



การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมาย
การเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย

โดย

พรพิมล สร้างเขต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

STRATEGIC ADAPTATION OF THE NEW CONDOMINIUM ACT :
INCREASING THE PROPORTION OF CONDOMINIUM
OWNERSHIP BY FOREIGNERS IN THAILAND

BY

PORNPIMON SRANGKHET



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE
INNOVATIVE REAL ESTATE DEVELOPMENT
FACULTY OF ARCHITECTURE AND PLANNING
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2021
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

วิทยานิพนธ์

ของ

พรพิมล สร้างเขต

เรื่อง

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครอง
ห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย

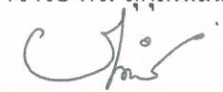
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (นวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

เมื่อ วันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2565

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์


(อาจารย์ ดร. ชัยฤทธิ์ นิตธีรพัชร)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

สิทธิชัย นาคสุขสกุล

(ดร. สิทธิชัย นาคสุขสกุล)

คณบดี


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาสาฬห์ สุวรรณฤทธิ์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมาย การเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของ ต่างชาติในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	พรพิมล สร้างเขต
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	นวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร. ชัยยุทธ ชื่นนิธิรักษ์
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย 3) เพื่อนำเสนอการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เหมาะสมต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาความคิดเห็น การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย แล้วนำผลการวิเคราะห์มาวางกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ 10 คน คือผู้พัฒนาอาคารชุด 5 รายที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุด 5 รายที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ mai โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมทั้งหมดวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้พัฒนาอาคารชุดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันคือมีความเห็นด้วยอย่างมากกับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย แต่มีข้อเสนอแนะให้พิจารณาร่วมกับข้อกำหนดอื่นๆ ควบคู่ร่วมกับการปรับใช้กฎหมายเพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบที่อาจตามมาและควรมีการกระตุ้นเศรษฐกิจในด้านการลงทุนของ

ต่างชาติภายในประเทศไทยร่วมด้วย การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ทั้งในกรณีที่กฎหมายผ่านและไม่ผ่านมีความสอดคล้องกัน คือ กลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ คือ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำเสนอการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านการเงิน

คำสำคัญ: อาคารชุด, การปรับตัวเชิงกลยุทธ์, ผู้พัฒนาโครงการ, ชาวต่างชาติ, ประเทศไทย, กฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุด

Thesis Title	STRATEGIC ADAPTATION OF THE NEW CONDOMINIUM ACT: INCREASING THE PROPORTION OF CONDOMINIUM OWNERSHIP BY FOREIGNERS IN THAILAND
Author	Pornpimon Srangkhet
Degree	Master of Science
Major Field/Faculty/University	Innovative Real Estate Development Architecture and Planning Thammasat University
Thesis Advisor	Instructor Chunyarat Nititerapad, Ph.D.
Academic Year	2021

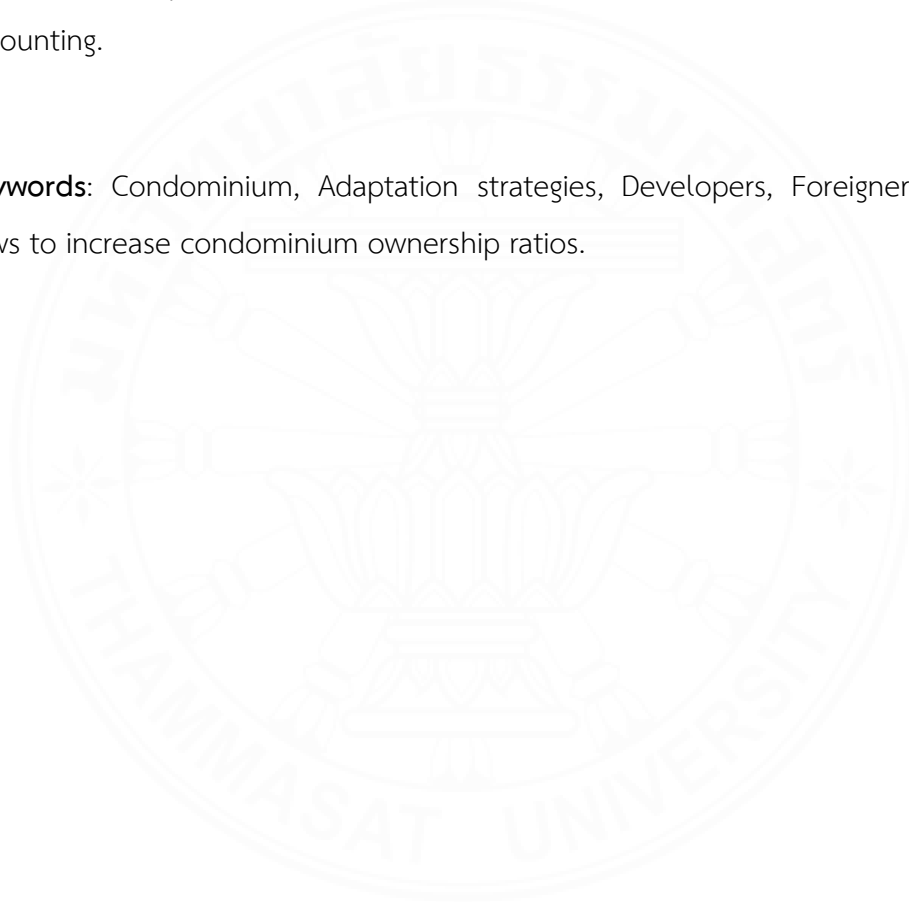
ABSTRACT

This research studied 1) condominium developer opinions of the law to increase foreign condominium ownership ratios in Thailand; 2) strategic adaptation that condominium developers chose to follow the law increasing foreign condominium shareholding ratios in Thailand, and 3) appropriate strategic adaptations by condominium developers to the law increasing foreign condominium shareholding ratios in Thailand. Qualitative research was done to evaluate viewpoints, strategic adaptation, and strength, weakness, opportunity, and threat (SWOT) analysis of condominium developers' response to the law increasing foreign condominium shareholding ratios in Thailand. Results were strategically placed in a threats, opportunities, weaknesses, and strengths (TOWS) matrix using semi-structured interviews with ten interviewees, including five condominium developers listed on the Stock Exchange of Thailand (SET).

The results presented that a SET-listed condominium developer and the Market for Alternative Investment (mai) condominium developer shared a consensus opinion strongly agreeing with the law increasing foreign condominium shareholding ratios in Thailand. Additional suggestions included adopting laws to prevent potential

negative consequences and four economic stimuli through foreign investment in Thailand. Whether the law is passed, the strategic adjustment would consist of competitive business strategies for production, marketing, research and development (R & D), and human resource management. In this research, Strategic adaptations by suitable SET and mai-listed condominium developers included: 1) proactive strategy (SO); 2) corrective strategy (WO); 3) preventive strategy (ST); and 4) reactive strategies (WTs), including production, marketing, R & D, and human resource management and accounting.

Keywords: Condominium, Adaptation strategies, Developers, Foreigners, Thailand, Laws to increase condominium ownership ratios.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากหลาย ๆ ท่าน

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย ดร. ชัยณรงค์ นิธิธีรพัชร อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยชี้แนะและให้คำปรึกษาในงานวิจัยอย่างดีมาโดยตลอด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล ประธานกรรมการสอบ และ ดร. สิทธิชัย นาคสุขสกุล กรรมการสอบ ที่ช่วยเหลือเวลา ตลอด รวมถึงให้คำชี้แนะจุดบกพร่องเกี่ยวกับงานวิจัยได้เป็นอย่างดี

ขอบคุณผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ทุกท่าน ที่ให้โอกาสเข้าสัมภาษณ์ และสนับสนุนข้อมูลในการทำวิจัยฉบับนี้

ขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และให้ประสบการณ์ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ อีกมากมาย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมืองทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ จนงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณเพื่อน ๆ MIRED 13 ทุกคนสำหรับมิตรภาพดี ๆ ที่ร่วมเดินทางมาด้วยกัน

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อน ๆ ที่คอยสนับสนุน อีกทั้งคอยเป็นกำลังใจให้เสมอมาตลอดระยะเวลาในการทำวิจัย

พรพิมล สร้างเขต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.3.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล	4
1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	5
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
1.5 คำถามงานวิจัย	6
1.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.8 นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8

2.1 กฎหมายควบคุมสิทธิการถือครองที่ดินของต่างด้าว	8
2.1.1 ที่มาของกฎหมายควบคุมสิทธิการถือครองที่ดินของต่างด้าว	8
2.1.2 การถือกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างด้าวในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522	10
2.1.3 ข้อมูลนโยบายแก้กฎหมายการเพิ่มสิทธิการถือครองอสังหาริมทรัพย์ของต่างด้าว	12
2.1.4 การเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศ	14
2.2 แนวคิดเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร	19
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุด	20
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ของกิจการ	22
2.4.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์	23
2.4.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	26
2.4.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค SWOT Analysis	28
2.4.4 ทฤษฎีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม TOWS Matrix	29
2.5 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของอสังหาริมทรัพย์ต่อการลงทุนของต่างชาติในต่างประเทศ	31
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรอสังหาริมทรัพย์	33
2.7 รูปแบบขององค์กรอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์	35
2.8 ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	40
3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	40
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.3.1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)	41
3.3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	42
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	42

บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	44
4.1 ผลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด หลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อ กฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย	44
4.1.1 กรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของ ต่างชาติในประเทศไทยจากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็น อัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ถูกประกาศใช้	45
4.1.2 กรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของ ต่างชาติในประเทศไทยจากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็น อัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ไม่ถูกประกาศใช้	48
4.2 ผลจากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือที่ส่งผลต่อ กลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วน กรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณี กฎหมายถูกประกาศใช้	51
4.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนา อาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ใน ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมาย ถูกประกาศใช้	64
4.3.1 ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ใน ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด หลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้	64
4.3.2 ปัจจัยภายนอก (External Factors) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่ อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด หลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้	71

4.3.3 แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดของที่เหมาะสม ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของ ชาวต่างชาติ ในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้	78
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	90
5.1 การสรุปผลการวิจัยและการอภิปราย	90
5.1.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่ม อัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย	90
5.1.2 ผลการศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อ กฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของ ต่างชาติ ในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้	91
5.1.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดของที่ เหมาะสมต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้อง ชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้	93
5.2 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	99
5.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้	99
5.2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	99
5.2.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย	99
รายการอ้างอิง	100
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	104
ภาคผนวก ข บทความวิชาการ	113
ประวัติผู้เขียน	124

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ขั้นตอนดำเนินงานวิจัย	6
2.1 การเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศ	16
2.2 แสดงขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์	21
2.3 แสดงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม TOWS Matrix	30
2.4 แสดงรายชื่อบริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ SET และ บริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ mai	36
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	45
4.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่ถูกกฎหมายประกาศใช้	46
4.3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายไม่ถูกประกาศใช้	48
4.4 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	52
4.5 แสดงการสรุปข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	55

4.6 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	57
4.7 แสดงการสรุปข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	60
4.8 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET	64
4.9 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai	66
4.10 ข้อสรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	68
4.11 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	71
4.12 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	73
4.13 ข้อสรุปโอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	75
4.14 กรอบแนวคิดในการจัดทำกรนำเสนอกลยุทธ์	79
4.15 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET	80

4.16	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET	82
4.17	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET	83
4.18	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET	84
4.19	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai	85
4.20	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai	87
4.21	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai	88
4.22	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai	89

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดในประเทศไทยมีภาวะซบเซาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 จนถึงปัจจุบัน ทำให้มีอาคารชุดรอจำหน่ายในตลาดเป็นจำนวนมาก และแนวโน้มด้านราคาลดลงอย่างมาก ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป โดยหันไปสนใจในอสังหาริมทรัพย์ประเภทแนวราบมากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณการซื้อขายและนักลงทุนในอสังหาริมทรัพย์จากชาวต่างชาติลดลงด้วยเช่นกัน เนื่องจากไม่สามารถเดินทางข้ามประเทศได้ ซึ่งจากการที่มีจำนวนห้องชุดรอการจำหน่ายมาก ส่งผลให้มูลค่าการเปิดตัวของอาคารชุดและจำนวนห้องชุดเปิดขาย จากปี พ.ศ. 2561 คือ 308,507 ล้านบาท จำนวน 76,978 ยูนิต ลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน คือ เหลือเพียง 25,467 ล้านบาท จำนวน 6,831 ยูนิต รวมถึงราคาขายเฉลี่ยของห้องชุดที่มีอัตราลดลงเช่นกัน คือ จากราคาขาย 95,000 บาท/ตารางเมตร ในปี พ.ศ. 2561 ลดลงอย่างต่อเนื่อง เหลือเพียง 71,000 บาท/ตารางเมตร ในปัจจุบัน (TerraBkk, 2564) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้พัฒนาอาคารชุดในประเทศไทย โดยอ้างอิงจาก ดร. โสภณ พรโชคชัย ผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการศูนย์ข้อมูลวิจัยและประเมินค่าอสังหาริมทรัพย์ไทย บจก. เอ-เจนซี ฟอรั่ เรียลเอสเตท แอฟแฟร์ส หรือ AREA อัปเดตสถิติ ในช่วง 26 ปี (2537-2563) ได้กล่าวว่า จากการจัดเรียงอันดับ 10 อันดับแรกที่มีของผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ โดยพิจารณาจากขนาดการพัฒนาโครงการสะสมพบว่า ทั้งหมดเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ประชาชาติธุรกิจ, 2564) แสดงให้เห็นว่าสภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดในประเทศไทยที่มีภาวะซบเซา ส่งผลกระทบต่อผู้พัฒนาอาคารชุด โดยเฉพาะอาคารชุดที่พัฒนาโดยบริษัทมหาชนในประเทศไทยโดยตรง ซึ่งหากภาครัฐไม่มีนโยบายช่วยเหลือใด ๆ อาจทำให้ภาคอสังหาริมทรัพย์ทรุดตัวและเกิดผลกระทบคล้ายกับวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดในปี พ.ศ. 2540

โดยในปี พ.ศ. 2565-2569 รัฐบาลนำเสนอนโยบายมาตรการแก้กฎหมายให้ชาวต่างชาติสามารถถือครองอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยได้ง่ายขึ้นและในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย ซึ่งเป็นมาตรการดึงดูดชาวต่างชาติ 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ

1. กลุ่มประชากรโลกผู้มีความมั่งคั่งสูง

2. กลุ่มผู้เกษียณอายุจากต่างประเทศ
3. กลุ่มที่ต้องการทำงานจากประเทศไทย
4. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

กรณีประเภทอาคารชุด รัฐบาลพิจารณาให้ชาวต่างชาติสามารถถือครองห้องชุดจากเดิม ชาวต่างชาติถือกรรมสิทธิ์ได้ 49% ของพื้นที่ขายอาคารชุดทั้งหมด ปรับเปลี่ยนเป็นให้ชาวต่างชาติถือครองได้ สูงถึง 70 หรือ 80% ของพื้นที่ขายทั้งหมด ซึ่งเป็นนโยบายการนำเสนอการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดต่างชาติเพื่อกระตุ้นการลงทุน ในปี 2565-2569 มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่จะเข้ามาช่วยระบายปริมาณอาคารชุดรอการจำหน่าย และปรับโครงสร้างราคาอาคารชุดให้สูงขึ้น (วิศรุต สีนพพร, 2564) โดย วรรณญา เจนจบ (2562) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ห้องชุดในประเทศไทยเป็นที่สนใจของผู้ซื้อต่างชาติ มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านราคาห้องชุดในประเทศไทยที่ยังต่ำกว่าประเทศอื่น ๆ ซึ่งเป็นคู่แข่ง เช่น ฮองกง สิงคโปร์ ญี่ปุ่น
2. ปัจจัยด้านโอกาสได้รับผลตอบแทนจากการขายหรือให้เช่าอยู่ในอัตราที่สูง ซึ่งผลตอบแทนจากห้องชุดในโครงการที่อยู่ในทำเลที่ดีและเป็นโครงการที่มีการบริหารจัดการอย่างดี อาจมากกว่าอัตราดอกเบี้ยของเงินฝากและค่าธรรมเนียมทั่วไป รวมทั้งนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และตัวแทนนายหน้าหลายรายได้พัฒนากลยุทธ์การขายแบบการันตีผลตอบแทนจากการเช่าเพื่อจูงใจผู้ซื้อชาวต่างประเทศซึ่งซื้อห้องชุดเพื่อการลงทุน
3. ปัจจัยด้านกฎหมายอาคารชุดของประเทศไทยซึ่งให้สิทธิแก่คนต่างด้าวและนิติบุคคล ซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวสามารถมีกรรมสิทธิ์ในห้องชุดได้ ดังนั้น ห้องชุดในประเทศไทยจึงเป็นอสังหาริมทรัพย์ที่กำลังเป็นที่ต้องการของคนต่างด้าวและนิติบุคคลซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวทั้งที่ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยและซื้อเพื่อการลงทุน

ปัจจุบันประเด็นเรื่องนโยบายการนำเสนอการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย เพื่อกระตุ้นการลงทุน ในปี 2565-2569 ยังคงมีการถกเถียงกัน หลังจากได้มีการประกาศการนำเสนอถึงมาตรการที่ออกมาหลากหลายประเด็น เช่น ความกังวลในปริมาณสัดส่วนการเป็นเจ้าของห้องชุดของต่างชาติที่มากขึ้น อาจทำให้ราคาที่ดินและราคาห้องชุดแพงขึ้น ซึ่งก็มีการโต้แย้งกลับว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์สำหรับต่างชาติและตลาดอสังหาริมทรัพย์สำหรับคนไทยนั้นเป็นระดับที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการออกความเห็นในเรื่องการปรับมาตรการและข้อกำหนดให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจของไทยเช่นการจัดโควต้าให้สอดคล้องกับกำลังซื้อที่หายไป การจัดตั้งศูนย์บริการผู้พำนักระยะยาว การแก้ไขจำกัดการโอนเงินข้ามประเทศเป็นต้น โดยได้มีการกล่าวถึงเหตุผลที่มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ควรได้รับการสนับสนุนจาก Dotpropery (2565) มีดังนี้

1. ตลาดอสังหาริมทรัพย์เป็นหัวจักรสำคัญทางเศรษฐกิจประเทศไทย โดยคิดเป็นสัดส่วนต่อจีดีพีไทยประมาณ 8%

2. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) พบว่า กลุ่มคนมีศักยภาพในการซื้อที่อยู่อาศัยมีอัตราการลดลงเร็วกว่าการลดลงของประชากร ในระยะ 10 ปีข้างหน้า ลดลงประมาณ 1% ต่อปี ซึ่งทำให้กำลังซื้อลดลงประมาณ 105,900 หลังต่อปี ซึ่งหากสามารถฟื้นฟูส่วนนี้ได้จะทำให้เศรษฐกิจไทยกลับมาดีขึ้น

3. ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้มีแนวโน้มที่จะขาดแรงงานที่มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศและทำให้กำลังซื้อระดับล่างของคนไทยลดลง

4. ในประเทศไทยยังคงมีชาวต่างชาติที่ต้องการเข้ามาพำนักในประเทศอีก 2 กลุ่มที่นับว่าแข็งแกร่งคือ กลุ่มคนที่เข้ามาทำงานและกลุ่มคนที่ส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาต่อ

แต่ทว่าคณะกรรมการบริหารสถานการณ์เศรษฐกิจจากผลกระทบของการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) ให้ความเห็นที่แตกต่างว่า ในปี พ.ศ. 2540 ขณะที่ประเทศไทยประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ได้มีการใช้มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบนี้เช่นเดียวกัน แต่ไม่มีต่างชาติเข้ามาซื้อตามที่เป้าหมายได้กำหนดไว้ และการเปิดโอกาสให้ชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนไปจะทำให้คนไทยไร้ที่อยู่อาศัยได้ ดังนั้นกฎหมายปัจจุบันที่กำหนดสิทธิให้ชาวต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดในหนึ่งโครงการคอนโดมิเนียมได้เพียง 49% ของพื้นที่ขาย และมีสิทธิในการเช่าอยู่เพียง 30 ปีนั้นนับว่าเหมาะสมดีแล้ว เพราะตั้งแต่มีการกำหนดจำนวนถือครองกรรมสิทธิ์ขึ้นมา ยังไม่เคยมีโครงการใดที่ต่างชาติซื้อเต็มสัดส่วนที่กำหนดไว้

การนำเสนอโยบายนี้นี้จะสามารถช่วยแก้ปัญหาปริมาณห้องชุดรอการจำหน่ายในประเทศไทยมากหรือน้อยนั้น หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาอาคารชุดในประเทศไทย คือ ผู้พัฒนาอาคารชุด โดยเฉพาะกลุ่มบริษัทมหาชนที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการหลักของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดของประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้จึงต้องการศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการโครงการอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย และนำเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อกฎหมายดังกล่าวต่อไปได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย

1.2.3 เพื่อนำเสนอการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เหมาะสมต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.3.1.1 ศึกษาหัวข้อของข้อกำหนดของกฎหมายสิทธิการถือครองของห้องชุดของชาวต่างชาติของประเทศไทย

1.3.1.2 ศึกษารูปแบบขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุด โดยแบ่งออกเป็นผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (SET) และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (mai)

1.3.1.3 ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แต่ละองค์กรยึดถือ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้

1.3.1.4 ศึกษารูปแบบการวางกลยุทธ์องค์กรในระดับปฏิบัติการ

1.3.1.5 ศึกษากระบวนการพัฒนาอาคารชุด

1.3.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

1.3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

องค์กรผู้พัฒนาอาคารชุด จำนวน 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (SET)
2. ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (mai)

1.3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

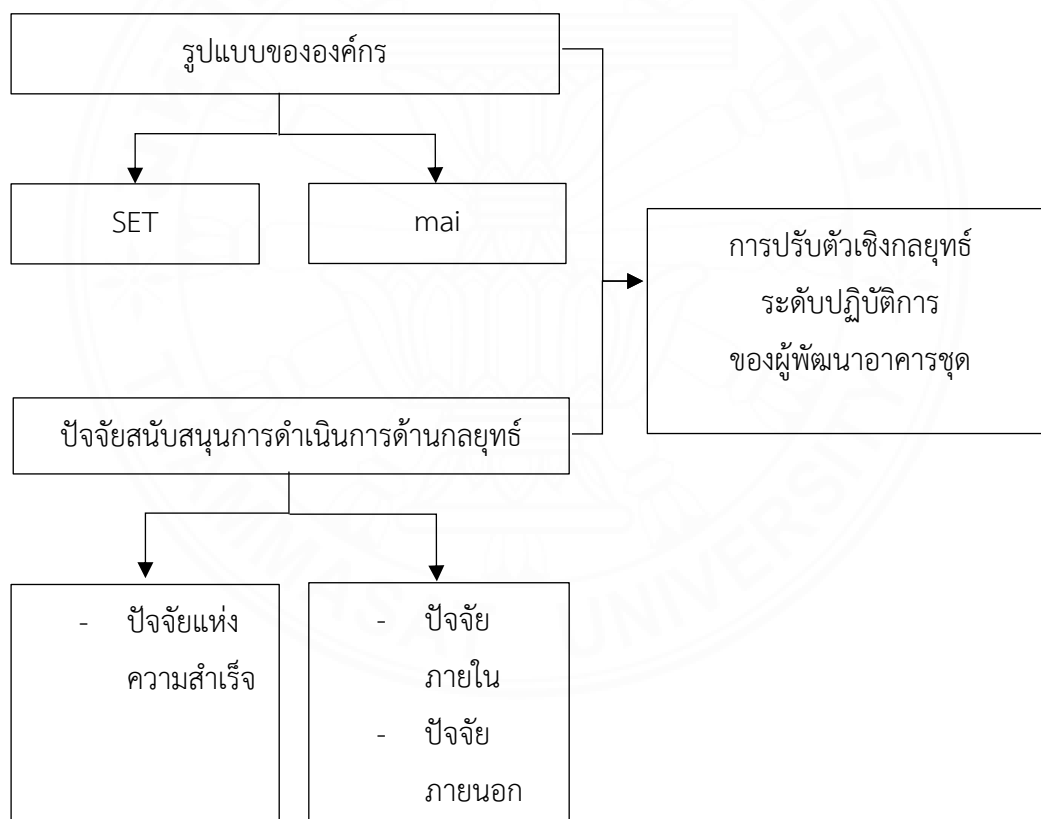
1. เกณฑ์ในการถือกรรมสิทธิ์ห้องชุด ตาม มาตรา 19 ทวิ พ.ร.บ. อาคารชุด (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551
2. ข่าวสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการนำเสนอนโยบายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย
3. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการถือกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติในต่างประเทศ
4. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่ได้รับอนุญาตเผยแพร่ให้เป็นข้อมูลสาธารณะที่สามารถนำมาศึกษาหรืออ้างอิงได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

สิงหาคม 2564 ถึง มีนาคม 2565

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ของ ชัย พจน์ ช่างแต่ง (2552) ได้กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์จะมีผลกระทบต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา จึงเป็นที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.5 คำถามงานวิจัย

1.5.1 รูปแบบองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้หรือไม่ อย่างไร

1.5.2 รูปแบบองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายไม่ถูกประกาศใช้หรือไม่ อย่างไร

1.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ตารางที่ 1.1

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาในการดำเนินงาน	ช่วงเวลาในการดำเนินงาน
1. ขั้นตอนการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature review)	2 เดือน	ส.ค - ต.ค 64
2. ขั้นตอนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัย	1 เดือน	พ.ย - ธ.ค 64
3. ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกในรูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง	1 เดือน	ม.ค - ก.พ 65
4. ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล	1 เดือน	ก.พ - มี.ค 65
5. ขั้นตอนการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ให้ผู้ประกอบการแต่ละประเภทเลือกใช้ในการปรับตัวจากกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย	2 เดือน	มี.ค - พ.ค 65

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้พัฒนาอาคารชุด สามารถนำแนวทางข้อสรุปกลยุทธ์ไปปรับใช้เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาโครงการต่อไปได้

1.7.2 ผู้บริโภค สามารถนำข้อสรุปมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลงทุนอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดในอนาคตได้

1.7.3 ผู้ประกอบการอื่นที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สามารถนำข้อสรุปที่ได้มาเป็นข้อมูลในการพัฒนาธุรกิจต่อไปในอนาคตได้ เช่น ธนาคาร ตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ก่อสร้าง เป็นต้น

1.8 นิยามศัพท์

1.8.1 ห้องชุด หมายถึง ส่วนของอาคารชุดที่แยกการถือกรรมสิทธิ์ออกได้เป็นส่วนเฉพาะของแต่ละบุคคล ตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522

1.8.2 โครงการอาคารชุด หมายถึง “อาคารชุด” ตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 โดยในการศึกษาครั้งนี้กำหนดขอบเขตไว้คือ อาคารชุดพักอาศัยในประเทศไทย

1.8.3 ผู้พัฒนาอาคารชุด หมายถึง ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี โดยเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์โครงการอาคารชุด

1.8.4 กลยุทธ์องค์กร หมายถึง แผนขององค์กรที่จัดทำขึ้นแล้วสามารถครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร

1.8.5 การเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุด หมายถึง เภณพในการถือกรรมสิทธิ์ห้องชุด ตาม มาตรา 19 ทวิ พ.ร.บ. อาคารชุด (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 จาก 49% เป็น 70-80% จากพื้นที่ขายทั้งหมดของอาคารคอนโดมิเนียมในประเทศไทย จากมาตรการเพื่อดึงดูดชาวต่างชาติที่มีศักยภาพทางการเงินสูงให้หลังไหลเข้าสู่ประเทศจำนวน 1 ล้านคน ภายใน 5 ปีงบประมาณ 2565-2569

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 กฎหมายควบคุมสิทธิการถือครองที่ดินของต่างด้าว

2.1.1 ที่มาของกฎหมายควบคุมสิทธิการถือครองที่ดินของต่างด้าว

ที่ดิน (Land) เป็นทรัพยากรธรรมชาติและปัจจัยการผลิตที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ และอยู่ในความหมายส่วนหนึ่งของคำว่า “ดินแดน (Territory)” ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นประเทศ อย่างไรก็ตาม การครอบครองที่ดินหรือการถือครองที่ดินมิได้เป็นสิทธิที่สงวนสำหรับของประชาชนชาวไทยเท่านั้นแต่การถือครองที่ดินโดยคนต่างด้าวเป็นเรื่องที่กระทำได้ตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 4 (พ.ศ. 2394–2411) ที่มีพระบรมราชโองการประกาศกำหนดที่ให้ขาย ให้เช่า แก่คนนอกประเทศ ตามประกาศ ณ วันพฤหัสบดีขึ้นสองค่ำ เดือนเจ็ดปีมะโรง นักขัตตรัฐศก ศักราช 1218 (พ.ศ. 2399) อย่างไรก็ตาม ได้มีพัฒนาการด้านกฎหมายในเรื่องนี้ต่อเนื่องมาจนถึงยุคปัจจุบัน จึงได้มีการตรากฎหมายที่เป็นการควบคุมจำกัดการถือครองที่ดินของคนต่างด้าว โดยมีได้เปิดโอกาสให้ถือครองที่ดินโดยเสรี แต่ในขณะเดียวกันก็ได้มีข้อจำกัดในทางปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการถือครองที่ดินของคนต่างด้าวอย่างสิ้นเชิงเนื่องจากการการบริหารประเทศในประวัติศาสตร์การเมืองไทยยุคใหม่ นับแต่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ปี 2504 เป็นต้นมา ได้ยึดแนวทางเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมที่ส่งเสริมให้มีการลงทุนจากต่างชาติเพื่อกระตุ้นการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องผ่อนผันให้คนต่างด้าวได้ถือครองที่ดินตามความเหมาะสมแก่กรณีในส่วนของการส่งเสริมการลงทุนหรือการประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม (ฐากูร จุลินทร, 2557)

ทั้งนี้ มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญยิ่งขึ้นไปอีกเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540 จึงยังมีความจำเป็นที่จะต้องดึงดูดการลงทุนและเพิ่มการเคลื่อนย้ายเงินทุนจากต่างประเทศเพิ่มเติมเพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจด้วยการตรากฎหมายหลายฉบับ อาทิ พระราชบัญญัติอาคารชุด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 ที่มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ คนต่างด้าวอาจถือกรรมสิทธิ์ในห้องชุดได้แต่ต้องเป็นคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตให้มีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย โดยให้ยื่นคำร้องขอจดทะเบียนกรรมสิทธิ์ห้องชุดได้ และรวมกันแล้วต้องไม่เกินอัตราร้อยละ 49 ของเนื้อที่ของห้องชุดทั้งหมดในอาคารชุด หรือพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายที่ดิน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2542 ที่มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ การกำหนดให้คนต่างด้าวถือครองที่ดินเพื่อใช้เป็นที่อยู่อาศัยไม่เกิน 1 ไร่

ถ้านำเงินมาลงทุนในกิจการที่รัฐกำหนดในจำนวนไม่น้อยกว่า 40 ล้านบาท และต้องอยู่ในพื้นที่ที่กฎหมายกำหนด

อย่างไรก็ตาม จากเหตุซึ่งที่ดินเป็นทรัพยากรที่หายาก (Scarcity) และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงประกอบกับเมื่อพิจารณาถึงประเด็นความมั่นคงของชาติที่ไม่สามารถให้คนต่างด้าวมาถือครองที่ดินได้อย่างเสรีจนอาจเป็นผลกระทบต่อความปลอดภัยของประเทศได้ รวมทั้งเหตุผลของความมั่นคงทางอาหารที่ประเทศไทยต้องมีพื้นที่ทางการเกษตรสำหรับการผลิตอาหารให้สอดคล้องต่อความต้องการภายในประเทศและมีปริมาณเพียงพอที่จะเป็นคลังสำรองในอนาคตได้ จึงยังคงมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดมาตรการหรือเงื่อนไขที่เป็นการจำกัดและควบคุมการถือครองที่ดินของคนต่างด้าวให้เหมาะสมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและการส่งเสริมการลงทุน จากเหตุดังกล่าวเป็นผลให้คนต่างด้าวอาศัยช่องว่างทางกฎหมายและมีพฤติกรรมที่ไม่สุจริตสำหรับการถือครองที่ดินในไทย

สำหรับวิธีการถือครองที่ดินโดยอาศัยตัวแทนอำพราง (Nominee) หรือวิธีการที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ได้มีการวิจัยโดย ปิยะนุช โปตะวณิช (2554) ที่สรุปได้ ดังนี้

1. การสมรสกับคนไทยแล้วให้คู่สมรสผู้มีสัญชาติไทยถือครองที่ดินแทนตน แต่สิทธิในการใช้ประโยชน์ที่ดินต่าง ๆ นั้นยังคงเป็นของคนต่างด้าว ซึ่งการใช้ช่องทางนี้ในการถือครองที่ดินหรือสังหาริมทรัพย์แทนคนต่างด้าวมักมีลักษณะเป็นตัวแทนอำพราง ทั้งนี้ กรมที่ดินซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมได้มีมาตรการป้องกันโดยให้คนไทยและคู่สมรสต่างด้าวยืนยันต่อเจ้าหน้าที่ว่า เงินที่นำมาซื้อที่ดินนั้นเป็นสินส่วนตัวหรือทรัพย์สินส่วนตัวของคนไทยแต่ฝ่ายเดียวมิใช่สินสมรสหรือทรัพย์สินที่หามาได้ร่วมกัน อนึ่งมีการหลีกเลี่ยงการสอบสวนของเจ้าหน้าที่ โดยในระยะแรกมีการซื้อที่ดินโดยให้บิดา/มารดาของคู่สมรสคนไทยเป็นผู้ถือครองที่ดิน หลังจากนั้นให้บิดา/มารดาของคู่สมรสคนไทยดำเนินการโอนที่ดินให้คู่สมรสคนไทยด้วยเหตุแห่งการเสนอหาที่บุกรุกหรือโอนสินทรัพย์ให้บุตร ทำให้ไม่มีการสอบสวนที่มาของแหล่งเงินที่จัดซื้อที่ดินในกรณีนี้

2. การถือครองที่ดินโดยผู้เยาว์ซึ่งมีสัญชาติไทยแต่มีฐานะเป็นบุตรของคนต่างด้าว แม้โดยหลักการแล้วผู้เยาว์ดังกล่าวจะเป็นเจ้าของที่ดิน แต่ในความเป็นจริงแล้วหากเจ้าของที่ดินและที่ดินยังอยู่ในการปกครองหรือการทำประโยชน์ของคนต่างด้าวอยู่ กรณีเช่นนี้จึงเป็นการหลีกเลี่ยงกฎหมาย

3. การถือครองที่ดินแทนคนต่างด้าวโดยผู้มีสัญชาติไทย แต่สิทธิต่าง ๆ ในการใช้ประโยชน์หรือการแสวงหาผลประโยชน์ในความเป็นจริงยังคงเป็นของคนต่างด้าว

4. การให้บุคคลผู้มีสัญชาติไทยเป็นผู้ซื้อที่ดินและมีการทำสัญญากู้ยืม สัญญาจำนองหรือสัญญาเช่าไว้กับคนต่างด้าวเพื่อเป็นหลักประกันในที่ดินหรือสังหาริมทรัพย์ที่คนต่างด้าวเป็นผู้ออกเงินซึ่งเป็นการยากที่จะตรวจสอบ

5. การถือครองที่ดินโดยรูปแบบของนิติบุคคลไทย โดยให้ผู้ถือหุ้นที่มีสัญชาติไทย เป็นผู้ถือหุ้นแทนคนต่างด้าวแต่อำนาจครอบงำกิจการยังเป็นของคนต่างด้าว ทั้งนี้ เมื่อจัดตั้งเป็นนิติบุคคลไทยแล้วจึงถ่ายโอนที่ดินในภายหลัง รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นจากนิติบุคคล

2.1.2 การถือกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างด้าวในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติ

อาคารชุด พ.ศ. 2522

การถือกรรมสิทธิ์ห้องชุดในประเทศไทยของคนต่างด้าวและนิติบุคคลซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวนั้นอยู่ภายใต้ข้อจำกัดตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก เป็นคนต่างด้าวหรือนิติบุคคลซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 19 กล่าวคือ

- (1) คนต่างด้าวซึ่งได้รับอนุญาตให้มีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักรตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง
- (2) คนต่างด้าวซึ่งได้รับอนุญาตให้เข้ามาในราชอาณาจักรตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุน
- (3) นิติบุคคลตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 97 และมาตรา 98 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน ซึ่งจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายไทย
- (4) นิติบุคคลซึ่งเป็นคนต่างด้าวตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 (ปัจจุบัน ประกาศของ คณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 ถูกยกเลิกโดยพระราชบัญญัติการส่งเสริมการประกอบ ธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา) และได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุน
- (5) คนต่างด้าวหรือนิติบุคคลที่กฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวซึ่ง นำเงินตราต่างประเทศเข้ามาในราชอาณาจักรหรือถอนเงินจากบัญชีเงินบาทของบุคคลที่มีถิ่นที่อยู่ต่างประเทศ หรือ ถอนเงินจากบัญชีเงินฝากเงินตราต่างประเทศ

ประการที่สอง คนต่างด้าวหรือนิติบุคคลซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวถือกรรมสิทธิ์ในห้องชุดได้ เมื่อรวมกันแล้วต้องไม่เกินอัตราร้อยละ 49 ของเนื้อที่ของห้องชุดทั้งหมดในอาคารชุดนั้นในขณะจดทะเบียนอาคารชุดตาม มาตรา 6 ข้อจำกัดตามมาตรา 19 ทวิ นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมไม่ให้เกิดปัญหาคนต่างด้าวและนิติบุคคลที่กฎหมาย ถือว่าเป็นคนต่างด้าวที่เข้ามาซื้อและมีกรรมสิทธิ์ในห้องชุดมีจำนวนมากเกินสมควร อันจะทำให้คนต่างด้าวมียอำนาจ ในการบริหารจัดการอาคารชุดผ่านมติที่ประชุมใหญ่เจ้าของร่วมและเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศ (ไพโรจน์ อารักษ์า , 2559)

3. กฎหมายการเช่าอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยของคนต่างด้าว

การเช่าตามมาตรา 54 และ 541 แห่ง ป.พ.พ. กำหนดหลักเกณฑ์ สรุปได้ว่า สัญญาเช่านั้นจะกำหนดเวลาได้ไม่เกินสามสิบปี และต่อสัญญาอีกได้สามสิบปี หรือกำหนดว่าตลอดอายุของผู้ให้เช่าหรือของผู้เช่าก็ได้

การเช่าตามพระราชบัญญัติการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม พ.ศ. 2542 กำหนดหลักเกณฑ์ สรุปได้ ดังนี้

3.1) ต้องเป็นการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรม หรืออุตสาหกรรมไว้เกิน 30 ปีแต่ไม่เกิน 50 ปี

3.2) ประเภทพาณิชยกรรม หมายถึง พาณิชยกรรมที่มีการลงทุน ไม่ต่ำกว่า 20 ล้านบาท

3.3) ประเภทอุตสาหกรรม หมายถึง อุตสาหกรรมที่สามารถขอรับการส่งเสริมจาก BOI ได้

3.4) ประเภทพาณิชยกรรมหรืออุตสาหกรรมที่จะเช่า คนต่างด้าวต้องสามารถประกอบธุรกิจได้ตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว

3.5) ต้องมีหลักฐานการนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาในราชอาณาจักร หลักฐานการถอนเงินจากบัญชีเงินบาทของบุคคลที่มีถิ่นที่อยู่ต่างประเทศ หรือหลักฐานการถอนเงินจากบัญชีเงินฝากเงินตราต่างประเทศ

3.6) ที่ดินที่จะเช่าต้องอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมหรือเป็นที่ดินประเภทพาณิชยกรรมหรืออุตสาหกรรมตามกฎหมายว่าด้วยการผังเมือง

3.7) การเช่าต้องทำเป็นหนังสือและจดทะเบียนต่อพนักงานเจ้าหน้าที่

3.8) เมื่อครบกำหนดแล้ว สามารถต่อระยะเวลาการเช่าออกไปอีกได้มีกำหนดไม่เกิน 50 ปี

3.9) การเช่าที่ดินเกิน 100 ไร่ต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมที่ดิน

3.10) สิทธิการเช่าสามารถนำไปจำนองได้

3.11) สิทธิการเช่าสามารถทอดทวงมรดก ให้เช่าช่วงหรือโอนสิทธิการเช่าได้

กล่าวโดยสรุปคือ ประเทศไทยได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์การได้มาซึ่งสิทธิในที่ดินของคนต่างด้าวเป็นแบบที่ห้ามมิให้คนต่างด้าวถือครองกรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นหลัก แต่จะยกเว้นให้ในบางกรณีที่จะอนุญาตให้คนต่างด้าวถือครองกรรมสิทธิ์ในที่ดินได้ตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายที่ดินและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องบัญญัติไว้ ซึ่งปัจจุบันคนต่างด้าวสามารถที่จะขอได้มาซึ่งที่ดินในประเทศไทยได้ใน 3 กรณี คือ กรณีแรก คนต่างด้าวขอรับมรดกในฐานะทายาทโดยธรรม ตามมาตรา 93 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน กรณีที่สอง คนต่างด้าวที่ได้นำเงินมาลงทุนตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งไม่ต่ำกว่าสี่สิบล้านบาท ตามนัยมาตรา 96 ทวิ แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน และกรณีที่

สามคนต่างตัวอาจขอได้มาซึ่งที่ดินตามกฎหมายอื่นที่เอื้อต่อการลงทุนของชาวต่างชาติในประเทศไทย เช่น พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2522, พระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 เป็นต้น

การถือกรรมสิทธิ์ห้องชุด แม้กฎหมายไทยจะอนุญาตให้คนต่างตัวสามารถมีกรรมสิทธิ์ในห้องชุดได้ก็ตาม แต่กฎหมายก็กำหนดหลักเกณฑ์บางประการไว้เพื่อควบคุมปริมาณมิให้คนต่างตัวมีกรรมสิทธิ์ในห้องชุดมากเกินไป กล่าวคือ กำหนดให้คนต่างตัวสามารถมีกรรมสิทธิ์ในห้องชุดได้ไม่เกินอัตราร้อยละสิบเก้าของเนื้อที่ของห้องชุดทั้งหมดในอาคารชุดนั้นในขณะที่จดทะเบียนอาคารชุด และต้องเป็นคนต่างตัวตามมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติอาคารชุด (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2534) ได้แก่บุคคลธรรมดา (1) (2) หรือ (5) หรือนิติบุคคล (3) (4) หรือ (5) เท่านั้น

โดยทั่วไปคนต่างตัวสามารถเช่าที่ดินในประเทศไทยได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ที่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์กำหนดไว้ กล่าวคือ สามารถทำสัญญาเช่าได้ไม่เกินสามสิบปี และเมื่อสัญญาเช่าสิ้นสุดลงสามารถต่อสัญญาได้อีกไม่เกินสามสิบปีนับแต่วันต่อสัญญาต่อมาเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2542 รัฐบาลมองเห็นความสำคัญในการสนับสนุนการลงทุนในการประกอบการพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม จึงได้ตราพระราชบัญญัติการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม พ.ศ. 2542 ขึ้นใช้บังคับ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขแตกต่างจากการเช่าทั่วไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ดังกล่าว สำหรับใช้เฉพาะกรณีการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ซึ่งคนต่างตัวสามารถเลือกเช่าที่ดินโดยมีเนื้อที่ไม่เกินหนึ่งร้อยไร่ หรือเกินกว่าหนึ่งร้อยไร่ก็ได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

แต่ทั้งนี้การจดทะเบียนเช่าที่ดิน จะต้องไม่ใช่กรณีอาศัยคนไทยเป็นตัวแทนอำพราง (Nominee) ในการเข้าถือครองที่ดินแทนคนต่างตัว โดยผู้ถือครองยังสามารถใช้และหาประโยชน์จากที่ดินนั้น แต่สิทธิต่างๆในการใช้ประโยชน์จากที่ดินนั้นยังคงเป็นของคนต่างตัว กรณีเช่นนี้ พนักงานเจ้าหน้าที่ไม่สามารถจดทะเบียนให้ได้ เพราะขัดกับมาตรา 73 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2560)

2.1.3 ข้อมูลนโยบายแก้กฎหมายการเพิ่มสิทธิการถือครองอสังหาริมทรัพย์ของ

ต่างตัว

จากข้อมูลของ ประชาชาติธุรกิจ (2564) ได้กล่าวว่ารัฐบาลอยู่ระหว่างดำเนินการเรื่องแก้กฎหมายเพื่อดึงดูดให้คนต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทยได้สะดวกและง่ายขึ้น อาทิ การแก้ประมวลกฎหมายที่ดิน พระราชบัญญัติอาคารชุด (คอนโดมิเนียม) รวมทั้งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เพื่อขยายสิทธิการซื้อคอนโดมิเนียม รวมทั้งปลดล็อกให้ชาวต่างชาติซื้อบ้านแนวราบได้โดยตาม พ.ร.บ.อาคารชุดแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2551 ต่างชาติ

สามารถซื้อและถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดหรือคอนโดมิเนียมในประเทศไทยได้สูงสุด 49% ของพื้นที่ขายของโครงการนั้น ๆ และอีก 51% เป็นสิทธิของคนไทยถือครอง แต่การแก้ไขกฎหมายครั้งนี้จะขยายเพดานให้ต่างชาติเข้าถือครองกรรมสิทธิ์ได้มากขึ้น โดยอาจถึง 70-80% ซึ่งตัวเลขยังไม่สรุปชัดเจน อยู่ระหว่างหารือ

อย่างไรก็ตามจะมีการกำหนดเงื่อนไขว่า สัดส่วนต่างชาติที่ถือกรรมสิทธิ์ส่วนที่เกิน 49% ขึ้นไปจะไม่มีสิทธิในการออกเสียง (โหวต) ในการประชุมนิติบุคคลอาคารชุด เพื่อไม่ให้ต่างชาติเข้ามาครอบครองและกำหนดระเบียบที่จำกัดสิทธิของคนไทย

นอกจากนี้ จะมีการแก้ไขพระราชบัญญัติการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม 2542 ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จากเดิมที่กำหนดให้นักลงทุนต่างชาติทำสัญญาเช่าได้สูงสุด 30 ปี จะมีการขยายเพิ่มเป็น 50 ปี+40 ปี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับต่างชาติในกรณีที่ต้องการเข้ามาอยู่ระยะยาว

แหล่งข่าวกล่าวว่า การปรับแก้ไขกฎหมายเรื่องการถือครองกรรมสิทธิ์ที่ดินของคนต่างด้าวจะเปิดให้เป็นการ "ชั่วคราว" ประมาณ 3-5 ปีเท่านั้น ช่วงหลังการระบาดของโควิด-19 ทั้งนี้เพื่อเป็นการดึงดูดเงินต่างชาติเข้ามาช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจในประเทศ ขณะเดียวกันก็เป็น การช่วยกระตุ้นกำลังซื้อของธุรกิจอสังหาฯ ซึ่งถือว่าเป็นภาคธุรกิจที่มีธุรกิจเกี่ยวเนื่องจำนวนมาก และมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมาก ขณะที่ปัจจุบันอสังหาริมทรัพย์โดยเฉพาะคอนโดมิเนียมในประเทศไทยก็อยู่ในภาวะโอเวอร์ซัพพลาย ซึ่งหากมีกำลังซื้อเข้ามาจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการลงทุนใหม่ได้มากขึ้น

แม้ว่าต่างชาติจะได้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์แต่ก็อยู่ภายใต้กฎหมายและข้อกำหนดของประเทศไทย และการให้ต่างชาติเข้ามาอยู่อาศัยในประเทศไทยก็จะช่วยให้มีเม็ดเงินจับจ่ายใช้สอยในประเทศมากขึ้น แม้ในกรณีที่เจ้าของต่างชาติไม่อยู่ก็ต้องมีการจ้างแรงงานคนไทยในการดูแลรักษาต่าง ๆ

สำหรับแนวทางการแก้ไขกฎหมายจะออกเป็น "พระราชกำหนด" (พ.ร.ก.) แก้ไขกฎหมายฉบับต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้กระบวนการแก้กฎหมายเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งนอกจากเรื่องการถือครองกรรมสิทธิ์บ้านและอาคารชุดแล้ว ยังมีในส่วนของการปรับแก้เรื่องกฎระเบียบอำนวยความสะดวก เช่น เรื่องวีซ่าเพอร์มิต วีซ่าที่คนเกษียณอายุที่จะเข้ามาพักอาศัย ในประเทศไทย รวมถึงในแง่ของการให้บริการต่าง ๆ ของภาครัฐ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อชาวต่างชาติที่จะเข้ามาพักอาศัยหรือทำธุรกิจในประเทศไทย

แหล่งข่าวกล่าวว่า รองนายกฯ สพัฒนพงษ์กำหนดเป้าหมายว่าจะให้นำเสนอ "หลักการ" พระราชกำหนดแก้กฎหมายต่าง ๆ เข้าที่ประชุม ศบค. ในช่วงปลายเดือนเมษายนนี้ ก่อนที่

จะนำเข้าที่ประชุมคณะรัฐมนตรีต่อไป ในส่วนการยกร่างกฎหมายก็มอบหมายให้ทางสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาดำเนินการ

2.1.4 การเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติใน

ต่างประเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดการถือครองอาคารชุดในประเทศไทย และต่างประเทศใน 10 ประเทศอาเซียน และประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในเอเชีย จะมีข้อกำหนดการถือครองที่แตกต่างกัน โดยอ้างอิงข้อมูลจากโสภณ พรโชคชัย (2564) และกรมที่ดิน (2557) ดังนี้

1. สาธารณรัฐสิงคโปร์

เปิดโอกาสให้ต่างชาติซื้อห้องชุดได้ โดยไม่จำกัดราคาเพราะราคาเฉลี่ยห้องชุดเอกชนค่อนข้างสูง และผู้ซื้อต้องเสียภาษีประมาณ 20-25% ของราคาขายแก่รัฐบาลทันทีที่ซื้อ และต้องมีเงินลงทุนไม่ต่ำกว่า 20 ล้านดอลลาร์และได้รับอนุญาตจากสำนักงานที่ดินของสิงคโปร์ และต่างชาติซื้อห้องชุดได้เฉพาะห้องชุดภาคเอกชน ที่มีอยู่เพียง 20% ของที่อยู่อาศัยทั้งหมด ห้องชุดของการเคหะแห่งชาติสิงคโปร์ (80% ของที่อยู่อาศัยทั้งหมด) สงวนไว้สำหรับชาวสิงคโปร์เท่านั้น

2. ประเทศบรูไน

ไม่สามารถถือครองได้

3. ประเทศมาเลเซีย

กำหนดราคาขั้นต่ำให้ซื้อไว้ที่ประมาณ 1-2 ล้านริงกิต หรือ 7.5-15 ล้านบาท และกำหนดพื้นที่ให้ซื้อด้วย

4. ราชอาณาจักรไทย

สามารถซื้อได้ภายในโควตาของพื้นที่ไม่เกิน 49% ของพื้นที่ขายทั้งอาคารเท่านั้น นอกจากนั้นข้อแตกต่างของกรรมสิทธิ์ในคอนโดมิเนียมสำหรับชาวต่างชาติถ้าเป็นคอนโดฯ Freehold ทั่วไป จะจำกัดสัดส่วนของชาวต่างชาติอยู่ที่ 49 % ส่วนคอนโดมิเนียมแบบ Leasehold จะไม่ได้จำกัด สามารถให้ต่างชาติเช่าเป็นสัดส่วนเท่าไรก็ได้

5. ประเทศอินโดนีเซีย

ซื้อได้โดยการได้รับเป็นใบรับรองการเป็นเจ้าของสิ่งปลูกสร้างที่แยกออกจากสิทธิในการถือครองที่ดินและสามารถซื้อขายเปลี่ยนมือได้ตามปกติ โฉนดที่ดินยังเป็นของ Developer (คล้ายๆ กับการเช่าซื้อ) แต่สำหรับการเช่านั้นจะมีการสิทธิในการเช่า

6. สาธารณรัฐฟิลิปปินส์

สามารถซื้อได้โดยการให้โควตา 40% ของทั้งตึก และมีสิทธิในการเช่าได้

7. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ซื้อขาดไม่ได้ แต่สามารถเช่าได้

8. สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

การซื้อคอนโดมิเนียมในประเทศเวียดนามนั้นไม่สามารถทำการซื้อขาดได้ แต่จะเป็นการซื้อที่เป็นสิทธิของการเช่า ทั้งนี้ชาวต่างชาติสามารถซื้ออพาร์ทเมนต์และบ้านเดี่ยวได้ แต่จะยกเว้นพื้นที่ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ความมั่นคงตามกฎหมายของรัฐบาลตามที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย

9. ราชอาณาจักรกัมพูชา

ทำการเป็นเจ้าของโดยการซื้อได้ แต่จะซื้อได้เฉพาะคอนโดมิเนียมที่สร้างขึ้นใหม่ที่มีการแบ่งโฉนดความเป็นเจ้าของโดยการซื้อได้เฉพาะชั้น 1 ขึ้นไปเท่านั้น (ชั้นล่างห้ามซื้อ) และต้องอยู่ภายในโควตาที่กำหนดไว้นั้นคือ 70% ของคอนโดมิเนียม และมีสิทธิเช่าได้

10. สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า

ซื้อได้ แต่ไม่สามารถทำการซื้อขาดได้ ส่วนการเช่านั้นสามารถทำการเช่าได้แต่จะไม่ได้สิทธิการเช่าเป็นรายปีต่อรายปี

11. สาธารณรัฐประชาชนจีน

ในกรณีซื้อห้องชุดในจีน อาจถือว่าซื้อขายขาด แต่แท้จริงแล้วขึ้นอยู่กับว่าที่ดินแปลงห้องชุดนั้น ยังมีสัญญาเช่ากับรัฐบาลเหลืออีกกี่ปี อาจเพียงแค่ 40-50 ปี ไม่ใช่ 70 ปี ยิ่งถ้าห้องชุดนั้นเหลือเวลาสั้นๆ โอกาสที่จะขายจะค่อนข้างยาก ที่สำคัญที่สุดก็คือจีนอนุญาตให้ต่างชาติซื้อบ้านหรือห้องชุดได้เพียงหลังเดียว และผู้ซื้อต้องเป็นผู้ที่อยู่อาศัยในจีนเกิน 1 ปีเท่านั้น

ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นสามารถนำมาสรุปได้ ว่าข้อกำหนดของการถือกรรมสิทธิ์ห้องชุดของแต่ละประเทศ จะแตกต่างกันโดยสามารถแบ่งได้เป็นประเด็น ดังนี้ 1. การให้สิทธิการถือครองคือ ซื้อขาดได้ ,ให้แค่สิทธิการเช่าและไม่สามารถซื้อหรือเช่าได้เลย 2. การกำหนดอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ในอาคาร 3. การเก็บภาษีจากราคาห้องชุดที่ต่างชาติซื้อ 4. การกำหนดราคาขั้นต่ำของห้องชุดที่ต่างชาติสามารถซื้อได้ 5. การกำหนดขั้นต่ำของเงินลงทุนของต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศ 6. การกำหนดเขตการซื้อห้องชุด ซึ่งอนุญาตในบางเขตที่สามารถให้ต่างชาติเป็นเจ้าของได้และ แต่ละเขตมีกฎหมายควบคุมที่แตกต่างกัน 7. การกำหนดระยะเวลาการถือครอง เพื่อไม่ให้เกิดการซื้อเกร็งกำไร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบข้อกฎหมายข้อกำหนดของการถือกรรมสิทธิ์ห้องชุดของแต่ละประเทศ หรือเขตการปกครอง จะแตกต่างกันโดยสามารถสรุปได้ตามตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศ

	การให้สิทธิ การถือ ครอง	การ กำหนด อัตราส่วน กรรมสิทธิ์ ในอาคาร	การเก็บ ภาษีจาก ราคา ห้องพักที่ ต่างชาติ ซื้อ	การ กำหนด ขั้นต่ำ ของราคา ห้องชุดที่ ต่างชาติ สามารถ ซื้อได้	การ กำหนด ขั้นต่ำของ เงินลงทุน ของ ต่างชาติ	การ กำหนด เขตการซื้อ ห้องชุด	การกำหนด หลักเกณฑ์ การถือ ครองเพื่อ ไม่ให้เกิด การเก็ง กำไร
สิงคโปร์	ซื้อขาดได้/ เช่าได้	-	20-25% ของราคา ขาย	-	ไม่ต่ำกว่า 20 ล้านดอลลาร์	ซื้อได้แค่ ของ ภาคเอกชน (20%ของ ทั้ง ประเทศ)	ห้าม ต่างชาติราย เดียวกันซื้อ หลายยูนิต ในโครงการ
บรูไน	เช่าได้	-	-	-	-	-	-
มาเลเซีย	ซื้อขาดได้/ เช่าได้	-	-	7.5-15 ล้านบาท (1-2 ล้าน ริงกิต)	-	มีการ กำหนด เขตพื้นที่	-
ไทย	ซื้อขาดได้/ เช่าได้	ซื้อขาด 49% ของ พื้นที่ จำหน่าย/ เช่าได้ไม่ จำกัด สัญญา 30 ปี	2-3% ของ ราคาขาย	-	-	-	-
อินโดนีเซีย	ได้ใบรับรอง การเป็น เจ้าของ (แต่ โฉนดยังเป็น ของ DEP)	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศ

	การให้สิทธิ์ การถือ ครอง	การ กำหนด อัตราส่วน กรรมสิทธิ์ ในอาคาร	การเก็บ ภาษีจาก ราคา ห้องพักที่ ต่างชาติ ซื้อ	การ กำหนด ขั้นต่ำ ของราคา ห้องชุดที่ ต่างชาติ สามารถ ซื้อได้	การ กำหนด ขั้นต่ำของ เงินลงทุน ของ ต่างชาติ	การ กำหนด เขตการซื้อ ห้องชุด	การกำหนด หลักเกณฑ์ การถือ ครองเพื่อ ไม่ให้เกิด การเก็ง กำไร
ฟิลิปปินส์	ซื้อขาดได้/ เช่าได้	ซื้อขาด 40% ของ พื้นที่ใน อาคาร/ เช่าได้ไม่ จำกัด สัญญา 50+25 ปี	-	-	-	-	-
ลาว	เช่าได้	-	-	-	-	-	-
เวียดนาม	เช่าได้	-	-	-	-	-	-
กัมพูชา	ซื้อขาดได้ (เฉพาะ สร้างใหม่)/ เช่าได้	ซื้อขาด 70% ของ พื้นที่ใน อาคาร/ เช่าได้ไม่ จำกัด สัญญาไม่ เกิน 99 ปี	-	-	-	ห้ามซื้อชั้น 1	-
พม่า	เช่าได้แบบ สัญญารายปี	-	-	-	-	-	-
จีน	ซื้อขาดได้ แต่ที่ดินที่ จีนแต่ละผืน มีระยะเวลา เช่าจากรัฐ 70ปี/เช่าได้	-	-	-	-	-	ให้ซื้อคนละ 1 ห้องชุด เท่านั้น และต้องอยู่ อาศัยในจีน เกิน 1 ปี

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศ

	การให้สิทธิ์ การถือ ครอง	การ กำหนด อัตราส่วน กรรมสิทธิ์ ในอาคาร	การเก็บ ภาษีจาก ราคา ห้องพักที่ ต่างชาติ ซื้อ	การ กำหนด ขั้นต่ำ ของราคา ห้องชุดที่ ต่างชาติ สามารถ ซื้อได้	การ กำหนด ขั้นต่ำของ เงินลงทุน ของ ต่างชาติ	การ กำหนด เขตการซื้อ ห้องชุด	การกำหนด หลักเกณฑ์ การถือ ครองเพื่อ ไม่ให้เกิด การเก็ง กำไร
ไต้หวัน	ซื้อขาดได้/ เช่าได้	-	-	-	-	-	ห้ามขายต่อ ใน 3 ปี
ฮ่องกง	ซื้อขาดได้/ เช่าได้	-	30% ของ ราคาขาย	-	-	-	-

จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่องการเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า กฎหมายเรื่องการกำหนดอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติสามารถถือครองห้องชุดจากอดีต ชาวต่างชาติถือกรรมสิทธิ์ได้ 49% ของพื้นที่ขายอาคารชุดทั้งหมด มีที่มาจากการดึงดูดการลงทุนและเพิ่มการเคลื่อนย้ายเงินทุนจากต่างประเทศเพิ่มเติมเพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจด้วยการตรากฎหมายหลายฉบับ อาทิ พระราชบัญญัติอาคารชุด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และในปัจจุบันได้มีนโยบายจากภาครัฐ โดยปรับเปลี่ยนเป็นให้ชาวต่างชาติถือครองได้ สูงถึง 70 หรือ 80% ของพื้นที่ขายทั้งหมด ซึ่งเป็นนโยบายการนำเสนอการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดต่างชาติเพื่อกระตุ้นการลงทุน ในปี 2565-2569 มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่จะเข้ามาช่วยระบายปริมาณอาคารชุดรอการจำหน่าย และปรับโครงสร้างราคาอาคารชุดให้สูงขึ้น ซึ่งยังคงมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดมาตรการหรือเงื่อนไขที่เป็นการจำกัดและควบคุมการถือครองที่ดินของคนต่างด้าวให้เหมาะสมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและการส่งเสริมการลงทุน และจากเหตุดังกล่าวเป็นผลให้คนต่างด้าวอาศัยช่องว่างทางกฎหมายและมีพฤติกรรมที่ไม่สุจริตสำหรับการถือครองที่ดินในไทย คือ ถือครองที่ดินโดยอาศัยตัวแทนอำพราง (Nominee) และจากการรวบรวมการเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า แต่ละประเทศมีการกำหนดเกณฑ์ในการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติแตกต่างกัน ดังนี้ 1. การให้สิทธิ์การถือครอง

2. การกำหนดอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ในอาคาร 3. การเก็บภาษีจากราคาห้องชุดที่ต่างชาติซื้อ 4. การกำหนดราคาขั้นต่ำของห้องชุดที่ต่างชาติสามารถซื้อได้ 5. การกำหนดขั้นต่ำของเงินลงทุนของต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศ 6. การกำหนดเขตการซื้อห้องชุด 7. การกำหนดหลักเกณฑ์อื่นๆของการถือครอง เพื่อไม่ให้เกิดการซื้อเก็งกำไร

เพื่อผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบคำถามในแบบสัมภาษณ์ด้านความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติและการบริหารจัดการอาคารชุดต่อไป

2.2 แนวคิดเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

ปัทมา อินทรจันทร์ และพลียา อีระธัญศิริกุล (2562) ได้อ้างอิงถึง Pinto & Slevin (1987) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เปรียบเสมือนหลักการแนวทางหรือวิธีการที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้คนในองค์กรระดับต่างๆ รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success Factor) คือ กิจกรรมใดๆ หรือปัจจัยที่มีความสำคัญส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นผลมาจากความพึงพอใจของลูกค้าจากการตอบสนองความต้องการและการให้บริการลูกค้า

ความสำเร็จของธุรกิจหรือขององค์กรแต่ละองค์กรล้วนแล้วแต่มีปัจจัยแห่งความสำเร็จมากมายที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้ บางองค์กรก็ประสบความสำเร็จอย่างน่ายินดี เนื่องด้วยมีปัจจัยความสำเร็จที่เหมาะสมและสามารถชี้วัดได้ชัดเจน แต่บางองค์กรก็ต้องประสบกับความล้มเหลว ทั้งนี้อาจเพราะเหตุปัจจัยหลายๆ อย่างประกอบกัน จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า มีอยู่จำนวนมากและปัจจัยต่างๆ มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งแนวทางในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนจึงจำเป็นต้องคัดเลือกปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

ในบริบทของประเทศไทยนั้นจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ ในกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่กิจการการผลิต กิจการบริการ และกิจการการค้า จะแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลักคือ ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกและปัจจัยผู้ประกอบการ ซึ่งปัจจัยความสำเร็จย่อยๆ ของแต่ละด้านอาจแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม แม้อาจจะเป็นเรื่องเดียวกันแต่รายละเอียดอาจจะแตกต่าง

กัน เช่น การใช้หลักการบริหารของแต่ละองค์กร กรรมวิธีในการผลิต โครงสร้างต่างๆ หลักการดำเนินงาน ฯลฯ วิธีต่างๆ เหล่านี้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละองค์กรด้วย ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหรือเป็นปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหลักและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมมาใช้ในการออกแบบคำถามในแบบสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรและกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อไป ดังนี้ 1. การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ 2. การวางกลยุทธ์ 3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4. ความแข็งแกร่งขององค์กร 5. ทักษะความสามารถของทีมงาน 6. การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุด

กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย เป็นการศึกษากระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แบ่งได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงก่อนก่อสร้าง (Pre-construction) 2) ช่วงระหว่างก่อสร้าง (Construction) และ 3) ช่วงหลังก่อสร้าง (Post - construction) พบว่ามีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแนวความคิดการพัฒนา ด้านวางแผนและออกแบบ ด้านการตลาด และการขาย ในช่วงพัฒนาโครงการ และด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และทรัพย์สินในช่วงระยะส่งมอบงาน) โดยพระราชบัญญัติอาคารชุด มาตรา 4 พ.ศ. 2522 ได้ให้ความหมายของอาคารชุดว่า อาคารที่บุคคลสามารถแยกการถือกรรมสิทธิ์ออกได้เป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนประกอบด้วยกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคล และกรรมสิทธิ์ร่วมในทรัพย์สินส่วนกลาง (อรุณ ศิริจานุสรณ์, 2555)

อ้างอิงถึง สรกฤตย์ พันธุมนตรี (2560) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารโครงการผู้ประกอบการควรมีความเข้าใจธรรมชาติและเงื่อนไขของอสังหาริมทรัพย์ประเภทนี้ จึงจะทำให้สามารถและวางแผนบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 5 ประเด็นสำคัญหลัก ได้แก่ การจัดการเงินทุน การหาทำเลที่ตั้ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และความเสี่ยง ปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ ถิรวัฒน์ พิมพ์เวิน (2561) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development) คือ การลงทุนที่พัฒนาสิ่งปลูกสร้างลงบนที่ดิน ที่เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ ทั้งในเชิงของการลงทุนระยะสั้นหรือระยะยาว โดยการพัฒนาโครงการแต่ละครั้ง ผู้ลงทุนจะต้องมีการประสานองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อให้โครงการได้พัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้มี ความสอดคล้องทั้งสภาพแวดล้อม บริบทของเมือง ความต้องการในเชิงธุรกิจ รวมทั้งความเป็นไปได้

ทั้งในเชิงของการลงทุน (Investment) และในเชิงของลักษณะกายภาพ (Physical) โดยขั้นตอนการพัฒนาโครงการตามแนวคิดของ (Miles Netherton & Schmitz, 2015) สามารถแบ่งขั้นตอนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ออกเป็น 8 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2

แสดงขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

ช่วง	ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนา
ก่อนการก่อสร้าง	ขั้นตอนที่ 1	1.1 การหาตำแหน่งที่ตั้งโครงการ 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงการตลาดในระดับภาพรวม 1.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
	ขั้นตอนที่ 2	2.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์ 2.2 การสรรหาพันธมิตรหรือสถาบันการเงิน เพื่อเป็น ทุนในการพัฒนาโครงการ
	ขั้นตอนที่ 3	3.1 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด 3.2 การวางแผนเพื่อจัดทำงบประมาณ 3.3 การวางแผนการบริหารจัดการโครงการ
	ขั้นตอนที่ 4	4.1 การพัฒนาแบบโครงการในขั้นสุดท้าย 4.2 การขอวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงิน 4.3 การวางแผนเพื่อการประมาณงานของโครงการ 4.4 การเตรียมยื่นเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับราชการ และท้องถิ่น
ระหว่างการก่อสร้าง	ขั้นตอนที่ 5	5.1 การดำเนินงานในลักษณะของการเจรจาต่อรอง เงื่อนไขต่างๆ และจัดทำเอกสารสัญญาจ้างคู่ค้ารายย่อย 5.2 การวางแผนการบริหารจัดการในส่วนการจัดซื้อจัด จ้างวัสดุอุปกรณ์ 5.3 การทำการตลาดและการวางกลยุทธ์การขาย 5.4 การจัดทำเอกสารเพื่อขอวงเงินประกันภัยความ เสี่ยงของค่างานที่เกิดขึ้นจากงานก่อสร้าง
	ขั้นตอนที่ 6	6.1 การบริหารจัดการงานก่อสร้างให้แล้วเสร็จตาม กำหนดของโครงการ 6.2 การบริหารการจัดการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยต่างๆ เช่น การปรับตามเงื่อนไขการก่อสร้าง

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แสดงขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

ช่วง	ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนา
หลังการก่อสร้าง	ขั้นตอนที่ 7	7.1 การส่งมอบอาคารให้กับผู้ใช้งาน 7.2 การจัดตั้งทีมงานเพื่อเข้ามาบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร 7.3 การประชาสัมพันธ์เรื่องการเปิดใช้อาคาร 7.4 การอบรมเจ้าหน้าที่ในการดูแลอุปกรณ์ภายใน อาคาร 7.5 การจัดทำเอกสารเพื่อรับประกันผลงานการ ก่อสร้าง 7.6 การประสานงานกับผู้รับจ้างก่อสร้างหลักในการ สรุปงบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการทั้งหมด
	ขั้นตอนที่ 8	8.1 การบริหารจัดการอาคาร เพื่อให้สามารถใช้ ประโยชน์อาคารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 8.2 การจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อเข้ามาบริหารโครงการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์สรุปได้ว่า แบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนการก่อสร้าง ระหว่างการก่อสร้าง และหลังการก่อสร้าง ซึ่งจะนำข้อมูลรายละเอียดของกระบวนการพัฒนาในแต่ละช่วง มาใช้ประกอบการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ต่อไป

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ของกิจการ

ทรงวัฒน์ เกลิมวณิชกุล (2559) ได้กล่าวถึง Porter (1996) ซึ่งได้อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ การสร้างความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ ความสอดคล้องมาจากการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เจาะจง และมีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลให้มีความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational effectiveness) ดีขึ้น ในทางกลับกัน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีกว่าไม่ได้หมายถึงการมีกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ที่ดีกว่า ความสอดคล้องของกลยุทธ์จะทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ความยั่งยืนของกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการเลือกทำ (Trade-off) อย่างที่กล่าวมาว่า กลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมที่สอดคล้องกัน และแน่นอนว่าจะต้องมีกิจกรรมบางอย่างของธุรกิจที่ไม่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยน เป็นการเลือกว่าอะไรที่จะไม่ทำและการเลือกนี้จะเป็นการวางตำแหน่งกลยุทธ์ในทันที เช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมก่อน

2.4.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์

ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ที่ใช้ในปัจจุบันมีนักวิชาการเสนอไว้ดังต่อไปนี้
กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการตลอดเวลา เพื่อให้
องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม เป็นวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ระยะยาว (Long-term Objective)

กลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง การขยายตัวทางพื้นที่ภูมิศาสตร์ การกระจายสินค้า
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด การตัดทอนรายจ่ายการร่วมลงทุนและอื่น ๆ เป็นวิธีการหรือ
แผน การที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตาม
สถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายที่
ต้องการ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549)

ชฎานิน กฤติยะโชติ (2557) ได้กล่าวถึง เฮนรี มินท์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg)
ศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยแมคกิล ประเทศแคนาดา ที่ได้ให้ความหมายของ
คำว่ากลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps อธิบาย ดังนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ กำหนด
กลยุทธ์เพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต หรือเป็นวิถีที่จะก้าว
เดินจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง ตามความหมายนี้ องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับ
สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางการดำเนินงานของตน ดังนั้น กลยุทธ์ใน
ความหมายนี้ก็คือแผนนั่นเอง

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) กลยุทธ์ใน
ความหมายนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละ
ช่วงเวลา นั่นคือ ในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงหรือเชื่อมโยงกับแผนงานและ
บทบาทในอดีต ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตักผลึกจนมีความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่าง ๆ

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is a position = P3)
ตามความหมายนี้ กลยุทธ์ คือ การกำหนดความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการ
แข่งขัน สินค้าหรือกิจกรรมที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหรือ
ผู้รับบริการแต่ละประเภท

การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อม
ภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับ
กลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่พยายาม จะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะ
นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบ

สิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายใน องค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทหรือโหนดังเป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ใหบุคคลากรภายในและบุคคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในขนาดขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1.) Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2.) Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

3.) Retrenchment Strategies เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

4.) Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ต้องมีการผสมผสานกัน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือโหนดังเป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์

ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 4 แนวทาง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)
- (2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้
- (3) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response Strategies) เน้นการปรับตัวในด้านต่างๆ เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ
- (4) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนี้

Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หมายถึง แผนนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การวิจัยและการพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การจัดซื้อ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องแนวคิดและการวิเคราะห์กลยุทธ์ของกิจการ ร่วมกับแนวคิดเรื่องกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ พบว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการนำกลยุทธ์มาปรับใช้และสามารถประเมินได้อย่างชัดเจน และมีความสอดคล้องกันตามกระบวนการพัฒนาอาคารชุด โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนการก่อสร้าง ระหว่างการก่อสร้าง และหลังการก่อสร้าง โดยจะนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบคำถามในแบบสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้และผลกระทบด้านกระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครอง ห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยต่อไป

2.4.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

เอกกมล เอี่ยมศรี (2554) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาความหมายของทฤษฎี PESTEL Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกซึ่งสามารถช่วยพิจารณาปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสภาพแวดล้อม จากการศึกษาแหล่งข้อมูลต่างๆ พบว่า มีการให้ความหมายของทฤษฎี PESTEL Analysis เหมือนและต่างกันไป กล่าวคือ ก่อนจะเป็นทฤษฎี PESTEL Analysis ได้เริ่มจาก ทฤษฎี PEST Analysis PEST Analysis ซึ่งหมายถึง เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ ภาพรวมของสภาพแวดล้อมในพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในพื้นที่ใหม่ และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้ โดย PEST Analysis จะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ซึ่งหัวข้อเหล่านี้จะใช้ในขั้นตอนแรก เพื่อระดมความคิดในลักษณะระดับของภูมิภาคและระดับประเทศ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาสรุปผล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับการที่จะเข้าไปเปิดตลาดใหม่ในพื้นที่ที่ยังไม่ทำธุรกิจมาก่อน

ต่อมาได้มีการพัฒนาจาก PEST Analysis เป็น PESTEL Analysis โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ให้ความหมายของทฤษฎี PESTEL Analysis ว่า หมายถึง ทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางมหภาค (Macro Environment Analysis) โดยองค์ประกอบในการวิเคราะห์ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์เชิงนโยบาย (Politic : P) ทั้งนโยบายภายในประเทศ นโยบายความร่วมมือระดับภูมิภาค เป็นต้น
- 2) การวิเคราะห์ภาพรวมเชิงเศรษฐกิจ (Economics : E) 3) การวิเคราะห์เชิงสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural : S) 4) การวิเคราะห์เชิงเทคโนโลยี (Technology : T) 5) การวิเคราะห์เชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental : E) และ 6) การวิเคราะห์เชิงกฎ ข้อบังคับ กฎหมาย (Legal : L) (การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม การเกษตร,” สำนักงานเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560)

ทรงวัฒน์ เณลิมนิชย์กุล (2559) ได้อ้างอิงถึง David (2011) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไปเพื่อตอบรับกับโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจะพิจารณา สภาพแวดล้อมระดับมหภาค เครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ STEEP factors โดยสามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

- (1) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural)

สังคมในที่นี่รวมถึงวัฒนธรรมและประชากรศาสตร์ด้วย การเปลี่ยนแปลงสภาพของสังคม มีอิทธิพลต่อวิถีทางการดำเนินชีวิต เมื่อสภาพปัจจัยทางสังคมเปลี่ยนไป องค์กรที่ปรับตัวในปัจจัยที่เปลี่ยนไปได้ก่อน สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การเข้าใจปัจจัยทางสังคม จะเข้าใจความต้องการของลูกค้า เมื่อเข้าใจลูกค้าแล้วก็สามารถผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการได้ ส่งผลให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดีและยั่งยืนในระยะยาว

(2) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological)

เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกับทุกธุรกิจ ตลอดจนผลิตภัณฑ์ของอสังหาริมทรัพย์ เริ่มตั้งแต่การก่อสร้างจนถึงตัวผลิตภัณฑ์เอง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอาจทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ปัจจัยทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทั้งโอกาสและอุปสรรค

(3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจมีอิทธิพลอย่างยิ่งกับการดำเนินธุรกิจ การศึกษาเศรษฐกิจจำเป็นต้องศึกษาตัวแปรที่ทำให้เห็นภาพเศรษฐกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ตัวแปรแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) หมายถึง มูลค่าตลาดของสินค้าและบริการที่ถูกผลิตภายในประเทศสำหรับช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ถ้าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แสดงว่า สภาพเศรษฐกิจของประเทศดี ประชาชนมีแนวโน้มใช้จ่ายมากขึ้นจากรายรับที่มากขึ้น

อัตราดอกเบี้ย (Interest Rates) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ส่วนใหญ่ใช้เงินกู้ เป็นทั้งต้นทุนและค่าใช้จ่ายของธุรกิจ อัตราดอกเบี้ยมีหลายประเภทเช่นกัน แต่ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นกำหนดนั้น คือ อัตราดอกเบี้ยนโยบาย โดยที่อัตราดอกเบี้ยอื่น ๆ จะมีการปรับโดยอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ถ้าอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มลดลง ผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะวางแผนขยายการลงทุน เพราะต้นทุนในการกู้ยืมต่ำลง ขณะเดียวกัน ผู้บริโภคก็สามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้นด้วย

อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rate) เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเฟ้อจะส่งผลกระทบต่ออำนาจซื้อของผู้บริโภค ประเทศไทยมีการกำหนดกรอบอัตราเงินเฟ้อ เพื่อใช้ในการดูแลเสถียรภาพเศรษฐกิจไทยในระยะยาว

อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rates) ผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะส่งออก หรือนำเข้าต้องตระหนักถึงอัตราแลกเปลี่ยนอยู่เสมอ ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อัตราแลกเปลี่ยนมีความสำคัญตั้งแต่กระบวนการก่อสร้างจนถึงการขาย สำหรับประเทศไทย ค่าเงินบาทผันผวนได้ 2 ทิศทาง คือ ทั้งอ่อนค่าลงและแข็งค่าขึ้น ในกรณีที่ค่าเงินบาทอ่อนค่าลง ผู้ส่งออกจะสามารถขายสินค้า

ได้มากขึ้น เพราะราคาสินค้าจะถูกลง ส่งผลให้เกิดการขยายการลงทุนให้อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจสูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำเข้าสินค้าจะได้รับผลกระทบ สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ช่วงระหว่างก่อสร้างต้องใช้วัตถุดิบจากต่างประเทศจะอยู่ในตำแหน่งผู้นำเข้า แต่ช่วงขายโครงการจะอยู่ในสถานะผู้ส่งออก

(4) ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์อย่างยิ่ง โดยเฉพาะในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แต่รวมถึงทุกธุรกิจ เนื่องจากรัฐบาลออกกฎหมายและระเบียบเพื่อควบคุมการดำเนินธุรกิจ และในทางกลับกันรัฐบาลออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนให้เกิดการลงทุนได้เช่นกัน การกำหนดกลยุทธ์จึงจำเป็น David (2011) ได้ศึกษาว่า การคาดการณ์สถานการณ์การเมืองจะเป็นเรื่องที่ซับซ้อนแต่สำคัญ นักกลยุทธ์ต้องมีความชำนาญในเรื่องกฎหมายและการเมืองมากกว่าสนใจที่เศรษฐกิจ

(5) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental)

ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมเช่น การตั้งนิคมอุตสาหกรรม การกำหนดเขตเศรษฐกิจ จะทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปสภาพแวดล้อม มลพิษ จะมีอิทธิพลต่อวิถีทางการดำเนินชีวิต การคำนึงถึงปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก สามารถสรุปได้ว่า PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือที่นิยมสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกซึ่งสามารถช่วยพิจารณาปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสภาพแวดล้อม เพื่อตอบรับกับโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาแบบสัมภาษณ์ผู้พัฒนาอาคารชุดเพื่อใช้ในการนำเสนอการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2.4.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค SWOT Analysis

จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มีการศึกษาความหมายของทฤษฎี SWOT Analysis พบว่า มีการให้ความหมายของทฤษฎี SWOT Analysis เหมือนและต่างกันไป ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎี SWOT Analysis หมายถึง การวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้ Threats - อุปสรรคข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ, 2560)

1. จุดแข็ง (Strength) เป็นผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในของบริษัทหรือข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ ในทุกธุรกิจควรจะต้องทราบจุดแข็งของตนเองเพื่อนำมากำหนดกล

ยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานต่างๆ ให้ตนเองมีความโดดเด่นหรือสร้างลักษณะที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง เช่น (1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (2) ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (3) ฐานะการเงินที่มั่นคง (4) เป็นเจ้าของเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสูงในการผลิต

2. จุดอ่อน (Weakness) เป็นผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัทหรือข้อเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจเกิดความเสียหายในการดำเนินงานได้ เช่น (1) ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง (2) ปัญหาด้านพนักงานขาย (3) ภาพลักษณ์ของบริษัท

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3. โอกาส (Opportunity) เป็นสภาพภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทหรือผลกระทบภายนอกของธุรกิจที่ส่งผลด้านบวกกับการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจสามารถใช้ประโยชน์จากผลกระทบภายนอกนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น (1) ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (2) การเปลี่ยนแปลงด้านความนิยมในสินค้าและบริการ (3) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (4) การเจริญเติบโตของระบบขนส่งมวลชนในพื้นที่ต่างๆ (5) การพัฒนาความเจริญด้านคมนาคม

4. อุปสรรค (Threat) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรระวังเนื่องจากเป็นสิ่งที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ เช่น (1) ภัยธรรมชาติต่างๆ (2) ความแข็งแกร่งของคู่แข่ง (3) ต้นทุนด้านพลังงาน

4.4 การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

โดย Threats (อุปสรรค) ให้พิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงภายนอกอะไรบ้าง ที่จะเป็นอุปสรรคกับธุรกิจของคุณ

(2) คู่แข่งของคุณ กำลังพยายามทำอะไรบ้าง ที่อาจส่งผลกระทบต่อเราในอนาคต

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเรื่องทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยในการนำเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบการดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องพิจารณาร่วมกับปัจจัยภายในขององค์กร ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการนำเสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2.4.4 ทฤษฎีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม TOWS Matrix

ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์ (2554) ได้กล่าวว่า TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยของเครื่องมือทางธุรกิจ ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เป็นตัวช่วยของปัจจัยสำหรับการเตรียมการที่จะวิเคราะห์ความแตกต่างกันของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัย

คุกคาม ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก (ภัยคุกคามและโอกาส) ของคุณ และ สภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง)

โดย TOWS Matrix จะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่สามารถติดตามและมีผลกระทบ โดยตรงจาก สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) จากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ดังแสดงในเมทริกซ์

ตารางที่ 2.3

แสดงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
O โอกาส ณ ภายนอก 1. 2. 3. 4.	กลยุทธ์ SO จุดแข็ง(ภายใน) กับโอกาส ณ ภายนอก(ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาส ภายนอก) 1. 2. 3. 4.	กลยุทธ์ WO จุดอ่อน(ภายใน) กับโอกาส ภายนอก(ขจัดความอ่อนแอภายในโดยฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอก) 1. 2. 3. 4.
T สิ่งกีดขวาง ณ ภายนอก 1. 2. 3. 4.	กลยุทธ์ ST จุดแข็ง(ภายใน)กับสิ่งกีดขวาง ภายนอก(ใช้ความเข้มแข็งภายในหลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวางทางกายภายนอก) 1. 2. 3. 4.	กลยุทธ์ WT จุดอ่อน(ภายใน)กับสิ่งกีดขวาง ภายนอก(ลดความอ่อนแอภายในและหลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวางภายนอก) 1. 2. 3. 4.

ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ตอบคำถามเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

(1) จุดแข็งและโอกาส (SO) คือ วิธีที่สามารถใช้จุดแข็งของคุณเพื่อหาประโยชน์ที่ได้เปรียบเพื่อสร้างเป็นโอกาส

(2) จุดแข็งและอุปสรรค (ST) คือ วิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของคุณเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นจริง

(3) จุดอ่อนและโอกาส (WO) คือ วิธีการใช้โอกาสที่มีของคุณเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของตัวเอง

(4) จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) คือ วิธีที่คุณสามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

การใช้งานเครื่องมือ

ขั้นที่ 1 : พิมพ์ตาราง SWOT Worksheet และนำมาประชุมระดมสมองร่วมกัน เพื่อปฏิบัติการวิเคราะห์ TOWS / SWOT ทหาการบันทึกผลการวิจัยและข้อมูลที่คัดสรรแล้วในตาราง SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้คุณเข้าใจในปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อน ของคุณ และรวมทั้งระบุโอกาสและภัยคุกคามที่ควรระวัง

ขั้นที่ 2 : พิมพ์ตาราง TOWS Analysis (ตัวอย่างด้านล่าง) และสำเนาข้อมูลสรุปสำคัญจาก SWOT ให้เป็นเขตพื้นที่ตาราง

ขั้นที่ 3 : การรวมกันของแต่ละปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นวิธีการที่คุณสามารถใช้ในการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ดี

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเรื่องทฤษฎีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม TOWS Matrix ซึ่งเป็นวิธีที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยผู้วิจัยใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยต่อไป

2.5 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของอสังหาริมทรัพย์ต่อการลงทุนของต่างชาติในต่างประเทศ

Xi Zhang (2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการลงทุนจากต่างประเทศและหุ้นหลักฐานของสหราชอาณาจักรแคนาดาและจีน โดยตรวจสอบจาก การปรากฏของฟองสบู่บ้าน (Housing Bubble) โดยใช้แบบจำลองเชิงประจักษ์สองแบบร่วมกัน ได้แก่ แบบจำลอง VAR และ การทดสอบรากหนึ่งหน่วย โดยเน้นที่ปรากฏการณ์การเกิดฟองสบู่แตกของสินทรัพย์ ซึ่งผลการวิจัยหลักคือราคาที่อยู่อาศัยในสหราชอาณาจักรไม่ได้รับผลกระทบจาก Foreign Direct Investment (FDI) แม้ว่าการก่อสร้างอาคารในสหราชอาณาจักรจะดึงดูดการไหลเข้าของ FDI อย่างมาก ในขณะเดียวกันทั้งราคา

อยู่อาศัยและอุปทานที่อยู่อาศัยในแคนาดาได้รับผลกระทบเชิงบวกจาก FDI ในประเทศจีนราคาที่อยู่อาศัยได้รับผลกระทบเชิงลบจาก FDI และได้รับผลกระทบเชิงบวกจากอุปทานที่อยู่อาศัยในขณะที่อุปทานที่อยู่อาศัยได้รับผลกระทบเชิงบวกจาก FDI ซึ่งไม่พบอิทธิพลที่อธิบายได้อย่างมีนัยสำคัญ ของ REITs ที่มีต่อความผันผวนของราคาที่อยู่อาศัยในทั้งสามประเทศ แต่ REITs ในสหราชอาณาจักรและแคนาดาได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการเคลื่อนไหวของตลาดที่อยู่อาศัยจริงและ REITs และตลาดอสังหาริมทรัพย์ในประเทศจีนได้รับผลกระทบเชิงบวกจากอัตราดอกเบี้ยโดยราคาที่อยู่อาศัยในจีนได้รับผลกระทบเชิงบวกจากอุปทานที่อยู่อาศัยและอัตราดอกเบี้ยซึ่งบ่งชี้ถึงอุปสงค์เพิ่มขึ้นมากกว่าอุปทานในจีน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีนี้ในเมืองใหญ่ๆ ซึ่งได้เห็นพฤติกรรมของนักลงทุนที่ไร้เหตุผลและเก็งกำไรในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ ซึ่งโดยรวมแล้วผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าตลาดที่อยู่อาศัยในสหราชอาณาจักรแคนาดาและจีนมีความเจริญรุ่งเรืองอย่างมากและแนวโน้มการเติบโตของราคาที่อยู่อาศัยนั้นเปี่ยมไปจากปัจจัยพื้นฐานอย่างมากซึ่งกล่าวตรงกันในแง่ของผลกระทบเชิงบวกที่ Lam, T.D (2018) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจในเวียดนาม นั่นคือ การเข้ามาลงทุนของต่างชาติ หรือ Foreign Direct Investment (FDI) โดยเวียดนามประสบความสำเร็จอย่างสูงในการระดมการลงทุนจำนวนมากเพื่อรองรับการเติบโตอย่างรวดเร็ว ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา เศรษฐกิจของประเทศเติบโตขึ้นในอัตราเฉลี่ยต่อปีราว 7.5 เปอร์เซ็นต์ ทำให้เวียดนามเป็นหนึ่งในประเทศที่เติบโตเร็วที่สุดในโลก การเพิ่มขึ้นของ FDI เป็นผลมาจากนโยบายของเวียดนามที่เปิดกว้างต่อโลกตั้งแต่เริ่มการปฏิรูปของรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับ Filipa Sá (2016) กล่าวว่าจากการศึกษาโดยใช้ข้อมูลการจัดการทรัพย์สินที่เผยแพร่โดยบริษัทต่างประเทศผลการศึกษาปรากฏว่าการลงทุนจากต่างประเทศในตลาดที่อยู่อาศัยในอังกฤษและเวลส์ โดยคาดคะเนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่าการลงทุนจากต่างประเทศมีบทบาทในเชิงบวกในการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของราคาบ้าน

ส่วนในแง่ของผลกระทบเชิงลบนั้น Charles Ka Yui Leung, Joe Cho Yiu Ng and Edward Chi Ho Tang, (2020) ได้กล่าวถึงราคาของที่อยู่อาศัยของประเทศฮ่องกง ที่ประชาชนในประเทศส่วนใหญ่ไม่สามารถเป็นเจ้าของได้ จากการศึกษาได้ชี้ว่าอัตราค่าที่อยู่อาศัยกับรายได้ของประชากรนั้นค่อนข้างสวนทางกัน เนื่องจากประชากรกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด อาศัยอยู่ในที่อยู่อาศัยให้เช่าของสาธารณะ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจและตลาดที่อยู่อาศัยของฮ่องกง ปรากฏว่าในขณะที่ GDP ยังคงเติบโตขึ้น แต่ค่าจ้างที่แท้จริงและรายได้ครัวเรือนกลับลดลง องค์กรประกอบแนวโน้มของการเติบโตของค่าจ้างที่แท้จริงอยู่ใกล้กับศูนย์ และสอดคล้องกับการบริโภคที่แท้จริงและการลงทุนที่แท้จริงลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันองค์กรประกอบแนวโน้มของค่าเช่าที่อยู่อาศัยจริงและรูปแบบการแสดงราคาที่สูงขึ้นสวนทางกับตัวแปรเศรษฐกิจมหภาค

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปว่า การเข้ามาลงทุนของต่างชาติในแต่ละประเทศ จะได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบในแต่ละปัจจัยที่แตกต่างกัน แม้ตัวแปรที่เข้ามากระทบจะเข้ามาในลักษณะเดียวกัน แต่ด้วยปัจจัยพื้นฐานของแต่ละประเทศที่แตกต่างกันนั้น ในการเข้ามาลงทุนของต่างชาติ Foreign Direct Investment (FDI) จะต้องมีการวางกลยุทธ์ที่จะรับรู้และรับมือกับการเข้ามาลงทุนของชาวต่างชาติที่มากขึ้นในอนาคต

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรอสังหาริมทรัพย์

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรอสังหาริมทรัพย์ เมื่อได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก แต่ละองค์กรจะมีวิธีการรับมือในการปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างโอกาสและลดความเสี่ยงขององค์กรที่แตกต่างตามสถานการณ์ โดยสามารถสรุปปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบองค์กรได้ ดังนี้

ณัฐวุฒิ วรรณปรการ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ โดยการศึกษานี้ได้แบ่งช่วงเวลาเป็น 3 เวลา คือช่วงก่อนการก่อสร้าง ช่วงระหว่างการก่อสร้าง และช่วงหลังการก่อสร้าง เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามบุคคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานในระดับบริหารซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 13 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า ช่วงก่อนการก่อสร้าง ปัจจัยด้านกฎหมายเป็นอุปสรรคที่สุด ในช่วงระหว่างการก่อสร้าง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นอุปสรรค และในช่วงหลังการก่อสร้าง ปัจจัยด้านนโยบายการธนาคารและสถาบันการเงินเป็นอุปสรรค

สุปรีชา ศรีจิริต (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2554 พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เรื่องการแข่งขันมากที่สุด และเลือกที่จะตอบสนองเสี่ยงด้วยวิธีการลดความเสี่ยง

ชัยพจน์ ช่างแต่ง (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ โดยใช้การทำแบบสอบถามผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และนำมาวิเคราะห์เชิงสถิติ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเงินของรัฐบาล นโยบายการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี โดยจะมีผลกระทบต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา

อัศวิน อินทรน้อย (2562) ได้ทำการศึกษาประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากการรอดพ้นวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 โดยมุ่งเน้นด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การรู้

คิด และภาวะผู้ประกอบการ จากผลการวิจัยพบว่า ได้ 12 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) ด้านการรักษาผลกำไร 2) ด้านการหยุดพักชั่วคราว 3) ด้านการหยุดเพื่อรอดูทิศทาง 4) ด้านการทำบริษัทให้มั่นคง 5) ด้านการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ 6) ด้านการไม่ลงทุนเพิ่ม 7) ด้านการขายทิ้งและถอนการลงทุน 8) ด้านการมีต้นทุนทางการเงินต่ำ 9) ด้านบริหารเชิงรุก 10) ด้านสร้างนวัตกรรม 11) ด้านภาวะความเป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ 12) ด้านการรับรู้โอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบการ การรู้คิดเกิดจากการรู้คิดที่มาจากประสบการณ์ และการรู้คิดที่มาจากเครือข่ายสังคม ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญของความพร้อมของทรัพยากรที่เป็นที่ดิน และทีมงาน ในช่วงวิกฤตกลยุทธ์ที่โดดเด่นคือ กลุ่มกลยุทธ์การคงสภาพเดิม และกลยุทธ์การหดตัว แต่หลังวิกฤตทางการเงินผู้ประกอบการมักใช้กลยุทธ์การทำให้มั่นคง ทั้งการควบรวมและเข้าซื้อกิจการ และกลยุทธ์ลดการลงทุน เพื่อให้องค์กร Fully Turnaround ในยุคปัจจุบันผู้ประกอบการหันมาให้ความสนใจกับการเป็นต้นแบบที่ดี

ภุชงค์ สิริพีพัฒนกุล (2563) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563 พบว่าการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 ซึ่งมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน มากกว่าร้อยละ 50 ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 3) บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด จะมีการเลือกใช้หมวดกลยุทธ์การปรับตัวในลำดับต้นที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หมวดส่วนประสมทางการตลาด และการวางแผนการลงทุน ในขณะที่ลำดับรองลงมาจะมีความแตกต่างกัน ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่จะเน้นหมวดการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย ส่วนบริษัทขนาดกลางจะเน้นหมวดการจัดการสภาพคล่อง ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะเน้นหมวดการจัดการโควิด-19 มากกว่าขนาดอื่น ๆ

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเงินของรัฐบาล นโยบายการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี โดยจะมีผลกระทบต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา และปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่ส่งผลด้านผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะสามารถแบ่งช่วงเวลาเป็น 3 เวลา คือช่วงก่อนการก่อสร้าง ช่วงระหว่างการก่อสร้าง และช่วงหลังการก่อสร้างและกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบต่อบริษัทในส่วนปัจจัยภายนอกนั้น จะส่งผลต่อกลยุทธ์การปรับตัวที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับมุมมองต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกนั้นๆ คือ โอกาส หรือภัยคุกคาม โดยสามารถแบ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

2.7 รูปแบบขององค์กรอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบขององค์กรอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ โดย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. บริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย SET (Stock Exchange of Thailand)
2. บริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ หรือ mai (Market for Alternative Investment)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2560) ได้กล่าวว่า SET จะถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นแหล่งระดมทุนระยะยาวของบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีทุนชำระแล้วหลัง IPO ตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป ในขณะที่ mai เป็นแหล่งระดมทุนของธุรกิจที่มีศักยภาพขนาดกลางและเล็ก ซึ่งมีทุนชำระแล้วหลัง IPO 50 ล้านบาทขึ้นไป โดยเน้นธุรกิจที่มีการเติบโตสูง และมีแนวโน้มในการเติบโตในอนาคต ซึ่งทั้ง SET และ mai จะมีแนวทางการขอรับอนุญาต IPO จากสำนักงาน ก.ล.ต. ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติภายหลังการเข้าจดทะเบียนที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างตลาดหลักทรัพย์ SET และ mai นอกเหนือจากทุนชำระแล้วหลัง IPO และ ขนาดของบริษัท ได้ดังนี้

1. บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ SET รับเฉพาะบริษัทที่มีกำไรสุทธิในระยะเวลา 2-3 ปี ล่าสุดก่อนยื่นคำขอเข้าตลาดหลักทรัพย์รวมกัน มากกว่า 50 ล้านบาท โดยในปีล่าสุดก่อนยื่นคำขอ ต้องมีกำไรสุทธิมากกว่า 30 ล้านบาท ซึ่งแตกต่างจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ mai โดยต้องการให้มีกำไรสุทธิในปีล่าสุดก่อนยื่นคำขอมากกว่า 10 ล้านบาท
 2. บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ SET ต้องมีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจต่อเนื่องย้อนหลังมากกว่า 3 ปี ก่อนการยื่นขอจดทะเบียน แตกต่างจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ mai ต้องมีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจต่อเนื่องย้อนหลังมากกว่า 2 ปี
 3. บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ SET สามารถกระจายการถือหุ้นรายย่อย โดยมีจำนวนผู้ถือหุ้นรายย่อยมากกว่า 1,000 ราย แตกต่างจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ mai สามารถกระจายการถือหุ้นรายย่อยได้มากกว่า 300 ราย
 4. บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ SET กำหนดให้ต้องมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (Market Capitalization) มากกว่า 7,500 ล้านบาท แตกต่างจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ mai กำหนดให้ต้องมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (Market Capitalization) มากกว่า 1,000 ล้านบาท
- ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมรายชื่อบริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุดในประเทศไทย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ mai ณ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564 รวมทั้งสิ้น 56 บริษัท

โดยแบ่งออกเป็น

1. บริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุดใน SET จำนวน 45 บริษัท
2. บริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุดใน mai จำนวน 11 บริษัท

ตารางที่ 2.4

แสดงรายชื่อบริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ SET และ บริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ mai

ลำดับ	SET	ลำดับ	mai
1	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)	1	บริษัท ออล อินส์ปรี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
2	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	2	บริษัท อรินสิริ แลนด์ จำกัด (มหาชน)
3	บริษัท เอฟที ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน)	3	บริษัท บุญค คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
4	บริษัท เอเพ็กซ์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	4	บริษัท บิวเดอสมาร์ท จำกัด (มหาชน)
5	บริษัท เอคิว เอสเตท จำกัด (มหาชน)	5	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)
6	บริษัท แอสเสทไวส์ จำกัด (มหาชน)	6	บริษัท เจ้าพระยามหานคร จำกัด (มหาชน)
7	บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน)	7	บริษัท เชียงใหม่ริมดอย จำกัด (มหาชน)
8	บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)	8	บริษัท ดีแฮสพัฒนา จำกัด (มหาชน)
9	บริษัท คันทรี กรุ๊ป ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	9	บริษัท เจ. เอส. พี. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
10	บริษัท ชาญอิสระ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	10	บริษัท พรราว เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)
11	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	11	บริษัท รมโพธิ์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
12	บริษัท อารียา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)		
13	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)		
14	บริษัท เฟรเซอร์ พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)		
15	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)		
16	บริษัท เจเอเอส แอสเสท จำกัด (มหาชน)		
17	บริษัท เจซีเค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)		
18	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)		

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

แสดงรายชื่อบริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ SET และ บริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ mai

ลำดับ	SET	ลำดับ	mai
19	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)		
20	บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)		
21	บริษัท เอ็น. ซี. เฮาส์ซิง จำกัด (มหาชน)		
22	บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)		
23	บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)		
24	บริษัท อนุศาสน์ จำกัด (มหาชน)		
25	บริษัท เนอวานา ไดอิจ จำกัด (มหาชน)		
26	บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)		
27	บริษัท เพช ดีเวลลอปเม้นท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)		
28	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)		
29	บริษัท โพลาริส แคปปิตัล จำกัด (มหาชน)		
30	บริษัท ปรีชากรู๊ป จำกัด (มหาชน)		
31	บริษัท ปริญญาสิริ จำกัด (มหาชน)		
32	บริษัท พุกกะโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)		
33	บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน)		
34	บริษัท ริชชี เพลซ 2002 จำกัด (มหาชน)		
35	บริษัท ไรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)		
36	บริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน)		
37	บริษัท ไซมิส แอสเสท จำกัด (มหาชน)		
38	บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)		
39	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)		
40	บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)		
41	บริษัท สยามฟิวเจอร์ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)		

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

แสดงรายชื่อบริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ SET และ บริษัทผู้พัฒนาอาคารในตลาดหลักทรัพย์ mai

ลำดับ	SET	ลำดับ	mai
42	บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)		
43	บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)		
44	บริษัท ยู ซิตี้ จำกัด (มหาชน)		
45	บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)		

สรุปได้ว่า บริษัทที่ได้รับผลกระทบจากภาวะซบเซาของธุรกิจอาคารชุดคือบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ โดยอ้างอิงจาก ดร.โสภณ พรโชคชัย ผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการศูนย์ข้อมูลวิจัยและประเมินค่าอสังหาริมทรัพย์ไทย บจก. เอ-เจนซี พอร์ เรียลเอสเตท แอฟแฟร์ส หรือ AREA อัปเดตสถิติ ในช่วง 26 ปี (2537-2563) ได้กล่าวว่า จากการจัดเรียงอันดับ 10 อันดับแรกที่มีของผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ โดยพิจารณาจากขนาดการพัฒนาโครงการสะสมพบว่า ทั้งหมดเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ประชาชาติธุรกิจ, 2564) ซึ่งบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ mai มีความแตกต่างกันโดยบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET จะมีความแข็งแกร่งกว่าบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai หลายด้าน โดยแสดงจาก พุนจดทะเบียนหลัง IPO, ขนาดของบริษัท, ระยะเวลาการดำเนินงาน, ผลกำไรสุทธิย้อนหลัง, อัตราความสามารถในการกระจายการถือหุ้นรายย่อยและมูลค่าหลักทรัพย์ในตลาด ทำให้เป็นที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยในการกำหนดรูปแบบขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน เพื่อพิจารณาในด้านความสัมพันธ์ในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2.8 ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและบทความที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สามารถสรุปข้อมูลที่น่าไปใช้ในงานวิจัยได้ดังนี้

ข้อมูลด้านที่มาของกฎหมายอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยและการเปรียบเทียบกฎหมายการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของต่างชาติในต่างประเทศพบว่า แต่ละประเทศมีการกำหนดเกณฑ์ในการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติแตกต่างกัน ซึ่งจะนำมาเป็นข้อมูลในการออกแบบคำถามในแบบสัมภาษณ์ด้านความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติและการบริหารจัดการอาคารชุดต่อไป

ข้อมูลด้านข้อคิดเห็นด้านผลกระทบธุรกิจสังหาริมทรัพย์ต่อข้อกำหนดการถือครองอาคารชุดของต่างชาติในต่างประเทศที่มีความเจริญด้านเศรษฐกิจและกฎหมายที่ดี พบว่า เป็นผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ แต่จะต้องมีการควบคุมราคาให้เหมาะสมกับรายได้ครัวเรือนของประเทศเพื่อไม่ให้เกิดการเก็งกำไรของชาวต่างชาติและเกิดปัญหาตามมาในอนาคต ซึ่งจะนำมาเป็นข้อมูลในการทำแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการ

ข้อมูลด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเงินของรัฐบาล นโยบายการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี โดยจะมีผลกระทบต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา ซึ่งกฎหมายการเพิ่มการสิทธิการถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือแต่ละองค์กรจะมีบางปัจจัยที่เหมือนกัน และมีบางปัจจัยที่แตกต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการถือได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหลักและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทอสังหาริมทรัพย์เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบต่อบริษัทในส่วนของปัจจัยภายนอกนั้น จะส่งผลต่อกลยุทธ์การปรับตัวที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับมุมมองต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกนั้นๆ คือ โอกาส หรือภัยคุกคาม โดยสามารถแบ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่สามารถประเมินได้มากที่สุดและการรับมือกับผลกระทบก็จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับรูปแบบหรือขนาดขององค์กร

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม คือ TOWS Matrix ซึ่งเป็นวิธีที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยผู้วิจัยจะใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายถูกประกาศใช้ต่อไป

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดและศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย เพื่อนำเสนอการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เหมาะสมกรณีที่กฎหมายถูกประกาศใช้ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดในเรื่องการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยนี้ จะแบ่งขั้นตอนในการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

3.1.1 ขั้นตอนการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature review) เพื่อศึกษามุมมองผลกระทบในสังคม และศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความเป็นไปของอนาคตของอาคารชุดในประเทศไทยในแง่มุมมองของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย

3.1.2 ขั้นตอนออกแบบระเบียบวิธีวิจัย เพื่อกำหนดทิศทางของของการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยการวิจัยนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1.3 ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลโดยเก็บรวบรวมจากข้อมูลทุติยภูมิ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากนักพัฒนาโครงการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานด้านอสังหาริมทรัพย์มากกว่า 5 ปี โดยเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(1) นักพัฒนาโครงการอาคารชุดจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุด ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (SET) จำนวน 5 บริษัท

(2) นักพัฒนาโครงการอาคารชุดจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุด ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (mai) จำนวน 5 บริษัท

3.1.4 ขั้นตอนวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 1.2.1 และข้อที่ 1.2.2

3.1.5 นำเสนอกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาอาคารชุดในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้ ทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 1.2.3

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่ใช้เทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) มุ่งเน้นสำรวจวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือ และกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย โดยช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลคือ ช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2565 และรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากหัวหน้าสายงานหรือพัฒนาโครงการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานด้านอสังหาริมทรัพย์มากกว่า 5 ปี โดยเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- (1) ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (SET) จำนวน 5 บริษัท
- (2) ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (mai) จำนวน 5 บริษัท

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การเก็บและรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งการสัมภาษณ์จะใช้คำถามที่มีลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Questions) เป็นการสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยวางโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้า โดยลักษณะของคำถามจะมุ่งเน้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงแนวคิดและความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหา โดยจะสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interview) โดยประกอบด้วยคำถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และบริษัท

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามกระบวนการพัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 คำแนะนำถึงแนวทางรับมือกับความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ ต่อธุรกิจอาคารชุดของประเทศไทยในปัจจุบัน

3.3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทุกชุดให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยในการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) ของแบบสัมภาษณ์ชุดนี้ มีการกำหนดค่าคะแนนออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยจะทำการบันทึกเสียงของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นจะได้มีการถอดเทปบันทึกเสียง และนำข้อมูลที่ได้มาจัดจำแนกประเด็นที่คล้ายคลึงเป็นหมวดหมู่เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ SET จำนวน 5 บริษัทและหัวหน้าสายงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ mai จำนวนอย่างละ 5 บริษัท และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการถอดข้อมูลจากไฟล์บันทึกเสียง ค้นหา ความหมายของข้อความต่าง ๆ ในข้อมูลที่ได้จากนั้นทำการหาข้อสรุปและ

ตีความหมายของข้อค้นพบที่ได้และสรุปผลการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix เพื่อนำ
ผลสรุปของข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์



บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษากการวิจัยเรื่อง “การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มสัดส่วนการเป็นเจ้าของห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interview) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) กับหัวหน้าสายงานหรือพัฒนาโครงการอาคารชุดที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานด้านอสังหาริมทรัพย์มากกว่า 5 ปี โดยเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ 10 ราย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (SET) จำนวน 5 ราย
2. ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (mai) จำนวน 5 ราย

โดยผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ รวมถึงผลการศึกษาการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยเพื่อนำมาวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยต่อไป

4.1 ผลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET จำนวน 5 รายและ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai จำนวน 5 ราย จากหัวหน้าสายงานหรือพัฒนา

โครงการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานด้านอสังหาริมทรัพย์มากกว่า 5 ปี โดยเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

บริษัท	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ทำงาน
SET1	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกออกแบบอาคารสูง	มากกว่า 10 ปี
SET2	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	มากกว่า 10 ปี
SET3	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด	มากกว่า 15 ปี
SET4	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	มากกว่า 20 ปี
SET5	ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายวิจัยและพัฒนา	มากกว่า 20 ปี
mai1	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์	มากกว่า 10 ปี
mai2	รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	มากกว่า 10 ปี
mai3	ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด	มากกว่า 15 ปี
mai4	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	มากกว่า 10 ปี
mai5	ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ	มากกว่า 10 ปี

ตารางที่ 4.1 แสดงถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งทั้ง 10 ราย ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าขึ้นไป และเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของการพัฒนาอาคารชุดขององค์กรโดยตรง ซึ่งแต่ละท่านมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการให้ข้อมูลได้เป็นอย่างดี การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และมีข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้ จึงจำเป็นต้องสมมติชื่อบริษัทไว้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

4.1.1 กรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยจากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็นอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ถูกประกาศใช้

การศึกษาความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้ สามารถวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ
 ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วน
 กรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายถูกประกาศใช้

บริษัท	ความคิดเห็น
SET1	เห็นด้วย เนื่องจากเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายห้องชุดได้มากขึ้น
SET2	เห็นด้วย เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจอาคารชุดค่อนข้างซบเซา และมี Backlog เหลืออยู่ มาก การเพิ่มกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติจะเป็นการกระตุ้นการลงทุนมากขึ้น รวมถึง รัฐบาลควรมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจในด้านอื่นๆภาคในประเทศร่วมด้วย เนื่องจากเศรษฐกิจที่ดี มีการลงทุนภายในพื้นที่ จะเกิดความต้องการที่อยู่อาศัย ตามมาเช่นกัน
SET3	เห็นด้วย แต่ควรออกข้อกำหนดอื่นๆร่วมด้วย เพื่อป้องกันผลกระทบด้านอื่นๆที่ ตามมา เช่น ปัญหาการโอนห้องชุด ปัญหาการบริหารโครงการของนิติบุคคล
SET4	เห็นด้วย เนื่องเป็นการช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของสังหาริมทรัพย์อันเกิดจากผลกระทบ Covid-19 ให้กลับมาดีขึ้น แต่ก็ควรที่จะสนับสนุนในการกระตุ้นเศรษฐกิจในด้าน การลงทุนเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นด้วย
SET5	เห็นด้วย เพราะทำให้ธุรกิจอาคารชุดให้มีโอกาสในการขายได้มากขึ้นโดยในปัจจุบัน ที่มีสินค้าเหลือขายทั่วประเทศในทุกระดับราคา
mai1	เห็นด้วย เพราะปัจจุบันธุรกิจอาคารชุดเติบโตลดลง ทั้งลูกค้าชาวไทยและ ต่างประเทศลดลง หากกฎหมายผ่านอาจทำให้ธุรกิจกลับมาดีขึ้น
mai2	เห็นด้วย เนื่องจากเป็นโอกาสที่จะทำให้การเติบโตของราคาคอนโดมิเนียมดีขึ้น
mai3	เห็นด้วย เพราะปัจจุบันมีคอนโดมิเนียมเหลือขายมาก ทำให้เกิดการแข่งขันด้าน ราคา ส่งผลให้ราคาต่ำลงอย่างต่อเนื่อง
mai4	เห็นด้วย เนื่องจากเป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้น ทำให้โอกาสในการระบายห้อง ชุดรอจำหน่ายมีมากยิ่งขึ้น
mai5	เห็นด้วย แต่ควรมีข้อกำหนดด้านอื่นๆออกมาให้ครอบคลุมเพิ่มขึ้นกว่าข้อมูลที่ ประกาศในปัจจุบัน เพื่อให้ทั้งผู้ประกอบการและภาคส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องจะ สามารถวางแผนการรับมือได้

จากตารางที่ 4.2 แสดงถึงความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งผู้พัฒนาอาคารชุดที่
 อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ทั้ง 5 ราย มีความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือ
 ครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายถูกประกาศใช้ สอดคล้องกัน คือ เห็น
 ด้วยกับกฎหมายนี้ เนื่องจากเป็นการเพิ่มโอกาสการขายห้องชุดรอจำหน่ายได้มากขึ้น ซึ่งปัจจุบันยังมี
 อาคารชุดเหลือขายในทุกระดับราคา และมีข้อเสนอแนะที่รัฐบาลควรออกข้อกำหนดเพิ่มเติมเพื่อ

ป้องกันผลกระทบด้านอื่นๆ ที่อาจตามมา เช่น ปัญหาการโอนห้องชุด ปัญหาการบริหารโครงการของนิติบุคคล และควรมีนโยบายกระตุ้นการลงทุนในประเทศเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น จึงจะเกิดความต้องการที่อยู่อาศัยตามมา ส่วนผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ทั้ง 5 รายมีความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายถูกประกาศใช้ สอดคล้องกัน คือ เห็นด้วยกับกฎหมายนี้ เนื่องจากเป็นโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจอาคารชุด และการเติบโตของราคาอาคารชุดกลับมาดีขึ้น เนื่องจาก ปัจจุบันมีอาคารชุดเหลือขายมาก ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา ส่งผลให้ราคาอาคารชุดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง และควรมีข้อกำหนดด้านอื่นๆ ออกมาให้ครอบคลุมเพิ่มขึ้นกว่าข้อมูลที่ประกาศในปัจจุบัน เพื่อให้ทั้งผู้ประกอบการและภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจะสามารถวางแผนการรับมือได้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ในกรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทยจากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็นอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ถูกประกาศใช้ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ เห็นด้วยกับกฎหมายนี้ เนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสในการขายห้องชุดเหลือขายในปัจจุบันในทุกระดับราคา ซึ่งอาจนำไปสู่การเติบโตของราคาอาคารชุดที่ดีขึ้น และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ Filipa Sá, (2016) กล่าวว่าจากการศึกษาโดยใช้ข้อมูลการจัดการทรัพย์สินที่เผยแพร่โดยบริษัทต่างประเทศผลการศึกษาปรากฏว่าการลงทุนจากต่างประเทศในตลาดที่อยู่อาศัยในอังกฤษและเวลส์ โดยคาดคะเนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่าการลงทุนจากต่างประเทศมีบทบาทในเชิงบวกในการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตของราคาบ้าน โดยมีข้อเสนอแนะ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) ควรพิจารณาร่วมกับข้อกำหนดอื่นๆ ควบคู่กับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทยกับเพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบที่อาจตามมาภายหลัง เช่น ปัญหาการโอนห้องชุด และ ปัญหาการบริหารโครงการของนิติบุคคลอาคารชุด เป็นต้น

(2) ควรมีการกระตุ้นเศรษฐกิจในด้านการลงทุนของต่างชาติภายในประเทศไทยร่วมด้วย เพื่อให้เกิดการลงทุนในพื้นที่ ซึ่งส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นแล้วจึงจะเกิดความต้องการที่อยู่อาศัยตามมา

ซึ่งสอดคล้องกับ วรรณญา เจนจบ (2562) ที่ได้กล่าวว่าแนวนโยบายและกฎหมายของต่างประเทศที่มีความเจริญด้านเศรษฐกิจและมีระบบกฎหมายที่ดี เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย และประเทศสิงคโปร์ พบว่ากฎหมายอาคารชุดของประเทศเหล่านี้ไม่มีข้อจำกัด

การถือกรรมสิทธิ์ในห้องชุดของคนต่างด้าวและนิติบุคคลต่างด้าว แต่มีมาตรการตามกฎหมายอื่นที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมพฤติกรรมการซื้อขายและถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ของคนต่างด้าว และนิติบุคคลต่างด้าวขึ้นมาทดแทน เช่น มาตรการตามกฎหมายส่งเสริมการลงทุน หรือมาตรการตามกฎหมายภาษี เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการเก็งกำไรอันอาจนำไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจต่อไปในอนาคต

4.1.2 กรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยจากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็นอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ไม่ถูกประกาศใช้

การศึกษาความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายไม่ถูกประกาศใช้ สามารถวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.3

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายไม่ถูกประกาศใช้

บริษัท	ความคิดเห็น
SET1	สัดส่วนลูกค้าต่างชาติสำหรับบริษัทยังถือเป็นสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มลูกค้าชาวไทย บริษัทจึงมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายหลักของทุกโครงการเป็นลูกค้าชาวไทย และกับธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบัน บริษัทมุ่งเน้นในการระบายสินค้าเหลือขาย และในการพัฒนาโครงการใหม่จะเป็นการพัฒนาจากที่ดินที่มีอยู่แล้ว
SET2	ธุรกิจคอนโดมิเนียมในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก รวมถึงยังมีอุปทานเหลืออยู่ในตลาดมากเช่นกัน ปัจจุบันองค์กรจึงเพิ่มการพัฒนาที่ดินโครงการแนวราบมากกว่าคอนโดมิเนียม เนื่องจากตลาดในปัจจุบันมีความสนใจโครงการแนวราบมากขึ้น
SET3	สัดส่วนของลูกค้าต่างชาติในธุรกิจคอนโดมิเนียมของบริษัทมีเพียง 10% และในปัจจุบันสถานการณ์ Covid-19 ทำให้ลูกค้าไม่สามารถเข้าประเทศได้ บริษัทจึงเน้นการระบายสินค้าเหลือขาย (Backlog) ของคอนโดมิเนียมให้กับกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ
SET4	บริษัทมีกลุ่มเป้าหมายในทุกโครงการเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทยเป็นหลักในทุกระดับราคา ซึ่งปัจจุบันในธุรกิจอาคารชุด บริษัทได้มีการชะลอการหาที่ดินใหม่เพื่อพัฒนาโครงการอาคารชุด และมุ่งเน้นในการเร่งการขายสินค้าที่เป็น Backlog ทั้งที่กำลังก่อสร้างและสร้างเสร็จแล้ว

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ
 ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วน
 กรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายไม่ถูกประกาศใช้

บริษัท	ความคิดเห็น
SET5	เนื่องจากปัจจุบันมีคอนโดมิเนียมเหลือขายมากในตลาดและลูกค้าชาวต่างชาติไม่สามารถเข้าประเทศไทยได้จาก Covid-19 อีกทั้งธุรกิจมีการแข่งขันที่สูง บริษัทจึงมุ่งเน้นในการขาย Backlog ของคอนโดมิเนียม และเพิ่มการพัฒนาโครงการแนวราบ
mai1	การพัฒนาคอนโดมิเนียมของบริษัทมีกลุ่มเป้าหมายทั้งชาวไทยและต่างชาติ ขึ้นอยู่กับทำเลของแต่ละโครงการ ในกรณีของโครงการพัฒนาใหม่มีอัตราการขายที่ต่ำลงเนื่องจากปัจจุบันยังมีอุปทานเหลือในตลาดมาก
mai2	สรรหาที่ดินประเภทโครงการแนวราบเพื่อพัฒนามากขึ้นกว่าเพื่อพัฒนาคอนโดมิเนียม เนื่องจากแรงจูงใจระบายสินค้าเหลือขายของคอนโดมิเนียมที่เหลือก่อน ผ่านทางบริษัทลูกค้าที่ดูแลลูกค้าต่างชาติโดยเฉพาะ
mai3	ราคาที่ดินสำหรับทำเลในการพัฒนาอาคารชุดเพิ่มสูงขึ้น สวนทางกับราคาขาย จึงทำให้ยังไม่มีโครงการใหม่สำหรับคอนโดมิเนียม และสถานการณ์ Covid-19 ที่ทำให้ลูกค้าชาวไทยและต่างชาติลดลง
mai4	การพัฒนาอาคารชุดในปัจจุบันมีความเสี่ยงหลายด้าน เช่น ราคาที่ดิน สถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น โรคระบาดโควิด-19 ทำให้โอกาสในการพัฒนาอาคารชุดประสบความสำเร็จได้น้อยลง
mai5	ปัจจุบันบริษัทพัฒนาสินค้ากลุ่ม Luxury ซึ่งสามารถรองรับทั้งชาวไทยและต่างชาติได้ทั้งในธุรกิจอาคารชุดและแนวราบ ซึ่งปัจจุบันโครงการแนวราบมีการขายที่ดีกว่าอาคารชุด

จากตารางที่ 4.3 ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ทั้ง 5 ราย มีความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายไม่ถูกประกาศใช้ คือ กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติถือเป็นสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มลูกค้าชาวไทยซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ซึ่งสำหรับธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันยังมีอุปทานเหลืออยู่ในตลาดมาก และมีการแข่งขันที่สูง หลายองค์กรจึงมุ่งเน้นในการเร่งการขายห้องชุดเหลือขายทั้งที่กำลังก่อสร้างอยู่และสร้างเสร็จแล้วให้กับกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ รวมถึงเพิ่มการพัฒนาโครงการแนวราบแทนการพัฒนาโครงการอาคารชุด และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ทั้ง 5 ราย มีความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย

ไทยในกรณีที่ถูกกฎหมายไม่ถูกประกาศใช้ คือ กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาโครงการอาคารชุดจะเป็นกลุ่มชาวไทยผู้มีรายได้สูงและกลุ่มชาวต่างชาติผู้มั่งคั่งภาพ เนื่องจากกลุ่มสินค้าประเภทอาคารชุดส่วนใหญ่จะเป็นสินค้ากลุ่ม Luxury การพิจารณากลุ่มเป้าหมายจะขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งของโครงการ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งกลุ่มลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งปัจจุบันมีปริมาณลูกค้าที่ลดลง และสำหรับธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันการพัฒนาที่ดินเพื่อทำอาคารชุดมีความเสี่ยงหลายด้าน ด้วยปัจจัยด้านราคาที่ดินที่สูงขึ้นสวนทางกับราคาขาย สถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น โรคระบาดโควิด-19 และธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้โอกาสในการพัฒนาอาคารชุดประสบความสำเร็จได้น้อยลง

สรุปได้ว่า ในกรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยจากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็นอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ไม่ถูกประกาศใช้ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นต่อกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติการดำเนินงานสำหรับธุรกิจอาคารชุดที่แตกต่างกันคือ คือ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET มีความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันกลุ่มสินค้าอาคารชุดในปัจจุบัน บริษัทมุ่งเน้นลูกค้าชาวต่างชาติเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าลูกค้าชาวไทย ส่วนผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายสินค้าอาคารชุดในปัจจุบันสำหรับชาวไทยและชาวต่างชาติในระดับใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะในสินค้าระดับ Luxury

โดยทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีวิธีการรับมือกับสถานการณ์ธุรกิจอาคารชุดปัจจุบัน ที่สอดคล้องกันด้วยเหตุผลเนื่องจากมีห้องชุดเหลือขายมาก สภาพตลาดมีการแข่งขันสูงรวมถึงราคาที่ดินที่สูงขึ้น ทำให้โอกาสในการพัฒนาอาคารชุดให้ประสบความสำเร็จมีโอกาสน้อยลง จึงมุ่งเน้นในการขายห้องชุดเหลือขายในปัจจุบัน หรือพัฒนาโครงการอาคารชุดที่มีที่ดินในการพัฒนาแล้ว ไม่ใช้การสรรหาที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการอาคารชุดโครงการใหม่ ถือเป็นการลดความเสี่ยงในด้านการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ สุปรีชา ศรีจิริต (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2554 พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เรื่องการแข่งขันมากที่สุด และเลือกที่จะตอบสนองเสี่ยงด้วยวิธีการลดความเสี่ยง

จากข้อสรุปความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่มีต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ทั้งในกรณีกฎหมายผ่าน และกรณีกฎหมายไม่ผ่าน สามารถสรุปเพื่อตอบคำถามงานวิจัยได้ ดังนี้

(1) รูปแบบองค์กรไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของ

ชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายถูกประกาศใช้ เนื่องจาก ทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ เห็นด้วยกับกฎหมายนี้ เนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสในการขายห้องชุดเหลือขายในปัจจุบันในทุกระดับราคา ซึ่งอาจนำไปสู่การเติบโตของราคาอาคารชุดที่ดีขึ้น และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติลดลง

(2) รูปแบบองค์กรมีผลต่อความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายไม่ถูกประกาศใช้ เนื่องจากผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นต่อกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติการดำเนินงานสำหรับธุรกิจอาคารชุดที่แตกต่างกันคือ คือ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET มีความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันกลุ่มสินค้าอาคารชุดในปัจจุบัน บริษัทมุ่งเน้นลูกค้าชาวต่างชาติเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าลูกค้าชาวไทย ส่วนผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายสินค้าอาคารชุดในปัจจุบันสำหรับชาวไทยและชาวต่างชาติในระดับใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะในสินค้าระดับ Luxury

4.2 ผลจากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีที่กฎหมายถูกประกาศใช้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้จำแนกหัวข้อของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ออกเป็นหมวดหมู่ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือประกอบด้วย 6 หัวข้อ ประกอบด้วย (1) การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (2) การวางกลยุทธ์ (3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (4) ความแข็งแกร่งขององค์กร (5) ทักษะความสามารถของทีมงาน (5) การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ด้านการผลิต (2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (3) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและการพัฒนา (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) กลยุทธ์ด้านการเงิน (5) กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ

ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สามารถวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ได้ตามตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ขององค์กร	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้
SET 1	☐ การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ☐ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☒ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	การผลิต - พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งกลุ่มชาวไทยและชาวต่างชาติ
		การตลาด - ศึกษาความต้องการของกลุ่มลูกค้าในประเทศซึ่งเป็นลูกค้าหลัก และลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคตเช่นชาวต่างชาติ
		การวิจัยและพัฒนา - ศึกษากลุ่มลูกค้าและติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมหากต้องใช้ข้อมูลในการปรับปรุงการผลิตหรือการตลาด
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - พัฒนาทักษะภาษาของพนักงานขาย
		การเงิน - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
SET 2	☐ การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	การผลิต - เร่งการขายอาคารชุดเหลือขายโดยการปรับปรุงโครงการที่กำลังขายให้ตรงกลุ่มลูกค้าที่อาจหลากหลายมากขึ้นในอนาคต
		การตลาด - พัฒนาผลิตภัณฑ์และราคาขายให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า
		การวิจัยและพัฒนา - ศึกษาความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองออกมาในรูปแบบสินค้าและบริการให้ตรงความต้องการ
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - พัฒนาภาษาของฝ่ายที่ต้องสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติโดยตรง เช่น พนักงานขาย
		การเงิน - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ขององค์กร	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้
SET 3	☐ การควบคุมและการจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของ ทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่าง มีประสิทธิภาพ	การผลิต - ชะลอการสร้างโครงการใหม่ในขณะที่กฎหมายยังไม่ชัดเจน และเร่งการขาย Backlog
		การตลาด - พัฒนาช่องทางการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น
		การวิจัยและพัฒนา - มีทีมวิจัยที่พัฒนาองค์ความรู้และศึกษาผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า ที่ครอบคลุมการอยู่อาศัยที่ดีที่เป็นสากล ตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกกลุ่ม
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านข้อมูลในการรองรับลูกค้าชาวต่างชาติมากขึ้น และด้านภาษา
		การเงิน - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
SET 4	☐ การควบคุมและการจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของ ทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่าง มีประสิทธิภาพ	การผลิต - ให้ความสำคัญกับการออกแบบ Universal Design ที่สอดคล้องกับการอยู่อาศัยแบบ Wellness ที่สามารถรองรับความต้องการได้กว้างทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างประเทศ
		การตลาด - ศึกษาการตลาดภาพรวมและติดตามข่าวสารตลอดเวลาเพื่อปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันทั่วทั้งทั้งในการทำการตลาดสำหรับโครงการปัจจุบัน และการพัฒนาโครงการในอนาคต
		การวิจัยและพัฒนา - พัฒนาให้สอดคล้องกับการตลาดภาพรวม
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การเงิน - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ - ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ขององค์กร	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้
SET 5	☐ การควบคุมและการจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของ ทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่าง มีประสิทธิภาพ	การผลิต – ศึกษาทำเลที่ตั้งสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคตและพัฒนาการออกแบบตามความต้องการของลูกค้า
		การตลาด – พัฒนาช่องทางการขายและการสื่อสารที่รองรับกลุ่มลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างชาติ เช่น การจองแบบออนไลน์ และการชมห้องตัวอย่างแบบออนไลน์
		การวิจัยและพัฒนา – ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายและอาจเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ซึ่งสามารถปรับใช้ในการบริหาร การผลิต และการดูแลลูกค้าหลังการขาย
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ – พัฒนาทักษะด้านภาษาของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าชาวต่างชาติ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายโอนกรรมสิทธิ์ และฝ่ายผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
		การเงิน – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การจัดซื้อ – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ได้ตามตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5

แสดงการสรุปข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้					
		การผลิต	การตลาด	การเงิน	การจัดซื้อ	การวิจัยและพัฒนา	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
SET 1	ความแข็งแกร่งขององค์กร	✓	✓	-	-	✓	✓
SET 2	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓
SET 3	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓
SET 4	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓
SET 5	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓

จากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือ 6 หัวข้อ ประกอบด้วย (1) การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (2) การวางกลยุทธ์ (3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (4) ความแข็งแกร่งขององค์กร (5) ทักษะความสามารถของทีมงาน (6) การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด คือ การวางกลยุทธ์ จำนวน 4 ราย เนื่องจากในการทำธุรกิจอาคารชุด การวางกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการกำหนดนโยบายจากฝ่ายบริหารในการดำเนินการภายในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกันในทุกภาคส่วนของกลยุทธ์องค์กร ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ในส่วนความแข็งแกร่งขององค์กร จำนวน 1 ราย เนื่องจากความแข็งแกร่งขององค์กรเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือในหลาย ๆ ด้าน ทั้งต่อลูกค้า นักลงทุน และความเชี่ยวชาญในการบริหาร

โดยได้ให้เหตุผลในการพิจารณาว่ากฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยไม่มีผลต่อการปรับตัวด้านการเงิน และด้านการจัดซื้อ เนื่องจากในการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติ เป็นการเพิ่มโอกาสการจำหน่ายห้องชุดเหลือขายในตลาด และในธุรกิจอาคารชุดขององค์กรสัดส่วนของลูกค้าชาวต่างชาติยังถือเป็นสัดส่วนน้อย เมื่อ

เทียบกับสัดส่วนของลูกค้าชาวไทย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก การดำเนินการด้านการเงินและการจัดซื้อ จึงจะดำเนินการเหมือนเดิม กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติที่อาจเพิ่มขึ้นจึงไม่กระทบกับด้านการเงิน และการจัดซื้อขององค์กร ซึ่งการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยที่สอดคล้องกันทั้งหมด คือ การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

(1) ด้านการผลิต มุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับคนทั้งมวล (Universal Design) ซึ่งการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายต่างชาติจะเป็นการวิเคราะห์ภายหลังจากเลือกทำเลที่ตั้งโครงการตามการศึกษากลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ สำหรับโครงการปัจจุบัน และอนาคต แต่ในปัจจุบันมีการชะลอการสร้างโครงการใหม่และเร่งการจำหน่ายห้องชุดเหลือขาย (Backlog) ก่อนการพัฒนาโครงการอาคารชุดโครงการใหม่

(2) ด้านการตลาด มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ทำรายได้หลักให้บริษัทมากกว่ากลุ่มชาวต่างชาติ แต่ก็มีติดตามการตลาดภาพรวมและการติดตามข่าวสารเพื่อรับมือกับกลุ่มลูกค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเช่นชาวต่างชาติ เพื่อปรับกลยุทธ์การตลาดได้อย่างทันทั่วทั้งในโครงการปัจจุบัน และโครงการที่กำลังพัฒนาในอนาคต โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และราคาขายให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่มาจากทำเลที่ตั้ง รวมถึงช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น เช่น การจองออนไลน์ และการชมห้องตัวอย่างแบบออนไลน์

(3) ด้านการวิจัยและพัฒนา มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้นในอนาคตและสอดคล้องกับการตลาดภาพรวม เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า เช่น และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านการบริหาร การผลิต และการดูแลลูกค้าหลังการขาย

(4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ด้านข้อมูลที่จะต้องใช้ในการรองรับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติในอนาคต และการพัฒนาทักษะด้านภาษาในฝ่ายที่ต้องพบกับลูกค้าโดยตรง เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายโอนกรรมสิทธิ์ และฝ่ายผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.6

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ขององค์กร	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้
mai1	☐ การควบคุมและการจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของ ทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่าง มีประสิทธิภาพ	การผลิต – ปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้งานตามความต้องการ
		การตลาด – การใช้สื่อออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์โครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายมากขึ้น
		การวิจัยและพัฒนา – การนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น Data Analysis, BIM
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ – ติดต่อประสานงานกับบริษัทคู่ค้าที่ดูแลการขายของลูกค้าชาวต่างชาติ โดยเฉพาะให้เตรียมความพร้อมในการรับมือ โดยเฉพาะด้านภาษา
		การเงิน – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
mai2	☐ การควบคุมและการจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของ ทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่าง มีประสิทธิภาพ	การผลิต – เป็นสินค้าที่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งกลุ่มชาวไทยและชาวต่างชาติ
		การตลาด – การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์โครงการเพื่อใช้ในการขายและการเก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการเข้าถึงลูกค้าและการขายให้ดียิ่งขึ้น
		การวิจัยและพัฒนา – พัฒนาจุดที่ดีให้ดียิ่งขึ้น และปรับปรุงจุดที่ควรแก้ไข ตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต่างกันในแต่ละ Location โดยเฉพาะกลุ่มชาวต่างชาติที่มีความต้องการที่แตกต่างจากชาวไทย
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ – พัฒนาภาษาและการบริการลูกค้าของพนักงาน สำหรับลูกค้าชาวต่างชาติ
		การเงิน – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ขององค์กร	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้
mai3	☐ การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ☐ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของทีมงาน ☒ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	การผลิต – ปรับเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกหรือเพิ่มเทคโนโลยีที่ตรงตามความต้องการกลุ่มเป้าหมายในอนาคตในโครงการที่กำลังขาย และปรับเพิ่มพื้นที่การใช้งานตามความต้องการของลูกค้าชาวต่างชาติมากขึ้นในโครงการที่กำลังพัฒนา
		การตลาด – ปรับราคาขายให้เหมาะสมกับผู้อยู่อาศัยจริงมากยิ่งขึ้น และหากในอนาคตมีกลุ่มชาวต่างชาติเข้ามาเพิ่มขึ้นก็จะทำการวิเคราะห์ราคาขายที่เหมาะสมตามทำเลที่ชาวต่างชาติสนใจ
		การวิจัยและพัฒนา – มีทีมวิจัยที่พัฒนาองค์ความรู้และศึกษาผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า ที่ครอบคลุมการอยู่อาศัยที่ดีที่เป็นสากล ตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกกลุ่ม
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ – พัฒนาภาษาอังกฤษของพนักงานขายเพื่อการสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติ
		การเงิน – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
mai4	☐ การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของทีมงาน	การผลิต – การออกแบบคอนโดมิเนียมที่สามารถปรับเปลี่ยนหลังการขายได้หากความต้องการลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป คือ การสามารถควบคุมพื้นที่ห้องเล็กเป็นห้องขนาดใหญ่ขึ้นได้ (Combine Unit)
		การตลาด – เปิดจองห้องชุดแบบออนไลน์เพื่อรองรับลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น
		การวิจัยและพัฒนา – มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายนอกเหนือจากรูปแบบที่มีทั่วไปในตลาด เพื่อสร้างความพิเศษให้กับลูกค้า

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ขององค์กร	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้
mai4	☐ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ – พัฒนาภาษาของพนักงานขาย และเจ้าหน้าที่ดูแลหลังการขายที่สื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติโดยตรง
		การเงิน – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
mai5	☐ การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ☒ การวางกลยุทธ์ ☐ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ☐ ความแข็งแกร่งขององค์กร ☐ ทักษะความสามารถของทีมงาน ☐ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	การผลิต – การศึกษารูปแบบของสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้าในภาพรวมมากขึ้น ทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติ
		การตลาด – ปรับลดราคาขายลง
		การวิจัยและพัฒนา – การศึกษาข้อมูลและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง และปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ทันที เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความทันสมัยและตอบโจทย์การใช้ชีวิตมากที่สุด
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ – เลือกใช้ Co Agent ที่ดูแลลูกค้าต่างชาติที่น่าเชื่อถือและมีความชำนาญ
		การเงิน – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
		การจัดซื้อ – ไม่มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ได้ดังตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7

แสดงการสรุปข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้					
		การผลิต	การตลาด	การเงิน	การจัดซื้อ	การวิจัยและพัฒนา	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
mai 1	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓
mai 2	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓
mai 3	การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	-	-	✓	✓
mai 4	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓
mai 5	การวางกลยุทธ์	✓	✓	-	-	✓	✓

จากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือ 6 หัวข้อ ประกอบด้วย (1) การควบคุมและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (2) การวางกลยุทธ์ (3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (4) ความแข็งแกร่งขององค์กร (5) ทักษะความสามารถของทีมงาน (6) การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด คือ การวางกลยุทธ์ จำนวน 4 ราย เนื่องจากในการทำธุรกิจอาคารชุด การวางกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการพัฒนาองค์กรขนาดกลางเพื่อให้สามารถมีสินค้าที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด จะต้องอาศัยการวางกลยุทธ์ของระดับบริหารที่ดีและแม่นยำ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือที่สำคัญที่สุด ในส่วนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ราย เนื่องจากความในปัจจุบันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอาคารชุดมีความเสี่ยงในการลงทุนสูง ในการตัดสินใจลงทุนจึงต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารองค์กรน้อยที่สุด

โดยได้ให้เหตุผลในการพิจารณาว่ากฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยไม่มีผลต่อการปรับตัวด้านการเงิน และด้านการจัดซื้อ ซึ่งสอดคล้อง

กับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET ว่า การเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติ เป็นเพียงการขยายกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้น ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมด้านพฤติกรรม ความต้องการ และการบริหารจัดการด้านกฎระเบียบการอยู่อาศัยร่วมกันภายในอาคารชุดต่อไป จึงไม่กระทบกับด้านการเงิน และการจัดซื้อขององค์กร โดยมีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่เลือกใช้ต่อกฎหมาย การเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยที่สอดคล้องกันทั้งหมด คือ การผลิต การตลาด และการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

(1) ด้านการผลิต มุ่งเน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้าที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต คือ การออกแบบพื้นที่ให้สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานได้หลากหลาย (Flexible Function) และการออกแบบเพื่อสามารถควบรวมพื้นที่ของห้องชุดขนาดเล็กเพื่อได้ห้องชุดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (Combine Unit) รวมถึงการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกหรือเพิ่มเทคโนโลยีที่ตรงตามความต้องการกลุ่มเป้าหมายในอนาคตในโครงการที่กำลังขาย และปรับปรุงพื้นที่การใช้งานตามความต้องการของลูกค้าชาวต่างชาติมากขึ้นในโครงการที่กำลังพัฒนา

(2) ด้านการตลาด มุ่งเน้นปรับราคาขายห้องชุดลง เพื่อตอบสนองกลุ่มที่อยู่อาศัยจริงในประเทศมากขึ้น และการใช้เทคโนโลยี และสื่อออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นด้านการประชาสัมพันธ์ และการเปิดจองห้องชุดแบบออนไลน์เพื่อรองรับลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีในการนำข้อมูลพัฒนาการขายให้ดียิ่งขึ้น

(3) ด้านการวิจัยและพัฒนา มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การใช้ BIM และการรวบรวมข้อมูลลูกค้าด้วยวิธี Data Analysis เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง และปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ทันที เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความทันสมัยและตอบโจทย์การใช้ชีวิตมากที่สุดและเป็นรูปแบบใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครทำ เพื่อสร้างความพิเศษให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยพัฒนาจุดที่ดีให้ดียิ่งขึ้น และปรับปรุงจุดที่ควรแก้ไข ตามความต้องการของลูกค้าที่ต่างกันในแต่ละ Location โดยเฉพาะกลุ่มชาวต่างชาติที่มีความต้องการที่แตกต่างจากชาวไทย

(4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ภายในฝ่ายที่ต้องพบกับลูกค้าโดยตรงหรือประสานงานกับบริษัทคู่ค้าที่ดูแลการขายของลูกค้าชาวต่างชาติโดยเฉพาะให้เตรียมความพร้อมในการรับมือ และเลือกใช้บริษัท Co-Agent ที่มีความน่าเชื่อถือและมีทักษะ เช่น พนักงานขาย หรือเจ้าหน้าที่บริการหลังการขาย เป็นต้น

สามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรยึดถือและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยได้ ดังนี้

(1) ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ การวางกลยุทธ์ เนื่องจากในการทำธุรกิจอาคารชุด การวางกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการกำหนดนโยบายจากฝ่ายบริหารในการดำเนินการภายในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกันในทุกภาคส่วนของกลยุทธ์องค์กรในการทำสินค้าให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และมีความแตกต่างกันโดยผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET บางองค์กรเลือก ความแข็งแกร่งขององค์กร เนื่องจากความแข็งแกร่งขององค์กรเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือในหลาย ๆ ด้าน ทั้งต่อลูกค้า นักลงทุน และความเชี่ยวชาญในการบริหาร ส่วนผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai บางองค์กรเลือก การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความในปัจจุบันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอาคารชุดมีภาวะความเสี่ยงในการลงทุนสูงในการตัดสินใจลงทุนจึงต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารองค์กรน้อยที่สุด

(2) กฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยส่งผลต่อกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai เลือกใช้ที่สอดคล้องกัน คือ การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการเงินและการจัดซื้อไม่ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งขัดแย้งกับ ภูซังค์ สติธิพัฒน์กุล (2563) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563 พบว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็นปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 ซึ่งจากผลการวิจัยมีความแตกต่างกันในรายละเอียดของการวางกลยุทธ์ ดังนี้

(2.1) ด้านการผลิต

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นในการชะลอการสร้างโครงการใหม่ และเร่งการจำหน่ายห้องชุดเหลือขาย(Backlog) ก่อนการพัฒนาโครงการอาคารชุดโครงการใหม่ ซึ่งการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายต่างชาติจะเป็นการวิเคราะห์ภายหลังจากเลือกทำเลที่ตั้งโครงการ และในการทำกลยุทธ์การตลาดต่อไป

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้าที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต คือ การออกแบบพื้นที่ที่สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานได้หลากหลาย (Flexible Function) และการออกแบบเพื่อสามารถรวบรวมพื้นที่ของห้องชุดขนาดเล็กเพื่อได้ห้องชุดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (Combine Unit)

(2.2) ด้านการตลาด

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ทำรายได้หลักให้บริษัทมากกว่ากลุ่มชาวต่างชาติ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และราคาขายให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหลัก

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นปรับราคาขายห้องชุดลง เพื่อตอบสนองกลุ่มที่อยู่อาศัยจริงในประเทศมากขึ้น และการใช้สื่อออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นด้านการประชาสัมพันธ์ และการเปิดจองห้องชุดแบบออนไลน์เพื่อรองรับลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น

(2.3) ด้านการวิจัยและพัฒนา

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านการบริหาร การผลิต และการดูแลลูกค้าหลังการขาย

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การใช้ BIM และการรวบรวมข้อมูลลูกค้าด้วยวิธี Data Analysis เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง และปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ทันที เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความทันสมัยและตอบโจทย์การใช้ชีวิตมากที่สุดและเป็นรูปแบบใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครทำ เพื่อสร้างความพิเศษให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยพัฒนาจุดที่ดีให้ยิ่งขึ้น และปรับปรุงจุดที่ควรแก้ไข ตามความต้องการของลูกค้าที่ต่างกันในแต่ละ Location โดยเฉพาะกลุ่มชาวต่างชาติที่มีความต้องการที่แตกต่างจากชาวไทย

(2.4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านภาษาในฝ่ายที่ต้องพบกับลูกค้าโดยตรง เช่น พนักงานขาย เป็นต้น และฝ่ายการผลิตต่างๆ ที่ต้องมีการใช้ทักษะด้านภาษา เช่น ฝ่ายผลิตสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านภาษาในฝ่ายที่ต้องพบกับลูกค้าโดยตรงเช่น พนักงานขาย หรือเจ้าหน้าที่บริการหลังการขาย เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับ ภูชงค์ สิริพิพัฒน์กุล (2563) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563 พบว่า มีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผนมากกว่าร้อยละ 50 ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว

4.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด
หลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่ม
อัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูก
ประกาศใช้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

4.3.1 ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ใน
ตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai

ตารางที่ 4.8

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด
หลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายใน	รายละเอียด
SET1	จุดแข็ง (strength : S)	- มีสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่มราคาที่รองรับทั้งการอยู่อาศัย จริงและการลงทุนของต่างชาติ - มีการออกแบบสวยงามโดดเด่น
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- มีโครงการพร้อมขายที่มีการเปิดตัวมานานแล้วทำให้มีสภาพ เก่า - บุคลากรขาดทักษะด้านภาษา โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรที่ ต้องติดต่อกับลูกค้าต่างชาติโดยตรง
SET2	จุดแข็ง (strength : S)	- มีทีมการวิจัยและพัฒนาที่เชี่ยวชาญและมีการใช้เทคโนโลยีใน การบริหารจัดการภายในองค์กรที่สามารถต่อยอดธุรกิจได้ หลากหลายในอนาคต - มีทีมงานสำหรับการดูแลการขายลูกค้ากลุ่มชาวต่างชาติที่มี ความเชี่ยวชาญ
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- มีโครงการพร้อมขายที่มีการเปิดตัวมานานแล้วทำให้มีสภาพ เก่า

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด
หลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายใน	รายละเอียด
SET3	จุดแข็ง (strength : S)	- บริษัทมีความน่าเชื่อถือ และมีชื่อเสียงที่ดีในด้านคุณภาพและบริการ - มีพันธมิตรทางการค้าที่เป็นชาวต่างชาติทำให้เป็นการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- มีโครงการพร้อมขายที่มีการเปิดตัวมานานแล้วทำให้มีสภาพเก่า
SET4	จุดแข็ง (strength : S)	- มีสินค้าครอบคลุมทุกระดับราคา - มีทีมงานสำหรับการดูแลด้านหลังการขายของลูกค้ากลุ่มชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญ สามารถส่งต่อข้อมูลกันระหว่างฝ่ายเพื่อดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- มีโครงการพร้อมขายที่มีการเปิดตัวมานานแล้วทำให้มีสภาพเก่า - โครงการที่กำลังพัฒนามีระยะเวลาก่อสร้างนาน
SET5	จุดแข็ง (strength : S)	- เป็นที่น่าเชื่อถือของสถาบันการเงินทำให้โอกาสในการทำธุรกรรมทางการเงินข้ามประเทศมีความคล่องตัวกว่า
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- มีโครงการพร้อมขายที่มีการเปิดตัวมานานแล้วทำให้มีสภาพเก่า - ระเบียบของผู้พักอาศัยในโครงการ ยังไม่ครอบคลุมชาวต่างชาติในอนาคต

ตารางที่ 4.9

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด
หลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายใน	รายละเอียด
mai1	จุดแข็ง (strength : S)	- โครงการคอนโดมิเนียมขององค์กรเน้นเรื่องความสวยงาม ทันสมัย ในระดับที่ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มสินค้า High-end ซึ่งตอบโจทย์ทั้งกลุ่มลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างชาติ โดยเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อเสมอ ไม่แปรผันตามเศรษฐกิจที่ขึ้นลง
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- คอนโดมิเนียมที่กำลังพัฒนามีระยะเวลาก่อสร้างนานถึง 2-3 ปี จึงจะทำการโอนกรรมสิทธิ์ได้ จึงทำให้ในการขายได้เพียงยอดจอง ไม่ใช่ยอดขาย
mai2	จุดแข็ง (strength : S)	- องค์กรมีสินค้ากลุ่ม Luxury Product ที่อยู่ใน Prime Location ที่สามารถรองรับชาวต่างชาติได้ดี - มีการออกแบบที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- คอนโดเหลือขายมีสภาพเก่าลง และทันสมัยน้อยลง ทำให้ขายได้ยากขึ้น - ยังมีสัดส่วนสินค้าในตลาดไม่มาก ทำให้ด้านความน่าเชื่อถือยังไม่เท่าบริษัทที่มีสัดส่วนสินค้าในตลาดมากกว่า
mai3	จุดแข็ง (strength : S)	- มีสินค้าที่ออกแบบได้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านความสวยงามทันสมัย การใช้งาน ราคา ที่สมเหตุสมผลเสมอมา และได้รับผลตอบแทนดีทุกโครงการ
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- รูปแบบของคอนโดมิเนียมสร้างใหม่ ใช้เวลาการก่อสร้างนาน ทำให้หากชาวต่างชาติสนใจซื้อเพื่ออยู่ ลูกค้าจะไม่สามารถเข้าอยู่ได้เลย
mai4	จุดแข็ง (strength : S)	- เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีความ Flexible สามารถปรับตัวได้ไว - มีความเชี่ยวชาญในสินค้าในระดับราคาที่ตอบโจทย์กลุ่มผู้มีรายได้สูงและกลุ่มชาวต่างชาติ
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- คอนโดมิเนียมที่เหลือขายมีทำเลที่อาจไม่ตอบโจทย์ต่างชาติ และมีสภาพห้องที่เก่า ทำให้หากกฎหมายให้ต่างชาติซื้อได้มากขึ้น สินค้าอาจจะไม่เป็นที่สนใจของต่างชาติเท่าที่ควร

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด
หลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายใน	รายละเอียด
mai5	จุดแข็ง (strength : S)	- มีฝ่ายที่ดูแลลูกค้ากลุ่มชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญ และมีข้อมูลในการพัฒนาด้านการขายหากเกิดการขยายตัวของลูกค้ามากขึ้นในอนาคตได้อย่างดี
	จุดอ่อน (Weakness : W)	- ยังมีข้อมูลสำหรับการอยู่ร่วมกัน ในการอยู่อาศัยระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติไม่เพียงพอ ทั้งในด้านการออกแบบ และการอยู่อาศัยร่วมกัน

โดยสามารถแสดงข้อสรุปจากตารางที่ 4.8 และ 4.9 ในเรื่องจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ซึ่งจะมีความเหมือนและแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบขององค์กรและกลุ่มเป้าหมายหลักในการพัฒนาโครงการ โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้านกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปออกมาในรูปแบบ ตามตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10

ข้อสรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

1.ด้านการผลิต			
จุดแข็ง (strength : S)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
S01	มีสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่ม ราคาที่รองรับทั้งการอยู่อาศัยจริง และการลงทุนของต่างชาติ	S01	มีความเชี่ยวชาญและมีสินค้าระดับ ที่ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มสินค้า High-end ซึ่งตอบโจทย์ทั้งกลุ่ม ลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างชาติ โดย เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อเสมอ ไม่แปร ผันตามเศรษฐกิจที่ขึ้นลง
S02	มีการออกแบบสวยงามโดดเด่นและ เป็นที่น่าสนใจกับกลุ่มลูกค้าหลัก และมีผลตอบรับที่ดีในการออกแบบ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านความสวยงามและการใช้งาน	S02	มีสินค้า ที่อยู่ใน Prime Location ที่สามารถรองรับชาวต่างชาติได้ อย่างดี
-	-	S03	มีสินค้าที่ออกแบบได้ตอบโจทย์ ความต้องการของลูกค้า ทั้งด้าน ความสวยงามทันสมัย การใช้งาน ราคา ที่สมเหตุสมผลเสมอมา และ ได้รับผลตอบรับดีทุกโครงการ
จุดอ่อน (Weakness : W)			
W01	โครงการที่กำลังพัฒนา มีระยะเวลาดำเนินการนาน	W01	อาคารชุดที่กำลังพัฒนามี ระยะเวลาดำเนินการนานถึง 2-3 ปี จึงจะทำการโอนกรรมสิทธิ์ได้ จึง ทำให้ในการขายได้เพียงยอดจอง ไม่ใช่ยอดขาย

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อสรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

W02	มีห้องชุดพร้อมขายที่มีการเปิดตัวมานานแล้วทำให้มีสภาพเก่า	W02	อาคารชุดเหลือขายมีทำเลที่อาจไม่ตอบโจทย์ต่างชาติ และมีสภาพห้องที่เก่า ทำให้หากกฎหมายให้ต่างชาติซื้อได้มากขึ้น สินค้าอาจจะไม่เป็นที่สนใจของต่างชาติเท่าที่ควร
-	-	W03	อาคารชุดเหลือขายมีสภาพเก่าลง และทันสมัยน้อยลง ทำให้ขายได้ยากขึ้น
2. ด้านการตลาด			
จุดแข็ง (strength : S)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
S03	มีทีมงานสำหรับการดูแลด้านการขายลูกค้ากลุ่มชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญ	S04	มีฝ่ายที่ดูแลลูกค้ากลุ่มชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญ และมีข้อมูลในการพัฒนาด้านการขายหากเกิดการขยายตัวของลูกค้ามากขึ้นในอนาคตได้อย่างดี
S04	มีพันธมิตรทางการค้าที่เป็นชาวต่างชาติทำให้เป็นการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น	-	-
จุดอ่อน (Weakness : W)			
-	-	-	-
3. ด้านการวิจัยและพัฒนา			
จุดแข็ง (strength : S)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
S05	มีทีมการวิจัยและพัฒนาที่เชี่ยวชาญ และมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการภายในองค์กรที่สามารถต่อยอดธุรกิจได้หลากหลายในอนาคต	-	-
จุดอ่อน (Weakness : W)			
-	-	-	-

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อสรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
จุดแข็ง (strength : S)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
S06	มีทีมงานสำหรับการดูแลด้านการขายของลูกค้ากลุ่มชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญ สามารถส่งต่อข้อมูลกันระหว่างฝ่ายเพื่อดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว		
จุดอ่อน (Weakness : W)			
W03	บุคลากรขาดทักษะด้านภาษา โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าต่างชาติโดยตรง	W04	ยังมีข้อมูลสำหรับการอยู่ร่วมกันในการอยู่อาศัยระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติไม่เพียงพอ ทั้งในด้านการออกแบบ และการอยู่อาศัยร่วมกัน
W04	การวางแผนในการบริหารจัดการโครงการ ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มชาวต่างชาติในอนาคต		
5. ด้านการเงิน			
จุดแข็ง (strength : S)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
S07	เป็นที่น่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน ทำให้โอกาสในการทำธุรกรรมทางการเงินข้ามประเทศมีความคล่องตัวกว่า	S05	เป็นองค์กรขนาดเล็กที่ค่อนข้าง Flexible ปรับตัวได้เร็ว ไม่ได้ใช้เงินลงทุนจมไปกับโครงการใหญ่ หากแผนนี้ประกาศใช้ สามารถปรับแผนธุรกิจไปในทิศทางที่สามารถสร้างโอกาสที่ดีให้กับองค์กรได้ทันที
จุดอ่อน (Weakness : W)			
-	-	-	-

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อสรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

6. ด้านอื่นๆ (ความน่าเชื่อถือขององค์กร)			
จุดแข็ง (strength : S)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
S08	บริษัทมีความน่าเชื่อถือ และมีชื่อเสียงที่ดีในด้านคุณภาพและบริการ	-	-
จุดอ่อน (Weakness : W)			
-	-	W05	ยังมีสัดส่วนสินค้าในตลาดไม่มาก ทำให้ด้านความน่าเชื่อถือยังไม่เท่า บริษัทที่มีสัดส่วนสินค้าในตลาดมากกว่า

4.3.2 ปัจจัยภายนอก (External Factors) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai

ตารางที่ 4.11

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด
SET1	โอกาส (Opportunities : O)	- เป็นโอกาสในการช่วยลดอุปทานเหลือขายของห้องชุดในตลาดได้
	อุปสรรค (Threats : T)	- ในธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง
SET2	โอกาส (Opportunities : O)	- ธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันมีความสนใจในการทำรูปแบบปล่อยเช่ามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของชาวต่างชาติที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย
	อุปสรรค (Threats : T)	- ปัจจุบันผู้คนสนใจโครงการแนวราบมากกว่า - ราคาที่ดินที่สามารถพัฒนาอาคารชุดได้มีราคาสูงขึ้นสวนทางกับราคาขายที่เติบโตต่ำลง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด
หลักทรัพย์ SET ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติใน
ประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด
SET3	โอกาส (Opportunities : O)	-ชาวต่างชาติกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการใช้ ง่าย - เป็นโอกาสในการเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้นสำหรับโครงการ ที่กำลังพัฒนา โดยเป็นกลุ่มชาวต่างชาติที่มีศักยภาพในการ ง่าย
	อุปสรรค (Threats : T)	- แนวโน้มราคาที่ดินในย่านที่เป็นที่นิยมของชาวต่างชาติมี ราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
SET4	โอกาส (Opportunities : O)	-ชาวต่างชาติเป้าหมายที่สนใจประเทศไทย คือกลุ่มผู้ เกษียณอายุ ซึ่งสอดคล้องกับประเทศไทยที่เข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุ - เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดการขององค์กรส่วน ใหญ่มากขึ้น
	อุปสรรค (Threats : T)	- กฎหมายยังมีความคลุมเครือเรื่องข้อกำหนดในด้านการ บริหารจัดการของนิติบุคคลอาคารชุด ภาษี การกำหนดเขต พื้นที่ในการซื้อ รวมถึงการคำนึงถึงปัญหาการเก็งกำไรของ ต่างชาติ
SET5	โอกาส (Opportunities : O)	- ธุรกิจปล่อยเช่าเป็นอีกแนวทางที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจ อาคารชุดในปัจจุบันจากพฤติกรรมการอยู่อาศัยในปัจจุบันที่ เปลี่ยนที่อยู่บ่อย
	อุปสรรค (Threats : T)	- มีความกังวลเรื่องการปล่อยเช่ารายวัน และการเก็งกำไร ของชาวต่างชาติในอนาคตทำให้การบริหารโครงการใน อนาคตยากลำบากขึ้น

ตารางที่ 4.12

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาด
หลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติใน
ประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด
mai1	โอกาส (Opportunities : O)	- จากนโยบายเป็นหนึ่งในช่องทางที่ทำให้สามารถลดปริมาณห้องชุดเหลือขายในตลาดอาคารชุดปัจจุบันได้ จากทั้งกลุ่มนักลงทุนและกลุ่มอยู่อาศัยจริง - ปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมด้านการอยู่อาศัยที่ดี ที่ก้าวหน้าและหลากหลายที่จะรองรับลูกค้าต่างชาติได้
	อุปสรรค (Threats : T)	- ในธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง - โครงการอาคารชุดได้รับความนิยมน้อยลง ต่างกับโครงการแนวราบที่ได้รับความนิยมมากขึ้น - ธนาคารปล่อยกู้ยากขึ้น
mai2	โอกาส (Opportunities : O)	- เป็นโอกาสในการเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้นสำหรับโครงการ - ปัจจุบันมีช่องทางออนไลน์ทำให้สะดวกในการประชาสัมพันธ์และด้านอื่นๆ ต่อลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ สะดวกสบายมากขึ้น
	อุปสรรค (Threats : T)	- การเข้ามาของเทคโนโลยีในธุรกิจทำให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินการองค์กร (Technology Disruption)
mai3	โอกาส (Opportunities : O)	- ชาวต่างชาติมีความสนใจที่จะอยู่อาศัยในประเทศไทย และมีทัศนคติที่ดีในหลายด้าน เช่น วัฒนธรรม ค่าครองชีพ อาหาร ความสวยงามของแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น จึงเป็นข้อสนับสนุนที่จะสามารถดึงดูดชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนได้
	อุปสรรค (Threats : T)	- ในธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง - ตลาดแนวราบมีแนวโน้มการเติบโตที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนามากกว่า - ปัจจุบันมีการปล่อยเช่ารายวัน ทำให้การบริหารโครงการในอนาคตยากลำบากขึ้น
	อุปสรรค (Threats : T)	- ยังมีความไม่แน่นอนของข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบกับการวางแผนในอนาคต เช่น การบริหารโครงการ

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

องค์กร	ปัจจัยภายนอก	รายละเอียด
mai4	โอกาส (Opportunities : O)	- ในปัจจุบันมีการปรับตัวในธุรกิจที่อยู่อาศัยนอกจากการซื้อขายที่รองรับนักลงทุนยุคใหม่ทั้งชาวไทยและต่างชาติ เช่น การปล่อยเช่า และ Time Charing เป็นต้น ทำให้เป็นตัวเลือกสำหรับนักลงทุนที่หลากหลายมากขึ้น
	อุปสรรค (Threats : T)	- ภาคเศรษฐกิจโดยรวมยังมีการเติบโตลดลง ทำให้อาจไม่ดึงดูดให้ชาวต่างชาติเข้ามาอยู่อาศัย - การทำธุรกรรมทางการเงินข้ามประเทศมีความยากลำบาก
mai5	โอกาส (Opportunities : O)	- หากกฎหมายผ่าน เป็นโอกาสให้ธุรกิจอาคารชุดสามารถเติบโตขึ้น ในด้านยอดขายและแนวโน้มด้านการเติบโตของราคาได้
	อุปสรรค (Threats : T)	- ยังมีความไม่แน่นอนของข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบกับการวางแผนในอนาคต เช่น การบริหารโครงการ

จากตารางที่ 4.11 และ 4.12 สามารถแสดงข้อสรุปจากเรื่องโอกาส และอุปสรรคระหว่างองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยได้ว่ามีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งผลสรุปที่ได้นี้มีความขัดแย้งกับ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ของ ชัยพจน์ ช่างแต่ง (2552) ที่ได้กล่าวว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์จะมีผลกระทบต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้านตามทฤษฎี PESTEL Analysis ซึ่งสามารถสรุปออกมาในรูปแบบ ตามตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13

ข้อสรุปโอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

1.แนวโน้มทางสังคม วัฒนธรรม และพฤติกรรมผู้บริโภค			
โอกาส (Opportunities : O)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
O01	ชาวต่างชาติกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการใช้จ่าย	O01	ชาวต่างชาติมีความสนใจที่จะอยู่อาศัยในประเทศไทย และมีทัศนคติที่ดีในหลายด้าน เช่น วัฒนธรรม ค่าครองชีพ อาหาร ความสวยงามของแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น
O02	หนึ่งในกลุ่มชาวต่างชาติเป้าหมายที่สนใจประเทศไทย คือ กลุ่มผู้เกษียณอายุ ซึ่งสอดคล้องกับประเทศไทยที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	O02	มีการปรับตัวในธุรกิจที่อยู่อาศัย นอกจากการซื้อขายที่รองรับนักลงทุนยุคใหม่ทั้งชาวไทยและต่างชาติ เช่น การปล่อยเช่า และ Time Charing เป็นต้น
O03	ธุรกิจปล่อยเช่าเป็นอีกแนวทางที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันจากพฤติกรรมการอยู่อาศัยในปัจจุบันที่เปลี่ยนที่อยู่บ่อย	-	-
อุปสรรค (Threats : T)			
T01	ปัจจุบันผู้คนสนใจโครงการแนวราบมากกว่า	T01	โครงการอาคารชุดได้รับความนิยมน้อยลง ต่างกับโครงการแนวราบที่ได้รับความนิยมมากขึ้น
T02	มีธุรกิจการปล่อยเช่ารายวันให้ชาวต่างชาติ และการเก็งกำไรของชาวต่างชาติในอนาคตทำให้การบริหารโครงการในอนาคตยากลำบากขึ้น	T02	ปัจจุบันมีการปล่อยเช่ารายวัน ทำให้การบริหารโครงการในอนาคตยากลำบากขึ้น
-	-	T03	การทำธุรกรรมทางการเงินข้ามประเทศมีความยากลำบาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อสรุปโอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

2.แนวโน้มทางการเมือง			
โอกาส (Opportunities : O)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
-	-	-	-
อุปสรรค (Threats : T)			
-	-	-	-
3.แนวโน้มทางเศรษฐกิจ			
โอกาส (Opportunities : O)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
O04	เป็นการกระตุ้นธุรกิจอาคารชุดให้เติบโตขึ้น	O03	ธุรกิจอาคารชุดสามารถเติบโตขึ้นในด้านยอดขายและแนวโน้มด้านการเติบโตของราคา
O05	เป็นโอกาสในการช่วยลดอุปทานเหลือขายของห้องชุดในตลาดได้	-	-
อุปสรรค (Threats : T)			
T03	แนวโน้มราคาที่ดินในย่านที่เป็นที่นิยมของชาวต่างชาติมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สวนทางกับราคาขายที่เติบโตต่ำลง	T04	ภาคเศรษฐกิจโดยรวมยังมีการเติบโตลดลง ทำให้อาจไม่ดึงดูดให้ชาวต่างชาติเข้ามาอยู่อาศัย
-	-	T05	ธนาคารปล่อยกู้ยากขึ้น
4.แนวโน้มทางกฎหมาย			
โอกาส (Opportunities : O)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
-	-	-	-
อุปสรรค (Threats : T)			
T04	กฎหมายยังมีความคลุมเครือ เช่น เรื่องข้อกำหนดในการคิดภาษีของต่างชาติในการซื้อห้องชุด การกำหนดพื้นที่ที่ต่างชาติสามารถซื้อได้ และการป้องกันการเก็งกำไรของต่างชาติในอนาคต	T06	ยังมีความไม่แน่นอนของข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบกับการวางแผนในอนาคต เช่น การบริหารโครงการ

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อสรุปโอกาส และอุปสรรคขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และองค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

5.แนวโน้มทางเทคโนโลยี			
โอกาส (Opportunities : O)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
O06	เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดการขององค์กรส่วนใหญ่มากขึ้น	O04	ช่องทางออนไลน์ทำให้สะดวกในการประชาสัมพันธ์และด้านอื่นๆ ต่อลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ สะดวกสบายมากขึ้น
-	-	O05	ปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมด้านการอยู่อาศัยที่ดี ที่ก้าวหน้าและหลากหลาย
อุปสรรค (Threats : T)			
-	-	T07	การเข้ามาของเทคโนโลยีในธุรกิจทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินการองค์กร (Technology Disruption)
6.แนวโน้มทางด้านสภาพแวดล้อม			
โอกาส (Opportunities : O)			
ลำดับที่	SET	ลำดับที่	mai
O07	เป็นโอกาสในการเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้นสำหรับโครงการที่กำลังพัฒนา	O06	เป็นหนึ่งในช่องทางที่ทำให้สามารถลดปริมาณห้องชุดเหลือขายในตลาดอาคารชุดปัจจุบันได้จากทั้งกลุ่มนักลงทุนและกลุ่มอยู่อาศัยจริง
-	-	O07	เป็นโอกาสในการเพิ่มกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้นสำหรับโครงการ
อุปสรรค (Threats : T)			
T05	ในธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง	T08	ในธุรกิจอาคารชุดในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง

4.3.3 แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของผู้พัฒนาอาคารชุดที่เหมาะสมต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้พัฒนาอาคารชุดจำนวน 10 บริษัท ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการนำเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของการพัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ซึ่งเป็นหนึ่งในการนำเสนอของรัฐบาลในนโยบายมาตรการแก้กฎหมายให้ชาวต่างชาติสามารถถือครองอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยได้ง่ายขึ้นและในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย โดยเป็นมาตรการดึงดูดชาวต่างชาติ 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ

1. กลุ่มประชากรโลกผู้มีความมั่งคั่งสูง
2. กลุ่มผู้เกษียณอายุจากต่างประเทศ
3. กลุ่มที่ต้องการทำงานจากประเทศไทย
4. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

กรณีประเภทอาคารชุด ทางรัฐบาลพิจารณาให้ชาวต่างชาติสามารถถือครองห้องชุดจากเดิม ชาวต่างชาติถือกรรมสิทธิ์ได้ 49% ของพื้นที่ขายอาคารชุดทั้งหมด ปรับเปลี่ยนเป็นให้ชาวต่างชาติถือครองได้ สูงถึง 70 หรือ 80% ของพื้นที่ขายทั้งหมด ตามนโยบายการนำเสนอการเพิ่มสิทธิ์การถือครองต่างชาติเพื่อกระตุ้นการลงทุน ในปี 2565-2569 ดังนี้

4.3.3.1 การกำหนดแนวทางการนำเสนอแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

จากการพิจารณาปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ของผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์จัดทำแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ด้วยวิธีการวิเคราะห์ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 4.14

กรอบแนวคิดในการจัดทำแนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

TOWS Matrix	โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threats : T)
จุดแข็ง (strength : S)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
จุดอ่อน (Weakness : W)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

โดยแสดงข้อมูลการพิจารณาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

4.3.3.2 แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอาคารชุดต่อ กฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของ ต่างชาติในประเทศไทยในรูปแบบ TOWS Matrix กรณีกฎหมายถูก ประกาศใช้

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อทำการรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามกระบวนการพัฒนาอาคารชุด นำมาวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบ TOWS Matrix เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ดังนี้

1. แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาด หลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

1.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาด
หลักทรัพย์ SET สามารถนำจุดแข็งมาสร้างเป็นโอกาสได้ ตามตารางที่ 4.15 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO)			
ลำดับ ที่	จุดแข็ง + โอกาส	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
SO01	S01+O01+O04	ประชาสัมพันธ์สินค้าที่มีอยู่เพิ่มขึ้นให้ครอบคลุมกลุ่มชาวต่างชาติเป้าหมายเพื่อเพิ่มช่องทางการขาย	ด้าน การตลาด
SO02	S01+S03+O01 +O05	เร่งการขาย และการประชาสัมพันธ์ สำหรับทีมดูแลลูกค้าต่างชาติที่มีข้อมูลฐานลูกค้าต่างชาติ ทั้งในกลุ่มซื้อเพื่ออยู่ หรือซื้อเพื่อลงทุนให้ครอบคลุม	ด้าน การตลาด
SO03	S04+S08+O01+O05+O07	ให้พันธมิตรทางการค้าต่างประเทศเป็นหนึ่งในช่องทางการประชาสัมพันธ์ โครงการให้เป็นที่รู้จัก โดยเน้นในด้านความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กร	ด้าน การตลาด
SO04	S07+S08+O01+O04	หากกฎหมายประกาศใช้ สามารถประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นการขาย โครงการได้ ในด้านความสามารถในการอำนวยความสะดวกด้านการทำธุรกรรม การเงินระหว่างประเทศที่เป็นข้อได้เปรียบ หากองค์กรมีความเข้มแข็ง และเป็นที่น่าเชื่อถือต่อสถาบันการเงิน	ด้าน การตลาด
SO05	S05+O01+O02	วิจัยและพัฒนาโครงการที่รองรับสังคมผู้สูงอายุที่สอดคล้องกับสังคมไทย และกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติผู้เกษียณอายุ	ด้านการ วิจัยและ พัฒนา
SO06	S05+O01+O04	วิจัยและพัฒนาความต้องการของกลุ่มลูกค้าต่างชาติ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น	ด้านการ วิจัยและ พัฒนา

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)			
ลำดับ ที่	จุดแข็ง + โอกาส	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
SO07	S05+O01+O04+O06	ศึกษาเทคโนโลยีที่จะเข้ามาเป็นส่วนส่งเสริมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขายเพื่อเป็นนวัตกรรมที่ส่งเสริมการอยู่อาศัยของคนมวลเพื่อตอบรับกลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้น	ด้านการวิจัยและพัฒนา
SO08	S05+O03+O04	ทีมวิจัยและพัฒนาศึกษารูปแบบการลงทุนของต่างชาติและคนไทยที่มีการปรับตัวตามยุคสมัย เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ธุรกิจการเช่า เป็นต้น	ด้านการวิจัยและพัฒนา
SO09	S06+O01	ให้ทีมงานดูแลหลังการขายติดตามสถานการณ์และเตรียมการศึกษาข้อมูลในการบริหารจัดการ และดูแลกลุ่มลูกค้าต่างชาติที่สามารถปรับตัวได้ทันที่หลังกฎหมายประกาศใช้	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET สามารถนำจุดแข็งมาตั้งรับอุปสรรคได้ ตามตารางที่ 4.16 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

2. กลยุทธ์ป้องกัน (ST)			
ลำดับ ที่	จุดแข็ง + อุปสรรค	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
ST01	S01+S03+T03+T06	เร่งการประชาสัมพันธ์และการขายโครงการที่ก่อสร้างเสร็จแล้ว โดยปรับกลยุทธ์หรือเพิ่มความน่าสนใจของสินค้าให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายต่างชาติมากขึ้น เพื่อเร่งการขายอาคารชุดรอจำหน่าย แทนการพัฒนาโครงการใหม่	ด้านการตลาด
ST02	S05+S06+T02+T04	มีการบริหารจัดการและดูแลรายละเอียดด้านการจัดการปัญหาเรื่องการบริหารอาคารชุดในอนาคต และหาแนวทางแก้ปัญหา การปล่อยเช่ารายวัน เพื่อหาแนวทางรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ST03	S02+S05+T01	พัฒนาผลิตภัณฑ์และประชาสัมพันธ์ในด้านส่งเสริมสุขอนามัย และการส่งเสริมสุขภาพที่ดีของโครงการ เช่น การทำอาคารชุดออร์แกนิกที่มีอากาศถ่ายเทสะดวก เป็นต้น	ด้านการผลิต
ST04	S08+T04	นำเสนอกลยุทธ์การตั้งรับการเก็งกำไรห้องชุดของชาวต่างชาติต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายนี้ โดยเป็นการประสานงานภายในองค์กรจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมหาแนวทางการตั้งรับ และนำเสนอต่อรัฐบาล เช่น ด้านการกำหนดภาษี หรือ การกำหนดจำนวนห้องชุดในการซื้อห้องชุดของชาวต่างชาติ เป็นต้น	ด้านการเงิน

1.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET สามารถนำโอกาสมาจัดจุดอ่อนได้ ตามตารางที่ 4.17 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)			
ลำดับ ที่	จุดอ่อน + โอกาส	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
WO01	W02+O01+O05	ปรับปรุงอาคารชุดเหลือขายที่มีอยู่ให้มีสภาพใหม่ และทำการเร่งการขายให้เร็วที่สุด	ด้าน การตลาด
WO02	W01+O01+O05	มีการจัดทำกลยุทธ์การตลาดที่ดึงดูดในช่วงระหว่าง การก่อสร้าง เช่น โปรโมชั่นลดเงินดาวน์ เป็นต้น	ด้าน การตลาด
WO03	W03+O01+O05	เพิ่มทักษะด้านภาษาให้บุคลากรภายในองค์กรเพื่อ รองรับการเติบโตและการเข้ามาของกลุ่มชาวต่างชาติ ที่มากขึ้นทั้งในด้านการขายและหลังการขาย	ด้านการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์
WO04	W04+O05	ศึกษาการวางแผนการบริหารจัดการอาคารชุดใน อนาคตที่รองรับการอยู่อาศัยของต่างชาติมากขึ้น ทั้ง ผู้สูงอายุและผู้เช่าทั้งชาวไทยและต่างชาติใน อัตราส่วนที่มากขึ้น เพิ่มเติม	ด้านการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์

1.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET สามารถทำเพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ ตามตารางที่ 4.18 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT)			
ลำดับ ที่	จุดอ่อน + อุปสรรค	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
WT01	W02+W03+T01	เนื่องจากมีบุคลากรที่ยังไม่พร้อมในการรองรับลูกค้าต่างชาติ รวมถึงมีโครงการอาคารชุดเหลือขายมากซึ่งมีสภาพเก่าลงเรื่อยๆ จึงควรจัดโปรโมชั่นเร่งการขาย ณ ปัจจุบัน ให้กับลูกค้าในประเทศให้ไวที่สุดเพื่อเก็บเงินสดไว้สำหรับการพัฒนาโครงการใหม่ในอนาคตที่อาจมีกลุ่มลูกค้าต่างชาติมากขึ้น ที่ทำให้โอกาสการเติบโตของธุรกิจมีมากขึ้นเช่นกัน	ด้านการตลาด
WT02	W04+T03+T04+T05	เนื่องจากปัจจัยภายในองค์กรที่ยังมีความไม่พร้อมกับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติในอนาคต ทั้งในด้านบุคลากรภายในและรูปแบบของโครงการที่ยังไม่สามารถตอบสนองได้ทันทีหากกฎหมายประกาศใช้ จึงควรรอให้มีความชัดเจนของข้อกำหนดที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ที่ยังมีความคลุมเครือ เพื่อศึกษารายละเอียดก่อนที่จะพัฒนาโครงการใหม่ เนื่องจากมีการแข่งขันที่สูงและราคาที่ดินที่แพง	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
WT03	W01+T01	ชะลอการพัฒนาโครงการอาคารชุดใหม่ โดยรอให้เกิดความต้องการในตลาดมากขึ้น แล้วจึงพิจารณาอีกครั้ง	ด้านการผลิต

2. การนำเสนอการปรับตัวเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาด

หลักทรัพย์ mai

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai สามารถนำจุดแข็งมาสร้างเป็นโอกาสได้ ตามตารางที่ 4.19 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO)			
ลำดับ ที่	จุดแข็ง + โอกาส	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
SO01	S01+S02+S03+O01+O03	เร่งการนำเสนอผลิตภัณฑ์และรูปแบบที่มีอยู่โดยเฉพาะกลุ่มสินค้า High-End ที่ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติทั้งในตัวสินค้า และ ความน่าสนใจของสภาพแวดล้อม รวมถึงสังคม วัฒนธรรมและ ประสิทธิภาพที่ลูกค้าจะได้รับที่เป็น จุดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของ ประเทศไทยในแต่ละทำเลที่ตั้ง โดย เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการซื้อ	ด้าน การตลาด
SO02	S04+O04+O05+O07	ฝ่ายดูแลกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า ทั้งการขาย การเช่า และการลงทุนอื่นๆ ในรูปแบบของออนไลน์ที่สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายได้มากขึ้น และสามารถดำเนินการตอบรับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ	ด้าน การตลาด

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO)			
ลำดับ ที่	จุดแข็ง + โอกาส	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
SO03	S04+S05+O02+O03+O07+O06	ใช้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ในการบริหารให้ฝ่ายดูแลลูกค้าต่างชาตินำข้อมูลรูปแบบการลงทุนของฐานลูกค้าต่างชาติ มาศึกษาความเป็นไปได้การลงทุนในรูปแบบการเช่า หรือ Time-Charing เพื่อเป็นโอกาสในการทำธุรกิจขององค์กรเพิ่มเติม นอกจากการขาย	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
SO04	S02+O05	ใช้เทคโนโลยีในการนำเสนอผลิตภัณฑ์กลุ่ม High-End ในเชิงของนวัตกรรมการอยู่อาศัยที่ทันสมัย เพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	ด้านการผลิต

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai สามารถนำจุดแข็งมาตั้งรับอุปสรรคได้ ตามตารางที่ 4.20 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

2. กลยุทธ์ป้องกัน (ST)			
ลำดับ ที่	จุดแข็ง + อุปสรรค	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
ST01	S04+T03+T05	ฝ่ายดูแลลูกค้าต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญสามารถให้คำแนะนำด้านการลงทุนในธุรกิจอาคารชุด เช่น ปัจจุบันธนาคารปล่อยกู้ยากขึ้นทำให้ธุรกิจการเช่า Time-Charing และอื่นๆ มีความน่าสนใจมากขึ้น หรือการทำธุรกรรมทางการเงินข้ามประเทศและเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้	ด้านการตลาด
ST02	S05+T07	พิจารณาการเลือกใช้เทคโนโลยีในที่จะนำมาปรับใช้กับกระบวนการต่างๆที่จะรองรับชาวต่างชาติให้เหมาะสมกับขนาดองค์กร เพื่อความคล่องตัวและไม่ทำให้การดำเนินการขององค์กรหยุดชะงัก	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ST03	S01+T04+T05+T08	มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้ากลุ่มสินค้า High-End ให้มีความน่าสนใจและตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในการซื้อให้ได้มากที่สุดและมีความโดดเด่นในตลาด ทั้งกลุ่มชาวไทยและชาวต่างชาติ	ด้านการผลิต

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai สามารถนำโอกาสมากำจัดจุดอ่อนได้ ตามตารางที่ 4.21 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)			
ลำดับ ที่	จุดอ่อน + โอกาส	แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
WO01	W01+O03	นำเสนอข้อมูลด้านโอกาสในการเติบโตของราคาอาคารชุดแก่นักลงทุน หรือผู้ที่สนใจเพื่อดึงกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจในการลงทุนอสังหาริมทรัพย์เพิ่มเติม โดยเป็นการดึงดูดกลุ่มนักลงทุนใหม่ๆ เพิ่มขึ้น	ด้าน การตลาด
WO02	W04+O04+O05+O07	ใช้เทคโนโลยีหรือสื่อออนไลน์ในการรวบรวมข้อมูลความต้องการซื้อลูกค้าเพิ่มเติมทั้งไทยและต่างชาติ เพื่อนำมาปรับใช้ในการออกแบบและการอยู่อาศัยร่วมกันของคนหลากหลายเชื้อชาติ	ด้าน การตลาด
WO03	W03+O05	ปรับห้องชุดรองรับจำหน่ายโดยการเพิ่มเทคโนโลยีที่ส่งเสริมด้านการอยู่อาศัย เช่น ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย เพื่อให้ทันยุคสมัยและตอบโจทย์การใช้ชีวิตรูปแบบใหม่	ด้านการ ผลิต
WO04	W05+O02+O05	เริ่มการพัฒนาแบบการลงทุนเป็นระบบการเช่า หรือ Time-Charing ให้มีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จักกว่าเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญสำหรับธุรกิจอาคารชุดรูปแบบใหม่ นำไปสู่โอกาสที่จะเพิ่มสัดส่วนสินค้าในตลาดขององค์กรได้	ด้านการ ผลิต

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai สามารถทำเพื่อลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ตามตารางที่ 4.22 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.22

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ขององค์กรผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยสำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT)			
ลำดับ ที่	จุดอ่อน + อุปสรรค	การนำเสนอกลยุทธ์	กลยุทธ์ ระดับ ปฏิบัติการ
WT01	W02+W03+T01+T04T	เนื่องจากมีโครงการอาคารชุดเหลือขายที่ทำเลไม่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งมีสภาพเก่าลงเรื่อยๆ จึงควรจัดโปรโมชั่นเร่งการขาย ณ ปัจจุบัน ให้กับลูกค้าในประเทศให้ไวที่สุดเพื่อเก็บเงินสดไว้สำหรับการพัฒนาโครงการใหม่ในอนาคต หรือการปรับแผนธุรกิจต่อไปที่อาจมีกลุ่มลูกค้าต่างชาติมากขึ้น ที่ทำให้โอกาสการเติบโตของธุรกิจมีมากขึ้นเช่นกัน	ด้าน การตลาด
WT02	W05+T01+T04+T06+T08	เนื่องจากบริษัทยังมีส่วนส่วนสินค้าในตลาดไม่มาก ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ในการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจเพื่อปรับตัวควรมีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน จึงควรรอให้มีความชัดเจนของข้อกำหนดที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ที่ยังมีความคลุมเครือ และจำนวนของสัดส่วนต่างชาติที่สนใจอาคารชุดเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อพิจารณาต่อการปรับแผนธุรกิจขององค์กร	ด้านการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์
WT03	W01+T01+T06+T08	ชะลอการพัฒนาโครงการอาคารชุดใหม่ รวมทั้งโครงการที่อยู่ระหว่างงานก่อสร้าง ในโครงการที่ยอดขายไม่ดี โดยรอให้เกิดความต้องการในตลาดมากขึ้นอย่างชัดเจนหรือรอหลังจากกฎหมายถูกประกาศใช้ แล้วจึงพิจารณาอีกครั้ง	ด้านการ ผลิต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 การสรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิโดยการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร ตำรา บทความ วิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นเจ้าของกิจการหรือบุคลากรระดับบริหารซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี ซึ่งคัดเลือกจากผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET จำนวน 5 ราย และผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai จำนวน 5 ราย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย

ผลการศึกษา ผู้พัฒนาอาคารชุดมีความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทยในกรณีประกาศใช้ พบว่าในภาพรวมผู้พัฒนาอาคารชุด ทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความเห็นด้วยอย่างมากต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย เนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสในการขายห้องชุดเหลือขายในปัจจุบันได้มากขึ้น และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจอันเกิดจากผลกระทบโควิด Covid-19

ในกรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยจากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็นอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ไม่ถูกประกาศใช้ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นต่อกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติการดำเนินงานสำหรับธุรกิจอาคารชุดที่แตกต่างกัน คือ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET มีความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันกลุ่มสินค้าอาคารชุดในปัจจุบัน บริษัทมุ่งเน้นลูกค้าชาวต่างชาติเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าลูกค้าชาวไทย ส่วนผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายสินค้าอาคารชุดในปัจจุบันสำหรับชาวไทยและชาวต่างชาติในระดับใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะในสินค้าระดับ Luxury

โดยทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีวิธีการรับมือกับสถานการณ์ธุรกิจอาคารชุดปัจจุบัน ที่สอดคล้องกัน ด้วยเหตุผลเนื่องจากมีห้องชุดเหลือขายมาก สภาพตลาดมีการแข่งขันสูงรวมถึงราคาที่ดินที่สูงขึ้น ทำให้โอกาสในการพัฒนาอาคารชุดให้ประสบความสำเร็จมีโอกาสน้อยลง จึงมุ่งเน้นในการขายห้องชุดเหลือขายในปัจจุบัน หรือพัฒนาโครงการอาคารชุดที่มีที่ดินในการพัฒนาแล้ว ไม่ใช่การสรรหาที่ดิน เพื่อพัฒนาโครงการอาคารชุดโครงการใหม่ ถือเป็นการลดความเสี่ยงในด้านการแข่งขันของธุรกิจ

5.1.2 ผลการศึกษาการปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่

ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือ

ครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ การวางกลยุทธ์ เนื่องจากในการทำธุรกิจอาคารชุด การวางกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการกำหนดนโยบายจากฝ่ายบริหารในการดำเนินการภายในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกันในทุกภาคส่วนของกลยุทธ์องค์กรในการทำสินค้าให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และมีความแตกต่างกันโดยผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET บางองค์กรเลือก ความแข็งแกร่งขององค์กร เนื่องจากความแข็งแกร่งขององค์กรเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือในหลาย ๆ ด้าน ทั้งต่อลูกค้า นักลงทุน และความเชี่ยวชาญในการบริหาร ส่วนผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai บางองค์กรเลือก การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความในปัจจุบันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอาคารชุดมีภาวะความเสี่ยงในการลงทุนสูงในการตัดสินใจลงทุนจึงต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย พบว่าทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยทั้งในกรณีที่ถูกกฎหมายผ่านและไม่ผ่านที่สอดคล้องกัน คือ กลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรูปแบบของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ผู้พัฒนาอาคารชุดทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai เลือกใช้ในกรณีที่ถูกกฎหมายผ่าน มีความสอดคล้องกัน คือ กลยุทธ์ด้านการผลิต, กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่แตกต่างกันในรายละเอียดของการวางกลยุทธ์ ดังนี้

(1) ด้านการผลิต

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นในการชะลอการสร้างโครงการใหม่และเร่งการจำหน่ายห้องชุดเหลือขาย (Backlog) ก่อนการพัฒนาโครงการอาคารชุดโครงการใหม่

ซึ่งการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายต่างชาติจะเป็นการวิเคราะห์ภายหลังจากเลือกทำเลที่ตั้งโครงการ และในการทำกลยุทธ์การตลาดต่อไป

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้าที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต คือ การออกแบบพื้นที่ให้สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานได้หลากหลาย (Flexible Function) และการออกแบบเพื่อสามารถรวบรวมพื้นที่ของห้องชุดขนาดเล็กเพื่อได้ห้องชุดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (Combine Unit)

(2) ด้านการตลาด

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ทำรายได้หลักให้บริษัทมากกว่ากลุ่มชาวต่างชาติ โดยการพัฒนาลิขสิทธิ์และราคาขายให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหลัก

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นปรับราคาขายห้องชุดลง เพื่อตอบสนองกลุ่มที่อยู่อาศัยจริงในประเทศมากขึ้น และการใช้สื่อออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นด้านการประชาสัมพันธ์ และการเปิดจองห้องชุดแบบออนไลน์เพื่อรองรับลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น

(3) ด้านการวิจัยและพัฒนา

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านการบริหาร การผลิต และการดูแลลูกค้าหลังการขาย

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เช่น การใช้ BIM และการรวบรวมข้อมูลลูกค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

(4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านภาษาในฝ่ายที่ต้องพบกับลูกค้าโดยตรง เช่น พนักงานขาย เป็นต้น และฝ่ายการผลิตต่างๆ ที่ต้องมีการใช้ทักษะด้านภาษา เช่น ฝ่ายผลิตสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านภาษาในฝ่ายที่ต้องพบกับลูกค้าโดยตรงเช่น พนักงานขาย หรือเจ้าหน้าที่บริการหลังการขาย เป็นต้น

โดยผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai ได้ให้เหตุผลที่สอดคล้องกัน ในการพิจารณาว่ากฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยไม่มีผลต่อการปรับตัวด้านการเงิน

และด้านการจัดซื้อ เนื่องจากในการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติ เป็นการเพิ่มโอกาสการจำหน่ายห้องชุดเหลือขายในตลาด และในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรสัดส่วนของลูกค้ายาวต่างชาติยังถือเป็นสัดส่วนน้อย เมื่อเทียบกับสัดส่วนของลูกค้ายาวชาวไทย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก การดำเนินการด้านการเงินและการจัดซื้อจึงจะดำเนินการเหมือนเดิม กลุ่มลูกค้าต่างชาติที่อาจเพิ่มขึ้นจึงไม่กระทบกับด้านการเงิน และการจัดซื้อขององค์กร

5.1.3 ข้อเสนอแนะทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของผู้พัฒนาอาคารชุดของที่เหมาะสมต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทยในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้

จากการรวบรวมข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai และนำมาวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของ ในรูปแบบ TOWS Matrix เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ดังนี้

5.1.3.1 แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET สามารถนำจุดแข็งมาสร้างเป็นโอกาสได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

(1) ประชาสัมพันธ์สินค้าที่มีอยู่เพิ่มขึ้นให้ครอบคลุมกลุ่มชาวต่างชาติเป้าหมายเพื่อเพิ่มช่องทางการขาย

(2) เร่งการขาย และการประชาสัมพันธ์สำหรับทีมดูแลลูกค้าต่างชาติที่มีข้อมูลฐานลูกค้าต่างชาติ ทั้งในกลุ่มซื้อเพื่ออยู่ หรือซื้อเพื่อลงทุนให้ครอบคลุม

(3) ให้พันธมิตรทางการค้าต่างประเทศเป็นหนึ่งในช่องทางการประชาสัมพันธ์โครงการให้เป็นที่รู้จัก โดยเน้นในด้านความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กร

(4) หากกฎหมายประกาศใช้ สามารถประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นการขายโครงการได้ ในด้านความสามารถในการอำนวยความสะดวกด้านการทำธุรกรรมการเงินระหว่างประเทศที่เป็นข้อได้เปรียบหากองค์กรมีความเข้มแข็ง และเป็นที่น่าเชื่อถือต่อสถาบันการเงิน

2. ด้านการวิจัยและพัฒนา

(1) วิจัยและพัฒนาโครงการที่รองรับสังคมผู้สูงอายุที่สอดคล้องกับสังคมไทย และกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติผู้เกษียณอายุ

(2) วิจัยและพัฒนาความต้องการของกลุ่มลูกค้าต่างชาติ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น

(3) ศึกษาเทคโนโลยีที่จะเข้ามาเป็นส่วนส่งเสริมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขาย เพื่อเป็นวัตรกรรมที่ส่งเสริมการอยู่อาศัยของคนมวลเพื่อตอบรับกลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้น

(4) ทีมวิจัยและพัฒนาศึกษารูปแบบการลงทุนของต่างชาติและคนไทยที่มีการปรับตัวตามยุคสมัย เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ธุรกิจการเช่า เป็นต้น

3. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ให้ทีมงานดูแลหลังการขายติดตามสถาน-การณ์และเตรียมการศึกษาข้อมูลในการบริหารจัดการ และดูแลกลุ่มลูกค้าต่างชาติที่สามารถปรับตัวได้ทันที่หลังกฎหมายประกาศใช้

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET สามารถนำจุดแข็งมาตั้งรับอุปสรรคได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

เร่งการประชาสัมพันธ์และการขายโครงการที่ก่อสร้างเสร็จแล้ว โดยปรับกลยุทธ์หรือเพิ่มความน่าสนใจของสินค้าให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายต่างชาติมากขึ้น เพื่อเร่งการขายอาคารชุดรอจำหน่าย แทนการพัฒนาโครงการใหม่

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีการบริหารจัดการและดูแลรายละเอียดด้านการจัดการปัญหาเรื่องการบริหารอาคารชุดในอนาคตและหาแนวทางแก้ปัญหา การปล่อยเช่ารายวันเพื่อหาแนวทางรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

3. ด้านการผลิต

พัฒนาผลิตภัณฑ์และประชาสัมพันธ์ในด้านส่งเสริมสุขอนามัย และการส่งเสริมสุขภาพที่ดีของโครงการ เช่น การทำอาคารชุดอารมณ์บ้าน ที่มีอากาศถ่ายเทสะดวก

4. ด้านการเงิน

นำเสนอกลยุทธ์การตั้งรับการเก็งกำไรห้องชุดของชาวต่างชาติต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายนี้ โดยเป็นการประสานงานภายในองค์กรจากฝ่ายที่

เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมหาแนวทางการตั้งรับ และนำเสนอต่อรัฐบาล เช่น ด้านการกำหนดภาษี หรือ การกำหนดจำนวนห้องชุดในการซื้อห้องชุดของชาวต่างชาติ เป็นต้น

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SET สามารถนำโอกาสมาจัดจุดอ่อนได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

- (1) ปรับปรุงอาคารชุดเหลือขายที่มีอยู่ให้มีสภาพใหม่และทำการเร่งการขายให้เร็วที่สุด
- (2) มีการจัดทำกลยุทธ์การตลาดที่ดึงดูดในช่วงระหว่างการก่อสร้าง เช่น โปรโมชั่นลดเงินดาวน์ เป็นต้น

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- (1) เพิ่มทักษะด้านภาษาให้บุคลากรภายในองค์กรเพื่อรองรับการเติบโตและการเข้ามาของกลุ่มชาวต่างชาติที่มากขึ้นทั้งในด้านการขายและหลังการขาย
- (2) ศึกษาการวางแผนการบริหารจัดการอาคารชุดในอนาคตที่รองรับการอยู่อาศัยของต่างชาติมากขึ้น ทั้งผู้สูงอายุและผู้เช่าทั้งชาวไทยและต่างชาติในอัตราส่วนที่มากขึ้นเพิ่มเติมทางการตั้งรับ และนำเสนอต่อรัฐบาล เช่น ด้านการกำหนดภาษี หรือ การกำหนดจำนวนห้องชุดในการซื้อห้องชุดของชาวต่างชาติ เป็นต้น

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ SETสามารถทำเพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

เนื่องจากมีบุคลากรที่ยังไม่พร้อมในการรองรับลูกค้าต่างชาติ รวมถึงมีโครงการอาคารชุดเหลือขายมากซึ่งมีสภาพเก่าลงเรื่อยๆ จึงควรจัดโปรโมชั่นเร่งการขาย ณ ปัจจุบันให้กับลูกค้าในประเทศให้ไวที่สุดเพื่อเก็บเงินสดไว้สำหรับการพัฒนาโครงการใหม่ในอนาคตที่อาจมีกลุ่มลูกค้าต่างชาติมากขึ้น ที่ทำให้โอกาสการเติบโตของธุรกิจมีมากขึ้นเช่นกัน

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากปัจจัยภายในองค์กรที่ยังมีความไม่พร้อมไปกับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติในอนาคต ทั้งในด้านบุคลากรภายในและรูปแบบของโครงการที่ยังไม่สามารถตอบสนองได้ทันทีหากกฎหมายประกาศใช้ จึงควรรอให้มีความชัดเจนของข้อกำหนดที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ที่ยังมีความ

คลุมเครือ เพื่อศึกษารายละเอียดก่อนที่จะพัฒนาโครงการใหม่ เนื่องจากการแข่งขันที่สูง และราคาที่ดินที่แพง

3. ด้านการผลิต

ชะลอการพัฒนาโครงการอาคารชุดใหม่ โดยรอให้เกิดความต้องการในตลาดมากขึ้น แล้วจึงพิจารณาอีกครั้ง

5.1.3.2 การนำเสนอการปรับตัวเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาด

หลักทรัพย์ mai

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาด

หลักทรัพย์ mai สามารถนำจุดแข็งมาสร้างเป็นโอกาสได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

(1) เร่งการนำเสนอผลิตภัณฑ์และรูปแบบที่มีอยู่โดยเฉพาะกลุ่มสินค้า High-End ที่ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติทั้งในตัวสินค้า และความน่าสนใจของสภาพแวดล้อม รวมถึงสังคม วัฒนธรรมและประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับที่เป็นจุดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของประเทศไทยในแต่ละทำเลที่ตั้ง โดยเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการซื้อ

(2) ฝายดูแลกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า ทั้งการขาย การเช่า และการลงทุนอื่นๆ ในรูปแบบของออนไลน์ที่สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายได้มากขึ้น และสามารถดำเนินการตอบรับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ใช้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ในการบริหารให้ฝ่ายดูแลลูกค้าต่างชาตินำข้อมูลรูปแบบการลงทุนของฐานลูกค้าต่างชาติ มาศึกษาความเป็นไปได้การลงทุนในรูปแบบการเช่า หรือ Time-Charing เพื่อเป็นโอกาสในการทำธุรกิจขององค์กรเพิ่มเติมนอกจากการขาย

3. ด้านการผลิต

ใช้เทคโนโลยีในการนำเสนอผลิตภัณฑ์กลุ่ม High-End ในเชิงของนวัตกรรมการอยู่อาศัยที่ทันสมัยเพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาด

หลักทรัพย์ mai สามารถนำจุดแข็งมาตั้งรับอุปสรรคได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

(1) ฝ่ายดูแลลูกค้าต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญสามารถให้คำแนะนำด้านการลงทุนในธุรกิจอาคารชุด เช่น ปัจจุบันธนาคารปล่อยกู้ยากขึ้นทำให้ธุรกิจการเช่า Time-Charing และอื่นๆ มีความน่าสนใจมากขึ้น หรือการทำธุรกรรมทางการเงินข้ามประเทศและเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้

(2) ฝ่ายดูแลกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า ทั้งการขาย การเช่า และการลงทุนอื่นๆ ในรูปแบบของออนไลน์ที่สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายได้มากขึ้น และสามารถดำเนินการตอบรับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พิจารณาการเลือกใช้เทคโนโลยีในที่จะนำมาปรับใช้กับกระบวนการต่างๆ ที่จะรองรับชาวต่างชาติ ให้เหมาะสมกับขนาดองค์กร เพื่อความคล่องตัว และไม่ทำให้การดำเนินการขององค์กรหยุดชะงัก

3. ด้านการผลิต

มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้ากลุ่มสินค้า High-End ให้มีความน่าสนใจและตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในการซื้อให้ได้มากที่สุดและมีความโดดเด่นในตลาด ทั้งกลุ่มชาวไทยและชาวต่างชาติ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai สามารถนำโอกาสมากำจัดจุดอ่อนได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

(1) นำเสนอข้อมูลด้านโอกาสในการเติบโตของราคาอาคารชุดแก่นักลงทุน หรือผู้ที่สนใจเพื่อดึงกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจในการลงทุนอสังหาริมทรัพย์เพิ่มเติม โดยเป็นการดึงดูดกลุ่มนักลงทุนใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

(2) ใช้เทคโนโลยีหรือสื่อออนไลน์ในการรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพิ่มเติมทั้งไทยและต่างชาติ เพื่อนำมาปรับใช้ในการออกแบบ และการอยู่อาศัยร่วมกันของคนหลากหลายเชื้อชาติ

2. ด้านการผลิต

(1) ปรับห้องชุดรองรับจำหน่ายโดยการเพิ่มเทคโนโลยีที่ส่งเสริมด้านการอยู่อาศัย เช่น ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย เพื่อให้ทันยุคสมัยและตอบโจทย์การใช้ชีวิตรูปแบบใหม่

(2) เริ่มการพัฒนารูปแบบการลงทุนเป็นระบบการเช่า หรือ Time-Charing ให้มีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จักว่าเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญสำหรับธุรกิจอาคารชุดรูปแบบใหม่ นำไปสู่โอกาสที่จะเพิ่มสัดส่วนสินค้าในตลาดขององค์กรได้

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) สำหรับผู้พัฒนาอาคารชุดในตลาดหลักทรัพย์ mai สามารถทำเพื่อลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยสามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด

เนื่องจากมีโครงการอาคารชุดเหลือขายที่ทำเลไม่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งมีสภาพเก่าลงเรื่อยๆ จึงควรจัดโปรโมชั่นเร่งการขาย ณ ปัจจุบัน ให้กับลูกค้าในประเทศให้ไวที่สุดเพื่อเก็บเงินสดไว้สำหรับการพัฒนาโครงการใหม่ในอนาคต หรือการปรับแผนธุรกิจต่อไปที่อาจมีกลุ่มลูกค้าต่างชาติมากขึ้น ที่ทำให้โอกาสการเติบโตของธุรกิจมีมากขึ้นเช่นกัน

2. ด้านการผลิต

(1) เนื่องจากบริษัทยังมีส่วนส่วนสินค้าในตลาดไม่มาก ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ในการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจเพื่อปรับตัวควรมีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน จึงควรรอให้มีความชัดเจนของข้อกำหนดที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทย ที่ยังมีความคลุมเครือ และจำนวนของสัดส่วนต่างชาติที่สนใจอาคารชุดเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อพิจารณาต่อการปรับแผนธุรกิจขององค์กร

(2) ชะลอการพัฒนาโครงการอาคารชุดใหม่รวมทั้งโครงการที่อยู่ระหว่างงานก่อสร้าง ในโครงการที่ยอดขายไม่ดี โดยรอให้เกิดความต้องการในตลาดมากขึ้นอย่างชัดเจนหรือรอหลังจากกฎหมายถูกประกาศใช้ แล้วจึงพิจารณาอีกครั้ง

5.2 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

5.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

(1) ผู้พัฒนาอาคารชุดสามารถนำไปเป็นแนวทางการปรับใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร เพื่อบริหารองค์กรตามหน้าที่ เช่น การบริหารการตลาด การบริหารการผลิต การบริหารการเงิน การบริหารการจัดซื้อ การวิจัยและพัฒนา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดียิ่งขึ้น

(2) จากการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการทำกำไรจากยอดขายเป็นอันดับแรก ซึ่งผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาด้านการบริหารจัดการเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบอันอาจเกิดเป็นปัญหาภายหลัง ทั้งต่อองค์กร, ผู้ซื้อ, พันธมิตรทางธุรกิจและสังคมโดยรวมมากขึ้น

(3) ผู้ประกอบการควรเน้นเรื่องความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable - Competitive) นอกเหนือไปจากความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive- Advantage) ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรศึกษาความคิดเห็นในมุมมองของผู้บริโภคหลักของอาคารชุดในประเทศไทย คือ กลุ่มลูกค้าชาวไทยและกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์องค์กร และความต้องการของผู้บริโภคโดยลงรายละเอียดถึงระดับราคาและรูปแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาอาคารชุดที่เหมาะสมต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติในประเทศไทยต่อไป

(2) กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ควรเจาะจงผู้พัฒนาอาคารชุดที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติในการพัฒนาอาคารชุด เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านกลยุทธ์ที่จะนำมาปรับใช้สำหรับการดำเนินธุรกิจกับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

5.2.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา โดยเป็นการศึกษาในระหว่างเดือนสิงหาคม 2564 ถึง เดือนมีนาคม 2565 โดยเป็นระยะเวลาของการนำเสนอนโยบายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของชาวต่างชาติเพื่อช่วงกระตุ้นธุรกิจอาคารชุด

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- ไพโรจน์ อารักษ์. (2559). *คำอธิบายกฎหมายว่าด้วยอาคารชุด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- น.37
- ปิยะนุช โปตะวนิช. (2554). *ตัวแทนอำพราง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2560). *โครงการศึกษากฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่าง-ด้าวและธุรกิจบัญชีท้ายพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ)*.
- สรกฤตย์ พันธมนตรี. (2560). *บันทึกแมคเคลเลอร์ เผยกลยุทธ์การลงทุนและบริหารการก่อสร้างโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: สายธุรกิจโรงพิมพ์.
- อรุณ ศิริงานสุรณ. (2555). *เทคนิคเบื้องต้นพัฒนาอสังหาริมทรัพย์: Real estate development for beginning*
- Lam, T.D. (2018). *Economic Reform and Sustainable Development in Vietnam in Sustainable Development Goals in Southeast Asia and ASEAN*: University of Social Sciences and Humanities, Vietnam National University. 283–305

บทความวารสาร

- กรมที่ดิน (2557). *เอกสารเผยแพร่หลักเกณฑ์การถือครองอสังหาริมทรัพย์ของคนต่างด้าวในประเทศสมาชิกอาเซียนโดยกรมที่ดิน: กระทรวงมหาดไทย*
- การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร.
- (2560). กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- ฐากูร จุลินทร. (2557). *การถือครองที่ดินของคนต่างด้าว. เอกสารข่าวสารงานวิจัย และพัฒนา, ปีที่ 13 ฉบับที่ 139.*
- ธีรวัฒน์ พิมพ์เงิน. (2561). *กระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยโดยการมีส่วนร่วม: กรณีศึกษา โครงการที่อยู่อาศัย โค-เฮาส์ซิง (Co-housing) และโครงการบ้านมั่นคง. เจ-ดี : วารสารวิชาการ การออกแบบสภาพแวดล้อม*

- ณัฐกร วัชรสินธุ์ และกมลลาศ ภูวนาธิพงศ์. (2563). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจรักษาความปลอดภัย. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์. ที่จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2563, ปีที่ 6 ฉบับที่ 1.*
- ปัทมา อินทรจันทร์ และพุลียา ธีระธัญศิริกุล. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลาง และขนาด ย่อม. *วารสารปัญญาวิวัฒน์.*
- วรัญญา เจนจบ. (2562). ข้อจำกัดอัตราส่วนการถือกรรมสิทธิ์ในหุ้นชุดของคนต่างด้าวและนิติบุคคลซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าว. *วารสารบัณฑิตศึกษานิติศาสตร์, ปีที่ 12 ฉบับที่ 2.*
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2560). *โครงการศึกษากฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว และธุรกิจ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ บัญชีท้ายพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542.*
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *วิชาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ชุดที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.*
- อัศวิน อินทรน้อย. (2562). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*
- Charles Ka Yui Leung, Joe Cho Yiu Ng and Edward Chi Ho Tang. (2020). *Why is the Hong Kong Housing Market Unaffordable? Some Stylized Facts and Estimations.* the Federal Reserve Bank of Dallas.
- Terrabkk. (2564). *ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ช่วง Covid-19.* Terrabyte Report.

วิทยานิพนธ์

- ชัยพจน์ ช่างแต่ง. (2552). *การศึกษาปัจจัยแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์. โครงการเฉพาะเรื่องปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, คณะวิศวกรรมศาสตร์, สาขาวิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง.*
- ณัฐวุฒิ วรรณปรการ. (2555). *ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อผลตอบแทนการลงทุนของการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง, สาขาวิชาวิศวกรรม การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.*

ทรงวัฒน์ เฉลิมนิชย์กุล. (2559). *การศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหม่*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และการผังเมือง

ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์. (2554). *การศึกษากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของบริษัทเทเพศิริรินทร์ จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาการจัดการ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. คณะบริหารธุรกิจ

ภูงค์ สติรพิพัฒน์กุล. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุปรียา ศรีจิรติ. (2555). *ปัจจัยความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเอกการบัญชี.

Filipa Sá. (2016). *The Effect of Foreign Investors on Local Housing Markets*. Evidence from the UK. School of Management & Business, King's College London.

Xi Zhang. (2019). *Essays on the housing market, foreign investment, and the stock market: Evidence in the UK, Canada, and China*. the award of the degree of Doctor of Philosophy of the University of Portsmouth.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ชญานิน กฤติยะโชติ. (2557). *แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์*. ศูนย์ความรู้ของ ดร.ชญานิน กฤติยะโชติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2564, จาก <http://drchayanin.blogspot.com/>

ประชาชาติธุรกิจ. (2564). “ใครเป็นใคร” พี่เบิ้มวงการอสังหาฯ ท็อป 10 เจ้าตลาดบ้าน-คอนโด. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2564, จาก <https://www.prachachat.net/property/news-630540>

ประชาชาติธุรกิจ. (2564). *ต้นพริก. แก้วลือกลืออสังหาฯ ต่างชาติซื้อบ้าน-คอนโด80%*. สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2564, จาก <https://www.reic.or.th/News/RealEstate/453420>

พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2564, จาก

<https://www.dol.go.th/estate/Pages>

วิศรุต สีนพศพร. (2564). อธิบายให้เข้าใจง่าย ร่างกฎหมายครหาขายประเทศ อนุญาตต่างชาติซื้อ
แผ่นดินไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2564, จาก

<https://workpointtoday.com/explainer0920/>

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ. (2560). การวิเคราะห์ SWOT. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 เมษายน
2564, จาก <https://helsinki.thaiembassy.org/th/page>

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2560) . การจดทะเบียนหลักทรัพย์.
สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2565, จาก

https://www.set.or.th/th/regulations/simplified_regulations/common_shares_p1.html

โสภณ พรโชคชัย. (2564). ก่อนขายแผ่นดินไทย... ฟังทางนี้ก่อน. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2564,
จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/932852>

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). PEST Analysis การทำความเข้าใจใน “ภาพรวม” ที่ทำให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2564, จาก

<https://eiamsri.wordpress.com/2011/06/03/>

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2563). กรอบแนวคิด 7s McKinsey. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2564, จาก

<https://eiamsri.wordpress.com/2011/07/15/กรอบแนวคิด-7s-mckinsey/>

Dotproperty. (2565). ศบค. VS อสังหาฯ ดีเวลลอปเปอร์ กับเรื่องของการขายสิทธิ์ให้ต่างชาติซื้อ
คอนโดฯ. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2565 จากเว็บไซต์ <https://is.gd/mE1S0q>



ภาคผนวก



คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
FACULTY OF ARCHITECTURE AND PLANNING, THAMMASAT UNIVERSITY

อาคารคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121
โทร. 0-2986-9434, 0-2986-9605-6 โทรสาร 0-2986-8067 อีเมล info@ap.tu.ac.th www.tds.tu.ac.th

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของผู้พัฒนาอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย”

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำ
วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยแบบสัมภาษณ์นี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และบริษัท

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุด และกลยุทธ์ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่ม
อัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามกระบวนการพัฒนา
อาคารชุด ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศ
ไทย

นางสาวพรพิมล สร้างเขต

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โทรศัพท์ 09-0970-6341

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษามุมมองของผลกระทบด้านการดำเนินงานของผู้พัฒนาอาคารชุด จากกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ จากกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทย
- 3) เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของผู้พัฒนาอาคารชุด และนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวของผู้พัฒนาอาคารชุด จากกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทย ที่เหมาะสม



แบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และบริษัท

1.ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ (ทางผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัว ในการเผยแพร่วิทยานิพนธ์)

.....

2.ตำแหน่ง

.....

3.รูปแบบขององค์กร

.....

4.ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (ปี)

.....

5.ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ

.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุด และกลยุทธ์ที่เลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

1.ความเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุด จากการเสนอกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย จาก 49% เพิ่มขึ้นเป็น 70-80%

.....

.....

.....

.....

2.ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้ กลยุทธ์ที่องค์กรของท่านจะเลือกใช้ จากการเสนอกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย จาก 49% เป็น 70-80% เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3. ในกรณีกฎหมายไม่ถูกประกาศใช้ กลยุทธ์ที่องค์กรของท่านเลือกใช้ ต่ออัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย ซึ่งอัตราส่วนคือ 49% เป็นอย่างไร

4. จากกลุ่มเป้าหมาย ในการเสนอกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย ทั้งหมด 4 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มประชากรโลกผู้มีความมั่งคั่งสูง
- กลุ่มผู้เกษียณอายุจากต่างประเทศ
- กลุ่มที่ต้องการการทำงานจากประเทศไทย
- กลุ่มผู้มีทักษะเชี่ยวชาญพิเศษ

4.1 ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อกลุ่มเป้าหมายชาวต่างชาติ 4 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการเสนอกฎหมายการเพิ่มสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

4.2 ในกรณีกฎหมายถูกประกาศใช้ องค์กรของท่านจะเลือกใช้กลยุทธ์ใด เพื่อรองรับชาวต่างชาติ 4 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการเสนอกฎหมายการเพิ่มสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

.....

.....

.....

4.3 ในกรณีกฎหมายไม่ถูกประกาศใช้ กลยุทธ์ที่องค์กรของท่านเลือกใช้ ต่อการกำหนด
กลุ่มเป้าหมาย ในกลุ่มชาวต่างชาติ เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าจุดแข็งด้านใดขององค์กรท่าน ที่รองรับต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือ
ครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าองค์กรท่านควรมีการปรับตัวด้านใด เพื่อรองรับต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์
การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

7. เมื่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย ถูกประกาศใช้ จะส่งผลต่อการเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์กรของท่านในด้านใด และอย่างไร

8. เมื่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย ถูก ประกาศใช้ จะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรของท่านมีความยากลำบากในด้านใด เพราะเหตุใด

9. ความเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุด ในด้านอื่นๆ ต่อการเสนอกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

**ส่วนที่ 3 ผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามกระบวนการพัฒนาอาคารชุด
ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย**

1. ท่านคิดว่าเมื่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ
ในประเทศไทย ถูกประกาศใช้จะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการขององค์กร
ของท่านหรือไม่ อย่างไร โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

- ช่วงก่อนการก่อสร้าง

1.1 การหาตำแหน่งที่ตั้งของโครงการ

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการตลาดในระดับภาพรวม

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.3 การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.4 การออกแบบเบื้องต้น

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.5 การสรรหาพันธมิตร หรือสถาบันการเงินเพื่อเป็นทุนในการพัฒนา

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.6 การวางกลยุทธ์ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.8 การวางแผนการบริหารจัดการโครงการ

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.9 การพัฒนาแบบโครงการในขั้นสุดท้าย

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.10 การขอวงเงินสินเชื่อกับสถาบันการเงิน

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.11 การจัดทำงบประมาณ

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

- ช่วงระหว่างการก่อสร้าง

1.12 การวางแผนเพื่อการประมูลงานของโครงการ

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.13 การเจรจาต่อรองและจัดทำเอกสารสัญญากับคู่ค้ารายย่อย

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.14 การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.15 การบริหารการก่อสร้าง

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.16 การทำการตลาดและวางกลยุทธ์ (7Ps)

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

- ช่วงหลังการก่อสร้าง

1.17 การส่งมอบอาคารให้กับผู้ใช้งาน

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

1.18 การบริหารจัดการอาคาร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์อาคารได้อย่างเต็ม

ประสิทธิภาพ

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

19.การจัดตั้งนิติบุคคลอาคารชุด ที่จะเข้ามาบริหารโครงการ

☐ ส่งผล

☐ ไม่ส่งผล

อย่างไร.....

ภาคผนวก ข
บทความวิชาการ





การประชุมวิชาการระดับชาติ เรื่องคุณภาพของการบริหารจัดการและนวัตกรรม ครั้งที่ 9
(9th National Conference on Quality Management and Technology Innovation)

**ความคิดเห็นของผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์
การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย**

**OPINIONS OF REAL ESTATE DEVELOPERS TOWARDS THE NEW CONDOMINIUM ACT:
TO INCREASE THE PROPORTION OF CONDOMINIUM OWNERSHIP
FOR FOREIGNERS IN THAILAND**

พรพิมล สร้างเขต และชัยฤทธิ์ นิธิธีรพัชร

สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

การนำนโยบายกฎหมายเพิ่มสัดส่วนการถือครองห้องชุดสำหรับชาวต่างชาติในประเทศไทย ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสูงในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จนถึงปัจจุบัน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้พัฒนาโครงการคอนโดมิเนียมที่มีต่อ พรบ.ใหม่ การเพิ่มสัดส่วนการถือครองคอนโดมิเนียมของชาวต่างชาติในประเทศไทยจาก 49% เป็น 70% หรือ 80% และกลยุทธ์การปรับปรุงกิจของผู้ประกอบการเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คน คือผู้พัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม 3 รายที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ตลาด. และผู้พัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม 3 รายที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หลัก ข้อมูลที่เก็บรวบรวมทั้งหมดวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่าผลการศึกษาพบว่า ผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ เห็นด้วย ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทย เนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสในการระบายห้องชุดรอจำหน่ายในปัจจุบันได้มากขึ้น และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจอันเกิดจากผลกระทบ Covid-19 ที่ทำให้กลุ่มลูกค้าชาวไทยลดลง โดยมีกลยุทธ์การปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านภาษาเพิ่มเติม และการออกแบบที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทั้งลูกค้าเป้าหมายชาวไทยและกลุ่มลูกค้าต่างชาติ โดยวิเคราะห์จากทำเลที่ตั้งของโครงการที่เป็นที่นิยมของชาวต่างชาติในแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน อีกทั้งข้อเสนอแนะหลักๆ 2 ประการ คือ 1) พระราชบัญญัติใหม่นี้ ควรพิจารณาควบคู่ไปกับข้อกำหนดอื่นๆ เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น ปัญหาการโอนห้องชุดและปัญหาการบริหารโครงการของนิติบุคคลอาคารชุด เป็นต้น 2) รัฐบาลควรส่งเสริมให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น ความต้องการที่อยู่อาศัยของชาวต่างชาติ

คำสำคัญ: อาคารชุด, การปรับตัวเชิงกลยุทธ์, ผู้พัฒนาโครงการ, ชาวต่างชาติ, ประเทศไทย, กฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุด



Abstract

The introduced policy of the law, to increase the proportion of condominium ownership ratio for foreigners in Thailand has been highly criticized in the real estate business sector up to the present. The objective of this research is to survey the opinions of condominium project developers toward the new act, issued on increasing the ownership ratio of foreign condominiums in Thailand from 49% to 70% or 80 %, as a business adjustment strategy. The qualitative research with in-depth interview methods, using a semi-structured interview was conducted for 6 interviewees; 3 developers of condominium projects listed on the SET stock exchange and 3 developers of condominium projects listed on the main stock exchange. All of the collected Data were analyzed by using the content analysis technique.

The results show that the developers of condominium projects listed on the SET stock exchange and the main stock exchange agree with this legislation. They believe that it might help to increase the chances of selling more backlogs and stimulate the economy during the Covid-19 period, which decreases the number of Thai customers. Moreover, some strategies for adaptation in business operations are also presented such as personnel development, providing knowledge of additional languages and design development, covering all groups both Thai customers and foreign customers by analyzing the location of projects that are popular with foreigners in each different country. In addition to those strategies, there are 2 main suggestions 1) this new act should be considered in conjunction with other requirements to prevent potential consequences, such as the problem of transferring condominium units and the problem of project management of the condominium juristic person, etc. 2) The government should encourage more foreigners to invest in Thailand to boost the demand for housing of foreigners.

Keywords: *Condominium, Adaptation Strategies, Developers, Foreigners, Thailand, Laws to increase condominium ownership ratios*



บทนำ

ตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดในประเทศไทยมีภาวะซบเซาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 จนถึงปัจจุบัน เนื่องด้วยภาวะเศรษฐกิจและวิกฤตการณ์โควิด-19 ทำให้มีอาคารชุดรอจำหน่ายในตลาดเป็นจำนวนมาก และแนวโน้มด้านราคาลดลงอย่าง อันเป็นเหตุมาจากผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป โดยมีความสนใจในอสังหาริมทรัพย์ประเภทแนวราบมากขึ้น และจากการลดลงของชาวต่างชาติอื่นเนื่องจากไม่สามารถเดินทางข้ามประเทศได้ในภาวะโควิด-19 ทำให้จำนวนนักลงทุนต่างชาติลดลงเช่นกัน ซึ่งจากการที่มีจำนวนห้องชุดรอการจำหน่ายมาก ส่งผลให้มูลค่าการเปิดตัวของอาคารชุดและจำนวนห้องชุดเปิดขาย จากปี พ.ศ. 2561 คือ 308,507 ล้านบาท ในจำนวน 76,978 ยูนิต ลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน คือ 25,467 ล้านบาท ในจำนวน 6,831 ยูนิต รวมถึงราคาขายเฉลี่ยของห้องชุดที่มีอัตราลดลงเช่นกันจาก จากปี พ.ศ. 2561 คือ 95,000 บาท/ตารางเมตร ลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน คือ 71,000 บาท/ตารางเมตร (TerraBkk, 2564) ซึ่งหากภาครัฐไม่มีนโยบายช่วยเหลือใดๆ อาจทำให้ภาคอสังหาริมทรัพย์ทรุดตัวและเกิดผลกระทบคล้ายกับวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540

โดยในปี พ.ศ. 2565-2569 รัฐบาลนำเสนอนโยบายมาตรการแก้กฎหมายให้ชาวต่างชาติสามารถถือครองอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยได้ง่ายขึ้นและในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย ซึ่งเป็นมาตรการดึงดูดชาวต่างชาติ 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ 1) กลุ่มประชากรโลกผู้มีความมั่งคั่งสูง 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ 3) กลุ่มที่ต้องการทำงานจากประเทศไทย และ 4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

กรณีประเภทอาคารชุด รัฐบาลพิจารณาให้ชาวต่างชาติสามารถถือครองห้องชุดจากอดีตชาวต่างชาติถือกรรมสิทธิ์ได้ 49% ของพื้นที่ขายอาคารชุดทั้งหมด ปรับเปลี่ยนเป็นให้ชาวต่างชาติถือครองได้สูงถึง 70 หรือ 80% ของพื้นที่ขายทั้งหมด ซึ่งเป็นนโยบายการนำเสนอการเพิ่มสิทธิ์การถือครองต่างชาติเพื่อกระตุ้นการลงทุน ในปี 2565-2569 มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่จะเข้ามาช่วยระบายปริมาณอาคารชุดรอการจำหน่าย และปรับโครงสร้างราคาอาคารชุดให้สูงขึ้น (วิศรุต สินพงษ์พร, 2564) โดย วรัญญา เจนจบ (2562) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ห้องชุดในประเทศไทยเป็นที่สนใจของผู้ซื้อต่างชาติมีดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านราคาห้องชุดในประเทศไทยที่ยังต่ำกว่าประเทศอื่น ๆ ซึ่งเป็นคู่แข่ง เช่น ฮองกง สิงคโปร์ ญี่ปุ่น
- 2) ปัจจัยด้านโอกาสได้รับผลตอบแทนจากการขายหรือให้เช่าอยู่ในอัตราที่สูง ซึ่งผลตอบแทนจากห้องชุดในโครงการที่อยู่ในทำเลที่ดีและเป็นโครงการที่มีการบริหารจัดการอย่างดี อาจมากกว่าอัตราดอกเบี้ยของเงินฝากและค่าธรรมเนียมทั่วไป รวมทั้งนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และตัวแทนนายหน้าหลายรายได้พัฒนากลยุทธ์การขายแบบการันตีผลตอบแทนจากการเช่าเพื่อจูงใจผู้ซื้อชาวต่างประเทศซึ่งซื้อห้องชุดเพื่อการลงทุน



3) ปัจจัยด้านกฎหมายอาคารชุดของประเทศไทยซึ่งให้สิทธิแก่คนต่างด้าวและนิติบุคคลซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวสามารถมีกรรมสิทธิ์ในห้องชุดได้ ดังนั้น ห้องชุดในประเทศไทยจึงเป็นอสังหาริมทรัพย์ที่กำลังเป็นที่ต้องการของคนต่างด้าวและนิติบุคคลซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าวทั้งที่ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยและซื้อเพื่อการลงทุน

ประเด็นเรื่องนโยบายการนำเสนอการเพิ่มสิทธิการถือครองต่างชาติเพื่อกระตุ้นการลงทุนในปี 2565-2569 ยังคงมีการถกเถียงกันหลังจากได้มีการประกาศการนำเสนอถึงมาตรการที่ออกมาหลากหลายประเด็น เช่น ความกังวลในปริมาณสัดส่วนการเป็นเจ้าของห้องชุดของต่างชาติที่มากขึ้น อาจทำให้ราคาที่ดินและราคาห้องชุดแพงขึ้น ซึ่งก็มีการโต้แย้งกลับว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์สำหรับต่างชาติและตลาดอสังหาริมทรัพย์สำหรับคนไทยนั้นเป็นระดับเซกเมนต์ที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการออกความเห็นในเรื่องการปรับมาตรการและข้อกำหนดให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจของไทยเช่นการจัดโควต้าให้สอดคล้องกับกำลังซื้อที่หายไป การจัดตั้งศูนย์บริการผู้พำนักระยะยาว การแก้ข้อจำกัดการโอนเงินข้ามประเทศเป็นต้น โดย Dotproperty (2565) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ-อสังหาริมทรัพย์ ควรได้รับการสนับสนุน มีดังนี้

- 1) ตลาดอสังหาริมทรัพย์เป็นหัวใจสำคัญทางเศรษฐกิจประเทศไทย โดยคิดเป็นสัดส่วนต่อจีดีพีไทยประมาณ 8%
- 2) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) พบว่า กลุ่มคนมีศักยภาพในการซื้อที่อยู่อาศัยมีอัตราการลงเร็วกว่าอัตราการลงของประชากร ในระยะ 10 ปีข้างหน้า ลดลงประมาณ 1%ต่อปี ซึ่งทำให้กำลังซื้อลดลงประมาณ 105,900 หลังต่อปี ซึ่งหากสามารถฟื้นฟูส่วนนี้ได้จะทำให้เศรษฐกิจไทยกลับมาดีขึ้น
- 3) ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้มีแนวโน้มที่จะขาดแรงงานที่มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศและทำให้กำลังซื้อระดับล่างของคนไทยลดลง
- 4) ในประเทศไทยยังคงมีชาวต่างชาติที่ต้องการเข้ามาพำนักในประเทศอีก 2 กลุ่มที่นับว่าแข็งแกร่งคือกลุ่มคนที่เข้ามาทำงานและกลุ่มคนที่ส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาต่อ

คณะกรรมการบริหารสถานการณ์เศรษฐกิจจากผลกระทบของการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) ให้เห็นว่า ในปี พ.ศ. 2540 ขณะที่ประเทศไทยประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้งได้มีการใช้มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาครัฐกิจอสังหาริมทรัพย์ ในรูปแบบนี้เช่นเดียวกัน แต่ไม่มีต่างชาติเข้ามาซื้อตามที่เป้าหมายได้กำหนดไว้ และการเปิดโอกาสให้ชาวต่างชาติมากเกินไปจะทำให้คนไทยไร้ที่อยู่อาศัยได้ ดังนั้นกฎหมายปัจจุบันที่กำหนดสิทธิให้ชาวต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดในหนึ่งโครงการคอนโดมิเนียมได้เพียง 49% ของพื้นที่ขาย และมีสิทธิในการเช่าอยู่เพียง 30 ปีนั้นนับว่าเหมาะสมแล้ว เพราะตั้งแต่มีการกำหนดจำนวนถือครองกรรมสิทธิ์ขึ้นมา ยังไม่เคยมีโครงการใดที่ต่างชาติซื้อเต็มสัดส่วนที่กำหนดไว้

ซึ่งจากการนำเสนอแบบนี้จะสามารถช่วยแก้ปัญหาปริมาณห้องชุดรอการขายในประเทศไทยมากหรือน้อยนั้น หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาอาคารชุดในประเทศไทย คือ



การประชุมวิชาการระดับชาติ เรื่องคุณภาพของการบริหารจัดการและนวัตกรรม ครั้งที่ 9
(9th National Conference on Quality Management and Technology Innovation)

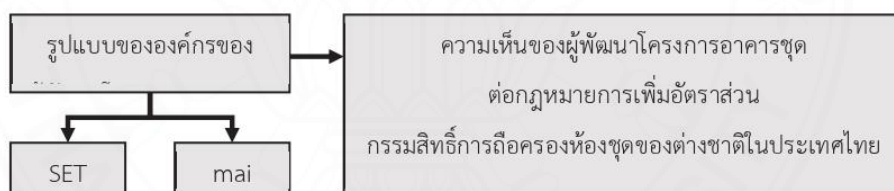
ผู้พัฒนาโครงการอาคารชุด ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการโครงการอาคารชุดต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยเพื่อสามารถกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมต่อกฎหมายดังกล่าวต่อไปได้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อธุรกิจอาคารชุดของผู้พัฒนาโครงการอาคารชุด ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ของ ชัยพจน์ ช่างแต่ง (2552) ได้กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์จะมีผลกระทบแตกต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา จึงเป็นที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interview) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) ซึ่งการสัมภาษณ์จะใช้คำถามที่มีลักษณะแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Questions) เป็นการสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยวางโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้า โดยลักษณะของคำถามจะมุ่งเน้นศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการโครงการอาคารชุดและกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรต่อกฎหมายการเพิ่มสิทธิการถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทย ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลคือ ช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565 และรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา



และความครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence : IOC)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) หัวหน้าสายงานหรือพัฒนาโครงการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานด้านอสังหาริมทรัพย์มากกว่า 5 ปี โดยเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) นักพัฒนาโครงการอาคารชุดจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุด ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET จำนวน 3 คน

2) นักพัฒนาโครงการอาคารชุดจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้พัฒนาอาคารชุด ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Questions) เป็นการสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยวางโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้า โดยลักษณะของคำถามจะมุ่งเน้นศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการโครงการอาคารชุด และกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรต่อกฎหมายการเพิ่มสิทธิการถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทย โดยคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และบริษัท

2) ความคิดเห็นของผู้พัฒนาอาคารชุด ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิการถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

3) กลยุทธ์ที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิการถือครองอาคารชุดของชาวต่างชาติ ในประเทศไทย

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยจะทำการบันทึกเสียงของผู้ถูกสัมภาษณ์ แล้วนำมาทำการถอดเทปบันทึกเสียง และนำข้อมูลที่ได้มาจัดจำแนกประเด็นที่คล้ายคลึงเป็นหมวดหมู่ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปอภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในเชิงเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai



ผลการวิจัย

1) ในกรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทย จากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็นอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ถูกประกาศใช้ ผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ เห็นด้วยกับกฎหมายนี้ เนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสในการขายห้องชุดเหลือขายในปัจจุบันได้มากขึ้น และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจอันเกิดจากผลกระทบ Covid-19 ที่ทำให้กลุ่มลูกค้าชาวไทยลดลง โดยมีกลยุทธ์การปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านภาษาเพิ่มเติม และการออกแบบที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทั้งลูกค้าเป้าหมายชาวไทยและกลุ่มลูกค้าต่างชาติ โดยวิเคราะห์จากทำเลที่ตั้งของโครงการที่เป็นที่นิยมของชาวต่างชาติในแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน และมีข้อเสนอแนะ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) ควรพิจารณาร่วมกับข้อกำหนดอื่นๆ ควบคู่กับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทยกับเพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบที่อาจตามมาภายหลัง เช่น ปัญหาการโอนห้องชุด และ ปัญหาการบริหารโครงการของนิติบุคคลอาคารชุด เป็นต้น

(2) ควรมีการกระตุ้นเศรษฐกิจในด้านการลงทุนของต่างชาติภายในประเทศไทยร่วมด้วย เพื่อให้เกิดการลงทุนในพื้นที่ ซึ่งส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นแล้วจึงจะเกิดความต้องการที่อยู่อาศัยตามมา

2) ในกรณีกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองอาคารชุดของต่างชาติในประเทศไทย จากอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 49% เพิ่มเป็นอัตราส่วนกรรมสิทธิ์ 70-80% ไม่ถูกประกาศใช้ ผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีกลยุทธ์การดำเนินงานสำหรับธุรกิจอาคารชุดสำหรับชาวต่างชาติเป้าหมายในประเทศไทยแตกต่างกัน โดยผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET มีความคิดเห็นต่อผลกระทบธุรกิจอาคารชุดและกลยุทธ์การปรับตัว 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ทำรายได้หลักให้บริษัทมากกว่ากลุ่มชาวต่างชาติ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และราคาขายให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหลักซึ่งคือลูกค้าภายในประเทศ

(2) มุ่งเน้นในการเร่งการขายห้องชุดเหลือขาย(Backlog) ก่อนการพัฒนาโครงการอาคารชุดโครงการใหม่ ซึ่งการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายต่างชาติจะเป็นการวิเคราะห์ภายหลังจากเลือกทำเลที่ตั้งโครงการ และในการทำกลยุทธ์การตลาดต่อไป

ผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความคิดเห็นต่อผลกระทบธุรกิจอาคารชุดและกลยุทธ์การปรับตัว 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) ปรับราคาขายห้องชุดลง เพื่อตอบสนองกลุ่มที่อยู่อาศัยจริงในประเทศมากขึ้น



การประชุมวิชาการระดับชาติ เรื่องคุณภาพของการบริหารจัดการและนวัตกรรม ครั้งที่ 9
(9th National Conference on Quality Management and Technology Innovation)

(2) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้าที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต คือ การออกแบบพื้นที่ที่สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานได้หลากหลาย (Flexible Function) และการออกแบบเพื่อสามารถรวบรวมพื้นที่ของห้องชุดขนาดเล็กเพื่อให้ได้ห้องชุดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น(Combine Unit)

(3) การใช้สื่อออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นด้านการประชาสัมพันธ์ และการเปิดจองห้องชุดแบบออนไลน์เพื่อรองรับลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นต่อธุรกิจอาคารชุดของผู้พัฒนาโครงการอาคารชุด ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย” จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) ความคิดเห็นต่อธุรกิจอาคารชุดของผู้พัฒนาโครงการอาคารชุด ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย

ผลการศึกษา ผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดมีความคิดเห็นต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย พบว่าในภาพรวมผู้พัฒนาอาคารชุด ทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีความเห็นด้วยอย่างมากต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย เนื่องจากสามารถเพิ่มโอกาสในการขายห้องชุดเหลือขายในปัจจุบันได้มากขึ้น และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจอันเกิดจากผลกระทบ Covid-19 และผลการศึกษาสอดคล้องกับ Filipa Sá (2016) ที่ได้กล่าวว่าการลงทุนจากต่างประเทศมีบทบาทในเชิงบวกในการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของราคาบ้าน รวมถึงมีข้อเสนอแนะให้พิจารณาพร้อมกับข้อกำหนดอื่นๆ ควบคู่กับกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทยกับเพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบที่อาจตามมาภายหลัง และควรมีการกระตุ้นเศรษฐกิจในด้านการลงทุนของต่างชาติภายในประเทศไทยร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วรรณญา เจนจบ (2562) ที่ได้กล่าวว่แนวนโยบายและกฎหมายของต่างประเทศที่มีความเจริญด้านเศรษฐกิจและมีระบบกฎหมายที่ดี เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย และประเทศสิงคโปร์ พบว่ากฎหมายอาคารชุดของประเทศเหล่านี้ไม่มีข้อจำกัดการถือกรรมสิทธิ์ในห้องชุดของคนต่างด้าวและนิติบุคคลต่างด้าว แต่มีมาตรการตามกฎหมายอื่นที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการซื้อขายและถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ของคนต่างด้าวและนิติบุคคลต่างด้าวขึ้นมามาทดแทน เช่น มาตรการตามกฎหมายส่งเสริมการลงทุน หรือมาตรการตามกฎหมายภาษี เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการเก็งกำไรอันอาจนำไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจต่อไปในอนาคต



2) กลยุทธ์การปรับตัวที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย

ผลการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวที่ผู้พัฒนาอาคารชุดเลือกใช้ต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย พบว่าทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีกลยุทธ์การปรับตัวต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติในประเทศไทยทั้งในกรณีที่กฎหมายผ่านและไม่ผ่านที่สอดคล้องกัน คือ กลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ สุปรียา ศรีจิริด (2555) ที่ได้กล่าวว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เรื่องการแข่งขันมากที่สุด และเลือกที่จะตอบสนองและลดความเสี่ยงในปัจจุบันด้านการแข่งขันทางธุรกิจมากที่สุด โดยรูปแบบของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ผู้พัฒนาอาคารชุดทั้งผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และ ผู้พัฒนาอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai เลือกใช้ในกรณีที่กฎหมายผ่าน มีความสอดคล้องกัน คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านภาษาเพิ่มเติม และการออกแบบที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทั้งลูกค้าเป้าหมายชาวไทยและกลุ่มลูกค้าต่างชาติ และในปัจจุบันที่กฎหมายยังไม่ผ่าน ผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET และผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai มีกลยุทธ์การดำเนินงานสำหรับธุรกิจอาคารชุดสำหรับชาวต่างชาติเป้าหมายในประเทศไทยแตกต่างกัน โดยผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ SET จะมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ทำรายได้หลักให้บริษัทมากกว่ากลุ่มชาวต่างชาติและมุ่งเน้นในการขายห้องชุดรองจำหน่ายให้เร็วที่สุด ต่างจากผู้พัฒนาโครงการอาคารชุดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ mai โดยมุ่งเน้นในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยพจน์ ช่างแต่ง (2552) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเงินของรัฐบาล นโยบายการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี โดยจะมีผลกระทบแตกต่างกันตามขนาดองค์กรและระยะเวลาที่เปิดกิจการมา

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

(1) สามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการ เพื่อบริหารองค์กรตามหน้าที่ เช่น การบริหารการตลาด การบริหารการผลิต และการบริหารการเงิน และสามารถบูรณาการเข้ากับศาสตร์การบริหารธุรกิจทั่วไปจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดียิ่งขึ้น

(2) จากการศึกษาครั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เน้นกลยุทธ์การปรับตัวที่ให้ความสำคัญในการทำกำไรจากยอดขายเป็นอันดับแรก ก่อนการพิจารณาถึงผลกระทบอื่นๆ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรเพิ่มการเน้นด้านการบริหารจัดการเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบอันอาจเกิดเป็นปัญหาภายหลัง ทั้งต่อองค์กร ผู้ซื้อ



การประชุมวิชาการระดับชาติ เรื่องคุณภาพของการบริหารจัดการและนวัตกรรม ครั้งที่ 9
(9th National Conference on Quality Management and Technology Innovation)

พันธมิตรทางธุรกิจและสังคมโดยรวม โดยเป็นการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการนั้น ๆ ขององค์กร ให้ปรากฏในสายตาของผู้ซื้อและสังคม

(3) ผู้ประกอบการควรเน้นเรื่องความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive) นอกเหนือไปจากความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว

2) ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรที่มีต่อกฎหมายการเพิ่มอัตราส่วนกรรมสิทธิ์การถือครองห้องชุดของต่างชาติ ในประเทศไทย เพื่อนำมาวิเคราะห์การออกแบบแนวทางการวางกลยุทธ์เพื่อรองรับผลกระทบที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- ชัยพจน์ ช่างแต่ง. (2552). การศึกษาปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วรัญญา เจนจบ. (2562). ข้อจำกัดอัตราส่วนการถือกรรมสิทธิ์ในห้องชุดของคนต่างด้าวและนิติบุคคล ซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นคนต่างด้าว. วารสารบัณฑิตศึกษานิติศาสตร์ ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 เดือน เมษายน – มิถุนายน 2562.
- วิศรุต สีนพพร. (2564). อธิบายให้เข้าใจง่าย ร่างกฎหมายครหาขายประเทศ อนุญาตต่างชาติซื้อแผ่นดินไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2564 จากเว็บไซต์ <https://workpointtoday.com/explainer0920/>
- สุปรียา ศรีจิริต. (2555). ปัจจัยความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ, ภาควิชาการบัญชี.
- Dotproperty. (2565). ศบศ. VS อสังหาฯ ดีเวลลอปเปอร์ กับเรื่องของการขยายสิทธิ์ให้ต่างชาติซื้อคอนโดฯ. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2565 จากเว็บไซต์ <https://is.gd/mE1S0q>
- Filipa Sá. (2016). The Effect of Foreign Investors on Local Housing Markets.
- TerraBkk. (2564). ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ช่วง Covid-19. Terrabyte Report.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ

พรพิมล สร้างเขต

วุฒิการศึกษา

ปีการศึกษา 2557: สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต

ตำแหน่ง

มหาวิทยาลัยรังสิต

สถาปนิกวิชาชีพ (ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

สถาปัตยกรรมควบคุม สาขาสถาปัตยกรรมหลัก

ระดับสามัญสถาปนิก เลขที่ ส สถ 3557

ประสบการณ์การทำงาน

2558 - ปัจจุบัน: สถาปนิกวิชาชีพ

