

การวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์:  
กรณีศึกษา บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค

STRATEGY FORMULATION FOR REAL ESTATE ORGANIZATION:  
A STUDY OF PROPERTY PERFECT PUBLIC COMPANY

พนากรณ์ ประสิทธิ์วิภาต  
PANAKORN PRASITVIPAT

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2560  
KMITL-2017-EN-M-090-503

การวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์:

กรณีศึกษา บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค

STRATEGY FORMULATION FOR REAL ESTATE ORGANIZATION:

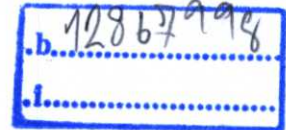
A STUDY OF PROPERTY PERFECT PUBLIC COMPANY



พนากรณ์ ประสิทธิ์วิภาต

PANAKORN PRASITVIPAT

เลขที่  
เลขทะเบียน 148251  
รับเดือน ปี 10 ต.ค. 2560



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2560

KMITL-2017-EN-M-090-503

STRATEGY FORMULATION FOR REAL ESTATE ORGANIZATION:  
A STUDY OF PROPERTY PERFECT PUBLIC COMPANY

PANAKORN PRASITVIPAT

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF ENGINEERING IN CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT  
FACULTY OF ENGINEERING  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2017  
KMITL-2017-EN-M-090-503p

COPYRIGHT 2017

FACULTY OF ENGINEERING

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

หัวข้อ การวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์:  
กรณีศึกษา บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค

Title Strategy Formulation for Real Estate Organization:  
A Study of Property Perfect Public Company

นักศึกษา นายพนารณม์ ประสิทธิ์วิภาต




รหัสประจำตัว 58601067

ปริญญา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา วิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง

หมายเลขการค้นคว้าอิสระ KMITL-2017-EN-M-090-503

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ		ลายมือชื่อ
รศ.สุวัฒน์	ถิรเศรษฐ์	
ผศ.ดร.วุฒิชัย	ชาติพัฒนานันท์	
รศ.ดร.จักรพงษ์	พงษ์เพ็ง	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ วันพุธ ที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 เวลา 12.00-13.00 น.  
สถานที่สอบ ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ ห้อง HM-303

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

คณะวิศวกรรมศาสตร์ รับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร. คมสัน มาลีสี)

คณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์  
วันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

**หัวข้อค้นคว้าอิสระ**

การวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ : กรณีศึกษา  
บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค

**นักศึกษา**

นายพนกรณ ประสิทธิ์วิภาต

**รหัสประจำตัว**

58601067

**ปริญญา**

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

**สาขาวิชา**

วิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ

**พ.ศ.**

2560

**อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ**

รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง

### **บทคัดย่อ**

ในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือทิศทางที่องค์กรจะดำเนินธุรกิจไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องทิศทางในการดำเนินธุรกิจไปจนถึงการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่ต้องการได้ เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องการลงทุนที่สูงทั้งในเรื่องการซื้อที่ดินหรือการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างเพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการดำเนินธุรกิจทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจมาก ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงจึงต้องมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการดำเนินธุรกิจ การกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์สามารถทำได้โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วยในการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในบทความนี้จะทำการศึกษาถึงกระบวนการและวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต่างๆสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ โดยบทความนี้จะทำการศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆและนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

<b>Title</b>	Strategy Formulation for Real Estate Organization : A Study of Property Perfect Public Company
<b>Student</b>	Mr. Panakorn Prasitvipat
<b>Student ID.</b>	58601067
<b>Degree</b>	Master of Engineering
<b>Program</b>	Construction Engineering and Management
<b>Year</b>	2017
<b>Advisor</b>	Assoc.Prof.Dr. Jakrapong Pongpeng

### **ABSTRACT**

In the real estate development business, it is imperative that real estate organization have to set guidelines or directions for run a business to be consistent in the direction of the business and corporate resources allocation in order for an organization to run its business in the right direction. Because the real estate development business needs high investment such as buying land or building construction to be used as a raw material in business operations so high investment in real estate development business therefore risks in business operation. To reduce the risk real estate organization, have to set business direction must be clearly defined. To set direction of business operations of real estate developers can be achieved through strategic management processes. This paper studies the processes and methods of strategic management for real estate developers to use as a guide in determining the direction of their business. This paper studies the strategic management process from SWOT analysis, version, mission, objective, policy and strategic by collecting data and analyzed data for strategic management processes

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำชี้แนะช่วยแก้ปัญหาตลอดจนให้ความรู้และประการณ์ที่ดีแก่ข้าพเจ้า

ขอขอบพระคุณ รศ. สุวัฒน์ ธีรเศรษฐ์ และ ผศ.ดร. วุฒิชัย ชาติพัฒนานันท์ กรรมการสอบหัวข้อ และโครงการค้นคว้าอิสระที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนข้อชี้แนะ จนในที่สุดทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

ขอขอบคุณ นาย วิทวัส ม้าแก้ว และทีมงาน Staff ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เกิดขึ้นมาได้

และท้ายที่สุด ขอขอบคุณ บิดา มารดา และ เพื่อนๆ และอีกมากมายที่ข้าพเจ้าไม่ได้กล่าวถึงก็ตามที่ได้เป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้า คอยว่ากล่าว เตือนสติ ของข้าพเจ้าจนสามารถทำให้ข้าพเจ้าทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเสร็จสิ้น

พนากรณ์ ประสิทธิ์วิภาต

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญรูปภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ปัญหาของการศึกษา .....	2
1.3 ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา .....	3
1.5 ขั้นตอนการวิจัย.....	3
1.6 ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	4
2.1 บทนำ.....	4
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	4
2.2.1 ความหมายของอสังหาริมทรัพย์.....	4
2.2.2 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	4
2.2.3 ประเภทของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และประเภทของผลิตภัณฑ์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	5
2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน).....	7
2.3.1 บริษัทพร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย .....	7
2.3.2 แผนผังโครงสร้างขององค์กร.....	9
2.3.3 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) .....	10
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	20
2.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	20
2.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	20

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.5	การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นโยบายและกลยุทธ์.....	21
2.5.1	การกำหนดวิสัยทัศน์.....	21
2.5.2	การกำหนดภารกิจ.....	22
2.5.3	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....	22
2.5.4	การกำหนดนโยบาย.....	23
2.5.5	การกำหนดกลยุทธ์.....	23
2.5.5.1	กลยุทธ์ระดับองค์กร.....	24
2.5.5.2	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ.....	26
2.5.5.3	กลยุทธ์ระดับหน้าที่.....	28
2.6	การทบทวนกลยุทธ์.....	29
2.6.1	การใช้คำถามว่า “อย่างไร” และ “ทำไม” .....	30
2.6.2	ตาราง TOWN Matrix.....	30
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการวิจัย.....	32
3.1	บทนำ.....	32
3.2	ประเภทของงานวิจัย.....	32
3.3	ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย .....	32
3.3.1	ข้อดีของการใช้ข้อมูลเอกสาร.....	33
3.4	วิธีการเก็บข้อมูล.....	33
3.5	การตรวจสอบข้อมูล.....	33
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
3.6.1	การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) .....	34
3.6.2	การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) .....	34
3.6.3	การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) .....	35
3.6.4	การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component Analysis) .....	35
3.7	บทสรุป.....	36

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
4.1 บทนำ.....	37
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	37
4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	37
4.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	45
4.2.2.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม.....	46
4.2.2.2 การวิเคราะห์ฟังก์ชันภายในองค์กร.....	46
4.3 การกำหนดวิสัยทัศน์.....	55
4.4 การกำหนดภารกิจ.....	56
4.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....	57
4.6 การกำหนดนโยบาย.....	59
4.7 การกำหนดกลยุทธ์.....	59
4.8 การดำเนินกลยุทธ์.....	68
4.9 การทบทวนกลยุทธ์.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	85
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	85
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	91
5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	91
5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ .....	91
เอกสารอ้างอิง.....	93
ประวัติผู้เขียน.....	95

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS).....	45
4.2 ตารางแสดงข้อมูล Current Ratio.....	53
4.3 ตารางแสดงข้อมูล Debt to Equity Ratio.....	53
4.4 ตารางแสดงข้อมูล Gross Profit Margin.....	53
4.5 ตารางแสดงข้อมูล Net Profit Margin.....	54
4.6 ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS).....	54
4.7 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1.1.....	60
4.8 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1.2.....	60
4.9 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1.3.....	61
4.10 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.2.1.....	62
4.11 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.2.2.....	62
4.12 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.1.....	63
4.13 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.2.....	63
4.14 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.3.....	64
4.15 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.4.....	64
4.16 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.1.....	65
4.17 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.2.....	66
4.18 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.3.....	66
4.19 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.4.....	67
4.20 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.5.....	67
4.21 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.6.....	68
4.22 ตารางสรุปการดำเนินกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1.....	69
4.23 ตารางสรุปการดำเนินกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.2.....	69
4.24 ตารางสรุปการดำเนินกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.....	70
4.25 ตารางสรุปการดำเนินกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.....	70
5.1 ตารางแสดงผลการวิจัย (วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด).....	86
5.2 ตารางแสดงผลการวิจัย (กลยุทธ์ในระดับต่างๆ).....	88

# สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
2.1 สัญลักษณ์บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน).....	7
2.2 ผังแสดงกลุ่มธุรกิจของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน).....	8
2.3 ผังแสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน).....	9
2.4 รูปแบบบ้านโครงการ Perfect Masterpiece.....	11
2.5 รูปแบบบ้านโครงการ Perfect Place.....	12
2.6 รูปแบบบ้านโครงการ Perfect Park.....	13
2.7 รูปแบบบ้านโครงการ Modi-Villa.....	14
2.8 รูปแบบบ้านโครงการ The Metro.....	15
2.9 รูปแบบบ้านโครงการ Modi-Villa (Townhome).....	16
2.10 รูปแบบบ้านโครงการ The Sky.....	17
2.11 รูปแบบบ้านโครงการ Metro Luxe.....	18
2.12 รูปแบบบ้านโครงการ I Condo.....	19
2.13 ระดับของกลยุทธ์และระดับของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง .....	24
2.14 ผังแสดงกลยุทธ์ของ Porter .....	27
2.15 ตาราง TOWS Matrix .....	30
2.16 กรอบแนวความคิด .....	31
4.1 จำนวนประชากรประเทศไทย ปี 1965-2015.....	37
4.2 โครงสร้างประชากรประเทศไทย ปี 2503-2573.....	38
4.3 ขนาดของครอบครัวในประเทศไทยปี 2553.....	39
4.4 จำนวนประชากรในเมืองใหญ่ต่อประชากรทั้งหมดของประเทศไทย.....	40
4.5 จำนวนรายได้มวลรวมประชาชาติ.....	41
4.6 แนวโน้มหนี้ครัวเรือนต่อ GDP.....	42
4.7 โครงสร้างของยอดขายที่อยู่อาศัยในกลุ่มราคาต่างๆ.....	47
4.8 ป้ายโฆษณาวัสดุคุณภาพจาก SCG .....	48
4.9 รูปสโมสรรของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน).....	48
4.10 รูปอาคารสโมสรรของบริษัทคู่แข่ง.....	49
4.11 คุณค่าของแบรนด์ พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค เมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่ง.....	49
4.12 การเปรียบเทียบด้านการควบคุมต้นทุนสินค้ากับคู่แข่ง (แบรนด์ระดับล่าง).....	50
4.13 การเปรียบเทียบด้านการควบคุมต้นทุนสินค้ากับคู่แข่ง (แบรนด์ระดับสูง).....	51
4.14 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์ที่ 1.....	72
4.15 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์ที่ 2.....	76
4.16 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์ที่ 3.....	78
4.17 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์ที่ 4.....	81

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูงโดยเฉพาะการลงทุนก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างต่างๆที่จะเป็นสินค้าของธุรกิจนี้รวมไปถึงการลงทุนซื้อที่ดินที่จะมาเป็นวัตถุดิบของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งจากการที่มูลค่าการลงทุนที่สูงของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จึงทำให้เกิดความเสี่ยงในการลงทุนในธุรกิจนี้เห็นได้ชัด ดังนั้นการทำธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จึงจำเป็นต้องมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจนว่าองค์กรต้องการที่เดินหน้าไปยังทิศทางไหน ถ้าองค์กรไม่มีการกำหนดทิศทางอย่างชัดเจนว่าต้องการจะดำเนินธุรกิจไปยังทิศทางใดจะส่งผลให้ภาพรวมขององค์กรหรือการทำงานภายในองค์กรมีความขัดแย้งกันเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรหรือแม้แต่สินค้าที่ออกมาจะมีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน ดังนั้นองค์กรควรจะมีการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปตามทิศทางขององค์กรที่ต้องการ การวางทิศทางขององค์กรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรระดับสูงที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรและผู้บริหารในระดับต่างๆจะมีหน้าที่ตอบสนองการทำงานให้เป็นไปตามทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร การกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารระดับสูงนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งเครื่องมือเหล่านั้นเรียกว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” David [1] ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์โดยพิจารณาตัดสินใจข้ามหน้าที่เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่การบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ (การวางแผน ,การจัดองค์กร ,การนำและการควบคุมประเมินผล) ให้เข้ากับหน้าที่ทางการบริหาร (การผลิต ,การตลาด ,การเงินและการบริหารทรัพยากรมนุษย์) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร กังพร ทองใบ [2] ได้สรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล [2] ได้กล่าวไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเหมือนกัน แต่ต่างกันที่การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนแต่การบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะมีการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องมียุทธศาสตร์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์ด้วย องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน Wheelen [3] ดังนี้

รายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนการวางกลยุทธ์

### 1. การประเมินสภาพแวดล้อมดังนี้

- การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งหมายถึงปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ, ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม, ปัจจัยทางการเมือง, ปัจจัยทางการแข่งขัน, ปัจจัยทางด้านจำนวนของกลุ่มคู่แข่งและอื่นๆอีกมากมาย
- การประเมินสภาพแวดล้อมนอกองค์กร หมายถึงปัจจัยภายในองค์กรที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางการดำเนินงาน, ปัจจัยทางด้านบุคลากร, ปัจจัยทางด้านทรัพยากรขององค์กรและอื่นๆอีกมากมาย

### 2. การกำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision) คือทิศทางหรือภาพลักษณ์ที่องค์กรหลังจากการประเมินสภาพแวดล้อมแล้วองค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต
- ภารกิจ (Mission) คือสิ่งที่องค์กรตั้งใจจะบรรลุในขอบเขตหนึ่งภายหลังจากการประเมินสภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว
- วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อตอบสนองต่อภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ซึ่งวัตถุประสงค์จะมีเนื้อหาที่ชัดเจนและมีการกำหนดกรอบเวลา
- กลยุทธ์ (Strategy) วิธีการมุ่งเน้นหรือการผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากร โดยหวังว่าวิธีการมุ่งเน้นนี้จะทำองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
- นโยบาย (Policy) กำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างกว้างๆ เพื่อให้กลยุทธ์ที่เลือกใช้สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

### 3. การประเมินกลยุทธ์

- การประเมินกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่ได้วางไว้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์, ภารกิจและวิสัยทัศน์

## 1.2 ปัญหาของการศึกษา

จากความสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมให้ชัดเจนว่าองค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์มีกระบวนการวางกลยุทธ์อย่างไรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ

### 1.3 ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษากระบวนการวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่างๆให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้จะศึกษาสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยจะนำสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) และนำสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการวางกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) และนำกลยุทธ์ที่ได้วางไว้มาประเมินเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์แต่ละข้อที่ได้วางไว้

### 1.5 ขั้นตอนการวิจัย

- 1) ทบทวนบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 2) ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ณ เวลาปัจจุบัน
- 3) นำสภาพแวดล้อมที่ได้นำมาศึกษากระบวนการวางกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 4) นำกลยุทธ์ที่ได้มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อม ณ เวลาปัจจุบัน

### 1.6 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถระบุได้ถึงกระบวนการวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์พึงกระทำในสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่างๆได้ชัดเจนมากขึ้น

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษานี้แนวทางให้องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์อื่นใช้เพื่อวางกลยุทธ์ขององค์กรของตนได้อย่างมีระบบมากขึ้น

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 บทนำ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาจากวารสารต่างประเทศ วิทยานิพนธ์ และตำราเรียนในภายในประเทศ ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวคิดการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ข้อมูลทั่วไปของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ นโยบาย การวางกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในศึกษากระบวนการการวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

##### 2.2.1 ความหมายของอสังหาริมทรัพย์

จากประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 139 ได้ให้ความหมายของอสังหาริมทรัพย์ไว้ว่า “ที่ดินและทรัพย์อันติดกับที่ดิน มีลักษณะเป็นการถาวรหรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดิน และหมายความรวมไปถึงทรัพย์สิทธิอันเกี่ยวกับที่ดิน หรือทรัพย์อันติดอยู่กับที่ดินหรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้นด้วย” จากประมวลกฎหมายนั้น ที่ดินที่ได้กล่าวมานั้นจะหมายถึงพื้นดินทั่วไปรวมทั้งภูเขา ห้วย หนอง คลอง บึง เกาะ ส่วนทรัพย์อันติดกับที่ดินนั้นจะหมายถึง อาคาร โรงเรือนและสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ บนดิน

ทรัพย์สินนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือทรัพย์สินที่จับต้องได้และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ อสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ และทรัพย์สินที่จับต้องได้นั้นสามารถแบ่งออกได้อีกเป็น 2 ประเภทนั้นคืออสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่เคลื่อนที่ไม่ได้และสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นทรัพย์ที่เคลื่อนที่ได้ สรุปแล้วอสังหาริมทรัพย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้แต่เคลื่อนที่ไม่ได้

##### 2.2.2 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นถือเป็นหัวใจขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากองค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นมีรูปแบบการแสวงหาผลกำไรมาจากการขายสินค้าอสังหาริมทรัพย์ที่ทางองค์กรได้พัฒนาขึ้นมา ซึ่งการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะหมายถึงการพัฒนาแนวความคิดที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายใต้ข้อกำหนดหรือองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการขายของโครงการ โดยการพัฒนาแต่ละโครงการนั้นจะมีสิ่งที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ อาทิเช่น ลักษณะของที่ดิน ทีมงานที่เกี่ยวข้อง เงินลงทุน การบริหารจัดการและคู่ค้า ซึ่งการพัฒนาโครงการส่วนใหญ่จะแบ่งแนวทางการดำเนินงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือการพัฒนาโครงการใหม่ และการปรับปรุงโครงการเดิมเพื่อการ

เพิ่มมูลค่า โสภณ พรโชคชัย[4] ในอีกความหมายหนึ่งการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโครงการไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาโครงการใหม่และการปรับปรุงโครงการเดิม ที่จะต้องดำเนินงานที่มีขั้นตอนเฉพาะ ต้องมีการควบคุมกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด จะต้องมีการประสานงานร่วมกันในหลายๆฝ่ายของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในแต่ละโครงการผู้ประกอบการจะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการทั้งในส่วนของเชิงการเงินและเชิงกายภาพ Miles [5] โดยสรุปแล้วการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นจะหมายถึงการพัฒนาที่ดินจากที่ดินเปล่าโดยการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างไม่ว่าจะเป็นอาคาร, บ้าน สิ้นค้าใดๆ ก็ตามที่องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องการจะนำมาเป็นสินค้าเพื่อขายสำหรับการแสวงหากำไรและเพื่อให้มูลค่าของที่ดินสูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นไม่เพียงแค่ออกสร้างสินค้าเพื่อที่จะนำมาขายสำหรับแสวงหากำไรเท่านั้นแต่องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้นยังจำเป็นพัฒนาในเรื่องของระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการอยู่อาศัยในโครงการรวมถึงขั้นตอนการขออนุญาตทางเอกสารต่าง ๆ จากทางหน่วยงานราชการ จากทั้งหมดที่ได้กล่าวมานั้นล้วนเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้งสิ้น

### 2.2.3 ประเภทของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และประเภทของผลิตภัณฑ์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีรูปแบบธุรกิจและรูปแบบของผลิตภัณฑ์มากมายเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุดตามที่ได้มีการศึกษากลุ่มลูกค้าและกลุ่มตลาดเอาไว้ โดยการแบ่งรูปแบบของประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้นจะแบ่งตามรูปแบบของความต้องการของลูกค้าที่จะให้บริการ โดยจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่คือ

1. รูปแบบและประเภทโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย
2. รูปแบบและประเภทโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์กรรม
3. รูปแบบและประเภทโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอุตสาหกรรม
4. รูปแบบและประเภทโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการบริการ

ในการศึกษานี้จะกล่าวถึงแต่ประเภทที่หนึ่งคือการอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยเป็นหลัก เนื่องจากบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจในด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยเป็นหลัก รูปแบบและประเภทโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยจะประกอบไปด้วย

1. โครงการจัดสรรบ้านพร้อมที่ดิน จะหมายถึงการที่บริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้บริการจัดสรรที่ดินออกมาเป็นแปลงเล็กๆ ตามขนาดต่างๆและก่อสร้างบ้านบนที่ดินนั้นๆและขายพร้อมที่ดินส่วนใหญ่จะพบการจัดสรรในลักษณะนี้ทั้งในเขตกลางเมืองและเขตชานเมือง

2. โครงการจัดสรรเฉพาะที่ดิน จะหมายถึงการที่บริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีที่ดินอยู่แปลงขนาดใหญ่และได้ทำการจัดสรรที่ดินให้มีขนาดเล็กลงตามขนาดต่างๆขายที่ดินแปลงนั้นๆ ให้กับลูกค้าโดยที่ลูกค้าจะต้องทำการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินแปลงนั้นๆเอง
3. โครงการอาคารชุดหรือที่เรียกในอีกชื่อว่าคอนโดมิเนียม คือที่อยู่อาศัยในลักษณะของการมีกรรมสิทธิ์ร่วม จะมีลักษณะเป็นอาคารขนาดของอาคารจะแตกต่างกันตามลักษณะของพื้นที่และกลุ่มลูกค้าและในอาคารจะถูกจัดสรรเป็นหลายๆห้องให้ลูกค้าเลือกซื้อเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ร่วม โดยลักษณะการถือครองจะเป็นการถือครองแบบถาวร
4. โครงการอาคารเช่าหรือที่เรียกว่าพาร์ทเมนต์ หอพัก จะมีลักษณะเป็นอาคารเช่นเดียวกับโครงการอาคารชุดทุกประการ แต่จะแตกต่างกันที่รูปแบบลักษณะการถือครอง โดยที่โครงการอาคารเช่านั้นจะมีรูปแบบการถือครองแบบเช่นนั้นคือจะต้องมีการทำสัญญาเช่าระหว่างเจ้าของห้องหรือเจ้าของอาคารกับผู้เช่าว่าจะเช่าห้องเป็นระยะเวลาเท่านั้นโดยมีการค่าตอบแทนเป็นค่าเช่า ซึ่งจะต่างกับโครงการอาคารชุดซึ่งลักษณะการถือครองเป็นแบบถาวร

#### *รูปแบบประเภทของผลิตภัณฑ์ของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย*

อนุชา กุลวิสุทธิ์ [6] ได้แบ่งผลิตภัณฑ์ของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยตามประเภทของที่อยู่อาศัยตามขนาดเนื้อที่ของที่ดินและลักษณะการก่อสร้าง สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทได้แก่

1. บ้านเดี่ยว ที่ดินแต่ละแปลงต้องมีความกว้างและความยาวไม่ต่ำกว่า 10 เมตร และมีเนื้อที่ไม่ต่ำกว่า 50 ตารางวา หากความยาวไม่ได้ขนาดดังกล่าวต้องมีเนื้อที่ไม่ต่ำกว่า 60 ตารางวา ตัวอาคารต้องห่างจากเขตที่ดินทุกด้านไม่ต่ำกว่า 2 เมตร
2. บ้านแฝด บ้านที่มีผนังด้านหนึ่งของอาคารติดกัน ที่ดินแต่ละแปลงต้องมีความกว้างไม่ต่ำกว่า 8 เมตร และมีเนื้อที่ไม่ต่ำกว่า 35 ตารางวา ตัวอาคารด้านที่ไม่ติดกันต้องห่างจากเขตที่ดินด้านละไม่ต่ำกว่า 2 เมตร
3. บ้านแถวหรือทาวน์เฮ้าส์ โดยที่ดินแต่ละแปลงต้องมีความกว้างไม่ต่ำกว่า 4 เมตร และมีเนื้อที่ไม่ต่ำกว่า 16 ตารางวา โดยรูปแบบของตัวอาคารด้านหน้าและด้านหลังต้องห่างจากเขตที่ดินไม่ต่ำกว่า 2 เมตร
4. อาคารพาณิชย์ รูปแบบการพัฒนาโครงการที่สามารถใช้เป็นที่อยู่อาศัยและยังใช้เป็นสถานที่ทำการค้าหรือประกอบธุรกิจได้ ที่ดินแต่ละแปลงต้องมีความกว้างไม่ต่ำกว่า 4 เมตร และมีเนื้อที่ไม่ต่ำกว่า 16 ตารางวา โดยรูปแบบของตัวอาคารด้านหน้าและด้านหลังต้องห่างจากเขตที่ดินไม่ต่ำกว่า 2 เมตร

5. อาคารชุดหรือคอนโดมิเนียม เป็นอาคารที่มีหลายชั้นโดยแต่ละชั้นแบ่งเป็นห้องชุดจำนวนมาก ภายในห้องจะประกอบไปด้วย ห้องนอน ห้องรับแขก ห้องน้ำ อาคารแต่ละแห่งมักมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่อยู่อาศัย เช่น สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกายและห้องประชุม

## 2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

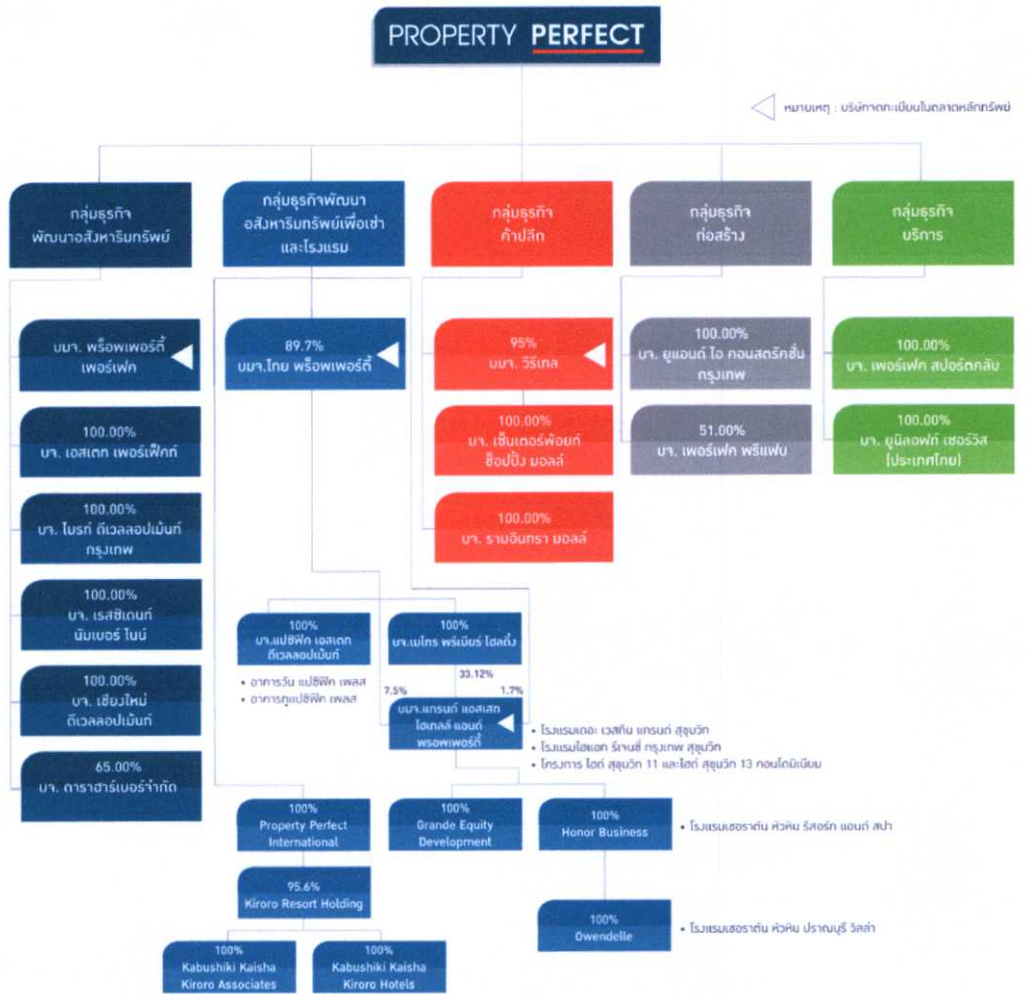
บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ โครงการที่อยู่อาศัยประเภท บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮ้าส์ และคอนโดมิเนียม โดยมีเป้าหมายในการดำเนินงานในธุรกิจของบริษัทคือการมอบบ้านที่มีความสุขและการอยู่อาศัยที่สมบูรณ์แบบ ภายใต้แนวคิด HAPPY LIVING ให้กับลูกค้าโดยยึดหลักดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม และรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการสร้างความสุขแก่ผู้อยู่อาศัยในทุกรายละเอียดเพื่อให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า ปัจจุบันบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ที่ 100/1 อาคารวรสมบัติ ชั้น 17 ถนน พระราม 9 แขวง ห้วยขวาง เขต ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2528 หรือเมื่อ 30 ปีที่แล้ว โดยมีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท ปัจจุบันมี นาย ชายนิต ธรรมญาณสกุล เป็นประธานกรรมการบริหาร (CEO) บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มีสัญลักษณ์ดังรูปที่ 2.1



### รูปที่ 2.1 สัญลักษณ์บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

#### 2.3.1 บริษัทพร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ปัจจุบันบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ได้มีการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 2) กลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อเช่าและโรงแรม 3) กลุ่มธุรกิจค้าปลีก 4) กลุ่มธุรกิจก่อสร้าง 5) กลุ่มธุรกิจบริการดังรูปที่ 2.2 ซึ่งทำให้การประกอบธุรกิจในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความครอบคลุมมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์หรืออสังหาริมทรัพย์เพื่อการบริการ ทำให้บริษัทดังกล่าวมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์มากขึ้นเนื่องจากมีกลุ่มธุรกิจที่ครอบคลุมมากขึ้น



รูปที่ 2.2 ผังแสดงกลุ่มธุรกิจของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟกต์ จำกัด (มหาชน) [16]



โชนจะแบ่งตามพื้นที่ที่โครงการตั้งอยู่ และสายงานนิติกรรมและโอนกรรมสิทธิ์จะเป็นหน่วยงานในการติดต่อกับหน่วยงานราชการในเรื่องการขออนุญาตก่อสร้างรวมถึงการโอนกรรมสิทธิ์ให้กับลูกค้าเมื่อลูกค้ามีการซื้อผลิตภัณฑ์กับทางบริษัท

2. กลุ่มปฏิบัติการ 2 มีหน้าที่ในการดำเนินงานก่อสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์โดยในกลุ่มปฏิบัติการ 2 จะแบ่งสายงานดำเนินงานก่อสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ออกเป็น 3 โชน ซึ่ง 3 โชนจะแบ่งตามรูปแบบของผลิตภัณฑ์ของบริษัท
3. กลุ่มพัฒนาธุรกิจ ออกแบบผลิตภัณฑ์และมีหน้าที่ในการวางแผนการขายโครงการต่าง ๆ ทำการโปรโมชันและการตลาดให้กับโครงการต่าง ๆ รวมไปถึงการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและหากกลุ่มลูกค้าเพื่อนำข้อมูลความต้องการของลูกค้าไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด
4. กลุ่มการเงิน กลุ่มการงานแบ่งออกเป็น 3 สายงานประกอบไปด้วย 1) สายงานงบประมาณมีหน้าที่ในการตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปีของบริษัทโดยงบประมาณจะแบ่งตามเป้าหมายการขายของโครงการต่าง ๆ 2) สายงานการเงินมีหน้าที่ในการจัดหาเงินทุนเข้ากับบริษัท 3) สายงานบัญชีมีหน้าที่ในการทำบัญชีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
5. กลุ่มสนับสนุน กลุ่มงานสนับสนุนแบ่งออกเป็น 4 สายงานประกอบไปด้วย 1) สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการจัดเก็บข้อมูลรวมถึงระบบต่างในการทำงาน 2) สายงานบริหารกองทุนและหุ้นกู้มีหน้าที่ในการบริหารกองทุนอสังหาริมทรัพย์ที่บริษัทเป็นเจ้าของและดูแลหุ้นกู้ที่บริษัทออกให้กับผู้ถือหุ้นกู้ 3) สายงานลงทุนสัมพันธ์และวิจัยพัฒนา 4) สายงานบริหารงานกลาง

### 2.3.3 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

ปัจจุบันบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มีโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย 3 ชนิดประกอบไปด้วย บ้านเดี่ยว-แฝด ,ทาวน์เฮ้าส์ และคอนโดมิเนียม ซึ่งแต่ละชนิดจะแบ่งเป็นตราสินค้า (Brand) ย่อย ๆ ตามลักษณะพิเศษของ Brand นั้นๆ ดังนี้

## บ้านเดี่ยว-แฝด

## 1 Brand PERFECT MASTERPIECE



Brand PERFECT MASTERPIECE เป็นโครงการคฤหาสน์หรูขนาดใหญ่บนทำเลที่ดินที่ดีที่สุดของโครงการซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นทำเลที่อยู่ติดทะเลสาบหรืออยู่ติดสวนขนาดใหญ่ พื้นที่ใช้สอยมีตั้งแต่ขนาด 240 ตารางเมตร ถึงขนาด 425 ตารางเมตรที่ปลูกสร้างบนที่ดินตั้งแต่ขนาด 1 ไร่เป็นต้นไป เพียบพร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายเช่น สโมสรขนาดใหญ่และระบบ Smart Home ที่เป็นระบบรักษาความปลอดภัยภายในบ้านจากบริษัท SECCOM ซึ่งเป็นผู้นำด้านระบบรักษาความปลอดภัยจากประเทศญี่ปุ่น เริ่มต้นราคาที 12-45 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 รูปแบบบ้านโครงการ Perfect Masterpiece

## 2 Brand PERFECT PLACE

## PERFECT PLACE

Brand PERFECT PLACE เป็นโครงการบ้านเดี่ยวขนาดกลางถึงขนาดใหญ่รูปแบบของบ้านจะมีดีไซน์ทันสมัยครบครันทุกฟังก์ชันการใช้สอย บนโครงการที่มีทำเลที่มีความสะดวกในการเดินทางเช่นโครงการอยู่ใกล้จุดขึ้นลงของทางด่วนหรืออยู่ใกล้รถไฟฟ้าพร้อมพื้นที่ส่วนกลางร่มรื่นทะเลสาบและสโมสรขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบทันสมัยด้วยร้านค้า Shopping Mall ภายในสโมสร พื้นที่ใช้สอยภายในบ้านมีขนาดตั้งแต่ 150 ตารางเมตร ไปจนถึง 204 ตารางเมตร ราคาเริ่มต้นที่ 5 ล้านบาท ดังแสดงในรูปแบบที่ 2.5



รูปที่ 2.5 รูปแบบบ้านโครงการ Perfect Place

## 3 Brand PERFECT PARK



Brand PERFECT PARK เป็นโครงการบ้านเดี่ยวและบ้านแฝดขนาดเล็กภายใต้แนวคิด Modern Victorian Living ผสานมนต์เสน่ห์ของสถาปัตยกรรมอันทันสมัยและศิลปะสุดคลาสสิกสไตล์วิกตอเรียน แวดล้อมด้วยสภาพโครงการที่ร่มรื่นกับสวนส่วนกลางและสวนภายในบ้านที่เต็มไปด้วยความร่มรื่น พร้อมกับบ้านที่ครบครันด้วยฟังก์ชันการอยู่อาศัยซึ่งมีขนาดพื้นที่ใช้สอย 142 ตารางเมตรและ 138 ตารางเมตร บนที่ดิน 50 ตารางวาและ 38 ตารางวา ราคาเริ่มต้นที่ 4 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 รูปแบบบ้านโครงการ Perfect Park

## 4 Brand MODI-VILLA



Brand Modi-Villa โครงการบ้านเดี่ยวและบ้านแฝดขนาดเล็กบนพื้นฐานของการออกแบบในแนวคิด Smart Life ซึ่งประกอบด้วย Smart Space ที่รังสรรค์ทุกพื้นที่อย่างเหมาะสมลงตัวพร้อมไปด้วยสนามหญ้า สนามเด็กเล่น Smart Village ด้วยการเชื่อมต่อไม่ที่สิ้นสุดกับ Wi-Fi ที่จัดเตรียมพร้อมสรรพบนพื้นที่พักผ่อนส่วนกลางภายในโครงการ และ Smart Home แบบบ้านสไตล์โมเดิร์นสมาร์ตที่ออกแบบตอบโจทย์ทุกฟังก์ชันการใช้งาน พื้นที่ใช้สอยภายในบ้านมีขนาด 142 ตารางเมตร ราคาเริ่มต้นที่ 3 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 รูปแบบบ้านโครงการ Modi-Villa

## ทาวน์เฮ้าส์

### 1. Brand THE METRO



Brand The Metro เป็นโครงการทาวน์โฮม 3 ชั้น ในทำเลใจกลางเมืองกับดีไซน์ทันสมัยตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ ตอบรับไลฟ์สไตล์ชีวิตทันสมัยด้วยดีไซน์ใหม่ที่มาพร้อมกับ Multi-Purpose Area เพิ่มประโยชน์พื้นที่ใช้สอยได้ตามที่ต้องการ อาทิ ปรับเป็นมุมนั่งเล่นหรือมุมทำงาน ครอบครั้ดด้วยสโมสรภายในโครงการ พื้นที่ใช้สอยภายใน 142 ตารางเมตรราคาเริ่มต้นที่ 4 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.8



รูปที่ 2.8 รูปแบบบ้านโครงการ The Metro

## 2. Brand MODI-VILLA (TOWNHOME)



Brand MODI-VILLA (TOWNHOME) เป็นโครงการทาวน์โฮม 2 ชั้น ในแนวคิด Smart Life ตอบโจทย์ดีไซน์ทันสมัยของคนรุ่นใหม่ที่แตกต่างกันอย่างมีเอกลักษณ์ Modern Style กับชีวิตคนเมืองกับการอยู่อาศัยที่แตกต่างท่ามกลางสภาพแวดล้อมงดงามเต็มกับธรรมชาติ พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกเช่น สนามหญ้าสีเขียว ทางวิ่งจ็อกกิ้ง Station สำหรับออกกำลังกายกลางแจ้งพร้อมกับโมเดิร์นคลับเฮ้าส์ พื้นที่ใช้สอยภายในบ้าน 120 ตารางเมตร เริ่มต้นราคา 2 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 รูปแบบบ้านโครงการ Modi-Villa (TownHome)

คอนโดมิเนียม

1. Brand SKY



Brand The Sky คอนโดมิเนียมหรูทันสมัยระดับ Hi-End ในทำเลใจกลางเมืองเดินทางสะดวกด้วยรถไฟฟ้าและจุดขึ้นลงทางด่วนโดดเด่นด้วยการออกแบบภายใต้แนวคิด Diamond Shape Building Skin พร้อมด้วย Sky Swimming Pool, Sky Rooftop Garden, Sky Lounge, Sky View Fitness พื้นที่ใช้สอยภายในห้องตั้งแต่ 24 ตารางเมตรถึง 64 ตารางเมตร ราคาเริ่มต้น 4 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.10



รูปที่ 2.10 รูปแบบบ้านโครงการ The Sky

## 2. Brand METRO LUXE



Brand METRO LUXE โครงการคอนโด 8 ชั้นพร้อมอยู่ในทำเลใจกลางเมืองที่ง่ายต่อการเดินทาง ตอบรับทุกไลฟ์สไตล์ครบทุกกิจกรรมที่ออกแบบอย่างหรูหรา เน้นความเป็นส่วนตัวพร้อมเติมเต็มทุกความต้องการของชีวิตคนเมือง พร้อมด้วย สิ่งอำนวยความสะดวกมากมายรวมถึงร้านค้าภายในโครงการ พื้นที่ใช้สอยภายใน 24 ตารางเมตรถึง 50 ตารางเมตร ราคาเริ่มต้นที่ 2 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.11



รูปที่ 2.11 รูปแบบบ้านโครงการ Metro Luxe

## 3. Brand I CONDO



Brand I CONDO โครงการคอนโด 8 ชั้น คอนโดพร้อมอยู่ ในแนวความคิด iLIFE ISTYLE ครบทุกชีวิตทุกแบบ พร้อมกับ iFacilities ครบทุกไลฟ์สไตล์ชีวิตเมืองพร้อมกับบริการรถรับส่งถึงสถานีรถไฟฟ้า และ Hi-Speed Wi-Fi ในพื้นที่ส่วนกลาง พื้นที่ใช้สอยภายใน 24 ตารางเมตร ถึง 45 ตารางเมตร ราคาเริ่มต้น 2 ล้านบาท ดังแสดงในรูปที่ 2.12



รูปที่ 2.12 รูปแบบบ้านโครงการ I Condo

## 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยต้นๆที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องในวงธุรกิจ เช่น ธุรกิจก่อสร้างหรือธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง และเนื่องจากสินค้าในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีราคาที่สูงทำให้ผู้บริโภคสินค้าในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจซื้อสินค้านั้น ๆ อีกทั้งสภาพแวดล้อมยังเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจว่าธุรกิจจะต้องการเดินไปยังทิศทางใด การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอาจจะตามมาซึ่งผลลัพธ์ที่คาดไม่ถึงในการดำเนินธุรกิจจนอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ทิศทางในการดำเนินงานหรือออกจากกิจการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป [2]

### 2.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะหมายถึงการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมหรือสิ่งที่ยังองค์กรไม่สามารถควบคุมได้รวมไปถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อให้ทราบถึงโอกาสในการส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้นและอุปสรรคที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ยากขึ้นและนำข้อมูลนั้นๆ มาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยมีผลต่อองค์กรในทางบวกหรือทางลบหรือไม่ ซึ่งปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ชนิดประกอบไปด้วยปัจจัยทั่วไปและปัจจัยแข่งขัน

- 1) ปัจจัยทั่วไปเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อแต่ละธุรกิจอย่างทั่วถึงไม่ได้จำกัดแคในวงธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งผลกระทบของปัจจัยทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะเป็นผลกระทบทางอ้อม โดยปัจจัยทั่วไปที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ เศรษฐกิจ วัฒนธรรมและการเมือง
- 2) ปัจจัยแข่งขันเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในด้านของการแข่งขันในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งปัจจัยในการแข่งขันนี้จะมีผลมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปัจจัยแข่งขันจะประกอบไปด้วย จำนวนคู่แข่ง การเติบโตของอุตสาหกรรมและแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)

### 2.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์องค์กรเพื่อระบุถึงทรัพยากรและการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่โดยการจัดกลุ่มทรัพยากรที่จะเป็นจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้สามารถทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรที่จะนำมาใช้การ

แข่งขันเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือช่วยให้้องค์กรสามารถปรับปรุงพัฒนาองค์กรโดยการกำจัดจุดอ่อนออกจากองค์กร โดยปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างองค์กร การพิจารณาโครงสร้างองค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ในการดำเนินงานในแนวดิ่งและแนวนอน ความสะดวกในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและความเหมาะสมของการจัดแผนงาน
- 2) การเงิน การเงินนั้นจะสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาการจัดหาเงินทุนและการใช้จ่ายเงินทุนให้เหมาะสมการกระแสเงินสดขององค์กร
- 3) การตลาด สามารถพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าหรือการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- 4) การผลิต การผลิตนั้นจะนำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในประเด็นเรื่องการควบคุมต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพในการผลิต

## 2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นโยบายและกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้สามารถทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรรวมไปถึงสภาพการต่างๆ ที่จะส่งผลถึงองค์กรจากการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดได้ว่าองค์กรมีจุดมุ่งหมายอย่างไร องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคตและมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร ซึ่งการที่จะบอกได้ว่าองค์กรมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจอย่างไรหรือมีวัตถุประสงค์อย่างไรสามารถทำได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์และนโยบาย

### 2.5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่บอกว่าองค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และการที่จะบอกได้ว่าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคตจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรรวมไปถึงแนวโน้มและทิศทางของตลาดที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ ในการเขียนข้อความวิสัยทัศน์ Daniels [7] ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ วิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นทักษะที่ผสมลักษณะแต่ละคุณค่าเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทยังไม่เคยได้นำมารวมกันมาก่อน Quigley [8] ได้กล่าวถึงการเขียนข้อความวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์เป็นข้อความพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของคุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ชวนให้ทุกคนทุ่มเททั้งกายและใจอีกทั้งยังทำให้ทุกคนเข้าใจว่าปัจจุบันธุรกิจอยู่ที่ตรงไหนของการแข่งขันและนำเสนอหนทางใดสู่ออนาคต โดยสรุปแล้ววิสัยทัศน์นั้นคือข้อเท็จจริงขององค์กรที่องค์กรกำลังเป็นอยู่และมองไปยังอนาคต ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นไม่มีคำว่าถูกหรือผิดเนื่องจากวิสัยทัศน์คือสิ่งที่อยากจะเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์นั้นควรจะใช้เป็นแผนระยะยาวไม่ควรจะมีการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ภายในระยะเวลา

อันสั้นเนื่องจาก จะทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนทิศทางการดำเนินธุรกิจซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นจำนวนมากเพื่อที่จะเปลี่ยนทิศทางของการทำธุรกิจ

### 2.5.2 การกำหนดภารกิจ

ทิศทางหรือภารกิจหลักหมายถึงความมุ่งหมายขององค์กรหรือเหตุผลอยู่บนพื้นฐานของการอยู่รอดหรือการคาดการณ์ระยะยาวถึงสิ่งที้องค์กรพยายามจะให้เกิดขึ้น ดังนั้นทิศทางหรือภารกิจหลักจึงเป็นลักษณะเด่นที่ช่วยแยกองค์กรให้มีความแตกต่างจากองค์กรทั่วไปได้อย่างชัดเจน ซึ่งคำถามที่จะเกิดต้องตอบเพื่อแสวงหาภารกิจขององค์กรก็คือ “อะไรคือธุรกิจของคุณ” David [9] โดยสรุปแล้วภารกิจจะเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำเพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ กล่าวคือวิสัยทัศน์จะเป็นตัวควบคุมทิศทางของภารกิจโดยการที่เพื่อกำหนดภารกิจนั้นจะมีกรอบเวลาที่ชัดเจนมากขึ้น ในการวิเคราะห์ภารกิจนั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ปัจจัยได้แก่ธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่และวิสัยทัศน์ขององค์กร

- 1) ธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่จะทำให้สามารถทราบได้ถึงคู่แข่งว่ามีจำนวนเท่าไรเป็นใครบ้าง
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจำเป็นต้องการกำหนดภารกิจเนื่องจากการบรรลุซึ่งภารกิจจำเป็นต้องไปสู่การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์

ในการกำหนดภารกิจควรมีประเด็นที่ครอบคลุมอยู่ 2 ประการคือ องค์กรทำผลิตภัณฑ์อะไร และ องค์กรขายผลิตภัณฑ์นั้นในตลาดใด

### 2.5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะเป็นการกำหนดถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจนซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการนี้จะเป็ขยายความให้มีความชัดเจนขึ้นจากข้อความวิสัยทัศน์หรือภารกิจและการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นจะมีการกำหนดขอบเขตเวลาไว้อย่างชัดเจน ในการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นจะทำได้โดยการวัดข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งจะมีดัชนีชี้วัดซึ่งจะตัวให้คำตอบว่าการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีตัวเลขของปัจจัยใดเท่าไร ซึ่งในการวัดปริมาณความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นในบางหัวข้ออาจจะทำการวัดด้วยข้อมูลเชิงปริมาณไม่ได้เช่นการการจะวัดข้อมูลเชิงคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพจะไม่สามารถนำข้อมูลมาวัดแล้วนำมาเทียบกับดัชนีชี้วัดได้เนื่องจากข้อมูลเชิงคุณภาพจะเป็นข้อมูลที่ไม่สามารถวัดได้และในบางประเด็นเช่น “ความสุข” จะมีปัจจัยเรื่องความชอบส่วนตัวเข้าประกอบด้วยทำให้การวัดข้อมูลเชิงคุณภาพจะคลาดเคลื่อนและไม่สามารถวัดได้ ดังนั้นการที่จะวัดข้อมูลที่มีความเป็นนามธรรมมากๆ เช่นคำว่า “ความสุข” จำเป็นจะต้องมีแบ่งออกมาว่าความสุขมีปัจจัยอะไรบ้างซึ่งจะต้องเป็นปัจจัยที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณยกตัวอย่างเช่น “ปัจจัยที่ทำให้เกิด

ความสุขประกอบไปด้วย จำนวนของรายได้กับระยะเวลาการพักผ่อนต่อวัน” จากตัวอย่างจะเห็นว่า จำนวนของรายได้และระยะเวลาการพักผ่อนต่อวันเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและเมื่อมีดัชนีชีวิตมาเทียบว่า จะต้องมีความเท่าไรถึงจะทำให้เกิดความสุขซึ่งวิธีการที่กล่าวมาจะทำให้สามารถวัดข้อมูลที่เป็นเชิงปริมาณได้

#### 2.5.4 การกำหนดนโยบาย

นโยบายหมายถึงกรอบการปฏิบัติหรือแนวทางการปฏิบัติอย่างกว้างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือนโยบายจะเป็นแนวทางการปฏิบัติหรือเป็นแนวทางการวางกลยุทธ์ในระดับต่างๆ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ นั้นเป็นไปในสอดคล้องและเพื่อให้การวางกลยุทธ์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

#### 2.5.5 การกำหนดกลยุทธ์

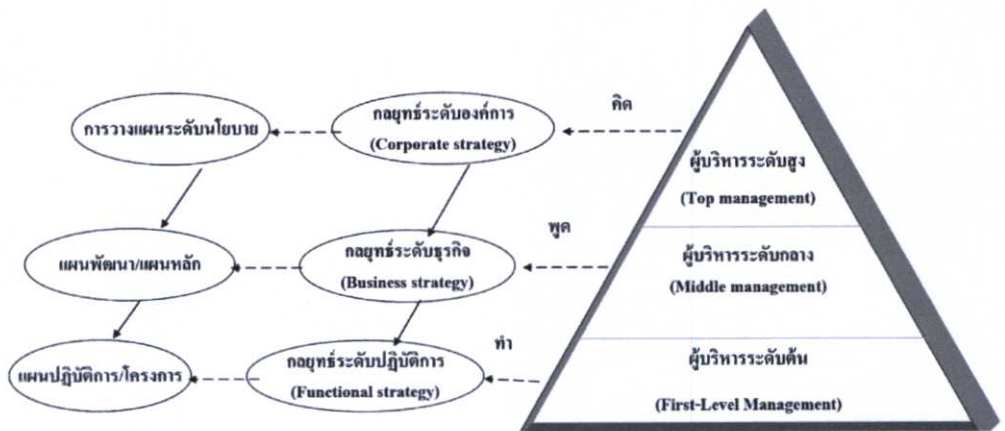
ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่มีใช้ปัจจุบันและที่ได้วางแผนไว้ การจัดสรรทรัพยากรและปฏิบัติการโต้ตอบต่อกันระหว่างบริษัทกับตลาดคู่แข่งและปัจจัยต่างๆ ในภาวะแวดล้อมทางการตลาด อดุลย์ จาตุรงค์กุล[10]

ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติหลักการที่ถูกลำมาใช้ระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์หรืออาจจะหมายถึงการวางแผนรวมหรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม หรือหมายถึงแผนการปฏิบัติที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายระยะยาว ศิริวรรณ เสรีรัตน์[11]

ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานรวมซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่างๆ กลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นและนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตของความสามารถที่มีอยู่ขององค์กรนั้น ๆ กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแผนงานเท่านั้นแต่เป็นแผนงานที่เชื่อมโยงทุกส่วนขององค์กรเข้าเป็นหนึ่งเดียว โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประโชค ชุมพล[12]

โดยสรุปแล้วกลยุทธ์นั้นหมายถึงแผนการปฏิบัติการในการจัดสรรทรัพยากรซึ่งการจัดสรรทรัพยากรจะทำให้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร ระยะเวลาของการแผนกลยุทธ์นั้นจะเป็นระยะยาวซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดขององค์กร กลยุทธ์จะมีหลายระดับซึ่งในแต่ละระดับจะมีแนวทางที่สอดคล้องกัน

กลยุทธ์ในการดำเนินงานนั้นมีด้วยกันอยู่หลายระดับซึ่งแบ่งตามระดับของโครงสร้างองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ปฏิบัติการ ดังแสดงในรูปที่ 2.13



รูปที่ 2.13 ระดับของกลยุทธ์และระดับของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ชูชัย ศรีธานีและคณะ [13]

จากภาพระดับของกลยุทธ์จะเห็นว่าไม่ใช่แค่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรแต่ผู้บริหารระดับกลางรวมถึงระดับต้นก็จำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและที่สำคัญพนักงานผู้ปฏิบัติงานจริงจะรับรู้และเข้าใจกลยุทธ์ในระดับที่ตนเองเกี่ยวข้องรวมถึงรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อเป็นการบริหารจัดการเชื่อมโยงของพนักงานในหลายๆฝ่ายในการทำงานไปในทิศทางที่สอดคล้องภายใต้วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เดียวกัน

#### 2.5.5.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแผนแม่บทในการที่จะบอกว่าองค์กรกำลังดำเนินธุรกิจจะได้อยู่และมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้นจะเป็นเครื่องมือในการจัดการการจัสตรรทรัพยากรขององค์กรไปยังหน่วยงานต่างเพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นยังเป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ถึงว่าองค์กรจะเติบโต หดตัวหรือองค์กรต้องการจะอยู่กับที่ซึ่งรูปแบบของกลยุทธ์แบบต่างๆก็ยังสามารถแยกออกได้อีกหลายประเภทดังนี้ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ [13]

#### I. กลยุทธ์การเติบโต

- 1) การเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม หากธุรกิจเดิมยังมีความน่าดึงดูดที่จะให้องค์กรนั้นยังดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมหรือองค์กรนั้นยังมีความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นอยู่ องค์กรก็ยังคงดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิมอยู่ ซึ่งการเติบโตอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมนั้นก็ยังคงมีการเติบโตในทิศทางแนวดิ่งและการเติบโตในทิศทางแนวราบ

- การเติบโตในทิศทางแนวดิ่ง องค์กรที่มีทิศทางการเติบโตในแนวดิ่งนั้นจะเป็นองค์กรที่ความเชี่ยวชาญและมีความแข็งแกร่งในธุรกิจนั้น ๆ การเติบโตในแนวดิ่งนั้นจะเริ่มจากการขยายตัวของธุรกิจหลักขององค์กรที่องค์กรถนัดก่อนแล้วพัฒนามาเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ของธุรกิจจากนั้นจึงค่อยเจริญเติบโตถอยหลังไปข้างหลัง (Backward integration) หรือรุกไปข้างหน้า (Forward integration) เช่น ขยายตัวถอยหลังเข้าไปในด้านการวัตถุดิบเข้ามาผลิตสินค้าในธุรกิจหลักหรือขยายตัวเดินรุกไปข้างหน้าในด้านการขายสินค้าที่ธุรกิจหลักเป็นคนผลิต เป็นต้น
  - การเติบโตในทิศทางแนวนราบ องค์กรที่มีทิศทางการเติบโตในแนวนราบนั้นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจหลักนั้นมีความแข็งแกร่งน้อยถึงปานกลางอาจจะขยายไปยังตลาดใหม่ (Existing Product New Market) หรือองค์กรอาจจะแค่เพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ยังอยู่ในอุตสาหกรรมเดิม (Existing Market New Product Range)
- 2) การเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ หากองค์กรยังต้องการการเติบโตแต่เนื่องจากอุตสาหกรรมเดิมเริ่มอิ่มตัวจึงจำเป็นต้องผันตัวเองออกมาจากอุตสาหกรรมเดิมและเข้าไปยังอุตสาหกรรมใหม่ที่มีความน่าดึงดูดมากกว่าซึ่งการเติบโตไปยังอุตสาหกรรมใหม่นั้นจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ [13]
- การกระจายไปยังอุตสาหกรรมใหม่ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องอยู่กับอุตสาหกรรมเดิม เช่น บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ ที่มีความเข้มแข็งในธุรกิจหลักคือธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และเข้าไปยังอุตสาหกรรมใหม่แต่ยังมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อยู่ เช่น ธุรกิจขายวัสดุก่อสร้าง
  - การกระจายไปยังธุรกิจใหม่ที่แตกต่างโดยสิ้นเชิง เช่น บริษัท ทิปโก้ ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมยางมะตอยและได้ทำธุรกิจซึ่งแตกต่างกับยางมะตอยโดยสิ้นเชิงนั้นคืออุตสาหกรรมน้ำผลไม้

## II. กลยุทธ์การไม่เติบโต

- 1) การอยู่กับที่ กลยุทธ์การอยู่กับที่ในระดับองค์กรนั้นหมายถึงการที่องค์กรไม่มีการลงทุนเพิ่มในการทำธุรกิจ เมื่อระดับของผลตอบแทนหรือกำไรในการทำธุรกิจเป็นที่น่าพอใจสำหรับเจ้าของหรือองค์กรนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้แล้วองค์กรอาจจะไม่มีความจำเป็นที่จะต้องขยายตัวหรือมีการลงทุนเพิ่มดังนั้นองค์กรจะพยายามดำรงไว้ซึ่งกระบวนการทำงานให้รักษาสภาพเดิมไว้ ซึ่งกลยุทธ์การอยู่กับที่จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

- กลยุทธ์การการหยุดพัก เมื่อองค์กรยังไม่สามารถวางวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนหรือยังไม่สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้ จึงทำให้องค์กรยังไม่มี ความมั่นใจที่จะทำกลยุทธ์ว่าองค์กรต้องการที่จะเติบโตต่อไปหรืออยู่กับที่
  - กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง มักใช้กับองค์กรที่ปัจจัยแวดล้อมทั้งในประเด็นเรื่องโอกาสและประเด็นเรื่องภัยคุกคามไม่ส่งผลถึงองค์กรอย่างชัดเจนดังนั้นองค์กรจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งระดับของผลตอบแทนก็เป็นที่น่าพอใจกับเจ้าของกิจการอยู่แล้วจึงทำให้องค์กรไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง
  - กลยุทธ์การเน้นกำไร จะมีลักษณะชั่วคราวจากการสร้างกำไร โดยการตัดค่าใช้จ่ายบางรายการออกเช่น R&D ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นการสร้างภาพให้ผู้ถือหุ้นพอใจ
- 2) การหดตัว เมื่อองค์กรมองเห็นว่ามีความสามารถในการทำกำไรหรือการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่ำ องค์กรจำเป็นตัดทอนทรัพยากรขององค์กรออกเพื่อเตรียมการหดตัวขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์การหดตัวสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทดังนี้ [2]
- กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround strategies) หมายถึงกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนให้องค์กรมีขนาดเล็กลงโดยตัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก
  - กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment strategies) หมายถึงการระงับการลงทุนเมื่อองค์กรเกิดวิกฤต
  - กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive company strategies) หมายถึงการที่องค์กรลดขนาดขององค์กรออกแล้วเป็นหน่วยผลิตให้กับองค์กรใหญ่เพียงอย่างเดียว
  - กลยุทธ์การเลิกดำเนินการ (Liquidation) หมายถึง การตัดสินใจเลิกกิจการเมื่อพิจารณาว่าไม่สามารถอยู่รอดได้

#### 2.5.5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะกล่าวถึงการแข่งขันเป็นหัวใจสำคัญ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะเป็นเครื่องมือในการบ่งบอกถึงจำนวนคู่แข่งว่าคู่แข่งเป็นใครบ้างและองค์กรเรามีความได้เปรียบในการแข่งขันในเรื่องใดบ้างหรือในเรื่องที่องค์กรจะแข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมได้อย่างไรอย่างเช่นการลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้ราคาของสินค้าต่ำลงหรือพยายามที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าขององค์กรมากขึ้น โดยในกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นอาจจะไม่จำเป็นต้องแข่งขันเสมอไปซึ่งอาจจะใช้วิธีการจับมือกับผู้ประกอบการบางรายในอุตสาหกรรมเดียวกัน [13]

## I. กลยุทธ์การแข่งขัน

		ความได้เปรียบในการแข่งขัน	
		สินค้าถูก	การสร้างความแตกต่าง
ขอบเขตในการแข่งขัน	สนามใหญ่	ผู้นำด้านต้นทุน (Over all Cost Leadership)	ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation)
	สนามเล็ก	ขายของถูกสนามเล็ก (Cost Focus)	ขายความแตกต่าง-สนามเล็ก (Focused Differentiation)

รูปที่ 2.14 ผังแสดงกลยุทธ์ของ Porter

- 1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนคือกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้นให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรสำหรับในการผลิตสินค้าเพื่อที่จะสามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุดเพื่อที่จะให้ราคาขายของสินค้านั้นมีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง วิธีการที่จะทำให้มีต้นทุนในการผลิตต่ำสามารถทำได้หลายวิธีดังนี้
  - ผลิตสินค้าครั้งละมากๆ เพื่อใช้หลักการ Economy of Scale
  - ปรับเปลี่ยนแนวคิดของผลิตภัณฑ์โดยการเอาสินค้าที่ไม่จำเป็นออกอย่างเช่น สายการบินต้นทุนต่ำได้ตัดการให้บริการในหลายๆเรื่องออกไปเนื่องจากจุดประสงค์หลักของลูกค้าคือการเดินทางให้ถึงที่หมายเท่านั้น
- 2) กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง องค์กรสามารถใช้หลักการผู้นำด้านความแตกต่างในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าขององค์กรทำให้สามารถตั้งราคาได้สูงขึ้นและลูกค้าที่มีกำลังในการซื้อและชื่นชอบในความแตกต่างจะยินดีจ่ายในราคาที่สูงขึ้น
- 3) กลยุทธ์ขายของถูก-สนามเล็ก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการขายของถูกในตลาดเฉพาะ ซึ่งองค์กรอาจจะไม่มีความสามารถในการควบคุมการผลิตได้ทุกประเภทของสินค้าดังนั้นผู้บริหารอาจจะเล็งเห็นสินค้าบางอย่างที่องค์กรมีความสามารถที่จะผลิตได้โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำ ดังนั้นองค์กรอาจจะขายสินค้าประเภทนั้นเพียงอย่างเดียวโดยขายสินค้าโดยใช้ราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น บริษัทเสื้อผ้านักเรียนสมใจเงินซึ่งขายเพียงแต่ชุดนักเรียนแต่ขายในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
- 4) กลยุทธ์ขายความแตกต่าง-สนามเล็ก กลยุทธ์นี้จะมีความคล้ายคลึงกับกลยุทธ์การขายของถูกในสนามเล็กเพียงแต่จะแตกต่างกันที่ในกลยุทธ์นี้จะเน้นไปที่สินค้าที่ต่างยกตัวอย่างเช่นร้านขายของ

วิลล่า ซูเปอร์มาร์เก็ตที่ขายของเฉพาะของที่นำเข้ามาจากต่างเพื่อให้ชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานประเทศไทย

## II. กลยุทธ์ความร่วมมือ

ในการที่ให้องค์กรเติบโตขึ้นการแข่งขันในตลาดอาจจะไม่มีความจำเป็นเสมอไปเนื่องจากองค์กรสามารถใช้ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอยู่อุตสาหกรรมเดียวไม่ว่าจะในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้หรือด้านการกำหนดราคาขายของสินค้า ซึ่งความร่วมมือนั้นจะทำให้ทั้งสององค์กรเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งความร่วมมือนั้นจะสามารถทำได้โดย 2 วิธีดังนี้ [13]

- 1) การฮั้ว (Collusion) การฮั้วหมายถึงการที่องค์กรทั้งสองร่วมมือกันเพื่อที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรมชาติของหลักอุปสงค์-อุปทาน ยกตัวอย่างเช่นการที่องค์กรทั้งสองที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันทำให้ราคาขายของสินค้าขึ้นนั้นราคาเท่ากัน ซึ่งจะทำให้กลไกของการแข่งขันทางการตลาดและหลักอุปสงค์-อุปทานหายไปจากตลาด ซึ่งการฮั้วจะมี 2 ประเภทคือการฮั้วทางตรงจะหมายถึงการที่องค์กรทั้งสองที่ผลิตสินค้าขึ้นเดียวกันจับมือกันเพื่อทำให้กลไกการตลาดหายไป ส่วนอีกประเภทคือการฮั้วทางอ้อมจะหมายถึงการที่องค์กรที่ผลิตสินค้าขึ้นเดียวกันสองบริษัทแอบส่งแนวโน้มของราคาของสินค้าที่เหมือนกันโดยผ่านสื่อต่างๆเพื่อที่จะทำให้กลไกการตลาดหายไป ซึ่งการกระทำทั้งสองประเภทหมิ่นเหม่ต่อการผิดกฎหมายและผิดจริยธรรมทางธุรกิจ
- 2) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึงการที่สององค์กรที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ให้ความร่วมมือต่อกันไม่ว่าจะเป็นเรื่ององค์ความรู้ขององค์กร ความสามารถในการเข้าถึงตลาดใหม่ๆ เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเงินหรือการสร้างรายได้เปรียบเทียบกับพันธมิตรทางธุรกิจ

### 2.5.5.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ในการกำหนดกลยุทธ์มีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดภายใต้ทิศทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ในระดับองค์กรและในระดับธุรกิจ โดยในกลยุทธ์ระดับหน้าที่นั้นจะแบ่งตามประเภทของหน้าที่ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท [13]

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด ในกรณีที่มีองค์กรมีความต้องการที่จะให้องค์กรเติบโตซึ่งก็หมายความว่าใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรให้องค์กรเติบโต กลยุทธ์ด้านการตลาดจะมีความสำคัญมาก โดยกลยุทธ์ด้านการตลาดจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
  - มุ่งเน้นการพัฒนาตลาด (Market Development) โดยการพัฒนาร่วมแบ่งการตลาดในตลาดที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่เดิมและอีกส่วนหนึ่งคือการพัฒนาไปขายยังตลาดใหม่ที่องค์กรยังไม่เข้าไปดำเนินธุรกิจหรือที่เรียกว่าการเปิด segment ใหม่

- มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยองค์กรจะเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในตลาดเดิมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่
- 2) กลยุทธ์ด้านการผลิต การผลิตนั้นจะส่วนที่บ่งบอกต้นทุนของสินค้าหรือราคาขายของสินค้า
    - ถ้ากลยุทธ์ในระดับธุรกิจมุ่งเน้นที่จะให้องค์กรดำเนินธุรกิจในแบบ “Cost Leadership” การผลิตก็จะเป็นแบบผลิตในจำนวนมากซึ่งจะใช้หลัก Economy of Scale ซึ่งจำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำลง
    - ถ้าหากกลยุทธ์ในระดับธุรกิจมุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างทั้งในแง่ของความหลากหลายของสินค้าหรือรูปแบบของการให้บริการ ดังนั้นกลยุทธ์ในการผลิตนั้นจะเป็นรูปแบบ “ทำตามความต้องการของลูกค้า”
  - 3) กลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านการเงินนั้นจะอยู่ในส่วนการสนับสนุนขององค์กรให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปโดยราบรื่น กลยุทธ์ในด้านการเงินนั้นต้องการการสนับสนุนทั้งในกลยุทธ์ในระดับองค์กรและในระดับธุรกิจจึงจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยความได้เปรียบจากการแข่งขันจะเกิดได้จาก การมีต้นทุนของเงินทุนที่ต่ำ การบริหารสภาพคล่องอย่างเหมาะสม ความสามารถในการจัดหาเงินทุนหรือสัดส่วนที่พอเหมาะระหว่างทุนกับหนี้สิน
  - 4) กลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นของกลยุทธ์ที่มักจะพิจารณาคือ การจ้างพนักงานในแบบไหน เช่นจ้างพนักงานทักษะต่ำ ค่าจ้างที่ต่ำ การให้มีการหมุนเปลี่ยนงานสูงหรือจะจ้างพนักงานที่มีทักษะสูง การจ่ายค่าจ้างสูง เป็นต้น
  - 5) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา การที่องค์กรต้องการที่มีความสามารถในการควบคุมการผลิตที่ต่ำ จำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีที่สามารถตอบสนองความต้องการในการควบคุมต้นทุนการผลิตได้ ดังนั้นองค์กรอาจจะจำเป็นต้องมีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีเพื่อเข้ามาควบคุมการต้นทุนการผลิตได้ดีขึ้น
  - 6) กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากขึ้นหรือการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจจะทำให้สามารถควบคุมการผลิตได้ดีขึ้น

## 2.6 การทบทวนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เมื่อสามารถวางกลยุทธ์ในระดับต่างๆได้แล้วควรที่จะมีการทบทวนกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ในระดับต่างๆมีความสอดคล้องในเรื่องทิศทางที่จะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และ

วิสัยทัศน์ขององค์กรได้หรือไม่เพื่อให้มีความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่ได้วางไว้สามารถทำให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ซึ่งในการทบทวนกลยุทธ์สามารถทำได้ 2 วิธีดังนี้

### 2.6.1 การใช้คำถามว่า “อย่างไร” และ “ทำไม”

การใช้คำถามว่า “อย่างไร” และ “ทำไม” โดยใช้คำถามว่าอย่างไรในการถามไล่ลงมาตามแนวตั้งของการวางแผนกลยุทธ์ยกตัวอย่างเช่น ทำอย่างไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์จากนั้นภารกิจจะเป็นสิ่งที่ตอบคำถามได้ หรือใช้คำถามว่าทำไมในการถามคำถามย้อนขึ้นไปตามลำดับของการวางแผนกลยุทธ์ยกตัวอย่างเช่น ทำไมเราต้องทำภารกิจในแบบนี้คำตอบคือเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นต้น

### 2.6.2 ตาราง TOWN Matrix

ตาราง TOWS Matrix ตารางนี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกับกลยุทธ์ โดยตารางจะแบ่งออกเป็น 9 ช่องดังรูปที่ 15

TOWS Strategic Alternatives Matrix

	External Opportunities (O) 1. 2. 3. 4.	External Threats (T) 1. 2. 3. 4.
Internal Strengths (S) 1. 2. 3. 4.	<b>SO</b> <i>"Maxi-Maxi" Strategy</i>  Strategies that <b>use strengths to maximize opportunities.</b>	<b>ST</b> <i>"Maxi-Mini" Strategy</i>  Strategies that <b>use strengths to minimize threats.</b>
Internal Weaknesses (W) 1. 2. 3. 4.	<b>WO</b> <i>"Mini-Maxi" Strategy</i> Strategies that <b>minimize weaknesses by taking advantage of opportunities.</b>	<b>WT</b> <i>"Mini-Mini" Strategy</i>  Strategies that <b>minimize weaknesses and avoid threats.</b>

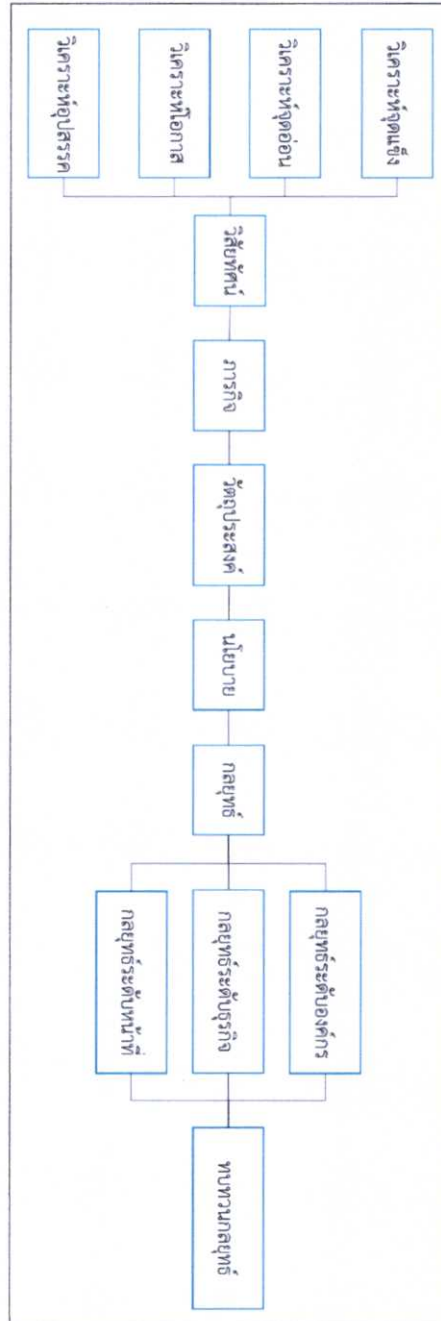
รูปที่ 2.15 ตาราง TOWS Matrix

จากรูปที่ 2.15 จะเป็นตาราง TOWS Matrix ซึ่งจะมีอยู่ทั้งหมด 9 ช่องโดยแถวแนวนอนบนสุดจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งจะประกอบไปด้วยโอกาสและอุปสรรคส่วนแถวแนวตั้งซ้ายสุดจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในซึ่งจะไปประกอบไปด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนและข้างในจะมีตารางอีก 4 ช่องประกอบไปด้วย

- 1) ช่องที่ 1 SO ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ที่ใช้กับจุดแข็งขององค์กรและใช้ข้อได้เปรียบจากโอกาส
- 2) ช่องที่ 2 ST ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ที่จะใช้จุดแข็งขององค์กรลดอุปสรรคจากภายนอก
- 3) ช่องที่ 3 WO ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสจากภายนอกลดจุดอ่อนขององค์กร
- 4) ช่องที่ 4 WT ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อลดจุดอ่อนขององค์กรและลดอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก

จากทั้งหมดที่ได้กล่าวมานั้นล้วนเป็นการทบทวนกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่าทิศทางของกลยุทธ์ที่ได้วางไว้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์และทำให้แน่ใจว่าเมื่อใช้กลยุทธ์ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้มีการศึกษาไว้จะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้

## 2.7 กรอบแนวความคิด



รูปที่ 2.16 กรอบแนวความคิด

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

#### 3.1 บทนำ

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จากวารสารตำราในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดของการวางกลยุทธ์ให้กับองค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (3) การกำหนดวิสัยทัศน์ (4) การกำหนดภารกิจ (5) การกำหนดวัตถุประสงค์ (6) การกำหนดนโยบาย (6)การกำหนดกลยุทธ์ (7)การทบทวนกลยุทธ์

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จึงได้กำหนดรายละเอียดของการศึกษาวิจัยดังนี้

- 1) ประเภทของงานวิจัย
- 2) ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4) การตรวจสอบข้อมูล
- 5) การวิเคราะห์ข้อมูล
- 6) บทสรุป

#### 3.2 ประเภทของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการวิจัยที่มีการทบทวนวรรณกรรม (Documentary Research) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์และองค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย 7 หัวข้อที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ต้องอาศัยประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญของของผู้วิจัยในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างมากในการวิเคราะห์ การให้ความหมาย การวิพากษ์วิจารณ์ข้อมูลที่ได้ถูกรวบรวมได้อย่างถูกต้อง

#### 3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเข้ามาจากการศึกษาและโดยการทบทวนวรรณกรรมค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาหลากหลายที่มาซึ่งผู้เขียนแต่ละท่านได้ทำการอธิบายถึงความหมายของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการวางกลยุทธ์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้แก่ วรรณกรรม บทความต่างๆ ตำราวิชาการ ตัวอย่างของการวางกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง บทความด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กระบวนการและขั้นตอนของการวางกลยุทธ์องค์กร

### 3.3.1 ข้อดีของการใช้ข้อมูลเอกสาร

ประโยชน์ที่นักวิจัยจะได้จากการใช้ข้อมูลเอกสารสถิติและหลักฐานต่างมีอยู่หลายประการ ดังนี้  
 สฎางค์ จันทวานิช [14]

- 1) เอกสารและสถิติเป็นข้อมูลที่ไม่การเปลี่ยนแปลง และสามารถสืบค้นได้ง่าย
- 2) มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลน้อย
- 3) ข้อมูลเอกสารไม่มีความลำเอียงหรือไม่มีทัศนคติที่โน้มเอียงไปทางใดทางหนึ่ง ซึ่งต่างจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ เนื่องจากข้อมูลจากบุคคลจะแสดงให้เห็นถึงความโน้มเอียงอย่างชัดเจนซึ่งต่างจากข้อมูลเอกสารเพราะผู้เขียนเอกสารเหล่านั้นจะมีการให้ข้อมูลที่ปิดบังความโน้มเอียงของข้อมูลนั้น ด้วยเหตุนี้นักการวิเคราะห์เอกสารโดยเฉพาะการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมมากสำหรับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่ต้องการให้เกิดความโน้มเอียงหรือความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์

### 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยการค้นคว้าเอกสารทบทวนวรรณกรรม (Documentary Research) ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยประเด็นต่างๆของสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์จะสามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ เช่น ปัจจัยสภาพการณ์ปัจจุบันของสังคมไทย จำนวนของประชากรของประเทศ อัตราการแยกครัวเรือนของสังคมไทย รายได้ประชาชาติ และอื่นๆ รวมไปถึงการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กรผลิตภัณฑ์ขององค์กรและอื่นๆ

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลในเรื่องการทำธุรกิจพัฒนาสังหาริมทรัพย์ในประเด็นเรื่องการทำเนิงานขององค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ แหล่งที่มาของรายได้ขององค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ รวมไปถึงคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันในประเด็นของสินค้าของคู่แข่ง กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของคู่แข่ง

### 3.5 การตรวจสอบข้อมูล

จากการเก็บข้อมูลจากค้นคว้าเอกสารแล้วจำเป็นต้องมีการตรวจสอบข้อมูล เนื่องจากในการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพจะมีความไม่มั่นใจในความน่าเชื่อถือของข้อมูลหรือความโน้มเอียงของผู้วิจัย ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพคือการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าซึ่งมีวิธีการดังนี้ [14]

- 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลต่างกันอย่างไร โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกตแทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกต โดยตลอด
- 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด
- 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บข้อมูลต่างๆกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเชิงคุณภาพข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่จะอยู่ลักษณะเอกสาร หรือวรรณกรรมต่างๆ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้เพื่อใช้เกณฑ์ในการตัดสินหรือใช้หลักการทางสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเรียกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเรียกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ประกอบด้วยดังนี้ [14]

#### 3.6.1 การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)

การวิเคราะห์สรุปอุปนัย คือการตีความข้อสรุปข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่เก็บรวบรวมมาได้จากข้อมูลตั้งแต่ 2 ชุดขึ้นไป เช่น การใช้ชีวิต การนอน เมื่อผู้วิจัยได้เห็นหรือสังเกตุหลายๆเหตุการณ์ต่างๆ แล้วจึงสรุปแต่หากข้อสรุปนั้นยังไม่ได้รับการตรวจสอบอื่น ๆ ก็ถือว่า ผลที่ได้เป็นสมมติฐาน หากได้รับการยืนยันก็ถือว่าเป็นข้อสรุปซึ่งมีความเป็นนามธรรมในระดับต้น ๆ ซึ่งการวิเคราะห์สรุปอุปนัย จัดได้ว่าเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ต้องนำมาใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพทุกเรื่อง ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์สรุปอุปนัย เป็นการพิจารณาลักษณะร่วมกันของข้อมูลรูปธรรมเพื่อสรุปพร้อมลักษณะดังกล่าว

#### 3.6.2 การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis)

การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด (Typologies) คำว่า “Typologies” หมายถึง ขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในกรณีนี้นักวิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นักวิจัยจำเป็นที่จะต้องจัดระบบข้อมูลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ซึ่งการจำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูลนี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

- 1) การวิเคราะห์เหตุการณ์แบบอิงทฤษฎี คือ การแยกชนิดในเหตุการณ์นั้น ๆ โดยการยึดแนวคิดหรือกรอบการจำแนกเหตุการณ์โดยอาศัยทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเป็นกรอบการจำแนก
- 2) การวิเคราะห์เหตุการณ์แบบไม่อิงทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลในเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมกับข้อมูล ซึ่งอาจใช้สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลเป็นชนิดง่าย ๆ ตามประเภทที่ผู้วิจัยสังเกต เมื่อจำแนกข้อมูลเป็นชนิด

แล้ว ผู้วิจัยจะพิจารณา ความสม่ำเสมอของการเกิดของข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการอธิบายสาเหตุของปรากฏการณ์ นอกจากนี้แม้ว่าผู้วิจัยจะจำแนกเองแต่ก็ต้องอาศัยมุมมองของบุคคลในสนามวิจัยเป็นพื้นฐานในการจำแนก

### 3.6.3 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison)

การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูลคือ การนำข้อมูลมาเทียบเป็นปรากฏการณ์ ซึ่งได้จากการนำข้อมูลหลายๆชนิดมาแยกตามชนิดและนำมาหาความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้จะทำให้ได้ข้อสรุปที่มีความเป็นนามธรรมมากขึ้นและครอบคลุมหรือสามารถใช้อ้างอิงเหตุการณ์ที่เหมาะสม

### 3.6.4 การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component Analysis)

การวิเคราะห์ส่วนประกอบของข้อมูลเป็นการวิเคราะห์คุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูลแต่ละชุดแล้วนำคุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูล มาเปรียบเทียบเพื่อหาลักษณะรวมที่เหมือนกันและแตกต่างกัน หลังจากนั้นจึงทำการบรรยายให้เห็นถึงความหมายของข้อมูลเหล่านั้น จากนั้นสรุปข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการนำมาวิเคราะห์ที่เจาะลึกหรือเน้นจุดสนใจ ทั้งนี้เพราะว่าข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาแยกส่วนประกอบได้หลายส่วน สำหรับการวิเคราะห์ส่วนประกอบของข้อมูล อาจสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

- 1) เลือกข้อมูล (ที่ทำการวิเคราะห์จัดกลุ่มหรือ กำหนดชื่อข้อมูลแล้ว) ที่จะนำมาแยกส่วนประกอบเพื่อหาคุณสมบัติที่ต้องการเปรียบเทียบ ซึ่งควรมีข้อมูลอย่างน้อยตั้งแต่สองชุดขึ้นไป แต่ก็ไม่ควรมากเกินไปควรพิจารณาให้เหมาะสมสะดวกต่อการเปรียบเทียบ
- 2) วิเคราะห์แยกส่วนประกอบข้อมูลแต่ละชุด โดยพิจารณาว่าจะแยกส่วนประกอบของข้อมูลเป็นกี่ส่วนจากคุณสมบัติใดบ้าง ส่วนประกอบที่จะแยกควรพิจารณาว่าถ้าแยกแล้วสามารถให้คุณสมบัติที่จะนำมาเปรียบเทียบกันได้หรือไม่
- 3) จดรายชื่อข้อมูลและส่วนประกอบที่จะแยกข้อมูลชุดนั้น ๆ ไว้ ในกระดาษบันทึกเพื่อป้องกันการลืม
- 4) จัดทำตารางเปรียบเทียบคุณสมบัติข้อมูลแต่ละชุดแยกตามส่วนประกอบและใส่คุณสมบัติข้อมูลแต่ละชุดแยกตามส่วนประกอบลงในตาราง ถ้าคุณสมบัติของข้อมูลและส่วนประกอบใดขาดหายไปอาจต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม
- 5) เปรียบเทียบคุณสมบัติของข้อมูลทั้งหมดตามส่วนประกอบ โดยพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างและสร้างข้อสรุปที่ได้จากการเปรียบเทียบโดยบรรยายโยงให้เห็นคุณสมบัติของข้อมูลตามส่วนประกอบนั้น

จากการศึกษาผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาการวางกลยุทธ์ขององค์กร  
ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือการวิเคราะห์ส่วนประกอบ สำหรับข้อมูลที่ได้จากเก็บข้อมูลจากการทบทวน  
วรรณกรรม วารสาร บทความ รวมทั้งวิทยานพนธ์ และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย

### 3.7 บทสรุป

สาระสำคัญในบทนี้จะอธิบายถึงวิธีการและขั้นตอนที่จะนำมาใช้ในการวิจัย โดยงานวิจัยนี้เป็น  
งานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิในการวิจัยและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์  
ส่วนประกอบและการวิเคราะห์สรุปอุปนัย

## บทที่ 4

# การวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 บทนำ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการนำข้อมูลปัจจัยต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้วยกับเก็บข้อมูลต่างๆที่จำเป็นและเกี่ยวข้องจากข้อมูลทุติยภูมิ และเอาข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวางกลยุทธ์ให้กับองค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ตามขั้นตอนที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ซึ่งในบทความนี้จะใช้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างสำหรับองค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยผลของการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำให้ได้กลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

### 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

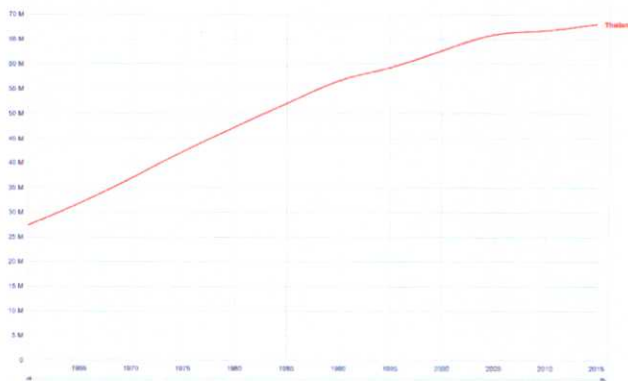
#### 4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

จากที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 สภาพแวดล้อมภายนอกจะประกอบไปด้วยปัจจัย 2 ชนิดคือปัจจัยทั่วไปและปัจจัยแข่งขัน ทั้งนี้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยทั่วไปมีดังต่อไปนี้

- ปัจจัยด้านสังคม

ความเชื่อ วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในสังคมจะมีผลต่อการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยหรืออสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างมากเนื่องจากสภาพสังคมหรือจำนวนประชากรเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่อยู่อาศัยมากน้อยแค่ไหนหรือว่าต้องการที่อยู่อาศัยในรูปแบบการดำเนินชีวิตต่างๆ

#### 1) จำนวนประชากรของประเทศไทย ดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 จำนวนประชากรประเทศไทย ปี 1965-2015 [17]

จากรูปที่ 4.1 จำนวนประชากรของประเทศไทยจะสามารถเห็นได้ว่าจำนวนประชากรมีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากคนรุ่นใหม่ไม่นิยมที่จะแต่งงานและไม่นิยมมีลูกซึ่งจากจำนวนประชากรจะสามารถทำให้คาดการณ์ได้ถึงโครงสร้างประชากรของประเทศ

*บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)*

ในหัวข้อจำนวนประชากรที่น้อยลง เนื่องในสภาพสังคมปัจจุบันผู้คนไม่นิยมมีลูกหรือมีลูกก็จะมีเพียง 1-2 คนจึงทำให้ประชากรของประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะน้อยลงเรื่อยดังแสดงในรูปที่ 4.2 จากเหตุการณ์ดังกล่าวทางบริษัทยังไม่มียุทธศาสตร์มาเพื่อรับมือ



#### รูปที่ 4.2 โครงสร้างประชากรประเทศไทย ปี 2503-2573 [18]

จากรูปที่ 4.2 โครงสร้างประชากรของประเทศไทยจะเห็นว่าในอนาคตประเทศไทยจะเป็นสังคมผู้สูงอายุเนื่องจากคนรุ่นใหม่ไม่นิยมที่จะมีลูกทำให้ประชากรในวัยเด็กน้อยซึ่งสวนทางกับผู้สูงอายุเนื่องจากการแพทย์ได้มีวิวัฒนาการที่ดีขึ้นทำให้ผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น โดยสรุปแล้วในอนาคตประเทศไทยจะมีจำนวนประชากรที่น้อยลงและประชากรที่มีอยู่จะเป็นผู้สูงอายุมากขึ้นและมีประชากรในวัยเด็กน้อยลง

*บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)*

หัวข้ออายุเฉลี่ยประชากร เนื่องจากอายุเฉลี่ยประชากรของประเทศไทยมีจำนวนมากขึ้นแต่ทางบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ยังไม่ได้ทำสินค้าบ้านหรือฟังก์ชันภายในบ้านเพื่อมาตอบรับกับอายุเฉลี่ยของประชากรที่มากขึ้น ซึ่งฟังก์ชันภายในบ้านที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจจะยังไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2) ขนาดของครอบครัว (Household Size) แสดงดังรูปที่ 4.3

Region	Average size of household	Sex ratio <sup>1/</sup>	Population density <sup>2/</sup>
Whole Kingdom	3.2	96.2	127.6
Municipal	3.0	94.1	402.1
Non-municipal	3.4	98.0	83.0
<b>Region</b>			
Bangkok	2.9	94.6	5,258.6
Central	3.0	96.6	177.3
North	3.1	96.2	67.4
Northeast	3.5	95.9	111.4
South	3.5	98.0	125.0

**รูปที่ 4.3** ขนาดของครอบครัวในประเทศไทยปี 2553 [19]

จากรูปที่ 4.3 ขนาดของครอบครัวในประเทศไทย จะทำให้สามารถหาค่าเฉลี่ยของขนาดครอบครัวในประเทศไทยจะพบว่า ในปี 2553 ประเทศไทยมีขนาดครอบครัวเฉลี่ยอยู่ 3.2 คน/ครอบครัว ซึ่งมีแนวโน้มที่น้อยลงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยขนาดของครอบครัวในปี 2543 มีค่าเท่ากับ 3.8 คน/ครอบครัว ในขณะที่ในกรุงเทพฯมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.9 คน/ครอบครัว ซึ่งเป็นผลมาจากการที่คนรุ่นใหม่ที่อยู่เมืองใหญ่ เช่นกรุงเทพมหานครไม่นิยมที่จะมีลูกและแยกกันอยู่กับพ่อแม่ ซึ่งส่งผลให้ภายในบ้านมีสมาชิกเพียง 2 คนคือ คู่สามีภรรยา เช่นเดียวกับบ้านที่อยู่เดิมก่อนแยกครอบครัวโดยสรุปแล้วสังคมไทยมีแนวโน้มที่จะเป็นสังคมเดี่ยวมากขึ้น

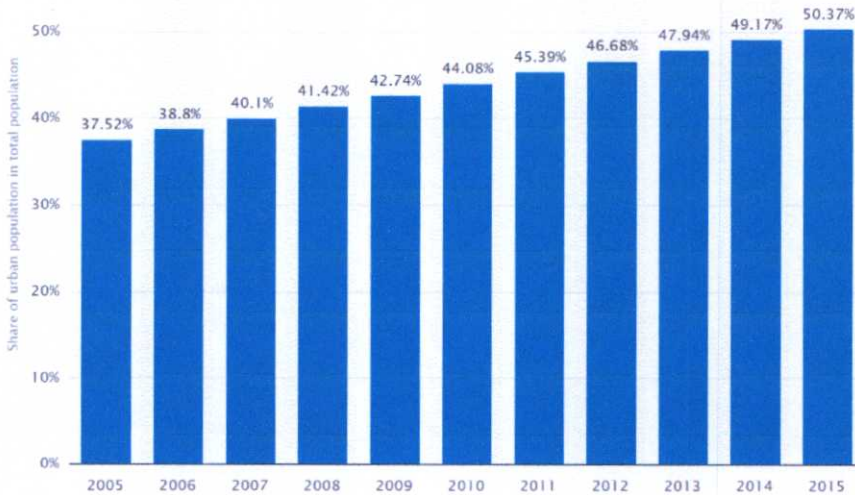
### *บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)*

หัวข้อขนาดของครอบครัว เนื่องจากในสภาพสังคมปัจจุบันขนาดครอบครัวในเขตเมืองมีขนาดเล็กเนื่องจากผู้คนไม่นิยมมีลูกถึงมีลูกก็จะเพียงแค่ 1-2 คนและจะแยกกันอยู่กับพ่อแม่หรือญาติทำให้ขนาดครอบครัวมีขนาดเล็ก ทางบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ได้ตอบโจทย์ขนาดของครอบครัวโดยการออกสินค้าแบบบ้านใหม่ที่มีขนาดเล็กหรือทำห้องในคอนโดมิเนียมให้มีขนาดเล็ก และออกสินค้าแบบนี้ในหลายโครงการ

## 3) วิถีชีวิตประจำวัน

สังคมไทยในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะสังคมเมืองใหญ่มากขึ้น นั้นแปลว่าประชากรส่วนใหญ่จะเข้ามาอยู่เมืองใหญ่มากขึ้นในที่นี้คือกรุงเทพมหานครตามรูปที่ 4.4

## Thailand: Urbanization from 2005 to 2015



### รูปที่ 4.4 จำนวนประชากรในเมืองใหญ่ต่อประชากรทั้งหมดของประเทศไทย [20]

จากรูปที่ 4.4 จะเห็นว่าในประเทศไทยมีจำนวนคนในเมืองใหญ่ต่อประชากรทั้งหมดของประเทศมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นั่นแปลว่าประชากรส่วนใหญ่นิยมเข้ามาอยู่อาศัยในเมืองใหญ่ซึ่งผลที่ตามมาคือราคาของที่อยู่อาศัยในเขตใจกลางเมืองใหญ่จะมีราคาที่สูงมาก ซึ่งทำให้ผู้คนที่เข้ามาอาศัยอยู่ในเมืองไม่สามารถซื้ออสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบบ้านที่มีที่ดินได้จึงทำให้จำเป็นต้องอาศัยในอาคารพักอาศัยหรือคอนโดมิเนียมตอนที่คนเหล่านั้นยังไม่มีครอบครัวและเริ่มย้ายถิ่นฐานออกนอกเขตเมืองมากขึ้นเมื่อคนเหล่านั้นมีครอบครัวเนื่องจากต้องการบริเวณให้กับสมาชิกในครอบครัวมากขึ้นแต่ไม่สามารถหาซื้อที่ดินในเขตเมืองได้เพราะราคาที่สูง

#### บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

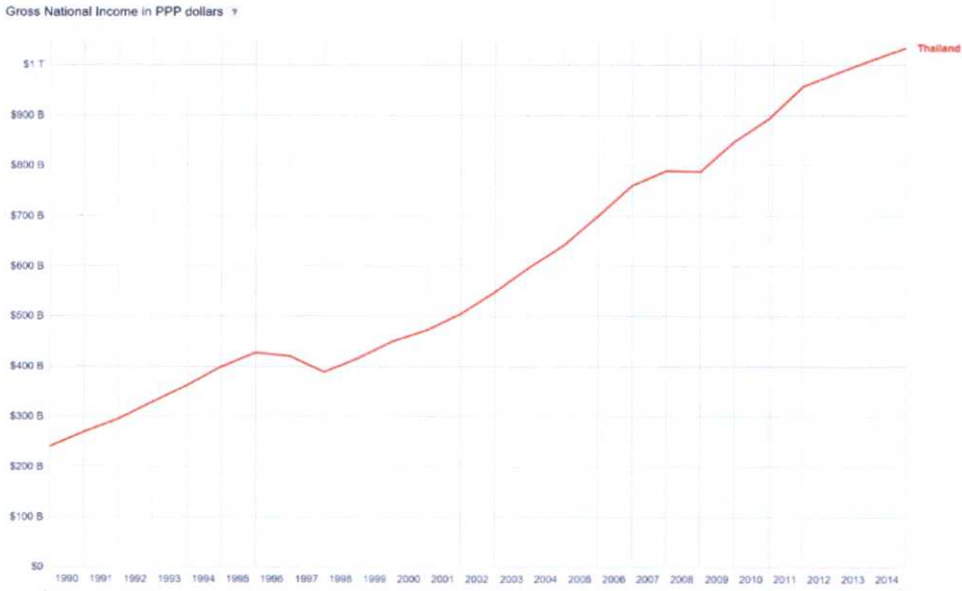
ในหัวข้อวิถีชีวิตผู้คน เนื่องจากผู้ส่วนใหญ่นิยมที่เข้ามาอยู่ในเมืองใหญ่เพื่อที่จะทำงานหรือศึกษาเล่าเรียน แต่ทางบริษัทยังมีผลิตภัณฑ์ประเภทคอนโดมิเนียมใจกลางเมืองหรือโครงการบ้านจัดสรรในราคาต่ำที่ใกล้เขตเมืองอยู่น้อยจึงยังไม่สามารถใช้เป็นโอกาสได้

- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

ความต้องการในการซื้ออสังหาริมทรัพย์จะผันแปรไปตามสถานะเศรษฐกิจ เนื่องจากอสังหาริมทรัพย์เป็นสินค้าที่มีราคาสูงต้องการความมั่งคั่งของประชาชนในการซื้อสินค้าประเภทนี้ ดังนั้นเมื่อเศรษฐกิจมีอัตราที่เติบโตมากประชาชนจะมั่งคั่งและทำให้สามารถมีกำลังในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ได้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ภาวะทางเศรษฐกิจมีดังนี้

## 1) รายได้มวลรวมประชาชาติ

รายได้มวลรวมประชาชาตินั้นหมายถึง รายได้ที่ประชาชนของประเทศนั้นๆสามารถผลิตได้ไม่ว่าการผลิตนั้นจะอยู่ที่ประเทศใดก็ตาม รายได้มวลรวมประชาชาติ จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงรายได้ของคนในชาติซึ่งจะส่งผลต่อกำลังการซื้อของประชาชนในประเทศ จากที่กล่าวข้างต้นสินค้าประเทศอสังหาริมทรัพย์เป็นสินค้าที่มีราคาสูงจำเป็นต้องใช้กำลังซื้อของผู้ซื้อเป็นจำนวนมากดังนั้น รายได้มวลรวมประชาชาติจะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถในการซื้อสินค้าอสังหาริมทรัพย์ด้วย ซึ่งรายได้มวลรวมประชาชาติของไทยได้แสดงดังรูปที่ 4.5



รูปที่ 4.5 จำนวนรายได้มวลรวมประชาชาติ [21]

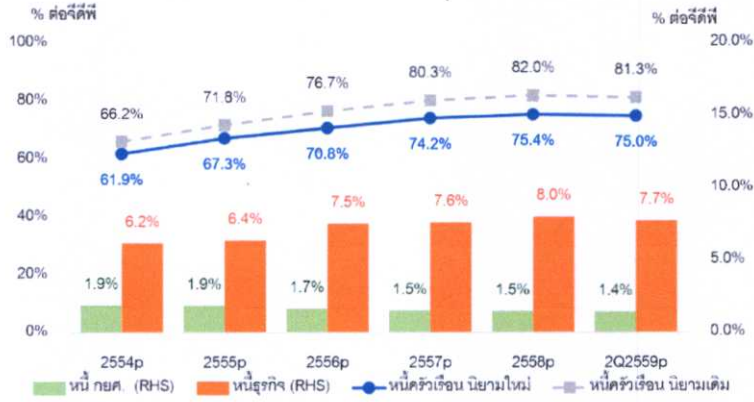
จากรูปที่ 4.5 รายได้มวลรวมประชาชาติ จากภาพจะเห็นว่ารายได้มวลรวมประชาชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งแปลว่ากำลังในการซื้อสินค้าอสังหาริมทรัพย์จะเพิ่มขึ้นตามด้วย

*บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)*

หัวข้อรายได้มวลรวมประชาชาติ ในช่วงเวลาที่ผ่านมารายได้มวลรวมของประเทศไทยมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งทางบริษัท ยังไม่ได้นโยบายเพื่อมาตอบสนองต่อหัวข้อนี้

## 2) สภาพหนี้ครัวเรือน

หนี้ครัวเรือนหมายถึงเงินที่กู้ยืมที่สถาบันการเงินให้แก่บุคคลธรรมดาที่มีถิ่นที่อยู่ในประเทศ ซึ่งบุคคลธรรมดาอาจนำเงินที่กู้ยืมไปใช้เพื่อการใช้จ่ายใช้สอยต่างๆ เป็นต้น ในปัจจุบันหนี้ครัวเรือนในประเทศไทยมีจำนวนสูงขึ้นโดยหนี้ครัวเรือนที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากสินเชื่อประเภท สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ในรูปที่ 4.6 แสดงแนวโน้มหนี้ครัวเรือนต่อ GDP



รูปที่ 4.6 แนวโน้มหนี้ครัวเรือนต่อ GDP [22]

จากรูปที่ 4.6 หนี้ครัวเรือนต่อ GDP ในปัจจุบันพบว่ามีจำนวนคงที่ซึ่งในสถานะหนี้ครัวเรือนในขณะนี้ จะส่งผลเสียต่อการซื้อสังหาริมทรัพย์เนื่องจากภาระหนี้ต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำไปคิดเป็นค่าใช้จ่าย จนทำให้วงเงินในการกู้ไม่พอกับราคาค่าอสังหาริมทรัพย์ โดยสรุปแล้วภาระหนี้ต่างๆ จะทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการกู้เงินน้อยลงจะอาจจะทำให้ไม่สามารถกู้เงินจากธนาคารเพื่อมาซื้อสินค้าอสังหาริมทรัพย์ได้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการซื้อสินค้าอสังหาริมทรัพย์จะซื้อด้วยการกู้เงินจากธนาคารเนื่องจากราคาที่สูงของสินค้าอสังหาริมทรัพย์

*บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท หรือพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)*

ในหัวข้อหนี้ครัวเรือน ในสภาพการปัจจุบันที่ประชาชนมีหนี้ครัวเรือนอยู่มากส่งผลทำให้ไม่สามารถขอสินเชื่อเพื่อที่จะมาซื้อที่อยู่อาศัยได้ แต่ทางบริษัทยังไม่มีมาตรการที่จะเข้ามาช่วยเรื่องการขอสินเชื่อจากธนาคารเท่าที่ควร

- นโยบายจากรัฐบาล

ปัจจัยด้านนโยบายจากรัฐบาลนั้นจะมีผลในระยะสั้นเป็นเฉพาะช่วงเวลา แต่ผลกระทบก็มีผลในทางตรงกันข้ามนั้นคือปัจจัยด้านนโยบายจากรัฐบาลจะส่งผลมากต่อการซื้อสินค้าอสังหาริมทรัพย์

### 1) มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากรัฐบาล

ในช่วงวันที่ 29 ตุลาคม 2558 ถึง 28 เมษายน 2559 รัฐบาลได้ออกนโยบายกระตุ้นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดย ออกมาตรการผ่อนปรนเรื่องการอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัย มาตรการลดค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมการซื้อขายที่อยู่อาศัย เช่น การลดค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยและค่าจดทะเบียนการจำนองอสังหาริมทรัพย์ ให้เหลือ 0.01% จาก 2% สำหรับผู้ที่ซื้อที่อยู่อาศัยหลังแรกในราคาไม่เกิน 3 ล้านบาท และยังสามารถนำเงิน 20% ของมูลค่าที่อยู่อาศัยมาหักลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเป็นระยะ 5 ปี จากมาตรการที่ได้กล่าวมานั้นส่งผลให้จำนวนบ้านราคาไม่เกิน 3 ล้านขายดีขึ้นเป็นอย่างมากในช่วงเวลาดังกล่าวโดยข้อมูลจากบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ในช่วงเวลาที่มีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์บ้านราคาไม่เกิน 3 ล้านของบริษัทมีการขายมากขึ้น 15% *บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)*

หัวข้อนโยบายรัฐบาล ในช่วงเวลาที่ทางรัฐบาลได้มีนโยบายกระตุ้นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ได้มีการตอบสนองนโยบายได้อย่างรวดเร็วโดยการเร่งการก่อสร้างบ้านพร้อมอยู่หรือใช้นโยบายของรัฐบาลเป็นจุดเรียกลูกค้า

จากที่ได้กล่าวข้างต้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะแบ่งเป็นปัจจัยทั่วไปและปัจจัยด้านการแข่งขันซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการแข่งขันมีดังต่อไปนี้

- การเติบโตของอุตสาหกรรม

จากปี 2559 เป็นปีที่อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ไม่มีการเติบโตขึ้นเนื่องจากสภาพการณ์เศรษฐกิจทั่วไปและปัญหาหนี้ครัวเรือนที่ทำให้ผู้ซื้อสินค้าอสังหาริมทรัพย์ไม่อาจกู้เงินขอสินเชื่อจากธนาคารได้ ในปี 2560 การเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ยังไม่สามารถเติบโตได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น ปัญหาหนี้ครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูง ในอัตราประมาณ 80% ของการเติบโตทางเศรษฐกิจ และจากปัญหาที่โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วงซึ่งผ่านย่านอยู่อาศัยยังไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากปัญหาการเชื่อมต่อเข้าเขตธุรกิจดังนั้นอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์จึงยังไม่สามารถเติบโตได้ในปี 2560

*บทวิเคราะห์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)*

ในหัวการเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ในสภาพการณ์ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ยังไม่เติบโตแต่เนื่องจากบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ก็ไม่ได้มีนโยบายเพื่อมาตอบสนองต่อเหตุการณ์เหล่านี้

- แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)

- 1) ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)

ในอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นอุตสาหกรรมที่ผู้ประกอบการรายใหญ่เป็นผู้ผูกขาดการตลาด ในปัจจุบันมีเพียง 13 บริษัทใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งได้ครองส่วนแบ่งทางการตลาดไปแล้วถึง 57% ทำให้เห็นว่าในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่น้อยมากเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องการลงทุนสูงและยังจำเป็นต้องความน่าเชื่อถือสูงจากลูกค้าด้วยเนื่องจากสินค้าอสังหาริมทรัพย์มีราคาสูงบริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์จึงจำเป็นต้องได้รับความเชื่อถือจากลูกค้า

- 2) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ผู้ซื้อที่มีอำนาจที่จะต่อรองมากทั้งในเรื่องราคาสินค้าหรือเรื่องบริการที่จะได้รับจากบริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากสินค้าในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความแตกต่างกันน้อยลูกค้ามีอำนาจต่อรองเนื่องจากสินค้าที่เหมือนกันลูกค้าสามารถไปซื้อกับบริษัทคู่แข่งได้ถ้ามีข้อเสนอที่ดีกว่า

- 3) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

ในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนที่น้อยมากจนไม่เป็นสาระสำคัญเนื่องจากที่อยู่อาศัยเป็น 1 ในปัจจัย 4 ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่จึงทำให้ที่อยู่อาศัยจะไม่มีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ ในกรณีที่ที่อยู่อาศัยอาจจะเปลี่ยนรูปแบบจากบ้านเดี่ยวมาเป็นทาวน์โฮม แต่ในกรณีนี้องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ก็เพียงแค่ทำสินค้าชนิด ทาวน์โฮมขึ้นมาเพื่อแข่งขันกับบริษัทอื่นซึ่งมีอยู่ไม่มาก

- 4) อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือ Supplier (Bargaining Power of Suppliers)

ในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องติดต่อกับผู้ขายหรือ Supplier ในการขอซื้อวัสดุก่อสร้างเพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าอสังหาริมทรัพย์ ในจำนวนผู้ขายวัสดุก่อสร้างซึ่งมีอยู่หลายบริษัทที่ขายวัสดุก่อสร้างที่มีความแตกต่างกันไม่มากทำให้องค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายวัสดุได้เป็นอย่างดี

- 5) แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (Bargaining Power of Stakeholders)

ในหัวข้อนี้ผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มากที่สุดคือกลุ่มธุรกิจการเงินในเรื่องของการให้สินเชื่อแก่ผู้ที่มาซื้อสินค้าในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะมีผลมากที่สุด

จากปัจจัยในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ได้กล่าวมาสามารถทำเป็นตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร External Factor Analysis Summary (ตาราง EFAS) และตัวอย่างของตาราง EFAS มีดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)

ลำดับ	External Factors	Weight	Rating	W. Score
	O: Opportunities			
1	อายุเฉลี่ยประชากรเพิ่มขึ้น	0.05	2.00	0.10
2	ขนาดของครอบครัว	0.20	3.00	0.60
3	นโยบายจากรัฐบาล	0.20	5.00	1.00
4	รายได้มวลรวมประชาชาติ	0.05	2.00	0.10
	T: Threats			
1	วิถีชีวิตผู้คน	0.10	2.00	0.20
2	ปัญหาหนี้ครัวเรือน	0.30	2.00	0.60
3	จำนวนประชากรที่น้อยลง	0.05	1.00	0.05
4	การเติบโตของอุตสาหกรรม	0.05	1.00	0.05
	Total Scores	1.00		2.70

จากตารางที่ 4.1 ตาราง EFAS สำหรับการวิเคราะห์ภายนอกของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) พบว่ายังไม่สามารถใช้เป็นจุดแข็งได้เนื่องจากยังไม่สามารถใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ หรือยังไม่สามารถพลิกเอาอุปสรรคมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ โดยบริษัทอาจจะทำโครงการขึ้นมาเพื่อตอบรับกับอายุเฉลี่ยของประชากรขึ้นมาโดยเฉพาะซึ่งจะเป็นบ้านที่มีฟังก์ชันที่ตอบโจทย์กับผู้สูงอายุและรูปแบบของโครงการที่มีการรักษาความปลอดภัยที่ดีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุซึ่งจะมาตอบโจทย์ในประเด็นอายุเฉลี่ยของประชากรที่เพิ่มขึ้น หรือในประเด็นเรื่องปัญหาหนี้ครัวเรือนทำให้ไม่สามารถขอกู้สินเชื่อได้โดยบริษัทอาจจะจัดตั้งหน่วยงานหรือแผนกให้คำปรึกษาด้านการกู้สินเชื่อรวมไปถึงแนะนำแนวทางเพื่อการปลดหนี้ของเก่าโดยเฉพาะเพื่อความสามารถในการขอกู้สินเชื่อของลูกค้าที่มากขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้างต้นเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์จะเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในเรื่องที่จะวิเคราะห์ต่อไปนี้จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในซึ่งจะเป็นอีกส่วนหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 4.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้นทำเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กรที่ต้องนำมาส่งเสริมเพื่อให้เป็นกลยุทธ์หลักหรือต้องปรับปรุงให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) จะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ได้แก่ การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Value Added Chain Analysis) และการวิเคราะห์ฟังก์ชันในองค์กร (Function Analysis)

#### 4.2.2.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม

ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มหมายถึง การที่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งมีการทำอุตสาหกรรมที่รวมตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream) ไปจนถึง อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Downstream) นั้นแปลว่าธุรกิจนั้นจะสามารถควบคุมได้ตั้งแต่การเตรียมวัสดุดิบเพื่อการผลิตไปจนถึงการจัดจำหน่าย โดยธุรกิจประเภทนี้จะมีธุรกิจหลักที่เป็นแกนโน้มถ่วงขององค์กร (Company's Center of Gravity) ก่อนแล้วจากนั้นจึงเริ่มขยายธุรกิจไปในด้าน Upstream และ Downstream ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ เริ่มต้นจากการทำธุรกิจโรงงานประกอบรถยนต์ และจากนั้น บริษัทฟอร์ดมอเตอร์ได้เข้ามาเป็นเจ้าของกิจการเหมืองเหล็ก โรงงานถลุงเหล็ก โรงงานประกอบรถยนต์ จนถึงการจัดจำหน่าย ซึ่งการที่องค์กรสามารถควบคุมทั้งห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพคือองค์กรที่มีจุดแข็ง เป็นต้น [13]

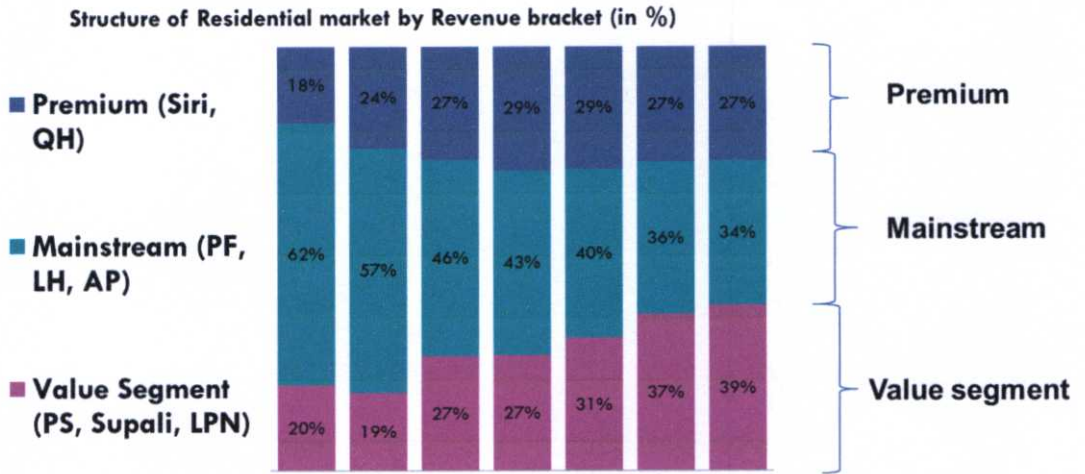
การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) บริษัทดังกล่าวยังไม่มีธุรกิจใดที่ของบริษัทที่จะสามารถทำหน้าที่ของห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจหลักซึ่งเป็นธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้ดังนั้นบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) จึงยังไม่มีห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนขององค์กร

ต่อมาเป็นการวิเคราะห์ฟังก์ชันภายในองค์กรซึ่งจะแบ่งเป็น การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร การวิเคราะห์ฟังก์ชันทางการเงิน การวิเคราะห์ฟังก์ชันทางการตลาด และการวิเคราะห์ฟังก์ชันทางการผลิต

#### 4.2.2.2 การวิเคราะห์ฟังก์ชันภายในองค์กร

##### ● ด้านการตลาด

- 1) ในสภาพการปัจจุบันพบว่าสัดส่วนของสินค้าอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มว่าสินค้าอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในกลุ่ม Mainstream (ราคาตั้งแต่ 4-7 ล้านบาท) มีสัดส่วนน้อยลงแล้วจะถูกแทนที่ด้วยกลุ่มสินค้าอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในกลุ่ม Premium (ราคา 8 ล้านบาทขึ้นไป) และกลุ่มสินค้า Value segment (ราคาต่ำกว่า 4 ล้านบาท) และบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) มีโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในกลุ่ม Mainstream มากที่สุด โดยสินค้าในกลุ่มดังกล่าวของบริษัท จะมีชื่อแบรนด์ว่า Perfect Place และ Perfect Park ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2



รูปที่ 4.7 โครงสร้างของยอดขายที่อยู่อาศัยในกลุ่มราคาต่างๆ [23]

จากรูปที่ 4.7 พบว่าโครงสร้างของยอดขายที่อยู่อาศัยในกลุ่ม Mainstream ซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) มีสัดส่วนที่น้อยลงเรื่อยๆ เมื่อเทียบกับกลุ่ม Value Segment และกลุ่ม Premium ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกๆปี เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันในมีแนวโน้มที่จะแบ่งเป็น 2 ฝ่ายอย่างชัดเจนคือกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูงมากก็ต้องการสินค้าระดับ Premium เท่านั้น และกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อน้อยก็ต้องการสินค้าในกลุ่ม Value segment ก็ต้องการสินค้าที่เน้นที่ราคาต่ำเป็นหลัก ดังนั้นสินค้าที่มีราคาระดับกลางจึงไม่เป็นที่ต้องการของตลาดอีกต่อไป

- 2) บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการใช้วัสดุในการก่อสร้างบ้าน ทาวน์โฮม คอนโดมิเนียมหรือสินค้าทางอสังหาริมทรัพย์ใดๆก็ตาม โดยทางบริษัทได้ตั้งนโยบายในการเป็นพันธมิตรกับบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย หรือที่รู้จักกันในนาม SCG ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพและภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยการกำหนดนโยบายในการใช้วัสดุก่อสร้างจากบริษัท SCG นั้นได้กำหนดไว้ว่าวัสดุก่อสร้างชนิดไหนที่บริษัท SCG มีขายบริษัท พร็อพเพอร์ เพอร์เฟค และบริษัทในเครือจะใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าอสังหาริมทรัพย์กับทางบริษัทจะได้รับของที่ดีที่สุด ซึ่งการกำหนดนโยบายในระดับองค์กรนี้จะทำให้ซื้อวัสดุก่อสร้างจากบริษัท SCG ได้ในราคาพิเศษทำให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ได้ของที่มีคุณภาพดีในราคาที่ต่ำ โดยบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ได้พยายามที่ใช้คุณภาพของวัสดุก่อสร้างนี้มาใช้เป็นจุดเด่นในการขายสินค้าโดยการทำป้ายโฆษณาหน้าโครงการทุกโครงการว่าใช้วัสดุก่อสร้างคุณภาพจากบริษัท SCG ตามรูปที่ 4.8 และยังเป็นจุดเด่นให้พนักงานขายใช้เป็นประเด็นในการกล่อมลูกค้าให้ซื้อบ้านด้วยเหตุผลวัสดุก่อสร้างคุณภาพ



รูปที่ 4.8 ป้ายโฆษณาวัสดุคุณภาพจาก SCG

- 3) บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มีจุดเด่นอีกประการคือพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ ไม่ว่าจะพื้นที่จัดสวนที่อยู่ในโครงการหรือสโมสรรวมไปถึงพื้นที่สำหรับทะเลสาบในบางโครงการ พื้นที่ส่วนกลางนี้จะเป็นส่วนที่บริษัทให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นจุดเด่นของโครงการในเรื่องความสวยงามของโครงการซึ่งพื้นที่ส่วนกลางที่มีขนาดใหญ่และสวยงามแต่ไม่ทำให้ราคาของสินค้าภายในโครงการเพิ่มขึ้นไปด้วยเนื่องจากราคาของพื้นที่ส่วนกลางนี้ถูกนำไปแบ่งเฉลี่ยของเข้าไปในต้นทุนค่าก่อสร้างบ้านแต่ละหลังซึ่งเมื่อแบ่งเฉลี่ยกับบ้านทั้งโครงการแล้วพบว่า เป็นจำนวนเงินที่น้อยมากเมื่อเทียบกับสวยงามของพื้นที่ส่วนกลางที่ได้รับซึ่งจะเป็นปัจจัยในการตัดสินใจของลูกค้า ซึ่งจากรูปที่ 4.9 และรูปที่ 4.10 ซึ่งจะเห็นได้ว่าของบริษัทที่มีความสวยงามและขนาดใหญ่กว่าคู่แข่ง



รูปที่ 4.9 รูปสโมสรของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน)



รูปที่ 4.10 รูปอาคารสโมสรของบริษัทคู่แข่ง

- 4) ประเด็นเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรยังเป็นประเด็นที่ยังขาดความชัดเจนและยังเป็นจุดอ่อนขององค์กรที่ยังไม่สามารถนำไปแข่งขันได้ ยกตัวอย่างเช่นเมื่อพูดถึงบริษัท พลุกษา เรียลเอสเตท ก็นึกถึงบ้านหรือทาวน์โฮมราคาถูก หรือยกตัวอย่างเช่นเมื่อพูดถึงบริษัท แสนสิริ ก็จะมีนึกถึงบ้านที่มีความหรูหราสำหรับชีวิตสังคมชั้นสูง หรือยกตัวอย่างเช่นเมื่อพูดถึงบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ ก็จะมีนึกถึงบ้านสร้างเสร็จพร้อมเข้าอยู่มีคุณภาพในการก่อสร้างสูง ภาพลักษณ์ของแต่ละองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นยังเป็นสิ่งที่บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ยังขาดอยู่ เมื่อพูดถึงบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค อาจจะมีคนที่ไม่รู้จักรหรือถึงแม้ว่าเคยได้ยินชื่อก็จะนึกไม่ออกว่ามีจุดเด่นอะไรซึ่งจากรูปที่ 4.11 จะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของแบรนด์ พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค เมื่อเทียบกับคู่แข่งพบว่ามียุคคุณค่าของ แบรนด์ที่ยังน้อยกว่าบริษัทคู่แข่งอยู่มาก

#### Brand Equity Index (BQI)

BQI	PF	LH	QH	AP	PS	SP	LPN
<i>Total</i>	1.152	1.809	1.117	0.830	1.720	1.761	1.197
<i>By Income</i>							
Low	1.144	1.694	1.037	0.792	1.914	1.755	1.223
Medium	1.095	1.802	1.215	0.804	1.700	1.787	1.218
High	1.265	1.974	1.068	0.859	1.529	1.737	1.113
<i>By Housing type</i>							
Townhouse	0.630	1.778	0.684	0.372	1.949	1.641	0.479
Condominium	1.362	1.624	1.362	1.185	1.384	1.799	2.120
Single house	1.426	2.023	1.273	0.904	1.842	1.836	0.941

รูปที่ 4.11 คุณค่าของแบรนด์ พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค เมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่ง [23]

หมายเหตุ

ชื่อย่อ PF : บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

ชื่อย่อ LH : บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ชื่อย่อ QH : บริษัท ควอลิตี้ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ชื่อย่อ AP : บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

ชื่อย่อ PS : บริษัท พฤกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

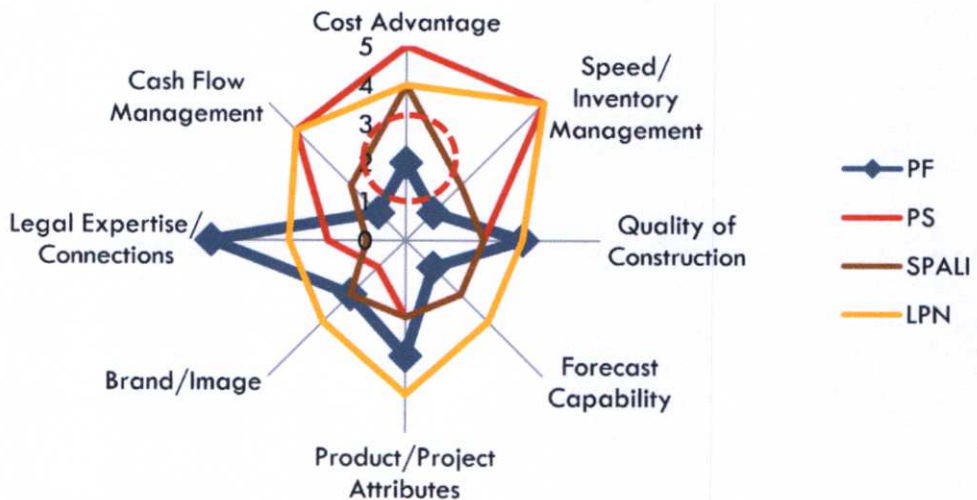
ชื่อย่อ SP : บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)

ชื่อย่อ LPN : แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

● *ด้านการผลิต*

- 1) ด้านการควบคุมต้นทุนของการผลิตสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) พบว่า ต้นทุนทางการผลิตสินค้ายังไม่สามารถนำไปใช้เป็นจุดแข็งขององค์กรได้เนื่องจาก จุดเด่นด้านการตลาดที่มุ่งเน้นให้บริษัทใช้วัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพสูงจากแบรนด์ปูนซีเมนต์ไทยหรือที่รู้จักกันในนาม SCG จึงทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าสูงเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่ง โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าราคาถูกจากบริษัท ยกตัวอย่างเช่นแบรนด์ Modi-Villa หรือแบรนด์ Perfect Park ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ซึ่ง 2 แบรนด์ที่กล่าวมานี้ควรจะเป็นแบรนด์ที่มีราคาต่ำเพื่อนำไปสู่กับคู่แข่งอย่างบริษัท พฤกษา โฮลดิ้ง จำกัด(มหาชน) หรือบริษัท ศุภาลัย จำกัด(มหาชน) ดังในรูปที่ 4.12 จะเห็นว่า ด้านการควบคุมต้นทุนการก่อสร้างยังแพ้บริษัทคู่แข่งอยู่มาก

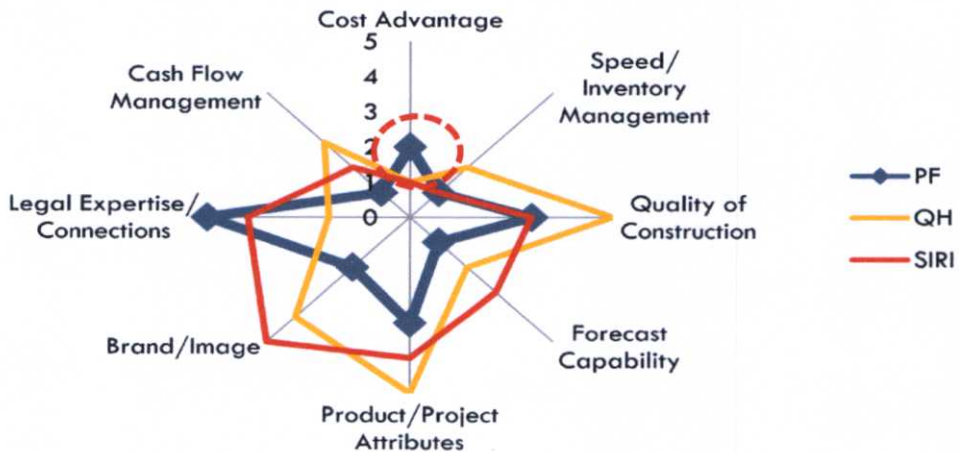
### Compare with Value Market Player.



รูปที่ 4.12 การเปรียบเทียบด้านการควบคุมต้นทุนสินค้ากับคู่แข่ง (แบรนด์ระดับล่าง)[23]

ในขณะที่การควบคุมต้นทุนในการผลิตสินค้าสำหรับสินค้าแบรนด์ราคาต่ำของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ไม่สามารถนำไปเป็นจุดแข็งขององค์กรได้ แต่กลับกันในสินค้าแบรนด์ราคาสูงของบริษัทยกตัวอย่างเช่น แบรินด์ Master Piece ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ในกลุ่มสินค้า แบรินด์ Master Piece ของบริษัทสามารถนำเอาความสามารถในการควบคุมต้นทุนทางการผลิตมาเป็นจุดแข็งขององค์กรได้และเมื่อเทียบกับคู่แข่งอย่างบริษัท แสนสิริ จำกัด(มหาชน) หรือบริษัท ควอลิตี้ เฮ้าส์ จำกัด(มหาชน) เนื่องจากนโยบายระดับองค์กรที่ใช้สินค้าวัสดุก่อสร้างจากบริษัท SCG ซึ่งทำให้ได้ส่วนลดราคาจนทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าระดับสูงของบริษัทสามารถควบคุมให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งได้จากรูปที่ 4.13 จะเห็นความแตกต่างของต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

### Compare with Premium Market Player.



รูปที่ 4.13 การเปรียบเทียบด้านการควบคุมต้นทุนสินค้ากับคู่แข่ง (แบรนด์ระดับสูง)[23]

- 2) ด้านการควบคุมคุณภาพสำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) นับว่าสามารถทำได้ดีและสามารถนำไปใช้เป็นจุดแข็งขององค์กรได้ เนื่องจากการที่บริษัทได้มุ่งเน้นให้ใช้วัสดุก่อสร้างที่ดีมีคุณภาพซึ่งผลดีของมันทำให้การควบคุมภาพการผลิตสินค้าสามารถทำได้โดยง่ายจึงทำให้คุณภาพการผลิตสินค้าของบริษัทอยู่ในระดับที่สามารถนำไปแข่งขันได้ในทุกระดับสินค้า
- 3) ด้านทำเลที่ตั้งโครงการของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ยังด้อยเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งอย่างมากเนื่องปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขายสินค้าอสังหาริมทรัพย์นั้นคือทำเลที่ตั้งโครงการ แต่เนื่องจากทำเลที่ตั้งโครงการต่างๆของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ไม่สามารถสู้แข่งได้ไม่ว่าจะประเด็นเรื่องระยะห่างจากถนนใหญ่หรือยากง่ายในการเข้าถึงโครงการจึงทำให้หัวข้อด้านทำเลที่ตั้งโครงการเป็นจุดอ่อนของบริษัทเป็นอย่างมาก

● **ด้านการเงิน**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในประเด็นด้านการเงินจะสามารถทำได้จากการหาอัตราส่วนทางการเงินซึ่งได้มาจากการเงินของบริษัทต่างๆมาเทียบกัน ซึ่งในบทความนี้จะนำการเงินของปี 2559 (สิ้นปี) และ 2558 (สิ้นปี) จาก 4 บริษัทได้แก่ บริษัท แอสสิริ จำกัด(มหาชน)(ใช้ชื่อย่อว่า “SIRI”) ซึ่งถือเป็นคู่แข่งในกลุ่มสินค้าระดับสูง บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด(มหาชน) (ใช้ชื่อย่อว่า “LH”) ซึ่งเป็นคู่แข่งในกลุ่มสินค้าระดับกลางและบริษัท พฤกษา โฮลดิ้ง จำกัด(มหาชน) (ใช้ชื่อย่อว่า “PS”) ซึ่งเป็นคู่แข่งในกลุ่มสินค้าระดับล่างและบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) (ใช้ชื่อย่อว่า “PF”) โดยในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินนั้นจะหา 5 อัตราส่วนประกอบไปด้วย ซึ่งข้อมูลทางด้านการเงินที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์นี้จะมาจาก ข้อมูลทางด้านการเงินของแต่ละบริษัทที่ได้เผยแพร่ให้กับตลาดหลักทรัพย์และประชาชนทั่วไปและจะเป็นงบการเงินเฉพาะกิจการที่ไม่รวมกับธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

$$1) \text{ Current Ratio หาได้จาก} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนรวม}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

Current Ratio เป็นการวัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นถ้าคำนวณได้สูงเท่าไรแปลว่าบริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วยเงินสด, ลูกหนี้และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้บริษัทมีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้น เข็มเพชร เจริญรัตน์ และคณะ[15]

$$2) \text{ Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนรวม}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในด้านเจ้าหนี้และเจ้าของกิจการถ้ามีอัตราส่วนสูงแสดงว่ากิจการมีความเสี่ยงจากการกู้ยืมเงินมาใช้ในการดำเนินกิจการ [15]

$$3) \text{ Gross Profit Margin} = \frac{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย}}{\text{ยอดขาย}}$$

เป็นอัตราส่วนในการหาว่ากำไรเป็นกี่ % ของยอดขาย

$$4) \text{ Net Profit Margin} = \frac{\text{กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย}}{\text{ยอดขาย}}$$

เป็นอัตราส่วนที่ใช้ในการดูว่าค่าใช้จ่ายของบริษัทมีส่วนไหนที่มากเกินไปหรือไม่

ซึ่งการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะแสดงดังตารางต่อไปนี้ โดยข้อมูลจากงบการเงินของปี 2559 (สิ้นปี) และ 2558 (สิ้นปี) จากบริษัทต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้น

#### ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงข้อมูล Current Ratio

ปี	รายการ	PF (หน่วยบาท)	SIRI (หน่วยพันบาท)	LH (หน่วยพันบาท)	PS (หน่วยพันบาท)
ปี 2558	รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	15,929,565,245.00	40,286,013,590.00	56,771,917,181.00	52,775,356,006.00
	หนี้สินหมุนเวียน	8,839,828,594.00	15,402,568,018.00	15,769,090,465.00	17,199,280,651.00
	Current Ratio	1.80	2.62	3.60	3.07
ปี 2559	รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	16,298,275,030.00	41,409,834,083.00	49,824,620,124.00	53,802,710,275.00
	หนี้สินหมุนเวียน	9,838,478,864.00	18,687,381,623.00	18,675,056,387.00	18,709,222,179.00
	Current Ratio	1.66	2.22	2.67	2.88

จากตารางที่ 4.2 Current Ratio จะเห็นว่าบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค มีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยที่สุดจากบริษัทคู่แข่ง 3 บริษัท และยังไม่อัตราส่วน Current Ratio น้อยที่สุดจากบริษัทคู่แข่ง 3 บริษัท แสดงให้เห็นว่าบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นน้อยที่สุด ซึ่งจะส่งผลถึงความสามารถในการจ่ายเงินให้ผู้รับเหมาก่อสร้างทำให้การก่อสร้างสินค้ามีการชะลอตัวลง

#### ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงข้อมูล Debt to Equity Ratio

ปี	รายการ	PF (หน่วยพันบาท)	SIRI (หน่วยพันบาท)	LH (หน่วยพันบาท)	PS (หน่วยพันบาท)
ปี 2558	หนี้สินรวม	22,923,032,481.00	33,942,138,741.00	47,207,097,802.00	32,071,321,943.00
	ส่วนของผู้ถือหุ้น	10,075,929,571.00	24,681,178,615.00	36,243,242,925.00	28,380,859,017.00
	Debt to Equity	2.28	1.38	1.30	1.13
ปี 2559	หนี้สินรวม	27,041,355,372.00	39,570,015,876.00	47,185,825,914.00	31,348,564,398.00
	ส่วนของผู้ถือหุ้น	10,664,243,695.00	24,693,422,118.00	36,107,834,323.00	29,999,707,840.00
	Debt to Equity	2.54	1.60	1.31	1.04

จากตารางที่ 4.3 Debt to Equity Ratio จะเห็นว่า พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค มีทุนน้อยที่สุดและมีอัตราส่วนหนี้ต่อหนี้สินมากที่สุด เป็นสัญญาณของความเสถียรของบริษัทว่าบริษัทกำลังมีหนี้สินมากกว่าบริษัทคู่แข่งเป็นจำนวนหลายเท่า

#### ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงข้อมูล Gross Profit Margin

ปี	รายการ	PF (หน่วยพันบาท)	SIRI (หน่วยพันบาท)	LH (หน่วยพันบาท)	PS (หน่วยพันบาท)
ปี 2558	กำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย	974,747,012.00	3,688,148,038.00	8,076,542,480.00	7,179,235,731.00
	ยอดขาย	7,237,399,844.00	18,881,809,374.00	26,653,079,536.00	42,338,169,209.00
	Gross Profit Margin	13.47%	19.53%	30.30%	16.96%
ปี 2559	กำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย	1,530,062,366.00	3,312,554,386.00	9,101,339,659.00	6,996,741,914.00
	ยอดขาย	8,217,310,485.00	20,826,205,208.00	29,999,883,885.00	38,798,707,710.00
	Gross Profit Margin	18.62%	15.91%	30.34%	18.03%

จากตารางที่ 4.4 Gross Profit Margin จะเห็นได้ว่าบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค มีอัตราส่วนกำไรต่อยอดขายน้อยที่สุด แปลว่าบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ยังมีต้นทุนในการผลิตสินค้าสูงที่สุดส่งผลให้มีกำไรน้อยลง

#### ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงข้อมูล Net Profit Margin

ปี	รายการ	PF (หน่วยพันบาท)	SIRI (หน่วยพันบาท)	LH (หน่วยพันบาท)	PS (หน่วยพันบาท)
ปี 2558	กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	276,548,182.00	2,631,718,079.00	6,737,864,552.00	5,539,289,557.00
	ยอดขาย	7,237,399,844.00	18,881,809,374.00	26,653,079,536.00	42,338,169,209.00
	Net Profit Margin	3.82%	13.94%	25.28%	13.08%
ปี 2559	กำไรหลังหักค่าใช้จ่าย	511,519,670.00	2,277,234,518.00	7,517,290,422.00	5,721,343,107.00
	ยอดขาย	8,217,310,485.00	20,826,205,208.00	29,999,883,885.00	38,798,707,710.00
	Net Profit Margin	6.22%	10.93%	25.06%	14.75%

จากตารางที่ 4.5 Net Profit Margin ซึ่งเป็นอัตราส่วนกำไรหลังจากหักค่าใช้จ่ายทางการเงินและภาษี จะเห็นได้ว่าจาก Gross Profit Margin ในตารางที่ 4.4 บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค มีอัตราส่วนกำไรต่อยอดขายอยู่ที่ 10.59% และเมื่อได้หักค่าใช้จ่ายทางการเงินและภาษีออกและบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จะมีกำไรสุทธิอยู่ที่ 2.99% ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค มีค่าใช้จ่ายทางการเงินที่สูงกว่าบริษัทคู่แข่งอยู่มาก ซึ่งทำให้กำไรสุทธิเหลือน้อยมากเมื่อหักค่าใช้จ่ายทางการเงินและภาษีออก จากปัจจัยในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในที่ได้กล่าวมาสามารถทำเป็นตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร Internal Factor Analysis Summary (ตาราง IFAS) และตัวอย่างของตาราง IFAS มีดังตารางที่ 4.6

#### ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)

ลำดับ	Internal Factors	Weight	Rating	W.Score
	S: Strength			
1	ใช้วัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ	0.15	5.00	0.75
2	พื้นที่ส่วนกลางของโครงการมีขนาดใหญ่	0.10	4.00	0.40
3	ใน Brand ระดับสูงของบริษัท มีต้นทุนการ ผลิตที่ต่ำ	0.05	4.00	0.20
4	มีคุณภาพการก่อสร้างที่ดี	0.05	1.00	0.05
	W: Weakness			
1	การหดตัวของตลาดบ้านระดับกลาง	0.05	3.00	0.15
2	ภาพลักษณ์องค์กรยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	0.05	2.00	0.10
3	ใน Brand ระดับล่างของบริษัท มีต้นทุนการ ผลิตที่สูง	0.10	2.00	0.20
4	ทำเลที่ตั้งโครงการไม่ดี	0.25	2.00	0.50
5	สถานะการเงินไม่แข็งแรง	0.20	3.00	0.60
	Total Scores	1.00		2.95

จากตารางที่ 4.6 ตาราง IFAS สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) นับว่าสามารถทำได้ดีในการสร้างจุดแข็งของบริษัทอย่างเช่นการใช้วัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพจากแบรนด์ที่ผู้คนรู้จักโดยทั่วไป หรือไม่ว่าจะเป็นเรื่องการหัตถ์ของตลาดบ้านระดับกลาง บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ก็ได้ปรับตัวโดยการ ทำแบรนด์บ้านระดับสูงอย่างเช่น Master Piece หรือ ทำแบรนด์บ้านระดับล่างอย่างเช่น Modi Villa ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 แต่ถึงกระนั้นบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ยังไม่จุดอ่อนที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเช่น ในประเด็น ทำเลที่ตั้งของโครงการหรือในประเด็นสถานะทางการเงินที่ยังไม่แข็งแรง ดังนั้นจุดอ่อนขององค์กรใน 2 ประเด็นนี้จะต้องได้รับการพัฒนาต่อไป

### 4.3 การกำหนดวิสัยทัศน์

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) จะเห็นถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากหัวข้อ 4.2 โดยโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนนี้จะสามารถนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้กับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ได้ จากหัวข้อที่ 4.2 จะเห็นถึงจุดแข็งที่สำคัญของบริษัท คือการใช้วัสดุคุณภาพและพื้นที่ส่วนกลางที่มีขนาดใหญ่ ส่วนจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทนั้นคือทำเลที่ตั้งโครงการไม่ติดสถานะทางการเงินที่ไม่แข็งแรงและภาพลักษณ์ขององค์กรที่ไม่เป็นที่รู้จักจากลูกค้า และอุปสรรคที่สำคัญของบริษัทคือ ปัญหาหนี้ครัวเรือนของกลุ่มลูกค้าของบริษัท ดังนั้นวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรจะใช้จุดแข็งขององค์กรและพัฒนาจุดอ่อน อุปสรรคตามที่ได้กล่าวมานี้มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์นี้จะควร จะแสดงถึงความคาดหวังที่องค์กรจะเป็นในอนาคตโดยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ [13]

- 1) Product ซึ่งหมายถึง การเสนอ “ฟังก์ชัน” หรือ “วิธีการแก้ไขปัญหา” อะไรเข้าไปในตลาด
- 2) Market ซึ่งหมายถึงส่วนของตลาดที่สินค้านั้นจะเข้าไปนำเสนอ
- 3) Aspiration ซึ่งหมายถึงความมุ่งหวังหรือความทะเยอ ทะยานขององค์กรนั้นๆ

ดังนั้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวผู้วิจัยได้วางวิสัยทัศน์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ว่า **“เป็นอันดับ 1 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทและลูกค้าทุกระดับมอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด ด้วยการมอบสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า”**

จากวิสัยทัศน์ที่กล่าวมานั้นจะไปประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการครบถ้วน เช่น มีความทะเยอ ทะยานนั้นคือต้องการจะเป็นอันดับ 1 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีการกำหนดส่วนของตลาดนั้นคือลูกค้าทุกระดับ และมีการเสนอฟังก์ชันหรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่เข้ามาั้นคือการมอบสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า

จากวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้จะแสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขจุดอ่อนเรื่องภาพลักษณ์ที่ไม่เป็นที่รู้จักขององค์กรและใช้จุดแข็งขององค์กรในเรื่องการใช้วัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพพื้นที่ส่วนกลางขนาดใหญ่

สวยงามและคุณภาพการก่อสร้างที่ดีและให้ทุกอย่างเกินความคาดหมายให้ลูกค้าประทับใจเพื่อที่จะสร้างความภาคภูมิใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท เมื่อลูกค้ามีความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจที่ได้มาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทแล้วลูกค้าจะกลับมาซื้อสินค้าของบริษัทเรื่อยๆ ไม่ว่าจะผ่านไปกี่ปีก็ตาม

\*วิสัยทัศน์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ตามที่บริษัทเป็นผู้กำหนดคือ “เป็นผู้นำด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่งในการสร้างความสุขและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในทุกช่วงชีวิต รวมถึง ชุมชน พันธมิตร ผู้ถือหุ้น ตลอดจนพนักงานโดยเน้นคุณภาพชีวิตในสิ่งแวดล้อมที่สมบูรณ์แบบ

#### 4.4 การกำหนดภารกิจ

จากวิสัยทัศน์สำหรับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ที่กำหนดไว้ในหัวข้อที่ 4.3 ที่กล่าวไว้ว่าบริษัทต้องการจะเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด มีความภูมิใจที่ได้ทุกคนได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ลูกค้ามีความภาคภูมิใจในตราสินค้าและต้องการที่จะมอบสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า จากวิสัยทัศน์นี้ จะสามารถนำมากำหนดเป็นภารกิจของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ได้ โดยลักษณะของภารกิจนั้นจะเป็นการขยายความของวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งภารกิจที่กำหนดมานั้นจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องตอบโจทย์สำคัญ 2 ข้อ บริษัทดำเนินอยู่ในธุรกิจอะไรและขายอยู่ในตลาดใด ดังนั้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวผู้วิจัยได้วางภารกิจของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) ว่า “เพื่อตอบรับกับอนาคตของบริษัทเรามุ่งมั่นพัฒนาภาพลักษณ์ของบริษัทเพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและการสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ดีที่สุุดรวมไปถึงการให้บริการที่จะเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในเรื่องที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าเพื่อทุกๆสินค้าและทุกๆการบริการที่บริษัทให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า”\*

จากภารกิจที่ได้กล่าวมานั้นจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ซึ่งจะเป็นเหมือนกับแนวทางว่าการที่จะบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ของบริษัทมีองค์ประกอบอะไรบ้างและจากภารกิจที่กล่าวมานี้จะสามารถตอบคำถามทั้ง 2 ข้อได้นั้นคือบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) กำลังดำเนินอยู่ในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และตลาดในการขายสินค้าคือลูกค้าทุกกลุ่มทุกประเภท

\*ภารกิจของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ตามที่บริษัทเป็นผู้กำหนดคือ

- 1) สร้างสรรค์ พัฒนาสินค้าและบริการที่ทันสมัยตอบสนองแนวคิดใหม่ๆของการใช้ชีวิต
- 2) สร้าง พัฒนาความมั่นคงของฐานะทางการเงินเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย

- 3) สร้าง พัฒนา การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ภายใต้ระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
- 4) สร้าง พัฒนาความสุขในสินค้าและบริการด้วยสิ่งแวดล้อมที่ดีกว่า คุณภาพชีวิตที่เหนือกว่า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกช่วงชีวิต
- 5) สร้าง พัฒนาชื่อเสียงและความภาคภูมิใจด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบและคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบของสังคมที่เกี่ยวข้อง

#### 4.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จากบทที่ 2 ในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะเป็นการแสดงผลลัพธ์ที่บริษัทต้องการอย่างชัดเจนซึ่งผลลัพธ์นี้จะเป็นการขยายความวิสัยทัศน์และภารกิจให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นี้จะมีการวัดผลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณอย่างชัดเจนซึ่งจะมีดัชนีชี้วัดของความสำเร็จในแต่ละประเด็น

จากหัวข้อที่ 4.3 และ 4.4 ที่เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทซึ่งบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน) “ต้องการจะเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดในทุกกลุ่มตลาดรวมไปถึงต้องการที่จะให้ลูกค้ามอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด โดยการมอบสินค้าและบริการเกินความหมายของลูกค้า” จากข้อความดังกล่าวจะต้องนำมากำหนดเป็นเกณฑ์เพื่อที่จะกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยได้วางมีดังต่อไปนี้ \*

- 4.5.1 เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด
- 4.5.2 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทในทุกระดับเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท
- 4.5.3 เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ลูกค้า มอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด
- 4.5.4 เพื่อให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าได้

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมานั้นจะมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน)ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.3 และ 4.4 ซึ่งเมื่อบริษัทสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมานั้นจะสามารถตอบโจทย์วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ทั้งในเรื่องที่บริษัทต้องการจะเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดหรือในเรื่องการที่ลูกค้ามอบความภักดีในตราสินค้าโดยการให้สินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดเนื่องจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมานั้นยากที่ตรวจสอบได้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่เนื่องจากวัตถุประสงค์มีความเป็นนามธรรมสูงไม่สามารถวัดความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้องมีตัวชี้วัดที่มีความเป็นรูปธรรมเพื่อที่จะสามารถวัดได้ว่าบริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ได้หรือไม่ ซึ่งตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์มีดังต่อไปนี้ (กำหนดโดยผู้วิจัย)

\*บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ให้เห็นชัดเจน

*ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1 เพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด*

- 4.5.1.1) จำนวนของกิจกรรมประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัท
- 4.5.1.2) จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยได้ยินชื่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 4.5.1.3) จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยมาร่วมกิจกรรมต่างๆ กับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

*ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.2 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท*

- 4.5.2.1) ร้อยละของความภูมิใจของลูกค้าที่ได้ซื้อสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 4.5.2.2) ร้อยละของความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนได้เสียที่มีต่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

*ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3 เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ลูกค้า มอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด*

- 4.5.3.1) จำนวนของลูกค้าที่มั่นใจว่าการซื้อที่อยู่อาศัยครั้งต่อไปจะเป็นสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 4.5.3.2) จำนวนลูกค้าที่เข้ามาสมัครสมาชิก Perfect Fan Club
- 4.5.3.3) จำนวนของลูกค้าที่ชวนเพื่อนหรือคนรู้จักมาซื้อสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 4.5.3.4) จำนวนของลูกค้าที่สามารถบอกต่อความรู้สึกดีๆ ที่มีให้ต่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

*ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4 เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย*

- 4.5.4.1) จำนวนของผลิตภัณฑ์ที่ออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 4.5.4.2) มาตรฐานการก่อสร้างที่สูงขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ
- 4.5.4.3) จำนวนของรายการแจ้งซ่อมสินค้าก่อนการโอนกรรมสิทธิ์
- 4.5.4.4) การตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าหลังการโอนกรรมสิทธิ์
- 4.5.4.5) ร้อยละของความแตกต่างของราคาเมื่อที่เทียบกับโครงการของบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง
- 4.5.4.6) จำนวนของลูกค้าที่พึงพอใจในสินค้าและบริการ

#### 4.6 การกำหนดนโยบาย

จากบทที่ 2 นโยบายของบริษัทเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างกว้างเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งวัตถุประสงค์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะเป็นกรอบของแนวทางการทำงานเพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยนโยบายของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ซึ่งกำหนดโดยผู้วิจัยจะมีดังต่อไปนี้ **“เหนือความคาดหวังของลูกค้า”**

จากนโยบายที่ได้กล่าวมาจะแสดงให้เห็นว่าบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) วางกรอบการดำเนินงานไว้อย่างกว้างๆว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องอยู่เหนือความคาดหวังของลูกค้าเพื่อให้เป็นกรอบในการตัดสินใจในการดำเนินงานว่าไม่ว่าจะทำอะไรจะต้องนึกไว้เสมอว่าจะต้องทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้าและจากนโยบายดังกล่าวจะสามารถทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้

#### 4.7 การกำหนดกลยุทธ์

จากหัวข้อ 4.5 และ 4.6 ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและนโยบายไว้ในขั้นตอนต่อมาจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะมี 3 ระดับนั่นคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 โดยที่กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่กล่าวมานี้จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันและกลยุทธ์ในระดับล่างจะต้องทำให้กลยุทธ์ระดับสูงกว่าบรรลุวัตถุประสงค์ โดยประเด็นที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์นั้นจะนำมาจากตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องทำให้ตัวชี้วัดดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1.1

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วยนับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.1 เพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด	4.5.1.1 จำนวนโครงการประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัท	2 ปี	โครงการ	การโตในอุตสาหกรรมเดิม	เพื่อจะโตในอุตสาหกรรมเดิมต่อไปจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่มากขึ้น	ด้านเน้นความแตกต่าง	เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทโดยเน้นไปที่สื่อ Online	กลยุทธ์ด้านการตลาด	เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทผ่านสื่อ Online เช่น Social Network

### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพิ่มโครงการการประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัทเพื่อนำไปใช้ในการประชาสัมพันธ์บริษัทให้บุคคลทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลให้บริษัทมีอัตราการเติบโตไปข้างหน้าในอุตสาหกรรมเดิม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เพื่อให้บริษัทเป็นที่รู้จักคุ้นเคยว่าบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ทำธุรกิจ อะไร มีเครื่องหมายสัญลักษณ์เป็นอย่างไรและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้ได้โดยเพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทโดยเน้นไปที่สื่อ Online ที่ใช้งบประมาณในการลงทุนน้อย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เพื่อทำให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นที่รู้จักทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำเป็นเพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทในสื่อ Online หรือ Social Network เช่น Facebook หรือ YouTube ซึ่งมีค่าใช้จ่ายน้อยและกำลังเป็นที่นิยมสำหรับผู้คนในปัจจุบันโดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 4.8 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1.2

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วยนับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.1 เพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด	4.5.1.2 จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยได้ยินชื่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	2 ปี	ร้อยละ	การโตในอุตสาหกรรมเดิม	สำรวจประชากรในพื้นที่	ด้านเน้นความแตกต่าง	ให้บุคคลในพื้นที่เป้าหมายรู้จักบริษัทจึงต้องการสำรวจว่ามีประชากรรู้จักมากแค่ไหน	กลยุทธ์ด้านการตลาด	สำรวจประชากรในพื้นที่เพื่อวัดระดับความรู้จักบริษัทที่มีต่อพื้นที่ต่างๆ

### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะเป็นบริษัทด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดจึงต้องมีการสำรวจประชากรในกลุ่มตัวอย่างว่ารู้จักบริษัทมากน้อยแค่ไหน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : โครงการของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) อยู่ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑลดังนั้นกลุ่มลูกค้าของบริษัทจะอยู่ตั้งเขตดังกล่าวจึงทำให้บริษัทต้องการทราบจำนวนประชากรที่รู้จักบริษัทในเขตดังกล่าวมาน้อยเท่าใด

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : ออกแบบสอบถามสำรวจประชากรในเขตดังกล่าวมารู้จักบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มากน้อยเท่าใด เพื่อที่จะทราบว่าเป็นบริษัทที่เป็นรู้จักมากที่สุดหรือไม่

#### ตารางที่ 4.9 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1.3

ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
			ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.1.3 จำนวนของประชากร ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่เคย มาร่วมกิจกรรมต่างๆ กับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	2 ปี	ร้อย ละ	การโดโน อุตสาหกรรม เดิม	สำรวจ ประชากรใน พื้นที่	ด้านเน้น ความแตกต่าง	สร้างกิจกรรมให้ กลุ่มลูกค้า เป้าหมายในเขต กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล คุ้นเคยกับบริษัท โดยการทำกิจกรรม ร่วมกัน	กลยุทธ์ด้าน การตลาด	สำรวจประชา ในพื้นที่เพื่อวัด ระดับ ความคุ้นเคย จากกลุ่มลูกค้า ที่มีต่อบริษัทที่ มีต่อพื้นที่ต่างๆ

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะเป็นบริษัทด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดจึงต้องมีการสำรวจประชากรในกลุ่มตัวอย่างว่ามีความคุ้นเคยกับบริษัทมากน้อยแค่ไหน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : โครงการของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) อยู่ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑลดังนั้นกลุ่มลูกค้าของบริษัทจะอยู่ตั้งเขตดังกล่าวจึงทำให้บริษัทต้องการทราบจำนวนประชากรที่คุ้นเคยกับบริษัทซึ่งสามารถสร้างความคุ้นเคยให้กับกลุ่มลูกค้าได้โดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับบริษัท เมื่อลูกค้ามีความคุ้นเคยกับบริษัทแล้วจะทำให้การตัดสินใจง่ายขึ้น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : ออกแบบสอบถามสำรวจประชากรในเขตดังกล่าวมาที่เคยมาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มากน้อยเท่าใด เพื่อที่จะทราบว่าเป็นบริษัทที่เป็นรู้จักมากที่สุดหรือไม่

**ตารางที่ 4.10** ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.2.1

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.2 เพื่อให้ผู้มีส่วน ได้เสียทุกระดับมี ความภาคภูมิใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งของ บริษัท	4.5.2.1 ร้อยละของความ ภูมิใจของลูกค้าที่ได้ ซื้อสินค้าของบริษัท หรือเพอร์ดี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน)	3 ปี	ร้อย ละ	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	สร้างความ ภาคภูมิใจ เพื่อที่จะ สามารถเติบโต ใน อุตสาหกรรมได้	ด้าน ความแตกต่าง	การสร้าง ความภาคภูมิใจที่เป็น ส่วนหนึ่งของบริษัท เพื่อการตัดสินใจ ซื้อสินค้าที่ง่ายขึ้น ของลูกค้า	กลยุทธ์ด้าน การตลาด	เพื่อที่จะทราบ ว่าลูกค้ามี ความ ภาคภูมิใจ จึง ต้องสำรวจ ลูกค้าว่ามี ความ ภาคภูมิใจต่อ บริษัทหรือไม่

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่บริษัทจะสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ต่อไปได้บริษัทจำเป็นต้องสร้าง  
ความภาคภูมิใจให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : การตัดสินใจซื้อสินค้าที่ง่ายขึ้นของลูกค้าจะมาจากความภาคภูมิใจที่ลูกค้าได้เป็นส่วน  
หนึ่งของบริษัท

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เพื่อที่จะทราบถึงระดับความภูมิใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทจึงจำเป็นต้องมีการ  
ออกแบบสอบถามสำรวจกลุ่มลูกค้าถึงความภาคภูมิใจที่มีต่อบริษัท

**ตารางที่ 4.11** ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.2.2

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.2 เพื่อให้ผู้มีส่วน ได้เสียทุกระดับมี ความภาคภูมิใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งของ บริษัท	4.5.2.2 ร้อยละของความ ภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีส่วนได้เสียที่มีต่อ บริษัท หรือเพอร์ดี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	3 ปี	ร้อย ละ	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	สร้างความ ภาคภูมิใจ ให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้าง ประสิทธิภาพ ของสินค้าสูงสุด	ด้าน ความแตกต่าง	เพื่อสร้างสินค้า และบริการที่ดีที่สุด เป็นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจที่ ต่อบริษัท	ด้านการผลิต	สำรวจความ ภาคภูมิใจของ ผู้ปฏิบัติงานใน ระดับต่างๆถึง ความ ภาคภูมิใจที่มี ต่อบริษัท

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่บริษัทจะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างความภาคภูมิใจให้กับ  
ผู้ปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียเช่น  
ผู้รับเหมา เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เพื่อที่จะทราบถึงระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆจำเป็นต้อง  
แบบสอบถามเพื่อสำรวจความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.12 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.1

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.3 เพื่อให้บริษัท หรือเพอร์ตี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัทที่ลูกค้ามอบ ความภักดีในตรา สินค้ามากที่สุด	4.5.3.1 จำนวนของลูกค้าที่ มั่นใจว่าการซื้อที่อยู่ อาศัยครั้งต่อไปจะ เป็นสินค้าของบริษัท หรือเพอร์ตี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน)	5 ปี	ร้อย ละ	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	ระดับของความ ภักดีในตราสินค้า ของลูกค้าสามารถ วัดได้จากการที่ ลูกค้าซื้อสินค้าที่ บริษัทเดิม	ด้านการตลาด	สำรวจกลุ่ม ลูกค้าถึง จำนวนของ ลูกค้าที่จะที่ มั่นใจว่าจะซื้อ บ้านของ บริษัทอีกครั้ง

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้า

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : ความภักดีในตราสินค้าสามารถวัดได้จากพฤติกรรมการซื้อสินค้าของลูกค้าที่จะซื้อสินค้าเดิมจากบริษัทเดิม

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เพื่อที่จะสำรวจความภักดีในตราสินค้าจึงออกแบบสอบถามสำรวจกลุ่มลูกค้าถึงพฤติกรรมการซื้อที่อยู่อาศัยในอนาคตว่าจะซื้อที่อยู่อาศัยจากบริษัท หรือเพอร์ตี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) หรือไม่

ตารางที่ 4.13 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.2

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.3 เพื่อให้บริษัท หรือเพอร์ตี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัทที่ลูกค้ามอบ ความภักดีในตรา สินค้ามากที่สุด	4.5.3.2 จำนวนลูกค้าที่เข้ามา สมัครสมาชิก Perfect Fan Club	5 ปี	คน	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	เพื่อที่จะสร้าง ความภักดีในตรา สินค้าจำเป็นต้อง จะต้องให้ลูกค้า สมัครสมาชิก Perfect fan Club	ด้านการตลาด	เพิ่มจำนวน การสมัคร สมาชิก

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้าเนื่องจากเมื่อลูกค้าที่มีความภักดีในตราสินค้าของบริษัทมากขึ้นทำให้บริษัทไม่จำเป็นต้องโฆษณาประชาสัมพันธ์มาก

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : ความภักดีในตราสินค้าสามารถสร้างและสามารถวัดได้จากการสมาชิก Perfect Fan Club ซึ่ง Perfect Fan Club เป็นบริการพิเศษจากบริษัท หรือเพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ที่จะให้ลูกค้าที่เป็นสมาชิก Club นี้เมื่อชวนเพื่อนมาซื้อสินค้าจากบริษัทจะได้เป็นของสมนาคุณพิเศษเช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆหรือไปเที่ยวต่างไปประเทศ รวมถึงมี

กิจกรรมพิเศษที่ให้สมาชิกสามารถเข้าร่วมได้เช่น การจัดคอนเสิร์ตหรือละครเวที เมื่อลูกค้ามาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับ Perfect Fan Club ลูกค้าจะรู้สึกผูกพันคุ้นเคย และเกิดเป็นความภักดีในตราสินค้าขึ้นมา

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เพื่อที่จะให้ลูกค้าหรือบุคคลอื่นเข้ามาสมัครเป็นสมาชิก Perfect Fan Club จะต้องสร้าง กิจกรรมต่างๆที่มีความน่าสนใจ

#### ตารางที่ 4.14 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.3

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.3 เพื่อให้บริษัท หรือเพอร์ดี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัทที่ลูกค้ามอบ ความภักดีในตรา สินค้ามากที่สุด	4.5.3.3 จำนวนของลูกค้าที่ชวน เพื่อนหรือคนรู้จักมาซื้อ สินค้าของบริษัท หรือเพ อร์ดี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	5 ปี	คน	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	เมื่อลูกค้ามีความ ภักดีในตราสินค้า แล้วลูกค้าจะ แนะนำคนรู้จักเข้า มาซื้อสินค้านั้นๆ	ด้านการตลาด	เพิ่มจำนวน ลูกค้าใหม่ที่มา ซื้อบ้านจาก ลูกค้าเก่า

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้าเนื่องจากเมื่อลูกค้าที่มีความภักดีในตราสินค้าของบริษัทมากขึ้นทำให้บริษัทไม่จำเป็นต้องโฆษณาประชาสัมพันธ์มาก

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เมื่อลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้า ลูกค้าเหล่านั้นจะแนะนำคนรู้จักเข้ามาซื้อสินค้าจากบริษัทโดยที่บริษัทไม่จำเป็นต้องทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : จูงใจให้กลุ่มลูกค้าชักชวนคนรู้จักมาซื้อสินค้าจากบริษัทเพิ่มโดยเพิ่มคะแนนของ Perfect Fan Club เพื่อให้ลูกค้าจะสามารถนำคะแนนไปแลกเปลี่ยนของต่างๆได้และยังลดราคาพิเศษสำหรับลูกค้าใหม่ที่มาจากกลุ่มลูกค้าเก่าชักชวน

#### ตารางที่ 4.15 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3.4

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.3 เพื่อให้บริษัท หรือเพอร์ดี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัทที่ลูกค้ามอบ ความภักดีในตรา สินค้ามากที่สุด	4.5.3.4 จำนวนของลูกค้าที่ สามารถบอกต่อ ความรู้สึกดีๆที่มีต่อ บริษัท หรือเพอร์ดี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	5 ปี	ร้อยละ	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	ความภักดีในตรา สินค้าจะทำให้ ลูกค้าสามารถนำ ความรู้สึกดีๆต่อ บริษัทได้	ด้านการตลาด	สำรวจกลุ่ม ลูกค้าที่จะ สามารถบอก ต่อสิ่งดีๆของ บริษัทได้

### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างความ  
ภักดีในตราสินค้าเนื่องจากเมื่อลูกค้าที่มีความภักดีในตราสินค้าของบริษัทมากขึ้น  
ทำให้กลุ่มลูกค้าเหล่านั้นสามารถถ่ายทอดความรู้สึกดีที่มีให้บริษัทได้รวมไปถึง  
ปกป้องบริษัทจากผู้ที่มีกล่าวหาบริษัทได้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เมื่อลูกค้าสามารถถ่ายทอดความรู้สึกที่มีต่อบริษัทให้กับผู้อื่นได้จะได้รับความเชื่อถือ  
จากลูกค้าใหม่สูงเนื่องจากลูกค้าใหม่จะเข้าใจว่าลูกค้าที่มาถ่ายทอดความรู้สึกนั้นไม่มี  
ส่วนได้เสียกับบริษัททำให้มีโอกาสสูงที่จะได้ลูกค้าใหม่จากกลุ่มลูกค้าที่มีความภักดีใน  
ตราสินค้า

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : ออกแบบสำรวจสำรวจกลุ่มลูกค้าของบริษัทโดยถามถึงความรู้สึกที่มีต่อบริษัท

### **ตารางที่ 4.16 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.1**

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.4 เพื่อสร้างสินค้า และบริการที่เหนือ ความหมายของ ลูกค้า	4.5.4.1 จำนวนของผลิตภัณฑ์ ที่ออกมาเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า	5 ปี	จำนวน สินค้า	การเติบโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างสินค้า และบริการที่ เหนือความ คาดหมาย	ด้านเน้น ความแตกต่าง	สร้างผลิตภัณฑ์ที่ ตอบโจทย์กลุ่ม ลูกค้ามากที่สุด	ด้านการผลิต	ออกแบบ สำรวจถึง ความต้องการ ของลูกค้า

### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างสินค้า  
และบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าเพื่อที่ให้ลูกค้าที่เข้ามาในโครงการ  
ประทับใจในโครงการและประทับใจบริษัท

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เพื่อที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าจำเป็นต้องมีสินค้าที่  
จะสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกกลุ่มในโครงการ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : ออกแบบสำรวจสำรวจกลุ่มลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลถึงความ  
ต้องการที่อยู่อาศัย เช่น รูปแบบของที่อยู่อาศัย ขนาด function ภายใน เป็นต้น

**ตารางที่ 4.17** ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.2

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.4 เพื่อสร้างสินค้า และบริการที่เหนือ ความหมายของ ลูกค้า	4.5.4.2 มาตรฐานการก่อสร้างที่ สูงขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่ มีคุณภาพ	5 ปี	-	การเติบโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างสินค้า และบริการที่ เหนือความ คาดหมาย	ด้านเน้น ความแตกต่าง	สร้างมาตรฐานการ ก่อสร้างสูงขึ้นเพิ่ม ผลิตภัณฑ์เหนือ ความคาดหมาย	ด้านการผลิต	นำเอาระบบ ISO มาใช้เพื่อ พัฒนาคุณภาพ

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าเพื่อที่ให้ลูกค้าที่เข้ามาในโครงการประทับใจในโครงการและประทับใจบริษัท

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เพื่อที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าจำเป็นต้องมีสินค้าที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้ลูกค้าประทับใจ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เพื่อสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นบริษัทจะเอามาตรฐาน ISO เข้ามาใช้ในการจัดคุณภาพของสินค้า เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้สินค้าที่มีคุณภาพตามหลักมาตรฐาน ISO

**ตารางที่ 4.18** ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.3

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.4 เพื่อสร้างสินค้า และบริการที่เหนือ ความหมายของ ลูกค้า	4.5.4.3 จำนวนของรายการแจ้ง ขอมสินค้าก่อนการโอน กรรมสิทธิ์	5 ปี	รายการ	การเติบโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างสินค้า และบริการที่ เหนือความ คาดหมาย	ด้านเน้น ความแตกต่าง	ลดรายการแจ้ง ขอมก่อนการโอน กรรมสิทธิ์	ด้านการผลิต	จ้างบริษัทรับ ตรวจบ้านมา ตรวจสินค้า ของบริษัท ก่อนลูกค้าจะ เข้ามาดู

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าเพื่อที่ให้ลูกค้าที่เข้ามาในโครงการประทับใจในโครงการและประทับใจบริษัท

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เพื่อที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าโดยการลดรายการแจ้งขอมก่อนการโอนกรรมสิทธิ์ของลูกค้า ให้ลูกค้าประทับใจคุณภาพการก่อสร้างของบริษัท

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : ในแบรนด์ระดับสูงของบริษัทเช่นแบรนด์ Master Piece เมื่อก่อสร้างเสร็จจะจ้างบริษัทรับตรวจบ้านมาตรวจเพื่อเตรียมพร้อมก่อนที่ลูกค้าจะเข้ามาซื้อบ้าน

#### ตารางที่ 4.19 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.4

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วยนับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.4 เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความหมายของลูกค้า	4.5.4.4 การตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าหลังการโอนกรรมสิทธิ์	5 ปี	วัน	การโตในอุตสาหกรรมเดิม	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	ด้านเน้นความแตกต่าง	การตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าอย่างรวดเร็ว	ด้านการผลิต	สินค้าที่อยู่ในระยะเวลารับประกันเมื่อมีการแจ้งซ่อมจะต้องดำเนินการเสร็จภายใน 30 วัน

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าเพื่อที่ลูกค้าจะมอบความภักดีในตราสินค้าให้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เพื่อที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าโดยจะต้องตอบสนองต่อรายการแจ้งซ่อมหลังโอนกรรมสิทธิ์อย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เมื่อมีการแจ้งซ่อมสินค้าหลังโอนกรรมสิทธิ์ในกรณีที่สินค้ายังไม่หมดระยะเวลาประกัน จะต้องดำเนินการซ่อมให้เสร็จภายในระยะเวลา 30 วัน

#### ตารางที่ 4.20 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.5

ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วยนับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
			ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.4.5 ร้อยละของความแตกต่างของราคาเมื่อที่เทียบกับโครงการของบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง	5 ปี	ร้อยละ	การโตในอุตสาหกรรมเดิม	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	ด้านเน้นราคาขาย	เพื่อสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมาย จำเป็นต้องทำให้ราคาสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	ด้านการตลาด	เปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เพื่อที่จะสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมายสิ่งที่จำเป็นที่สุดคือด้านราคา การที่จะสร้างสินค้าและเหนือความคาดหมายราคาต้องสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงได้

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : เพื่อทำให้ราคาสินค้าสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงได้ ก่อนเริ่มโครงการจำเป็นต้องทำการสำรวจบริษัทคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงถึงราคาสินค้าของคู่แข่งซึ่งราคาจะต้องแตกต่างกันไม่เกิน 10% ของสินค้าในขนาดเดียวกัน

#### ตารางที่ 4.21 ตารางสรุปกลยุทธ์ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4.6

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วยนับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.4 เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความหมายของลูกค้า	4.5.4.6 จำนวนของลูกค้าที่พึงพอใจในสินค้าและบริการ	3 ปี	ร้อยละ	การโคโนอุตสาหกรรมเดิม	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	ด้านเน้นความแตกต่าง	เพื่อที่จะผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า จะต้องรู้ถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าด้วย	ด้านการตลาด	สำรวจระดับของความพึงพอใจของลูกค้า

#### ขยายความกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร : เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมได้จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : เพื่อที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของของลูกค้าจำเป็นต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้า

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ : ออกแบบสำรวจสอบถามถึงระดับของความพึงพอใจของลูกค้าในกลุ่มต่างๆเช่นกลุ่มลูกค้าเก่าและกลุ่มลูกค้าใหม่ และสอบถามถึงเรื่องที่ต้องปรับปรุง เป็นต้น

#### 4.8 การดำเนินกลยุทธ์

จากกลยุทธ์ที่ได้ในหัวข้อที่ 4.7 จะต้องนำเอาแผนกลยุทธ์นำไปปฏิบัติผ่านหน่วยงานหรือโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยในหัวข้อที่ 4.8 การดำเนินกลยุทธ์ผู้วิจัยได้กำหนดหน่วยงานและโครงการต่างๆที่จะนำกลยุทธ์ที่ได้จากหัวข้อที่ 4.7 นำไปปฏิบัติดังนี้

ตารางที่ 4.22 ตารางสรุปการดำเนินกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.1

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	กลยุทธ์ระดับหน้าที่	การดำเนินกลยุทธ์	
					โครงการ	หน่วยงาน
4.5.1 เพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด	4.5.1.1 จำนวนโครงการ ประชาสัมพันธ์บริษัท และโครงการของบริษัท	เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทให้มากขึ้น	เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทโดยเน้นไปที่สื่อ Online ที่ใช้งบประมาณน้อย	เพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ Online เช่น Social Network	- โครงการส่งเสริม Brand Awareness เพื่อให้บริษัทเป็นที่รู้จัก	- สายงานบริหารการขาย - สายงานสื่อสารองค์กร
	4.5.1.2 จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่เคยได้ยินชื่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	สำรวจประชากรในพื้นที่	ให้บุคคลในพื้นที่เป้าหมายรู้จักบริษัทจึงต้องมีการสำรวจว่ามีประชากรรู้จักมากแค่ไหน	สำรวจประชากรในพื้นที่เพื่อวัดระดับความรู้จักบริษัทที่มีต่อพื้นที่ต่างๆ		- สายงานบริหารการขาย - สายงานโฆษณา - สายงานสื่อสารองค์กร
	4.5.1.3 จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่เคยมาร่วมกิจกรรมต่างๆ กับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	สำรวจประชากรในพื้นที่	สร้างกิจกรรมให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลคุ้นเคยกับบริษัท โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน	สำรวจประชากรในพื้นที่เพื่อวัดระดับความคุ้นเคยจากกลุ่มลูกค้าที่มีต่อบริษัทที่มีต่อพื้นที่ต่างๆ		- สายงานบริหารการขาย - สายงานโฆษณา - สายงานสื่อสารองค์กร

ตารางที่ 4.23 ตารางสรุปการดำเนินกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.2

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	กลยุทธ์ระดับหน้าที่	การดำเนินกลยุทธ์	
					โครงการ	หน่วยงาน
4.5.2 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท	4.5.2.1 ร้อยละของความภูมิใจของลูกค้าที่ได้ซื้อสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	สร้างความภาคภูมิใจเพื่อที่จะสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมได้	การสร้างความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพื่อการตัดสินใจซื้อสินค้าที่ง่ายขึ้นของลูกค้า	เพื่อที่จะทราบว่าลูกค้ามีความภาคภูมิใจ จึงต้องสำรวจลูกค้าว่ามีความภาคภูมิใจต่อบริษัทหรือไม่	- โครงการสร้างความภูมิใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับ	- สายงานบริหารการขาย - ฝ่ายขายในแต่ละโครงการ
	4.5.2.2 ร้อยละของความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนได้เสียที่มีต่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อที่จะสร้างประสิทธิภาพของสินค้าสูงสุด	เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่ดีที่สุด เป็นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจที่ต่อบริษัท	สำรวจความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆถึงความภาคภูมิใจที่มีต่อบริษัท		- สายงานบริหารงานโครงการ - สายงานทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.24 ตารางสรุปการดำเนินงานกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.3

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	กลยุทธ์ระดับหน้าที่	การดำเนินงานกลยุทธ์	
					โครงการ	หน่วยงาน
4.5.3 เพื่อให้บริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด เป็นบริษัทที่ลูกค้า มอบความภักดี ในตราสินค้า มากที่สุด	4.5.3.1 จำนวนของลูกค้าที่ มั่นใจว่าการซื้อที่อยู่ อาศัยครั้งต่อไปจะเป็น เป็นสินค้าของบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)	เพื่อที่จะเติบโตใน อุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้าง ความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ระดับของความ ภักดีในตราสินค้า ของลูกค้าสามารถ วัดได้จากการที่ ลูกค้ามาซื้อสินค้าที่ บริษัทเดิม	สำรวจกลุ่มลูกค้า ถึงจำนวนของ ลูกค้าที่จะมั่นใจ ว่าจะซื้อบ้านของ บริษัทอีกครั้ง	- โครงการ สร้างความ ภักดีในตรา สินค้าของลูกค้า	- สายงาน บริหารการขาย  - สายงาน การตลาด แนวราบและ คอนโดมิเนียม
	4.5.3.2 จำนวนลูกค้าที่เข้ามา สมัครสมาชิก Perfect Fan Club	เพื่อที่จะเติบโตใน อุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้าง ความ Loyalty ให้กับลูกค้า	เพื่อที่จะสร้าง ความภักดีในตรา สินค้าจำเป็นต้อง จะต้องให้ลูกค้า สมัครสมาชิก Perfect fan Club	เพิ่มจำนวนการ สมัครสมาชิก		- สายงาน บริหารการขาย (ส่วนงาน Perfect Fan Club)
	4.5.3.3 จำนวนของลูกค้าที่ชวน เพื่อนหรือคนรู้จักมาซื้อ สินค้าของบริษัท พรีเมียร์ลีก พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)	เพื่อที่จะเติบโตใน อุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้าง ความ Loyalty ให้กับลูกค้า	เมื่อลูกค้ามีความ ภักดีในตราสินค้า แล้วลูกค้าจะ แนะนำคนรู้จักเข้า มาซื้อสินค้านั้นๆ	เพิ่มจำนวนลูกค้า ใหม่ที่มาซื้อบ้าน จากลูกค้าเก่า		- สายงาน บริหารการขาย  - สายงาน การตลาด แนวราบและ คอนโดมิเนียม
	4.5.3.4 จำนวนของลูกค้าที่ สามารถบอกต่อ ความรู้สึกดีๆที่มีให้ต่อ บริษัท พรีเมียร์ลีก พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)	เพื่อที่จะเติบโตใน อุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้าง ความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ความภักดีในตรา สินค้าจะทำให้ ลูกค้าสามารถนำ ความรู้สึกดีๆต่อ บริษัทได้	สำรวจกลุ่มลูกค้าที่ จะสามารถบอกต่อ สิ่งดีๆของบริษัทได้		- สายงาน บริหารการขาย  - สายงาน การตลาด แนวราบและ คอนโดมิเนียม

ตารางที่ 4.25 ตารางสรุปการดำเนินงานกลยุทธ์ ของวัตถุประสงค์ที่ 4.5.4

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	กลยุทธ์ระดับหน้าที่	การดำเนินงานกลยุทธ์	
					โครงการ	หน่วยงาน
4.5.4 เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความหมายของลูกค้า	4.5.4.1 จำนวนของผลิตภัณฑ์ที่ออกมาเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้ามากที่สุด	ออกแบบสำรวจถึงความต้องการของลูกค้า	- โครงการส่งเสริมการสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า	- สายงานการตลาดแบบราบและคอนโดมิเนียม - สายงานออกแบบ - สายงานวิจัยพัฒนา
	4.5.4.2 มาตรฐานการก่อสร้างที่สูงขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	สร้างมาตรฐานการก่อสร้างสูงขึ้นเพื่อผลิตสินค้าที่เหนือความคาดหมาย	นำเอาระบบ ISO มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพ		- สายงานบริหารโครงการ
	4.5.4.3 จำนวนของรายการแจ้งซ่อมสินค้าก่อนการโอนกรรมสิทธิ์	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	ลดรายการแจ้งซ่อมก่อนการโอนกรรมสิทธิ์	จ้างบริษัทรับตรวจบ้านมาตรวจสอบสินค้าของบริษัทก่อนลูกค้าจะเข้ามาดู		- สายงานบริหารโครงการ
	4.5.4.4 การตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าหลังการโอนกรรมสิทธิ์	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	การตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าอย่างรวดเร็ว	สินค้าที่อยู่ในระยะเวลารับประกันเมื่อมีการแจ้งซ่อมจะต้องดำเนินการเสร็จภายใน 30 วัน		- สายงานบริหารโครงการ
	4.5.4.5 ร้อยละของความแตกต่างของราคาเมื่อเทียบกับโครงการของบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	เพื่อสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมาย จำเป็นต้องทำให้ราคาสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	เปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง		- สายงานการตลาดแบบราบและคอนโดมิเนียม
	4.5.4.6 จำนวนของลูกค้าที่พึงพอใจในสินค้าและบริการ	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	เพื่อที่จะผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า จะต้องรู้ถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าด้วย	สำรวจระดับของความพึงพอใจของลูกค้า		- สายงานบริหารรายขาย - สายงานบริหารโครงการ

## 4.9 การทบทวนกลยุทธ์

จากกลยุทธ์ที่ได้กำหนดมาในหัวข้อที่ 4.7 และ 4.8 จำเป็นที่จะต้องได้รับการทบทวนว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดมานั้นมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์หรือไม่ รวมไปถึงการทบทวนว่าการตั้งวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรหรือไม่ โดยการทบทวนกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มีดังต่อไปนี้

สรุปแผนผังการวางกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ของวัตถุประสงค์ที่ 1 (4.5.1)



หมายเหตุ

○ สัญลักษณ์ลักษณะนี้หมายถึงจุดเชื่อมต่อ

รูปที่ 4.14 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์ที่ 1

## อธิบายความสัมพันธ์

จุดเชื่อมต่อที่ 1 : จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของบริษัท จะได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัทตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 4.2 ดังนั้นผู้วิจัย ได้นำเอา หัวข้อที่เป็นจุดแข็งของบริษัทและหัวข้อที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท มาพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กล่าวไว้ว่า “เป็นอันดับ 1 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทและลูกค้าทุกระดับ มอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด ด้วยการมอบสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า” ในหัวข้อที่ 4.3

อธิบายเหตุผล : ทำไมจึงมีวิสัยทัศน์เช่นนี้ เนื่องจากการที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในจะเห็นว่าจุดอ่อนของของบริษัทที่ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ไม่เป็นที่รู้จักจึงต้องการให้เป็นอันดับ 1 ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด และจุดแข็งของบริษัทที่ใช้วัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพ และคุณภาพในการก่อสร้างดีจะทำให้สามารถสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าได้และคำนี้จะสามารถปิดจุดอ่อนของบริษัทที่ว่าทำเลที่ตั้งโครงการไม่ดีได้

จุดเชื่อมต่อที่ 2 : จากที่ได้วิสัยทัศน์ของบริษัทเรียบร้อยแล้วจะเป็นการกำหนดภารกิจซึ่งจะเป็นการขยายความหมายของวิสัยทัศน์จากการที่ผู้วิจัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท พร้อมเพอร์ฟอร์แมนซ์ ได้แล้วในหัวข้อที่ 4.3 จะสามารถนำไปกำหนดภารกิจได้ดังต่อไปนี้ “เพื่อตอบรับกับอนาคตของบริษัทเรามุ่งมั่นพัฒนาภาพลักษณ์ของบริษัทเพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและการสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ดีที่สุดรวมไปถึงการให้บริการที่จะเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในเรื่องที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าเพื่อทุกๆสินค้าและทุกๆการบริการที่บริษัทให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า” ในหัวข้อที่ 4.4

อธิบายเหตุผล : ทำไมจึงมีการกิจเช่นนี้ เนื่องจากวิสัยทัศน์ของบริษัทต้องการที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดดังนั้นในอนาคตของบริษัทที่จำเป็นต้องเติบโตไปข้างหน้า จะต้องพัฒนาภาพลักษณ์ของบริษัทให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้ลูกค้ามอบความภักดีในตราสินค้าให้จึงต้องการสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ดีที่สุดรวมไปถึงการให้บริการที่จะเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในเรื่องที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าเพื่อทุกๆสินค้าและทุกๆการบริการที่บริษัทให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า เพื่อที่จะผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายเพื่อความภักดีในตราสินค้าของลูกค้า

จุดเชื่อมต่อที่ 3 : จากที่ได้ภารกิจของบริษัทแล้วจะสามารถนำเอาภารกิจของบริษัทไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของบริษัทได้วัตถุประสงค์จะเป็นการแสดงผลลัพธ์ที่บริษัทต้องการอย่าง

ชัดเจนผ่านตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งจากภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ได้ 4 หัวข้อ

- 1) เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด
- 2) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทในทุกระดับเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท
- 3) เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ลูกค้ามอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด
- 4) เพื่อให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าได้

อธิบายเหตุผล : ทำไมจึงมีวัตถุประสงค์นี้ เนื่องจากภารกิจที่ได้วางไว้สามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อหลักๆ ได้ 4 หัวข้อดังที่กล่าวมานี้ ซึ่ง 4 หัวข้อจะเป็นผลลัพธ์ที่บริษัทต้องการ

จุดเชื่อมต่อกับที่ 4 : จากที่ได้ทำการวางวัตถุประสงค์ทั้ง 4 หัวข้อนั้น ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่กล่าวไว้ว่า “เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด” จะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์จำนวน 3 ข้อ ประกอบไปด้วย

- 1) จำนวนของกิจกรรมประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัท
- 2) จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยได้ยินชื่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 3) จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยมาร่วมกิจกรรมต่างๆกับบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

อธิบายเหตุผล : ทำไมจึงได้ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการที่ต้องการให้บริษัทเป็นที่รู้จักกันอย่างทั่วถึง จำเป็นต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทรวมถึงจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อให้ผู้คนรู้จักบริษัทและคุ้นเคยกับบริษัท เมื่อประชาสัมพันธ์องค์กรและจัดกิจกรรมต่างๆไปแล้วจำเป็นต้องวัดผลว่ามีคนรู้จักมากน้อยเท่าใดโดยการหาจำนวนประชากรที่รู้จักบริษัทหรือเคยมาทำกิจกรรมต่างๆกับบริษัท

จุดเชื่อมต่อกับที่ 5 : จากที่ได้ตัวชี้วัดข้อที่ 1 แล้วจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อทำให้ตัวชี้วัดเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลยุทธ์จะมีทั้ง 3 ระดับได้แก่ระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ ซึ่งกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ประเภทการโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยการกระทำคือ **เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัทให้มากขึ้น** จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นประเภทเน้นความแตกต่าง โดยการกระทำคือ **เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทโดยเน้นไปที่สื่อ Online ที่ใช้งบประมาณน้อย และสุดท้ายกลยุทธ์**

ระดับหน้าที่จะเป็นประเภท ด้านการตลาด โดยจะ **เพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ Online เช่น Social Network ที่กำลังเป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบัน**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากถ้าต้องการบรรลุตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้อง **เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัท**

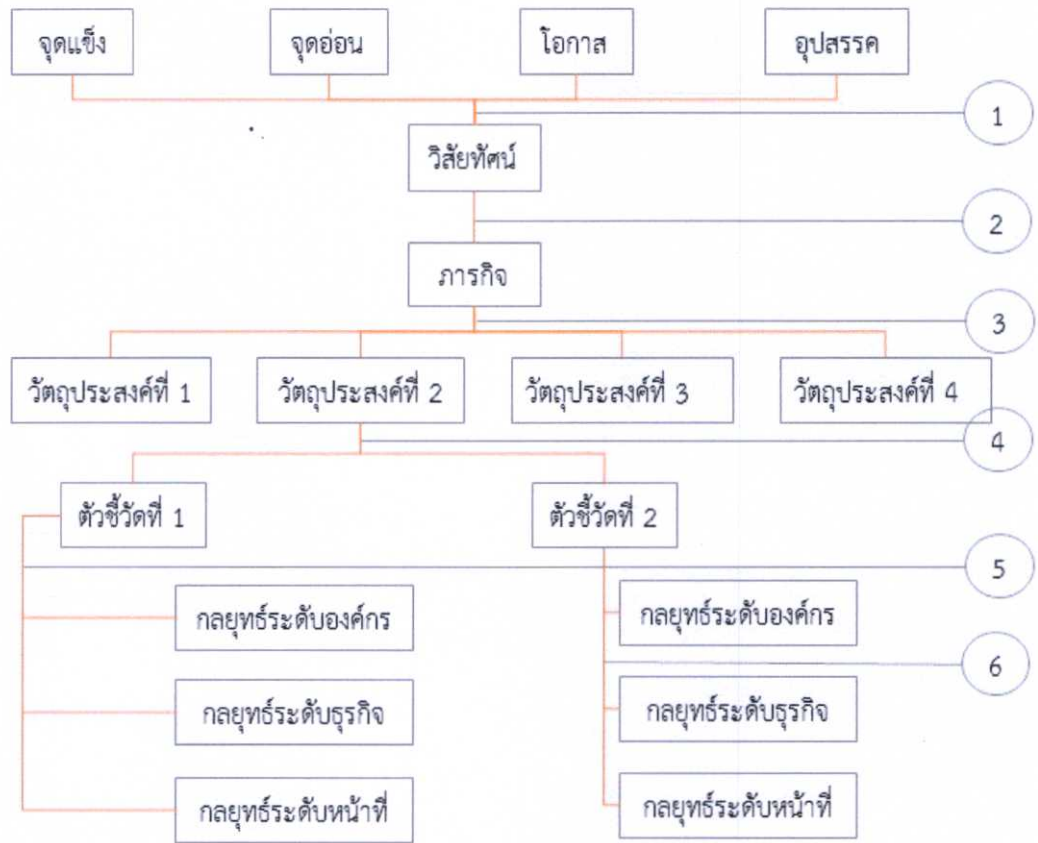
จุดเชื่อมต่อที่ 6 : จากที่ได้ตัวชี้วัดข้อที่ 2 เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดวัตถุประสงค์จึงมีกลยุทธ์ในระดับองค์กร ประเภทการโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยการกระทำคือ **สำรวจประชากรในพื้นที่** จากนั้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นประเภทเน้นความแตกต่าง โดยการกระทำคือ**สำรวจความรู้จัก บริษัทในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมาย** และสุดท้ายกลยุทธ์ ระดับหน้าที่จะเป็นประเภท ด้านการตลาด **โดยจะออกแบบสอบถามสำรวจกลุ่ม ประชากรในพื้นที่เป้าหมายว่าบริษัทเป็นที่รู้จักมากน้อยแค่ไหน**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดวัตถุประสงค์คือจำนวนของประชากรในพื้นที่ **เป้าหมายที่รู้จักบริษัท** ดังนั้นจึงต้องมีการสำรวจความรู้จักเพื่อที่จะบรรลุตัวชี้วัด วัตถุประสงค์นี้

จุดเชื่อมต่อที่ 7 : จากที่ได้ตัวชี้วัดข้อที่ 3 จากตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ว่า จำนวนของประชากรในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยมาร่วมกิจกรรมต่างๆกับบริษัท หรือเพอร์ตี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน) ดังนั้นจึงมีการวางกลยุทธ์เข้ามาเพื่อให้สามารถบรรลุตัวชี้วัด วัตถุประสงค์นี้ได้ซึ่งกลยุทธ์ในระดับองค์กรประเภทการโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยการ กระทำคือ **สำรวจประชากรในพื้นที่** จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นประเภทเน้นความ แตกต่าง โดยการกระทำคือ **เพื่อสร้างความคุ้นเคยในตราสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าจึงต้องมึ การสำรวจจำนวนประชากรที่เคยมาทำกิจกรรมต่างๆกับบริษัท** และสุดท้ายกลยุทธ์ ระดับหน้าที่จะเป็นประเภท ด้านการตลาด **โดยจะออกแบบสอบถามสำรวจกลุ่ม ประชากรในพื้นที่เป้าหมายว่ามีจำนวนเท่าไรที่เคยทำกิจกรรมร่วมกับบริษัท**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดวัตถุประสงค์คือจำนวนของประชากรในพื้นที่ **เป้าหมายที่รู้เคยมาทำกิจกรรมต่างๆร่วมบริษัท** ดังนั้นจึงต้องมีการสำรวจจำนวน ประชากรที่เคยมาทำกิจกรรมกับบริษัทเพื่อที่จะบรรลุตัวชี้วัดวัตถุประสงค์นี้

สรุปแผนผังการวางกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ของวัตถุประสงค์ที่ 2 (4.5.2)



หมายเหตุ

— ○ สัญลักษณ์นี้หมายถึงจุดเชื่อมต่อ

รูปที่ 4.15 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์ที่ 2

#### อธิบายความสัมพันธ์

จุดเชื่อมต่อที่ 4 : จากที่ได้ทำการวางวัตถุประสงค์ทั้ง 4 หัวข้อนั้น ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทในทุกระดับเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ซึ่ง การวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์จะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จของ วัตถุประสงค์จำนวน 2 ข้อ ประกอบไปด้วย

- 1) ร้อยละของความภูมิใจของลูกค้าที่ได้ซื้อสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

## 2) ร้อยละของความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนได้เสียที่มีต่อบริษัท หรือเพอร์ตี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

อธิบายเหตุผล : ทำไมจึงได้ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากความต้องการของวิสัยทัศน์บริษัทที่ต้องการให้ผู้มีส่วนได้เสียในทุกกลุ่มมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เนื่องจากการที่ลูกค้าจะภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทจะทำให้ลูกค้าตัดสินใจในการซื้อสินค้าของบริษัทง่ายขึ้นและยังเป็นการสร้างความภักดีในตราสินค้าให้กับลูกค้า ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทจะทำให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าได้

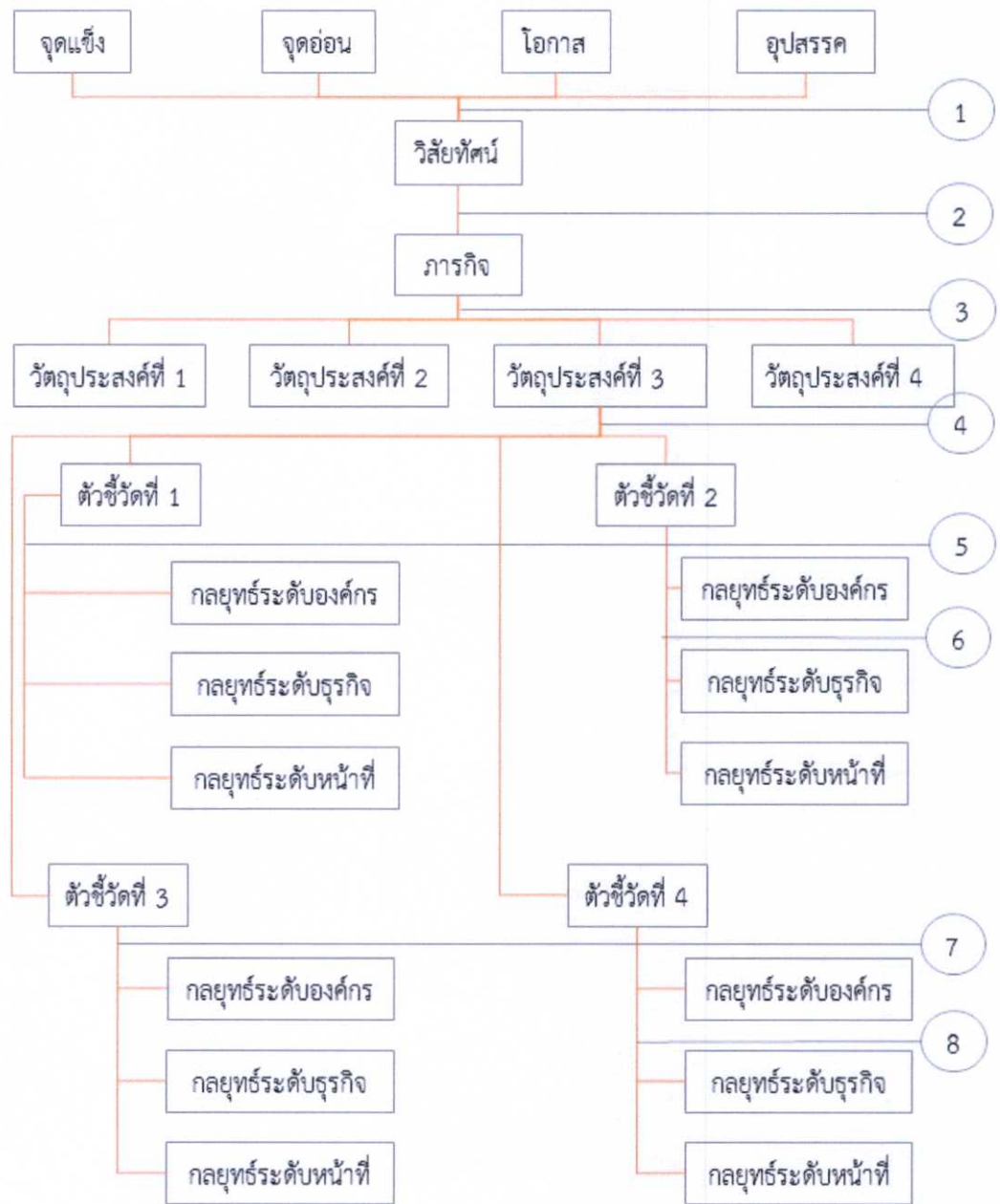
จุดเชื่อมต่อกับข้อที่ 5 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 แล้วการที่จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นต้องมีกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ โดยซึ่งกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ประเภทการโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยการกระทำคือ เพื่อที่บริษัทจะสามารถเติบโตต่อไปได้จะต้องสร้างความภาคภูมิใจให้กับลูกค้า จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นประเภทเน้นความแตกต่าง โดยการกระทำคือ การที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของบริษัทง่ายขึ้นจะต้องสร้างความภาคภูมิใจที่ลูกค้าจะได้มาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และในระดับกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นประเภทด้านการตลาด โดยจะออกแบบสอบถามสำรวจกลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าของบริษัทหรือเคยเข้ามาชมโครงการของบริษัท

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดวัตถุประสงค์คือร้อยละของความภาคภูมิใจของลูกค้าที่ได้ซื้อสินค้าของบริษัทและได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีการสำรวจจำนวนลูกค้าถึงความภาคภูมิใจที่กลุ่มลูกค้าเหล่านั้นมีต่อบริษัท

จุดเชื่อมต่อกับข้อที่ 6 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2 จะมีกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ประเภทการโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยการกระทำคือ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของสินค้าและบริการสูงสุดจำเป็นต้องสร้างมาจากความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นประเภทเน้นความแตกต่าง โดยการกระทำคือ เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าจะต้องมาจากความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน บริษัท และในระดับกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นประเภท ด้านการผลิต นั่นคือออกแบบสอบถามถึงความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆรวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้เนื่องจากตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ต้องการความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน จึงต้องทราบร้อยละของความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปแผนผังการวางกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ของวัดฤประสงค์ที่ 3 (4.5.3)



หมายเหตุ

○ สัญลักษณ์ลักษณะนี้หมายถึงจุดเชื่อมต่อ

รูปที่ 4.16 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัดฤประสงค์ที่ 3

### อธิบายความสัมพันธ์

จุดเชื่อมต่อก่อนที่ 4 : จากที่ได้ทำการวางวัตถุประสงค์ทั้ง 4 หัวข้อนั้น ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ที่ต้องการให้เป็นบริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ลูกค้ามอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด ซึ่งการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้นจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 4 ข้อประกอบไปด้วย

- 1) จำนวนของลูกค้าที่มั่นใจว่าการซื้อที่อยู่อาศัยครั้งต่อไปจะเป็นสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 2) จำนวนของลูกค้าที่เข้าสมัครสมาชิก Perfect Fan Club
- 3) จำนวนของลูกค้าที่ชวนเพื่อนหรือคนรู้จักมาซื้อสินค้าของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
- 4) จำนวนของลูกค้าที่สามารถบอกต่อความรู้สึกดีๆที่มีให้ต่อบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

อธิบายเหตุผล : ทำไมจึงได้ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการการที่จะสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ต่อไปได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้าของลูกค้าให้ได้ตามวิสัยทัศน์ที่กล่าวไว้ จึงมีตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในประเด็นเรื่องความภักดีในตราสินค้าตามที่ได้กล่าวมา

จุดเชื่อมต่อก่อนที่ 5 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 จะสามารถนำเอาตัวชี้วัดนั้นไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ โดยจากตัวชี้วัดวัตถุประสงค์นี้จะเกิดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ประเภทการโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยการกระทำคือ เพื่อที่จะสามารถเติบโตต่อไปได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้าให้กับลูกค้า จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นประเภทเน้นความแตกต่าง โดยการกระทำคือ ระดับความภักดีในตราสินค้าของลูกค้าจะสามารถวัดได้ร้อยละของโอกาสที่การซื้อที่อยู่อาศัยครั้งต่อไปจะเป็นที่อยู่อาศัยจากบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค และกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นประเภท ด้านการตลาด ออกแบบสอบถามสำรวจลูกค้าของบริษัทถึงการซื้อที่อยู่อาศัยครั้งต่อไปจะเป็นที่อยู่อาศัยจากบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ต้องการที่ทราบถึงร้อยละของการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัยของลูกค้าว่าจะเป็นที่อยู่อาศัยของบริษัทหรือไม่จึงจำเป็นต้องออกแบบสอบถามมาเพื่อที่จะทราบถึงร้อยละของการซื้อที่อยู่อาศัยครั้งต่อไปของลูกค้า

จุดเชื่อมต่อก่อนที่ 6 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2 จะสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ได้ดังนี้ กลยุทธ์ในระดับองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ประเภทการโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยการกระทำคือ เพื่อที่จะสามารถเติบโตต่อไปได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้าให้กับลูกค้า จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็น ความภักดีในตราสินค้าของลูกค้าสามารถสร้างได้จาก

การเข้าร่วมกิจกรรมกับ Perfect Fan Club และกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นประเภทด้านการตลาด ด้วยการสร้างกิจกรรมต่างๆที่นำเสนอใจเพื่อให้ลูกค้าอยากเข้ามาเป็นสมาชิก

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ต้องการที่ให้ลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้าให้กับบริษัท ดังนั้นการที่ลูกค้าเข้ามาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับโครงการ Perfect Fan Club ลูกค้าจะได้รับสิทธิพิเศษต่างๆเช่น ส่วนลดของราคาที่อยู่อาศัยการสะสมแต้มเพื่อแลกของรางวัล ลูกค้าจะเกิดความคุ้นเคยกับบริษัทจนกลายเป็นความภักดีในตราสินค้า

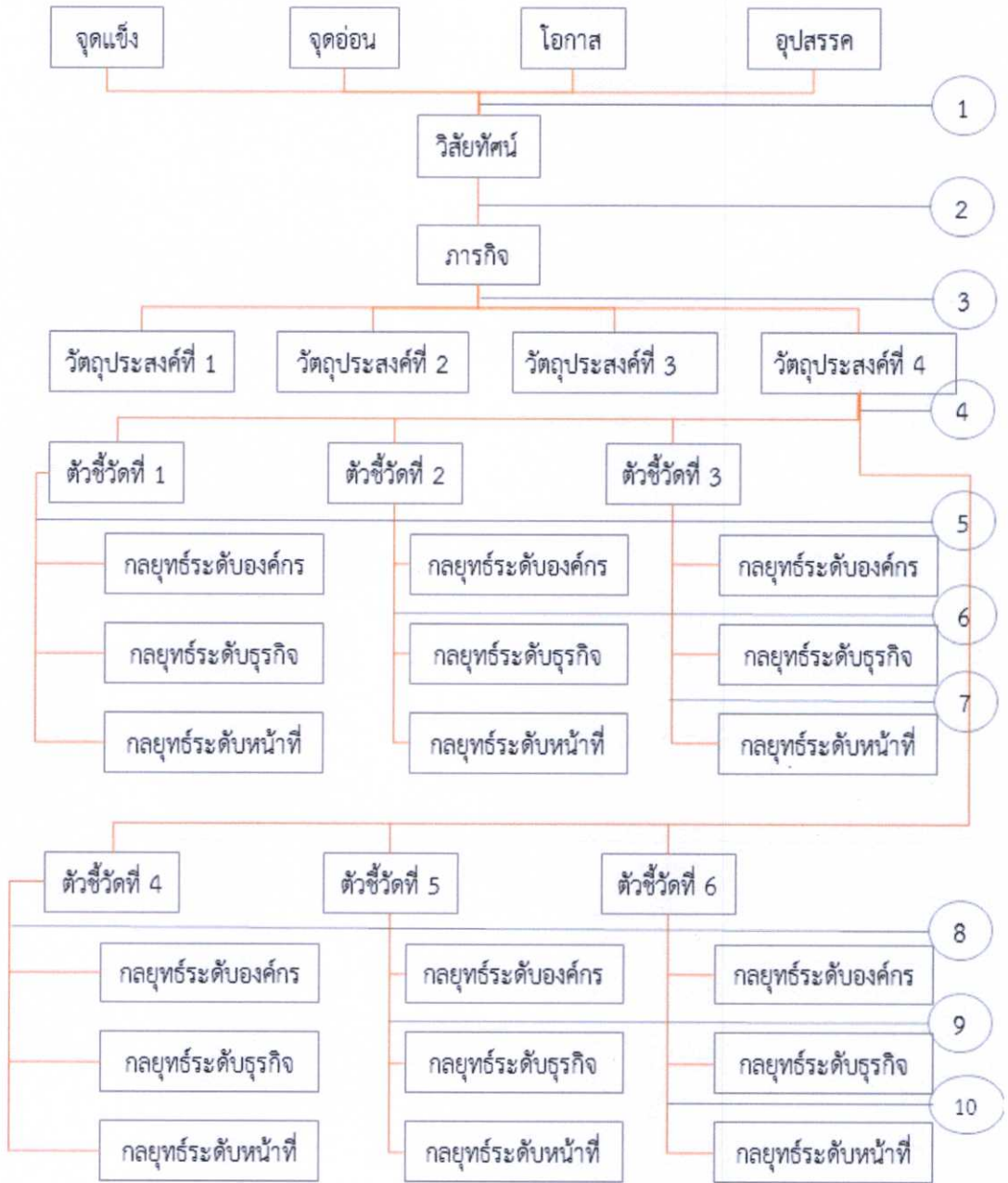
จุดเชื่อมต่อก่อนที่ 7 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3 ผลลัพธ์อีกประการเมื่อลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้าแล้วลูกค้าจะแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักเข้ามาซื้อสินค้าจากบริษัทด้วย โดยตั้งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรว่า กลยุทธ์ประเภทการตลาดในอุตสาหกรรมเดิม เพื่อที่จะสามารถเติบโตต่อไปได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้าให้กับลูกค้า จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นด้านเน้นความแตกต่างว่า เมื่อลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้าแล้วลูกค้าจะแนะนำคนรู้จักเข้ามาซื้อสินค้านั้นๆ โดยจะมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่คือ ด้านการตลาดโดย การจูงใจให้กลุ่มลูกค้าเก่าของบริษัทชักชวนคนรู้จักมาซื้อสินค้าของบริษัท โดยจะเพิ่มคะแนนของ Perfect Fan Club เพื่อให้ลูกค้านำไปแลกของพิเศษ

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ตัวชี้วัดหนึ่งที่สามารถแสดงให้เห็นว่าลูกค้าของบริษัทมีความภักดีในตราสินค้านั้นสามารถวัดได้จากการที่กลุ่มลูกค้าเหล่านั้นชวนคนรู้จักมาซื้อสินค้าในบริษัทนั้นต่อ และยังเป็นผลพลอยได้จากการที่ลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้านั้นคือยังได้ลูกค้ารายใหม่เข้ามาด้วย

จุดเชื่อมต่อก่อนที่ 8 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 4 จะได้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรประเภทการตลาดในอุตสาหกรรมเดิม เพื่อที่จะสามารถเติบโตต่อไปได้จำเป็นต้องสร้างความภักดีในตราสินค้าให้กับลูกค้า และจะได้เป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจประเภทด้านเน้นความแตกต่างว่า เมื่อลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้าแล้วจะสามารถแนะนำความรู้สึกดีๆให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆได้ และมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เป็นด้านการตลาดว่า สรรวจกลุ่มลูกค้าที่จะสามารถบอกต่อสิ่งดีๆของบริษัทได้

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากความภักดีในตราสินค้าสามารถวัดได้จากการถ่ายทอดความรู้สึกดีๆที่มีต่อบริษัท

สรุปแผนผังการวางกลยุทธ์ของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ของวัดฤประสงค์ที่ 4 (4.5.4)



หมายเหตุ

○ สัญลักษณ์ลักษณะนี้หมายถึงจุดเชื่อมต่อ

รูปที่ 4.17 แผนผังการวางกลยุทธ์ของวัดฤประสงค์ที่ 4

### อธิบายความสัมพันธ์

จุดเชื่อมต่อที่ 4 : จากที่ได้ทำการวางวัตถุประสงค์ทั้ง 4 หัวข้อนั้น ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ที่ต้องการที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความต้องการของลูกค้า ในการที่จะสร้างสินค้าและบริการให้ได้ตามที่วิสัยทัศน์กำหนดไว้จะมี 6 ตัวชี้วัดที่สามารถสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายได้หรือไม่ประกอบไปด้วย

- 1) จำนวนของผลิตภัณฑ์ที่ออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 2) มาตรฐานการก่อสร้างที่สูงขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ
- 3) จำนวนของรายการแจ้งซ่อมสินค้าก่อนการโอนกรรมสิทธิ์
- 4) การตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าหลังการโอนกรรมสิทธิ์
- 5) ร้อยละของความแตกต่างของราคาเมื่อเทียบกับโครงการของบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง
- 6) จำนวนของลูกค้าที่พึงพอใจในสินค้าและบริการ

อธิบายเหตุผล : ทำไมจึงได้ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการการที่สามารถเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ต่อไปได้จำเป็นที่จะต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าเพื่อให้การตัดสินใจซื้อสินค้าเป็นไปได้โดยง่ายและยังเป็นการทำให้ลูกค้ามอบความภักดีในตราสินค้า

จุดเชื่อมต่อที่ 5 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 ที่ต้องการที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด จะสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรได้เป็นแบบโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยเพื่อที่จะเติบโตต่อไปได้จะต้องสร้างสินค้าที่ตอบสนองลูกค้ามากที่สุด และสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เป็นแบบเน้นความแตกต่าง โดยสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้ามากที่สุด และสุดท้ายคือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เป็นด้านการผลิต โดยทำการออกแบบสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการที่วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ต้องการที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้าสิ่งหนึ่งที่สำคัญต้องรับรู้ความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายว่าต้องการที่อยู่อาศัยขนาดเท่าไร มีฟังก์ชันอะไรบ้างเพื่อที่จะสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าได้

จุดเชื่อมต่อที่ 6 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2 ที่ต้องการที่จะสร้างมาตรฐานการก่อสร้างที่อยู่อาศัยให้สูงขึ้นจะนำไปสู่กลยุทธ์ระดับองค์กรได้เป็นแบบโตในอุตสาหกรรมเดิม โดยเพื่อที่จะเติบโตต่อไปได้จะต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า และสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เป็นแบบเน้นความแตกต่าง ที่จะสร้างมาตรฐานการก่อสร้างให้สูงขึ้นเพื่อการผลิตสินค้าที่เหนือความคาดหมาย และจะนำไปสู่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการผลิต **ที่จะนำเอาระบบ ISO หรือ International Organization for Standardization เข้ามาเพื่อพัฒนาคุณภาพการก่อสร้าง**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการที่วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ต้องการที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้าสิ่งหนึ่งที่บริษัทสามารถทำได้คือการพัฒนาคุณภาพการก่อสร้างให้สูงและเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นจึงนำระบบ ISO เข้ามาช่วยในการพัฒนาคุณภาพ

จุดเชื่อมต่อที่ 7 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3 ที่ต้องการให้รายการแจ้งซ่อมก่อนการโอนกรรมสิทธิ์ลดลงจึงเกิดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กร แบบโตในอุตสาหกรรมเดิม **โดยเพื่อที่จะเติบโตต่อไปได้จะต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า และสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เป็นแบบเน้นความแตกต่างโดยต้องการที่จะลดรายการแจ้งซ่อมก่อนการโอนกรรมสิทธิ์เพื่อสร้างความประทับใจในคุณภาพการก่อสร้างของบริษัทตั้งแต่ครั้งแรกที่ลูกค้าเห็น และในระดับกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นด้านการผลิต โดยใน Brand ระดับสูงของบริษัทจะจ้างบริษัทรับตรวจบ้านมาตรวจสอบสินค้าของบริษัทก่อนที่จะเปิดให้ลูกค้าเข้าชม**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการที่วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ต้องการที่จะสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้า และเพื่อที่จะสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมายของลูกค้านั้นหมายถึงการที่ลูกค้าเห็นสินค้าครั้งแรกลูกค้าจะต้องประทับใจในคุณภาพการก่อสร้างดังนั้นจึงได้จ้างบริษัทรับตรวจบ้านเข้ามาตรวจก่อนที่ลูกค้าจะเข้ามาชมเพื่อให้มั่นใจว่าสินค้ามีความสมบูรณ์ที่สุด

จุดเชื่อมต่อที่ 8 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 4 เพื่อที่จะสร้างบริการที่เหนือความคาดหมายจะต้องดำเนินการแก้ไขรายการแจ้งซ่อมให้รวดเร็วที่สุด ซึ่งจะดำเนินการผ่านกลยุทธ์ระดับองค์กรดังนี้ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแบบโตในอุตสาหกรรมเดิม **โดยเพื่อที่จะเติบโตต่อไปได้จะต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า และสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เป็นแบบเน้นความแตกต่าง โดยการตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าอย่างรวดเร็ว และสุดท้ายคือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการผลิต โดยถ้าอยู่ในช่วงเวลารับประกันสินค้าจะต้องดำเนินการซ่อมรายการแจ้งซ่อมให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการที่วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ต้องการที่จะสร้างบริการที่เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้าจะต้องแสดงถึงความเอาใจใส่ในเรื่องการบริการหลังการขายซึ่งในที่นี้จะสามารถแสดงได้โดยการดำเนินการซ่อมรายการแจ้งซ่อมให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน

จุดเชื่อมต่อที่ 9 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 5 ที่ต้องการให้ราคาขายสินค้าของบริษัทไม่ต่างกับสินค้าของบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียงจึงเกิดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร จะเป็นแบบโตในอุตสาหกรรมเดิม โดย**เพื่อที่จะเติบโตต่อไปได้จะต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า** และสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เป็นแบบเน้นราคาขาย **เพื่อที่จะสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมายจำเป็นต้องทำให้ราคาสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้** และจะเกิดเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด **เปรียบเทียบราคาขายกับบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ต้องการสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมายโดยการเหนือความคาดหมายนั้นทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและยังต้องทำให้ราคาเหนือความคาดหมายโดยการที่ราคาเมื่อเทียบกับสินค้าจากบริษัทคู่แข่งแล้วมีส่วนต่างไม่เกิน 10%

จุดเชื่อมต่อที่ 10 : จากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในข้อที่ 5 ที่ต้องการจะทราบถึงระดับของความพึงพอใจในบริการของบริษัทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงมีกลยุทธ์ระดับองค์กรดังนี้ จะเป็นแบบโตในอุตสาหกรรมเดิม โดย**เพื่อที่จะเติบโตต่อไปได้จะต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า** และสามารถสร้างเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เป็นแบบเน้นความแตกต่าง **ที่จะต้องการทราบถึงระดับความพึงพอใจในบริการของบริษัท** และสุดท้ายคือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด **ที่ออกแบบสำรวจระดับของความพึงพอใจของลูกค้า**

อธิบายเหตุผล : ทำไมกลยุทธ์เป็นเช่นนี้เนื่องการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ต้องการจะสร้างบริการที่เหนือความคาดหมายและการที่จะทราบว่าบริการของบริษัทดีหรือแย่จึงต้องออกแบบสอบถามมาเพื่อสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการของบริษัท

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต่างๆใช้สำหรับวางวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ให้กับบริษัทของตนเองในสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่ได้วางสำหรับบริษัทสามารถเป็นได้ภายใต้สถานการณ์ต่างๆที่บริษัทกำลังดำเนินอยู่และเพื่อให้มั่นใจว่าการวางวิสัยทัศน์ ภารกิจและ กลยุทธ์จะมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจึงต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ในระดับต่างๆสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้

โดยในการวิจัยนี้เริ่มมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ รวมไปถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อที่จะเข้าใจถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยวรรณกรรมที่ผู้วิจัยได้นำมาทบทวนนั้นมาจากวารสารต่างประเทศ วิทยานิพนธ์และตำราในประเทศตามหัวข้อต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้น

เมื่อผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจนเข้าใจขั้นตอนและวิธีการวางวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้วผู้วิจัยได้สร้างเป็นลำดับขั้นตอนในการวางวิสัยทัศน์ซึ่งเริ่มต้นขั้นตอนที่ 1 โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของบริษัทตัวอย่างนั้นคือบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เพื่อที่จะทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคภายใต้สถานการณ์ที่บริษัทดังกล่าวกำลังดำเนินอยู่ จากนั้นลำดับขั้นตอนที่ 2 นำเอาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจว่าธุรกิจต้องการที่จะเดินต่อไปยังทิศทางไหน ขั้นตอนที่ 3 คือการนำเอาวิสัยทัศน์นำมากำหนดภารกิจเพื่อที่จะมาขยายความให้ชัดเจนถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ขั้นตอน 4 หลักจากสามารถกำหนดภารกิจได้แล้ว นำเอาภารกิจมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่บริษัทต้องการเมื่อได้นำเนินกลยุทธ์ไปแล้ว จากนั้นในขั้นตอนที่ 5 นำเอาวัตถุประสงค์มากำหนดตัวชี้วัด เพื่อที่จะแสดงให้เห็นการจะสามารถทำให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลนั้นจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในขั้นตอนที่ 6 เมื่อมีตัวชี้วัดวัตถุประสงค์แล้วนำเอาตัวชี้วัดนั้นไปกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อทำให้ตัวชี้วัดบรรลุผลว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อบรรลุผล โดยกลยุทธ์จะมีทั้ง 3 ระดับประกอบไปด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและสุดท้ายกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นตั้งแต่การวางวิสัยทัศน์จะมีนโยบายเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติคร่าวๆเพื่อการทำงาน และขั้นตอนสุดท้ายขั้นตอนที่ 7 คือการทบทวนกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ในระดับต่างๆรวมไป

ถึง วัตถุประสงค์ ภารกิจและวิสัยทัศน์ว่าทั้งหมดที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

จากที่ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการวางกลยุทธ์ขององค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของบริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทตัวอย่างตามลำดับขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผลของงานวิจัยจะแสดงดังตารางที่ 5.1 – 5.2 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 5. 1** ตารางแสดงผลการวิจัย (วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด)

ลำดับ	รายการ	ผลวิจัย
1	วิสัยทัศน์ของบริษัท	เป็นอันดับ 1 ของบริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทและลูกค้าทุกระดับมอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด ด้วยการมอบสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า
2	ภารกิจของบริษัท	เพื่อตอบรับกับอนาคตของบริษัทเรามุ่งมั่นพัฒนาภาพลักษณ์ของบริษัทเพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและการสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ดีที่สุดรวมไปถึงการให้บริการที่จะเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในเรื่องที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าเพื่อทุกๆสินค้าและทุกๆการบริการที่บริษัทให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า
3	วัตถุประสงค์ของบริษัท	4.5.1) เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด 4.5.2) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทในทุกระดับเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท 4.5.3) เพื่อให้บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ที่ลูกค้า มอบความภักดีในตราสินค้ามากที่สุด 4.5.4) เพื่อให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าได้

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

4	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 1	4.5.1.1) จำนวนโครงการประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัท
		4.5.1.2) จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยได้ยื่นซื้อบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)
		4.5.1.3) จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยมาร่วมกิจกรรมต่างๆกับบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)
ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 2	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 2	4.5.2.1) ร้อยละของความภูมิใจของลูกค้าที่ได้ซื้อสินค้าของบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)
		4.5.2.2) ร้อยละของความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนได้เสียที่มีต่อบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)
ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 3	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 3	4.5.3.1) จำนวนของลูกค้าที่มั่นใจว่าการซื้อที่อยู่อาศัยครั้งต่อไปจะเป็นสินค้าของบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด
		4.5.3.2) จำนวนลูกค้าที่เข้ามาสมัครสมาชิก Perfect Fan Club
		4.5.3.3) จำนวนของลูกค้าที่ชวนเพื่อนหรือคนรู้จักมาซื้อสินค้าของบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)
		4.5.3.4) จำนวนของลูกค้าที่สามารถบอกต่อความรู้สึกดีๆที่มีให้ต่อบริษัท พรีเมียร์ลีก จำกัด (มหาชน)
ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ที่ 4	4.5.4.1) จำนวนของผลิตภัณฑ์ที่ออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
		4.5.4.2) มาตรฐานการก่อสร้างที่สูงขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

		4.5.4.3) จำนวนของรายการแจ้งซ่อมสินค้าก่อนการโอนกรรมสิทธิ์
		4.5.4.4) การตอบรับรายการแจ้งซ่อมสินค้าหลังการโอนกรรมสิทธิ์
		4.5.4.5) ร้อยละของความแตกต่างของราคาเมื่อที่เทียบกับโครงการของบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง
		4.5.4.6) จำนวนของลูกค้าที่พึงพอใจในสินค้าและบริการ

ตารางที่ 5.2 ตารางแสดงผลการวิจัย (กลยุทธ์ในระดับต่างๆ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วยนับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.1 เพื่อให้เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด	4.5.1.1 จำนวนโครงการประชาสัมพันธ์บริษัทและโครงการของบริษัท	2 ปี	โครงการ	การโตในอุตสาหกรรมเดิม	เพื่อจะโตในอุตสาหกรรมเดิมต่อไป จะต้องมี การประชาสัมพันธ์ที่มากขึ้น	ด้านเน้นความแตกต่าง	เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทโดยเน้นไปที่สื่อ Online	กลยุทธ์ด้านการตลาด	เพิ่มการประชาสัมพันธ์บริษัทผ่านสื่อ Online เช่น Social Network
	4.5.1.2 จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยได้ยินชื่อบริษัท หรือพเพอร์ตี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	2 ปี	ร้อยละ	การโตในอุตสาหกรรมเดิม	สำรวจประชากรในพื้นที่	ด้านเน้นความแตกต่าง	ให้บุคคลในพื้นที่เป้าหมายรู้จักบริษัทจึงต้องมีการสำรวจว่ามีประชากรรู้จักมากแค่ไหน	กลยุทธ์ด้านการตลาด	สำรวจประชากรในพื้นที่เพื่อวัดระดับความรู้จักบริษัทที่มีต่อพื้นที่ต่างๆ
	4.5.1.3 จำนวนของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยมาร่วมกิจกรรมต่างๆกับบริษัท หรือพเพอร์ตี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	2 ปี	ร้อยละ	การโตในอุตสาหกรรมเดิม	สำรวจประชากรในพื้นที่	ด้านเน้นความแตกต่าง	สร้างกิจกรรมให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลคุ้นเคยกับบริษัท โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน	กลยุทธ์ด้านการตลาด	สำรวจประชากรในพื้นที่เพื่อวัดระดับความคุ้นเคยจากกลุ่มลูกค้าที่มีต่อบริษัทที่มีต่อพื้นที่ต่างๆ

## ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.2 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ เสียทุกระดับมีความ ภาคภูมิใจที่ได้เป็น ส่วนหนึ่งของบริษัท	4.5.2.1 ร้อยละของความ ภูมิใจของลูกค้าที่ได้ ซื้อสินค้าของบริษัท หรือฟรอนต์ ดี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน)	3 ปี	ร้อย ละ	การโดดเด่น อุตสาหกรรม เดิม	สร้างความ ภาคภูมิใจ เพื่อที่จะ สามารถเติบโต ใน อุตสาหกรรมได้	ด้านเน้น ความแตกต่าง	การสร้างความ ภาคภูมิใจที่ได้เป็น ส่วนหนึ่งของบริษัท เพื่อการตัดสินใจ ซื้อสินค้าที่ง่ายขึ้น ของลูกค้า	กลยุทธ์ด้าน การตลาด	เพื่อที่จะทราบ ว่าลูกค้ามี ความ ภาคภูมิใจ จึง ต้องสำรวจ ลูกค้าว่ามี ความ ภาคภูมิใจต่อ บริษัทหรือไม่
	4.5.2.2 ร้อยละของความ ภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีส่วนได้เสียที่มีต่อ บริษัท หรือฟรอนต์ ดี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	3 ปี	ร้อย ละ	การโดดเด่น อุตสาหกรรม เดิม	สร้างความ ภาคภูมิใจ ให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้าง ประสิทธิภาพ ของสินค้าสูงสุด	ด้านเน้น ความแตกต่าง	เพื่อสร้างสินค้า และบริการที่ดีที่สุด เป็นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจที่ ต่อบริษัท	ด้านการผลิต	สำรวจความ ภาคภูมิใจของ ผู้ปฏิบัติงานใน ระดับต่างๆถึง ความ ภาคภูมิใจที่มี ต่อบริษัท
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.3 เพื่อให้บริษัท หรือฟรอนต์ ดี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัทที่ถูกค้ำย ความภักดีในตรา สินค้ามากที่สุด	4.5.3.1 จำนวนของลูกค้าที่ มั่นใจว่าการซื้อที่อยู่ อาศัยครั้งต่อไปจะเป็น เป็นสินค้าของบริษัท หรือฟรอนต์ ดี เพอร์ เฟค จำกัด (มหาชน)	5 ปี	ร้อย ละ	การโดดเด่น อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	ระดับของความ ภักดีในตราสินค้า ของลูกค้าสามารถ วัดได้จากเวลาที่ ลูกค้าซื้อสินค้าที่ บริษัทเดิม	ด้านการตลาด	สำรวจกลุ่ม ลูกค้าถึง จำนวนของ ลูกค้าที่จะที่ มั่นใจว่าจะซื้อ บ้านของ บริษัทอีกครั้ง
	4.5.3.2 จำนวนลูกค้าที่เข้ามา สมัครสมาชิก Perfect Fan Club	5 ปี	คน	การโดดเด่น อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	ความภักดีในตรา สินค้าจำเป็นที่ จะต้องให้ลูกค้า สมัครสมาชิก Perfect fan Club	ด้านการตลาด	เพิ่มจำนวน การสมัคร สมาชิก
	4.5.3.3 จำนวนของลูกค้าที่ชวน เพื่อนหรือคนรู้จักมาซื้อ สินค้าของบริษัท หรือฟ รอนต์ ดี เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	5 ปี	คน	การโดดเด่น อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	เมื่อลูกค้ามีความ ภักดีในตราสินค้า แล้วลูกค้าจะ แนะนำคนรู้จักเข้า มาซื้อสินค้านั้นๆ	ด้านการตลาด	เพิ่มจำนวน ลูกค้าใหม่ที่มา ซื้อบ้านจาก ลูกค้าเก่า

## ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

	4.5.3.4 จำนวนของลูกค้าที่สามารถบอกต่อ ความรู้สึกรักดีที่มีให้ต่อบริษัท หรือพอร์ทัล เพอร์เฟกต์ จำกัด (มหาชน)	5 ปี	ร้อยละ	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างความ Loyalty ให้กับลูกค้า	ด้านเน้น ความแตกต่าง	ความภักดีในตรา สินค้าจะทำให้ ลูกค้าสามารถ นำความรู้สึกรักดีต่อบริษัทได้	ด้านการตลาด	สำรวจกลุ่ม ลูกค้าที่จะ สามารถบอก ต่อสิ่งดีๆของ บริษัทได้
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	หน่วย นับ	กลยุทธ์ระดับองค์กร		กลยุทธ์ระดับธุรกิจ		กลยุทธ์ระดับหน้าที่	
				ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์	ชนิด	กลยุทธ์
4.5.4 เพื่อสร้างสินค้า และบริการที่เหนือ ความหมายของ ลูกค้า	4.5.4.1 จำนวนของผลิตภัณฑ์ ที่ออกมาเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า	5 ปี	จำนวน สินค้า	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างสินค้า และบริการที่ เหนือความ คาดหวัง	ด้านเน้น ความแตกต่าง	สร้างผลิตภัณฑ์ที่ ตอบโจทย์กลุ่ม ลูกค้ามากที่สุด	ด้านการผลิต	ออกแบบ สำรวจถึง ความต้องการ ของลูกค้า
	4.5.4.2 มาตรฐานการก่อสร้างที่ สูงขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่ มีคุณภาพ	5 ปี	-	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างสินค้า และบริการที่ เหนือความ คาดหวัง	ด้านเน้น ความแตกต่าง	สร้างมาตรฐานการ ก่อสร้างสูงขึ้นเพื่อ ผลิตสินค้าที่เหนือ ความคาดหวัง	ด้านการผลิต	นำเอาระบบ ISO มาใช้เพื่อ พัฒนาคุณภาพ
	4.5.4.3 จำนวนของรายการแจ้ง ข้อบกพร่องก่อนการโอน กรรมสิทธิ์	5 ปี	รายการ	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างสินค้า และบริการที่ เหนือความ คาดหวัง	ด้านเน้น ความแตกต่าง	ลดรายการแจ้ง ข้อบกพร่องก่อนการโอน กรรมสิทธิ์	ด้านการผลิต	จ้างบริษัทรับ ตรวจบ้านมา ตรวจสินค้า ของบริษัท ก่อนลูกค้าจะ เข้ามาดู
	4.5.4.4 การตอบรับรายการ แจ้งข้อบกพร่องหลังการ โอนกรรมสิทธิ์	5 ปี	วัน	การโตใน อุตสาหกรรม เดิม	เพื่อที่จะเติบโต ในอุตสาหกรรม เดิม จำเป็นต้อง สร้างสินค้า และบริการที่ เหนือความ คาดหวัง	ด้านเน้น ความแตกต่าง	การตอบรับ รายการแจ้งข้อ บกพร่องอย่างรวดเร็ว	ด้านการผลิต	สินค้าที่อยู่ใน ระยะเวลา รับประกันเมื่อ มีการแจ้งข้อ บกพร่อง จะต้อง ดำเนินการ เสร็จภายใน 30 วัน

## ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

4.5.4.5	ร้อยละของความแตกต่างของราคาเมื่อเทียบกับโครงการของบริษัทคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง	5 ปี	ร้อยละ	การเติบโตอุตสาหกรรมเดิม	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	ด้านเน้นราคาขาย	เพื่อสร้างสินค้าที่เหนือความคาดหมาย จำเป็นต้องทำให้ราคาสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	ด้านการตลาด	เปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง
4.5.4.6	จำนวนของลูกค้าที่พึงพอใจในสินค้าและบริการ	3 ปี	ร้อยละ	การเติบโตอุตสาหกรรมเดิม	เพื่อที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม จำเป็นต้องสร้างสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมาย	ด้านเน้นความแตกต่าง	เพื่อที่จะผลิตสินค้าและบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า จะต้องรู้ถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าด้วย	ด้านการตลาด	สำรวจระดับของความพึงพอใจของลูกค้า

### ข้อเสนอแนะ

#### 5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

จากที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการวางกลยุทธ์ให้กับองค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ยังไม่อีกหลายส่วนที่ยังสามารถนำเอาไปต่อยอดงานวิจัยได้ นั่นคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์รวมถึงกลยุทธ์ในระดับต่างๆที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นมานั้นยังไม่ได้้นำเอาไปใช้จริงในองค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติจริงนั้นจะมีส่วนของแบบสอบถามถามกับลูกค้าในประเด็นต่างยกตัวอย่างเช่น สอบถามความรู้จักบริษัทกับกลุ่มลูกค้าต่างๆหรือในประเด็นเรื่องความพึงพอใจในการให้บริการของบริษัท เป็นต้น ซึ่งการที่จะวัดผลในหลายๆประเด็นที่ยังมีความเป็นนามธรรมสูงซึ่งสามารถทำการวัดผลได้ยาก เช่นความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สมควรอย่างยิ่งที่จะถูกนำไปต่อยอดเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ในปัจจัยที่ยังมีความเป็นนามธรรม และในประเด็นสุดท้ายเมื่อมีการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติประเด็นที่ยังขาดอยู่คือการติดตามและการควบคุมกลยุทธ์โดยอาจจะใช้การประเมินผลในลักษณะต่างๆเช่นการใช้ KPI หรือการใช้ BSC (Balance Score Card) เข้ามาช่วยในการประเมินผล ในประเด็นต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นสมควรจะได้รับการต่อยอดเพื่อความชัดเจนในการวางกลยุทธ์ให้กับองค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ต่อไป

#### 5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์

งานวิจัยฉบับนี้สามารถใช้สำหรับให้องค์กรผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์นำเอาไปใช้เป็นแนวทางในการวางวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรเองได้โดยใช้สภาพแวดล้อมภายในภายนอกตามที่บริษัทนั้นๆกำลังดำเนินอยู่ จากงานวิจัยนี้จะสามารถช่วยองค์กรนั้นสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้และทำให้องค์กรนั้นสามารถจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรขององค์กรที่อยู่อย่างจำกัดเพื่อ

ใช้ทรัพยากรขององค์กรเหล่านั้นนำไปพัฒนาองค์กรตามแนวทางการดำเนินธุรกิจที่องค์กรได้วางไว้ผ่านแนวทางการวิจัยทัศนในงานวิจัยฉบับนี้

หลังจากงานวิจัยได้พัฒนาในเรื่องการนำเอากลยุทธ์ไปใช้แล้วจะสามารถมั่นใจได้ว่าแนวทางการวางกลยุทธ์ในการงานวิจัยฉบับนี้สามารถนำมาไปใช้ประยุกต์ประใช้ให้เข้ากับองค์กรนั้นๆได้จริง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการช่วยองค์กรผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้สามารถกำหนดแนวทางทิศทางการดำเนินธุรกิจเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่มากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- [1] David, Fred R. 2000. **Strategic Management Concepts and Cases**. Eighth Edition Prentice Hall, Inc.,
- [2] กิ่งพร ทองใบ. 2549. **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 5 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- [3] Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. 1995. **Strategic Management and Business Policy**. Fifth Edition Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company
- [4] ไสภณ พรโชคชัย. 2556. **การบริการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์ โรงเรียนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย
- [5] Mike, Miles E., Laurence, Netherton M., Adrienne, Schmitz. 2015. **Real Estate Development**. Fifth Edition Urban Land Institute
- [6] อนุชา กุศลวิสุทธิ์ 2547. **กลยุทธ์นอกตำรา การลงทุนอสังหาริมทรัพย์แบบเซียน**. สำนักพิมพ์ โฮมบายเออร์ไกด์
- [7] John, Daniels L. and Caroline, Daniels N. 1993. **Global Vision: Building New Models for the Corporation of the Future**. McGraw Hill Professional
- [8] Joseph, Quieley V. 1994. “Vision: How Leaders Develop it, Share it and Sustain it.” **Business Horizons**. 1994(37) : 37-41
- [9] David, Fred R. 1994. **Strategic Management**. Prentice Hall, Inc.,
- [10] อุดลย์ จาตุรงค์กุล. 2545. **กลยุทธ์การตลาด**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- [11] ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2540. **การวิจัยการตลาด ฉบับมาตรฐาน**. สำนักพิมพ์ ไดมอนด์ อิน บิสสิเนส เวิร์ล
- [12] ประโชค ชุมพล 2538. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์ ผู้จัดการ
- [13] บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ 2559. **Strategic Management การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO**. พิมพ์ครั้งที่ 11 สำนักพิมพ์ พี. เพรส
- [14] สุภางค์ จันทวานิช 2546. **คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 4 สำนักพิมพ์ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- [15] เข็มเพชร เจริญรัตน์และคณะ 2546. **การเงินธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย
- [16] บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน). 2558. หนังสือรายงานประจำปี บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2558
- [17] Google Public Data. 2016. **จำนวนประชากรประเทศไทย**. [Online].  
Available : <https://www.google.co.th/publicdata/explore>
- [18] สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2553. **โครงสร้างประชากรไทยกับแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในอนาคต**. [Online].  
Available : <http://biology.ipst.ac.th/?p=913>
- [19] สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2553. **Executive Summary The 2010 Population and Housing Census**. [Online].  
Available : <http://popcensus.nso.go.th/upload/census-report-6-4-54-en.pdf>
- [20] Statista Inc. 2015. **Thailand: Urbanization from 2005 to 2015**. [Online].  
Available : <https://www.statista.com/statistics/455942/urbanization-in-thailand/>
- [21] Google Public Data. 2016. **รายได้มวลรวมประชาชาติ**. [Online].  
Available : <https://www.google.co.th/publicdata/explore>
- [22] สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2559. **หนังสือคร่าวเรือน : ผลกระทบระดับประเทศ**. [Online].  
Available : [http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/citizen/news/news\\_58.jsp](http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/citizen/news/news_58.jsp)
- [23] บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน). 2558. **โครงการวางกลยุทธ์ เพื่อการปรับปรุง ความสามารถในการแข่งขัน โดยฝ่าย Research and Business Development**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นายพนารณ ประสิทธิ์วัฒ  
วัน เดือน ปีเกิด 12 กันยายน 2535 ที่กรุงเทพฯ  
ที่อยู่ 131/319 Belle Condominium ถ. พระราม 9 แขวงห้วยขวาง  
เขตห้วยขวาง  
ประวัติการศึกษา 2557 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ประสบการณ์การทำงานและผลงานวิจัย  
ปัจจุบัน วิศวกรสำนักงาน บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)