



บทความวิจัย

## การพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

จิระภา พรหมขรรค์\* และ สักกรินทร์ อยู่ผ่อง

สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

อัศครัตน์ พูลกระจ่าง

สาขาวิศวกรรมเครื่องกล คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 1659 4589 อีเมล: s6416011956128@email.kmutnb.ac.th DOI: 10.14416/j.bid.2024.12.006

รับเมื่อ 5 สิงหาคม 2567 แก้ไขเมื่อ 18 กันยายน 2567 ตอรับเมื่อ 29 พฤศจิกายน 2567 เผยแพร่ออนไลน์ 27 ธันวาคม 2567

© 2024 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบและคู่มือแนวทางการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน (2) กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามจำนวน 428 คน จากกลุ่มประชากร คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปหรือเทียบเท่า และที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในการด้านการบริหารและประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนกระทรวงพาณิชย์ในประเทศไทย โดยคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 16 คน และ (4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถาม และแบบประเมินคู่มือ สถิติที่ใช้ประกอบด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มีองค์ประกอบหลัก จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนและบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ องค์ประกอบที่ 2 การบริหารจัดการและทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบที่ 3 การบริหารตลาดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับคู่มือแนวทางการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดในด้านรูปเล่ม เนื้อหา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้จริง

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ บริหารธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ เศรษฐกิจดิจิทัล คู่มือบริหารธุรกิจ



## Research Article

## The Development of Real Estate Business Management Model in The Digital Economy Era

Jeerapa Phannakan\* and Sakarin Yuphong

Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand.

Akkarat Poolkrajang

Department of Mechanical Engineering, Faculty of Industrial Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Pathum Thani, Thailand.

\*Corresponding Author, Tel 08 1659 4589, E-mail: s6416011956128@email.kmutnb.ac.th DOI: 10.14416/j.bid.2024.12.006

Received 5 August 2024; Revised 18 September 2024; Accepted 29 November 2024; Published online: 27 December 2024

© 2024 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

This research article aimed to study the components of real estate business management in the digital economy era. Develop into a model and a manual for real estate business management in the digital economy era were then developed. The data was drawn from four groups of informants: (1) 10 experts for an in-depth interview, (2) 473 responses to a questionnaire from the population group, including entrepreneurs, senior executives. From manager level and above or equivalent and consultants or experts who have knowledge and experience in managing and operating real estate businesses registered with the Ministry of Commerce in Thailand. Sample size was calculated using Taro Yamane's formula., (3) 16 experts for a group discussion forum, and (4) five experts for the manual evaluation. Research instruments contained an in-depth interview guide, a questionnaire, and a manual evaluation checklist. Content analysis was used to analyze the qualitative data whereas statistical methods for quantitative interpretation consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, and exploratory factor analysis. The research results found that the real estate business management model in the digital economy era included three main components: 1) real estate business planning and management, 2) organizational and human resource management, and 3) marketing management using digital technology. For the manual of the real estate business management model in the digital economy era, the experts agreed that it was appropriate and could be applied in a concrete way.

**Keywords:** Real Estate Business Management Model, Business Management, Real Estate, Real Estate the Digital Economy, Manual for Business Management

Please cite this article: Phannaka, J., Yuphong, S., & Poolkrajang, A. (2024). The Development of Real Estate Business Management Model in The Digital Economy Era. *Journal of Business and Industrial Development*, 4(3), 72-86.

## 1. บทนำ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ และโครงสร้างการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญทั้งในระดับมหภาคในเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศ และในระดับจุลภาคในเชิงธุรกิจการก่อสร้างและการบริการ และระดับครัวเรือนในเชิงคุณภาพชีวิต ที่ผ่านมามีปี 2566 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เติบโตทางเศรษฐกิจคิดเป็น 8% ของ GDP ประเทศไทยปี 2566 มีเม็ดเงินหมุนเวียนและจ้างงานมาก มีการลงทุนสูง และประการสำคัญคือธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีหลายประเภท เช่น เพื่อที่อยู่อาศัย เพื่ออุตสาหกรรม เพื่อการพาณิชย์ และเพื่อการพักผ่อน ซึ่งแต่ละประเภทสามารถเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นอีกหลายประเภทเพื่อให้เศรษฐกิจโดยรวมในแต่ละธุรกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้น เช่น ธุรกิจก่อสร้าง คอนกรีต ปูนซีเมนต์ เหล็ก หิน ทราย สถาบันการเงิน วัสดุก่อสร้างเฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ตกแต่งบ้าน โรงแรม เครื่องจักรกลต่าง ๆ เป็นต้น สมประวิณ มั่นประเสริฐ (2564) [1]

ภาพรวมการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2564 พบว่า เป็นอีกปีที่ผู้บริโภคและผู้ประกอบการต้องเผชิญความท้าทายจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้น ทำให้เศรษฐกิจที่เติบโตช้า และอัตราดอกเบี้ยสูงส่งผลให้กำลังซื้อผู้บริโภคชะลอตัวตามไปด้วย อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ส่งผลให้ผู้ประกอบการขายสินค้าไม่ได้ เป็นต้น (สรุปสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยปี 2563 และแนวโน้มปี 2564 ทัวประเทศ ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2564) [2] ส่วนคาดการณ์แนวโน้มในตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2567 มีแนวโน้มดีขึ้นเล็กน้อย ดังนั้น เพื่อช่วยให้ผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือนักลงทุนได้เข้าใจถึงสถานการณ์ความเคลื่อนไหวในการเติบโตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในแต่ละประเภท ซึ่งเป็นส่วนสำคัญทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสามารถตัดสินใจลงทุนทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้อย่างมั่นใจยิ่งขึ้น ถ้าเข้าใจสถานการณ์หรือแนวโน้มที่จะเติบโตในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ( DDproperty Thailand Property Market Report Q1, 2567) [3]

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อเป็นผสมผสานกับการนำนวัตกรรมใหม่ เพื่อยกระดับการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ให้สอดคล้องกัน โดยนำผลการวิจัยมาประยุกต์ให้เข้ากับการบริหารธุรกิจในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อความยั่งยืนในการบริหารธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จทั้งปัจจุบันและอนาคต

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

1.1.2 เพื่อพัฒนารูปแบบและคู่มือแนวทางการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

### 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ, แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์, แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจดิจิทัล และแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตลาดดิจิทัล



## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ

การบริหารธุรกิจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำธุรกิจ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ถึงความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของการทำธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะต้องมีแนวทางในการบริหารธุรกิจให้เหมาะสมกับในแต่ องค์กร และสิ่งสำคัญคือต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้ประส ความสำเร็จประกอบด้วย 1) การวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ วิชิต อุ๋อัน [7] พิจารณาการจัดทำแผนธุรกิจ โดยพิจารณาจากกา รวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน โอกาสและอุปสรรค และสังเคราะห์จากทฤษฎี SWOT Analysis, Five Force Model, ทฤษฎี เกี่ยวกับการออกแบบโมเดลธุรกิจ Osterwalder and Pigneur [8] , Differentiation Strategy 2) การบริหารด้านการตลาด ใช้การสังเคราะห์จากทฤษฎี ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) 4 P และ 7 P ตามแนวคิดของ Philip Kotler [9], การบริหารตลาดเชิงกลยุทธ์ Michael E. Porter [10], 3) การบริหารจัดการองค์กร ศึกษาจากทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ POLC แนวคิดของ Louis A. Allen [11] , ทฤษฎี Deming Cycle หรือ PDCA ตามแนวคิดของ Dr. Edwards W. Deming [12], ทฤษฎี 5 M, 4) การบริหารจัดการด้านการเงิน ใช้แนวคิดทฤษฎี Financial Strategy, Cost Management, 5) การบริหารจัดการด้านบุคลากร ใช้แนวคิดทฤษฎี Human Resource Strategy, Human Resource Management, Human Resource Development, ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Motivation Hygiene Theory)[13], Knowledge Model, Maslow Theory, Psychology and Industrial Efficiency, 6) การบริหารจัดการธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย การบริหารจัดการด้านการตลาดและการขาย โดยนำแนวความคิด Digital Commerce, Digital Transformation, ทฤษฎีการบริหารตลาด 7 P Kotler มาสังเคราะห์ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยนำแนวความคิดเกี่ยวกับ Digital Information มาศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายในธุรกิจ 7) การบริหาร เทคโนโลยีดิจิทัล พิจารณาจากเทคโนโลยี แพลตฟอร์มสมัยใหม่ และระบบออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารธุรกิจ ประสพผลสำเร็จอย่างยั่งยืนและทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ลักษณะบริหารอสังหาริมทรัพย์ คือ การประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างรายได้จากกิจกรรมนั้น ๆ เช่น การจัดสรรที่ดิน หรือการก่อสร้างอาคารสิ่งปลูกสร้างขาย ทำกำไร หรือการแบ่ง หอ้งชุดให้เช่าเพื่อการค้า สำหรับการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 กลุ่มธุรกิจหลัก ๆ ตามลักษณะของอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 5 ประเภท คือ 1) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการเกษตร เช่น สวนเกษตรต่าง ๆ หรือกิจกรรม การจัดสรรที่ดินเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเกษตร 2) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย เช่น โครงการที่อยู่อาศัย หมู่บ้าน บ้านเดี่ยว อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม หอ้งชุด เป็นต้น 3) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ เช่น สำนักงาน ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ตลาดสด อาคารจอดรถให้เช่า 4) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการอุตสาหกรรม เช่น โรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรม 5) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักผ่อน เช่น รีสอร์ท โรงแรม [14] ดังนั้น การทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำเป็นต้องมีการพิจารณานำแนวคิดทฤษฎี 4 M มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อให้โครงการธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ประสพผลสำเร็จ และเพื่อให้ผลลัพธ์สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้าได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ทฤษฎี 4 M จะเกี่ยวโยงกับหลายองค์ประกอบ ได้แก่ แรงงาน (Manpower), การเงิน (Money), เครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์

(Machinery), การจัดการ (Management) คุณภาพ เป็นต้น [15] และทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาดประกอบด้วย ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) 4 P ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการขาย (Promotion) และ 7P ตามแนวคิดของ Philip Kotler [9] และทฤษฎี 7 P ประกอบด้วย สินค้าและบริการของ (Product) การตั้งราคาสินค้าหรือบริการ (Price) การส่งเสริมการขาย (Promotion) ช่องทางในการขายและให้บริการ (Place) พนักงานหรือทรัพยากรด้านบุคคล (People) กระบวนการในการทำงาน (Process) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence) ตามแนวคิดของ Philip Kotler [9]

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเศรษฐกิจและการตลาดยุคดิจิทัล (Digital Economy)

การบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับยุค Digital Economy แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) Digital Commerce ในอดีตมักกล่าวถึง e-commerce แต่ในยุคปัจจุบันตลาดการค้าดิจิทัลได้แตกแขนงไปสู่ Mobile-Commerce และ Social Commerce ที่ขายของผ่านเว็บไซต์ออนไลน์ หรือการค้าบนระบบดิจิทัลที่กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจได้รวดเร็ว 2) Digital Transformation คือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้า แต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ และขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงาน ลดต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และ 3) Digital Consumption คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิม และการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่าง ๆ

การตลาดยุคดิจิทัล Digital Marketing หรือ การตลาดยุคดิจิทัล คือ ที่มีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อกลาง มีการใช้ช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ และใช้ MarTech Tools มาช่วยเหลือในการทำตลาดบนโลกออนไลน์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผลดีต่อสินค้าหรือบริการ รวมไปถึงการสร้างแบรนด์

การทำตลาดผ่านช่องทางสื่อสารดิจิทัล ซึ่งเป็นสื่อที่สามารถระบุตัวตนของผู้ใช้งานได้ จึงเกิดการสื่อสารแบบสองทาง หรือ Two-Way Communication กับผู้ใช้งานได้เป็นรายบุคคล ซึ่งข้อมูลที่ได้จากลูกค้าสามารถนำไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าคนต่อไปได้ [16] อาจกล่าวได้ว่าการตลาดดิจิทัล เป็นการตลาดรูปแบบใหม่ โดยการใช้เครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยี เป็นตัวช่วยในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต่าง ๆ [17] และ เป็นการส่งข้อมูลด้านการตลาดเกี่ยวกับสินค้าและแบรนด์ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์โดยให้ช่องทางดิจิทัลซึ่งเป็นช่องทางที่รวดเร็วในการส่งข้อมูล และผู้รับสารสามารถรับข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และ Real Time โดยผู้รับสารสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุก [18]

### 1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 วิจัย คือ 1). แพรววลัย เสนาวุธ [15] ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อความยั่งยืนของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย พ.ศ.2564 พบว่า 1) แนวทางดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี 2564 จำนวน 15 แห่ง มีดังนี้ มิติ 1 บริษัทส่วนใหญ่เปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนสูงสุดในมิติสังคม เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใหญ่ มีบทบาทสำคัญในทำให้โครงการเกิดขึ้นจริง และสามารถสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มิติ 2 การดำเนินงานในมิติบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ บริษัทมีความสามารถรายงานในประเด็นที่สัมพันธ์กับองค์กร ลูกค้า และนักลงทุน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สัมพันธ์ต่อการลงทุน และผลตอบแทนทางการเงินของบริษัท มิติ 3 การดำเนินงานใน



มิติสิ่งแวดล้อม บริษัทมีความสามารถภายในประเด็นการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ดีในการควบคุมคุณภาพและควบคุมต้นทุนการดำเนินงานพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ 2) กลยุทธ์ระดับพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยที่ยั่งยืน (Housing Project Development Strategy) ที่พบจากการบริษัทกรณีศึกษามีทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อลดผลกระทบเชิงลบในการพัฒนาโครงการ 2. กลยุทธ์การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ 3. กลยุทธ์ส่งเสริมการขายที่ตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภค ปัจจุบัน 4. กลยุทธ์การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ และ 5. กลยุทธ์ระบบบริหารจัดการชุมชนเพื่อความพึงพอใจของผู้อยู่อาศัย ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อลดผลกระทบเชิงลบในการพัฒนาโครงการเป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาโครงการ 2) สันติ วงษ์สูง [16] ได้ศึกษารูปแบบการลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย กรณีศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า อสังหาริมทรัพย์เป็นผลิตภัณฑ์ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม อสังหาริมทรัพย์เป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิต (Factors of Production) ที่สำคัญในทางเศรษฐศาสตร์ที่ประกอบไปด้วยทุน (Capital) แรงงาน (Labor) ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และที่ดิน (Land) โดยที่ดินนับเป็นปัจจัยพื้นฐานของกระบวนการผลิตและบริการที่สำคัญ ที่ดินนับว่าเป็นองค์ประกอบในด้านของสถานที่ในการประกอบกิจการต่าง ๆ และการอยู่อาศัย จากผลการศึกษาในรูปแบบการลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัยพบว่าโครงการลงทุนประเภทห้องพักให้เช่ามีความคุ้มค่าทางการเงินสูงกว่าโครงการอาคารพาณิชย์ให้เช่า ดังนั้น สรุปได้ว่าควรลงทุนในธุรกิจห้องพักให้เช่ารายวันและรายเดือนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ามากที่สุด 3) Weibo Wang and Chen Chen [17] ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการออกแบบตามทฤษฎีวัฏจักรคุณภาพ PDCA พบว่า จากสถานะการวิจัยของการจัดการคุณภาพและการจัดการการออกแบบทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการออกแบบโครงการ รวมทั้งวิธีการทางทฤษฎีการจัดการคุณภาพ ประการที่สอง ผ่านการสำรวจแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัย 12 ประการ คือ ระบบสำหรับการออกแบบ การจัดการคุณภาพ, การสื่อสารหน่วยงาน, การออกแบบครบวงจร, ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ, การออกแบบและการวางตำแหน่งโครงการ, ระบบตรวจสอบการออกแบบ, การคัดเลือกทีมออกแบบ, ด้านคุณภาพการออกแบบ, การสื่อสารกระบวนการออกแบบ, ด้านคุณภาพการออกแบบติดตั้งและข้อกำหนดด้านคุณภาพต้นทุน ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพการออกแบบ ได้ระบุวิธีการวิเคราะห์แบบลำดับชั้นถูกนำไปใช้เพื่อสร้างคุณภาพการออกแบบโครงการรูปแบบการจัดการ น้ำหนักของปัจจัยที่มีอิทธิพลแต่ละอย่างจะถูกคำนวณและวิเคราะห์ประสมการณที่เกี่ยวของสรุปและกลไก และมาตรการปรับปรุงคือเสนอสำหรับการจัดการคุณภาพการออกแบบโครงการ ตามวงจรคุณภาพ PDCA ทฤษฎีเพื่อให้แน่ใจว่าการพัฒนาการจัดการคุณภาพการออกแบบโครงการผลลัพธ์ที่ได้มีการวิเคราะห์และคำนวณน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพล 4) Benli Li [18] ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบสารสนเทศการตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่ใช้เทคโนโลยี Big Data พบว่า การจัดตั้งระบบการจัดการข้อมูลที่มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้ด้านเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ มีความสำคัญในเชิงบวกสำหรับการปรับปรุงความเกี่ยวข้องของกระบวนการทางการตลาด และปรับปรุงประสิทธิภาพของตลาดอสังหาริมทรัพย์ ความสำคัญของการสร้างระบบข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ประกอบด้วย 1. ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ข้อมูล 2.การออกแบบโมเดลการทำงาน 3. การออกแบบลำดับขั้นเชิงตรรกะ 4. การออกแบบฐานข้อมูลโดยรวม 5. การออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล และ 6. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคีย์ระบบ และ 5) Prexa Dedhia, Sivarubiny Shanmuganathan and William Livis [19] ได้ทำการศึกษาแผนธุรกิจ



และการวิเคราะห์ เพื่อยกระดับธุรกิจขนาดเล็ก (SB) พบว่าการทำแผนธุรกิจสามารถช่วยส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ขายจากท้องถิ่น ร้านค้าในพื้นที่ อันดับแรก แผนโลจิสติกส์และผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนที่จำเป็น จากนั้นจึงเสนอค่าจัดส่งโดยประมาณตามการเปรียบเทียบตลาดเนื่องจากการแข่งขัน จึงมีการวิจัยตลาดของคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยตัดสินใจใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ Amma Genie มีแผนการตลาดที่แข็งแกร่งเนื่องจากเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจที่จะเติบโต การใช้ 4 P's Marketing Mix ช่วยให้เรามี สินค้า ราคา สถานที่ และโปรโมชั่น สิ่งนี้ครอบคลุมพื้นที่การตลาดที่สำคัญและจะช่วยเหลือ ราคาและโปรโมชั่นที่ดีที่สุดหนึ่งในปัจจัยที่ขายมากที่สุด เพื่อช่วยสนับสนุนธุรกิจ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ให้เติบโตนั้นควรทำการวิเคราะห์ผู้บริโภคตามการแข่งขันซึ่งบอกตัวเลขให้เราทราบของประชากรเอเชียในบางรัฐ เพื่อให้ Amma Genie มีแผนองค์กรที่เหมาะสม ที่อธิบายว่าโครงสร้างองค์กร โครงสร้างพนักงาน และภาษีควรเป็นอย่างไร สิ่งนี้จะช่วยได้บริษัทจะดำเนินไปอย่างราบรื่น และแผนทางการเงินเป็นส่วนสำคัญด้วย

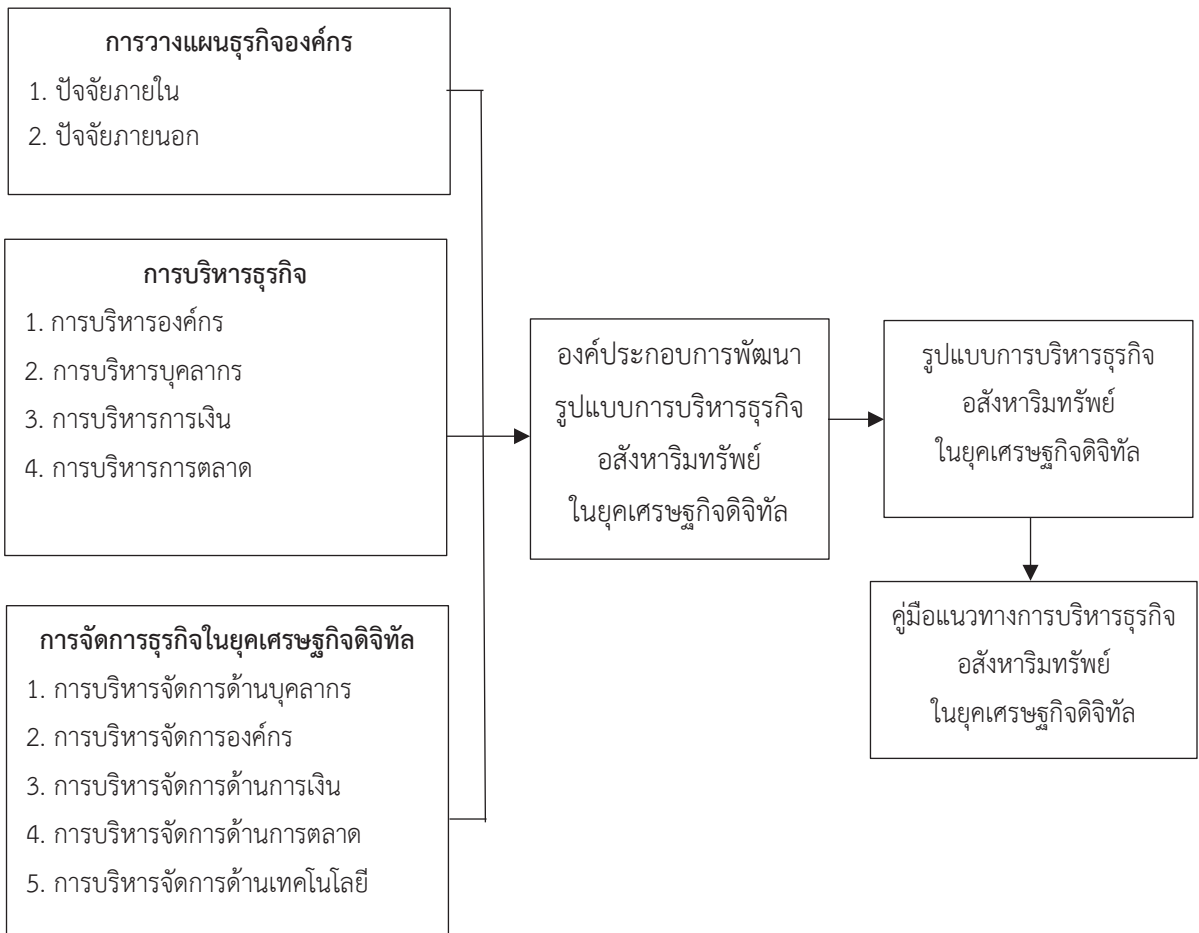
## 2. วิธีการวิจัย

### 2.1 ขอบเขตของการวิจัย

2.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย (1) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ (2) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (3) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเศรษฐกิจดิจิทัล (4) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตลาดดิจิทัล เป็นต้น

2.1.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 428 คน กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 16 คน และกลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคู่มือ จำนวน 5 คน

## 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ตามแนวคิดของ Gravetter & Forzano (2012)[20] โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structures Interview) และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quotative Research) จะมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในลักษณะข้อมูลตัวเลข ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักทางสถิติ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)



### 2.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยจำนวน 4 กลุ่ม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้ประกอบการผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ ในด้านการบริหารธุรกิจเกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 10 คน (2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม คือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การบริหารจัดการองค์กร ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการตลาด นักวิชาการ ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมจำนวน 16 คน และ (3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือ ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมจำนวน 5 คน ซึ่งในแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด สำหรับการวิจัยเชิงสำรวจประกอบด้วย (4) กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ผู้จัดการขึ้นไป ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายตามสูตรของยามานะ จากประชากร 56,879 [21] ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าไม่เกินร้อยละ 5 ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนที่มีความสมบูรณ์จำนวน 428 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์

### 2.3.2 ขั้นตอนในการวิจัย มีดังนี้

2.3.2.1 การศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.3.2.2 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำผลมาสร้างเป็นแบบสอบถามจำนวน 82 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตราลีเคิร์ท [22] และนำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index Of Item Objective Congruence: IOC) โดยค่า IOC ควรจะมากกว่า 0.50 [23] ซึ่งจากการตรวจสอบทุกข้อคำถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00 และนำแบบสอบถามไปดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยเทคนิคสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยควรมีค่ามากกว่า 0.70 ซึ่งจากการตรวจสอบได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.965 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

2.3.2.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลและวิเคราะห์ผล สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการตามแนวคิดของ Pinyo ดังนี้ (1) ตรวจสอบค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Okin measure of sampling adequacy: KMO ที่ควรมีค่าเข้าใกล้ 1 ซึ่งจากการใช้โปรแกรม SPSS ผู้วิจัยได้ค่า KMO เท่ากับ 0.932 และตรวจสอบค่า Bartlett's Test Of Sphericity เท่ากับ 0.000 มีนัยสำคัญแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (2) ทำการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมด ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal



Component Analysis: PCA) ร่วมกับการหมุนแกน (Factor Rotation) แบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax)

2.3.2.4 นำผลมาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 16 คน เพื่อประเมินผลร่างรูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

2.3.2.5 นำรูปแบบที่ได้มาพัฒนาจัดทำเป็นคู่มือแนวทางในการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินคู่มือ ซึ่งผลการประเมินคู่มือ พบว่า มีความถูกต้องเหมาะสมในระดับมากที่สุดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

### 2.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง มีจำนวน 13 ข้อคำถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน สำหรับแบบสอบถาม เป็นคำถาม จำนวน 82 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แปลความหมาย โดยค่าคะแนน 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด ค่าคะแนน 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก ค่าคะแนน 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง ค่าคะแนน 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย และค่าคะแนน 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด สำหรับการประชุมสนทนากลุ่ม ใช้แบบประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

### 2.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ผ่าน Google Form, แจกแบบสอบถามแบบใช้กระดาษ, และการประชุมสนทนากลุ่ม

### 2.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

## 3. ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลจากการหมุนแกนทางองค์ประกอบ ด้วยวิธีวาริแมกซ์ พบว่ามีทั้งหมด จำนวน 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนธุรกิจ องค์ประกอบที่ 2 การบริหารธุรกิจ องค์ประกอบที่ 3 การบริหารองค์กร องค์ประกอบที่ 4 ผู้นำองค์กร องค์ประกอบที่ 5 การบริหารการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 6 การบริหารการตลาดดิจิทัล และองค์ประกอบที่ 7 การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการพัฒนาารูปแบบและคู่มือแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่น โดยการนำองค์ประกอบที่ได้ไปประชุมสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 16 คน ได้มีฉันทานุมติในรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้รูปแบบที่กระชับ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เห็นควรจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกันจัดอยู่ใน

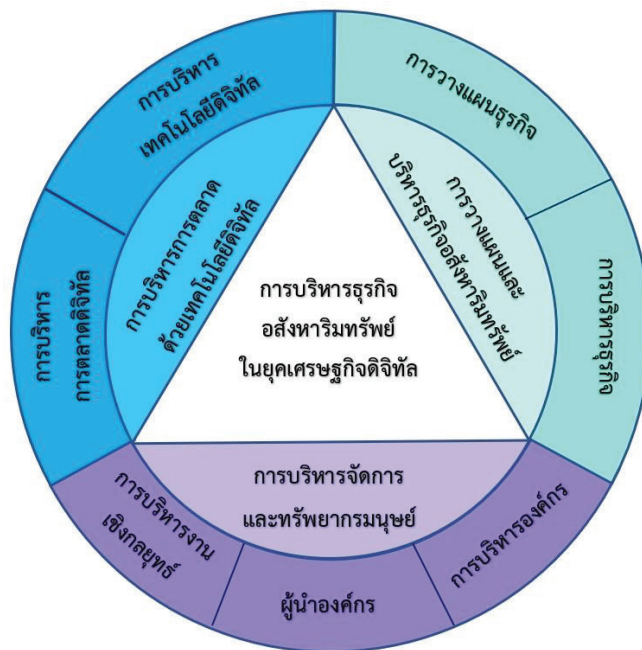
องค์ประกอบเดียวกัน โดยสามารถจัดกลุ่มได้จำนวน 3 องค์ประกอบ และตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับตัวแปรในองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนและบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ การวางแผน, การบริหารธุรกิจ

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารจัดการและทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบรอง ได้แก่ การบริหารองค์กร, ผู้นำองค์กร, การบริหารงานเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารการตลาดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ การบริหารตลาดดิจิทัล, การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล

**โดยสรุป** การนำองค์ประกอบข้างต้นมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ได้ดังภาพ 2



รูปที่ 2 รูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

จากนั้นนำรูปแบบที่ได้ข้างต้นไปจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือดังกล่าว โดยแบ่งคู่มือออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แนะนำคู่มือ ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ส่วนที่ 3 การวางแผนและบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการและทรัพยากรมนุษย์ 5 การบริหารการตลาดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 6.สรุปและนำไปปฏิบัติจริง สำหรับการประเมินผลการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งจากการประเมินคู่มือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญ

เห็นด้วยคู่มือมีความถูกต้องเหมาะสมในระดับมากที่สุดและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ได้จริง

#### 4. อภิปรายผลและสรุป

อภิปรายผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล พบว่ามีจำนวน 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1** การวางแผนและบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรเริ่มตั้งแต่การวางแผนรูปแบบการทำธุรกิจ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ องค์กร โครงสร้างต้นทุน งบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการวางแผนกระบวนการบริหารจัดการงานภายใน เช่น การวางแผนการตลาดและการขาย การบริหารความเสี่ยง และการวางแผนในการบริหารบุคคล เป็นต้น เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการทำงาน วิธีการทำงาน กระบวนการควบคุม และพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงควรพิจารณาด้านการวางแผนงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะต้องให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการบริหารเทคโนโลยีและวัสดุ, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านการบริหารงานบุคคล, ด้านการบริหารการตลาด, ด้านการบริหารการเงิน ตามแนวคิดทรัพยากรการบริหาร 4M's และทฤษฎีด้านการตลาด 4 P และ 7 P ซึ่งหากองค์กรมีการวางแผนและบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ตามรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ก็จะทำให้การบริหารธุรกิจประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ทฤษฎีบริหารจัดการสมัยใหม่แบบ POLC

**องค์ประกอบที่ 2** การบริหารจัดการและทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากการทำธุรกิจจะต้อง 1) การบริหารจัดการองค์กร โดยเริ่มจากการวางระบบการจัดการองค์กรที่จำเป็น เช่น จัดการโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน โครงอัตรากำลัง รายละเอียดงานแต่ละหน่วยงาน รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง ขั้นตอนการทำงาน กระบวนการทำงาน มาตรฐานการทำงาน 2) ผู้นำองค์กรต้องมีความสำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการระบบการบริหารบุคลากร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทฤษฎี Human Resource Strategy, Human Resource Management, Human Resource Development, ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Motivation Hygiene Theory) [13], Knowledge Model, Maslow Theory, Psychology and Industrial Efficiency และสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จจะต้องในเรื่องที่ 3 คือการบริหารจัดการงานในเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ ให้ประสบความสำเร็จและเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงานให้เป็นรูปธรรม การตรวจสอบงาน รวมทั้งการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทฤษฎี PDCA Weibo Wang and Chen Chen (2023) [17] ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการออกแบบตามทฤษฎีวัฏจักรคุณภาพ PDCA พบว่า จากสถานะการวิจัยของการจัดการคุณภาพและการจัดการ

การออกแบบทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพการออกแบบโครงการ รวมทั้งวิธีการทางทฤษฎีการจัดการคุณภาพ ประการที่สอง ผ่านการสำรวจแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัย 12 ประการ

**องค์ประกอบที่ 3** การบริหารการตลาดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ปัจจุบันการบริหารธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงโดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่สามารถทำรายได้และกำไรค่อนข้างสูง จึงมีคู่แข่งค่อนข้างเยอะในตลาด ดังนั้นการทำธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการด้านการตลาดเพื่อให้สามารถขายสินค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการบริหารการตลาดโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยี การพัฒนาช่องทางการตลาด การกำหนดราคาสินค้า การจัดโปรโมชั่นสินค้า การให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ ทำเลและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้นการทำธุรกิจเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและขายสินค้าได้ตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการตลาดเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ตามแนวคิดทฤษฎีส่วนผสมทางการตลาด 4 P และการบริหารตลาดตาม 7 P ของ Philip Kotler และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prexa Dedhia, Sivarubiny Shanmuganathan and William Livis [19] ได้ทำการศึกษาแผนธุรกิจและการวิเคราะห์เพื่อยกระดับธุรกิจขนาดเล็ก (SB) พบว่าการทำแผนธุรกิจสามารถช่วยการตลาดทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จำเป็นจะต้องมีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการวางแผนและบริหารธุรกิจที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการและทรัพยากรบุคคล โดยเน้นด้านพัฒนาองค์กรในด้านระบบการทำงานและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีบริหารการตลาดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อการแข่งขันและขายสินค้าให้ได้เป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าวจะต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ ในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการองค์กร การเป็นผู้นำองค์กร การควบคุม การปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการบริหารธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 4.1 ข้อเสนอแนะ

จากข้อสรุปการพัฒนาแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มาข้างต้น หากจะให้มีการนำไปสู่การดำเนินการเพื่อพัฒนาแบบการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลแล้ว การวิจัยนี้จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### 4.1.1 ด้านการบริหารธุรกิจ

4.1.1.1 ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้สนใจทำธุรกิจสามารถศึกษาผลการวิจัยและคู่มือการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดรูปธรรมอย่างเหมาะสมใน เพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ส่งผลบริหารจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



4.1.1.2 การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้ประสบความสำเร็จควรมีแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยน ณ ตอนนั้น และผู้นำองค์กรควรบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

4.1.1.3 สามารถนำคู่มือแนวทางการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

#### 4.1.2 ด้านวิชาการ

4.1.2.1 นักศึกษา นักวิจัย หรือผู้สนใจ สามารถนำความรู้ที่ได้จากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ หรือเพิ่มความรู้ความสามารถในงานวิชาการได้

4.1.2.2 งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับภาพรวมการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ดังนั้นนักวิจัย นิสิต นักศึกษา หรือผู้ที่สนใจสามารถนำไปต่อยอดทำวิจัยในการบริหารธุรกิจเชิงลึกในแต่ละประเภทของอสังหาริมทรัพย์ได้ เช่น อสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย อสังหาริมทรัพย์ประเภทอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยต่อไปในอนาคตได้ไม่มากนัก

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] Manpravit, S. (2021). *The Impact of Covid-19 on the Economy and SME Business Operators*. Research Division Executive, Krungsri Bank. (in Thai)
- [2] Real Estate Information Center. (2021). *Summary of the Housing Market Situation in 2020 and Trends for 2021 Nationwide*. Government Housing Bank, Bangkok. (in Thai)
- [3] DDproperty Thailand Property Market Report. (2024). *Thailand's Real Estate Market in Q1 2024: Rising House Prices and Rents Amid Declining Demand*. DDproperty Editorial Team. Retrieved from <https://www.ddproperty.com/editorialth> (in Thai)
- [4] Vichit, U. (2008). *Strategic Management*. Pathum Thani: Print at Me Company Limited. (in Thai)
- [5] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc.
- [6] Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- [7] Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- [8] Allen, L. A. (1958). *Management and Organization*. New York: McGraw-Hill.
- [9] Deming, E. W. (2009). The Meaning of PDCA. Retrieved from <http://uac.kka.ac.th/mesomor-phgrass/QA/Report/PDCA.pdf> (in Thai)
- [10] Rattanapreechavej, N. (2018). *Principles and Concepts in Real Estate Business* (2<sup>nd</sup> ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)





- [11] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- [12] Wertime, K., & Fenwick, I. (2008). *Digimarketing: The Essential Guide to New Media & Digital Marketing*. Bangkok: Nai-In Publishing. (in Thai)
- [13] Huang, E. (2012). Online Experiences and Virtual Goods Purchase Intention. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 22(3), 252–274.
- [14] K Innovation Digital Agency. (2019). *What Is Digital Marketing?* [Electronic article]. Retrieved from <http://kinnovation.co.th/online-marketing/digital-marketing-คืออะไร/>
- [15] Senawut, P. (2022). *Sustainability Strategies for Real Estate Business Development of Companies Listed on the Stock Exchange of Thailand in 2021*. Master's Thesis, Chulalongkorn University, Bangkok. (in Thai)
- [16] Wongsung, S. (2022). *Study of Residential Real Estate Investment Development Models: A Case Study in Nakhon Si Thammarat Province*. Master's Report, Prince of Songkla University. (in Thai)
- [17] Wang, W., & Chen, C. (2023). Research on Design Quality Management Based on PDCA Quality Cycle Theory. *Journal of Civil Engineering and Urban Planning*, 5.
- [18] Li, B. (2021). Research on Real Estate Information System of the Real Estate Market Based on Big Data Technology. *Chongqing College of Architecture and Technology*, 401331. China.
- [19] Dedhia, P., Shanmuganathan, S., & Livis, W. (2021). Business Plan and Analysis for Uplifting Small Businesses (SB). *Clark University, Massachusetts, USA*.
- [20] Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2012). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (4<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- [21] Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper & Row.
- [22] Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitude. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- [23] Vanichbuncha, K. (2006). *Statistic for Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)