงนี้ คือ การให้ลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนแบบบ้านได้ตามความต้องการตลอดเวลา เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ทำให้บ้านแต่ละหลังใช้เวลาและต้นทุนในการก่อสร้างมากกว่าปกติ จนส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ไม่สามารถรับรู้รายได้และคาดการณ์ผลกำไรล่วงหน้าได้ ทำให้บริษัทฯ มีผลประกอบการขาดทุน

ติดต่อกันหลายปี ครั้นเมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นผู้บริหารได้เปลี่ยนนโยบายด้านรูปแบบการลงทุนไปที่สินทรัพย์ระยะสั้น คือบ้านจัดสรรขนาดเล็กสไตล์โมเดิร์นสมัยใหม่ ตามรูปภาพที่ 4.1 ซึ่งและเน้นเจาะกลุ่มลูกค้าระดับปานกลางที่มีรายได้ตั้งแต่ 18,001-85,000 บาทต่อเดือน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของนิตยสาร *Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN*, 2558 ดังรูปภาพที่ 4.2 พบว่ากลุ่มนี้เป็นลูกค้าที่มีมากที่สุดในท้องตลาดอสังหาริมทรัพย์ ในการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับปานกลาง พบว่ารูปแบบบ้านสไตล์โมเดิร์นเป็นที่นิยมมากที่สุดในยุคปัจจุบัน โดยกลุ่มเหล่านี้มีกำลังซื้อที่จำกัดแต่ต้องการฟังก์ชันการใช้งานที่หลากหลายและสามารถใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่าสูงสุด นอกจากนี้บริษัทยังปรับเปลี่ยนนโยบายเป็นแบบสร้างบ้านเสร็จก่อนขายเพื่อจูงใจให้ลูกค้าได้เห็นบ้านจริงและตัดสินใจซื้อ นโยบายนี้ยังช่วยลดปัญหาลูกค้าแก้ไขแบบได้มากขึ้น และส่งมอบบ้านให้ลูกค้าได้ตามวันและเวลาที่กำหนดในสัญญาซื้อขาย ทำให้บริษัทสามารถรับรู้รายได้รวดเร็วและแน่นอน อีกทั้งยังลดระยะเวลาในการก่อสร้างได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบการลงทุนในสินทรัพย์ระยะสั้นที่สร้างผลตอบแทนรวดเร็ว ทำให้ภายหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นในปี พ.ศ.2555 นั้นบริษัทฯ มีผลดำเนินงาน สามารถสร้างผลกำไรจากการขาดทุนติดต่อกันหลายปี เป็นสามารถสร้างผลกำไรได้ครั้งแรกในปี พ.ศ.2557 ด้วยมูลค่า 305 ล้านบาท และมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัวในปี พ.ศ.2558 เป็นมูลค่า 661 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 116.72

รูปภาพแสดงการเปรียบเทียบ การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างของบริษัท	
ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น	หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น
	
รูปแบบสถาปัตยกรรมยุโรป	รูปแบบโมเดิร์นสมัยใหม่
	
พื้นที่ใช้สอยขนาดใหญ่	ฟังก์ชันการใช้งานหลากหลาย
	
ขนาดโครงการ 80-200 ไร่	ขนาดโครงการ 20-30 ไร่

ภาพที่ 4.1 การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้านการสร้างความแตกต่างของบริษัท ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่



ภาพที่ 4.2 การจําแนกประชากรโดยใช้ดัชนีรายได้ต่อเดือนเป็นตัวชี้วัด. (*Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN: HILL ASEAN, 2558*)

ในส่วนของพื้นที่โครงการหมู่บ้านจัดสรรนั้น ก่อนทำการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นบริษัท เน้นการจัดหาพื้นที่ที่มีขนาดใหญ่ตั้งแต่ 100 ไร่ขึ้นไป เพื่อที่จะสามารถซื้อที่ดินได้ในราคาที่ถูกลงกว่าเมื่อคิดเฉลี่ยเป็นไร่ ข้อเสียของการลงทุนก่อสร้างหมู่บ้านจัดสรรที่เน้นพื้นที่ขนาดใหญ่ไม่ต่ำกว่า 100 ไร่และมีหลายโครงการอยู่ในพื้นที่เดียวกันคือ ต้องใช้เวลาบริหารจัดการไม่น้อยกว่า 10 ปี ส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น และสภาพแวดล้อมของโครงการเริ่มเสื่อมโทรมลง จึงจำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการปรับปรุงโครงการให้อยู่ในสภาพสวยงามอยู่ตลอดเวลา จาก การไม่สามารถปิดโครงการลงได้ทำให้บริษัทมีภาระจำยอมที่ต้องเป็นฝ่ายดูแลพื้นที่โดยรอบโครงการเอง เนื่องจากไม่สามารถจัดตั้งฝ่ายนิติบุคคลมาดูแลได้ ประกอบกับผู้อยู่อาศัยเป็นลูกค้าที่มีฐานะดี จึงมีความต้องการที่มากกว่าลูกค้าทั่วไป ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ทำให้ผลประกอบการของบริษัทไม่ดีขึ้น ผลกำไรลดน้อยลงจนถึงช่วงหลังปีพ.ศ. 2553 บริษัทฯ มีผลดำเนินงานขาดทุนติดต่อกันเรื่อยมา ภายหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนการทำโครงการให้มีขนาดเล็กลง และสามารถปิดการขายให้หมดได้ภายใน 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายสร้างบ้านให้แล้วเสร็จก่อนขาย จากการสำรวจและวิเคราะห์การลงทุนพบว่าโครงการที่มีขนาดเล็ก 20-30 ไร่ เป็นขนาดที่

สามารถบริหารจัดการได้ง่าย ใช้เงินลงทุนในการบริหารจัดการไม่สูงนัก โดยถ้าบริษัทฯ สามารถส่งมอบโครงการให้ฝ่ายบริหารนิติบุคคลจากภายนอกมารับช่วงบริหารจัดการต่อได้เร็ว ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายบริหารโครงการของบริษัทฯลงได้ และต้นทุนในการดูแลสภาพแวดล้อมโครงการก็ลดลงเช่นกัน ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาพบว่าบริษัทฯ สามารถส่งมอบโครงการให้ฝ่ายนิติบุคคลได้มากถึง 30 โครงการ ส่งผลให้ผลประโยชน์การเพิ่มสูงขึ้น บริษัทฯ สามารถกลับมามีผลกำไรได้ภายในระยะเวลา 1 ปีภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น และสามารถขยายธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าขนาดพื้นที่โครงการก็เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจอันหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

ในเรื่องของรูปแบบการก่อสร้างนั้น ก่อนจะมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น รูปแบบการก่อสร้างของบริษัทจะเป็นแบบก่ออิฐฉาบปูนซึ่งข้อดี คือให้ความละเอียดกับเนื้องานสูง เหมาะกับการก่อสร้างที่มีจำนวนไม่มากนัก ทว่าในปัจจุบันไม่เป็นที่นิยมในการก่อสร้างโครงการบ้านจัดสรร เนื่องจากเป็นรูปแบบการก่อสร้างที่ต้องใช้เวลานาน ต้องอาศัยช่างฝีมือและคนงานที่มีทักษะทางช่างเป็นอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันค่อนข้างหายากและค่าจ้างสูง ทำให้บริษัทฯ มีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าหลายราย อันเนื่องมาจากการก่อสร้างที่ไม่มีคุณภาพ และไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าที่มีฐานะดี เนื่องจากบ้านมีราคาแพงและมีความละเอียดค่อนข้างมากทำให้เกิดเป็นคดีฟ้องร้องกันหลายครั้งกับลูกค้า จนชื่อเสียงของบริษัทฯในช่วงหนึ่งไม่ดีนัก ส่งผลให้ยอดขายบ้านและยอดโอนกรรมสิทธิ์ไม่ดีหลายปีติดต่อกัน ขณะที่หลังจากทำการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯได้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีก่อสร้างให้มีความทันสมัยและรวดเร็วมากขึ้น โดยบ้านเดี่ยวจะใช้ระบบโครงสร้างแบบผนังรับน้ำหนักและพื้นสำเร็จรูป ที่ออกแบบเป็นชั้นส่วนเพื่อผลิตแล้วนำมาประกอบกันที่หน้างานด้วยการเชื่อมและหุ้มด้วยคอนกรีต ซึ่งมีข้อดีคือ สามารถก่อสร้างได้อย่างรวดเร็ว และสามารถควบคุมคุณภาพของชั้นส่วนได้ ทำให้สามารถลดต้นทุนงานฉาบผนังลงได้เกือบทั้งหมด สำหรับบ้านแบบทาวน์เฮ้าส์เป็นระบบโครงสร้างที่เทคอนกรีตผนังรับน้ำหนักและพื้นพร้อมกัน โดยใช้ไม้แบบหล่อในที่ (Tunnel fromwork) วางเรียงไม้แบบต่อกัน ซึ่งมีข้อดีคือสามารถก่อสร้างได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากระบบไม้ ออกแบบให้สามารถตั้งและถอดได้ง่าย การก่อสร้างสามารถดำเนินการโดยผู้รับเหมาอาคารที่มีความชำนาญโดยเฉพาะ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวทำให้ใช้เวลาในการก่อสร้างลดลง สอดคล้องกับจำนวนการขายของแต่ละโครงการที่มียอดขายมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถเติบโตและมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจด้านการสร้างความแตกต่างของบริษัทนั้นสรุปได้ว่า บริษัทมีการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากการเน้นโครงการสร้างบ้านเดี่ยวระดับพรีเมียม ซึ่งเจาะกลุ่ม

ลูกค้าระดับสูง เป็นการเน้นโครงการสร้างบ้านแบบโมเดิร์น ที่เน้นฟังก์ชันการใช้งานภายในพื้นที่ที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางที่มีจำนวนมากกว่า ส่งผลให้รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน รายละเอียดตามตารางที่ 4.3 ภายใต้กลยุทธ์ใหม่แต่ลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบบ้านได้ และการที่บริษัทมีการออกแบบและพัฒนาบ้านให้ตอบรับกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย โดยมีกลยุทธ์การขายบ้านแบบการให้ความคุ้มค่าที่มากกว่า ทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าได้รับความคุ้มค่าจากผลิตภัณฑ์มากกว่าราคาที่เสียไป และคุ้มค่ามากกว่าที่จะได้รับจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การสร้างโครงการให้มีขนาดเล็กลง ที่มุ่งเน้นฟังก์ชันการใช้งานมากขึ้นดังปรากฏในรูปภาพที่ 4.1 ทำให้ผลตอบรับจากการลงทุนของบริษัทเป็นไปได้ด้วยดี

4.2.1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ตารางที่ 4.6

ผลการสัมภาษณ์กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ด้านการจัดการตลาดของบริษัท ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ด้านการจัดการตลาดก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่	
	ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น	หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น
กลยุทธ์ระดับหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. Product: บ้านเดี่ยวระดับพรีเมียมที่เน้นความกว้างขวางและหรูหรา 2. Price: เน้นราคาสูงเพื่อสะท้อนถึงคุณค่าที่บริษัทให้แก่ลูกค้า 3. Place: เลือกทำเลที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อยู่ใกล้ย่านธุรกิจหรือแหล่งชุมชน มีพื้นที่ขนาดใหญ่ที่สามารถสร้างหมู่บ้านขนาดใหญ่ได้ 4. Promotion: สื่อสารผ่านผู้จำหน่ายสินค้าระดับสูงอื่นๆ รูปแบบการสื่อสารเน้นความหรูหรา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Product: บ้านแบบโมเดิร์นที่เน้นฟังก์ชันการใช้งาน 2. Price: ตั้งราคาให้เหมาะสมภายใต้ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ 3. Place: เลือกทำเลที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อยู่ใกล้ย่านธุรกิจหรือแหล่งชุมชน มีพื้นที่ขนาดเล็กถึงกลางที่สามารถสร้างหมู่บ้านได้ 4. Promotion: สื่อสารผ่านสื่อที่คนเห็นในวงกว้าง รูปแบบการสื่อสารเน้นความเป็นมิตรมากขึ้น

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในเรื่องของกลยุทธ์ด้านการตลาดโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้ใช้หลักการทางตลาด 4P ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) , ราคา (Price),สถานที่ (Place), ช่องทางการทำการตลาด (Promotion) ในการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างของการใช้กลยุทธ์ ทั้งก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ดังตารางที่ 4.6 สามารถวิเคราะห์และเปรียบเทียบได้ดังนี้

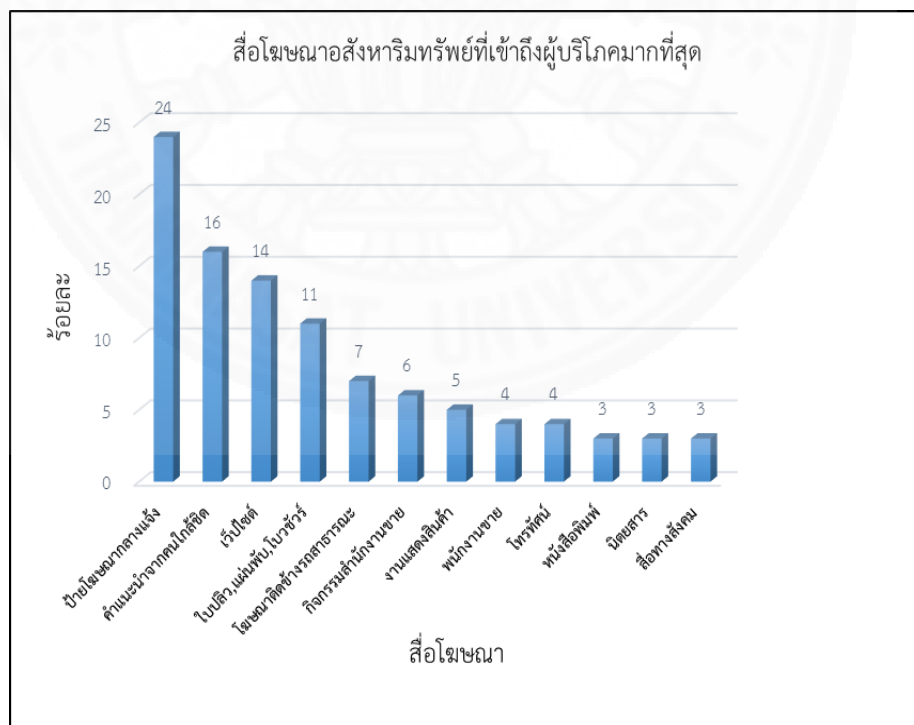
(1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) พบว่าช่วงก่อนจะมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นบริษัทฯ ได้ใช้นโยบายสร้างผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นเป็นบ้านเดี่ยวระดับพรีเมียม โดยลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนแบบบ้านได้ เพื่อเป็นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างที่แปลกใหม่ เนื่องจากไม่มีบริษัทใดที่ให้บริการแก่ลูกค้าในลักษณะนี้ซึ่งได้รับความสนใจจากลูกค้าค่อนข้างดี แต่กลยุทธ์นี้กลับทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงในเรื่องของการปรับเปลี่ยนรูปแบบบ้านโดยไม่มีข้อจำกัด และบริษัทฯ ไม่สามารถปฏิเสธได้ นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทในระยะยาว เนื่องจากบริษัทไม่สามารถคาดการณ์รายรับล่วงหน้าได้ เพราะหากลูกค้าไม่ได้บ้านในแบบที่ตนเองต้องการ ลูกค้าไม่ยอมรับมอบบ้านและไม่ยอมโอนกรรมสิทธิ์การซื้อขาย ซึ่งบางหลังต้องใช้เวลาานมากเนื่องจากบ้านที่มีขนาดใหญ่และต้องอาศัยความประณีตเป็นหลัก ทำให้การส่งมอบงานล่าช้า ปัญหาดังกล่าวมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและรายได้ของบริษัทโดยตรง อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัทขาดทุนต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน ในช่วงหลังที่มีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เป็นการก่อสร้างบ้านแบบโมเดิร์นที่เน้นฟังก์ชันการใช้งานและใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ในการก่อสร้างเพื่อความรวดเร็วและลดต้นทุนในการบริหารจัดการ โดยเจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีขนาดใหญ่และมีอัตราการเติบโตสูง อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมที่อยู่อาศัยของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป ทำให้แบบบ้านโมเดิร์นสมัยใหม่เป็นที่นิยมมากขึ้น ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทดีขึ้น และสามารถพัฒนาருปลักษณ์ใหม่ๆต่อไปได้

(2) ด้านราคา (Price) ในส่วนของการตั้งราคาผลิตภัณฑ์นั้น จะเห็นได้ว่าช่วงก่อนที่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯตั้งราคาบ้านในระดับสูง เนื่องจากวางตำแหน่ง (Position) ของผลิตภัณฑ์ตนเองให้เป็นบ้านหรูระดับพรีเมียม ซึ่งการตั้งราคาบ้านที่สูงทำให้บริษัทฯ มีกลุ่มลูกค้าที่แคบและขยายตัวได้ยาก และยังคงแบกรับภาระความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้นตามมา รวมถึงความนิยมในรูปแบบบ้านของบริษัทฯ ลดลง ส่งผลให้ผลประกอบการของบ้านที่มีราคาสูงไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งแตกต่างกับช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น การตั้งราคาของบริษัทจะคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับฟังก์ชันการใช้งาน คู่แข่ง หรือราคา

ผู้บริโภคมองง่าย, สภาพเศรษฐกิจ ณ ขณะนั้น เป็นต้น บริษัทฯ จึงตั้งราคาที่ไม่สูงมากและกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะปานกลางสามารถจับต้องได้ จะเห็นได้ว่าการเน้นกลยุทธ์หลักในเรื่องราคาที่ให้ความสำคัญมากกว่าราคาที่ย่ำแย่ และให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์มากกว่าเมื่อเทียบกับที่จะได้รับจากคู่แข่ง (3) สถานที่ (Place) พบว่าการคัดเลือกสถานที่ก่อสร้างโครงการทั้งช่วงก่อนที่จะปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น มีความแตกต่างกันไม่มากนัก เพราะทั้งสองช่วงให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งของโครงการในทำเลที่มีศักยภาพ คืออยู่ในรัศมีที่ไม่ห่างจากย่านธุรกิจหรือชุมชน สามารถเดินทางเข้าสู่ใจกลางเมืองได้สะดวก และใกล้สาธารณูปโภคต่างๆ แต่มีข้อแตกต่างคือ ก่อนที่จะปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ จะเลือกพื้นที่ลงทุนที่มีขนาดใหญ่เพื่อสร้างบ้านจัดสรรในระดับราคาสูง แต่เนื่องจากทำเลที่มีศักยภาพและมีขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลเริ่มหายากและมีราคาแพง ทำให้การขายตัวของธุรกิจลดลงด้วย โดยปัจจัยหนึ่งมาจากเงินทุนไม่เพียงพอ ซึ่งช่วงหลังปีพ.ศ. 2553 บริษัทมีโครงการเปิดเพียง 1 ถึง 2 โครงการต่อปีเท่านั้น ส่งผลให้การดำเนินงานเริ่มหยุดชะงักและหนี้สินเพิ่มมากขึ้น สำหรับช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นนั้น บริษัทฯ ได้จัดหาพื้นที่ ในการพัฒนาโครงการให้มีขนาดเล็กลงแต่สามารถพัฒนาได้หลายที่พร้อมกันทั่วกรุงเทพฯ และปริมณฑลโดยใช้มีหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนดไว้ในการเลือกซื้อที่ดินยังคงเดิมคือ จะตั้งอยู่ในทำเลที่ดี อยู่ในรัศมีที่ไม่ห่างจากย่านธุรกิจหรือชุมชน สามารถเดินทางเข้าสู่ใจกลางเมืองได้สะดวก และใกล้สาธารณูปโภคต่างๆ โดยจะกระจายอยู่รอบกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล ซึ่งการกระจายตัวเป็นวงกว้างของโครงการทำให้ลูกค้าสามารถเลือกทำเลได้หลากหลาย ซึ่งทำเลที่ดีก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เพิ่มยอดขายและผลประกอบการให้สูงขึ้นได้

(4) โพรโมชัน (Promotion) ในส่วนของช่องทางการทำการตลาด ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งพบว่าโพรโมชันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถรู้จักสินค้าและบริการของบริษัทฯ จากตารางที่ 4.6 นั้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ในเรื่องโพรโมชันมีข้อแตกต่างกันอย่างชัดเจน นั่นคือก่อนที่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นบริษัทฯ จะทำการส่งเสริมการขายด้วยการเข้าเจาะถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรงเพื่อนำเสนอจุดเด่นของผลิตภัณฑ์โดยข้อเสนอที่ว่าลูกค้าสามารถปรับบ้านได้ด้วยตนเองสามารถออกแบบร่วมกับทีมงานของบริษัทได้ ทำให้ได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าระดับสูงเป็นอย่างดี และมีการสื่อสารผ่านโฆษณาหนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ และผ่านทางผู้จำหน่ายสินค้าราคาสูงอื่นๆ เช่น Mercedes Benz, BMW เป็นต้น สื่อที่ใช้จะเน้นความหรูหราเป็นหลัก ช่องทางดังกล่าวประสบความสำเร็จในช่วงแรกเท่านั้น เพราะกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะดีมีกลุ่มตลาดที่แคบและการเติบโตต่ำ นอกจากนี้ช่องทาง

การสื่อสารกับลูกค้าด้วยการโฆษณาในหนังสือพิมพ์ซึ่งไม่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลบริษัทไม่เป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เท่าที่ควร แต่ในช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทมีการส่งเสริมการขาย โดยเน้นการเข้าถึงลูกค้าผ่านสื่อสาธารณะมากขึ้น เช่น การโฆษณาผ่านป้าย Billboard ที่เห็นได้ง่าย, การโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ, โทรทัศน์, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, สื่อออนไลน์, รวมไปถึงการออกแสดงสินค้าตามงานต่างๆ การสื่อสารถึงลูกค้าในหลายช่องทางของบริษัทฯ พบว่าการสื่อสารผ่านทางออนไลน์และการโฆษณาผ่านป้าย Billboard ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยจาก *terrabkk.com*, 2557 รูปภาพที่ 4.3 เนื่องจากปัจจุบันเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) มีบทบาทสำคัญกับประชาชนเป็นอย่างมาก จึงเป็นช่องทางหลักอันสำคัญที่บริษัทสามารถสื่อสารไปยังลูกค้าได้อย่างง่าย และประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น การโฆษณาผ่านทางป้ายโฆษณาก็เป็นอีกช่องทางที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน เพราะการใช้สื่อที่มีขนาดใหญ่ซึ่งสามารถเห็นได้ทั้งข้อความและรูปภาพของบริษัทที่มีความน่าสนใจ สร้างการออกแบบป้ายโฆษณาให้มีสีสันและรูปลักษณ์ที่สะดุดตาโดยใช้รูปครอบครัว, รูปเด็ก, รูปสุนัขเพื่อสร้างอารมณ์ความรู้สึกอบอุ่นที่สื่อถึงความเป็นที่อยู่อาศัยและมีความเป็นมิตรมากขึ้น เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการเพิ่มขึ้นและเป็นที่รู้จักมากขึ้น



ภาพที่ 4.3 สื่อโฆษณาอสังหาริมทรัพย์ที่เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด. (<http://terrabkk.com/news/เหตุผลหลักที่คนซื้อคอนโด/>, 2557

4.2.1.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.7

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการด้านกระบวนการทำงานของบริษัท ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ระดับกลยุทธ์	กลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงานก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่	
	ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น	หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นการจ้างงานจากบริษัทข้างนอก (Outsource) ทั้งส่วนสำนักงานและไซต์งาน เกิน 70 % 2. ระบบจ้างงานผู้รับเหมาจะเป็นแบบผู้รับเหมาเบ็ดเสร็จ (Turnkey) 3. ระบบคอมพิวเตอร์ระบบ AX 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นการรับพนักงานของบริษัทโดยตรง และ จ้างงานจากบริษัทข้างนอก (Outsource) บางส่วน 2. ระบบจ้างงาน บริษัททำการบริหารงานเอง โดยมีการจ้างผู้รับเหมาค่าแรงเพียงอย่างเดียว 3. ระบบคอมพิวเตอร์ระบบ GOLD SM

ในระดับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ โดยมุ่งเน้นในกลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงานของบริษัท ดังแสดงในตารางที่ 4.7 พบว่า จะเห็นได้ว่า ก่อนทำการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทแบ่งรูปแบบการทำงานออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ ส่วนของสำนักงาน และส่วนที่อยู่อไซต์งาน ทั้งนี้บริษัทเน้นการจัดจ้างงานโดยใช้บริษัทข้างนอก (Outsource) เป็นส่วนใหญ่ ทั้งส่วนสำนักงานและส่วนไซต์งาน ซึ่งการใช้บริษัทข้างนอกมากเกินไปส่งผลถึงระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากความชำนาญในสายงานก่อสร้างของบริษัทข้างนอกไม่เท่าที่ควร ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในหลายขั้นตอนตั้งแต่ ขั้นตอนการก่อสร้าง ขั้นตอนการส่งมอบงาน และขั้นตอนการโอนกรรมสิทธิ์ ในส่วนของการสื่อสารระหว่างพนักงานบริษัทกับพนักงานจากบริษัทข้างนอก ที่บางขั้นตอนส่งผลกับรายได้ของบริษัทโดยตรงเกิดจากความล่าช้าในขั้นตอนการโอนกรรมสิทธิ์ที่ต้องจ้างบริษัทข้างนอกในการติดต่อกับส่วนของราชการ ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ส่งผลให้บริษัทเติบโตไปอย่างช้าๆในหลายปีที่ผ่านมา และหยุดชะงักลงเมื่อทุนดำเนินงานไม่เพียงพอและ

พนักงานทยอยลาออก หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ การทำงานยังคงแบ่งออกเป็น 2 ส่วนเช่นเดิม แต่การจ้างงานจะรับเป็นพนักงานของบริษัทเป็นโดยตรง และจ้างบริษัทข้างนอกจำนวนน้อยซึ่งในการดำเนินงานที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรายละเอียดของธุรกิจ เช่น บริษัททำความสะอาด บริษัทเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย สำหรับงานหลักของบริษัทตั้งแต่ฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายสนับสนุนการก่อสร้าง และฝ่ายไอทีเป็นต้น จะเป็นพนักงานของบริษัททั้งหมด ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและเสถียรภาพมากขึ้น

ในส่วนขอระบบการจัดจ้างผู้รับเหมา นั้น จากตารางที่ 4.7 พบว่าก่อนที่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ จะทำการคัดเลือกผู้รับเหมาจากการเปิดประมูลในรูปแบบรับเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) ซึ่งรูปแบบการจ้างงานแบบเบ็ดเสร็จจะต้องรับผิดชอบงานก่อสร้างในทุกขั้นตอน ตั้งแต่หาแหล่งทุน สำรอง ออกแบบ ควบคุม และดำเนินการก่อสร้างทำให้ผู้รับเหมามีความเสี่ยงสูงในการขาดทุน แต่เจ้าของโครงการได้เปรียบในเรื่องของความเสี่ยงที่น้อยกว่า ซึ่งบริษัทเป็นเจ้าของโครงการทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานของผู้รับเหมาเพียงอย่างเดียว โดยช่วงเวลานั้นสถานะทางเศรษฐกิจไม่ดีนัก วัสดุก่อสร้างมีราคาแพง ทำให้ผู้รับเหมาเลือกใช้วัสดุที่ไม่ได้มาตรฐานตามที่บริษัทฯ กำหนดเพื่อลดต้นทุนในการก่อสร้าง ส่งผลให้งานด้อยคุณภาพจนการส่งมอบบ้านให้ลูกค้าล่าช้าและเกิดเป็นคดีความฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย รวมถึงค่าใช้จ่ายของบริษัทได้เพิ่มมากขึ้น ในช่วงหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น รูปแบบเป็นการจัดจ้างได้เปลี่ยน ระบบจ้างงานแบบบริหารงานเอง โดยมีการจ้างผู้รับเหมาเพียงค่าแรงอย่างเดียว สำหรับวัสดุการก่อสร้างบริษัทเป็นผู้จัดซื้อ การออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างจะทำโดยวิศวกรและผู้ควบคุมงานก่อสร้าง (Foremen) ของบริษัทฯ นโยบายดังกล่าวช่วยลดปัญหาในด้านของมาตรฐานในการก่อสร้างได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้รับเหมาเป็นเพียงแค่ผู้รับคำสั่งจากบริษัทเท่านั้น นอกจากนั้นบริษัทยังสามารถควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปในทิศทางที่บริษัทต้องการ และบริหารต้นทุนการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับส่วนขอระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์นั้น จากตารางที่ 4.7 พบว่าก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น จนถึงช่วงแรกของหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทเป็นระบบประมวลผล AX ซึ่งเป็นระบบที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างของบริษัท การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบ AX เป็นระบบที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและไม่ซับซ้อน ความลับของข้อมูลด้านการเบิกจ่ายและสั่งซื้อมีเพียงผู้บังคับบัญชาตามสายงานเพียงชั้นเดียวเท่านั้น ทำให้ความปลอดภัยในข้อมูลของบริษัทค่อนข้างต่ำและมีช่องว่างในการฉ้อโกงได้ง่าย การประมวลผลของระบบ AX ยังไม่

สมบูรณ์เท่าที่ควร และมีบางขั้นตอนต้องอาศัยพนักงานป้อนข้อมูลซึ่งไม่มีข้อมูลจัดเก็บในระบบที่มีประสิทธิภาพพอ ทำให้เกิดการล่าช้าในการทำงาน ส่งผลให้ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทขยายตัวใหญ่ขึ้น ระบบประมวลผล AX จึงไม่สามารถรองรับกับจำนวนโครงการที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากได้ บริษัทจึงเปลี่ยนเป็นระบบที่ทันสมัยกว่า คือ ระบบ GOLD SM ระบบ GOLD SM เป็นการรับประมวลผลรูปแบบใหม่ของบริษัทที่ทำการปรับปรุงข้อเสียของระบบ AX ให้ดีขึ้น โดยในการจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้งจะส่งข้อมูลไปยังผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นเป็นผู้อนุมัติเพื่อให้รับทราบการเบิกจ่ายของโครงการนั้นๆ ส่งผลให้สามารถรองรับการเบิกจ่ายและสั่งซื้อที่มีมากขึ้นได้ รวมทั้งช่วยให้การทำงานรวดเร็วและแม่นยำขึ้น ป้องกันการสูญเสียวัดก่อสร้างที่เปล่าประโยชน์ ทั้งนี้ระบบประมวลผล GOLD SM สามารถทำการปรับปรุงการระบบเบิกจ่ายได้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาด้านความปลอดภัยของข้อมูลของบริษัท, สนับสนุนการทำงานของโครงการและรองรับการเติบโตของบริษัทในอนาคต

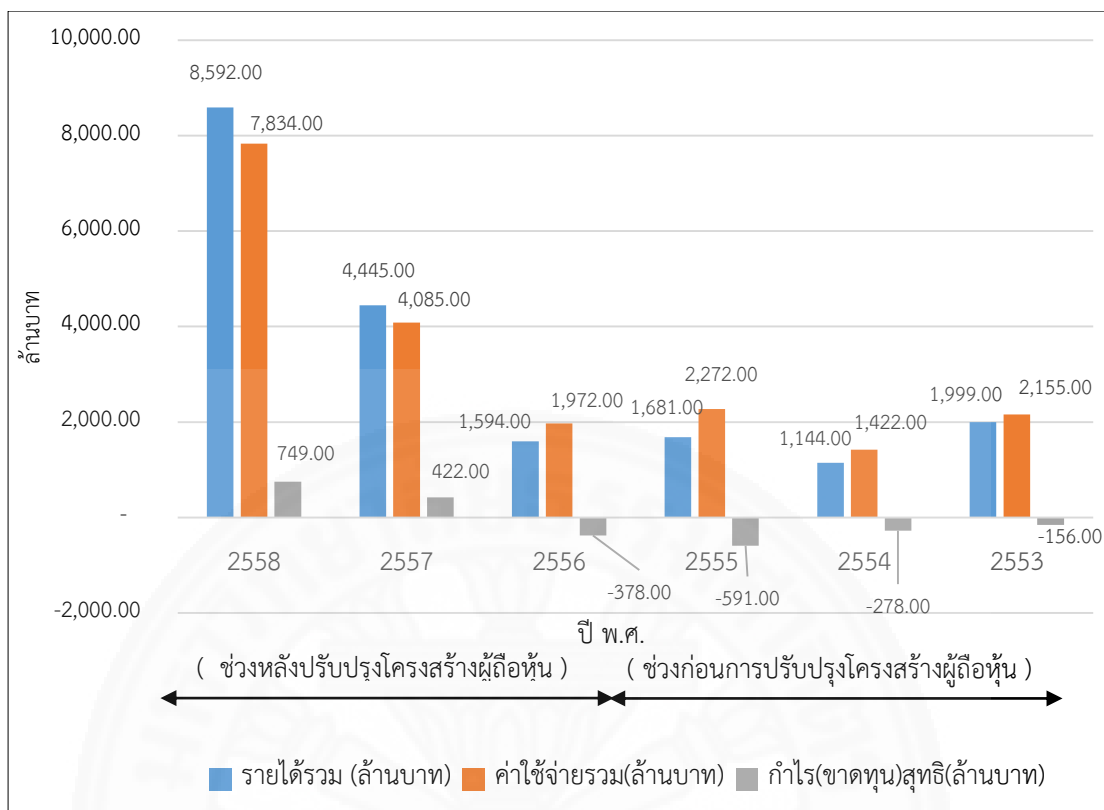
4.2.2 วิเคราะห์และเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ รายได้รวม, ค่าใช้จ่ายรวม, และกำไร (ขาดทุน)สุทธิ เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของบริษัทฯ

ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทฯ ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ได้กล่าวในหัวข้อที่ 4.2.1 แล้วนั้นในหัวข้อนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์เพื่อแสดงความแตกต่างจากการดำเนินกลยุทธ์ใน 2 ช่วงเวลาดังแสดงในตารางที่ 4.8 ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2553 ถึง ปีพ.ศ.2558 ผ่านตัวชี้วัดต่างๆคือ รายได้รวม, ค่าใช้จ่ายรวม, และกำไร (ขาดทุน) สุทธิ

ตารางที่ 4.8

แสดงรายได้, ค่าใช้จ่าย, และกำไร(ขาดทุน)สุทธิของบริษัท ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ช่วงดำเนินงาน	ปี	รายได้รวม	อัตราเปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน (%)	ค่าใช้จ่ายรวม	อัตราเปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน (%)	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	อัตรากำไร (ขาดทุน) เทียบกับรายจ่าย (%)
ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่	2558	8,592	93.30	7,843	94.95	749	9.55
	2557	4,445	178.85	4,023	104.00	422	10.49
	2556	1,594	-5.18	1,972	-13.20	-378	-19.17
ช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่	2555	1,681	46.94	2,272	59.77	-591	-26.01
	2554	1,144	-42.77	1,422	-34.00	-278	-19.55
	2553	1,999	-	2,155	-	-156	-7.24



ภาพที่ 4.4 เปรียบเทียบรายได้, ค่าใช้จ่าย และกำไร (ขาดทุน) สุทธิของบริษัท ช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่

จากการรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ผู้วิจัยได้ทำการแสดงเป็นรูปแบบตารางและภาพเพื่อให้การอธิบายชัดเจนยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 4.8 และภาพที่ 4.4 นั้นพบว่าช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ข้อมูลทางการเงินของบริษัทดีขึ้นกว่าช่วงก่อนที่มีการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น และดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจนในปี 2557 ซึ่งเป็นปีที่ได้ทำการปรับปรุงกลยุทธ์แล้ว 1 ปี รายละเอียดต่างๆสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่าในช่วงก่อนทำการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น พบว่าเมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2553แล้ว การรับรู้รายได้ของบริษัทในปี พ.ศ. 2554 ลดลงคิดเป็นร้อยละ 42.77 ในขณะที่รายจ่ายนั้น ถึงแม้ว่าจะลดลงจากปี พ.ศ.2553 ถึงร้อยละ 34.00 แต่จะเห็นได้ว่าบริษัทกลับมีรายจ่ายที่สูงกว่ารายรับ ทำให้ในปีดังกล่าวบริษัทฯ มีผลดำเนินการขาดทุนถึงร้อยละ 19.55 เมื่อพิจารณาผลดำเนินการในปี พ.ศ. 2555 โดยเทียบกับปีก่อนหน้า จะพบว่าบริษัทสามารถรับรู้รายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม คิดเป็นร้อยละ 46.94 แต่ยอดรายจ่ายรวมก็เพิ่มสูงขึ้นด้วยถึงร้อยละ 59.77 ส่งผลให้บริษัทมีผลดำเนินงานขาดทุนมากกว่าเดิมโดยคิดเป็นร้อยละ 26.01

สำหรับช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในปี 2556 พบว่าการรับรู้รายได้ของบริษัทเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2555 กลับลดลงเล็กน้อยประมาณร้อยละ 5.18 ซึ่งสอดคล้องกับรายจ่ายที่ลดลงเช่นกันโดยคิดเป็นร้อยละ 13.20 จากการวิเคราะห์งบรายรับรายจ่ายจะเห็นได้ว่า การปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น พร้อมกับได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงาน ส่งผลให้บริษัทขาดทุนสุทธิคิดเป็นร้อยละ 23.71 โดยขาดทุนน้อยกว่าปีก่อนหน้านี้มากถึงร้อยละ 36.04 และเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2557 บริษัทสามารถรับรู้รายได้เพิ่มมากขึ้นจากปีก่อนหน้าเป็นทวีคูณถึงร้อยละ 178.85 อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายก็เพิ่มขึ้นมากเช่นกันโดยคิดเป็นร้อยละ 104 จากการเปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายแล้ว จะเห็นได้ชัดว่าเมื่อทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้ถือหุ้นได้เพียง 1 ปี บริษัทสามารถบริหารกิจการให้มีผลกำไรได้เป็นครั้งแรกเท่ากับร้อยละ 10.49 ในทำนองเดียวกัน สำหรับปี พ.ศ. 2558 บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าเกือบเท่าตัวคือร้อยละ 93.30 ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทสามารถรับรู้รายได้จากโครงการก่อสร้างบ้านต่างๆที่กำลังมอบโอนให้แก่ลูกค้า ในแต่จะสังเกตเห็นได้ว่าส่วนของค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าก็สูงถึงร้อยละ 94.95 เช่นกัน ซึ่งทำให้มีผลกำไรจากการดำเนินงานมากกว่าเดิมเกือบสองเท่า แต่คิดเป็นร้อยละ 9.55 ของต้นทุนเท่านั้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านงบกำไร-ขาดทุนในตารางที่ 4.8 และภาพที่ 4.4 นี้ สามารถกล่าวได้ว่า บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) สามารถนำกลยุทธ์ต่างๆที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วข้างต้นของบทนี้มาจัดการเพื่อใช้งานอย่างได้ผล ดังจะเห็นได้จากการที่บริษัทมีผลการดำเนินงานขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี แต่กลับพลิกฟื้นขึ้นมาจนทำให้บริษัทมีผลกำไรต่อเนื่องติดต่อกันในที่สุด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งครอบคลุมระดับกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ คือ กลยุทธ์ด้านองค์กร กลยุทธ์ด้านธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของบริษัทฯ อันประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารฝ่ายการเงิน และผู้บริหารฝ่ายการจัดการทรัพยากรบุคคล ข้อมูลที่ใช้ศึกษานี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และการใช้กลยุทธ์หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยผลการศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ ในช่วงก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท แผ่นดินทอง

(5.1.1.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้มุ่งเน้น 2 กลยุทธ์คือ

(1.1) กลยุทธ์ด้านการเงิน การศึกษาแสดงให้เห็นว่าในช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นนั้นบริษัทใช้ กลยุทธ์ด้านการเงินคือ (1) เน้นการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาว ซึ่งมีต้นทุนในการบริหารจัดการสูง และรับรู้รายได้ช้า (2) การใช้แหล่งเงินทุนนั้นบริษัทใช้การระดมเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการด้วยการออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิ์เพียงอย่างเดียว เนื่องจากไม่มีเครดิตดีพอที่จะกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ทำให้บริษัทฯขาดแหล่งเงินทุนและสภาพคล่อง และความนิยมของนักลงทุนที่มีต่อบริษัทฯลดลง (3) การขายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ แต่การขายสินทรัพย์เหล่านั้นไม่เป็นที่สนใจของนักลงทุนมากนัก สำหรับช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นนั้นบริษัทได้ใช้กลยุทธ์คือ (1) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการลงทุนมาเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ระยะสั้น ทำให้บริษัทฯสามารถรับรู้รายได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนในการบริหารจัดการต่ำ อีกทั้งยังรับสามารถรู้รายได้ล่วงหน้าได้อย่างทันที (2) มีการจัดหาแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย โดยการระดมทุนผ่านการออกใบสำคัญแสดงสิทธิ และการระดมเงินทุนผ่านการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน ซึ่งผู้เข้ามาถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือจากสถาบันการเงิน สามารถ

ขยายการลงทุนและมีผลประกอบการตลอดจนผลกำไรเพิ่มขึ้น (3) การปรับปรุงและพัฒนาสินทรัพย์ก่อนขาย ทำให้สามารถขายสินทรัพย์เหล่านี้ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทฯ มีเงินทุนเพิ่มมากขึ้นและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการส่วนนี้ลดลง

(1.2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ บริษัทฯ เน้นบทบาทการเป็นผู้ควบคุมดูแลมากกว่าเป็นผู้ปฏิบัติงาน เพราะมีการจ้างงานจากบริษัทภายนอก (Outsource) เป็นส่วนใหญ่ ทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากความชำนาญไม่เพียงพอ สำหรับช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ คัดเลือกบุคลากรที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของบทบาทผู้บริหารก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งไม่ได้มีการพูดคุยและสื่อสารกับพนักงานมากนัก ส่งผลให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้น้อย ในขณะที่ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปลี่ยนทีมงานผู้บริหารใหม่เป็นคนไทยทั้งหมด มีการพูดคุยสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานมากขึ้น ทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี พนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(5.1.1.2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ เจาะกลุ่มตลาดระดับบน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อย ทำให้รายได้ของบริษัทฯ น้อยตามไปด้วย หลังจากการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มลูกค้าระดับกลางที่มีจำนวนมากกว่า ส่งผลให้รายได้ของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น จากการศึกษาสามารถรับรู้รายได้ได้ทันทีภายใต้กลยุทธ์ใหม่ที่ลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบบ้านในขณะที่ก่อสร้างได้ และใช้กลยุทธ์การขายบ้านโดยยึดหลักการให้ความสำคัญที่มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับจากบริษัทคู่แข่ง ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ถึงความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์มากกว่าราคาที่จ่ายไป กลยุทธ์นี้ทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของบริษัทฯ เป็นไปด้วยดี และมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นอีกในอนาคต

(5.1.1.3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นที่กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยใช้หลักทางการตลาด 4P อันประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์ (Product) ช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ มุ่งเน้นการสร้างบ้านเดี่ยวระดับพรีเมียม โดยยอมให้ลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนแบบบ้านได้ตลอดเวลา ทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถคาดการณ์รายรับล่วงหน้าได้ แต่ในช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้ทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบบ้านเป็นแบบโมเดิร์นที่เน้นฟังก์ชันการใช้งาน

และใช้นวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อให้สามารถก่อสร้างได้รวดเร็วอันเป็นการช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการได้ ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทดีขึ้น (2) ด้านราคา (Price) ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯจับลูกค้าระดับบนทำให้การก่อสร้างบ้านมีราคาสูง ความคาดหวังของลูกค้าจึงสูงขึ้นตามมาด้วย แต่หลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นแล้ว บริษัทฯตั้งราคาที่ไม่สูงมากเปลี่ยนนโยบายมาจับกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะปานกลางขึ้นไป ทำให้บริษัทฯมีผลประกอบการเพิ่มขึ้น (3) สถานที่ (Place) ก่อนปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯเน้นการลงทุนโครงการที่มีขนาดใหญ่ แต่ทำเลที่มีศักยภาพในเขตพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลมีราคาแพงและหายาก สำหรับช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นนั้น บริษัทฯได้จัดหาพื้นที่ขนาดเล็กแต่ครอบคลุมในหลายพื้นที่ อันเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถเพิ่มฐานลูกค้าและผลประกอบการให้สูงขึ้นได้ (4) โปรโมชั่น (Promotion) ในส่วนของช่องทางการตลาดนี้ ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯมีการเผยแพร่โฆษณาผ่านทางหนังสือพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ และผ่านทางผู้จำหน่ายสินค้าราคาสูง ช่องทางดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ในช่วงแรกเท่านั้นเพราะกลุ่มลูกค้าฐานะดีมีอยู่จำนวนน้อย แต่ภายหลังจากปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นแล้ว บริษัทฯได้ใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คเป็นช่องทางสำคัญที่จะสื่อสารไปยังลูกค้าได้ง่ายขึ้นและการโฆษณาที่ผ่านทางป้ายโฆษณาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทฯมีผลประกอบการดีและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

(5.1.1.4) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ มุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงานของบริษัทฯ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯแบ่งระบบการทำงานเป็น 2 ส่วน คือส่วนสำนักงานและส่วนไซต์งาน แต่เนื่องจากเน้นการจ้างงานจากบริษัทภายนอกเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การทำงานระหว่างพนักงานของบริษัทฯและพนักงานจากบริษัทภายนอกการทำงานร่วมกันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และล่าช้าในหลายขั้นตอน เช่น ขั้นตอนการโอนกรรมสิทธิ์ ภายหลังจากปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานของบริษัทฯเกือบทั้งหมด ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของระบบการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯจะทำการคัดเลือกผู้รับเหมาด้วยวิธีการประมูลในรูปแบบรับเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) ทำให้ผู้รับเหมามีความเสี่ยงในการขาดทุนสูงทำให้ต้องลดต้นทุน โดยใช้วัสดุก่อสร้างที่ไม่ได้มาตรฐานและการจ้างแรงงานคุณภาพต่ำ ในช่วงหลังจากการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ระบบการจ้างงานเป็นแบบบริหารงานเอง โดยมีการจ้างผู้รับเหมาเฉพาะแรงงาน นโยบายดังกล่าวช่วยลดปัญหาคุณภาพงานก่อสร้างของบริษัทฯ และบริหารต้นทุนการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของระบบคอมพิวเตอร์ ก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นระบบคอมพิวเตอร์เป็นแบบประมวลผล AX เป็นระบบที่เข้าถึงง่ายจึงมีความปลอดภัยค่อนข้าง

ต่ำ ระบบการทำงานจึงไม่มีเสถียรเท่าที่ควร ไม่สามารถรองรับกับจำนวนโครงการที่เพิ่มขึ้นจำนวนมากได้ บริษัทฯจึงเปลี่ยนเป็นระบบ GOLD SM ซึ่งเป็นการประมวลผลรูปแบบใหม่ โดยบริษัททำการปรับปรุงข้อเสียจากระบบ AX ให้ดีขึ้น ส่งผลให้การทำงานรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น และระบบมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อสนับสนุนการทำงานและรองรับการเติบโตของบริษัทฯในอนาคต

5.1.2 เปรียบเทียบกลยุทธ์ของบริษัทฯโดยใช้ดัชนีผลประกอบการ ค่าใช้จ่ายรวม และกำไร (ขาดทุน) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานกลยุทธ์ ผ่านตัวชี้วัดต่างๆ คือ รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม และกำไร (ขาดทุน) สุทธิ จะเห็นได้ว่าหลังจากบริษัททำการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นในปลายปี พ.ศ.2555 เป็นต้นมาข้อมูลทางการเงินของบริษัทฯดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดโดยเฉพาะในปี 2557 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) รายได้รวม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่บริษัทดำเนินงานในรูปแบบการลงทุนระยะยาว เช่น อาคารสำนักงานให้เช่า โรงแรม และบ้านจัดสรรระดับพรีเมียม ซึ่งถือว่าเป็นรายได้หลักของบริษัท ที่มีค่าความผันผวนสูง เนื่องจากนโยบายที่ให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงแบบบ้านได้ตลอดเวลาทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ระยะเวลาในการรับรู้รายได้ได้อย่างถูกต้องดังนั้นผลประกอบการจึงไม่ดีเท่าที่ควร แต่ช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯดำเนินงานโดยมีอัตราส่วนรายได้จากการลงทุนระยะยาวลดลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนกลยุทธ์ไปลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนเร็ว คือ โครงการบ้านจัดสรรขนาดเล็ก ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ประกอบกับนโยบายลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบบ้านได้ ทำให้บริษัทสามารถรับรู้รายได้ได้อย่างแน่นอน รวมถึงการประมาณการรายได้และวางแผนการลงทุนในอนาคตได้ง่ายขึ้น จากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวส่งผลให้บริษัทฯมีผลประกอบการเพิ่มมากขึ้น โดยในปี พ.ศ.2557 รายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2556 จำนวน 2,823 คิดเป็นร้อยละ 178.67 และในปี พ.ศ. 2558เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2557 จำนวน 4,173 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 93.94

(2) ค่าใช้จ่ายรวม ในช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น อัตราการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้รวม ซึ่งต่างจากช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ที่อัตราการเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่น้อยกว่าอัตราการเติบโตของรายได้รวม และถึงแม้ว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้นจะเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อนหน้าค่อนข้างมาก แต่การเพิ่มขึ้นดังกล่าว

เป็นผลพวงมาจากการเติบโตของรายได้ของบริษัท ทั้งนี้ จากการศึกษาที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรด้านการเงินส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ มากที่สุด เนื่องจากในช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ สามารถระดมทุนหลากหลายช่องทางมากขึ้น คือการระดมเงินทุนจากการออกเอกสารสำคัญแสดงสิทธิและการระดมเงินทุนจากสถาบันการเงิน แม้ว่าบริษัทจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินในจำนวนมากขึ้น แต่ก็สามารถกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเนื่องจากสามารถเจรจาลดอัตราดอกเบี้ยได้ โดยอาศัยเครดิตของผู้ถือหุ้นรายใหญ่

(3) ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ในช่วงก่อนการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ขาดทุนสะสมตั้งแต่ก่อนปี 2553 เนื่องจากไม่สามารถรับรู้รายได้อย่างชัดเจน ซึ่งสาเหตุมาจากนโยบายรูปแบบการสร้างบ้านของบริษัทฯ ที่ลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนแบบได้ รวมถึงการบริหารจัดการรูปแบบการลงทุนระยะยาวที่มีค่าใช้จ่ายสูง และขาดเงินทุนในการขยายธุรกิจ ส่งผลให้ในช่วงปี 2553 ถึง 2555 บริษัทฯ เริ่มชะลอการลงทุนและขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการเงินทุน ทำให้ขาดทุนติดต่อกันหลายปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553, 2554 และ ปี พ.ศ. 2555 เป็นจำนวนเงิน 430 ล้านบาท, 613 ล้านบาท, 231 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งช่วงหลังการปรับปรุงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ในปี 2555 ถึงปี 2556 เป็นช่วงเวลาในการเปลี่ยนถ่ายผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ยังคงประสบกับสถานะขาดทุน ในปี พ.ศ. 2557 มีผลกำไรเป็นครั้งแรกจำนวน 305 ล้านบาท ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่ธุรกิจบ้านจัดสรรขนาดเล็กเติบโตมากขึ้น ทำให้มีผลประกอบการและมีผลกำไร โดยในปี พ.ศ. 2558 พบว่าบริษัทฯ รับรู้ผลกำไรเพิ่มขึ้น จากปี พ.ศ. 2557 จาก 305 ล้านบาทเพิ่มขึ้นเป็น 661 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 116.72 ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่บริษัทฯ ขยายการลงทุนเพิ่มมากขึ้น และบริษัทฯ สามารถยกระดับจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก ไปเป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

นอกเหนือจากกลยุทธ์ที่ใช้กับบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีกลยุทธ์อื่นๆ ที่สามารถนำมาใช้พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้มีผลประกอบการและผลกำไรมากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้ (ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต, 2555)

(1) กลยุทธ์ทางการเงิน การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในด้านการเงินนั้นผู้ประกอบการทางธุรกิจควรจะให้ความสำคัญกับสถาบันทางการเงินเป็นอันดับต้นๆ โดยเฉพาะการสร้าง ความเชื่อมั่นและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสถาบันการเงินให้แนบแน่น ควบคุมสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E

Ratio) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยให้น้อยกว่าหรือเท่ากับหนึ่ง, การแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุนหรือลดภาระหนี้สิน, การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความเชื่อมั่นกับสถาบันการเงินว่าผู้ประกอบการจะไม่ทิ้งโครงการหรือลูกค้า นอกจากนี้ควรมีการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เข้มแข็งและสามารถอาศัยจุดแข็งของกันและกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่สินค้าไปจนถึงบริการหลังการขายให้เกิดความประทับใจสูงสุด

(2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์นี้เมื่อคำนึงถึงตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (product) ให้โดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์อื่นๆในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอ ทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาด วิธีการสามารถนำมาใช้กับโครงการก่อสร้างได้แก่ ความรวดเร็วในการก่อสร้าง (speed) ความน่าเชื่อถือ(reliability) การให้บริการ(service) การออกแบบ(design) ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ(quality)ประสิทธิภาพ (efficiency) นวัตกรรม (innovation) และการตอบสนองต่อปัญหาของลูกค้า(response to customer) เป็นต้น

(3) กลยุทธ์ทางการตลาด อาจใช้วิธีการกำหนดราคาเพื่อกระตุ้นยอดขายและเรียกกระแสเงินสด ด้วยการกำหนดราคาต่ำกว่าราคาปกติของบริษัทเองและของตลาดเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น และรับรู้ถึงกระแสเงินสดเข้ามาใช้หมุนเวียนในธุรกิจ หรือใช้การขายในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อให้สินค้าถูกขายแล้วเปลี่ยนเป็นเงินสดสำหรับนำมาลงทุนหรือชำระหนี้เงินกู้ได้เร็วขึ้น

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถขยายขอบเขตต่อไปในมุมมองที่กว้างขวางมากขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ในการอธิบายถึงระดับกลยุทธ์และกลยุทธ์ต่างๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอประเด็นสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

(1) ควรเน้นศึกษาโดยการเจาะลึกในกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น การศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดที่ทำให้ผลประกอบการเพิ่มมากขึ้นและปัจจัยใดที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้น

(2) ควรเพิ่มรูปแบบการวิจัยในรูปแบบอื่น เช่น การทำวิจัยในเชิงปริมาณเพื่อทราบดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่นๆประกอบ เช่น เปลี่ยนไปเป็นการทำแบบสอบถามหรือเพิ่มผู้ให้สัมภาษณ์มากขึ้นเพื่อที่จะได้รับข้อมูลที่มากขึ้นในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3 ข้อจำกัดทางการศึกษา

1. การเปรียบเทียบบางอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่สามารถมีผลชี้วัดได้ชัดเจนที่เหมือนกับการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น การเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ทั้ง 4 ระดับ สามารถใช้แค่ข้อคิดเห็นจากผู้บริหารเท่านั้น
2. ข้อมูลบางอย่างเป็นความลับของบริษัท ไม่สามารถนำมาเปิดเผยได้ เช่น กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของอัตราค่าตอบแทนของพนักงานในแต่ละระดับ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เช่น แผนการตลาดและแผนการลงทุนในปีถัดไป



เอกสารอ้างอิง

หนังสือ

- จิตติ รัตมีธรรมโชติ. (2553). *การวางแผนกลยุทธ์แบบง่ายๆ ที่ปฏิบัติได้จริง = Simple and practical strategic planning*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)*. พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย ศรีขำนิ, วราภรณ์ วัฒนศิริ. (2553). *ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร*. กรุงเทพฯ.
- วิชิต อยู่อัน. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- เอกชัย อภิศักดิ์, ทรรศนะ บุญขวัญ. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บทความวารสาร

บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2556). *รายงานประจำปี*.

สืบค้นจาก <http://www.sec.or.th/TH/Documents/coverpage/king/king.html>

บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2557). รายงานประจำปี.

สืบค้นจาก <http://www.sec.or.th/TH/Documents/coverpage/king/king.html>

บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2558). รายงานประจำปี.

สืบค้นจาก <http://www.sec.or.th/TH/Documents/coverpage/king/king.html>

วิทยานิพนธ์

กิตติพจน์ ศรีจันทรา. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษาเปรียบเทียบประเภทบ้านเดี่ยวระดับสูงและคอนโดมิเนียม. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญา

มหาบัณฑิต).คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย.มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ณัฐหทัย ลิ้มศิริวัฒน์. (2548). กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ของบริษัท แสสนสิริ จำกัด(มหาชน). มหาวิทยาลัยราชชมงคลเทคโนโลยีกรุงเทพ.

วรรณศิริ ปานโกศล. (2542). ศึกษาพฤติกรรมการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยในโครงการของบริษัท แลนด์

แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญามหาบัณฑิต). (การค้นคว้าแบบอิสระ

ปริญญามหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. คณะบริหารธุรกิจ.

สุรียา อุ่มน้อย. (2555). กลยุทธ์การบริหารโครงการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อการแข่งขันอย่าง

ยั่งยืนกรณีศึกษากลุ่มบริษัท เจ้าพระยามหานคร จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญา

มหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. คณะบริหารธุรกิจ.

เสรี รณรงค์. (2554). ตัวชี้วัดสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ศึกษากรณีที่อยู่อาศัยของประเทศไทย.

ธนกมล สมมานะ. (2548). ศึกษาผลการดำเนินงานการประกอบธุรกิจ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

บริษัทโออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญามหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. คณะบริหารธุรกิจ.

เสรี คำวิไลย์ศักดิ์. (2548). *ศึกษาโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของอุตสาหกรรมชาเขียวพร้อมดื่มในประเทศไทยโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลส่วนแบ่งทางการตลาด สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม กลยุทธ์ทางการตลาด*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี.

อริยดา อภิเดชพันธ์. (2547). *กลยุทธ์ทางการตลาดและการแข่งขันของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

อิสราวดิ ขำนาญกิจ. *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม

2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/297090>

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 ธันวาคม 2559,

จาก <http://www.drmanage.com/index>.

รอบคอบ รอบด้าน. *ขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อ วันที่ 17 ตุลาคม 2559,

จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1402

เหตุผลหลักที่คนซื้อคอนโด และสื่อโฆษณาที่เข้าถึงมากที่สุด. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2559,

สืบค้นจาก <http://terrabbk.com/news/เหตุผลหลักที่คนซื้อคอนโด/>

ชนชั้นกลางชั้นเทพ ผู้บริโภคกลุ่มใหม่ที่ต้องรู้จัก. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2560, สืบค้นจาก

<https://www.marketingoops.com/reports/research/>

Book

Porter Michael E. (2012). *“Redefining German Health Care: Moving to a Value-Based System”*.

McGahan, A.M. & Porter, M.E. Porter. (1997). *“How Much Does Industry Matter, Really?” Strategic Management Journal*.

ภาคผนวก



ภาคผนวก

ประวัติบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

1. ประวัติความเป็นมา

โกลเด้นแลนด์ เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีมาตรฐานชั้นนำในเมืองไทย จากการพัฒนาที่ต่อเนื่องของธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ การพาณิชย์ การโรงแรม และที่อยู่อาศัยใจกลางกรุงเทพฯ ที่มีคุณภาพสูง จึงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาโครงการที่พักอาศัยของโกลเด้นแลนด์จึงเป็นการยกระดับความเป็นเลิศ เนื้อหาความคาดหวังให้กับกลุ่มลูกค้าตลอดจนการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นของเราโกลเด้นแลนด์ได้สร้างเอกลักษณ์จากการสร้างสรรค์คุณภาพ ความซื่อสัตย์ ความแม่นยำ ตลอดจนความรู้ที่สั่งสมมาเพื่อลูกค้า ด้วยการคำนึงถึงรูปแบบที่โดดเด่นและความใส่ใจในรายละเอียดในแต่ละโครงการ ทำให้โกลเด้นแลนด์เป็นที่ยอมรับและประสบความสำเร็จในตลาดอสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างสูง เราได้มุ่งสู่ออนาคตด้วยความมั่นใจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นั่นคือการรังสรรค์มรดกที่ยิ่งใหญ่ เพื่อเปิดวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับกรุงเทพฯ วันนี้ และต่อไปบริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ได้ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2521 ในฐานะบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หลังจากความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์และได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า บริษัทฯ ได้เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดำเนินการจดทะเบียนเป็นบริษัทฯ มหาชนอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2537

2. พันธกิจ

ก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในผู้นำบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์5 อันดับแรกของประเทศไทย โดยการเป็นบริษัทผสมผสานระหว่างการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยและพาณิชย์ ภายในปี 2563

3. พันธมิตรทางธุรกิจ

เพื่อสนองตอบนโยบายพื้นฐานของเรา ในการสร้างความเชื่อมั่นว่าเราจะสามารถบรรลุมาตรฐานสูงสุดในการดำเนินงาน เราจึงแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงและความเป็นมืออาชีพ พร้อมประสบการณ์และมีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นอย่างดี ซึ่งพันธมิตรธุรกิจ 5 รายของเรา ได้แก่ ดี แอสคอต กรุ๊ป, อีสทิมาร์ เรียลเอสเตส, แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล, สตาร์วูด โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท เวลต์ไวด์ อินคอร์ปอเรชั่น และดับบลิว โฮเต็ล

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการภายใต้ หลักการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัท ได้ให้ความสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการตระหนักถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีส่วนพัฒนาสังคมไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งในปี 2558 บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายหลักดังต่อไปนี้

5. การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

บริษัทฯ สนับสนุนและเคารพในหลักการด้านสิทธิมนุษยชนอย่าง เป็นรูปธรรม โดยบริษัทฯ ได้ดูแลมิให้ธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชนในส่วนของพนักงาน บริษัทฯ กำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ การทำงาน ด้วยความตระหนักว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิขั้นพื้นฐานของพนักงาน อย่างเท่าเทียมกัน โดยบริษัทฯ มีนโยบายจ้างงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่กีดกันด้วยสาเหตุหรือสถานะอื่นใดที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ปฏิบัติงาน รวมไปถึงให้โอกาสพนักงานอย่างทั่วถึงในการแต่งตั้งโยกย้าย การให้รางวัล และการลงโทษทางวินัยด้วยความสุจริต

บริษัทฯ ได้กำหนดระเบียบเกี่ยวกับค่าตอบแทน และสวัสดิการ พนักงานที่ชัดเจน ผ่านคู่มือพนักงาน รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ พนักงาน อาทิ การรักษาพยาบาล ค่าทันตกรรม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หลักประกันสุขภาพ และหลักประกันชีวิตของพนักงาน ตลอดจนไม่เปิดเผย หรือส่งผ่านข้อมูล หรือความลับของพนักงานทั้งในเรื่องการจ้างงานและ ข้อมูลด้านการรักษาพยาบาล

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ไปพร้อมๆ กับการเติบโตในธุรกิจของบริษัทฯ อันเป็นการแสดงถึงความ รับผิดชอบต่อสังคมและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีการสนับสนุนและ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถ ของพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความมั่นคงและความเติบโตในสายงาน โดยให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ความเชี่ยวชาญ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน และการ พัฒนาบริษัทฯ การทำงานของพนักงานถูกกำหนดให้อยู่ในสภาพแวดล้อม ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกาย โดยบริษัทฯ เป็นผู้จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานโดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

ให้มี ความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน อีกทั้งยังเอื้อประโยชน์ ในการทำงานอย่างสูงสุด บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีช่องทางสื่อสาร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานซึ่งข้อเสนอต่างๆ จะได้รับการพิจารณาและ กำหนดวิธีการแก้ไข โดยช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานกับตัวแทน ของบริษัทฯ และเพื่อเพิ่มความเข้าใจอันดีในองค์กร

บริษัทฯ ได้รณรงค์ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานในบริษัทฯ ให้ยึดถือ และปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนสากล และส่งเสริมให้พนักงานได้ดำเนิน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานอย่างมีสมดุล มีการจัดตั้งหน่วยงาน ส่งเสริมการทํากิจกรรมร่วมกันในองค์กร การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ ต่อสังคม โดยมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง อาทิ การจัดกิจกรรมโยคะ การจัดกิจกรรม Run for GOLD การนั่งสมาธิ การจัดกิจกรรมสวดมนต์ การให้ความรู้ด้านการออมเงิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมบุคลากรในการ พัฒนาตนเองทั้งทางสุขภาพกายและสุขภาพใจ

6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environment)

บริษัทฯ ร่วมดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีการส่งถ่ายนโยบายนี้ ไปยังบริษัทย่อยผู้เป็นเจ้าของและผู้พัฒนาอาคารสำนักงาน สาทร สแควร์ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ซึ่งได้รับรางวัล LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ระดับ GOLD ในปี 2556 จาก The U. S. Green Building Council (USGBC) โดยรางวัล LEED เป็นมาตรฐานอาคารเขียว ที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ แสดงให้เห็นว่าอาคารมีลักษณะการ ออกแบบและการก่อสร้างที่ยั่งยืน (Sustainable Design & Sustainable Construction) รวมถึงการก่อสร้างตามลักษณะของการประหยัดพลังงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน - ไดออกไซด์ อันเป็นสาเหตุของโลกร้อน ทั้งนี้ ลักษณะการออกแบบและ การก่อสร้างดังกล่าวเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้อาคาร ในปัจจุบันไปตลอดจนอายุการใช้งานของอาคาร นอกจากนี้ อาคารสาทร สแควร์ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ยังได้รับ รางวัลด้านการอนุรักษ์พลังงานจากเวที Thailand Energy Awards 2014 และ ASEAN Energy Awards 2014 ในปี 2557 จากการพิจารณาว่า อาคารถูกสร้างขึ้นโดยมีการออกแบบ การจัดการ การวางแผนการก่อสร้าง เทคโนโลยีการก่อสร้าง วัสดุ ก่อสร้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมไปถึง การพิจารณาเรื่องการจัดการหลังการก่อสร้าง การติดตั้งนวัตกรรมอันจะ ช่วยประหยัดพลังงาน ช่วยให้การใช้พลังงานเป็นไปอย่างคุ้มค่า และลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ผู้ใช้อาคารตระหนักถึงความสำคัญ ของสิ่งแวดล้อมอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

7. กิจกรรมเพื่อสังคม

บริษัทฯ ไม่เพียงจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัท แต่บริษัทฯ ยังคำนึงถึงการมอบโอกาสให้แก่สังคมรอบข้าง เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต GOLD Giving โกลเด้นแลนด์พาน้องท่องเที่ยว เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้แก่เยาวชนในต่างจังหวัดที่จะได้รับ ความรู้ และเป็นการสร้างแรงบันดาลใจแก่เยาวชนที่จะนำไปประกอบ อาชีพในอนาคต บริษัทฯ ได้พาเด็กนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนมีชัยพัฒนา อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ มาเยี่ยมชม โครงการที่อยู่อาศัยของบริษัท โดยมีผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่พาชมโครงการ อธิบายขั้นตอนการดำเนินการ ให้ความรู้ พร้อมทั้งตอบข้อซักถาม โดยในระหว่างโครงการ บริษัทฯ ได้พาเยาวชนไปเยี่ยมชมสถานที่สำคัญ ทางวัฒนธรรมต่างๆ ในกรุงเทพฯ เพื่อให้เยาวชนได้ศึกษาและภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย




8. ลักษณะการประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทฯ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

(1) โครงการที่อยู่อาศัย

บริษัทฯ และบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจจัดสรรบ้านและที่ดินเพื่อจำหน่ายหลากหลายรูปแบบภายใต้แบรนด์ต่างๆ โดยเป็นการพัฒนาโครงการบ้านพักอาศัยในลักษณะแนวราบในรูปแบบของบ้านเดี่ยว บ้านแฝด และทาวน์เฮ้าส์ พร้อมการพัฒนาสาธารณูปโภคต่างๆ ในโครงการให้ครอบคลุมทุกระดับราคา เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีแบรนด์ต่างๆ ของกลุ่มบริษัท ดังนี้

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ แบรนด์ต่างๆ ดังนี้

บ้านเดี่ยว		15 – 30 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น เลเจนด์ สาทร – กัลปพฤกษ์
บ้านเดี่ยว		10 – 30 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • เดอะ แกรนด์ พระราม 2 • เดอะ แกรนด์ วงแหวน - ประชาอุทิศ • เดอะ แกรนด์ ปิ่นเกล้า • เดอะ แกรนด์ อุดมสุข

บ้านเดี่ยว		7 – 10 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น เพรสทีจ วัชรพล – สุขุมวิท 5 • โกลเด้น เพรสทีจ เอกชัย – วังแหวน
บ้านเดี่ยว / บ้านแฝด		3.5 – 7 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น วิลเลจ บางนา – กิ่งแก้ว • โกลเด้น วิลเลจ อ่อนนุช – พัฒนาการ
บ้านเดี่ยว / บ้านแฝด / ทาวน์ เฮ้าส์		2 – 5 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น อเวนิว แจ่งวัฒนะ – ดิวนนท์
บ้านแฝด		3.5 – 4 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น นีโอ อ่อนนุช – พัฒนาการ • โกลเด้น นีโอ พระราม 2
ทาวน์เฮ้าส์ 2 - 3 ชั้น		2 – 5 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น ซิตี้ ปิ่นเกล้า – จรัญสนิทวงศ์ • โกลเด้น ซิตี้ อ่อนนุช – พัฒนาการ
ทาวน์เฮ้าส์ 2 ชั้น		2 – 3 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น ทาวน์ ปิ่นเกล้า – จรัญสนิทวงศ์ • โกลเด้น ทาวน์ เกษตร – ลาดปลาเค้า • โกลเด้น ทาวน์ รัตนาธิเบศร์ – สถานีรถไฟบางพลู • โกลเด้น ทาวน์ วัชรพล – สุขุมวิท 5 • โกลเด้น ทาวน์ สุขสวัสดิ์ – พุทธบูชา • โกลเด้น ทาวน์ งามวงศ์วาน – ประชาชื่น

			<ul style="list-style-type: none"> • โกลเด้น ทาวน์ อ่อนนุช – พัฒนาการ • โกลเด้น ทาวน์ ลาดพร้าว – เกษตรนวมินทร์
--	--	--	--

2. โครงการอาคารสูงเชิงพาณิชย์

ในการดำเนินธุรกิจโครงการอาคารสูงเชิงพาณิชย์ บริษัทฯ มีนโยบายที่จะพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มอัตราการเช่า และทำให้บริษัทฯ สามารถรับรู้รายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน บริษัทฯ มีโครงการอาคารสูงเชิงพาณิชย์ซึ่งประกอบธุรกิจประเภท เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ โรงแรม และอาคารสำนักงาน ดังนี้

(1) โครงการ ดิ แอสคอต สาทร แบงคอก และสกาย วิลล่าส์

เป็นอาคารเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ที่ทันสมัยตั้งอยู่ใจกลางย่านธุรกิจบนถนนสาทร ใกล้กับสถานีรถไฟฟ้าช่องนนทรี มีความสูง 35 ชั้น มีห้องเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ให้เช่าจำนวน 177 ยูนิต บริหารอาคารโดย ดิ แอสคอต กรุ๊ป จำกัด ที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการโรงแรมและที่พักอาศัยชั้นนำจากประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้ พื้นที่ของอาคารระหว่างชั้น 21 ถึง 35 เป็นที่ตั้งของสกาย วิลล่าส์ ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยให้เช่าระยะยาวและออกแบบหรูหราโดยดีไซน์เนอร์ที่มีชื่อเสียง

(2) โครงการเมย์แพร์ แมริออท เอ็กเซคคิวทีฟ อพาร์ทเมนท์

เมย์แพร์ แมริออท ถูกออกแบบให้เป็นเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ที่หรูหราที่สุดแห่งหนึ่งของกรุงเทพฯ โดยตัวอาคารสูง 25 ชั้น ปัจจุบันได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการโรงแรมได้ และบริษัทได้ขายสิทธิการเช่าของอาคารดังกล่าวให้แก่กองทุนโกลด์พรีอเพอร์ตีฟันด์ (บริษัทถือหุ้นอยู่ประมาณ 1 ใน 3) ตัวอาคารประกอบด้วยห้องพักจำนวน 164 ห้อง ห้องพักมีขนาดตั้งแต่ 1-3 ห้องนอน บริหารโครงการโดยแมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งเป็นบริษัทบริหารงานด้านการโรงแรมชั้นนำของโลก โครงการตั้งอยู่ใจกลางซอยหลังสวน ไม่ไกลจากสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส และใกล้สวนลุมพินีซึ่งถือเป็นบริเวณที่เป็นสวนสาธารณะที่ใหญ่ที่สุดในย่านธุรกิจของกรุงเทพฯ

(3) โครงการ โกลเด็นแลนด์ บิวด์ิง

โครงการโกลเด็นแลนด์ บิวด์ิง มีพื้นที่ให้เช่าทั้งหมดประมาณ 11,000 ตารางเมตร ตัวอาคารสูง 8 ชั้นและใต้ดิน 1 ชั้น อาคารตั้งอยู่ใกล้กับย่านช้อปปิ้งใจกลางเมืองและโรงแรมที่สำคัญ เช่น Central World เกษรพลาซ่า เซ็นทรัลชิดลม โรงแรมโฟร์ ซีซั่น โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ และโรงแรมอินเตอร์ คอนติเนนตัล นอกจากนี้โกลเด็นแลนด์ บิวด์ิง สามารถเดินทางจากสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส สถานีราชดำริและสถานีชิดลมเพียงไม่กี่นาที โดยอาคารได้รับการออกแบบมาให้สามารถมีความยืดหยุ่นในการจัดพื้นที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เช่าอาคาร

นอกจากนี้ ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการก่อสร้างโครงการอาคารสูงเชิงพาณิชย์แห่งใหม่ซึ่งตั้งอยู่บนห้วงมถนนพระราม 4 ตัดกับถนนรัชดาภิเษก (ฝั่งสิงโต) โดยจะพัฒนาเป็นโครงการอาคารสำนักงานและโรงแรมภายใต้ชื่อ โครงการเอฟ วาย ไอ เซ็นเตอร์ (FYI Center) โดยมีขนาดของที่ดิน 8 - 3 - 75.28 ไร่ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการก่อสร้างโดยบริษัท นันทวัน จำกัด (Thai Obayashi Corp.,Ltd.) และมีกำหนดการจะก่อสร้างให้แล้วเสร็จและเปิดดำเนินการในปี 2559

9. การกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาปฏิบัติ เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน มีระบบการบริหารจัดการที่คำนึงถึงคุณธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อันเป็นพื้นฐานที่ส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม คณะกรรมการจะดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและข้อปฏิบัติที่ระบุไว้ โดยจะปรับปรุงให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ คณะกรรมการจึงได้กำหนดนโยบายและถือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ โดยแบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่ สิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

10. การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ มีการส่งบุคคลเพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทฯ ไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม (อ้างอิงเอกสาร 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท และ เอกสารแนบ 2 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย) ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ สามารถเข้า

ดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมได้ โดยต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วย

บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าว มีหน้าที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น นอกจากนี้ ในการลงมติหรือใช้สิทธิออกเสียงในเรื่องสำคัญของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับที่ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท หากเป็นการดำเนินการโดยบริษัทเอง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งนั้น ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนที่จะไปลงมติหรือใช้สิทธิในเรื่องสำคัญนั้นๆ

ในกรณีเป็นบริษัทย่อย บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากบริษัทดังกล่าว ต้องดูแลให้บริษัทย่อยมีการจัดเก็บข้อมูล และการบันทึกบัญชีให้บริษัทฯ สามารถตรวจสอบและรวบรวมมาจัดทำงบการเงินรวมได้ทันกำหนด รวมทั้งต้องดูแลให้บริษัทย่อยมีข้อบังคับในการทำรายการเกี่ยวโยงกันที่สอดคล้องกับบริษัทฯ

11. การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการกำกับและดูแลการใช้ข้อมูลภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดมั่นในหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และเพื่อให้มั่นใจว่านักลงทุนในหลักทรัพย์บริษัทฯ ได้รับการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ที่ว่าด้วยเรื่องการใช้ข้อมูลภายในของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ถูกต้อง ทันที เท่าเทียมและเพียงพอ บริษัทฯ จึงได้กำหนดระเบียบการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน และระเบียบการซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ให้สอดคล้องกับกฎหมายเกี่ยวกับหลักทรัพย์ เพื่อความความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ อันมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

(1) กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ต้องไม่ใช้ข้อมูลภายในของบริษัทฯ ที่มีสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนหรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น โดยให้งดการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วงเวลา 30 วัน ก่อนการเผยแพร่งบการเงินแก่สาธารณชนและหลังจากเปิดเผยงบการเงินนั้นแล้วอย่างน้อย 24 ชั่วโมง

(2) กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ ที่ได้รับทราบข้อมูลภายในอันเป็นสาระสำคัญซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ต้องใช้ความระมัดระวังในการซื้อขาย

หลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วง 1 เดือนก่อนที่งบการเงินหรือข้อมูลภายในนั้นจะเปิดเผยต่อสาธารณชนและในช่วงระยะเวลา 24 ชั่วโมง หลังจากที่ข้อมูลภายในของ บริษัทฯ ได้ถูกทำการเปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว

(3) กรรมการและผู้บริหาร มีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

(4) บริษัทฯ มีกฎระเบียบการรักษาความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์และการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเข้มงวด เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญถูกเปิดเผยกรณีที่มีการกรณการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน นำข้อมูลภายในของ บริษัทฯ ไปใช้ในทางมิชอบ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลภายในต้องไม่เปิดเผยข้อมูล จนกว่าจะได้มีการแจ้งข้อมูลนั้นให้แก่ตลาดหลักทรัพย์ฯ

(5) บริษัทฯ มีมาตรการลงโทษอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด หากมีการกระทำการฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ถือเป็นการผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอาจถูกลงโทษทางวินัย และตามที่กฎหมายกำหนด

12. การควบคุมภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายในของ บริษัทฯ ให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายจัดการ เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ แนะนำให้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของทุกฝ่ายงานให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน รวมทั้งสอบทานเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชีและรายงานทางการเงินมีความถูกต้องเชื่อถือได้ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ บริษัทฯ อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ในการประชุมคณะกรรมการบริษัททุกไตรมาส ได้ให้ความสำคัญต่อการรายงานระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดวาระหลักให้คณะกรรมการตรวจสอบให้ความเห็นต่อการควบคุมภายใน

ในแต่ละปีคณะกรรมการตรวจสอบจะร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีภายนอกของ บริษัทฯ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อติดตามและสอบถามถึงระบบการควบคุมภายในของ บริษัทฯ โดยคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นตรงกันว่า ระบบการควบคุมภายใน ณ ปัจจุบันของ บริษัทฯ และบริษัทในเครืออยู่ในระดับที่เพียงพอและมีความเหมาะสม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายภาณุเมศวร์ บรรจง
วันเดือนปีเกิด	27 ธันวาคม พ.ศ.2532
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2557: วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมโยธาและการบริหารงานก่อสร้าง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	Site engineer
ประสบการณ์ในการทำงาน	- 2558-ปัจจุบัน Golden Lan Residence Company Limited: Site engineer - 2557-2558 บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน): Engineer After Sale Service - 2556-2557 บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟ็ค จำกัด (มหาชน): Site engineer