

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน*

STRATEGIC MANAGEMENT IN CRISIS OF THE REAL ESTATE BUSINESS; MIXED-USE PROJECT

จริยา ถ้ำตรงกิจกุล*, ตรีนตร ตันตระกูล

Jariya Thumtrongkitkul*, Treenate Tantrakul

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ปทุมธานี ประเทศไทย

Graduate School, Western University, Pathum Thani, Thailand

*Corresponding author E-mail: aorara@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพแวดล้อมในภาวะวิกฤตที่ส่งผล 2) คุณลักษณะและการจัดการภายในองค์กร 3) กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤต และ 4) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง 4 คน กลุ่มผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติงาน 10 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 16 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินไปตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สถานการณ์โดยรวมและความเปลี่ยนแปลงของตลาดอสังหาริมทรัพย์ COVID-19 สงครามระหว่างประเทศ เศรษฐกิจในประเทศและระดับโลก การแข่งขันที่เข้มข้น และพฤติกรรมผู้บริโภค ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการแบบผสมผสานให้หยุดชะงักได้ 2) คุณลักษณะและการจัดการภายในองค์กร เป็นโครงการที่น่าสนใจและมีส่วนประกอบภายในโครงการที่ถูกออกแบบให้มีการใช้งานร่วมกันได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค 3) กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤต มีความสอดคล้องเรื่อง ขนาดโครงการ มูลค่าการลงทุน ผู้ลงทุน เป็นโครงการที่มีหลายภาคส่วนประกอบเข้าด้วยกัน ให้ความสำคัญเรื่องประโยชน์ต่อชุมชน และเป็นแหล่งสร้างงาน สร้างรายได้ และแหล่งชุมชนขนาดใหญ่ ส่วนความแตกต่างในเรื่อง เชิงพื้นที่ (Spatial) ทำเลที่ตั้ง การถือครองกรรมสิทธิ์ แนวความคิด และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ 4) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤต มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 4.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม 4.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 4.3) การนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผน 4.4) การสร้างขั้นตอนและระบบ 4.5) การวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และแผนธุรกิจที่วางไว้

คำสำคัญ: การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, ภาวะวิกฤต, ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์, โครงการแบบผสมผสาน

Abstract

The objectives of this article research study were: 1) Crisis environment that affects, 2) Characteristics and organizational management, 3) Strategies for adapting to the crisis, and 4) Development of strategic management in the crisis. This study is qualitative research. There are 3 groups of key informants: 4 senior management groups, managers group 10 practitioners, and



16 specialist groups, totaling 30 people. The tools used in the research were document studies, in-depth interview, and group chat. Data analysis was conducted in accordance with qualitative research guidelines. The results of the research found that 1) The external environment, including the overall situation and changes in the real estate market, COVID-19, international wars domestic and global economy intense competition, and consumer behavior does not affect the operation of the mixed-use project to be interrupted. 2) Features and management within the organization, It is an interesting project and there are components within the project that are designed to be used together, and can meet the needs of consumer groups. 3) Crisis Adaptation Strategies, There is consistency in terms of project size, investment value, and investors. It is a project that has many sectors together, gives importance to the benefits to the community, and is a source of job creation, and income generation, and a large community source for differences in spatial, location, ownership, concepts, and laws related to the area. 4) Development of a strategic management model in the crisis of real estate business. The integrated project has 5 components: 4.1) Overall environment analysis, 4.2) Internal environment analysis, 4.3) Data acquisition plan, 4.4) Process and system creation, and 4.5) Measuring the results obtained from performance according to strategies and business plans laid out.

Keywords: Strategic Management, Crisis, Real Estate Business, Mixed-Use Project.

บทนำ

โครงการแบบผสมผสาน (Mixed use) เป็นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทหนึ่งที่ยรวมอสังหาริมทรัพย์หลายประเภทเข้าด้วยกันอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ทั้งสำหรับการอยู่อาศัย อสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ ไม่ว่าจะเป็นอาคารสำนักงาน คอนโดมิเนียม โรงแรม พื้นที่ค้าปลีก ให้เช่า และห้างสรรพสินค้า ถือเป็นอสังหาริมทรัพย์รูปแบบใหม่ที่จะเปลี่ยนโฉมที่อยู่อาศัยในปัจจุบันและอนาคต (กิตติคม พจณี, 2565) จึงทำให้โครงการแบบผสมผสานสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครอบคลุม และตรงประเด็น โดยเฉพาะคนที่ต้องทำงานอยู่ใจกลางเมือง เพราะมีทั้งโครงการที่อยู่อาศัย ห้างสรรพสินค้า สำนักงาน รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เรียกได้ว่าเป็นการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นโครงการอีกรูปแบบหนึ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจและผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องการออกแบบ และเริ่มมีความนิยมในการสร้างขึ้นมากเพื่อให้ตอบสนองผู้บริโภคในปัจจุบัน

โครงการแบบผสมผสาน (Mixed-use) เป็นส่วนผสมของการวางแผนแก้ปัญหาความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรพื้นที่ การเติบโตที่ช้าลงของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในเมืองหลวง ด้วยการสร้างสังคม (Community) ให้แก่ผู้อยู่อาศัยในพื้นที่นั้น ๆ (University of Delaware, 2022) โดยหัวใจของการทำโครงการแบบผสมผสาน (Mixed-use) คือ การผสมผสานส่วนประกอบของอสังหาริมทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ในโครงการอย่างเหมาะสมลงตัว (Suitable Mix) การออกแบบ (Design) ที่เหมาะสมสอดคล้องต่อการใช้งานโครงการ และมีความสวยงาม รวมถึงทำเล (Location) ควรจะเป็นที่ดินที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ค่านึงถึงปัจจัยความสะดวกสบายด้านการคมนาคมขนส่ง ต้องมีระบบราง/ขนส่งมวลชน เพื่อให้สามารถนำผู้คนจำนวนมากเข้ามาได้ง่าย และมีถนนใหญ่ตัดเข้าถึงผู้ใช้รถยนต์ ความท้าทายคือ จะออกแบบโครงการแบบผสมผสาน (Mixed-use) อย่างไรให้พื้นที่ในโซนต่าง ๆ สามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ และไม่ขัดแย้งกัน แม้จะอยู่บนที่ดินผืนเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีการออกแบบระบบเข้า-ออกโครงการ ที่จอดรถ รวมถึงระบบสัญจรของผู้คนอย่างลื่นไหลโดยสารต่าง ๆ ให้แบ่งแยกกันอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยที่มีความต้องการที่แตกต่างกันภายใต้พื้นที่โครงการอสังหาริมทรัพย์

เดียวกัน ข้อได้เปรียบสำคัญประการหนึ่งของโครงการแบบผสมผสาน (Mixed-use) คือ การจัดสรรให้องค์ประกอบต่าง ๆ ในโครงการประสานประโยชน์ร่วมกัน ช่วยให้ผู้พัฒนาโครงการสามารถใช้ทรัพยากรรวมทั้งโครงการ ลดต้นทุนการพัฒนาโครงการ และใช้ประโยชน์ในที่ดินได้เต็มศักยภาพมากที่สุด นอกจากนี้องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีการใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกันในโครงการแบบผสมผสานยังเกื้อหนุนกันและกันอีกด้วย (กิตติคม พงษ์, 2565)

ดังนั้น การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์จึงกลายเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวัง และต้องทบทวนแผนในระยะยาว จึงเป็นผลทำให้หลายอาคารสำนักงานรวมไปถึงโครงการแบบผสมผสานบางโครงการที่ยังไม่ได้เริ่มการก่อสร้าง จึงชะลอการก่อสร้างออกไปก่อน รวมถึงส่วนที่เป็นพื้นที่ค้าปลีก (Jomjuta Jumpaluang, 2566) อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการโครงการแบบผสมผสานบางแห่งขณะนี้เข้าไปอยู่ในทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Investment Trust: REIT) เป็นการลดความเสี่ยง และสามารถนำเงินที่ได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์มาหมุนเวียนเพื่อพัฒนาโครงการใหม่ต่อไปได้ จึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของเจ้าของโครงการ และอาคารแบบผสมผสานต่าง ๆ ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง และไม่ต้องหยุดพัฒนา หรือยกเลิกโครงการ ทำให้ผู้ประกอบการต่างนำกลยุทธ์ ประสบการณ์ กลเม็ดต่าง ๆ และปรับตัวเท่าทันกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากที่สุด และจากรายงานแนวโน้มตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยปี 2566 ของซีบีอาร์อี (CBRE) ระบุว่า การอุปถัมภ์ของโรคระบาดตลอด 3 ปีที่ผ่านมาได้เปลี่ยนพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคด้านที่อยู่อาศัยและการทำงาน ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนคือ เทรนด์การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการระดับโครงการที่มีมูลค่าสูงที่จับลูกค้ากลุ่มบน (Luxury) จึงต้องหันมาใส่ใจรายละเอียดการออกแบบตามความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งให้ความสำคัญกับความสะดวกสบาย ทันสมัย พื้นที่ใช้สอยที่เพิ่มขึ้น และคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบกับความซับซ้อนของตลาดอสังหาริมทรัพย์จีน ทำให้เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และตะวันออกกลางจึงกลายเป็นตลาดที่มีศักยภาพอันดับต้น ๆ ในสายตานักลงทุนจากแดนมังกร โดยเฉพาะประเทศไทย ซึ่งไม่นานมานี้รัฐบาลได้อนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวงการได้มาซึ่งที่ดินเพื่อใช้เป็นที่อยู่อาศัยของชาวต่างชาติ ตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและการลงทุนโดยการดึงดูดชาวต่างชาติที่มีศักยภาพสูงสู่ประเทศไทย กล่าวคือ ชาวต่างชาติที่ผ่านเกณฑ์ข้อกำหนดจะสามารถซื้อและเป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์ในไทยได้นั้นเอง (ซีบีอาร์อี (CBRE), 2566)

อย่างไรก็ตาม จากการคาดการณ์ในอนาคตของนักธุรกิจ และผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ที่มีการลงทุนสูงในระดับต้น ๆ ของประเทศ (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2564) ได้สรุปในภาพรวมว่า เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจออกมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มเติบโตขึ้น ตั้งแต่ไตรมาส 4 ปี พ.ศ. 2564 ต่อเนื่องปี พ.ศ. 2565 ที่คาดว่าเศรษฐกิจไทยจะเติบโตได้ 4% ซึ่งจะช่วยกระตุ้นกำลังซื้อในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในขณะที่เดียวกันพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ประเมินแนวโน้มของเศรษฐกิจไทยและตลาดอสังหาริมทรัพย์โดยภาพรวม จะกลับไปเท่ากับช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ ในปี พ.ศ. 2566 ซึ่งเป็นปีที่มีทั้งโอกาสและความท้าทาย โดยคาดว่าสภาพเศรษฐกิจไทยที่เติบโตต่อเนื่อง และการกลับมาของกำลังซื้อต่างชาติจากสถานการณ์การเดินทางระหว่างประเทศที่เริ่มกลับเข้าสู่ภาวะปกติมากขึ้น เนื่องจากได้รับแรงหนุนจากเศรษฐกิจในภาพรวมและภาคการท่องเที่ยวกำลังฟื้นตัวกลับมา เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งธุรกิจด้านเทคโนโลยี และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างโอกาสความอยู่รอดต่อไปในอนาคตของโครงการแบบผสมผสาน สอดคล้องกับหลายครอบครัวที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือบริษัทขนาดใหญ่ที่ยังเดินหน้าเปิดตัวโครงการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุผลหลักมาจาก 1) ยิ่งวิกฤตเศรษฐกิจยิ่งต้องลงทุน เพราะมองว่าช่วงนี้มีความเหมาะสมที่สุดในหลาย ๆ เรื่อง โดยเฉพาะความได้เปรียบด้านการเงินที่มีเงินทุนแข็งแกร่ง ทำให้สามารถจัดซื้อจัดจ้างในต้นทุนที่ถูกลงกว่าช่วงเศรษฐกิจเฟื่องฟู 2) มีข้อได้เปรียบ ในด้านการได้รับพื้นที่นำเสนอข่าวค่อนข้างนาน และยาวนาน 3) เป็นการนำที่ดินในมือมาทำประโยชน์ เพื่อลดแรงกดดันจากการเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (ประชาชาติธุรกิจ, 2565)



จากประเด็นปัญหา และการคาดการณ์ในอนาคตของผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสานว่าจะมีสภาพแวดล้อมในภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คุณลักษณะและการจัดการภายในองค์กร กลยุทธ์การปรับตัว และการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสานที่มีขนาดใหญ่ของประเทศ เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดซ้ำต่อไปในอนาคต โดยศึกษาเฉพาะโครงการ One Bangkok และโครงการ The Forestias ซึ่งทั้งสองโครงการเป็นโครงการแบบผสมผสานที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และติดอันดับใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซีบีอาร์อี (CBRE), 2566)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและการจัดการภายในองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โครงการแบบผสมผสาน
4. เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

โครงการแบบผสมผสาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. **รูปแบบการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษา คือ การศึกษาเอกสาร (Document Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. **ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน 2) กลุ่มผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 10 คน 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำ และมีประสบการณ์ในโครงการแบบผสมผสาน จำนวน 16 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 30 คน

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (SSI : Semi-Structure Interview) ซึ่งผ่านการตรวจคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาและวิธีการดำเนินการวิจัย จำนวน 5 ท่าน จากสาขาวิชาการด้านการจัดการธุรกิจ และด้านงานอสังหาริมทรัพย์ เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ โดยนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ (IOC : Index of Item Objective Congruence) โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ การวิจัยว่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย หรือเนื้อหาที่ได้ศึกษาหรือไม่

4. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 3 ลักษณะ ดังนี้

4.1 จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารในระดับทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร รายงานการศึกษาวิจัย และรายงานทางวิชาการประเภทต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ และประมวลผลการวิจัยในส่วนต่อไป

4.2 จากการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้ดำเนินการขอความร่วมมือจากองค์กร หรือบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการศึกษาวิจัยเพื่อขอสัมภาษณ์ และจัดทำหนังสืออย่างเป็นทางการ โดยได้ขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ ผู้วิจัยใช้ทั้งวิธีการจดบันทึก และการบันทึกเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยต้องขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบ และตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

4.3 จากการสนทนาเป็นกลุ่มย่อย ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มนักวิชาการอิสระ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำที่มีประสบการณ์ในโครงการแบบผสมผสาน จำนวน 16 คน โดยใช้เทคนิคการสนทากลุ่มเพื่อได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความสมบูรณ์ครบถ้วน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทากลุ่มนั้น โดยนำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียง และจำแนกตามประเด็นคำถามที่ศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อความแม่นยำ และความน่าเชื่อถือของข้อมูล จากนั้นนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลร่วมกับการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วิธีการวิเคราะห์ที่ได้ดำเนินไปตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่แสวงหาข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัย อันเป็นกุญแจนำไปสู่แนวทางที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยต่อไป

ผลการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมในภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

โครงการแบบผสมผสาน ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในภาวะวิกฤต อันได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงของตลาดอสังหาริมทรัพย์และสถานการณ์โดยรวม สถานการณ์ COVID-19 สถานการณ์การเมืองระหว่างประเทศ เช่น สงครามรัสเซียกับยูเครน สถานการณ์เศรษฐกิจในประเทศและระดับโลก สภาพการแข่งขันที่เข้มข้น และพฤติกรรมผู้บริโภคโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสานในยุควิถีชีวิตใหม่ จนเป็นเหตุให้หลายภาคส่วนเกิดการหยุดชะงัก ประชาชนไม่มีรายได้ กำลังซื้อและความเชื่อมั่นของประเทศลดลง ทำให้ภาครัฐเร่งเยียวยาผ่านมาตรการระยะสั้น เพื่อประคับประคองเศรษฐกิจให้ผ่านพ้นไปได้ ช่วยเหลือประชาชนและกระตุ้นกำลังซื้อในธุรกิจและเติมเม็ดเงินใหม่เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ และเมื่อเกิดสงครามรัสเซียกับยูเครนขึ้น ยังส่งผลกระทบต่อที่ชัดเจนเรื่องราคาพลังงานที่สูงขึ้น เกิดการขาดแคลนวัสดุก่อสร้างอื่น ๆ เป็นเหตุให้ค่าวัสดุก่อสร้างปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้น ภาพรวมยังไม่ฟื้นตัว และอยู่ในภาวะชะลอตัว จึงต้องมีการวางแผน เลือกลงกลุ่มลูกค้าและเลือกทำเลที่ตรงตามความต้องการของตลาดหรือผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องหันมาเพิ่มความสำคัญกับการพิจารณาวางแผนและการประเมินความเสี่ยงอย่างรอบคอบ รวมทั้งฝั่งผู้ซื้อและนักลงทุนด้วย นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทั้งออนไลน์ หรือ E-Commerce ซึ่งโครงการแบบผสมผสานได้นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาโครงการ เป็นการนำนวัตกรรมด้านการอยู่อาศัยมาเพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกบ้านหรือผู้ซื้อโครงการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ยังส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ทำให้ไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมเดิม ทั้งด้านการดำเนินชีวิต การใช้จ่ายใช้สอย การเดินทาง การใช้เวลา และการทำงาน

2. คุณลักษณะและการจัดการภายในองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

โครงการแบบผสมผสานเป็นหนึ่งในทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนสูงในปัจจุบัน จากการศึกษาคุณลักษณะและการบริหารจัดการภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน 2 โครงการ ผู้วิจัยพบว่า

โครงการ One Bangkok ผู้พัฒนาโครงการคือ บริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยภาคเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ประเทศไทย ที่ยึดหลักความยั่งยืน พร้อมยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คน และผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนอย่างสมบูรณ์ โดยมีวิสัยทัศน์ว่า การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ยั่งยืน ไม่ใช่แค่เพียงการออกแบบ และสร้างอาคารบนทำเลที่ดีที่สุด มีภูมิทัศน์สวยงาม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ภายใต้แนวคิด Evolving Bangkok เพื่อพัฒนาเมืองและเพิ่ม

คุณภาพชีวิต ด้วยแนวคิดที่ว่า Urbanverse จักรวาลของชีวิตเมือง โดยผนึกกำลังกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีแนวคิดการออกแบบ ประกอบด้วย 1) เข้าใจถึงความต้องการของผู้คน 2) ยกระดับความยั่งยืน 3) ใช้ชีวิตอย่างฉลาด เพื่อเป็นแลนด์มาร์กครบวงจรระดับโลกแห่งใหม่และเป็นศูนย์กลางทางการค้าระดับนานาชาติ และมีแนวคิดการพัฒนา 4 แกนหลัก คือ 1) Being the Movement: ขับเคลื่อนเมืองและนำความก้าวหน้า 2) Amplify Bangkok's Values: เสน่ห์ของกรุงเทพฯ เป็นแรงบันดาลใจในการออกแบบ 3) Redefine the City Space: พลิกโฉมเมือง ด้วยการพัฒนาย่านพระรามสี่ 4) Empower Life in Smart and Sustainable Ecosystem: ให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการระบบข้อมูล และเทคโนโลยี โครงการ One Bangkok มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำการให้บริการแพลตฟอร์มอสังหาริมทรัพย์แบบครบวงจร เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าน่าจดจำแก่ผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน พร้อมขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน พันธกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและบริหารจัดการกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบครบวงจร ครอบคลุมอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย อุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างมูลค่าผ่านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว ภายใต้ปรัชญาการดำเนินงานที่คำนึงถึง การสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่า และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญเสมอ และบริษัทมีเป้าหมายในการเสริมสร้างองค์กรและฐานธุรกิจให้แข็งแกร่ง สร้างสมดุลของสัดส่วนรายได้ที่เกิดขึ้นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยวางเป้าหมายเป็นผู้ให้บริการอสังหาริมทรัพย์อุตสาหกรรมอันดับหนึ่งของประเทศ ด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย กลุ่มบริษัทมุ่งมั่นสนับสนุนการเติบโตของแพลตฟอร์มทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดี ควบคู่กับการสร้างทีมงานที่มีความรู้ความชำนาญ เพื่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจในระยะยาว

โครงการ The Forestias ผู้พัฒนาโครงการคือ บริษัท แมกโนเลีย ควอลิตี้ ดีเวลล็อปเม้นต์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นอสังหาริมทรัพย์ระดับใหญ่มาก (Mega Project) ตั้งอยู่ถนนบางนา-ตราด ช่วง กม.7 ซึ่งถือเป็นทำเลที่มีศักยภาพเรื่องการเดินทาง และที่มีความพิเศษคือ เน้นเรื่องของธรรมชาติ พื้นที่กว่า 398 ไร่ เป็นพื้นที่สีเขียวมากถึง 56% ของพื้นที่ส่วนกลางทั้งหมด ซึ่งไม่ได้แค่ปลูกต้นไม้กับหญ้า แต่ปลูกให้เป็นป่าโดยใช้พื้นที่กว่า 30 ไร่ เพื่อสร้างระบบนิเวศของป่า และมีการเพาะพันธุ์สิ่งมีชีวิตชนิดต่าง ๆ อย่าง นกพันธุ์ต่าง ๆ กระรอก และหิ่งห้อย เหมือนยกป่ามาไว้ที่โครงการนั่นเอง และด้วยความที่ใส่ใจในธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับการอยู่อาศัยในทุกช่วงเจเนอเรชั่น จนทำให้กลายเป็นอาณาจักรได้ เพราะภายในโครงการ The Forestias นอกจากจะเต็มไปด้วยที่พักอาศัยแล้ว ยังมีพื้นที่ให้ลูกบ้านได้ทำกิจกรรมอย่าง Family Center, Town Center, อาคารสำนักงาน, ร้านอาหาร, ร้านอาหาร, Medical Complex, Sport Complex, โรงละคร และ Event Hall โดยมุ่งหมายที่จะสร้างโครงการที่ครบวงจรแบบที่ไม่ต้องออกจากโครงการก็สามารถใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข เป็นไปตามพันธกิจของโครงการคือ For All Well-Being เพื่อให้คุณภาพชีวิตและสังคมที่ดีขึ้น เน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีและยั่งยืน นอกจากนี้ บริษัทยังมีธุรกิจศูนย์วิจัยและนวัตกรรมมี RISC (Research & Innovation for Sustainability Center) ที่ก่อตั้งเอาไว้ค้นคว้า และพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่จะช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมี Future Tales Lab ที่จะเน้นไปที่การค้นคว้าวิจัยนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการด้านที่อยู่อาศัย ด้านการบริหารจัดการภายในของโครงการ โดยมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาในวงการอสังหาริมทรัพย์ในระดับสากล เพื่อนำความสุข คุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนไปสู่ทุกชีวิต พันธกิจคือ 1) ทำการวิจัยเพื่อนำความรู้อันหลากหลายซึ่งได้รับจากผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมหลายแขนง มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) บ่มเพาะสังคมอุดมปัญญา บนพื้นฐานของเทคโนโลยี การค้นคว้าวิจัย และข้อมูลรอบด้าน 3) สร้างนวัตกรรมการอยู่อาศัย ที่ไม่มุ่งหวังเพียงความสำเร็จทางธุรกิจ แต่ต้องดูแลโลกควบคู่กันไป 4) มุ่งไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อพัฒนาและต่อยอดธุรกิจสู่ระดับสากล และล่าสุดบริษัทได้รับรางวัล Thailand's Best Managed Companies 2022 จากดี

ลอยท์ ประเทศไทย ซึ่งการได้รับรางวัลในครั้งนี้ นับเป็นการพิสูจน์ว่า MQDC เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มี ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ และสามารถสร้างคุณภาพชีวิตของผู้อาศัยอย่างมีความสุขครบทุกมิติ ซึ่ง รางวัลนี้สะท้อนความเป็นเลิศด้านการจัดการธุรกิจที่ยั่งยืน

3. กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

การทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต้องมุ่งเน้นถึงควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีขั้นตอนที่สามารถทำให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่หวังไว้ได้ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ ก็เป็นเหมือนภาพรวมของการดำเนินงาน ที่มีการวางแผนไว้อย่างรัดกุม สามารถสร้างให้ธุรกิจมีความสามารถทางการแข่งขัน มีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง รวมถึงทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน การจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญมาก เพื่อปรับตัวให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ก้าวผ่านช่วงเวลาวิกฤตไปได้อย่างราบรื่น อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในโครงการแบบผสมผสาน เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่เปรียบเสมือนโครงสร้างของประเทศ และเป็นปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย ผู้นำองค์กรจะต้องมีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาลที่ดี และมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากการกำหนดทิศทางผ่านพันธสัญญาดังกล่าวแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทในการนำองค์กรอีกด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้น และสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร บทบาทผู้นำองค์กรของโครงการแบบผสมผสานมีความสำคัญมากในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ บทบาทผู้นำองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การทำงานด้วยเป้าหมายเดียวกัน การบริหารจัดการบุคคล การมุ่งเน้นความยั่งยืน และการมุ่งผลกำไร ในส่วนของเรื่องการบริหารความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่ามีความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบแบบผสมผสานในภาวะวิกฤตแนวคิดและทฤษฎีความเสี่ยงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ความเสี่ยงทางธุรกิจทั้งหมดนั้น ผู้ประกอบธุรกิจสามารถทำความเข้าใจ และหาวิธีรับมือได้การบริหารความเสี่ยงธุรกิจนั้น เพื่อให้ความเสี่ยงทางธุรกิจมีน้อยลงไป หรือทำให้ผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นมีขนาดเล็กลง หรือหมดไป แม้ว่าหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ไม่หมดก็ตาม แต่ผู้ประกอบธุรกิจที่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่ดี ย่อมมีโอกาสในการนำพาธุรกิจของตนเองไปได้ไกล และยั่งยืน จากการศึกษาโครงการ One Bangkok และ The Forestias พบว่า ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการวางแผนบริหารความเสี่ยงล่วงหน้า และในทุกระดับ มีนโยบายที่ชัดเจน และต้องมีหน่วยงานกำกับดูแล และประเมินผลรวมไปถึงส่งเสริมให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นได้ และรายงานประเด็นความเสี่ยงอย่างทันท่วงที

4. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน มีองค์ประกอบในการวางแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถรวบรวมได้ 5 ประการหลัก คือ

ประการแรก การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยรวม ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม ตลอดจนอุตสาหกรรม และธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้ มีเป้าหมายให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือจะเกิดขึ้นในอนาคต

ประการที่สอง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของโครงสร้างองค์กร ค่านิยม บุคลากร ระบบการจัดการและการดำเนินงาน ระบบการเงิน เทคโนโลยีที่ใช้ โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ประการที่สาม การนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผน ประกอบด้วย แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว โดยการวางแผนในแต่ละขั้นตอนต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน

ประการที่สี่ การสร้างขั้นตอน และระบบ เพื่อให้บุคลากรและทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตาม

แผนที่วางไว้ ซึ่งในการสร้างขั้นตอนและระบบการทำงานนั้นจะต้องคำนึงถึงทุกภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้เข้าใจในระบบและขั้นตอนการทำงาน สามารถทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการทำงานสามารถลดเวลา และขั้นตอนในการทำงาน รวมถึงช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ห้า การวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และแผนธุรกิจที่วางไว้ อาจมีการจัดทำดัชนีชี้วัดต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม

อภิปรายผล

1. สภาพแวดล้อมในภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

ผลกระทบที่เกิดขึ้นส่งผลต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน อันได้แก่ สถานการณ์ COVID-19 สงครามรัสเซียกับยูเครน เศรษฐกิจโลก สภาพการแข่งขันที่เข้มข้น และพฤติกรรมผู้บริโภคในยุควิถีชีวิตใหม่ เป็นเหตุให้เศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย ภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัว ต้นทุนค่าวัสดุก่อสร้างและต้นทุนโครงการสูงขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมเข้าสู่รูปแบบใหม่ จากการศึกษา 2 โครงการ คือ One Bangkok และ The Forestias พบว่าสถานการณ์ความไม่แน่นอนจากภายนอก ทั้งเรื่องของสถานการณ์โควิด-19 สถานการณ์ทางการเมือง และเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และต่างประเทศในช่วงที่ผ่านมา ไม่ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการดำเนินการของโครงการ โดยทั้ง 2 โครงการยังคงเดินหน้าก่อสร้าง และพัฒนาโครงการ รวมถึงทุ่มงบประมาณที่มีมูลค่ามหาศาลต่อไป และมีการลงทุนในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาโครงการให้ได้คุณภาพสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้ประกอบการ หรือผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เลือกที่จะพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมผสานนั้น จะกระทำโดยมีการวางแผนชัดเจน มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุด มีแผนรองรับเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่แน่นอน รวมถึงเป้าประสงค์ในการพัฒนาโครงการจะเป็นการพัฒนาเพื่อมุ่งไปสู่อนาคต เพื่อยกระดับโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันให้มีมาตรฐานสูงสุด รวมถึงเป็นต้นแบบการพัฒนาโครงการในระดับภูมิภาค และระดับโลกซึ่งจะแตกต่างจากงานวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ เช่น งานวิจัยของ นลินี ตรีสวร และไตรรัตน์ จารุทัศน์ ที่สรุปว่า ผลกระทบของโครงการรูปแบบผสมที่มีศูนย์การค้าเป็นหลัก มีตั้งแต่ช่วงระยะก่อสร้าง และหลังก่อสร้าง ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (นลินี ตรีสวร และไตรรัตน์ จารุทัศน์, 2563) งานวิจัยของ Szczygielskiab, J. J. et al. ที่สรุปว่า ความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับโควิด-19 ส่งผลเสียต่อผลตอบแทนในทุกอุตสาหกรรม และโดยทั่วไปจะนำไปสู่ความผันผวนที่สูงขึ้น (Szczygielskiab, J. J. et al., 2022) และงานวิจัยของ Tanrivermis, H. ที่สรุปว่า เป็นเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ซึ่งส่งผลกระทบในทางลบต่อการพัฒนาโครงการในภาคอสังหาริมทรัพย์ การดำเนินการขายอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่ การประมาณต้นทุน มูลค่าและอัตราผลตอบแทนของภาคอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่โดยทั่วไป การกำหนดนโยบายและมาตรการป้องกันใหม่ โดยเฉพาะการห้ามเดินทางและข้อจำกัดการเดินทางสำหรับนักท่องเที่ยวในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยว และทำให้รายได้ลดลง ปริมาณธุรกรรมในอสังหาริมทรัพย์ที่ลดลง (Tanrivermis, H., 2020) โดยสรุปคือ โครงการ One Bangkok และ The Forestias ไม่ได้มองว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการให้หยุดชะงักได้ โดยทั้ง 2 โครงการยังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการก่อสร้าง แผนการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงแผนการตลาดเชิงรุกที่เริ่มเห็นชัดเจนขึ้นเป็นลำดับ

2. คุณลักษณะและการบริหารจัดการภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

คุณลักษณะและการบริหารจัดการภายในองค์กรในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน พบว่า โครงการแบบผสมผสาน เป็นโครงการที่มีการนำอสังหาริมทรัพย์รูปแบบต่าง ๆ มาอยู่ร่วมกันใน



โครงการเดียว มีรูปแบบโครงการที่หลากหลาย การจัดสรรพื้นที่อย่างเหมาะสม โดยมีการสร้างพื้นที่ส่วนกลางให้เชื่อมโยง ซึ่งโครงการแบบผสมผสานแต่ละแห่งนั้นมีจุดเด่น ทำเลที่ตั้ง การนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในโครงการ ซึ่งโครงการ One Bangkok และ The Forestias ได้นำความแตกต่างมาเป็นจุดเด่นของโครงการ และตั้งเป้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wardner, P. ที่สรุปว่า การพัฒนาแบบผสมผสานมีลักษณะเฉพาะด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวกแบบ 'ทำงานจริง' ในการพัฒนาเดียว บุคคลและครอบครัวสามารถเลือกที่พักได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สถานที่ประกอบการเชิงพาณิชย์มีไว้สำหรับจับจ่ายใช้สอย หรือทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและความบันเทิง ในแง่ที่มีประโยชน์มากมายสำหรับการใช้งานแบบผสมผสาน ช่วยลดความจำเป็นในการขนส่งและปรับโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสม เพิ่มความสามารถในการเดินทางเมื่อกิจกรรมประจำวันเข้ามาใกล้กันมากขึ้น และปรับปรุงเครือข่ายทางสังคมเมื่อโอกาสในการพบปะแบบตัวต่อตัวเพิ่มขึ้น (Wardner, P., 2015) และงานวิจัยของ ปณิตตา สังข์การีย์ ที่สรุปว่า ในปัจจุบันเกิดการพัฒนาสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมหรือที่เรียกว่า แบบผสมผสาน การใช้งานแบบผสมมีแนวโน้มพัฒนาเพิ่มมากขึ้น มาจากปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการแบบผสมผสานเติบโตเพิ่มมากขึ้นจากราคาที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะทำเลใจกลางเมือง โดยที่โครงการแบบผสมเองเป็นโครงการที่มีผลดีต่อการพัฒนาเมือง และมักได้รับส่งเสริมจากรัฐ เพราะที่ดินถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าและผลตอบแทนที่หลากหลาย ทำให้ผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์สนใจโครงการประเภทนี้มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง (ปณิตตา สังข์การีย์, 2563) ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยสรุปว่า ผู้ประกอบการโครงการอสังหาริมทรัพย์จะต้องหันมาสนใจเรื่องของผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ต้องมองหาวางจะพัฒนาโครงการออกมาอย่างไรให้สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด การสร้างที่อยู่อาศัยของผู้คนจะต้องไม่ไปทำลายที่อยู่อาศัยของสัตว์หรือสิ่งมีชีวิตในระบบนิเวศน์ รวมไปถึงต้องดูว่าการพัฒนาโครงการเป็นการสร้างมลภาวะทางเสียง ทางอากาศ หรือทางน้ำให้กับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ในด้านสังคมก็ต้องใส่ใจในเรื่องของชุมชนแวดล้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย โดยการพัฒนาโครงการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่จะทำให้เกิดแก่สังคม รวมไปถึงการสร้างชุมชนที่น่าอยู่ และสะดวกสบาย ในเรื่องของการกำกับกิจการที่ดินนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ในทุกระดับชั้นของทีมงาน รวมถึงต้องสามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส เพราะปัจจุบันนี้ผู้บริโภคเองก็ให้ความสำคัญกับการธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของภาคธุรกิจด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manaugh, K. & Kreider, T. ที่สรุปว่า โครงการแบบผสมผสาน คือ การวางแผนการใช้งานของที่ดินแบบส่งเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ ทั้งเรื่องการใช้งาน ความสะดวกสบาย การเดินทางคมนาคม และการออกแบบ รวมถึงเรื่องสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัย และใช้งานโครงการด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมผสานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยต่างก็มีความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้น คำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมากขึ้น (Manaugh, K. & Kreider, T., 2013)

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

โครงการแบบผสมผสานที่ศึกษาคือ One Bangkok และ The Forestias ซึ่งมีความแตกต่างทั้งทำเลที่ตั้ง จุดเด่นโครงการ แนวคิดการออกแบบ การจัดสรรพื้นที่ แต่ทั้ง 2 โครงการมีการนำพันธมิตรมาร่วมทำงานเพื่อผลักดันโครงการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา อยู่สุข ที่สรุปว่า พื้นที่ศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่เซ็นทรัลแกรนด์ในปัจจุบัน ซึ่งถูกปรับเปลี่ยนแทนที่ด้วยรูปแบบของการจัดการพื้นที่ใหม่เป็นโครงการพัฒนาย่านธุรกิจและพื้นที่พาณิชย์กรรมแบบผสมผสาน จากเดิมที่เคยมีการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยและพาณิชย์กรรมขนาดเล็ก รวมถึงรูปแบบของสถาปัตยกรรมอาคาร เปลี่ยนไปเป็นอาคารสูงและอาคารขนาดใหญ่ที่มีความทันสมัย ทำให้พื้นที่ศึกษากลายเป็นแหล่งการค้า การบริการ ศูนย์คมนาคม และแหล่งที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก (อังคณา อยู่สุข, 2564)

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญมาก เพื่อปรับตัวให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ก้าวผ่านช่วงเวลาวิกฤต

ไปได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในโครงการเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธิดา กลิ่นมาลัย ที่สรุปว่า การทำการตลาดดิจิทัลทั้งแนวราบและแนวสูง เปลี่ยนไปเป็นการใช้เครื่องมือออนไลน์หรือดิจิทัล วัตถุประสงค์ของการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า เพื่อนำมาทำ Content ที่เข้าถึงผู้บริโภคและนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ ซึ่ง Content ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการทำการตลาดดิจิทัล โดยเนื้อหาของ Content ของแนวราบและแนวสูงจะแตกต่างกันไปตามพฤติกรรมของผู้บริโภค และการเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการนำไปสู่การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค รวมไปถึงช่วงวัยของผู้บริโภคมีผลต่อพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลจึงควรเน้นไปในด้านของ Content Marketing และการเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลให้เหมาะสมกับผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันในการช่วยในการเก็บข้อมูลพฤติกรรม และวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อให้สามารถปรับใช้กับ Content ให้เข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น (บุญธิดา กลิ่นมาลัย, 2562)

บทบาทผู้นำองค์กรของโครงการแบบผสมผสานมีความสำคัญมากในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ บทบาทผู้นำองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การทำงานด้วยเป้าหมายเดียวกัน การบริหารจัดการบุคคล การมุ่งเน้นความยั่งยืน และการมุ่งผลกำไร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา และคณะ ที่สรุปว่า จากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคใหม่กับการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทวีการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์โลก ทำให้องค์กรภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรจึงส่งผลให้ผู้นำยุคใหม่และผู้คนต่างต้องปรับตัวเข้าสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่ นั่นคือ ผู้นำยุคใหม่ควรปรับตัวโดยใช้ประสบการณ์ในอดีต การเปิดกว้าง การปรับปรุงด้านข้อมูลข่าวสาร การคิดค้นสิ่งใหม่อย่างมีเป้าหมาย เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการบริหารให้ทันต่อเหตุการณ์ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับการพัฒนาบทบาทผู้นำยุคใหม่สู่ฐานวิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืนต่อไป (ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา และคณะ, 2564)

ในส่วนเรื่องการบริหารความเสี่ยง พบว่ามีความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของอสังหาริมทรัพย์โครงการแบบผสมผสาน แนวคิดและทฤษฎีความเสี่ยงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ความเสี่ยงทางธุรกิจทั้งหมดนั้น ผู้ประกอบธุรกิจสามารถทำความเข้าใจและหาวิธีรับมือได้การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงทางธุรกิจมีน้อยลงไป หรือทำให้ผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นมีขนาดเล็กลงหรือหมดไป แต่ผู้ประกอบธุรกิจที่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่ดี ย่อมมีโอกาสในการนำพาธุรกิจของตนเองไปได้ไกลและยั่งยืน จากการศึกษาโครงการ One Bangkok และ The Forestias พบว่า ในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีการวางแผนบริหารความเสี่ยงล่วงหน้าในทุกระดับ มีนโยบายที่ชัดเจน มีหน่วยงานกำกับดูแลและประเมินผลรวมไปถึงส่งเสริมให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นได้ และรายงานประเด็นความเสี่ยงอย่างทันทั่วทั้ง

4. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน

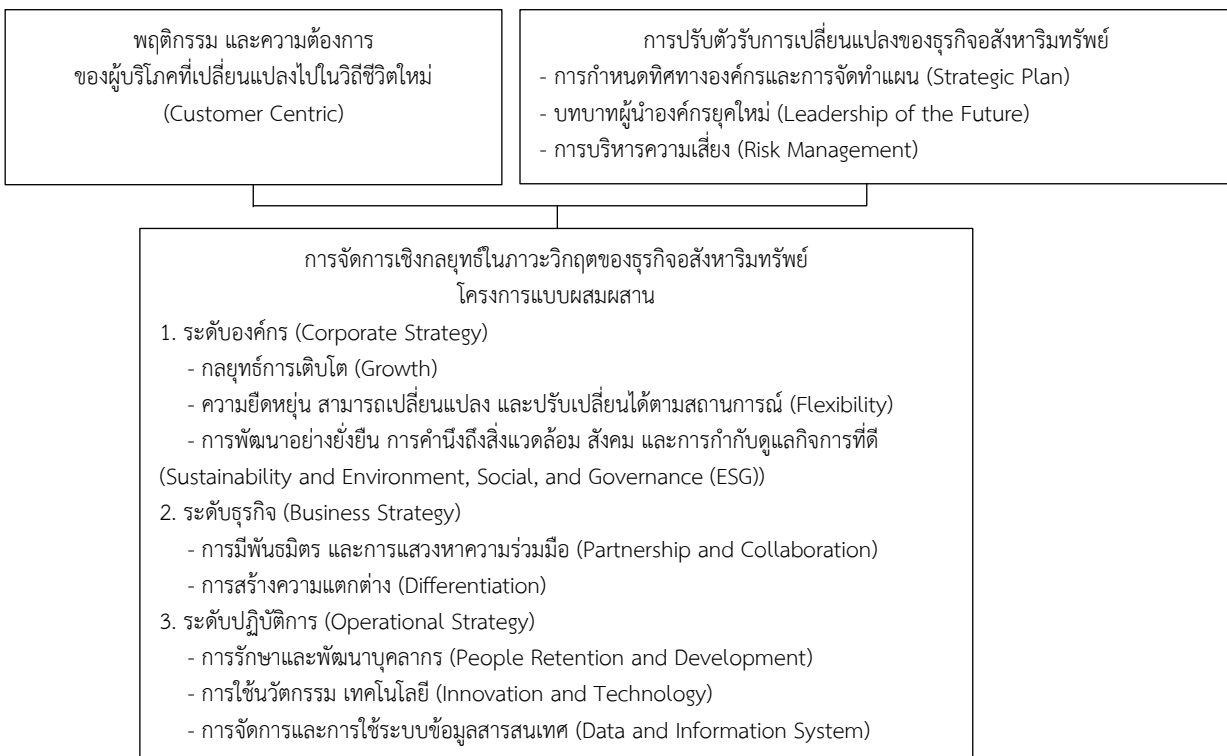
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของโครงการอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยรวม ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม ตลอดจนอุตสาหกรรม และธุรกิจ 2) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การจัดทำแผน ได้แก่ แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว 4) การสร้างขั้นตอนและระบบ เพื่อให้บุคลากรและทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ 5) การวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และแผนธุรกิจที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตตา สังข์การีย์ ที่สรุปว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนให้โครงการแบบผสมที่มีรายละเอียดโครงการรูปแบบใหม่ คือ ประสบการณ์ผู้บริโภค (User Experience) พฤติกรรม



ผู้บริโภค บริบทที่ตั้งหรือบริบททางประวัติศาสตร์ แนวโน้มในอนาคต การลงทุนและผลตอบแทน ความต้องการเจ้าของที่ดิน ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ และแบรนด์ โดยผู้พัฒนาโครงการสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่นจากคู่แข่งและเป็นแนวทางสำหรับโครงการแบบผสมรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์กับการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (ปณิตตา สังข์การีย์, 2563) และงานวิจัยของ อัครวิทย์ อินทร์น้อย ที่สรุปว่า ได้ 12 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) ด้านการรักษาผลกำไร 2) ด้านการหยุดพักชั่วคราว 3) ด้านการหยุดเพื่อรอดูทิศทาง 4) ด้านการทำบริษัทให้มั่นคง 5) ด้านการควมรวมและการเข้าซื้อกิจการ 6) ด้านการไม่ลงทุน 7) ด้านการขายทิ้งและถอนการลงทุน 8) ด้านการมีต้นทุนทางการเงินต่ำ 9) ด้านบริหารเชิงรุก 10) ด้านสร้างนวัตกรรม 11) ด้านภาวะความเป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ 12) ด้านการรับรู้โอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ในยุคปัจจุบันผู้ประกอบการหันมาให้ความสนใจกับการเป็นตัวแบบที่ดี (อัครวิทย์ อินทร์น้อย, 2562)

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยได้ค้นพบการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โครงการแบบผสมผสาน โดยข้อค้นพบนี้ได้นำมาสรุปการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน ของผู้วิจัย (Jariya's Model) ซึ่งจะต้องมีการศึกษาข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยนำมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์ใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำ และการบริหารความเสี่ยงด้วย ออกมาเป็นรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 1 การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสานของผู้วิจัย (Jariya's Model)

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้ สรุปได้ว่า 1) สภาพแวดล้อมในภาวะวิกฤต ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการแบบผสมผสานให้หยุดชะงักได้ โดยยังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2) คุณลักษณะและการจัดการภายในองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน เป็นที่น่าสนใจ โดยมีการรวมโครงการที่แตกต่างหลายหลายเข้าไว้ด้วยกัน นำมาเป็นจุดเด่นของโครงการ และเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน 3) กลยุทธ์การปรับตัวในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน มีความคล้ายคลึงในเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้มีความสำคัญกับผู้ใช้งาน/ลูกค้า การประสานความร่วมมือ/พันธมิตร และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ส่วนความแตกต่างจะเป็นในเรื่องแนวความคิดของโครงการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ 4) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 5 ประการ คือ 4.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม 4.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 4.3) การนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผน 4.4) การสร้างขั้นตอนและระบบ 4.5) การวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และแผนธุรกิจที่วางไว้ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเรื่องนี้ทั้งเชิงวิชาการและการนำไปใช้ ดังนี้ 1) องค์กรอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสานต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยจะต้องมีการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ 2) ผู้นำองค์กรอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสานมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนควบคุม และการดำเนินการของธุรกิจ โดยต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของโครงการ สร้างความเปลี่ยนแปลงความร่วมมือ รวมถึงให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรด้วย 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) และแนวคิดที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน คือ Environment, Social, and Governance (ESG) ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม สังคม รวมถึงให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และหลักธรรมาภิบาล 4) กลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการข้อมูลเข้ามาใช้ในการพัฒนาโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสานจำเป็นต้องประสานความร่วมมือ ผนึกกำลังกับพันธมิตรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ 1) เสนอให้ดำเนินการวิจัยเมื่อเปิดโครงการแล้ว เพื่อจะได้ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลมากขึ้น เช่น แบบสอบถามความต้องการของผู้ใช้งานโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโครงการสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้จริงหรือไม่เมื่อมีการเปิดโครงการจริง 2) ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติมในอนาคตกับกลุ่มผู้บริโภคที่จะซื้อ/เช่า ไม่ว่าจะเป็นผู้ซื้อบ้าน คอนโด ผู้เช่าพื้นที่สำนักงาน และผู้เช่าพื้นที่ร้านค้า รวมไปถึงผู้เข้ามาจับจ่ายใช้สอยในห้างสรรพสินค้าด้วย 3) แนวโน้มอนาคต ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อโครงการแบบผสมผสานจะไม่ใช่เพียงคนไทยเท่านั้น การวิจัยจึงควรครอบคลุมถึงความต้องการของชาวต่างชาติต่ออสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสานในไทยด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กิตติคม พงษ์. (2565). 5 โครงการ Mixed-Use น่าสนใจในกรุงเทพฯ. เรียกใช้เมื่อ 20 ธันวาคม 2565 จาก www.ddproperty.com/คู่มือซื้อขาย/5-โครงการ-mixed-use-น่าสนใจในกรุงเทพฯ-62134
- ซีบีอาร์อี (CBRE). (2566). ทิศทางพัฒนาเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ไทย-ในวิกฤตสงครามการค้าโลก. เรียกใช้เมื่อ 1 มีนาคม 2566 จาก <http://www.constructionthailand.net/property/dcps-mixed-use-solution-to-post-pandemic-consumer-demand/>

- นลินี ตรีสวร และไตรรัตน์ จารุทัศน์. (2563). ศึกษาผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมของโครงการรูปแบบผสมกรณีศึกษา โครงการ ไอคอนสยาม, วิสซ์คอม วัน-โอ-วัน และสามย่านมิตรทาวน์. สารศาสตร์, 2563(4), 935-948.
- บุญธิดา กลิ่นมาลัย. (2562). กลยุทธ์ทางการตลาดดิจิทัลของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยทั้งแนวราบและแนวสูงในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ใน สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2565). 10 ตระกูลดังลงทุน 3 แสน ล. โมเดลเจ้าสัวบุกก่อสร้าง-มิกซ์ยูส. เรียกใช้เมื่อ 31 สิงหาคม 2565 จาก <https://www.taladnudbaan.com/news/>
- ปณิตตา สังข์การีย์. (2563). แนวทางการพัฒนารายละเอียดโครงการรูปแบบใหม่ในโครงการแบบผสม: กรณีศึกษาโครงการในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. เรียกใช้เมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565 จาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:188068
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา และคณะ. (2564). บทบาทของผู้ในยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 23(2), 257-266.
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์. (2564). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี 2564. เรียกใช้เมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2564 จาก https://www.reic.or.th/Upload/PressRelease210217_285991613617182_79944
- อังคณา อยู่สุข. (2564). แนวทางการปรับตัวของชุมชนดั้งเดิมเพื่อความอยู่รอดภายใต้ปรากฏการณ์เจนตริฟิเคชันในเขตพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจใหม่ของกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 19(2), 42-55.
- อัศวิทย์ อินทร์น้อย. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต.
- Jomjuta Jumpaluang. (2566). โครงการ Mixed-Use คืออะไร ทำไมใคร ๆ ก็อยากลงทุน. เรียกใช้เมื่อ 12 มกราคม 2566 จาก www.kaidee.com/blog/th/mixed_use_prject/
- Manaugh, K. & Kreider, T. (2013). What is mixed use? Presenting an interaction method for measuring land use mix. *Journal of Transport and Land Use*, 6(1), 63-72.
- Szczygielskiab, J. J. et al. (2022). The impact and role of COVID-19 uncertainty: A global industry analysis. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8734108/>
- Tanrivermiş, H. (2020). Possible impacts of COVID-19 outbreak on real estate sector and possible changes to adopt: A situation analysis and general assessment on Turkish perspective. Department of Real Estate Development and Management. Ankara. Turkey. Retrieved August 15, 2022, from <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-716841>
- University of Delaware. (2022). The Delaware Complete Communities Toolbox. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.completecommunitiesde.org/planning/landuse/mixed-use-development/>
- Wardner, P. (2015). Explaining mixed-use developments: a critical realist's perspective. In 20th Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference. Christchurch, New Zealand. 19-22 January 2014. Pacific Rim Real Estate Society (PRRES).