



**ถอดรหัสนโยบายและการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19
ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยโดยใช้เครื่องมือ – TOWS Matrix Model
Decode Covid-19 Crisis Management Policies and Strategies of Property
Developers in Thailand – TOWS Matrix Model**

ชนมณี ทะนันเป้ง* และแพรวพรรณ พลอยชนชัย
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2 ถนนพระจันทร์ พระนคร กรุงเทพฯ 10200
Chonmani Tananpang* and Praewpan Ploythanachai
Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University
2 Prachan Rd., Pranakorn, Bangkok 10200, Thailand
Email : chonmani.t@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบการใช้กลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์ โควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย (2) วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากการออกนโยบายเพื่อรับมือวิกฤตการณ์ (3) วิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้กลยุทธ์โดยการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix Model ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลการออกนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ในประเทศไทยและผลประกอบการตั้งแต่เดือนมกราคม-มิถุนายน ปี 2563 และนำมาวิเคราะห์ความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์และความสอดคล้องระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งผลการศึกษานี้พบว่า รูปแบบการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับมือวิกฤตโควิด-19 ของแต่ละบริษัทขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น SWOT ขององค์กร สภาพคล่อง กลุ่มลูกค้าและเป้าหมายของแต่ละบริษัท ความเร็วในการตอบสนองต่อวิกฤต โดย TOWS MATRIX ช่วยในวิเคราะห์ข้อมูลและการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเทศไทย สามารถนำมาเป็นแนวทางและแบบแผนเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือต่อวิกฤตการณ์ครั้งต่อไปที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

คำสำคัญ : วิกฤตการณ์โควิด-19 ถอดรหัส นโยบายและการสร้างกลยุทธ์ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเทศไทย TOWS Matrix Model



Abstract

This study aims to (1) study Covid-19 Crisis Management Policies and Strategies of Property developers in Thailand ; (2) analyze impacts on Covid-19 Crisis Management adoption and (3) analyze the appropriateness of strategic plans during the crisis by using an analytic tool called ‘TOWS Matrix Model’. This Research is considered a qualitative research gathering data regarding property developers’ strategic plans and policies during the crisis in Thailand, as well as, company performances within first half-year of 2020. Furthermore, researchers found that a suitability of strategic adoption also depends on related factors including SWOT, liquidity, market customer and purposes of each companies as well as speed of response. Tows Matrix is beneficial for analyzing and choosing proper strategies, which mentioned factors lead to different results in performance of each company. Thus, the result tends to be useful for those property developers in order to prepare themselves for an upcoming crisis in advance.

Keywords : Covid-19 Crisis, Decode, Management Policies and Strategies, Property Developers in Thailand, TOWS Matrix Model

บทนำ

ตั้งแต่ปลายปี 2562 ทั่วโลกต้องเผชิญกับโรคติดต่อโควิด-19 ซึ่งเข้ามามีบทบาทต่อวิถีชีวิตมนุษย์ รวมถึงเศรษฐกิจระดับมหภาคที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจระหว่างประเทศ ภาคส่งออก อัตราการบริโภคของประชาชน อัตราการว่างงาน และรายได้ประชาชาติ โดยชี้ให้เห็นว่า GDP มีแนวโน้มติดลบคิดเป็น 6.9 ซึ่งถือว่าต่ำสุดในรอบ 10 ปี หลังจากวิกฤตการณ์น้ำท่วมในปี 2554 ในขณะเดียวกันวิกฤตนี้ยังทำให้อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 95 จากปี 2562 (ศูนย์ข้อมูลลอจิสติกส์ของธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563)

ซึ่งไม่เพียงแต่เศรษฐกิจระดับมหภาคแต่ยังกระทบภาคส่วนระดับธุรกิจจุลภาคด้วยเช่นกัน เนื่องจากภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ที่ต้องแบกรับปัญหาการสูญเสียรายได้ และ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับระดับรายได้ประชาชาติและเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์เข้าสู่ยุคตกต่ำ (Regression) โดยครั้งแรกของปี 2563 พบว่าอัตราดูดซับต่อเดือนอยู่ที่ 2.6% และปรับลดลงมาอยู่ที่ 1.7% ในช่วงครึ่งปีหลัง 2563 ซึ่งนักวิเคราะห์ประเมินว่า อัตราดูดซับ (Absorption rate) จะต่ำสุดในรอบ 5 ปี



ด้วยการที่ความต้องการซื้อจริง (Real demand) รวมถึงความต้องการซื้อจากนักลงทุนและเก็งกำไรลดลง เนื่องจากการระมัดระวังในการใช้จ่ายที่สูงขึ้นตามความเสี่ยงของตลาดเศรษฐกิจที่ผันผวนช่วงวิกฤตินี้ ซึ่งอาจทำให้ต้องใช้เวลาระบายสต็อกในตลาดเพิ่มขึ้นเป็น 50-57 เดือนโดยเฉลี่ย นอกจากนั้นยอดขออนุญาตก่อสร้าง ยอดการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ และยอดเปิดตัวโครงการใหม่มีแนวโน้มลดต่ำลงอย่างมากเป็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งสุดท้ายอาจจะนำไปสู่การหดตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์คิดเป็น 10-15% ของมูลค่าตลาด (บทความจากสำนักข่าว กรุงเทพธุรกิจ, 2563)

ในทุกวิกฤต แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อจัดการกับวิกฤตให้เหมาะสม เพื่อที่จะรักษาตำแหน่งทางธุรกิจหรือลดผลกระทบเชิงลบให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้บางบริษัทใช้วิธีหลีกเลี่ยงการล้มของธุรกิจและประคับประคองจนกว่าวิกฤตจะจบลง ในขณะที่บางบริษัทกลับเลือกที่จะใช้นโยบายเชิงรุกในการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์ ดังนั้นการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์การรับมือวิกฤตต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญเพื่อฝ่าฟันวิกฤตไปให้ได้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดการสร้างกลยุทธ์รับมือกับวิกฤตการณ์ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย โดยใช้ TOWS Matrix Model เพื่อเป็นกรณีศึกษาสำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในการจัดการกับวิกฤตการณ์อื่น ๆ ต่อไปภายภาคหน้า

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษารูปแบบการใช้กลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์ โควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย
2. วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากการออกนโยบายเพื่อรับมือวิกฤตการณ์
3. วิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้กลยุทธ์โดยการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix Model

ขอบเขตของการวิจัย

วิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น การออกนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ในประเทศไทยและผลประกอบการตั้งแต่เดือนมกราคม-มิถุนายน ปี 2563 และนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อรับมือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงความสอดคล้องระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19



ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population) ได้แก่ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ภายในประเทศไทย (Set trade) ในหมวด พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (PROP) มีทั้งสิ้น 56 บริษัท

กลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่และเป็นที่รู้จักในวงกว้างของประเทศไทย และมียอดขายได้รวมมากกว่า 5,000 ล้านบาทในระยะเวลาวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความเหมาะสมของรูปแบบการใช้นโยบายและการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 ของแต่ละบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยมีผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทซึ่งนำไปสู่ความอยู่รอดและความมั่นคงของบริษัทในระยะยาว

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยภายในและภายนอกของแต่ละบริษัท (SWOT) ความเร็วในการตอบสนองต่อวิกฤต ที่ต่างกันจะนำไปสู่ผลกระทบที่แตกต่างกัน แม้ว่ารูปแบบการใช้นโยบายจะเหมือนกันก็ตาม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบความแตกต่าง จุดเด่น จุดอ่อน และความสำเร็จ ของแต่ละกลยุทธ์ที่ถูกใช้ในการรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
2. บริษัทหรือผู้ประกอบการรายย่อยอื่น ๆ เช่น SMEs สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ได้ในการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงของบริษัทเมื่อเกิดวิกฤตขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการวิจัย เรื่อง ถอดรหัสนโยบายและการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย นั้นประกอบด้วยทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการภาวะวิกฤตและTOWS Matrix

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) คือกระบวนการจัดการรับมือวิกฤตที่เกิดขึ้นขององค์กร ตั้งแต่ก่อนวิกฤต ระหว่างวิกฤต และภายหลังวิกฤต เพื่อลดผลกระทบทางลบให้เหลือน้อยที่สุดและเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากไม่มีการจัดการที่เพียงพอ มักจะทำให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง (Alvintzi and Eder, 2010)



TOWS Matrix คือ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัทและเป็นการจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก 4 ชุด ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

หนึ่งกลยุทธ์เพื่อที่ถูกนำมาใช้วิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อใช้ในการสร้างกลยุทธ์คือ TOWS Matrix Model ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) หรือ Maxi-Maxi Strategies : Strength and Opportunity
2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) หรือ Mini-Maxi strategies : Weakness and Opportunity
3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) หรือ Maxi-Mini strategies : Strength and Threat
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) หรือ Mini-Mini strategies : Weakness and Threat

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

ภาพที่ 1 แผนผังเครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix Model
ที่มา : อารีย์ แ้วสกุลพันธ์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 76



วิธีการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ได้ใช้รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) มาใช้ประกอบการศึกษารูปแบบกลยุทธ์ของแต่ละบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยที่ถูกนำมาใช้รับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 วิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix Model โดยเบื้องต้นบริษัทที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรณีศึกษา มีดังต่อไปนี้

บริษัท A เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2527 โดยประกอบธุรกิจหลักประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หลากหลาย เช่น บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ โฮมออฟฟิศ และคอนโดมิเนียม มุ่งให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อรูปแบบใหม่ ๆ รวมทั้งมีหลายบริษัทย่อยเพื่อให้ตอบโจทย์หลากหลายกลุ่มลูกค้า

บริษัท B ประกอบธุรกิจประเภทค้าอสังหาริมทรัพย์ โดยขายบ้านจัดสรรพร้อมที่ดินเป็นส่วนใหญ่ โครงการที่ทำจะเป็นโครงการในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและโครงการตามจังหวัดใหญ่ ๆ ได้แก่ เชียงใหม่ หัวหิน ภูเก็ต และอยุธยา มุ่งดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ผู้บริโภคมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

บริษัท C จัดตั้งขึ้นเมื่อ มิถุนายน 2532 โดยเริ่มประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยและการพาณิชย์ ในระยะแรกได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการสร้างบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮาส์ ในลักษณะโครงการบ้านจัดสรร ต่อมาจึงขยายธุรกิจสู่โครงการอาคารชุด อาคารสำนักงาน โรงแรมและรีสอร์ท โดยมุ่งเน้นการดูแลพัฒนาสังคมให้มีความปลอดภัยและอบอุ่นเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด

บริษัท D ก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2552 เพื่อประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มุ่งพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทคอนโดมิเนียม บนพื้นที่ที่ให้ความสะดวกในการเดินทางอันได้แก่ ทำเลตามแนวสถานีขนส่งมวลชนระบบรางในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล และทำเลใกล้ทาง เพื่อสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนเมือง

บริษัท E ดำเนินธุรกิจพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์โครงการที่อยู่อาศัยประเภทบ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ และ คอนโดมิเนียมเพื่อขายเป็นหลัก บริษัทฯ มุ่งมั่นในการพัฒนาโครงการที่มีคุณภาพให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ ซึ่งครอบคลุมทุกกลุ่มอายุ ในทุกทำเล ทั้งนี้บริษัทฯ เชื่อในการบริหารจัดการว่า การมีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี ย่อมสร้างสังคมที่ดีและเพิ่มคนดีให้กับสังคมต่อไป

บริษัท F ดำเนินธุรกิจหลักในการขายอสังหาริมทรัพย์ เช่น บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ และอาคารชุดพักอาศัย ซึ่งบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า พัฒนาโปรดัคส์ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นบ้านเดี่ยว ทาวน์โฮม คอนโดมิเนียม และอาคารสำนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตปัจจุบันและในอนาคต พร้อมพรั่งไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย สังคมที่ดี พร้อมการดูแลความปลอดภัย ด้วย 5 ความสมบูรณ์แบบ

บริษัท G ก่อตั้งเมื่อ เมษายน 2536 ดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้งแนวราบและแนวสูงทั้งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และในจังหวัดที่มีศักยภาพ บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบการรายแรกในประเทศไทยที่นำเทคโนโลยีทันสมัยจากต่างประเทศมาใช้ในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยและบริหารจัดการงานก่อสร้างด้วยตัวเอง

ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของงานให้ได้มาตรฐาน บริหารต้นทุนการก่อสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพและบริการที่ดี

ซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ไทยต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์โควิด-19 ทำให้แต่ละบริษัทต้องออกกลยุทธ์มาเพื่อรับมือกับวิกฤตในครั้งนี้ สามารถสรุปแผนผังนโยบายในการขับเคลื่อนบริษัทที่โดดเด่นของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ปี 2563 ได้ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนผังสรุปนโยบายในการขับเคลื่อนบริษัทที่โดดเด่นของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ปี 2563

ที่มา : ผู้จัดการออนไลน์. (2563). TerraBKK เผยผลสำรวจ ‘The Most Powerful Brand 2020’ แสนลิสรัแชมป์ 3 สมัย-ศุภลาชัย ดีทุกระดับ-พฤษภา เข้าถึงได้ง่าย. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2563, จาก ผู้จัดการออนไลน์ เว็บไซต์: <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9630000124711>

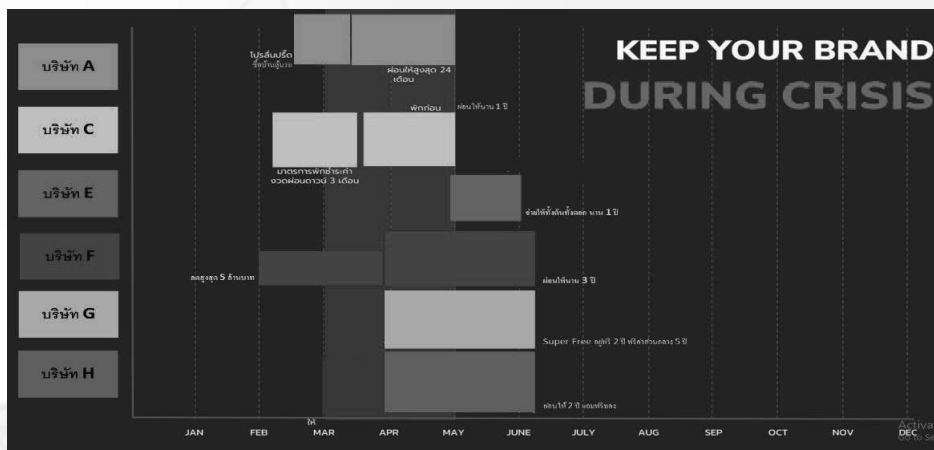
ตั้งแต่สถานการณ์โควิด-19 มีแนวโน้มแย่ลง แน่แน่นอนว่าผู้นำของบริษัทจำเป็นต้องออกมาตราฐานเพื่อรองรับผลกระทบและความเสี่ยง ในขณะเดียวกันยังอาจจะใช้โอกาสเพื่อต่อสู้กับการแข่งขันที่ดุเดือดของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ในขณะที่มีบริษัทที่มีนโยบายที่น่าจับตามองได้แก่ นโยบายดังต่อไปนี้

- จับกลุ่มเรียลดีมานด์ (Real demand) เน้นลงทุนในอสังหาริมทรัพย์แนวราบ เช่น บ้านเดี่ยวทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด โดยส่วนใหญ่ตั้งราคาให้คุ้มค่า และจับต้องได้ซึ่งปัจจุบันเป็นเทรนด์ที่มีศักยภาพ นอกจากนั้นเน้นการปรับเปลี่ยนฟังก์ชันที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนยุค New Normal

- สัญญานวิกฤต รับผิดชอบต่อลูกค้าให้เป็นเงิน โดยการออกโปรโมชั่นที่มีจุดประสงค์เพื่อเร่งการระบายสต็อกเพื่อเปลี่ยนสินค้าคงค้าง (Inventories on hand) ให้กลับมาเป็นกระแสเงินสดภายในบริษัท หรือ การลดหนี้ด้วยการขายที่ดินและพื้นที่ถือครอง

- การชะลอการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์แนวสูง เช่น คอนโดมิเนียมที่พึ่งพาแรงซื้อจากนักเก็งกำไร เนื่องจากช่วงวิกฤตนี้มีแนวโน้มการซื้อที่ต่ำ

- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร เช่น พนักงาน หรือการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย ควบคุมการเงิน (Operational and Financial Management)
- พัฒนาเทคโนโลยี (Proptech) เช่น Big data หรือนวัตกรรมที่เพิ่มช่องทางการขายในออนไลน์ที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงการโฆษณาผ่านโซเชียลมีเดียทั้ง google ads, facebook ads หรือการพาชมบ้านผ่านเทคโนโลยี แอปพลิเคชันเพื่อพาชมบ้านเสมือนจริงแทนการไปชมห้องตัวอย่าง (sales gallery) สอดคล้องกับนโยบาย Social distancing ที่ลดความเสี่ยงการใกล้ชิดกับพนักงานขายในยุคโควิด-19



ภาพที่ 3 แผนผังช่วงเวลาการออกกลยุทธ์การตลาดของผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ของไทยในระหว่างช่วงยุคโควิดปี 2563

ที่มา : Terrabkk. (2563). นำแบรนด์ฝ่าวิกฤติ “Leading the Brand through crisis” สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2563, จาก Terrabkk เว็บไซต์: <https://www.terrabkk.com/event/docs/36>

บริษัท F เป็นบริษัทแรกที่เริ่มออกโปรโมชั่นตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ 2563 ตามมาด้วย บริษัท C และ บริษัท A ตามลำดับ ซึ่งถือเป็นการดำเนินการรับมือต่อวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่รวดเร็ว ในขณะที่บริษัทอื่น ๆ เช่น บริษัท G บริษัท H ก็มีการออกนโยบายตามมาในเวลาใกล้เคียงกัน และตามด้วย บริษัท E ซึ่งให้เห็นถึงสถานะตลาดที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง

จากแผนผังสรุปนโยบายข้างต้นจะเห็นว่า แต่ละบริษัทมีนโยบายที่ออกมาเพื่อรับมือวิกฤตโควิดที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้ตอบรับกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลไปถึงผลประกอบการของบริษัทเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบ งานวิจัยนี้จะใช้เครื่องมือโมเดล TOWS Matrix มาเจาะลึกแนวคิดภายใต้แต่ละนโยบาย

ผลการวิจัย : ผลการวิเคราะห์แนวคิดการสร้างกลยุทธ์รับมือกับวิกฤตการณ์ของบริษัทพัฒนา

อสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย โดยใช้ TOWS Matrix Model

ในการนำเครื่องมือกลยุทธ์ TOWS Matrix Model มาใช้วิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ประกอบด้วย จุดเด่น ข้อเสียเปรียบ โอกาส และอุปสรรค หรือเป็นที่รู้จักกันในนามของ SWOT Analysis มีผลการวิเคราะห์ดังภาพที่ 4

SWOT ANALYSIS

- แบนด์วีธอินเทอร์เน็ต
- มีกระแสเงินสดที่ดี
- มีการบริหารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การกระจายการลงทุนที่เหมาะสม
- ฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งและมีแนวโน้มเติบโต
- ความได้เปรียบด้านราคา
- กระแสเงินสดและสภาพคล่องภายในบริษัท
- สัดส่วนหนี้สินและความสามารถในการชำระหนี้
- การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความชำนาญทางด้านทรัพยากรบุคคล



- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- แนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของความต้องการในที่อยู่อาศัยแนวราบในอนาคต
- อัตราการโครงสร้างสังคมที่เปลี่ยนเป็นสังคมของผู้สูงอายุ (Aging society trend)
- New Normal Trend และ ไลฟ์สไตล์เปลี่ยนแปลงไป
- เศรษฐกิจที่ชะลอตัวที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19
- แนวโน้มการจับตาดูความต้องการในที่อยู่อาศัยแนวสูง
- มาตรการการออกกั้นเชื้อ
- อังการกีดกัน Social Distancing

ภาพที่ 4 แผนผังวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ โดยเครื่องมือ SWOT

ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกให้ถ่องแท้ก่อนว่าบริษัทมีข้อดี ข้อเสียเปรียบ โอกาส หรือ อุปสรรค ที่เหมาะสมกับนโยบายกลยุทธ์ที่จะออกมารับมือหรือไม่ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของบริษัท ซึ่งเมื่อนำปัจจัยและนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ มาวิเคราะห์เชิงลึก พบว่าสามารถใช้ TOWS Matrix Model มาจำแนกประเภทกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตได้ดังนี้ (อ้างอิงตัวอย่างจากภาพที่ 6)

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) หรือ Maxi-Maxi Strategies

กลยุทธ์ที่นำจุดแข็งของธุรกิจร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เพื่อหาผลประโยชน์สูงสุด ซึ่งส่วนปัจจัยนี้จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขายและขีดความสามารถของธุรกิจ เนื่องจากทั้งสองปัจจัยที่ส่งผลดีในการทำธุรกิจในเชิงเกื้อหนุนกัน

ตัวอย่างเช่น บริษัท A มีจุดแข็งเรื่องของการความเข้มแข็งของแบรนด์ ซึ่งถูกมองเป็นผู้นำตลาดและเห็นโอกาสของการเติบโตในเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ารวมทั้งแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของคนที่ใช้อินเทอร์เน็ตในช่วงเวลาว่าง ทำให้บริษัทใช้นโยบายเชิงรุก ในการโฆษณาผ่านโซเชียลมีเดียและสื่อออนไลน์ จนทำให้ถูกจัดอันดับโดยเว็บไซต์ TERRABKK.com ให้เป็นแบรนด์ที่มีอิทธิพลที่สุดในปี 2563 โดยมากกว่า 90% ของผู้ตอบแบบสอบถาม รู้จักแบรนด์ของบริษัท A เป็นอย่างดี นอกจากนั้นเพิ่มความแข็งแกร่งด้วยการออกยุทธศาสตร์



“Made for Life...Made for Everyone” เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่จุดแข็งของแบรนด์ โดยเน้นตลาด Medium และ Affordable ซึ่งให้เห็นถึงกลยุทธ์เชิงรุกที่ชัดเจน ส่งผลให้ยอดขายได้ครึ่งปีแรกของบริษัท A เติบโตขึ้นคิดเป็นร้อยละ 64 จากยอดขายได้ปี 2562 ในช่วงเวลาเดียวกัน

อีกหนึ่งแบรนด์ที่ใช้กลยุทธ์เชิงรุกคือ บริษัท F ที่มีชื่อเสียงในการขายบ้านเดี่ยว ซึ่งเป็นจุดแข็งของแบรนด์พร้อมกับโอกาสในการเพิ่มขึ้นของ Real demand ซึ่งหลังจากที่ถูกกระตุ้นจากโปรโมชั่นเช่น อยู่ฟรี 24 เดือน ก็เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ช่วยมีอวกาศเพื่อเร่งการขายและการระบายสต็อกของบริษัท ซึ่งกลยุทธ์นี้ผลักดันให้บริษัท F มีรายได้และกำไรพุ่งสูงขึ้น โดย สองไตรมาสแรกสามารถทำได้มูลค่ากว่า 7,887 ล้านบาท

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) หรือ Mini-Maxi strategies

กลยุทธ์นี้เป็นการใช้โอกาสหรือปัจจัยภายนอกมาแก้ไขจุดอ่อนของธุรกิจหรือกลบจุดอ่อน

ยกตัวอย่าง การออกนโยบายเปิดรับพันธมิตรหรือผู้ร่วมทุน (Joint Venture) ของบริษัท D รวมทั้งกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยี เจ้าของที่ดิน และซัพพลายเออร์ที่ในอนาคตสามารถเป็นแรงสนับสนุนให้กับบริษัทได้ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทเรียนรู้ความรู้เชิงขั้นตอน (Know-how) และนำมาปรับใช้ภายในบริษัทได้

เช่นเดียวกันกับ ตัวอย่าง บริษัท G ที่นำกลยุทธ์เชิงแก้ไขมาใช้ในการรับมือ โดยการกลบจุดอ่อนโดยเปลี่ยนจากที่เคยใช้การรับเหมารายย่อยมาเป็นรายกลาง-รายใหญ่ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการจัดซื้อวัสดุและการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม ผลประกอบการที่ลดลงแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากโควิด-19 อย่างชัดเจน ซึ่งยอดขายและกำไรของบริษัทลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 32 และ ร้อยละ 49 ตามลำดับ

3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) หรือ Maxi-Mini strategies

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยการนำทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่มาใช้หลีกเลี่ยงวิกฤตเนื่องจากวิกฤตทางโรคระบาดโควิด-19 ทำให้การท่องเที่ยวและอัตราในการเข้าพัก รวมทั้งการไปเยี่ยมชมห้องตัวอย่างก็สร้างความกังวลให้กับผู้ที่ต้องการซื้อ บริษัทต่างๆ เช่น ตัวอย่าง บริษัท D ที่มีจุดเด่นในด้านการมีเงินทุนที่สูงจึงมีนโยบายเชิงรับในการปฏิรูปองค์กร ที่เน้นกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ หลีกเลี่ยงอุปสรรคในธุรกิจ กลยุทธ์นี้ช่วยบรรเทาผลกระทบจากโควิด-19 ซึ่งเห็นได้จากรายได้และกำไรที่ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ได้รับผลกระทบไม่มากนัก

บริษัทมากมายมักใช้กลยุทธ์นี้เพื่อเป็นแนวรับในการตั้งรับปัญหา รวมถึงการลงทุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรก็ยังช่วยเพิ่มความยั่งยืนและความมั่นคงของบริษัทเช่นเดียวกันกับนโยบายของตัวอย่าง บริษัท B และ บริษัท C ที่ใช้นโยบายควบคุม Overhead cost เช่นเดียวกันกับตัวอย่างบริษัท B และ บริษัท D ก็ถือว่าเป็นบริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์ในการรับมือวิกฤตเพื่อให้บรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้อายุรายได้ลดลงเพียงเล็กน้อย โดยคิดเป็นร้อยละ 7 จากปีก่อน ซึ่งมียอดขายได้รวมมูลค่า 15,406 ล้านบาท



ผลประกอบการของบริษัทก่อสร้าง 10 รายใหญ่ ประจำเดือน มกราคม-มิถุนายน ปี 2563

	รายได้	YoY (%)	กำไร	YoY (%)		รายได้	YoY (%)	กำไร	YoY (%)
บริษัท A	18,307 ล้านบาท	64%	320 ล้านบาท	-53%	บริษัท F	7,887 ล้านบาท	18%	756 ล้านบาท	26%
บริษัท B	15,406 ล้านบาท	-7%	2,738 ล้านบาท	-26%	บริษัท C	6,970 ล้านบาท	-36%	1,170 ล้านบาท	-49%
บริษัท H	13,994 ล้านบาท	7%	1,834 ล้านบาท	17%	บริษัท E	6,360 ล้านบาท	-36%	-522 ล้านบาท	N/A
บริษัท G	13,398 ล้านบาท	-32%	1,338 ล้านบาท	-49%	บริษัท D	5,901 ล้านบาท	-13%	1,320 ล้านบาท	-10%
บริษัท J	9,973 ล้านบาท	-5%	1,250 ล้านบาท	-21%	บริษัท K	5,082 ล้านบาท	-25%	968 ล้านบาท	-33%

ภาพที่ 6 ผลประกอบการชี้วัดประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในแต่ละบริษัท

ที่มา : Nuntanach D. (2564) ผลประกอบการ 10 บริษัทก่อสร้างหิรัญทรัพย์ ในปี 2563 สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564 จาก thinkofliveing เว็บไซต์: <https://bit.ly/3jcCheH>

ผลประกอบการในครึ่งปีแรกพบว่า ผลการดำเนินงานของ 36 บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่คิดเป็น 70% จากส่วนแบ่งตลาดทั้งหมด พบว่า ครึ่งปีแรกของ 2563 มีรายได้รวม 143,202.37 ล้านบาท ลดลง 19.27% เทียบกับครึ่งปีแรก 2562 ซึ่งแม้ว่าการลดลงของยอดขายจะน้อยกว่าที่หลายฝ่ายคาดการณ์ ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่ามีส่วนสำคัญมาจากวิกฤตการณ์ไวรัส

อย่างไรก็ตามหากเจาะลึกในไตรมาสสองของปี 63 แม้ว่าจะมียอดการจองและโอนที่เพิ่มขึ้น แต่กำไรลดลงกว่า 54.34% ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากนโยบายการลด แลก แจก แถมซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อระบายสต็อก เห็นได้ชัดจากบริษัท A และบริษัท F ซึ่งเป็นบริษัทแรก ๆ ที่ออกแคมเปญลดราคา โดยผู้บริหารของทั้งสองบริษัทต่างมีนโยบายที่ต้องการเก็บเงินสดให้กลับมาอยู่กับบริษัทให้มากที่สุดในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ซึ่งให้เห็นว่านโยบายเชิงรุกที่ทั้งสองบริษัทได้ใช้ส่งผลอย่างชัดเจนในส่วนของรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามอาจมีปัจจัยเรื่องการตั้งราคาและส่วนลดที่ส่งผลต่ออัตรากำไรที่แตกต่างกันของทั้งสองบริษัทด้วย

กลยุทธ์ของบริษัท B ที่ไม่ได้เน้นกลยุทธ์เชิงรุกอย่างบริษัท A และบริษัท F แต่กลับใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่หันไปมุ่งเน้นการขายแนวราบจากเดิมที่ต้องการจะลงทุนคอนโดมิเนียมแนวสูง รวมทั้งกลยุทธ์แนวรับที่ควบคุมต้นทุนที่ใช้ในการผลิต (Overhead cost) ส่งผลให้บริษัท B ได้รับผลกระทบจากวิกฤตในปริมาณที่น้อย โดยคิดเป็นสัดส่วนเพียง 7% จากรายได้ ซึ่งลดลงจากปีก่อนในช่วงเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ตามกำไรที่มีสัดส่วนลดลงเป็นผลเนื่องมาจากกำไรจากการร่วมทุนที่ลดลง ค่าใช้จ่ายทางการเงินและต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นและการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนอย่างตราสารอนุพันธ์

ในขณะที่ผลประกอบการของบริษัท G ชี้ให้เห็นถึงผลประกอบการที่ลดลงอย่างชัดเจน โดยมีรายได้ลดลงกว่า 32% รวมทั้งกำไรที่ลดลงถึง 49% เช่นเดียวกับบริษัท C ที่ในครึ่งปีแรกมีการลดลงอย่างชัดเจนทั้ง



รายได้และกำไร กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ใช้นโยบายเชิงแก้ไขและเชิงรับนั้นอาจไม่สามารถชี้ผลที่ชัดเจนให้เห็นในระยะสั้น อย่างไรก็ตามก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าการออกแผนโปรโมชั่นที่ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาดก็อาจเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านรายได้เช่นกัน

จากผลประกอบการครึ่งปีแรก บริษัท E มีผลขาดทุนเป็นจำนวน 522 ล้านบาท แม้ว่าจะขายได้ 6.3 พันล้านบาท โดยผลประกอบการนี้เป็นผลเนื่องมาจาก การปรับเกณฑ์ LTV ในปี 62 และการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้ลูกค้าชะลอการทำสัญญาและการเข้ามาดูบ้านตัวอย่าง (อ้างอิงจาก บทความจากกรุงเทพธุรกิจ, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทใช้กลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตให้เหลือน้อยที่สุด เพราะลักษณะของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องพึ่งพากระแสเงินสด รวมทั้งการแบกภาระหนี้สินที่มากเกินไปในช่วงเวลาวิกฤตก็ไม่สามารถถ่วงน้ำหนักความมั่นคงหรือความแน่นอนในการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้

บริษัท D ที่มีนโยบายรับมือวิกฤตหลายหลายรูปแบบรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพื่อมุ่งเสริมฐานที่แข็งแกร่งในระยะยาวให้มั่นคงอย่างยั่งยืน นอกจากนั้นยังเป็นการกระจายความเสี่ยงที่มีส่วนทำให้ผลประกอบการยังคงอยู่ในระดับที่ไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตอย่างรุนแรง โดยบริษัท D มียอดขายและกำไรในครึ่งปี 63 คิดเป็นมูลค่า 5,901 ล้านบาทและ 1,320 ล้านบาทตามลำดับ ซึ่งลดลงจากปีก่อนเล็กน้อย

อย่างไรก็ตามทุกบริษัทยังคงต้องใช้เวลาอีกระยะ จึงจะกล่าวได้ว่าแต่ละกลยุทธ์ที่ใช้นั้นเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมต่อจุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัท รวมทั้งเหมาะสมต่อปัจจัยภายนอกในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ อีกด้วย

สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการถอดรหัสนโยบายและการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย (อ้างอิงตัวอย่างจากภาพที่ 6)

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยรายใหญ่ เช่น บริษัท A บริษัท B บริษัท C บริษัท G และบริษัท H ต่างก็ออกกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อดำเนินธุรกิจตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบในรูปแบบต่าง ๆ กัน ตามบทวิเคราะห์ที่กล่าวมาข้างต้น

ทั้งนี้จากการศึกษารูปแบบการใช้กลยุทธ์เพื่อรับมือโควิด-19 เป็นที่น่าสนใจว่า กลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงแก้ไขมักจะถูกนำมาใช้เพื่อจุดประสงค์ระยะสั้น นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นว่าบริษัทที่มีนโยบาย Aggressive หรือ กล้าได้กล้าเสีย เช่น บริษัท A มักจะเลือกใช้เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริษัทจนสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท A รวมทั้ง บริษัท F ที่มีวิธีการรับมือต่อวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว ก็มีผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่น่าประทับใจเช่นกัน ซึ่งการนำกลยุทธ์เชิง



รุกเพื่อกระตุ้นยอดขายมาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์เชิงรับเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคนั้น ถือว่าเหมาะสมกับจุดแข็งของทั้งสองบริษัทที่มีสภาพคล่องและความสามารถในการลงทุนที่ดี รวมถึงกลุ่มลูกค้าหลักที่ตรงกับแนวโน้มของตลาดแนวราบ เพื่อรักษาตำแหน่งผู้นำตลาดได้

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เชิงรับ เชิงแก้ไข และเชิงป้องกันยังคงมีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานที่มุ่งเน้นในความยั่งยืนของบริษัท การกระทำที่บุ่มบ่ามปราศจากการวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ในปัจจุบันภายนอกและภายในอาจจะนำไปสู่การล้มละลายของบริษัทได้ เพราะฉะนั้นบริษัทอย่าง B หรือ D สามารถลดแรงกระแทกจากวิกฤตนี้ให้เบาที่สุดตามเป้าหมายของบริษัท นอกจากนี้บางบริษัทใช้กลยุทธ์ที่ผสมรวมทั้ง กลยุทธ์เชิงรุกและเชิงแก้ไข โดยพบว่าหากบริษัทมีการออกนโยบายที่กระตุ้นการขายอย่างเหมาะสม ไม่ให้ลงทุนเกินตัว ในขณะเดียวกันแก้ไขจุดอ่อนเพื่อลดข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน ก็เป็นอีกวิธีที่น่าสนใจสำหรับบริษัทที่มีจุดแข็งและเป้าหมายที่จะพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการดันตำแหน่งในตลาดให้สูงขึ้นแข่งขันคู่แข่งในยามวิกฤตได้

ในขณะที่บริษัทที่มีข้อเสียเปรียบในเรื่องสภาพคล่องที่ไม่ดีนักหรือมีปริมาณการก่อหนี้ที่สูงอาจจะเหมาะสมกับกลยุทธ์เชิงป้องกันซึ่งถือว่าสร้างความปลอดภัยที่สูงสุดกับบริษัทเพื่อไม่ให้ล้มละลายในช่วงวิกฤต และพร้อมกลับมาต่อสู้อีกครั้งเมื่อถึงเวลาอันสมควรก็เป็นกลยุทธ์ที่ใช้อย่างดี

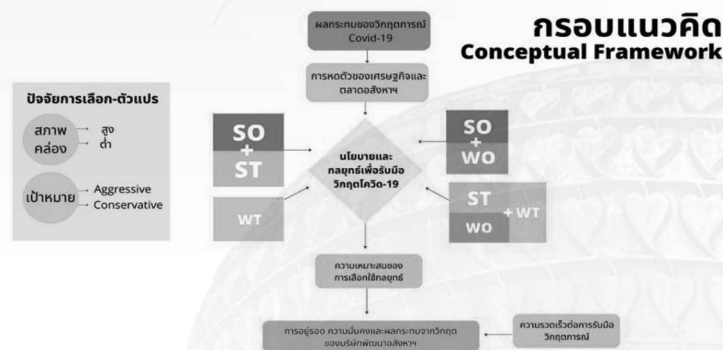
สรุปและอภิปรายผลการถอดรหัสนโยบายและการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

จากสมมติฐานที่ 1 ความเหมาะสมของรูปแบบการใช้นโยบายและการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 ของแต่ละบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยมีผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทซึ่งนำไปสู่ความอยู่รอดและความมั่นคงของบริษัทในระยะยาวนั้น พบว่าแต่ละบริษัทจะมีการเลือกใช้นโยบายและกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน (รวมถึงช่วงเวลาในการดำเนินการด้วย) ซึ่งส่งผลต่อผลประกอบการอย่างชัดเจน บริษัทที่มีความเข้มแข็งทางการเงินการลงทุน และมีแนวคิดของผู้บริหารในการตัดสินใจที่รวดเร็วในการแก้ไขปัญหาภายใต้การรับรู้ SWOT ของตัวเองอย่างชัดเจนด้วยกลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อแก้ไขปัญหาระยะสั้นก่อนนั้น พบว่า ประสบความสำเร็จในการนำพาทิศทางผ่านวิกฤตไปได้เป็นอย่างดีเยี่ยมที่สุด

จากสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยภายในและภายนอกของแต่ละบริษัท (SWOT) ความเร็วในการตอบสนองต่อวิกฤต ที่ต่างกันจะนำไปสู่ผลกระทบที่แตกต่างกัน แม้ว่ารูปแบบการใช้นโยบายจะเหมือนกันก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า นอกจากปัจจัยภายในและภายนอกของแต่ละบริษัทที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของการใช้นโยบายเดียวกันได้ผลต่างกันแล้ว ส่วนหนึ่งของความแตกต่างเกิดจาก แม้รู้ SWOT ของตนเองแล้ว ระยะเวลาของบริษัทที่ตอบสนองต่อวิกฤตแล้วเลือกใช้เทคนิคใด ๆ ก็ตามแก้ไขปัญหาก่อน มีโอกาสในการนำพาทิศทางให้อยู่รอดได้มากกว่าบริษัทที่ตอบสนองช้า

กล่าวคือ การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อใช้รับมือกับวิกฤตการณ์และความรวดเร็วในการรับมือ และตอบสนองต่อวิกฤตเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสามารถปรับใช้ได้หลายรูปแบบ ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เดียว ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์มาผสมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (Optimization) โดยที่จะต้องไม่ลืมพิจารณาถึงขีดความสามารถของบริษัท เนื่องจากปัจจัยภายใน เช่น สภาพคล่องของบริษัท กลุ่มลูกค้า และเป้าหมายที่แตกต่างกัน อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน แม้จะออกนโยบายที่มีลักษณะเหมือนกัน ในช่วงเวลาเดียวกัน ทั้งนี้แม้ว่าผลกระทบของวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่สร้างผลกระทบอย่างแพร่หลายให้เศรษฐกิจทั่วโลกรวมถึงตลาดอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยจะค่อยๆบรรเทาลง แต่ผลลัพธ์ของการเลือกใช้กลยุทธ์ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่นำไปสู่การอยู่รอดและความมั่นคงของบริษัทจะเป็นบทพิสูจน์ความสำเร็จในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 และบทเรียนราคาแพงที่จะยังคงอยู่สำหรับวิกฤตการณ์ครั้งต่อไปในอนาคต เปรียบเสมือนเดียวกับวิกฤตการณ์โควิด-19 นี้ โดยในการแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นของผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไทย ในครั้งนี้ เป็นไปตามสมมุติฐานและกรอบแนวคิดที่ได้ตั้งไว้ ดังภาพที่ 7

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) การถอดรหัสนโยบายและการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือวิกฤตการณ์โควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป คือ ในการวิจัยนี้เกิดจากการนำข้อมูลทุติยภูมิของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่มาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และ TOWS Matrix Model เท่านั้น การนำผลการวิจัยไปใช้อาจมีข้อจำกัดอยู่บ้างสำหรับบริษัทขนาดเล็ก ที่มีทุนทางธุรกิจที่แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างนี้มาก ๆ หรือธุรกิจประเภทอื่น ๆ ก็อาจนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น จึงขอเสนอแนะให้ผู้สนใจทำวิจัยเกี่ยวกับ



บริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หรือธุรกิจอื่น ๆ ในอนาคต ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น และอาจเพิ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้นด้วย รวมถึงอาจเพิ่มเทคนิคการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หรือการประชุมกับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และสามารถวิเคราะห์เหตุผลของการพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในสภาวะวิกฤตการณ์ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ขอเสนอแนะให้ผู้ประกอบการตระหนักความสำคัญในการวางแผนการรับมือวิกฤตระยะเวลาก่อนวิกฤตและหลังวิกฤตเพิ่มเติมเพื่อความพร้อมของการดำเนินงานและผลประกอบการที่ยั่งยืนในอนาคต

บรรณานุกรม

- บล.โกลเบล็ก. (2563). *คาดผลประกอบการธุรกิจหลักปี 2563-64 ยังไม่ดี*. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2563, จาก กรุงเทพธุรกิจ เว็บไซต์: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/905871>
- ประกายดาว แบ่งสันเทียะ. (2563). *“โควิด” ทบสถิติอสังหาฯ พุ่งสุด - ดิ่งสุด*. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2563, จาก กรุงเทพธุรกิจ เว็บไซต์: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/900823>
- ประกายดาว แบ่งสันเทียะ. (2563). *อสังหาฯกลาง-เล็ก มวยวัดหมัดนี้คือฝ่าโควิด*. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2563, จาก กรุงเทพธุรกิจ เว็บไซต์: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/891890>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2563). *TerraBKK เผยผลสำรวจ ‘The Most Powerful Brand 2020’ แสนสิริแชมป์ 3 สมัย-ศุภาลัย ดีทุกระดับ-พฤษภา เข้าถึงได้ง่าย*. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2563, จาก ผู้จัดการออนไลน์ เว็บไซต์: <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9630000124711>
- ไวรส์ทูบรายได้ 10 อสังหา ครึ่งปีหลังฮึดสู้ทะลุลงทุน. (2563). สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2563, จาก ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ เว็บไซต์: <https://www.reic.or.th/News/RealEstate/442462>
- อสังหาฯ ปรับกลยุทธ์รับมือทุกปัจจัยเสี่ยง. (2563). สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2563, จาก ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ เว็บไซต์: <https://www.reic.or.th/News/RealEstate/441631>
- อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- Alvintzi, P., & Eder, H. (2010). *Crisis management*. New York: Nova Science Publishers.
- Nuntanach D. (2564) ผลประกอบการ 10 บริษัทอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2563. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564 จาก thinkofliveing เว็บไซต์: <https://bit.ly/3jcCheH>