



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ

“ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

Competitive Advantage of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Real Estate
Service Business under the Context of ASEAN Economic Community (AEC)

โดย

ดร. นิตี รัตนปรีชาเวช

อาจารย์ประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พฤษภาคม พ.ศ. 2557

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Competitive Advantage of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Real Estate
Service Business under the Context of ASEAN Economic Community (AEC)

อาจารย์ ดร. นิตี รัตนปริชาเวช

โครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกอ. และ สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)



บทคัดย่อ

รหัสโครงการ : MRG 5580231

ชื่อโครงการ : ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการ
อสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ชื่อนักวิจัย : ดร. นิตี รัตนปริชาเวช

อีเมล : nitir2001@yahoo.com

ระยะเวลาโครงการ : 2 กรกฎาคม 2555- 2 กรกฎาคม 2557

บทคัดย่อ:

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกกำหนดตามแผนงานการนำไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ที่กำหนดพันธกรณีให้ประเทศสมาชิกต้องเปิดเสรีการค้าบริการซึ่งรวมถึงบริการอสังหาริมทรัพย์อันได้แก่ ธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สิน (Property management) และธุรกิจนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate broker) โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กับรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) การศึกษาระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน และ 3) การศึกษาปัจจัยขับเคลื่อน (Driver factor) ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง (Survey and Cross Sectional Study) และเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical study) โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสอบถามออนไลน์ในการวิเคราะห์ถึงระดับอิทธิพลที่ตัวแปรมีต่อระดับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลระดับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรด้วยแบบสอบถามเชิงอัตวิสัยด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenient Sampling) โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในระดับองค์กรซึ่งตัวแทนในการศึกษาวิจัยคือ เจ้าของกิจการ ทายาทกิจการ หุ้นส่วนกิจการหรือ



ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนสมาชิกอื่นในองค์กร โดยใช้เทคนิควิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ กับกลุ่มตัวอย่าง
จำนวนทั้งสิ้น 198 ราย และอภิปรายผลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจากการทบทวนวรรณกรรมได้ทำการ
กำหนด ความได้เปรียบในการแข่งขันในการทดสอบออกเป็นสองรูปแบบที่สอดคล้องกับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
อันได้แก่ ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และด้านคุณภาพการบริการ
(Service Quality) และมีปัจจัยขับเคลื่อนในมุมมองพฤติกรรมองค์กรที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership)
ความร่วมมือระหว่างองค์กร (Organizational Cooperation) ความสามารถเชิงเทคโนโลยี (Technological
Competence) และการตอบสนองขององค์กร (Organizational Responsiveness) โดยผลจากการวิจัยพบว่า
ความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสองรูปแบบมีชุดปัจจัยในการอธิบายที่แตกต่างกัน ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพล
ทางอ้อม โดยความสามารถเชิงเทคโนโลยีจัดเป็นตัวแปรกลางที่สมบูรณ์ (perfect mediator) ในการอธิบายแนวคิด
นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบที่สำคัญว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างจะมีความเหมาะสมอย่าง
ยิ่งในการนำมาใช้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง ในขณะที่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการ
บริการจะเป็นที่รับรู้และบริหารจัดการได้ยาก แต่ก็เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร
และเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

คำหลัก: ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความได้เปรียบในการแข่งขัน
พฤติกรรมองค์กร



Abstract

Project Code : MRG 5580231

Project Title : Competitive Advantage of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Real Estate
Service Business under the Context of ASEAN Economic Community (AEC)

Researcher : Dr. Niti Rattanaprichavej

E-mail Address : nitir2001@yahoo.com

Project Period : Jul, 2 2012 – Jul, 2 2014

Abstract:

This research aims to study small and medium enterprises (SMEs) in real estate service business conforming to the ASEAN Economic Community Blueprint, which addresses that the community members must accept a free trade of service businesses such as property management and real estate broker business. The objectives of this study are to examine the relationship between the types of SMEs and their competitive advantage, to study the level of competitive advantage, and to study the relationship between competitive advantage and driver factors.

The study uses survey and cross-sectional as well as empirical investigation. A survey and online questionnaire have been conducted to identify the effect of determinants toward competitive advantage. The sample is composed of SMEs in real estate service business. The study has been tested at an organizational level with samples of SME entrepreneurs, business successors, or board of directors or management team. Quantitative analysis has been conducted through multiple regression analysis with 198 samples. To confirm the findings, the result has been shared and discussed further with stakeholders and scholars from an educational institution. From literature reviews, competitive advantage can be categorized into differentiation and service quality aspects and driver factors with the concept of organization behavior, including



organizational leadership, interorganizational cooperation, technological capability, and organizational responsiveness. Research findings illustrate that each aspect of competitive advantage needs a different set of driver factors to explain either the direct or the indirect effect. Interestingly, technological capability is a perfect mediator of leadership and interorganizational cooperation toward competitive advantage. However, differentiation is suitable to apply in a highly competitive market, and service quality is suitable to apply in any situation. In addition, service quality is difficult to be perceived by customers as well as difficult to manage; however, it is considered important to develop a real estate service firm sustainably.

Keywords: Real Estate Service Business Small and Medium Enterprises Competitive Advantage
Organizational Behavior



คำนำ

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาโดยมุ่งหวังเพื่อต้องการนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทที่แตกต่างจากวิสาหกิจขนาดใหญ่เป็นอย่างมากทั้งเรื่องของอำนาจต่อรอง ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น ผลการวิจัยที่ได้จึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อวงการธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการก้าวเข้าสู่การเป็นสมาชิกในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้วยแล้ว ซึ่งเป็นที่คาดการณ์ได้ว่าการแข่งขันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วเพื่อตอบรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

งานวิจัยครั้งนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี หากปราศจากทุนพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์รุ่นใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2555 โดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณสถาบันทั้งสามเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ ผู้ประสานงานจากทั้งสามสถาบันในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญศาสตราจารย์จิตตาภรณ์ ศรีบุญจิตต์ พี่เลี้ยงงานวิจัยที่ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย ขอขอบพระคุณคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้การสัมภาษณ์ ตลอดจนท่านอื่น ๆ ที่อาจไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้

ดร. นิตี รัตนปริชาเวช

ผู้วิจัย



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
Abstract	(5)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย	10
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ	14
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	
2.1 ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์	15
2.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	17
2.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์	27
2.4 แนวคิดพฤติกรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	35
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	50
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	52
3.2 แหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล	52
3.3 การประมวลผล	53
3.4 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	53
3.6 ขอบเขตการวิจัย	54
3.7 แผนการดำเนินงาน	55



3.8	รายละเอียดงบประมาณ	56
3.9	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	58
บทที่ 4 ผลการวิจัย		
4.1	กลุ่มตัวอย่าง	60
4.2	ระดับคะแนนปัจจัยจำแนกตามมิติของพฤติกรรมองค์กรและ ความได้เปรียบในการแข่งขันรายข้อคำถาม	63 68
4.3	พฤติกรรมองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน	
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย		
5.1	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน	75
5.2	รูปแบบและระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์	76
5.3	ปัจจัยขับเคลื่อน (driver factors) ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระดับความได้เปรียบ ในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์	77
5.4	ข้อจำกัดของงานวิจัย	79
5.5	ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม		82
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม		96
ภาคผนวก ข. ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก		105
ภาคผนวก ค. ข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis)		112
ภาคผนวก ง. ข้อมูลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis)		122
ภาคผนวก จ. บันทึกในการขออนุญาตต่าง ๆ		127
ภาคผนวก ฉ. บทความวิจัย		133



บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในปีพ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 ประเทศไทยจะเข้าสู่สมาชิกกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community- AEC) อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งก็หมายความว่าในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนจะสามารถดำเนินธุรกิจกันอย่างเสรีมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การถือหุ้นในบริษัทจะสามารถมีสัดส่วนได้ถึงร้อยละ 70 จากเดิมที่ชาวต่างชาติจะไม่สามารถถือหุ้นในบริษัทไทยได้เกินร้อยละ 50 หรือการที่แรงงานจะมีเสรีมากยิ่งขึ้นในการทำงานระหว่างประเทศสมาชิก จากประเด็นตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าประเทศไทยจะมีความเสรีเป็นอย่างมากในการทำธุรกิจในประเทศอาเซียน ขนาดของธุรกิจ อุปสงค์และอุปทานจะมีการเปลี่ยนแปลงไปคือมีขนาดที่เพิ่มใหญ่ขึ้นเป็นอย่างมากซึ่งมีขนาดประชากรรวมทั้งภูมิภาคโดยประมาณถึง 570 ล้านคน (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2552) อย่างไรก็ตาม เมื่อมีอุปสงค์ และอุปทานเพิ่มมากขึ้น มีการดำเนินการค้าที่เสรีมากยิ่งขึ้นก็ย่อมหมายถึงมีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน โดยสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อภาครัฐและภาคเอกชนก็คือการเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้กรอบการเจรจาของอาเซียน แผนงานการนำไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ที่กำหนดพันธกรณีให้ประเทศสมาชิกต้องเปิดเสรีการค้าบริการ ซึ่งรวมถึงบริการอสังหาริมทรัพย์ โดยต้องอนุญาตให้นักลงทุนอาเซียนสามารถถือหุ้นได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ภายในปี พ.ศ. 2558 แต่ทั้งนี้ สมาชิกได้ตกลงร่วมกันว่าสามารถเลือกกิจกรรมภายใต้ CPC 8210 และ CPC 8220 เพียงอย่างละ 1 กิจกรรม มาผูกพันการเปิดตลาดก็ถือว่าบรรลุตามเป้าหมาย AEC Blueprint ในสาขาอสังหาริมทรัพย์แล้ว (ตาราง 1) ในส่วนของไทย ภายใต้ข้อผูกพันของ ASEAN Framework on Agreement Service (AFAS) ชุดปัจจุบัน (ชุดที่ 7) ไทยได้ผูกพัน 2 กิจกรรม คือ 1) บริการเช่าหรือทำสัญญาเช่าเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของหรือการเช่าสินทรัพย์ ที่เป็นที่พักอาศัย (Central Product Classification- CPC 82101) และ 2) การจัดการสินทรัพย์ที่พักอาศัยบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (CPC 82201) (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554) ดังนั้นจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า วิสาหกิจประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ การเป็นตัวแทนนายหน้า ตลอดจน การบริหารทรัพย์สินย่อมจะเกิดผลกระทบทางตรงอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง



ตาราง 1 การแบ่งหมวดการบริการอสังหาริมทรัพย์เป็นสาขาย่อย

รหัส	คำอธิบาย
8210	บริการอสังหาริมทรัพย์เกี่ยวกับการเป็นเจ้าของหรือการเช่าสินทรัพย์ (Real estate services Involving own or leased property)
82101	บริการเช่าหรือทำสัญญาเช่าเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของหรือการเช่าสินทรัพย์ที่พักอาศัย (Renting or leasing services involving own or leased residential property)
82102	บริการเช่าหรือทำสัญญาเช่าเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของหรือการเช่าสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ที่พักอาศัย (Renting or leasing services involving own or leased non-residential property)
82103	การขายอาคารที่พักอาศัยและที่ดิน (Residential buildings and land sales)
82104	การขายที่พักร้างและที่ดิน (Residential vacant land sales)
82105	การขายอาคารที่ไม่ใช่ที่พักอาศัยและที่ดิน (Non-residential buildings and land sales)
82106	การขายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ที่พักอาศัยและที่ดิน (Non-residential vacant land sales)
8220	บริการอสังหาริมทรัพย์บนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (Real estate services on a fee or contract basis)
82201	บริการจัดการสินทรัพย์ที่พักอาศัยบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (Residential property management services on a fee or contract basis)
82202	บริการจัดการสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ที่พักอาศัยบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (Non-residential property management services on a fee or contract basis)
82203	การขายอาคารที่พักอาศัยและที่ดินบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (Residential buildings and land sales on a fee or contract basis)
82204	การขายสินทรัพย์ที่พักอาศัยและที่ดินบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (Residential vacant land sales on a fee or contract basis)
82205	การขายอาคารที่ไม่ใช่ที่พักอาศัยและที่ดินบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (Non-residential buildings and land sales on a fee or contract basis)
82206	การขายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ที่พักอาศัยและที่ดินบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (Non-residential vacant land sales on a fee or contract basis)

ที่มา: ASEAN, 2009



ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์โดยมากในประเทศไทยเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเนื่องจากเป็นธรรมชาติของธุรกิจบริการประเภทนี้ และมีจำนวนวิสาหกิจต่างชาติจำนวนมากที่ได้ดำเนินการอยู่ในตลาด ทั้งนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นองค์กรที่มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรต่าง ๆ เป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรเงินทุน ทรัพยากรการผลิต เป็นต้น (แก้วตา โรหิตรัตน์, 2549; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545: 44; Aharoni, 1994; Baumbach, 1988: 19-24) อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสนใจจากการศึกษาของ Ball (2007) และ Hines (1992) ในเรื่องของความท้องถิ่น (Localization) และความสากล (Globalization) ในองค์กรประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ว่า วิสาหกิจระดับสากลไม่ได้ได้เปรียบวิสาหกิจขนาดท้องถิ่นเสมอไป เนื่องจากวิสาหกิจท้องถิ่นจะมีความรู้ความคุ้นเคยในบริบทพื้นที่ของอสังหาริมทรัพย์ที่มากกว่าวิสาหกิจระดับสากล

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่งไม่ว่าจะในด้านของจำนวนองค์กร (ร้อยละ 99.60 ของวิสาหกิจทั้งหมด), อัตราการจ้างงาน (ร้อยละ 77.86 ของวิสาหกิจทั้งหมด), การสร้างผลผลิตมวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product- GDP) (ร้อยละ 37.10 ของวิสาหกิจทั้งหมด.) หรือในด้านอื่น ๆ ก็ตาม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อศึกษาถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เองจัดได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความจำเป็นต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเพราะสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมสูงถึงประมาณ 9.7 แสนล้านบาทซึ่งเทียบกับมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product- GDP) ปี 2550 เท่ากับร้อยละ 11.5 (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2554: 21- 23) โดยหากพิจารณาสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในส่วนกิจกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะพบว่ามีกิจการจ้างงานถึง 1,050,268 ราย จากวิสาหกิจทั้งหมด 1,213,619 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 86.54 ของวิสาหกิจทุกขนาดและมีจำนวนการจ้างงานสูงเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งหมด โดยส่วนกิจกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถึง 227,099 ราย จากจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด 228,206 รายซึ่งมีจำนวนสูงเป็นลำดับที่ 4 ของกิจกรรมวิสาหกิจทั้งหมด หรือคิดเป็นร้อยละ 99.52 โดย GDP สาขาการบริการซึ่งมีมูลค่าสูงเป็นลำดับที่ห้า ได้แก่ สาขาอสังหาริมทรัพย์ มีมูลค่า 228,602.0 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.9 ของมูลค่า GDP ในภาคการบริการทั้งหมด เป็นมูลค่าซึ่งเกิดจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ร้อยละ 3.5 เท่านั้น ขณะที่มูลค่าจาก SMEs ถึงร้อยละ 96.5 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) นอกจากนี้ ข้อจำกัดอีกประการที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเชิงวิชาการก็คือ ขาดการศึกษาที่แท้จริงบนพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากการศึกษา วิจัยจำนวนมากจะมุ่งเน้นที่



การศึกษาถึงวิสาหกิจขนาดใหญ่ ซึ่งไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ หากยิ่งเมื่อกล่าวถึงการศึกษาถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แล้วจะยิ่งวิเคราะห์ได้ว่ามีจำนวนงานวิจัยเป็นจำนวนน้อย (Agmon and Drobnick, 1994; Jones and Tilley, 2003: 258; Robbins, 1990: 167-168) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยเชิงปริมาณที่มุ่งทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการส่งเสริมหรือสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยยังขาดแคลนการสรุปวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด เครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ อันที่จะช่วยพัฒนาผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ยังจะมุ่งศึกษาถึงองค์ประกอบ ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในแต่ละประเภทด้วยโดยให้ความสำคัญกับกรอบการศึกษาทางด้านพฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ เพื่อมุ่งอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและมุ่งนำผลลัพธ์จากการวิจัยไปใช้ในการเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการต่อภาคเอกชน

ประเด็นปัจจัยคุกคาม (Weakness and Threat) ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าสิ่งที่สำคัญในการเตรียมพร้อมรับมือกับการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคือ การมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามแนวคิดของ Porter, 1990 ที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรจะต้องมีในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและจะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นแล้ว การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาถึงระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อด้อยของภาพรวมของวิสาหกิจของไทยและเพื่อเป็นการศึกษา ค้นหาถึงรูปแบบและลักษณะของความได้เปรียบในการแข่งขันที่จะมีความเหมาะสมต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเนื่องจาก ความได้เปรียบในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ อุตสาหกรรม ย่อมจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งก็รวมถึงความได้เปรียบในการแข่งขันที่ควรจะมีลักษณะเฉพาะกับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจาก ธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินและธุรกิจตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์นั้นมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ในธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีลักษณะเป็นงานโครงการ มีการประมูลงานและตกลงสัญญาให้บริการในระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี ซึ่งจะต้องอาศัยความเชื่อถือ ชื่อเสียงหรือการอ้างอิงประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ หรือในธุรกิจตัวแทนอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะการขายบริการที่เป็นโครงการเช่นเดียวกันที่อาจกินเวลาดั้งแต่หนึ่งเดือนจนถึงหนึ่งปี และมีลักษณะของการทำงานที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลและตัวบุคคลเป็นสำคัญที่ได้รับการกำหนดกรอบการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กร เป็นต้น ด้วยเหตุปัจจัยข้างต้น จึงนำมาสู่หัวข้อวิจัยเรื่อง “ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”



1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยขับเคลื่อน (driver factors) ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ช่วยให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมพัฒนาตนเอง ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการสร้างงานในสังคม
2. ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการ ในการนำมาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ทางด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
3. ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐในการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนี้จะทำการศึกษาถึงสภาพทั่วไปของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้ทราบถึงลักษณะเฉพาะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น และทราบถึงกระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินการในภาพรวม จากนั้นจึงดำเนินการศึกษาถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อมุ่งจำกัดขอบเขตที่ชัดเจนของกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนเพื่อเข้าใจถึงความสำคัญและบทบาทของวิสาหกิจประเภทนี้ที่มีต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยท้ายที่สุดจะได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อสร้างความเข้าใจถึงนิยาม ความหมาย องค์ประกอบ ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างระดับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการสร้างกรอบแนวคิด ตลอดจนการกำหนดตัวแปร ปัจจัยที่คาดว่าจะดำเนินการทดสอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2.1 ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความหลากหลายและมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เมื่อรวมตัวเลขแล้วธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องจะมีมูลค่าถึงประมาณ 9.7 แสนล้านบาทซึ่งเทียบได้กับมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product- GDP) ปี 2550 เท่ากับร้อยละ 11.5 จำแนกเป็นธุรกิจก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างซึ่งมีเงินหมุนเวียนโดยประมาณที่ 310,000 ล้านบาท ธุรกิจด้านออกแบบสถาปัตยกรรมที่มีมูลค่าอยู่ที่ 10,000 ล้านบาทโดยประมาณ ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ประมาณ 60,000- 80,000 ล้านบาท และสุดท้ายคือธุรกิจสถาบันการเงินที่มีมูลค่าสินเชื่ออยู่ที่ประมาณ 270,466 ล้านบาทในปี 2550 (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2554: 21- 23) ทั้งนี้ ตัวเลขดังกล่าวยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนเงินหมุนเวียนในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่ชัดเจนเท่าไรนัก ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์จัดได้ว่าเป็นกิจกรรมในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเชื่อได้ว่ามีบทบาทและมูลค่าที่สูงเป็นอย่างมาก โดยยอดการโอนอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยมีจำนวนถึง 151,362 หน่วยในปี 2554 และระหว่างเดือนมกราคมถึงสิงหาคมในปี 2555 มีถึง 72,162 หน่วย (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2555) น่าจะเป็นหลักฐานในการยืนยันการเติบโตที่ดีสำหรับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เช่นเดียวกัน (Jacobus, 2010: 6) เนื่องจากด้วยพระราชบัญญัติอาคารชุดและพระราชบัญญัติหมู่บ้านจัดสรรทำให้วิเคราะห์ได้ว่าในทุกอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดขึ้นใหม่หรือที่มีอยู่แล้วนั้นจะต้องมีธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการอาคารหรือการซื้อขายพื้นที่ และไม่เฉพาะอาคาร



ประเภทดังกล่าวเท่านั้นที่ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์จะเข้ามามีบทบาทอย่างมาก อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า โรงแรม หรือกระทั่งอาคารที่สร้างขึ้นโดยไม่หวังผลกำไรอย่างอาคารมหาวิทยาลัย อาคารโรงพยาบาลล้วนแล้วแต่มี การเกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ทั้งสิ้น

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องทั้งด้านกายภาพและบริการหรือก็คือเป็นธุรกิจที่มีความ เกี่ยวข้องกับทั้งการผลิตและการบริการ ทั้งนี้ ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์จะเป็นแขนงย่อยของธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์โดยอาจแบ่งได้เป็น ธุรกิจตัวแทนนายหน้าและการขาย (brokers and leasing agents) ธุรกิจที่ ปริกษาทางการตลาด (market consultants) การประเมิน (appraisers) การประกัน (surety company) การ บริหารจัดการอาคาร (property management) (Peiser and Frej, 2007) แม้ว่าในความเป็นจริงแล้วธุรกิจ ทางด้านรับเหมาก่อสร้าง วิศวกรรมหรือสถาปัตยกรรมเองก็ถือว่าเป็นธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ ทว่า จากการ แบ่งกลุ่มธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นี้สามารถตั้งข้อสังเกตได้ถึงการตีกรอบในเรื่องของช่วงในการพัฒนาโครงการ ด้วย เนื่องจากธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่ได้แบ่งแยกนี้ล้วนแล้วแต่อยู่ในช่วงของการเปิดใช้อาคาร (post construction phase) แล้วทั้งสิ้น ในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งศึกษาเฉพาะธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ทางด้านธุรกิจ บริหารจัดการทรัพย์สินและธุรกิจนายหน้าและการขายเท่านั้น โดยธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินคือ การบริหาร จัดการทรัพย์สินหลังจากเริ่มใช้อาคารโดยเป็นไปได้ทั้งอาคารเพื่อการอยู่อาศัยและเพื่อการพาณิชย์ เป็นธุรกิจที่ เกี่ยวข้องกับการเช่า ขายพื้นที่ การดูแลรักษาและบำรุงอาคาร การจัดทำบัญชี มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดคือการ รักษาไว้ซึ่งคุณภาพของทรัพย์สิน เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จัดได้ว่าเป็นการลงทุนที่ต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแม้ว่าเวลาจะผ่านไปแต่คุณภาพของทรัพย์สินหรือมูลค่าจะไม่ได้ลดลงไปตามกาลเวลาซึ่งจะ ทำให้ลูกค้า ผู้เช่ามีความยินดีที่จะเข้ามาใช้บริการ (occupancy rate) ทั้งยังสามารถที่จะคงระดับอัตราค่าเช่าได้ อย่างยาวนาน (renting) ซึ่งหากอสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถคงคุณภาพได้แล้วย่อมหมายถึงระยะเวลาการคืนทุนที่ ยาวนานออกไปหรืออาจขาดทุนได้เช่นกัน (Jacobus, 2010; Peiser and Frej, 2007) โดยธุรกิจบริการ อสังหาริมทรัพย์ทางด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินนั้นอาจเป็นการบริหารจัดการภายในองค์กรเจ้าของอาคารเอง หรือเป็นการว่าจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญก็ได้ซึ่งก็มีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบที่แตกต่างกันออกไป

ธุรกิจนายหน้าและการขายก็เช่นเดียวกันที่อาจดำเนินการโดยเจ้าของผู้พัฒนาโครงการเองหรือเป็นการ ว่าจ้างบริษัทภายนอกก็ได้ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการเป็นตัวแทนที่คอยอำนวยความสะดวกระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ธุรกิจนี้เป็นบริการที่เหมาะสมอย่างยิ่งต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากจะเป็นกิจกรรมที่มี ต้นทุนสูงหากดำเนินการด้วยตนเอง ดังนั้น ย่อมจะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้ในระดับหนึ่ง บริษัท นายหน้าและการขายที่เชี่ยวชาญจะยอมเข้าใจถึงสภาวการณ์ในการดำเนินการทางการตลาดเป็นอย่างดี (Peiser



and Frej, 2007) และได้รับคำตอบแทนในรูปของสัดส่วนต่อมูลค่าของโครงการ ธุรกิจตัวแทนและการขายอสังหาริมทรัพย์จึงมีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย อสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ หรือกระทั่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอุตสาหกรรม (Jacobus, 2010: 4-5)

ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่สูง เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับมูลค่าเงินจำนวนมาก อีกทั้งยังเป็นอาชีพที่มีความเกี่ยวเนื่องกับชีวิตผู้คนจำนวนมากในอาศรัยดั่งนั้น จะเห็นได้ว่าในหลายประเทศได้ผลักดันและกำหนดให้ทั้งธุรกิจนายหน้าและการขายอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจการบริหารจัดการทรัพย์สินเป็นวิชาชีพที่ต้องมีใบอนุญาตในการดำเนินการ (License) (โสภณ พรโชคชัย, 2555) อย่างไรก็ตามในประเทศไทยยังไม่มีมาตรฐานวิชาชีพดังกล่าว ทั้งนี้ การที่ประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ก็จะทำให้มีการเปิดเสรีในการดำเนินธุรกิจในด้านนี้มากยิ่งขึ้นซึ่งอาจเป็นได้ทั้งโอกาสหรืออุปสรรคของภาคเอกชนของไทย ในด้านการศึกษาเองก็เช่นเดียวกันจะเห็นได้ว่าโดยมากแล้วจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงการ (Project development) มากกว่าการบริหารโครงการในภายหลัง จากการอธิบายข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ทั้งสองประเภทยังมีความเชื่อมโยงกันเนื่องจากผู้บริหารจัดการทรัพย์สินก็จะมีข้อมูลของทรัพย์สินจำนวนมากซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขายหรือเช่าด้วย ในขณะที่บริษัทนายหน้าและการขายก็จะต้องคอยตรวจสอบหาพื้นที่ว่างไว้เพื่อจัดเตรียมเป็นสินค้าสำหรับการขายเช่นกัน ในหลายครั้งจึงเห็นได้ว่าบริษัทจำนวนมากมักจะดำเนินธุรกิจทั้งสองประเภทควบคู่กันไปเนื่องจากการส่งเสริมซึ่งกันและกันนั่นเอง

2.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถแบ่งออกได้เป็นภาคการผลิต ภาคการค้าส่งและภาคการบริการ โดยที่วิสาหกิจประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ถูกจัดอยู่ในประเภทของการบริการ ซึ่งการจำกัดความวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยนั้นจะใช้เกณฑ์จำนวนพนักงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินเป็นสำคัญและจะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทธุรกิจ นอกจากนี้ สภาพทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็เป็นประเด็นสำคัญที่จำเป็นแก่การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ความเข้าใจในบริบท ผลกระทบ และความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในด้านของผลผลิตมวลรวม การจ้างงาน และจำนวนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะแสดงได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จัดได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ทำการศึกษานี้เป็นข้อมูลที่ได้จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งการนิยามถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจ



อสังหาริมทรัพย์จะมีหลากหลายด้าน การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะมุ่งศึกษาถึงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในขอบเขตของบริษัท
บริการอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Service Firms) ประเภทธุรกิจบริหารจัดการอาคารและธุรกิจนายหน้าและ
การขายเท่านั้น

2.2.1 ภาพรวมของประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการบริการ

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในภาคการบริการ (เอกชน) ในปี 2553 มีมูลค่ารวมเท่ากับ 2,572,824.0 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.5 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เมื่อพิจารณามูลค่า GDP ตามขนาด
วิสาหกิจ พบว่า มูลค่า GDP ในภาคการบริการ (เอกชน) จากวิสาหกิจขนาดใหญ่และอื่นๆ เท่ากับ 1,387,868.5
ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.9 ขณะที่มูลค่าที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เท่ากับ 1,184,955.5 ล้านบาท
หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 46.1 โดยเป็นมูลค่าที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดย่อม (SE) 922,569.3 ล้านบาท เป็น
สัดส่วนร้อยละ 35.9 และวิสาหกิจขนาดกลาง (ME) เท่ากับ 262,386.2 ล้านบาท หรือสัดส่วนร้อยละ 10.2 โดยมี
รายละเอียดดังตาราง 2 และจะเห็นได้ว่าสัดส่วน GDP ในภาคบริการนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้สร้าง
ให้เกิดมูลค่าได้เป็นจำนวนมากที่มีอัตราส่วน ใกล้เคียงกันกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ โดยวิสาหกิจขนาดย่อมสามารถ
สร้าง GDP ได้สูงกว่าวิสาหกิจขนาดกลาง โดยเป็นการแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ตาราง 3 แสดงถึงมูลค่า GDP ในภาคการบริการ จำแนกตามสาขาการผลิต (International Standard
Industrial Classification- ISIC) โดยเมื่อพิจารณาสาขาการบริการ พบว่า สาขาการบริการที่มีมูลค่าสูงสุด 5 ลำดับ
แรกได้แก่ การขนส่งและสื่อสาร มีมูลค่า 687,678.0 ล้านบาท มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 26.7 ของมูลค่า GDP ในภาค
การบริการทั้งหมด เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิสาหกิจ พบว่าเป็นมูลค่าที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ร้อยละ 62.8
และเป็นมูลค่าที่เกิดจาก SMEs คิดเป็นร้อยละ 37.2



ตาราง 2 การกระจายตัวของ GDP ภาคบริการ ปี 2549-2553

	2549	2550	2551	2552	2553
มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ณ ราคาประจำปี (ล้านบาท)					
ประเทศ	7,850,193.0	8,529,836.0	9,075,493.0	9,050,715.0	10,102,986.0
ก า ร บ ริ ก า ร เอกชน(รวม)	2,054,614.0	2,220,573.0	2,327,935.0	2,374,774.0	2,572,824.0
SMEs	984,194.3	1,044,960.7	1,086,707.3	1,093,024.2	1,184,955.5
วิสาหกิจ ขนาดย่อม	766,289.2	812,834.3	845,860.2	849,744.7	922,569.3
วิสาหกิจ ขนาดกลาง	217,905.0	232,126.4	240,847.1	243,279.5	262,386.2
วิสาหกิจขนาด ใหญ่และอื่นๆ	1,070,419.7	1,175,612.3	1,241,227.7	1,281,749.8	1,387,868.5
สัดส่วน GDP ภาคการบริการ ต่อ GDP ประเทศ (ร้อยละ)					
ก า ร บ ริ ก า ร เอกชน (รวม)	26.2	26	25.7	26.2	25.5
สัดส่วน GDP ในสาขาการบริการ ต่อ GDP ภาคการบริการเอกชนของประเทศ (ร้อยละ)					

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ตาราง 3 โครงสร้างการกระจายตัวของ GDP ภาคบริการ ปี 2553

ขนาดย่อม (SE)			ขนาดกลาง (ME)			SMEs		ขนาดใหญ่ (LE)				รวม		
สาขาการบริการ	สัดส่วนต่อสาขา (ร้อยละ)	มูลค่า (ล้านบาท)	สัดส่วนต่อทั้งหมด (ร้อยละ)	สัดส่วนต่อสาขา (ร้อยละ)	มูลค่า (ล้านบาท)	สัดส่วนต่อทั้งหมด (ร้อยละ)	สัดส่วนต่อสาขา (ร้อยละ)	มูลค่า (ล้านบาท)	สัดส่วนต่อทั้งหมด (ร้อยละ)	สัดส่วนต่อสาขา (ร้อยละ)	มูลค่า (ล้านบาท)	สัดส่วนต่อทั้งหมด (ร้อยละ)	มูลค่า (ล้านบาท)	สัดส่วนต่อทั้งหมด (ร้อยละ)
ขนส่งและสื่อสาร	20.8	143,295.1	15.5	16.4	112,857.0	43.0	37.2	256,152.1	21.6	62.8	431,525.9	31.1	687,678.0	26.7
โรงแรมและภัตตาคาร	84.6	405,390.3	43.9	8.4	40,098.9	15.3	93.0	445,489.2	37.6	7.0	33,716.8	2.4	479,206.0	18.6
การศึกษา	6.5	28,056.9	3.0	2.3	10,171.3	3.9	8.8	38,228.3	3.2	91.2	395,350.7	28.5	433,579.0	16.9
ตัวกลางทางการเงิน	16.8	69,080.8	7.5	6.1	25,043.5	9.5	23.0	94,124.4	7.9	77.0	315,967.6	22.8	410,092.0	15.9
อสังหาริมทรัพย์	81.1	185,391.3	20.1	15.4	35,170.7	13.4	96.5	220,561.9	18.6	3.5	8,040.1	0.6	228,602.0	8.9
บริการสาธารณสุข	6.2	11,426.5	1.2	5.5	10,199.2	3.9	11.7	21,625.7	1.8	88.3	163,843.3	11.8	185,469.0	7.2
สันทนาการและบริการอื่นๆ	50.5	69,766.3	7.6	20.9	28,845.6	11.0	71.4	98,611.9	8.3	28.6	39,424.1	2.8	138,036.0	5.4
บริการคนรับใช้ในบ้าน	100.0	10,162.0	1.1	-	-	-	100.0	10,162.0	0.9	-	-	-	10,162.0	0.4
รวม	35.9	922,569.3	100.0	10.2	262,386.2	100.0	46.1	1,184,955.5	100.0	53.9	1,387,868.5	100.0	2,572,824.0	100.0

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



สาขาการบริการซึ่งมีมูลค่าสูงเป็นลำดับที่ห้า ได้แก่ สาขาอสังหาริมทรัพย์ มีมูลค่า 228,602.0 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.9 ของมูลค่า GDP ในภาคการบริการทั้งหมด โดยเป็นมูลค่าซึ่งเกิดจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ร้อยละ 3.5 เท่านั้น ขณะที่มูลค่าจาก SMEs ถึงร้อยละ 96.5 นับเป็นอัตราส่วนที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้เป็นอย่างดี ตาราง 4 แสดงสาขาการบริการที่ SMEs มีบทบาทสูงสุดในปี 2552 พบว่า SMEs สาขาบริการอสังหาริมทรัพย์มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 96.5

ตาราง 4 สาขาการบริการที่ SMEs มีบทบาทสูงที่สุดในปี 2553

สาขาการบริการ	ประเทศ		SMEs	
มูลค่า (ล้านบาท)	สัดส่วน ต่อสาขา (ร้อยละ)		มูลค่า (ล้านบาท)	สัดส่วน ต่อทั้งหมด (ร้อยละ)
บริการคนรับใช้ในบ้าน	10,162.0	100.0	10,162.0	0.9
อสังหาริมทรัพย์	228,602.0	96.5	220,561.9	18.6
โรงแรมและภัตตาคาร	479,206.0	93.0	445,489.2	37.6
สินค้า การ และ บริการอื่นๆ	138,036.0	71.4	98,611.9	8.3
ขนส่งและสื่อสาร	687,678.0	37.2	256,152.1	21.6
ตัวกลางทางการเงิน	410,092.0	23.0	94,124.4	7.9
บริการสาธารณสุข	185,469.0	11.7	21,625.7	1.8
การศึกษา	433,579.0	8.8	38,228.3	3.2
รวม	2,572,824.0	46.1	1,184,955.5	100.0

กิจกรรมทางเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทอสังหาริมทรัพย์มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถึง 227,099 ราย จากจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด 228,206 รายซึ่งมีจำนวนสูงเป็นลำดับที่ 4 ของกิจกรรมวิสาหกิจทั้งหมด หรือคิดเป็นร้อยละ 99.52 (ตาราง 5) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในส่วนของกิจกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีการจ้างงานถึง 1,050,268 ราย จากวิสาหกิจทั้งหมด 1,213,619 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 86.54 ซึ่งถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในกิจกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และถือได้ว่ามีจำนวนการจ้างงานสูงเป็นลำดับที่ 3 จากกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งหมด (ตาราง 6)



ตาราง 5 จำนวนวิสาหกิจ จำแนกตามขนาดวิสาหกิจและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ISIC	SE	ME	LE	SMEs	ไม่ระบุ	Total
A เกษตรกรรม การล่าสัตว์การ ป่าไม้	4,818	172	49	4,990	35	5,074
B การประมง	383	20	8	403	-	411
C การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	4,661	115	26	4,776	207	5,009
D การผลิตอุตสาหกรรม	515,967	5,554	2,677	521,521	1,536	525,734
E การไฟฟ้า ก๊าซ และการ ประปา	1,874	77	59	1,951	6	2,016
F การก่อสร้าง	101,405	796	243	102,201	1	102,445
G การขายส่ง ขายปลีก การ ซ่อมแซม ยานยนต์	1,441,119	5,346	3,692	1,446,465	693	1,450,850
H โรงแรมและภัตตาคาร	270,354	1,224	335	271,578	47	271,960
I การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า	112,858	734	229	113,592	11	113,832
J การเป็นตัว กลางทางการเงิน	13,494	674	508	14,168	8	14,684
K กิจกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์	224,102	2,997	1,075	227,099	32	228,206
M การศึกษา	2,208	54	13	2,262	-	2,275
N งานด้านสุขภาพและสังคม สงเคราะห์	7,494	175	124	7,669	5	7,798
O กิจกรรมด้านการบริการชุมชน สังคม และการบริการส่วนบุคคล อื่นๆ	193,109	446	88	193,555	8	193,651
ไม่ระบุ	934	3	14	937	16	967
รวม	2,894,780	18,387	9,140	2,913,167	2,605	2,924,912



ตาราง 6 จำนวนการจ้างงาน จำแนกตามขนาดวิสาหกิจและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ISIC	SE	ME	LE	SMEs	N/A	Total
A เกษตรกรรม การล่าสัตว์การ ป่าไม้	32,712	10,098	29,683	42,810	-	72,493
B การประมง	2,378	1,646	300	4,025	-	4,325
C การทำเหมืองแร่และเหมือง หิน	31,762	8,063	2,397	39,825	-	42,222
D การผลิตอุตสาหกรรม	2,552,992	851,593	1,738,877	3,404,585	-	5,143,462
E การไฟฟ้า ก๊าซ และการ ประปา	11,183	4,716	3,755	15,899	-	19,654
F การก่อสร้าง	403,522	53,822	100,262	457,344	-	557,606
G การขายส่ง ขายปลีก การ ซ่อมแซมยานยนต์	3,089,511	160,608	498,073	3,250,119	-	3,748,192
H โรงแรมและภัตตาคาร	888,647	98,105	107,849	986,752	-	1,094,601
I การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า	362,785	63,804	88,639	426,589	-	515,228
J การเป็นตัวกลางทางการเงิน	97,914	48,040	162,545	145,954	-	308,499
K กิจกรรมด้าน อสังหาริมทรัพย์	947,063	103,205	163,351	1,050,268	-	1,213,619
M การศึกษา	7,794	2,408	4,204	10,203	-	14,406
N งานด้านสุขภาพและสังคม สงเคราะห์	36,851	30,081	66,191	66,933	-	133,124
O กิจกรรมด้านการบริการ ชุมชน สังคม และการบริการ ส่วนบุคคลอื่นๆ	540,011	66,053	22,454	606,064	-	628,517
ไม่ระบุ	138	-	-	138	85	223
รวม	9,005,265	1,502,242	2,988,581	10,507,507	85	13,496,173

ตาราง 7 แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งได้ใช้เกณฑ์ตามกฎหมายกระทรวง กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ร.บ ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ดังนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการศึกษานี้จะอยู่ในภาคการบริการที่มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินไม่เกิน 100 ล้านบาท



ตาราง 7 เปรียบเทียบนิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเทศ	นิยาม
ไทย (กฎกระทรวง กำหนด จำนวนการจ้างงานและ มูลค่าสินทรัพย์ถาวรของ วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม พ.ร.บ ส่งเสริมวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543)	วิสาหกิจขนาดย่อม ภาคการผลิต การจ้างงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ล้านบาท ภาคการค้าส่ง การจ้างงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ล้านบาท ภาคการค้าปลีก การจ้างงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 15 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ล้านบาท ภาคบริการ การจ้างงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดกลาง ภาคการผลิต การจ้างงาน 51-200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดิน 51-200 ล้านบาท ภาคการค้าส่ง การจ้างงาน 51-200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดิน 51-200 ล้านบาท ภาคการค้าปลีก การจ้างงาน 16-30 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดิน 31-60 ล้านบาท ภาคบริการ การจ้างงาน 51-200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดิน



ประเทศ	นิยาม
	51-200 ล้านบาท
จีน	การจ้างงานน้อยกว่า 100 คน
อินโดนีเซีย	การจ้างงานน้อยกว่า 100 คน
ญี่ปุ่น	การจ้างงานน้อยกว่า 300 คน หรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 10 ล้านบาท ภาคการค้าส่ง การจ้างงานน้อยกว่า 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 30 ล้านบาท ภาคการค้าปลีก การจ้างงานน้อยกว่า 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 10 ล้านบาท
เกาหลี	ภาคการผลิต การจ้างงานน้อยกว่า 300 คน ภาคบริการ การจ้างงานน้อยกว่า 300 คน
มาเลเซีย	ยอดขายน้อยกว่า 25 ล้านริงกิตมาเลเซีย หรือการจ้างงานน้อยกว่า 150 คน
ฟิลิปปินส์	การจ้างงานน้อยกว่า 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 40 ล้านเปโซ
สิงคโปร์	ภาคการผลิต สินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 12 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ ภาคบริการ การจ้างงานน้อยกว่า 100 คน
ไต้หวัน	ภาคการผลิต ทุนจดทะเบียน(ชำระแล้ว)น้อยกว่า 40 ล้าน NT หรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 120 ล้าน NT ภาคการบริการและการขนส่ง ยอดขายน้อยกว่า 40 ล้าน NT



ประเทศ	นิยาม
กลุ่มสหพันธ์ยุโรป (European Commission)	วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวนพนักงานไม่เกิน 250 คน ยอดขายไม่เกิน 40 ล้านยูโร งบดุลไม่เกิน 27 ล้านยูโร วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนพนักงานไม่เกิน 250 คน ยอดขายไม่เกิน 7 ล้านยูโร งบดุลไม่เกิน 5 ล้านยูโร วิสาหกิจขนาดจิ๋ว (Micro) จำนวนพนักงานไม่เกิน 10 คน

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2550)

European Commission (2003)

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นที่รู้จักในกลุ่มบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ ที่มีทรัพยากรพร้อมในด้านต่าง ๆ และมีเงินทุนจำนวนมากในการพัฒนา ตลอดจนประชาสัมพันธ์โครงการให้เป็นที่รู้จัก จะเห็นได้ว่าในความเป็นจริงแล้วมูลค่า GDP นั้นเกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากถึงร้อยละ 96.5 ในขณะที่มีจำนวนมากถึง 227,099 วิสาหกิจ จากจำนวนทั้งหมด 228,174 วิสาหกิจหรือคิดเป็นร้อยละ 99.52 สำหรับการจ้างงานก็เช่นเดียวกันที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการจ้างงานถึง 1,050,268 รายจากทั้งหมด 1,213,619 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 86.54 อย่างไรก็ตาม ข้อมูลข้างต้นที่ได้จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นไม่ได้มีการระบุในรายละเอียดถึงลักษณะการจำกัดขอบเขตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทบริการ ดังนั้น จึงตระหนักว่าข้อมูลข้างต้นเป็นข้อมูลที่ประกอบขึ้นจากประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อื่นด้วย



2.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น มีการให้นิยามและอธิบายความหมายที่หลากหลายออกไป อันเนื่องจากความแตกต่างของการให้ความสำคัญในประเด็นที่ต่างกัน ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรเป็นสำคัญไม่ว่าจะเป็นประเภท ขนาด หรือโครงสร้างองค์กร โดยความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหมาะสมของอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ย่อมไม่สามารถที่จะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหมาะสมกับอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่แตกต่างกันออกไปได้ (Probert, 1994) Porter (1985) กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การที่องค์กรหนึ่ง ๆ สามารถผลักดันกลยุทธ์ที่วางไว้สู่การปฏิบัติจริง Barney (2002, 1-22) กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างยั่งยืนในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่มีองค์กรอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถสร้างได้เช่นเดียวกันหรือไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเลยหรือก็คือการนำเอาหลักการขององค์กรตนมาสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจริง ความได้เปรียบในการแข่งขันในส่วนของนักวิชาการไทย คือ ความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายของการแข่งขัน เพื่อได้มาซึ่งส่วนแบ่งในตลาดที่แข่งขันที่ได้จากความสามารถในการทำกำไร (profitability) หรือในอีกด้านหนึ่งอาจวัดได้จากอัตราขยายตัว (expansion) (โกศล ดีศีลธรรม, 2546) และหมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจที่จะออกแบบ ผลิต และบริหารการตลาดของสินค้าและบริการได้ดีกว่าบริษัทคู่แข่งจากทั้งภายในและต่างประเทศ (ณัฐพงษ์ ทองภักดี, 2542) โดยองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือองค์กรที่มีผลงานที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่น ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพ ความรวดเร็ว การตอบสนองต่อลูกค้า การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ซึ่งวิธีการที่จะเพิ่มมูลค่าให้ลูกค้าได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องประยุกต์ความรู้ที่หลากหลายเข้ามาใช้ รวมทั้งต้องมีการพัฒนากระบวนการผลิต มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ (นิสตากร เวชยานนท์, 2549: 180-182) การแข่งขันในปัจจุบันเปรียบเหมือนกับการทำสงครามที่จะเอาชนะและแย่งชิงพื้นที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม ยืดหยุ่น และเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะช่วยให้สินค้านั้นสามารถแข่งขันได้นานและยั่งยืน

Lall (1998, 211, 226) ทำการวิจัยเรื่อง ความได้เปรียบในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมไทย โดยเปรียบเทียบมูลค่าส่งออกของประเทศไทยเทียบกับประเทศต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 1980- 1995 และยอดส่งออกจำนวนผลิตภัณฑ์ในระหว่างปี 1992- 1997 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึงความสามารถที่จะนำพา



ไปสู่และรักษาไว้ซึ่งอัตราการเติบโตการส่งออกในอุตสาหกรรม ในขณะที่รายรับก็เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ Lall กล่าวว่าในประเทศจีน เวียดนาม อินเดีย และอินโดนีเซีย ต่างมีการศึกษาถึงการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างละเอียด ซึ่งในประเด็นนี้สำหรับประเทศไทยยังขาดการศึกษาถึงการพัฒนาความสามารถอย่างจริงจังซึ่งนับได้ว่าจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ Krass (1998, 235, 246) ทำการศึกษาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย โดยตั้งพื้นฐานเพื่อการเสนอแนะในระยะยาวที่จะส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายหลังจากการเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างหนักหน่วง ซึ่งพบประเด็นที่สำคัญว่า อุตสาหกรรมไทยยังคงมีข้อด้อยของการพัฒนาทั้งการรับรู้จากต่างประเทศ การประยุกต์ใช้ความรู้ หรือแม้กระทั่งการพัฒนาความรู้ของตนเอง Claros (2005, 20-21,51) อธิบายโดยสรุปใจความได้ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นได้รับการจำกัดความด้วยปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่มีผลต่อผลิตภาพ (productivity) ของประเทศ โดยอัตราผลิตภาพจะสามารถบ่งบอกได้ถึงความสำเร็จก้าวหน้า หรืออัตราผลกำไรที่น่าจะได้รับนอกจากนี้ Claros อธิบายย้ำว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริงนั้นมีจุดเริ่มต้นอยู่ที่ ผลิตภาพ ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยคุณค่าของสินค้าและบริการต่อต่อหนึ่งหน่วยประชากร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการผลิตที่ประชากรจะสามารถทำได้ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ โดยแนวคิดของ Claros นั้นสอดคล้องเป็นอย่างยิ่งกับ Porter (1990, 6-9) ที่กล่าวโดยสรุปเนื้อหาได้ว่า การค้นหาเพื่อที่จะอธิบายความได้เปรียบในการแข่งขัน นับเป็นการพยายามหาคำตอบที่ผิดทาง เนื่องจากมีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นมีความหมายมากมายหลากหลายที่ยากจะจำกัดความซึ่งความหมายที่สำคัญที่สุดของ ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นก็คือ ผลิตภาพ หรือ Productivity ฉะนั้น ควรที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องของผลิตภาพ และอัตราการเติบโตของผลิตภาพมากกว่า โดยในแต่ละอุตสาหกรรมเองย่อมมีลักษณะและรูปแบบของผลิตภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งผลิตภาพคือการที่ทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร และเงินทุนถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เพื่อให้ได้ผลิตภัณท์ที่มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการ ควบคู่ไปกับคุณภาพของผลิตภัณท์ โดยผลิตภาพจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งจะพบว่าอาจไม่มีความเหมาะสมมากนักในธุรกิจบริการ

การศึกษาถึงธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินเกี่ยวกับสนามเด็กเล่นในประเทศสหราชอาณาจักรของ Douglas, Douglas and Davies (2010) พบว่า การสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจถือได้ว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญเหนือคู่แข่ง ซึ่งเป็นความแตกต่างของการจัดการสนามเด็กเล่นให้มีมาตรฐานระดับสูงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่แตกต่างจากธุรกิจสนามเด็กเล่นทั่วไป เช่นเดียวกันกับการศึกษากลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) ใน 167 องค์กรขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกาและพบว่าสำหรับองค์กรขนาดเล็กที่



กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างเฉพาะเรื่อง (focused differentiation) ถือได้ว่าเป็นความสำคัญที่สุด (Box and Miller, 2011)

ในความเป็นจริงแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดของความได้เปรียบในการแข่งขันคือ การที่ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นได้นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร (firm performance) Cater and Pucko (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในองค์กรในประเทศสโลวาเนีย ศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสองมิติได้แก่ ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านผู้นำต้นทุนและความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่าง และพบว่ายี่ห้อองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากเท่าใดก็ยิ่งสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น โดยที่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความแตกต่างนั้นจะมีความหลากหลายมากกว่าทางด้านผู้นำต้นทุนซึ่งทำการศึกษาความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์/ บริการ (superior product/ service) ความหลากหลาย/ สิ่งสนับสนุนผลิตภัณฑ์ บริการ (total supply) ความรวดเร็ว (speed) ความยืดหยุ่น (flexibility) และภาพลักษณ์ที่ดี (positive image) Cater and Pucko, 2005 ยังชี้ประเด็นที่สำคัญว่า ความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) และทรัพยากร (resource) ในองค์กร ไม่ใช่ความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากลูกค้าไม่สามารถสัมผัสและเข้าใจได้โดยตรง ดังนั้นองค์ประกอบดังกล่าวจึงจัดเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่จะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนั่นเอง โดยการจัดการความรู้จะเป็นพื้นฐานที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ (Relational Orientation) ระหว่างองค์กรและลูกค้าผ่านเทคโนโลยีที่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจบริการ ด้วยความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และมีความร่วมมือที่มากกว่า (Chen and Hsieh, 2008; Ljubojevic and Vetro, N.D.; Li and Wang, 2006) อย่างไรก็ตาม ในบางงานวิจัยการชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันจะชี้วัดที่ผลการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าการให้ความสำคัญในรายละเอียดของความได้เปรียบในการแข่งขันหรือเป็นการชี้วัดที่ผลลัพธ์สุดท้าย (end) มากกว่ากระบวนการ (mean) (Porter, 1985) Chen (2011) ศึกษาถึงธุรกิจนายหน้าอสังหาริมทรัพย์และชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลการดำเนินงานทางการเงิน (financial indicators) อย่างผลกำไร อัตราการเติบโตขององค์กร เช่นเดียวกับ Farrel, Hitchens and Moffat, 1993 วัดผลการดำเนินงานอื่นเนื่องจากความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยมูลค่าเพิ่มต่อหัวในองค์กรและปัจจัยชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน (Non financial indicators) อย่างโอกาสในการขยายการลงทุน การบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น และชี้ให้เห็นว่าปัจจัยทางด้านสมรรถนะหลัก (Core competencies) ที่ประกอบด้วยความเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurship) ความสามารถทางการตลาด (Market capacity) และการบูรณาการและการเรียนรู้ องค์กร (Organizationl Integration and Learning Ability) นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และพบว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก



ซึ่งตรงกันข้ามกับผลการวิจัยในธุรกิจนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ของ Ke, Isaac and Dalton, 2008 ที่พบว่าขนาดองค์กรไม่ได้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยองค์กรที่มีขนาดใหญ่ไม่ได้หมายถึงการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากความได้เปรียบในการแข่งขันโดยทั่วไปแล้ว Intihar and Pollack (2012) ได้เสนอแนวทางการได้เปรียบในการแข่งขันในรูปแบบใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอันได้แก่ การสร้างความแตกต่างของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านความไว้วางใจ (trust) ด้านคุณค่า (value orientation) และด้านความเชี่ยวชาญในการตลาด (market specialization) โดยอธิบายว่าความไว้วางใจจะเป็นความผูกพันที่มองไม่เห็นซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือต่าง ๆ ขึ้น อย่างไรก็ตาม การเสนอความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านความเชี่ยวชาญในการตลาดนั้นมีเนื้อหาที่ไม่ได้แตกต่างเท่าใดนักกับแนวทางด้านการให้ความสำคัญเฉพาะ (focus) ของ Porter (1985) ในตลาดเฉพาะซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเข้าใจในตลาดได้ดีกว่าคู่แข่ง สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณค่าเป็นการอธิบายเพื่อโต้แย้งว่ามีความสำคัญมากกว่าแนวคิดด้านผู้นำต้นทุน ถึงกระนั้นก็ตาม ไม่ได้มีการจำกัดขอบเขตที่ชัดเจนของ “คุณค่า” เพียงแต่เป็นแนวคิดกว้าง ๆ ดังนั้นจึงไม่อาจสรุปได้ว่าคุณค่าหมายถึงสิ่งใดอย่างเป็นรูปธรรม

ไม่เฉพาะองค์กรที่เกี่ยวกับการบริการโดยตรงเท่านั้นที่ต้องให้ความสำคัญกับความได้เปรียบในการแข่งขัน หากแต่ในองค์กรอุตสาหกรรมก็ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่มของ Matthyssens and Vandenbempt (1998) พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันในการบริการนั้นประกอบด้วย คุณภาพของบริการ (explicit service quality) (Clow and Vorhies, 1993; Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1994; Desombre and Eccles, 1998 ; Mercer and Kleiner, 1997) การเป็นศูนย์รวมการบริการ (Proactive/ total solution) และการมีบริการใหม่อย่างต่อเนื่อง (Innovation) ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ทั้งนี้ Beal and Lockamy, 1999 ให้ความเห็นโดยสรุปได้ว่าคุณภาพการบริการจะมีความสำคัญมากกว่าการมีนวัตกรรมในการบริการเนื่องจากความสม่ำเสมอของคุณภาพนับเป็นปัจจัยที่สำคัญของนวัตกรรม (Mercer and Kleiner, 1997) เพราะในระยะยาวแล้วหากปราศจากซึ่งความสม่ำเสมอดังกล่าวก็ย่อมทำให้นวัตกรรมนั้นด้อยคุณค่าลง โดยปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้แก่ ทรัพยากร (Assets) ความสามารถเฉพาะ (Unique skills) และวัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ (Culture and human resources) (Boxall, 2003) เช่นเดียวกับ Fahy (1996) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจบริการคือทรัพยากรในองค์กรซึ่งหมายความถึงทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible assets) เช่น อาคาร ที่ดิน เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านความสามารถหรือ capabilities ซึ่งหมายถึงความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมาใช้เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ความรวดเร็วในการจัดส่ง ขนส่ง เป็นต้น



รวมทั้งการตัดสินใจในองค์กร (Ishikawa, 2008; Rindova and Fombrun, 1999) ทั้งนี้ ทรัพยากรต้องไม่ใช่ ทรัพยากรทั่วไปหากแต่ต้องอยู่บนบรรทัดฐานของตัวแบบมุมมองทรัพยากรหรือ Resource Based View หรือ RBV ที่มีเงื่อนไขว่าทรัพยากรจะต้องมีคุณค่า (Value) หายาก (Rarity) ไม่สามารถถ่ายโอนได้ (Immobility) และไม่สามารถลอกเลียนได้โดยง่าย (Barriers to imitate)

ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นได้รับการศึกษาเป็นจำนวนมากในธุรกิจบริการที่อาศัยความเชี่ยวชาญ (Wei-Ming and Kung- Wei, 2007) อย่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นิติ รัตน์ปรีชาเวช จิตดาภรณ์ ศรีบุญจิตต์และ สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ (2556) ได้ศึกษาระดับความได้เปรียบในการแข่งขันในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยพบ ประเด็นที่สำคัญว่า 1) ไม่สามารถนำความได้เปรียบในการแข่งขันจากในธุรกิจอุตสาหกรรมมาใช้กับธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ได้โดยปราศจากซึ่งการดัดแปลง ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมียุทธศาสตร์เฉพาะตัวซึ่งก็หมายถึงการมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน 2) วิธีการชี้วัดในการวิจัยดังกล่าวได้ใช้วิธีการที่ผสมผสานระหว่างการเปรียบเทียบคู่แข่งกับคุณค่าของลูกค้าเพื่อให้ได้ผล ลัพท์ที่สามารถอธิบายได้ถึงการเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่งตลอดจนผลการประเมินคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในแทบทุกประเภทที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ย่อมจะ แตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้ที่ศึกษาเฉพาะธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เท่านั้น

การทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น คือความสามารถที่องค์กรจะนำ ทรัพยากรทั้งหมดมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยความได้เปรียบในการแข่งขันใน การวิจัยครั้งนี้จะสามารถแบ่งได้เป็น ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและด้านคุณภาพการ ให้บริการ ในแต่ละด้านของความได้เปรียบในการแข่งขันจะแตกแยกย่อยออกไปเป็นกิจกรรมที่รวมไว้ซึ่งรายละเอียด ของความยืดหยุ่น การตลาด ความรวดเร็ว เป็นต้น สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านผู้นำต้นทุนนั้น จากการ ทบทวนวรรณกรรมพบว่าไม่มีความเหมาะสมสำหรับธุรกิจบริการซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความเฉพาะตัว ขนาดเล็กและมี ต้นทุนในการพัฒนาสูง (Bradley and Reagain, 2001; O Farrell, Hitchens and Moffat, 1993; Lindahl and Beyers, 1999)

2.3.1 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการคือการสร้างผลิตภัณฑ์/ บริการที่มี คุณลักษณะเด่นกว่าคู่แข่ง รวดเร็วกว่าคู่แข่งและสามารถช่วยให้ลูกค้าได้รับคุณค่าในทางหนึ่งทางใดต่อองค์กรหรือ กระบวนการทำงานของตน (Porter, 1985) การสร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองธุรกิจเฉพาะนับเป็นความ



ได้เปรียบในการแข่งขันที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการ (Box and Miller, 2011; Bradley and Reagain, 2001; Kiker and Kiker, 2008; Lindahl and Beyers, 1999; O Farrell, Hitchens and Moffat, 1993) เนื่องจากทรัพยากรที่มีจำกัดซึ่งทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้โดยตรงกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ และมีมิติความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่างก็มีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่าความได้เปรียบในการแข่งขันประเภทอื่น มีช่องทางและรูปแบบที่หลากหลายซึ่งเหมาะสมต่อลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (flexibility) สายการบังคับบัญชาที่สั้น ช่วงในการควบคุมที่แคบ และมีลักษณะการปกครองแบบรวมศูนย์อำนาจ

ในธุรกิจการบริการนั้นความสำคัญที่สุดอยู่ที่การบริการซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล โดยที่การใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่อาจจะทำให้เกิดการลดทอนคุณค่าของการบริการไป และนอกจากเรื่องของคุณภาพของการบริการเองแล้ว องค์ประกอบแวดล้อมทางด้านกายภาพอย่าง สถานที่ การแต่งกาย มารยาท การต้อนรับ หนังสือ เอกสารต่าง ๆ (Meyronin, 2004) ก็นับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดความแตกต่างต่อองค์กรหนึ่ง ๆ ต่อผู้รับบริการ (Fisher, 1991) ที่แม้จะมีคุณภาพการบริการที่เหมือนกันก็ตาม ความแตกต่างของการบริการนั้นสามารถอธิบายแยกตามส่วนประสมทางการตลาด (4Ps, Marketing Mix) ได้เช่น การมีโครงการบริการพิเศษ (Premium service program, Club gold service) (Product/ service) การมีแพคเกจราคาในหลายรูปแบบ (Price) การแสดงความมุ่งมั่นในการบริการด้วยคำขวัญประจำองค์กร (Promotion) และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายพิเศษ (Place) เป็นต้น (Fisher, 1991) โดยให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายนับเป็นเรื่องสำคัญในธุรกิจการบิน เช่น การกำหนดพนักงานต้อนรับที่สามารถพูดภาษาท้องถิ่นในแต่ละเส้นทางได้ โดยสิงคโปร์แอร์ไลน์พยายามจะสร้างการบริการที่ดีที่สุด ด้วยการผสมผสานกับวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยไม่ตัดทอนค่าใช้จ่ายใดที่อาจเกิดผลกระทบต่อการให้บริการ (Chan, 2000)

การศึกษาในการสร้างมาตรฐานวัดความได้เปรียบในการแข่งขันของ Nayyar (1993) ที่ดำเนินการกับ 500 บริษัทเอกชนชั้นนำในสหรัฐอเมริกา โดยการศึกษาในความได้เปรียบทั้งสามด้านอันได้แก่ ด้านผู้นำต้นทุน ด้านความแตกต่างและด้านการให้ความสำคัญเฉพาะ แสดงให้เห็นปัจจัยชี้วัด 11 ข้อในการชี้วัดกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง อันได้แก่ การสร้างแบรนด์ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย คุณภาพขั้นสูง การโฆษณา นวัตกรรมทางการตลาด การรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียง การบริการลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ช่องทางการจัดจำหน่าย การจับกลุ่มลูกค้าระดับบน ในขณะที่ Kumar and Subramaniam, 1997 แสดงถึงการชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่างผ่าน 7 องค์ประกอบอันได้แก่ 1. การนำเสนอ



ผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ด้วยความรวดเร็ว 2. การนำเสนอบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง 3. การนำเสนอบริการที่มีความหลากหลายมากกว่าคู่แข่ง 4. การให้บริการด้วยความรวดเร็ว 5. การให้บริการที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง 6. การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล และ 7. การจัดบริการภายหลังการขาย (after sale service) นอกจากนี้ สำหรับการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาถึงการกำหนดกลยุทธ์ของ Chenhall and Langfield-Smith (1998) โดยการสร้างมาตรวัดการสร้างแตกต่างขององค์กรในสองกลุ่มได้แก่ การบริการลูกค้าและความยืดหยุ่นโดยมีองค์ประกอบในการชี้วัดที่สำคัญได้แก่ การนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง การจัดส่งที่รวดเร็ว การรักษาสัญญาในการจัดส่ง การบริการหลังการขาย และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างรวดเร็ว การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะพิเศษ การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำและการปรับเปลี่ยนการผลิตได้อย่างรวดเร็วตามลำดับ โดยจะพบว่ามาตรวัดที่ได้ศึกษามานี้แม้จะถูกพัฒนาขึ้นในบริบทขององค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจบริการโดยตรงก็ตาม แต่ก็สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้ในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ และโดยภาพรวมแล้วจะเป็นรายละเอียดในเรื่องของคุณภาพ ความใหม่ ความหลากหลายและความรวดเร็วเป็นสำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างแตกต่างในการวิจัยครั้งนี้จะกับสร้างจากกรอบคำถามของ Kumar and Subramaniam (1997) ผสมผสานกับ Chenhall and Langfield-Smith (1998) เนื่องจากมาตรวัดดังกล่าวได้ผ่านการทวนสอบทางด้านคุณภาพของเครื่องมือแล้วและมีประเด็นคำถามที่เหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้ในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

2.3.2 คุณภาพการบริการ

คุณภาพการให้บริการถือได้ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เนื่องจาก เป็นกลุ่มธุรกิจที่เน้นถึงคุณภาพของปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เช่นผลิตภัณฑ์ อีกทั้ง คุณภาพของการให้บริการที่เป็นไปด้วยความสม่ำเสมอจัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ยั่งยืนที่จะช่วยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Beal and Lockamy, 1999) การประเมินผลหรือการชี้วัดนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรเพราะเป็นการสะท้อนให้เห็นตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนการนำไปปฏิบัติขององค์กรโดยมุมมองของลูกค้า (Chow-Chua and Komaran, 2002; Edvardsson, 1998) ทำให้นำผลที่ได้นี้เองไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร การติดตามและเฝ้าระวัง เป็นต้น (Webster and Chu Hung, 1994) ในอดีตการชี้วัดประเมินคุณภาพมีอยู่มากมาย หากแต่เป็นการชี้วัดที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพของการผลิตสินค้าที่สามารถจับต้องได้เท่านั้น ในระยะเวลาต่อมา นักวิชาการได้ให้ความสนใจมากขึ้นกับการชี้วัดคุณภาพการให้บริการที่ไม่สามารถจับต้องได้ โดยในปี 1991 Brignall, Fitzgerald et al (1991) ได้เสนอมาตรวัดผลการ



ดำเนินงานขององค์กร (Performance measurement) โดยมีเรื่องของคุณภาพของการบริการเป็นหนึ่งในองค์ประกอบการชี้วัดที่สำคัญอันประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความงาม ความสะอาด ความสะดวกสบาย ความเป็นมิตร การสื่อสาร การต้อนรับ ความสามารถของบุคลากร การเข้าถึง ความพร้อม และความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม มาตรวัดที่เกี่ยวกับคุณภาพของการบริการที่มีชื่อเสียงอย่างยิ่งที่เรียกว่า SERVQUAL (Service Quality) (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988) นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ชัดเจนของการชี้วัดปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้โดยเป็นการวัดความแตกต่างระหว่างความคาดหวัง (expectations) และสิ่งที่ได้รับ (perceptions) ผ่านมิติทั้ง 5 อันประกอบด้วย สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Tangibles) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การตอบสนอง (Responsiveness) ความแน่นอน (Assurance) และความเอาใจใส่ (Empathy) หลังจากนั้นจึงได้มีการพัฒนามาตรวัดคุณภาพการบริการโดยนักวิชาการจำนวนมากทั้งด้วยจุดประสงค์ของการมุ่งเพิ่มความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมของการนำไปประยุกต์ใช้ ตลอดจน พัฒนามาตรวัดที่มีความเฉพาะในกลุ่มองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

การพัฒนามาตรวัดเฉพาะสำหรับคุณภาพการบริการในธุรกิจร้านอาหาร (Davies et al, 1999) ท่องเที่ยว (Atilgan, Akinci and Aksoy, 2003) หรือโรงแรมก็ได้ใช้แนวคิดของ SERVQUALเป็นพื้นฐานโดยเพิ่มเติมมิติเพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นอันได้แก่ ความปลอดภัย (Safety) ความเอื้ออารี (Courtesy) ความเข้าใจ (Understanding) การเข้าถึง (Access) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) (Webster and Chu Hung, 1994) (ซึ่งเดิมที่เป็นส่วนหนึ่งของ SERVQUAL อยู่แล้ว) ซึ่งใกล้เคียงกับการประยุกต์ SERVQUAL กับโรงแรมระดับห้าดาวในกรุงอิสตันบูล ประเทศตุรกีที่เพิ่มเติมปัจจัยสำหรับการชี้วัดคุณภาพการบริการของโรงแรมทางด้านความรวดเร็วและเที่ยงตรงในการให้บริการ (Accuracy and speed of service) การแก้ปัญหา (Solutions to problems) และความเที่ยงตรงของการจอง (Accuracy of hotel reservation) อย่างไรก็ตาม SERVQUAL เองก็ไม่ใช่คำตอบสุดท้ายเนื่องจาก การชี้วัดคุณภาพของการให้บริการในธุรกิจการบินเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสามวิธีการในการชี้วัดคุณภาพการให้บริการอันได้แก่ SERVQUAL, SERVPEX ซึ่งเป็นการศึกษารวมระหว่างความคาดหวังและสิ่งที่ได้รับในคราวเดียว (Webster and Chu Hung, 1994) และ SERVPERF ซึ่งเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน พบว่า SERVPEX มีความเหมาะสมและน่าเชื่อถือที่มากที่สุด (Robledo, 2001) นอกจากนี้ก็ยังคงมีวิธีชี้วัดที่แตกต่างออกไปด้วยการชี้วัดด้วยข้อมูลเชิงสถิติต่อปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาการไม่ตรงเวลา ปัญหาการส่งมอบสัมภาระที่ผิดพลาด ปัญหาการให้บริการ เป็นต้น (Rhoades, Waguespack Jr and Treudt, 1998)

การชี้วัดคุณภาพการให้บริการของนักวิชาการต่าง ๆ ทำให้เห็น ๆ ได้ว่าระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบในแต่ละธุรกิจย่อมมีความแตกต่างกันออกไป รวมถึงความเหมาะสมของวิธีการชี้วัด และการพัฒนาการชี้วัด ประเมินผลคุณภาพการบริการก็เป็นไปด้วยความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม การชี้วัดที่ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มี



ความเหมาะสมที่สุดในแต่ละธุรกิจ ล้วนแล้วแต่มีรากฐานของแนวคิดมาจาก SERVQUAL ทั้งสิ้น ดังนั้น ในการศึกษาคุณภาพการให้บริการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในครั้งนี้เองก็เช่นกันที่จะประยุกต์การชี้วัดจาก SERVQUAL โดยจะศึกษาถึงองค์ประกอบใน 5 มิติซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่สามารถจับต้องได้, ความน่าเชื่อถือ, การตอบสนอง, ความแน่นอนและการเอาใจใส่

2.4 แนวคิดพฤติกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยครั้งนี้ นอกจากเพื่อการประเมินระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ยังรวมถึงการศึกษาถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อระดับความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นข้อเสนอแนะแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ โดยในการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของความได้เปรียบในการแข่งขันข้างต้นได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในแต่ละประเภทไปบ้างแล้ว เช่น ความร่วมมือ ความรู้ สมรรถนะหลัก การเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นก็เช่นเดียวกันกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผู้นิยม คำนวณและศึกษาเป็นจำนวนมากจนทำให้มีมุมมองที่หลากหลายแตกต่างกันไปในแต่ละบริบท โดยสามารถสรุปมุมมองที่สำคัญได้เป็น 4 มุมมองด้วยกันตามแนวคิดของ Cater (2005) ที่ประกอบด้วยมุมมองด้านอุตสาหกรรม (Industrial Organization based School) ที่ให้ความสำคัญกับการผลักดันจากปัจจัยการแข่งขันภายนอกหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสำคัญ มุมมองด้านทรัพยากร (Resource based view school) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรโดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มุมมองด้านความสามารถ (Capability based school) ที่ให้ความสำคัญของความสามารถในการการนำทรัพยากรมาใช้ และมุมมองด้านความรู้ (Knowledge based school) หรือการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และทุนมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมต่อไปนี้จะไม่ได้ทำการแบ่งแยกที่ชัดเจนตามมุมมองดังกล่าวนี้หากแต่จะให้ความสำคัญในการค้นหาปัจจัยต้นกำเนิดที่เหมาะสมต่อธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเชิงบูรณาการมากกว่า

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเฉพาะในธุรกิจบริการ ด้วยตัวแบบมุมมองทรัพยากรต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market orientation) พบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีความสำคัญอันประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Orientation) ในการสร้างความเข้าใจต่อลูกค้า นวัตกรรม (Innovation) ในการริเริ่มแนวคิดใหม่ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management- HRM) ในการสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการบริการ แบรินด์ (Brand) ในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information



technology- IT) ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และเสริมแนวคิดที่จับต้องไม่ได้ (Intangible asset) มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยที่สามารถจับต้องได้ (tangible asset) ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งยังเป็นการป้องกันที่ดีในการลอกเลียนแบบอีกด้วย (Grey et al., 2007) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบก็อาจมีความแตกต่างได้ เนื่องจากความแตกต่างของธุรกิจ โดยพบว่า ท่าเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ค่าจ้างแรงงาน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และความสามารถของบุคลากร ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจการแปรรูปไม้ ในประเทศฟินแลนด์ (Toppinen et al., 2007) สำหรับแนวคิดทรัพยากรที่จับต้องได้และที่จับต้องไม่ได้นั้น Cater and Cater (2009) ได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ปัจจัยอันประกอบด้วย ทรัพยากรที่จับต้องได้ ได้แก่ ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า โดยพบว่ามีเพียงปัจจัยทางด้านทรัพยากรการเงินและทุนความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านผู้นำต้นทุน ในขณะที่ทุกปัจจัยยกเว้นปัจจัยทรัพยากรกายภาพล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่แบ่งเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันด้านผู้นำต้นทุนและการสร้างความแตกต่างจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของบริษัท (Ariyawardana, 2003)

ปัจจัยที่จับต้องไม่ได้นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของแฟรนไชส์ (Franchisor) และผู้ได้รับแฟรนไชส์ (franchisee) จะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการก่อให้เกิดความเชื่อมั่น การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยปัจจัยด้านผู้นำองค์กรก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจตัวแทนและนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ที่ประเทศนิวซีแลนด์ (Flint- Hartle and De Bruin, 2010) ซึ่งผู้นำก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมากในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเภทอื่นด้วย (Ong, Ismail and Goh, 2010)

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในองค์กรประเภทธุรกิจบริการนั้น ความได้เปรียบด้านผู้นำต้นทุนแทบจะไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนสูงในการพัฒนาตอบสนองความต้องการเฉพาะ ซึ่งจะสามารถเทียบเคียงได้กับแนวคิดการติดอยู่ตรงกลาง (Stuck in the middle) ของ Porter (1990) โดยพบว่า ปัจจัยพิเศษที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนความต้องการตามลูกค้า การค้นคว้าพัฒนาวิจัย การตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายมากกว่า (Lindahl and Beyers, 1999) เช่นเดียวกับ การประสบความสำเร็จในวิสาหกิจขนาดเล็กในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศหากดำเนินกลยุทธ์ในการให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้ามากกว่าราคา รวมทั้งให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตลาดเฉพาะ



(Bradley and Reagain, 2001) โดยจะยืนยันได้จากกรณีศึกษาเชิงคุณภาพการแข่งขันระหว่าง Lou's Thrifty Way Market และห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermart) อย่าง Wal Mart โดยพบว่าห้างค้าปลีก (superstore) มีกลยุทธ์ในการต่อสู้กับการเข้ามาของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ด้วยความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ไม่ได้ใส่ใจในรายละเอียด ทั้งนี้ องค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากคือ บุคลากรที่ได้รับการปฏิบัติเฉกเช่นบุคคลในครอบครัว ซึ่งจะทำให้การบริการมีความพิถีพิถันและใส่ใจที่มากกว่า นอกจากนี้ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้นก็มาจากการเพิ่มบริการเสริมที่พิเศษกว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่นั่นเอง (Kiker and Kiker, 2008)

ปัจจัยที่จับต้องได้และมีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งในอดีตวิสาหกิจขนาดใหญ่จะได้เปรียบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอย่างมากคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่ในปัจจุบันการเข้าถึงและประยุกต์ใช้โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น (Farrell, Hitchens and Moffat, 1993) และเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กร (Cuero, Nabi and Dornberger, 2012; Renko, Carsrud and Brannback, 2009; Wang et al, 2006; Zaidi and Othman, 2011) ด้วยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย การเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนความเร็วในการติดต่อกับลูกค้า ทั้งนี้ ก็ต้องขึ้นกับสมรรถนะขององค์กรในการประยุกต์ใช้ด้วย (Pavic et al., 2007) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจะต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการอบรมและจัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรม โดยที่บุคลากรจะได้รับการฝึกฝน อบรมที่ดีนั้นก็จะต้องเชื่อมโยงกับการจัดโครงสร้างขององค์กรให้มีความเหมาะสม คล่องตัว ยืดหยุ่นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดที่สร้างสรรค์ (Caldarola, 1997; Pereira, 1999; Wen Chen et al., 2010) นอกจากนี้ เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอก (Inter firm collaboration) จะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร เนื่องจากทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดระหว่างกัน โดยนำไปสู่ความสามารถเชิงเทคโนโลยีอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดเล็กที่ไม่มีความสามารถในการด้านต้นทุนการพัฒนา (Chadee and Kumar, 2001; Chu, 2004) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในประเทศโครเอเชียของ Galetic, Prester and Nacinovic (2007) ไม่ปรากฏความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์กรก็ตาม

นอกจากความสามารถเชิงเทคโนโลยีแล้ว ความสามารถในการจัดการและนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดคุณค่ายังสามารถแบ่งออกได้ในหลายมิติตามการศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันของสถานศึกษาเอกชนในประเทศมาเลเซียของ Foon (2009) โดยใช้แนวคิดหลักทางด้านความสามารถขององค์กรในการสร้างความแตกต่าง



(differential capabilities) ที่ประกอบด้วยความสามารถด้านประโยชน์ใช้สอย (functional differential capabilities) ความสามารถด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural differential capabilities) (Rouse and Daellenbach, 1999) ความสามารถด้านระเบียบข้อบังคับ (Regulatory differential capabilities) และความสามารถด้านการกำหนดตำแหน่ง (Positional differential capabilities) โดยพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถสร้างให้เกิดความสามารถเหล่านี้ได้

มุมมองอื่นที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดปัจจัยที่จับต้องได้และที่จับต้องไม่ได้ก็มีอยู่เป็นจำนวนมากเช่น 8 ปัจจัยที่มีรากฐานมาจากแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) อันได้แก่ ผลการดำเนินงานทางด้านเทคนิค ราคา คุณภาพผลิตภัณฑ์ การโฆษณา การบริการ การจัดจำหน่าย อัตราการพัฒนาเชิงเทคนิค และบริการทางการเงิน โดยพบว่า ทั้งแปดปัจจัยมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยทางด้านราคา ปัจจัยทางด้านผลิตภัณฑ์ในเชิงเทคนิคที่เหนือกว่า และปัจจัยด้านคุณภาพ ตามลำดับ (Beard and Easingwood, 1992) หรือการศึกษาองค์ประกอบที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตที่พบว่าประกอบด้วย ทักษะในการผลิต ขนาดและชื่อเสียงขององค์กร ประสบการณ์และความเป็นเจ้าของตราสินค้า ฐานความรู้ (Ariyawardana, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่าองค์ประกอบที่หลากหลายในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบทางด้านองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งก็สามารถแบ่งได้ในหลากหลายแง่มุมตามแนวคิดของ Carter (2005) อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้จะไม่ตั้งกรอบแนวคิดที่ขึ้นอยู่กับการแบ่งตามมุมมองแนวคิดของนักคิดกลุ่มต่าง ๆ หากแต่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากรอบแนวคิดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสองประเด็นหลักของการวิจัยอันได้แก่ 1) ความเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขององค์กรและ 2) ธรรมชาติของธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ โดยแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพ 1 ที่อธิบายได้ว่า ขนาดขององค์กรในการศึกษาที่มีขนาดกลางและขนาดย่อมดังนั้น ผู้นำองค์กรย่อมจะมีบทบาทที่สำคัญต่อทิศทางของธุรกิจ และด้วยโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนย่อมจะเป็นข้อดีในการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร-ลูกค้า องค์กร- ซัพพลายเออร์ได้เป็นอย่างดี ในขณะที่การเข้าถึงเทคโนโลยีในทุกวันนี้ก็เปิดโอกาสอย่างมากสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังนั้น แล้วการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพย่อมจะก่อให้เกิดนวัตกรรมกับองค์กร หนทางของการประสบความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือการหาตลาดเฉพาะแทนที่จะเผชิญหน้ากับองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญและการตอบสนองความต้องการเฉพาะนั้น ๆ

โดยสรุปแล้ว การวิจัยครั้งนี้จะได้กำหนดกลุ่มตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) (Flint- Hartle and De Bruin, 2010; LeMay,



2008; Ong, Ismail and Goh, 2010) ความร่วมมือระหว่างองค์กร (Inter organizational collaboration) (Cater and Cater, 2009; Chadee and Kumar, 2001; Chu, 2004) ความสามารถเชิงเทคโนโลยี (Organizational technological capability) (Farrell, Hitchens and Moffat, 1993; Grey et al., 2007) และการตอบสนององค์กร (Responsiveness) (Bradley and Reagain, 2001; Kiker and Kiker, 2008; Lindahl and Beyers, 1999; Porter, 1990) โดยองค์ประกอบเหล่านี้สามารถกำหนดได้ว่าเป็นองค์ประกอบภายใต้แนวคิด พฤติกรรมองค์กร

2.4.1 ภาวะผู้นำ

ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีจำนวนบุคลากรจำนวนน้อย จึงทำให้ผู้นำยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นต่อทิศทางขององค์กร ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่างและคุณภาพของการบริการ (Edvardsson, 1998; Longenecker and Scazzero, 2000; Potthoff, 2004) ตลอดจนผลการดำเนินงานขององค์กร (Baxter and Alasdair, 1999) การชี้วัดความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของบุคคลหนึ่ง ๆ นั้นได้มีการศึกษาที่แบ่งแยกออกเป็นหลากหลายมิติโดยสรุปรายละเอียดขององค์ประกอบของนักวิชาการต่าง ๆ ในการชี้วัดภาวะผู้นำดังตาราง 8 โดยหนึ่งในมิตินั้นคือ ภาวะผู้นำเพื่อองค์กร (Organizational Leadership) หรือภาวะผู้นำแบบความร่วมมือ (Participative Leadership) เป็นมุมมองของผู้นำที่เชื่อมโยงต่อภาพรวมขององค์กรมากกว่าการพิจารณาในมิติของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากให้ความสำคัญว่าผู้นำจะไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้เพียงผู้เดียวหรือด้วยแค่การยอมรับต่อผู้นำเท่านั้น (Baxter and Alasdair, 1999; Kivipold and Vadi, 2008) แสดงให้เห็นถึงมิติการชี้วัดที่ผ่านการทดสอบแล้วเช่นเดียวกันกับแนวคิดการชี้วัดภาวะผู้นำในธุรกิจบริการสุขภาพของ Anderson et al (2005) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำนั้นได้รับการพิสูจน์ในการศึกษาจำนวนมากว่ามีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นที่การมุ่งเปลี่ยนแปลงและจัดการทีมในองค์กรที่ดีเพื่อปรับเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากภาวะผู้นำแบบมุ่งองค์กรแล้ว ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงก็เป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษาเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ผลักดันทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กรและสังคม ดังนั้น การชี้วัดผู้นำในลักษณะนี้จึงจะมีความสอดคล้องต่อการศึกษาในครั้งนี้ว่าด้วยเรื่องของการสร้างความแตกต่าง โดยแบบชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับที่เรียกว่าแบบชี้วัดภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Multifactor



Leadership Questionnaire- MLQ) (Avolio, Bass and Jung 1999) โดย Xu (2008) ได้ศึกษาแนวคิดการชี้นำผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของนักคิดตะวันตกยุคปัจจุบันเข้ากับแนวคิดตะวันออกของชนูที่ว่าด้วยภาวะผู้นำโดยทดสอบกับองค์กรทางการศึกษาของประเทศจีน แล้วสร้างเป็นแบบชี้นำที่สอดคล้องกับบริบทของตะวันออกทำให้ได้กลุ่มชุดปัจจัยที่แตกต่างไปขึ้นมา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ก็เป็นอีกหนึ่งลักษณะของภาวะผู้นำที่ได้รับการศึกษาซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนของการทำงานเพื่อมุ่งให้สัมฤทธิ์ผลขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ (Wahjudono, Ellitan and Otok, 2013)

ตาราง 8 การชี้นำภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	การชี้นำภาวะผู้นำ
Kivipold and Vadi (2008)	ภาวะผู้นำเพื่อองค์กร - ทิศทางองค์กร (Alignment and Cohesion) - การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) - การขยายศูนย์กลางการปกครอง (Extent Centralization) - การควบคุมผลสะท้อนกลับ (Control feedback system)
LeMay (2008)	- การวิเคราะห์ตนเอง (Scanning) - การกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Focusing) - การกำหนดทิศทางองค์กร (aligning/ mobilizing) - การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน (Inspirining)
Avolio, Bass and Jung (1999)	ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ) - การชี้นำที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร (Idealized Influences) - การสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation) - การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Intellectual Stimulation)



นักวิชาการ	การชี้วัดภาวะผู้นำ
	- การสนับสนุนรายบุคคล (Individualized Consideration)
Anderson et al (2005)	ภาวะผู้นำเพื่อองค์กร - ภาวะผู้นำ (Personal Leadership Practices) - ภาวะผู้นำกับสิ่งแวดล้อม (Decision Latitude and Work Environment)
Burn (2008) อ้างถึงใน Wahjudono, Ellitan and Otok, 2013 ()	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ - ความสามารถในการกระตุ้น - ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง - ความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน - ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ - ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ - ความยืดหยุ่น
Baxter and Alasdair, 1999	ภาวะผู้นำแบบความร่วมมือ - ผสมผสานพันธกิจขององค์กรสู่วัฒนธรรมองค์กร - สนับสนุนการพัฒนาและการมีส่วนร่วมด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ - มีส่วนร่วมต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง - ให้ความสำคัญกับความพยายามของทีมงาน
X u (2 0 0 8)	ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง - คุณธรรม (Morality)+ การสื่อสาร (Communicaiton) - ความเชี่ยวชาญ (Expertise) - ความยุติธรรม (Fairness) - การอุปถัมภ์ (Nurtuturing)



นักวิชาการ	การชี้นำภาวะผู้นำ
	- การจัดการ (Managing)

ภาวะผู้นำที่ได้ศึกษามาข้างต้นนี้จะทำให้เห็นได้ว่าแม้แนวคิดทั้งหมดจะอยู่ภายใต้กรอบของภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน ทว่า รูปแบบภาวะผู้นำก็มีความแตกต่างกันไปในรายละเอียดตามการให้น้ำหนักความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทของการศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้จะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นสำคัญเนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนที่สุดที่ทำการอธิบายถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อการสร้างความแตกต่าง โดยที่การศึกษาในครั้งนี้จะใช้หลักการชี้นำของ Burn (2008) มาปรับประยุกต์เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากการชี้นำดังกล่าวเป็นที่ยอมรับ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและได้รับการพัฒนาความน่าเชื่อถืออย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม

2.4.2 ความร่วมมือระหว่างองค์กร

ความสัมพันธ์ภายนอกขององค์กรในปัจจุบันนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร เนื่องด้วยองค์กรในปัจจุบันอยู่ในยุคระบบเปิดที่มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในระดับสูงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับส่วนที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ย่อมจะเป็นการเปิดโอกาสให้กับองค์กรเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีข้อจำกัดทางด้านต้นทุนในการพัฒนา ย่อมจะสามารถสร้างโอกาสการพัฒนาได้ด้วยความสัมพันธ์ภายนอกขององค์กร (Street and Ann-Frances, 2007) ตลอดจนการสร้างคุณภาพการบริการ (Perry and Sohal, 1999) ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายนอกที่ขึ้นอยู่กับลูกค้าและองค์กรพันธมิตรทั้งที่อยู่และไม่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นสำคัญ เนื่องจากความใกล้ชิด เชื่อมมันระหว่างส่วนงานดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในการสร้างความแตกต่าง (นิติ รัตนปริชาเวช, 2553; Dennis, 2000)

ความร่วมมือกับองค์กรภายนอกนั้นมีในหลากหลายลักษณะเช่น ความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการขายและการตลาด ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ภายใต้การได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน (Birru, 2011) โดยที่ความร่วมมือจากการศึกษาของ Birru, 2011 สรุปให้เห็นถึงความร่วมมือที่เริ่มจากองค์กรที่มีพื้นที่อยู่ใกล้กัน วัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ ในปัจจุบันรูปแบบของความร่วมมือโดยธรรมชาติดังกล่าวได้แปรเปลี่ยนไป อันเนื่องจากการสนับสนุนและเปิดโอกาสของความร่วมมือโดยภาครัฐ (Adobor, 2006) และแสดงให้เห็นว่า



องค์ประกอบที่ทำให้ความร่วมมือไม่สามารถพัฒนาได้เกิดจากการรับรู้ภาพลบต่อองค์กรที่จะร่วมมือ และความไม่ไว้วางใจนั่นเอง ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องก้าวข้ามข้อจำกัดทางด้านความได้เปรียบ (Economy of Scale) จากขนาดก็ด้วยการพัฒนาความร่วมมือ โดยที่หากวิเคราะห์ความร่วมมือในเชิงลึกจะพบว่าสิ่งที่สำคัญคือการพยายามแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ (Bastos, 2011; Grant and Baden- Fuller, 1995; Johansson and Malmstorm, 2012; Lane and Probert, 2007) หรือหากความรู้ นั้น ๆ ไม่สามารถจะถ่ายทอดได้โดยสมบูรณ์ ความร่วมมือในรูปแบบของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับคู่ค้า (supplier) ก็จะเกิดขึ้นเสมือนแหล่งความรู้ภายนอก (External knowledge sourcing) (Grant and Baden- Fuller, 1995; Lane and Probert, 2007) อย่างไรก็ตามจากการทดสอบของ โดย Bastos, 2011 ในองค์กรอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศญี่ปุ่น ไม่อาจสรุปได้อย่างชัดเจนว่าความร่วมมือจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่า Baston, 2011 นั้นใช้วิธีการชี้วัดความร่วมมือเฉพาะที่เป็นทางการด้วยการนับจำนวนครั้งของความร่วมมือที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ซึ่งความร่วมมือที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลนั้นไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการเสมอไปเท่านั้น (Grant and Baden- Fuller, 1995; Street and Ann-Frances, 2007) เป็นที่น่าสังเกตว่าชี้วัดความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการเองก็ยังไม่มียุทธศาสตร์เครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งที่เป็นที่น่าเชื่อถืออย่างที่สุด โดยในการวิจัยของ Westerlund and Rojala, 2010 เองได้ใช้รูปแบบการชี้วัดเพียง 4 คำถามที่เกี่ยวกับการรับรู้ความสำคัญของความร่วมมือระหว่างองค์กรซึ่งก็ไม่ได้เป็นการชี้วัดถึงความร่วมมือที่เกิดขึ้นโดยตรงแต่อย่างใด นอกจากการพยายามใช้การชี้วัดเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ในการวิจัยเชิงคุณภาพของ Johansson and Malmstorm, 2012 แสดงให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญของความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ว่าประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่น (Trust) พันธสัญญาระหว่างพันธมิตร (Partner commitment) และความสอดคล้องระหว่างองค์กร (Inter organizational congruence) โดยความกังวลในด้านธุรกิจนับเป็นความขัดแย้งกับการสร้างความร่วมมือในการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ความร่วมมือเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษาในธุรกิจบริหารการขนส่งและห่วงโซ่อุปทาน (Logistics and supply chain management) อย่างมากเนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยระหว่างองค์กรสูง (Interdependence) โดยการชี้วัดอย่างง่ายในปี 1990 ของ McGinnis and Kohn, 1990 ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับระบบขนส่งก็พัฒนาการชี้วัดที่เกี่ยวกับความร่วมมือหรือ Logistic coordinate ด้วยคำถามในการชี้วัดที่เป็นลักษณะการถามว่าในองค์กรของท่านมีความร่วมมือประสานงานกับองค์กรหน่วยงานภายนอกบ้างหรือไม่ ซึ่งเป็นรูปแบบที่คล้ายกันกับ Hall et al, 2012 ที่ใช้การชี้วัดโดยให้ความสำคัญกับเรื่องของการแลกเปลี่ยนเป็นสำคัญ โดยมีมิติต่าง ๆ ของการแลกเปลี่ยนเช่น การแลกเปลี่ยนแผนงาน การแลกเปลี่ยนผลการดำเนินงาน เป็นต้น



ธรรมชาติของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องและพึ่งพาสูงในแต่ละขั้นตอน การพัฒนาเทคนิค ความรู้และข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นมากกว่าองค์กรประเภทเดียวกันในตลาดที่มีอยู่มากมาย ในการวิจัยครั้งนี้จะได้ให้ความสำคัญกับการทดสอบถึงความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับองค์กร สถาบันที่เป็นพันธมิตร โดยยกตัวอย่างให้เห็นได้ถึง การรวมตัวกันเป็นสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนายหน้าและการขาย เช่น สมาคมการขายและการตลาดอสังหาริมทรัพย์ สมาคมตัวแทนและนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ หรือกรณีของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารระหว่างบริษัทในเครือซึ่งมีการเยี่ยมชมอาคารบริหารจัดการต้นแบบ เป็นต้น โดยเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งคือ การที่วิชาชีพนายหน้าและการขายในประเทศไทยนั้นสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องมีใบประกอบวิชาชีพ เฉกเช่นในต่างประเทศ ดังนั้น จึงยังเป็นการสนับสนุนถึงความสำคัญอย่างการสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของธุรกิจนี้ในประเทศได้เป็นอย่างดี โดยในการวิจัยครั้งนี้จะใช้การชี้วัดตามแนวคิดของ Birru, 2011 เพื่อมุ่งแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบันว่าวิสาหกิจมีความร่วมมือในด้านใดบ้างเป็นสำคัญ

2.4.3 ความสามารถเชิงเทคโนโลยี

ความสามารถเชิงเทคโนโลยี (Technological capability หรือ Technological Competence) คือความสามารถในการแปรเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ในเชิงรูปธรรมที่จะสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดี โดยการเข้าถึงเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันสามารถกระทำได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนจำนวนมากอย่างเช่นในอดีต ดังนั้น ความสามารถเชิงเทคโนโลยีจึงทำให้เป็นการเปิดโอกาสของการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีนั้นโดยส่วนมากจะอธิบายถึงปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกในระดับองค์กร ซึ่งก็คือการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการผลิตหรือบริหาร โดยในการศึกษานี้จะให้ความสำคัญกับความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในด้านต่าง ๆ

การศึกษาความสามารถเชิงเทคโนโลยีโดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งได้เป็นสองแนวทางหลัก กล่าวคือทางด้านการได้มาซึ่งเทคโนโลยี (Technological capabilities absorption) ที่ให้ความสำคัญทางด้านการลงทุนแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถเชิงเทคโนโลยี กับความสามารถเชิงเทคโนโลยีที่ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนการรักษา ซ่อมบำรุงเทคโนโลยีนั้น ๆ โดยในส่วนนี้เองมีนักคิดจำนวนมาก รวมทั้ง Kumar, Kumar and Persaud (1999) ที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญอันได้แก่ความสามารถในด้านการ



ลงทุน (Investment capability) ความสามารถในการปฏิบัติการ (Operational capability) โดยในสององค์ประกอบนี้เอง Renko, Carsrud and Brannback (2009) ชี้วัดระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยีเชิงปริมาณด้วยจำนวนการจดสิทธิบัตรและสัดส่วนงบประมาณทางการวิจัยและพัฒนาต่องบประมาณทั้งหมด ซึ่งก็มีการชี้วัดในรูปแบบของการประเมินตนเองเชิงคุณภาพในความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านทรัพยากรทางเทคโนโลยีด้วยที่เกี่ยวกับเรื่องของบุคลากร ทัศนคติ ตลอดจนนโยบายขององค์กร (Danneels, 2008) และองค์ประกอบสุดท้ายได้แก่ ความสามารถทางการเรียนรู้ (Dynamic capability) ในขณะที่ Guifu and Hongjia (2009) จะให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงเทคโนโลยีในด้านการได้รับ (Technological acquiring capability) การนำไปปฏิบัติ (Technological operating capability) และด้านการเปลี่ยนแปลง (Technological shifting capability) โดยเป็นที่น่าสนใจว่าผลของการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าในบางด้านของความสามารถเชิงเทคโนโลยีไม่ได้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ซึ่งอธิบายว่าความสำเร็จขององค์กรอาจต้องบูรณาการองค์ประกอบอื่นด้วย เช่น ความสามารถทางการตลาด (Market capability) เป็นต้น ในอีกมุมมองหนึ่งเกี่ยวกับการชี้วัดความสามารถเชิงเทคโนโลยีนั้น Wang, Lu and Chen (2008) ให้ความเห็นว่าแนวคิดนี้เป็นเรื่องที่มีมิติที่หลากหลายทั้งที่มีมิติหรือองค์ประกอบนั้น ๆ อาจจะมีสัมพันธ์กัน (Interdependence) อยู่หรือไม่ก็ได้ ดังนั้น การชี้วัดจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยได้เสนอมาตรวัดที่มีความครอบคลุมในหลากหลายมิติ โดยประกอบด้วย ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ความสามารถในการตัดสินใจด้านนวัตกรรม (Innovation decision capabilities) ความสามารถในการตลาด ความสามารถในการผลิต (Manufacturing capabilities) ตลอดจนความสามารถด้านเงินทุน โดยที่ Ho, Fan and Ling (2001) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้โดยได้ทดสอบคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์การยืนยันปัจจัย (Confirmatory Factor Analysis, CFA) พบว่าตัวแปรทั้งหมดมีความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) ที่น่าเชื่อถือ

ความสามารถเชิงเทคโนโลยีทำให้เกิดผลประโยชน์ในการสร้างความสามารถทางด้านนวัตกรรมให้กับองค์กร (Wang et al, 2006) โดยการนำความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ก็เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง (Tsai, Chuang and Cheng, 2008) ตลอดจนนำมาสู่การพัฒนาคุณภาพการบริการ (Reynierse, 1993) นอกจากนี้ ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก (Social interaction) ก็นำมาสู่การสร้างความสามารถเชิงเทคโนโลยี (Chanthanapant, Nabi and Donberger, 2012; Cuero, Nabi and Dornberger, 2012 ; Kumar, Kumar and Persaud, 1999; Nicholls- Nixon, 1995; Savory, 2006; Wang et al, 2006) โดยผู้นำองค์กรจะเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยีขององค์กร (Chanthanapant, Nabi and Donberger, 2012 ;Cuero, Nabi and Dornberger, 2012)



ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ จำเป็นจะต้องอาศัยปัจจัยความสามารถเชิงเทคโนโลยีเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ จากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า ความสามารถเชิงเทคโนโลยีจะไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการมีทรัพยากรทางด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์หรือเครื่องจักรเท่านั้น หากแต่สิ่งที่สำคัญคือการที่บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่มาสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับองค์กร โดยสรุปแล้วการสร้างมาตรฐานวัดสำหรับความสามารถเชิงเทคโนโลยีในการวิจัยครั้งนี้ได้ ปรับประยุกต์จากแนวคิดของ Ho, Fan and Ling (2001) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมกับการวิจัยกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บริการเนื่องจาก โดยส่วนมากแล้วองค์กรประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นจะมีโครงสร้างขนาดเล็กแบบไม่เป็นทางการ ดังนั้น การชี้วัดในเชิงอัตวิสัยย่อมจะมีความเหมาะสมมากกว่า โดยจะทำการแบ่งองค์ประกอบในลักษณะของการได้รับและการนำไปใช้เป็นสำคัญเพื่อจะทำได้สามารถอธิบายผลวิจัยได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น

2.4.4 การตอบสนองขององค์กร

การสร้างความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้น ย่อมได้เปรียบกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ในเรื่องของโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่นสูง ดังนั้น ปัจจัยเฉพาะตัวสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็กอย่าง การตอบสนองย่อมมีอิทธิพลที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Holweg, 2005; Hoyt, Huq and Kreiser, 2007) การตอบสนองนั้นไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเรื่องของความเร็วในการให้บริการเท่านั้น หากแต่หมายถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้าอีกด้วย ดังนั้น ความพยายามของสมาชิกในองค์กรที่จะตอบสนองต่อความต้องการพิเศษที่องค์กรขนาดใหญ่ไม่สามารถตอบสนองได้ย่อมเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่สามารถลอกเลียนได้โดยง่าย โดยสรุปแล้ว การตอบสนองคือแนวคิดที่มีความครอบคลุมทั้งความยืดหยุ่น คุณภาพ ความรวดเร็ว และการบริการ (Asree, Zain and Razalli, 2009)

โดยส่วนมากแล้ว นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับการตอบสนองในระดับ องค์กร (Organizational Responsiveness) ในประเด็นของการตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายนอกกับภายในองค์กรอย่างมีแบบแผนอย่างมีลำดับ อย่างเช่น การชี้วัดการตอบสนองขององค์กรอย่างเป็นลำดับที่เริ่มจากการประเมินสภาพแวดล้อม (environmental scanning) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น (flexible manufacturing infrastructures) การจัดการกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supply chain governance mechanisms) และความสามารถใน



การทำงานที่หลากหลาย (multi skilled worker) (Hoyt, Huq and Kreiser, 2007) ในมุมมองที่ใกล้เคียงกันแต่แตกต่างกันที่การให้ความสำคัญกับการตอบสนองขององค์กรในสามประเด็นที่สำคัญของ Jayachandran (1998) และ Kritchanhai (2004) อันได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม การตอบสนองด้วยความรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ที่เกิดจากปัจจัยขับเคลื่อนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (stimuli) เป้าหมาย (goals) การตื่นตัว (awareness) และความสามารถขององค์กร (capabilities) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันกับแนวคิดการพัฒนามาตรวัดในทางการตลาด (market orientation) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้วยการเปิดรับความรู้จากภายนอกองค์กร ตลอดจนการกระจายความรู้ภายในองค์กรที่มุ่งหวังในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาเรื่องคุณภาพการบริการของ Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988 จะให้ความสำคัญที่แตกต่างในมุมมองเฉพาะปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับลูกค้าเท่านั้น

มุมมองเกี่ยวกับการตอบสนองนั้นมีความหลากหลายเป็นอย่างมากขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่าง ๆ เช่น ประเภทองค์กร โดยที่ Holweg (2005) ได้ให้ความสำคัญกับมิติ 3 ด้านในการประกอบกันขึ้นเป็นการตอบสนองอันได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ และด้านความต้องการ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและข้อเรียกร้องของลูกค้า ที่มีความรวดเร็วที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตที่รวดเร็วและการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การศึกษาจำนวนมากเกี่ยวกับการตอบสนองนิยมศึกษาในประเด็นทางด้านการตอบสนองขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อม ความแตกต่างทางเพศ หรือเชื้อชาติ (Post and Mellis, 1978; Sharma, Pablo and Vredenburg, 1999; Trebeck, 2008) โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการตระหนัก การมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย ตลอดจนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลไกของการศึกษาค่อนข้างมีความแตกต่างจากการศึกษาในองค์กรทั่วไปในด้านของระดับความเฝ้าระวังการนั้นเอง จะเห็นได้ว่าโดยส่วนมากแล้วการตอบสนองขององค์กรอาจไม่ได้รับการกำหนดที่ตายตัวในระดับนโยบายที่ชัดเจนนัก หากแต่เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหนึ่งเป้าหมายใดเท่านั้น

เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในการศึกษาเรื่องการตอบสนอง การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะประยุกต์ใช้แนวคิดของ Kritchanhai (2004) ในการชี้วัดระดับการตอบสนองขององค์กรเนื่องจากเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญทั้งด้านลูกค้า สิ่งแวดล้อม คู่แข่ง ตลอดจนองค์ประกอบภายในขององค์กรเอง จะเห็นได้ว่า การตอบสนองเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงภายใต้บริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจบริการ



อสังหาริมทรัพย์ที่ไม่มีข้อจำกัดหรือนโยบายใดใดในการจำกัดการดำเนินธุรกิจ ย่อมจะทำให้เกิดความเสรีเป็นอย่างยิ่ง
จนส่งผลสู่การแข่งขันและปรับตัวอย่างรุนแรง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างนั้นเป็นเสมือนหัวใจที่สำคัญขององค์กรในการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน และเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพัฒนาตนเองพร้อมกัน
มุ่งหาพื้นที่ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุค
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวกับนายหน้าและการบริหาร
จัดการทรัพย์สินที่ไม่มาตรการใดของภาครัฐในการคุ้มครองอย่างในต่างประเทศ อีกทั้งธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่
โดยส่วนมากแล้วจะมีขนาดกลางและเล็กจึงทำให้มีข้อจำกัดในหลากหลายด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทรัพยากร
ดังนั้นแล้วการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในองค์กร
ตนเองที่แตกต่างจากคู่แข่งให้เป็นที่จดจำและต้องการ ตลอดจนตอบสนองพื้นที่ทางการตลาดที่องค์กรขนาดใหญ่ไม่
สามารถตอบสนองได้ทั่วถึง หรือองค์กรจากต่างประเทศที่ไม่มีความเข้าใจในบริบทของประเทศไทยดีเพียงพอ
ย่อมจะเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องอย่างมากในสถานการณ์ปัจจุบัน

ภาวะผู้นำจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันใน
การสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีขนาดเล็กด้วยแล้ว ผู้นำองค์กรจะมีความใกล้ชิด
และมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อสมาชิกในองค์กรในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายเพื่อผลักดันองค์กร โดยผู้นำที่ดี
ย่อมจะส่งเสริม จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ ความสามารถเชิง
เทคโนโลยีเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งที่ผู้นำองค์กรจะต้องพัฒนาให้กับองค์กร ไม่เฉพาะแค่การจัดหาทรัพยากร
ทางด้านนี้ให้เพียงพอแล้วยังต้องมีความเข้าใจต่อความสามารถในการใช้ของสมาชิกในองค์กรเพื่อมุ่งให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
อันเป็นผลประโยชน์ในการสร้างความแตกต่างนั่นเอง เพราะความสามารถเชิงเทคโนโลยีย่อมจะนำไปสู่การสร้าง
ความแตกต่างในมิติต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วที่เป็นไปได้นั่นเอง ซึ่งความร่วมมือระหว่างองค์กร หรือความร่วมมือ
ภายนอกองค์กรจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดทั้งความสามารถเชิงเทคโนโลยีตลอดจนความ
ได้เปรียบในการแข่งขันในการสร้างความแตกต่าง ไม่ว่าองค์กรภายนอกนั้นจะอยู่ในธุรกิจเดียวกันหรือไม่ก็ตาม
เพราะความรู้ ข่าวสาร และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ขององค์กรภายนอกย่อมจะมีประโยชน์กับองค์กรเองเพราะทำให้
บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไปเฉพาะที่มีอยู่เพียงแคในองค์กร ทำให้เกิดการต่อยอดปรับ
ประยุกต์ความคิดในการพัฒนาจนสามารถสร้างความแตกต่างนั่นเอง สำหรับการตอบสนองขององค์กรจัดได้ว่าเป็น



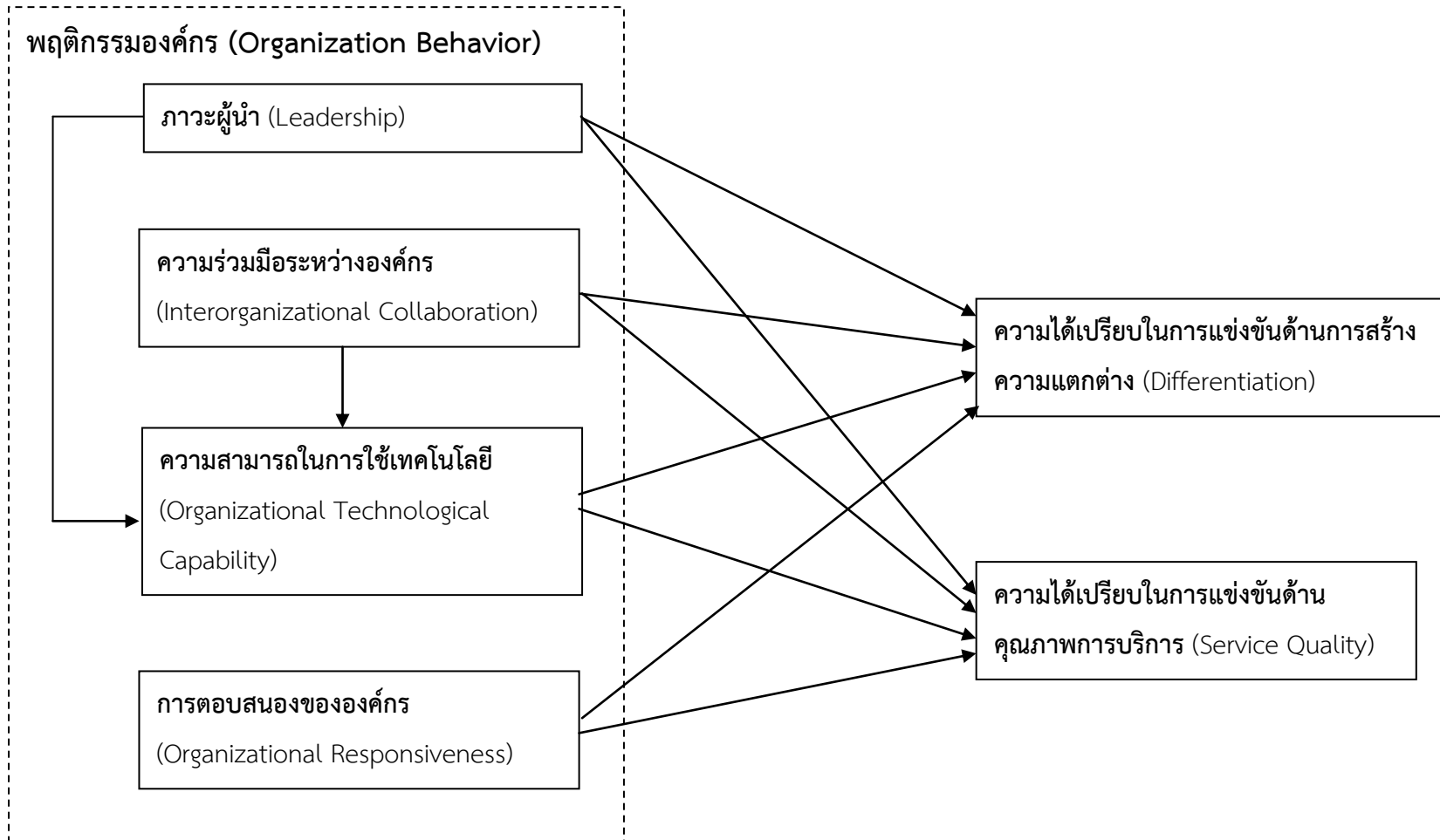
อีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการพัฒนาความสามารถในการสร้างความแตกต่างเนื่องจากหากองค์กรมีทรัพยากรที่ดีแล้ว หรือมีบุคลากรที่มีความสามารถแต่หากบุคลากรเหล่านั้นขาดการรับรู้ ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีเป็นจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ผลิตต้นน้ำหรือองค์ประกอบอื่นใด ย่อมจะทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ทันตามกระแสที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้อย่างเพียงพอ ดังนั้นแล้วในองค์กรที่มีความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ดี ทั้งการวางแผน การดำเนินการที่เหมาะสมแล้วย่อมจะส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างอยู่เสมอ

ไม่เฉพาะความแตกต่างขององค์กรเท่านั้นที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินงาน แต่คุณภาพในการบริการก็เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจด้านการบริการที่มีการบริการเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้น แล้วสิ่งที่มีความสำคัญอย่างที่สุดและเป็นพื้นฐานที่สุดคือคุณภาพการบริการที่ผู้บริโภคหรือลูกค้าจะได้รับ โดยผู้นาองค์กรจะมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนโยบาย และการกำหนดทิศทางต่าง ๆ เพื่อควบคุมให้องค์กรสามารถพัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างยั่งยืน และสำหรับความร่วมมือระหว่างองค์กรก็จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรอื่นเพื่อนำมาประยุกต์พัฒนาคุณภาพการบริการขององค์กร ทั้งนี้ ความสามารถเชิงเทคโนโลยีก็ไม่ได้มีความสำคัญที่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลยในการร่วมพัฒนาคุณภาพการบริการเนื่องจากหากองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีได้ก็ย่อมจะช่วยส่งเสริมกิจการการบริการด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพนั่นเอง

ดังนั้น จึงนำมาสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพ 1 ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและคุณภาพของการบริการ ซึ่งจะได้ทำการทดสอบถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวภายใต้บริบทที่สำคัญคือการนำมาประยุกต์ใช้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้ข้อผูกพันของ ASEAN Framework on Agreement Service (AFAS) ชุดปัจจุบัน (ชุดที่ 7) ไทยได้ผูกพัน 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) บริการเช่าหรือทำสัญญาเช่าเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของหรือการเช่าสินทรัพย์ ที่เป็นที่พักอาศัย (CPC 82101) และ 2) การจัดการสินทรัพย์ที่พักอาศัยบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (CPC 82201)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย





บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง (Survey and Cross Sectional Study) และการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical Study) โดยมุ่งศึกษาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งศึกษาถึงระดับรูปแบบของความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยขับเคลื่อน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์กรและรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน

การศึกษาที่เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยมากจะเป็นรูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กับกลุ่มตัวอย่างองค์กรจำนวนมาก มากกว่าการศึกษาลงลึกไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งอาจมาจากเหตุผลในเรื่องของธรรมชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเองที่ไม่ได้มีความซับซ้อนของโครงสร้างมากดังเช่นวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่จะต้องมุ่งเน้นศึกษาเป็นกรณี ๆ ไป ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ก็เช่นเดียวกันจะได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ใช้เครื่องมือในการวิจัยด้วยชุดแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่ได้ทำการศึกษาและผ่านกระบวนการทดสอบต่าง ๆ เพื่อนำมาทดสอบกับกลุ่มประชากรในระดับองค์กรที่ได้กำหนดขอบเขตเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณจะมีความเหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเหมาะสมในการศึกษาถึงภาพรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้ได้มาซึ่งการพิสูจน์ถึงความสัมพันธ์ของแนวคิดที่น่าเชื่อถืออันได้มาจากวิสาหกิจจำนวนมาก เพื่อเป็นการยืนยันได้ถึงการนำแนวคิดที่ได้มาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจจำนวนมาก (Generalization) โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพก็เป็นเทคนิควิธีการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพิสูจน์ให้เห็นถึงรูปแบบและระดับของความสัมพันธ์ของแนวคิดอย่างไรก็ตาม การอธิบายถึงเหตุผลของผลการวิจัยที่ได้ในบางส่วนอาจไม่สามารถที่จะสรุปได้อย่างชัดเจนด้วยหลักการของแนวคิดที่ได้ใช้ในการศึกษาต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจะมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความแกร่งในการวิเคราะห์และสรุปและอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะได้ใช้รูปแบบของการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและใช้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในการสนับสนุนเพื่อสร้างให้เกิดความแข็งแกร่งของการอธิบายผลการวิจัยที่ได้ โดยจะได้นำผลของการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ไปทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อผลการวิจัยที่ได้



3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษา วิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenient sampling) โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวอย่างด้วย แบบสอบถามออนไลน์ การแจกแบบสอบถามในงานประชุม สัมมนา วิชาการที่เกี่ยวข้อง และการเข้าแจกแบบสอบถามภายในสถานที่ทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 198 ราย

3.2 แหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

1) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสอบถามออนไลน์ โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยที่ได้ผ่านการอบรมแล้วเป็นผู้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการเข้าทำการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จาก 2 ภาคส่วน อันได้แก่ หน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ จำนวนทั้งสิ้น 8 ราย ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้ได้มาซึ่งความเข้าใจในค่าคะแนนต่าง ๆ ที่ได้จากแบบสอบถามที่ลึกซึ้ง และเพื่อให้ได้มุมมองต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่หลากหลายโดยมีรายละเอียดของผู้ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

(1) เจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการหรือผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ ประเภทบริหารจัดการทรัพย์สิน จำนวน 2 ราย และประเภทตัวแทน นายหน้าอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 2 ราย

(2) อาจารย์หรือนักวิชาการในระดับอุดมศึกษาที่มีความสนใจและมีผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 2 ราย

(3) นายกสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย จำนวน 1 ราย และนายกสมาคมนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ไทย จำนวน 1 ราย

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Internet) เป็นสำคัญ



3.3 การประมวลผล

ประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยเทคนิคทางสถิติด้วยโปรแกรม Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

3.4 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามทั่วไปและแบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ โดยสร้างและปรับจากการทบทวนวรรณกรรมที่ใกล้เคียง ทั้งนี้ มีการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามดังนี้

- 1) นำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมไปใช้ทดสอบกับกลุ่มทดสอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 รายแล้วดำเนินการปรับแก้
- 2) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับแก้แล้วไปดำเนินการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้บริหารจัดการทรัพย์สินและตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ (ดูท้ายบรรณานุกรม)
- 3) นำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการทดสอบกลุ่มตัวแปรด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis- EFA) เพื่อยืนยันความถูกต้องเชิงโครงสร้าง (Structural Validity) ของการแบ่งกลุ่มตัวแปรและเปรียบเทียบการแบ่งกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการแบ่งกลุ่มปัจจัยจะสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการใช้ความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนบุคคลมาเป็นเครื่องตัดสินใจ โดยกลุ่มปัจจัยทั้งหมดมีความตรงเชิงโครงสร้างที่สามารถยอมรับได้ (ภาคผนวก ค.)
- 4) นำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Alpha's Cronbach) โดยชุดปัจจัยทั้งหมดมีความน่าเชื่อถือที่สามารถยอมรับได้คือมากกว่าร้อยละ 0.70 (ภาคผนวก ง.)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การพรรณนาข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และรูปแบบ, ระดับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) จำนวน (Number) และร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ



(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์เปรียบเทียบของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis- MRA) เพื่อความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ความสำคัญและอิทธิพลที่ตัวแปรอิสระมีต่อตัวแปรตาม

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การแปรความและการตีความหมายใช้ผลสรุป โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิเคราะห์ที่ชัดเจนเพื่อให้เข้าใจถึงเหตุผลในความเชื่อมโยงของโครงสร้างที่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการอภิปรายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม รวมทั้งนำไปรวมอภิปรายภายใต้บริบทของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอีกด้วย

3.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ดำเนินการศึกษาเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ทั่วประเทศในช่วงปี 2555- 2557 ใน 2 กิจกรรมเท่านั้น คือ 1) บริการเช่าหรือทำสัญญาเช่าเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของหรือการเช่าสินทรัพย์ ที่เป็นที่พักอาศัย (CPC 82101) และ 2) การจัดการสินทรัพย์ที่พักอาศัยบนพื้นฐานของค่าธรรมเนียมหรือสัญญา (CPC 82201)



3.7 แผนการดำเนินงาน

เวลา กิจกรรม	ปีที่ 1				ปีที่ 2		ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	↔						กรอบแนวคิด
2. กำหนดกรอบแนวคิดจัดทำแบบสอบถาม		↔					แบบสอบถาม
3. ทดสอบแบบสอบถามปรับแก้			↔				แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์
4. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล				↔			ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
5. สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้					↔		ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลสรุป
6. นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง						↔	ทวนสอบข้อมูล อภิปรายผลในเชิงคุณภาพ
7. สรุปผลการวิจัย						↔	รายงานฉบับสมบูรณ์
8. นำผลงานวิจัยที่ได้ไปตีพิมพ์ในวารสารวิชาการพร้อมกับจัดนำเสนอ/ ร่วมนำเสนอในงานวิชาการหรืองานสัมมนาอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์							บทความตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ



3.8 รายละเอียดงบประมาณ

รายละเอียด	จำนวนเงิน (บาท)		จำนวนเงิน (รวม/บาท)
	ส.ค.55 - ส.ค. 56 (12 เดือน)	ก.ย.56 - ก.พ. 57 (6 เดือน)	
1. หมวดค่าตอบแทน			
1. ค่าตอบแทนนักวิจัย			
1.1 หัวหน้าโครงการ (10,000 บาท @ 18 เดือน)	120,000	60,000	180,000
2. หมวดค่าใช้จ่าย			
1. ค่าถ่ายเอกสาร 3,000 หน้า	1,000	500	1,500
2.ค่าพาหนะในการเดินทางเก็บข้อมูล 30 ครั้ง @ 500 บาท	10,000	5,000	15,000
2.1 เพื่อเก็บข้อมูลทั่วไป			
2.2 เพื่อเก็บข้อมูลสัมภาษณ์			
2.3 เพื่อการนำเสนอผลงาน			
3. ค่าเช่าเล่ม 30 เล่ม @ 300 บาท	-	9,000	9,000
4.ค่าตอบแทนผู้ให้การสัมภาษณ์ 12 @ 1,500 บาท	18,000	-	18,000
5. ค่าตอบแทนผู้ตรวจแบบสอบถาม 3 @ 1,500 บาท	4,500	-	4,500
6. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมสนทนากลุ่ม (focus group) 2 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน - ค่าเช่าสถานที่ (ครั้งละประมาณ 5,000 บาท) - ค่าอาหารว่างรับรอง (12 คน คนละ 50 บาท) - ค่าจ้างผู้ช่วยในการดำเนินการสนทนากลุ่ม 1 คน (ครั้งละ 2 ชั่วโมง ชั่วโมงละ 1,500 บาท)	16,600	-	16,600



รายละเอียด	จำนวนเงิน (บาท)		จำนวนเงิน (รวม/บาท)
	ส.ค.55 - ส.ค. 56 (12 เดือน)	ก.ย.56 – ก.พ. 57 (6 เดือน)	
7. ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม 600 ชุด @ 70 บาท - การถ่ายเอกสาร - การส่งไปรษณีย์ - การติดตามด้วยโทรศัพท์ - การติดตามด้วยไปรษณียบัตร - การส่งแบบสอบถามซ้ำ	42,000	-	42,000
3. หมวดค่าจ้าง			
1. ค่าจ้างพิมพ์รายงานวิจัย/ กรอกข้อมูล/ ตรวจสอบข้อมูล/ เตรียมชุดแบบสอบถาม	10,000	5,000	15,000
2. ค่าจ้างในการตรวจสอบ แก้ไข (edit) ภาษา เพื่อลงในวารสารวิชาการนานาชาติ	-	5,000	5,000
3. ค่าจ้างในการถอดเทปการสนทนากลุ่ม	-	5,000	5,000
4. หมวดค่าวัสดุ			
1. ค่าเอกสาร หนังสือวิชาการต่าง ๆ ที่จำเป็น	-	10,000	10,000
2. ค่าหมึกพิมพ์เลเซอร์ 5 ตลับ @ 2,500 บาท	10,000	2,500	12,500
5. หมวดค่าธรรมเนียม			
1. ค่าธรรมเนียมการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ นานาชาติ	-	10,000	10,000
6. หมวดค่าใช้จ่ายเพื่อเหลือเผื่อขาด (3%)	7,900	2,900	10,800
รวม	240,000	114,900	<u>354,900</u>



3.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.9.1 ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

1) ประโยชน์ต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
ผู้ประกอบการจะสามารถนำข้อมูลวิจัยที่ได้ไปพัฒนาองค์กรของตนได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากจะเข้าใจถึงระดับ
ความสามารถของตน ตลอดจน องค์กรประกอบที่จำเป็นต่อการส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร
ของตน เพื่อที่จะนำไปพัฒนา กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะการแข่งขันที่เพิ่ม
มากขึ้นเมื่อมีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 รวมทั้ง จากผลการวิจัยที่ได้จะทำให้
ทราบถึงรูปแบบองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลแก่รูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันออกไปด้วย

2) ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม จากที่ได้มีการอธิบายว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญ
เป็นอย่างมากต่อภาพรวมเศรษฐกิจด้านอื่นของประเทศ กอปร กับการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มีขอบเขตอยู่ที่
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งก็จัดได้ว่าเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อประเทศในหลายด้าน
ด้วยกัน ดังนั้นแล้ว ผลการวิจัยที่ได้จะช่วยในการส่งเสริมให้เศรษฐกิจไม่เฉพาะที่เกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เท่านั้น
มีการเติบโตพัฒนาอย่างยั่งยืน หากแต่ยังคงช่วยพัฒนาให้สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น
อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ซึ่งจะมีขนาดของ
เศรษฐกิจที่ใหญ่ขึ้นพร้อมกับการขยายตัวอย่างรวดเร็วซึ่งจะทำให้เป็นการช่วยลดอุปสรรคและความเสี่ยงที่อาจจะ
เกิดขึ้น และปรับเปลี่ยนมาเป็นโอกาสของระบบเศรษฐกิจไทย

3.9.2 ประโยชน์ต่อวงการวิชาการ

การศึกษาที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภท
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยนับว่ามีอยู่เป็นจำนวนน้อยมาก โดยที่ส่วนใหญ่แล้วการศึกษาจะเป็นลักษณะที่
เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่ออธิบายและทำนายถึงอุปสงค์และอุปทานโดยรวมของตลาดอสังหาริมทรัพย์ ใน
อีกแง่มุมหนึ่ง การศึกษาที่เกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มักจะเป็นการศึกษากับกลุ่มวิสาหกิจขนาดใหญ่ ในความเป็น
จริงแล้วการนำผลการวิจัยที่ได้มาปรับใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะไม่สามารถกระทำได้อย่างง่าย
เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีองค์ประกอบและบริบทที่แตกต่างจากวิสาหกิจขนาดใหญ่โดยสิ้นเชิง
ดังนั้นแล้วจากการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ย่อมจะมีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อวงการวิชาการ ทั้งในแง่ของการศึกษา
ระดับและรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งจะแตกต่างจากความ
ได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจประเภทอื่นอันเนื่องจากความที่เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะเป็นอย่างมาก ตลอดจน

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ในแง่ของการมุ่งศึกษา ค้นหาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลในการสร้างให้เกิดระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.9.3 ประโยชน์ต่อภาครัฐ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของภาครัฐจะทราบถึงระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนจุดอ่อนจุดแข็งของ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของไทย ซึ่งจากข้อมูลการวิจัยที่ได้จะสามารถนำไป
กำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญในการผลักดัน พัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2558
จะเป็นปีที่เกิดความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งทำให้ภาครัฐจะต้องเร่งส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเสริมสร้างความพร้อมต่อการตอบรับกับตลาดภายนอก



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลการวิจัยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสอบถามออนไลน์โดยประกอบไปด้วยข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ชุมปัจจัยพฤติกรรมองค์กร ระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างชุดแนวคิดพฤติกรรมองค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.1 กลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 9 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	84	42.6
หญิง	113	57.4
รวม	197	100
อายุ		
<30	125	63.4
31-40	22	11.2
>40	50	25.4
รวม	197	100.0
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	10.7
ปริญญาตรี	127	64.5
สูงกว่าปริญญาตรี	49	24.9
รวม	197	100.0
ตำแหน่งงาน		
เจ้าหน้าที่	82	43.6
หัวหน้างาน	22	11.7
ผู้จัดการ	45	23.9



เจ้าของกิจการ/ ระดับ		
บริหาร	32	17.0
อื่น ๆ	7	0.03
รวม	188	100.0
ประเภทธุรกิจบริการ		
อสังหาริมทรัพย์		
บริหารจัดการทรัพย์สิน	92	46.7
ตัวแทนนายหน้า	65	33.0
อสังหาริมทรัพย์		
บริหารจัดการทรัพย์สิน	40	20.3
และตัวแทนนายหน้า		
อสังหาริมทรัพย์		
รวม	197	100.0
ลักษณะการ		
รวบรวมข้อมูล		
กระดาษ	128	65.0
ออนไลน์	69	35.0
รวม	197	100.0

จากตาราง 9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างโดยส่วนมากเป็นหญิง (ร้อยละ 57.4) และกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างมีอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ค่อนข้างจะเป็นมือใหม่ในการทำงานและมีประสบการณ์ทำงานที่ไม่มากเท่าไรนัก และผู้บริหารอาคารและตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์โดยส่วนมากมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี โดยประมาณร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งในระดับผู้จัดการและเจ้าของกิจการและอีกประมาณร้อยละ 50 ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่และหัวหน้างาน ลักษณะของธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ประเภทบริหารจัดการทรัพย์สินคิดเป็นประมาณกึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 33 เป็นตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์และจะเห็นได้ว่าร้อยละ 20 เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจทั้งสองประเภท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันนี้มีบริษัทจำนวนหนึ่งที่นิยมดำเนินธุรกิจทั้งสองประเภทควบคู่กันโดยอาจเนื่องมาจากข้อได้เปรียบ



ในการดำเนินธุรกิจทั้งสองในเรื่องของข้อมูล ร้อยละ 65 ของการรวบรวมข้อมูลเป็นการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทำ และร้อยละ 35 เป็นการรวบรวมข้อมูลผ่านระบบแบบสอบถามออนไลน์

ตาราง 10 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

	บริหารจัดการทรัพย์สิน	ตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์	บริหารจัดการทรัพย์สินและตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์
เพศ			
ชาย	44 (47.8%)	24 (36.9%)	16 (40.0%)
หญิง	48 (52.2%)	41 (63.1%)	24 (60.0%)
รวม	92 (100.0%)	65 (100.0%)	40 (100.0%)
อายุ			
<30	63 (68.4%)	37 (56.9%)	25 (62.5%)
31-40	6 (6.5%)	14 (21.5%)	2 (5.0%)
>40	23 (25.0%)	14 (21.5%)	13 (32.5%)
รวม	92 (100.0%)	65 (100.0%)	40 (100.0%)
การศึกษา			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11 (12.0%)	7 (10.8%)	3 (7.5%)
ปริญญาตรี	62 (67.4%)	38 (58.5%)	27 (67.5%)
สูงกว่าปริญญาตรี	19 (20.7%)	20 (30.8%)	10 (25.0%)
รวม	92 (100.0%)	65 (100.0%)	40 (100.0%)
ตำแหน่งงาน			
เจ้าหน้าที่	37 (40.7%)	24 (37.5%)	21 (53.8%)
หัวหน้างาน	11 (12.1%)	6 (9.4%)	5 (12.8%)
ผู้จัดการ	29 (31.9%)	9 (14.1%)	7 (17.9%)
เจ้าของกิจการ/ ระดับบริหาร	9 (9.9%)	18 (28.1%)	5 (12.8%)
อื่น ๆ	0 (0.0%)	6 (9.4%)	1 (2.6%)



	บริหารจัดการทรัพย์สิน	ตัวแทนนายหน้า อสังหาริมทรัพย์	บริหารจัดการทรัพย์สินและ ตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์
missing	5 (5.5%)	1 (1.6%)	0 (0%)
รวม	91 (100.0%)	64 (100.0%)	39 (100.0%)

เมื่อจำแนกข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างด้วยประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ พบว่าในภาพรวมแล้วเพศ อายุ การศึกษาและตำแหน่งงานในแต่ละประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้น มีแนวโน้มที่ไม่ได้แตกต่างกันกล่าวคือโดยกลุ่มตัวอย่างส่วนมากในแต่ละประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นเพศหญิง มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนมากมีอายุในช่วงน้อยกว่า 30 ปี และมีสัดส่วนตำแหน่งในระดับเจ้าหน้าที่และผู้บริหารที่ใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 50

4.2 ระดับคะแนนปัจจัยจำแนกตามมิติของพฤติกรรมองค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขันรายข้อคำถาม

การชีวิตแต่ละปัจจัยที่ได้จะได้แสดงดังต่อไปนี้ เป็นการแสดงข้อคำถามที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือและได้ปรับแก้แล้ว

ตาราง 11 คะแนนคำถามรายข้อในการชีวิตภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	จำนวน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีความสามารถในการจัดการ	192	1.00	4.00	3.38	.64
ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอน	189	2.00	5.00	3.40	.65
ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท สามารถประสานงานกับลูกน้องได้เป็นอย่างดี	188	1.00	4.00	3.40	.69
ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์	188	1.00	4.00	3.26	.67

Coefficient of Cronbach's Alpha= .734



จากตาราง 11 พบว่าค่าเฉลี่ยของการชี้วัดภาวะผู้นำมีค่าที่ไม่แตกต่างกันนักในแต่ละข้อคำถาม และแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมากในช่วง 3.26- 3.38 ซึ่งสามารถแปลความได้ว่าผู้นำองค์กรมีทักษะในระดับสูงในการจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

ตาราง 12 คะแนนคำถามรายชื่อในการชี้วัดความร่วมมือระหว่างองค์กร

ความร่วมมือระหว่างองค์กร	จำนวน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
บริษัท/หน่วยงานของฉัน มีความร่วมมือกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์หรือหน่วยงานภาครัฐหรือบริษัทที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	191	1.00	4.00	3.06	.71
บริษัท/หน่วยงานของฉัน มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาระบบการทำงานหรือรูปแบบการบริการร่วมกัน	189	1.00	4.00	3.00	.71
บริษัท/หน่วยงานของฉัน มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนความรู้ฝึกอบรม	190	1.00	4.00	2.98	.81
บริษัท/หน่วยงานของฉัน มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการใช้ข้อมูล หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น	184	1.00	4.00	2.89	.83

Coefficient of Cronbach's Alpha= .847

จากตาราง 12 พบว่าค่าเฉลี่ยของการชี้วัดความร่วมมือระหว่างองค์กรมีค่าที่ไม่แตกต่างกันนักในแต่ละข้อคำถาม และแสดงให้เห็นว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีระดับความร่วมมือระหว่างองค์กรอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนักโดยมีค่าคะแนนอยู่ในช่วง 2.89- 3.06 ซึ่งสามารถแปลความได้ว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ หรือการพัฒนาอื่นร่วมกัน



จากตาราง 13 พบว่าค่าเฉลี่ยของความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมีค่าที่ไม่แตกต่างกันนักในแต่ละข้อคำถาม และแสดงให้เห็นว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีระดับความร่วมมือระหว่างองค์กรอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนักโดยมีค่าคะแนนอยู่ในช่วง 2.95- 3.22 ซึ่งสามารถแปลความได้ว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีทักษะในการพัฒนากระบวนการทำงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาองค์กร

ตาราง 13 คะแนนคำถามรายชื่อในการชี้วัดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยี	จำนวน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
บริษัทของฉัน มีความสามารถในการพัฒนา เทคนิคการทำงานให้สูงขึ้น	194	1.00	4.00	3.14	.70
บริษัทของฉัน มีการพัฒนากระบวนการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง	193	1.00	4.00	3.22	.68
บริษัทของฉัน มีการพัฒนาเทคนิคและ แนวทางในการทำงานในรูปแบบใหม่	190	1.00	4.00	3.15	.64
บริษัทของฉัน มีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ ในกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่อยู่เสมอ	195	1.00	4.00	3.17	.71
บริษัทของฉัน มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในการ ช่วยปรับปรุงระบบ รูปแบบในการทำงาน	189	1.00	4.00	2.98	.78
บริษัทของฉัน มีการนำเทคโนโลยีรูปแบบ ใหม่มาใช้	189	1.00	4.00	2.95	.73

Coefficient of Cronbach's Alpha= .865

จากตาราง 14 พบว่าค่าเฉลี่ยของการการตอบสนององค์กรมีค่าที่ไม่แตกต่างกันนักในแต่ละข้อคำถาม และแสดงให้เห็นว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีระดับการตอบสนององค์กรอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนักโดยมีค่าคะแนนอยู่ในช่วง 2.94- 3.16 ซึ่งสามารถแปลความได้ว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีระดับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปด้วยความรวดเร็ว



ตาราง 14 คะแนนคำถามรายข้อในการชี้วัดการตอบสนองขององค์กร

การตอบสนององค์กร	จำนวน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
บริษัทของฉัน สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าหรือความต้องการตลาดที่เปลี่ยนไปด้วยความรวดเร็ว	191	1.00	4.00	3.16	.72
บริษัทของฉัน สามารถปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนไป	192	1.00	4.00	3.06	.74
บริษัทของฉัน มีกระบวนการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป	191	1.00	4.00	2.97	.77
บริษัทของฉัน ได้รับความต้องการและให้บริการลูกค้าด้วยความรวดเร็วเหนือคู่แข่ง	189	1.00	4.00	2.94	.76

Coefficient of Cronbach's Alpha= .841

จากตาราง 15 พบว่าค่าเฉลี่ยของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างมีค่าที่ไม่แตกต่างกันนักในแต่ละข้อคำถาม และแสดงให้เห็นว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีระดับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างในระดับที่ไม่สูงมากนักโดยมีค่าคะแนนอยู่ในช่วง 2.68- 2.97 อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าสำหรับความหลากหลายของบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้นมีระดับค่าคะแนนในระดับที่ต่ำกว่าข้อคำถามอื่น โดยอาจแสดงให้เห็นว่าแม้การบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทว่า รูปแบบการบริการในปัจจุบันของบริษัทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นก็ไม่ได้มีทางเลือกของการบริการมากนัก โดยภาพรวมแล้ว สามารถแปลความได้ว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีบริการที่หลากหลาย พิเศษเฉพาะตัวที่แตกต่างจากคู่แข่งและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้



ตาราง 15 คะแนนคำถามรายข้อในการชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง	จำนวน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
บริษัทของฉันทน์ นำเสนอบริการที่มีลักษณะพิเศษกว่าคู่แข่ง	186	1.00	4.00	2.96	.78
บริษัทของฉันทน์ มีรูปแบบบริการที่ดีที่แตกต่างจากคู่แข่ง	194	1.00	4.00	2.97	.74
บริษัทของฉันทน์ มีบริการที่หลากหลายที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	185	1.00	4.00	2.68	.75
บริษัทของฉันทน์ มีบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการทุกรูปแบบของลูกค้า	186	1.00	4.00	2.93	.73

Coefficient of Cronbach's Alpha= .837

ตาราง 16 คะแนนคำถามรายข้อในการชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านคุณภาพการบริการ	จำนวน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
บริษัทของฉันทน์ กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้เสมอ	190	1.00	4.00	3.23	.69
บริษัทของฉันทน์ แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ เมื่อลูกค้าเกิดปัญหา	194	1.00	4.00	3.30	.64
บริษัทของฉันทน์ มีคุณภาพการบริการที่น่าเชื่อถือ	194	1.00	4.00	3.37	.60
บริษัทของฉันทน์ ให้บริการด้วยความรวดเร็ว	192	1.00	4.00	3.11	.69
บริษัทของฉันทน์ มีทีมงานที่วางใจได้	193	2.00	4.00	3.35	.61
บริษัทของฉันทน์ มีทีมงานที่สุภาพ	195	2.00	4.00	3.37	.53
บริษัทของฉันทน์ ให้ความสำคัญกับลูกค้า	192	2.00	4.00	3.49	.56
บริษัทของฉันทน์ เข้าใจถึงความต้องการของ	194	2.00	4.00	3.33	.60



ลูกค้า						
บริษัทของฉัน มุ่งมั่นที่จะบริการลูกค้าด้วย	195	1.00	4.00	3.49	.62	
ความจริงใจ						
บริษัทของฉัน กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้เสมอ	190	1.00	4.00	3.23	.69	

Coefficient of Cronbach's Alpha= .911

จากตาราง 16 พบว่าค่าเฉลี่ยของการชี้วัดคุณภาพการบริการมีค่าที่ไม่แตกต่างกันนักในแต่ละข้อคำถาม และแสดงให้เห็นว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีระดับคุณภาพการบริการอยู่ในระดับสูงมากโดยมีค่าคะแนนอยู่ในช่วง 3.11 - 3.49 ซึ่งสามารถแปลความได้ว่าองค์กรในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการสูงเป็นอย่างมาก เป็นที่ไว้วางใจและที่พึงพอใจของลูกค้า มีคุณภาพการบริการที่น่าเชื่อถือ เป็นไปตามความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับได้ว่าเป็นลักษณะที่พิเศษอย่างยิ่งของธุรกิจบริการของคนไทย อีกทั้งจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านนี้นับได้ว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนอย่างมาก และนับได้ว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

4.3 พฤติกรรมองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวแปรอิสระ ดังตาราง 17 แล้วพบว่า ภาวะผู้นำนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงที่สุดในกลุ่มโดยมีระดับคะแนนที่ 3.34 รองลงมาคือ ความสามารถเชิงเทคโนโลยีที่มีค่าคะแนนที่ 3.10 การตอบสนององค์กรที่มีค่าคะแนนที่ 3.04 และความร่วมมือระหว่างองค์กรมีค่าคะแนนที่ 2.99 ตามลำดับ โดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า มีเพียงตัวแปรภาวะผู้นำเท่านั้นที่มีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง โดยอีกสามตัวแปรล้วนแล้วแต่ยังมีค่าคะแนนที่ไม่สูงมากนักซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการผลักดันพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากผู้นำองค์กร ซึ่งควรสนับสนุนให้ทีมงาน บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน เปิดกว้างทางความคิดเห็นระหว่างองค์กรมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่เป็นพันธมิตรกันหรือสมาคม หน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ควรผลักดันจัดสรรทรัพยากร และการกระตุ้นแนวคิดให้เกิดการพัฒนายกระดับกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้สูงขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตอบสนองต่อความต้องการหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการดำเนินงานที่เป็นอยู่



ตาราง 17 ระดับคะแนนปัจจัยจำแนกตามมิติของพฤติกรรมองค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน

	จำนวน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
ตัวแปรอิสระ					
ภาวะผู้นำ	197	1.67	4.00	3.34	.55
ความร่วมมือระหว่างองค์กร	194	1.00	4.00	2.99	.63
ความสามารถเชิงเทคโนโลยี	197	1.33	4.00	3.10	.55
การตอบสนองขององค์กร	197	1.00	4.00	3.04	.61
ตัวแปรตาม					
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	197	1.00	4.00	2.89	.61
ด้านการสร้างความแตกต่าง					
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	197	1.78	4.00	3.34	.47
ด้านคุณภาพการบริการ					

สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและด้านคุณภาพการบริการมีค่าคะแนนที่มีความแตกต่างกันเป็นอย่างยิ่งโดยพบว่าด้านคุณภาพการบริการมีค่าคะแนนถึง 3.34 ในขณะที่ด้านการสร้างความแตกต่างมีค่าคะแนนเพียง 2.89 เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาทางด้านการสร้างความแตกต่างในแต่ละองค์กรน่าจะเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจอย่างมากกล่าวคือหาองค์กรใดสามารถสร้างให้เกิดความแตกต่างในการบริการได้ก็น่าจะเป็นการสร้างโอกาสอย่างมากในการยกระดับของการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ในการทดสอบอิทธิพลของพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น จะไม่ได้ทำการแยกทดสอบเฉพาะสำหรับแต่ละธุรกิจ เนื่องจากผลการทดสอบการผันแปร (Analysis of Variance- ANOVA) ในตาราง 18 พบว่าประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ไม่ได้มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างในระดับความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นด้านการสร้างความแตกต่างหรือด้านคุณภาพการบริการก็ตาม



ตาราง 18 อิทธิพลของประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บริการที่มีต่อระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน

ค่าเฉลี่ยระดับความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	ประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บริการ			สถิติทดสอบ
	บริหารจัดการ (n= 92)	ตัวแทนซื้อ ขาย เช่า (n=65)	บริหารจัดการ และตัวแทนซื้อ ขายเช่า (n= 40)	
ด้านการสร้างความแตกต่าง	2.87 (SD= .63)	2.93 (SD= .58)	2.85 (SD= .62)	F= .265 Sig.=.767
ด้านคุณภาพการบริการ	3.29 (SD= .46)	3.42 (SD= .52)	3.34 (SD= .44)	F= 1.426 Sig.=.724

ตาราง 19 อิทธิพลของพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

พฤติกรรมองค์กร	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. error	Beta		
Constant	.411	.232		1.774	.078
ภาวะผู้นำ	.001	.065	.001	.018	.986
ความร่วมมือระหว่างองค์กร	.287	.068	.299	4.208	.000
ความสามารถเชิงเทคโนโลยี	.341	.086	.307	3.946	.000
การตอบสนองขององค์กร	.182	.072	.184	2.523	.012

Adjusted R Square = 0.455

จากตาราง 19 และภาพ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ชุดปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ความสามารถเชิงเทคโนโลยี ความร่วมมือระหว่างองค์กร และการตอบสนองขององค์กร โดยเป็นที่น่าสงสัยอย่างยิ่งว่าภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างแต่อย่างใด นอกจากนี้ ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างได้ที่ร้อยละ 45.5



ตาราง 20 อิทธิพลของพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการ

พฤติกรรมองค์กร	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. error	Beta		
Constant	1.306	.188		6.963	.000
ภาวะผู้นำ	.151	.053	.176	2.849	.005
ความร่วมมือระหว่างองค์กร	-.042	.055	-.056	-.770	.442
ความสามารถเชิงเทคโนโลยี	.270	.070	.309	3.860	.000
การตอบสนองขององค์กร	.270	.058	.347	4.620	.000

Adjusted R Square = 0.420

จากตาราง 20 และภาพ 2 สามารถอธิบายได้ว่า ชุดปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การตอบสนองขององค์กร ความสามารถเชิงเทคโนโลยี และภาวะผู้นำ โดยเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่าความร่วมมือระหว่างองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการแต่อย่างใด นอกจากนี้ ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างได้ที่ร้อยละ 42.0 และเป็นที่น่าสังเกตว่าอิทธิพลที่ชุดตัวแปรอิสระมีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและคุณภาพการบริการนั้นเป็นชุดตัวแปรที่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

ตาราง 21 อิทธิพลของภาวะผู้นำและความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีต่อความสามารถเชิงเทคโนโลยี

พฤติกรรมองค์กร	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. error	Beta		
Constant	.889	.200		4.457	.000
ภาวะผู้นำ	.485	.049	.562	9.959	.000
ความร่วมมือระหว่างองค์กร	.226	.056	.230	4.066	.000

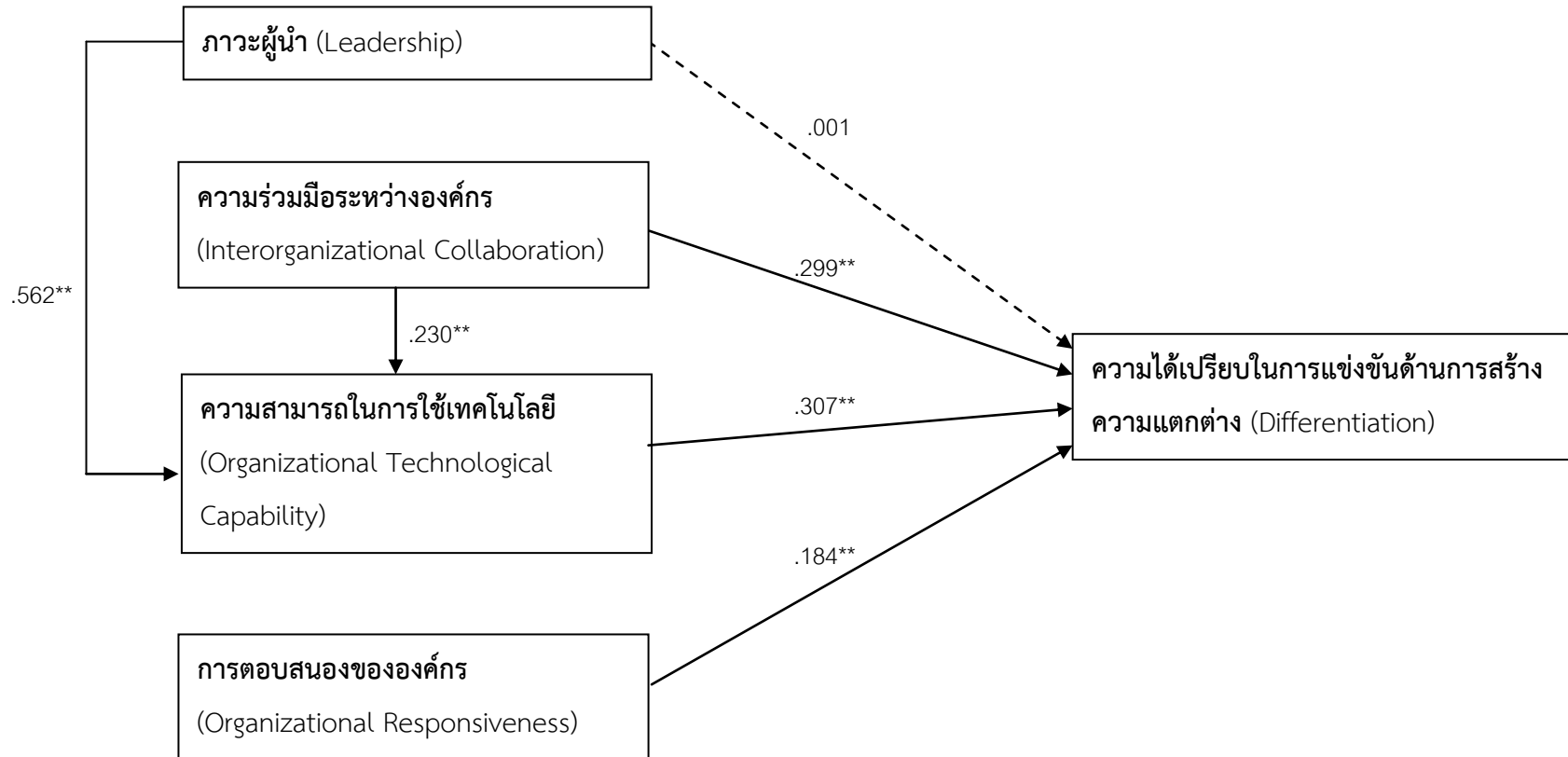
Adjusted R Square = 0.444



นอกจากการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างพฤติกรรมองค์กรต่อความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบความสัมพันธ์ที่น่าสนใจระหว่างภาวะผู้นำและความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีต่อความสามารถเชิงเทคโนโลยี โดยจากการทดสอบพบว่าทั้งภาวะผู้นำและความร่วมมือระหว่างองค์กรล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสามารถเชิงเทคโนโลยีทั้งสิ้นและสามารถร่วมกันอธิบายความสามารถเชิงเทคโนโลยีได้ถึงร้อยละ 44.4 โดยภาวะผู้นำมีอิทธิพลที่สูงกว่าความร่วมมือระหว่างองค์กรอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งว่าแม้ในกรณีของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างนั้น ภาวะผู้นำจะไม่ได้มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม ทว่า ในการวิเคราะห์ผ่านความสามารถเชิงเทคโนโลยีสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง เช่นเดียวกันกับในกรณีของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการที่ความร่วมมือระหว่างองค์กรก็นับได้ว่ามีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถเชิงเทคโนโลยีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการ โดยที่ความสามารถเชิงเทคโนโลยีถือได้ว่ามีค่าระดับอิทธิพลที่ค่อนข้างสูงอย่างมากต่อทั้งความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและคุณภาพการบริการ



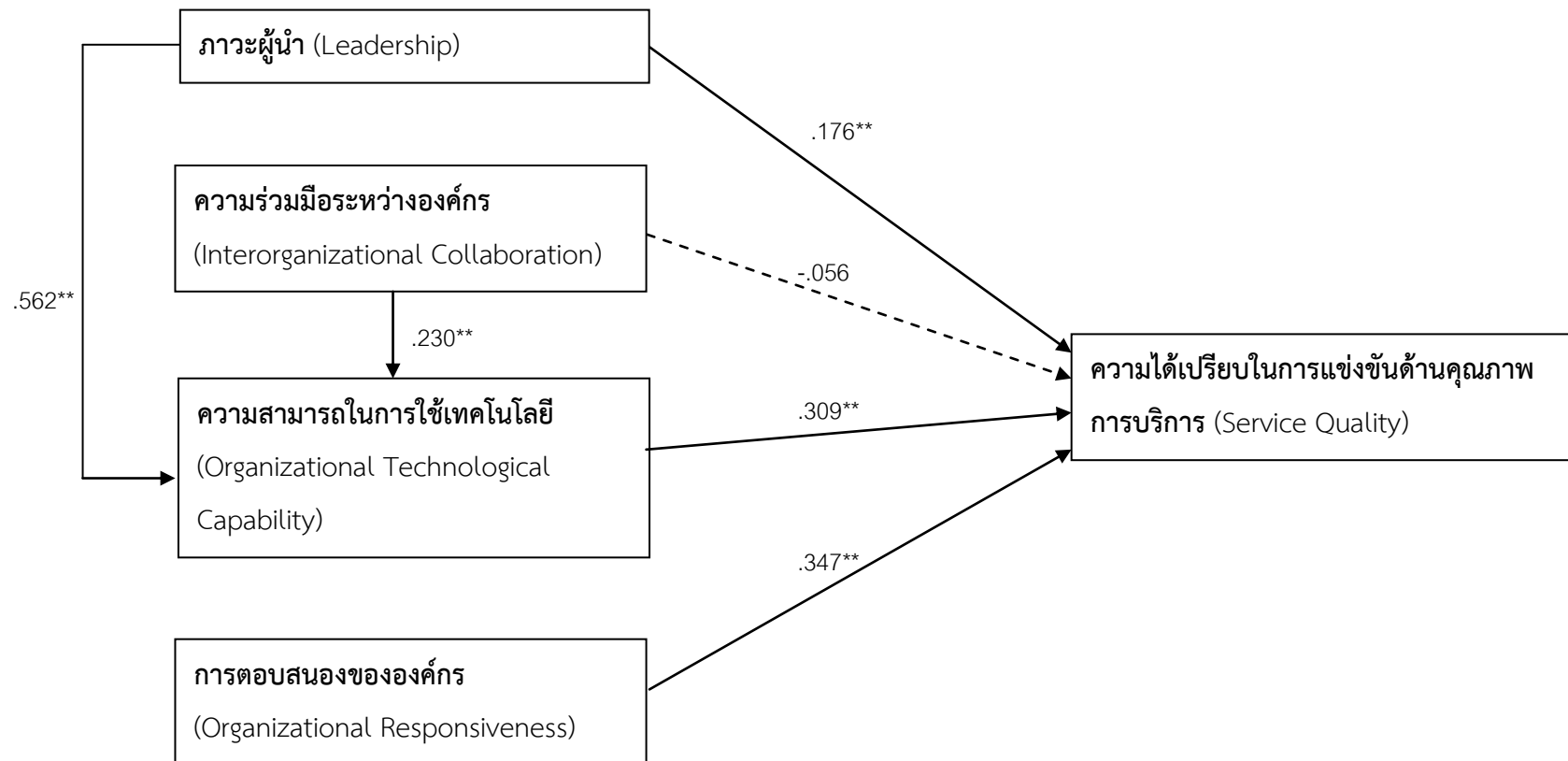
ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย (ด้านการสร้างความแตกต่าง)



** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ภาพ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย (ด้านคุณภาพการบริการ)



** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยสำรวจแบบตัดขวางดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2555- พ.ศ. 2557 กับตัวอย่างที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ตามที่ระบุในแผนงานการนำไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ด้วยความตระหนักถึงโอกาสและอุปสรรคเมื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันที่เสรีและมีแนวโน้มจะรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจากธุรกิจตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินจำนวนทั้งสิ้น 198 รายด้วยการรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามทั่วไปและแบบสอบถามออนไลน์ซึ่งได้รับการประเมินคุณภาพเครื่องมือที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมด้วยการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและเชิงเนื้อหา (Construct and Content Validity) พร้อมกับการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis) ด้วยฐานคติที่คำนึงถึงความแตกต่างของธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เป็นสำคัญจึงเป็นการศึกษาตัวแปรอิสระซึ่งคือพฤติกรรมองค์กรที่ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ ความร่วมมือระหว่างองค์กร ความสามารถเชิงเทคโนโลยี และการตอบสนองขององค์กร และตัวแปรตามซึ่งได้แก่ความได้เปรียบในการแข่งขันในสองด้านด้วยกันอันประกอบด้วยด้านการสร้างความแตกต่างและคุณภาพการบริการ จากนั้นจึงร่วมอธิบายผลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์โดยมุ่งหวังที่จะอธิบายมุมมองในมิติใหม่ที่มีต่อธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ซึ่งนอกจากจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่การเป็นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แล้ว ยังเป็นธุรกิจบริการอีกด้วย โดยสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับรูปแบบความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการวิเคราะห์ค้นพบพบว่า ระดับความได้เปรียบในการแข่งขันในบริษัทธุรกิจนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ บริษัทธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินหรือบริษัทธุรกิจที่ดำเนินกิจการทั้งสองด้านนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจบริการทั้งสองประเภทยังมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ใกล้เคียงอยู่ในบริบทการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกันเนื่องจากเป็นวิสาหกิจที่โดยส่วนมากแล้วจะมีขนาดกลางและขนาดย่อม



5.2 รูปแบบและระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

ระดับความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสองด้านนั้นมีความแตกต่างกันพอสมควร เนื่องจากในด้านการสร้างความแตกต่างนั้นได้แสดงให้เห็นว่าวิสาหกิจประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์นั้นมีค่าคะแนนที่ไม่ได้สูงมากนัก ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์จะพบว่า โดยส่วนมากแล้วในวิสาหกิจจำนวนมากยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างที่เด่นชัดได้ มักจะมีการให้บริการทั่วไปในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมักจะใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาเป็นนโยบายในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ในบริษัทที่สามารถสร้างความแตกต่างในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมาตรฐานในการทำงานแบบเฉพาะอาคาร หรืออย่างเช่นการกำหนดการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของการให้บริการ การนำเสนอด้วยแนวคิดวิถีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ล้วนแล้วแต่เป็นที่ประทับใจของลูกค้าทั้งสิ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการชักจูงลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์จะพบว่า ในภาวะที่ตลาดมีความตึงตัว แข่งขันสูง การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นย่อมเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้และเป็นที่สนใจในการเลือกใช้บริการ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารภาคเอกชนรายหนึ่งได้ให้ความเห็นที่แตกต่างออกไปว่าการสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรนั้นไม่มีจริง เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไป ทุกองค์กรก็จะพยายามสร้างความแตกต่างอย่างเดียวกันจนเหมือนกันทุกองค์กร ทว่า ในความเป็นจริงการจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นย่อมไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือกระทำเหมือนกันได้อย่างรวดเร็วอันเนื่องจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่แตกต่างกันทั้งเรื่องความสามารถ (Competency) หรือทรัพยากรก็ตาม

ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพบริการนับได้ว่าเป็นด้านที่มีความสำคัญอย่างมากและเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนทั้งจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรมเนื่องจากคุณภาพการบริการเป็นสิ่งแรกที่ลูกค้าคาดหวัง โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเอกชนแสดงให้เห็นว่า คุณภาพการบริการเป็นสิ่งที่บริหารจัดการและควบคุมความสม่ำเสมอได้ยากที่สุดด้วยเช่นกัน อันเนื่องจากการขึ้นอยู่กับบุคลิก อารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้บริการเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ก็มีมุมมองที่แตกต่างของผู้บริหารเอกชนด้วยว่าคุณภาพการบริการควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงเป็นสำคัญและไม่ควรให้บริการในสิ่งที่เกินจากขอบเขตที่ตกลงไว้ เพราะทำให้เกิดความชัดเจนใดใดทั้งสิ้นจนอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วก็ได้เกิดกระแสทั้งตอบรับและเข้าใจกับการผิดหวังเกิดขึ้น โดยกรณีการให้บริการเกินที่ขอบเขตที่ตกลงนี้ สามารถยกตัวอย่างกรณีของการรับส่งลูกหลานของผู้อยู่อาศัยในอาคารชุดโดยผู้จัดการอาคารซึ่งนับเป็นการให้บริการที่เกินขอบเขตจนถือได้ว่าเป็นบริการเสริมที่ได้รับผลกระทบในแง่ลบระหว่างผู้อยู่อาศัยในอาคารด้วยกันว่าเป็นการใช้ทรัพยากรที่มากเกินไปและมุ่งตอบสนอง



ความต้องการส่วนบุคคลเป็นสำคัญ นอกจากนี้ องค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการคือการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การฝึกอบรมเป็นประจำและต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้ว จากผลการวิจัยทั้งการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ทางสถิติที่น่าจะนำมาสู่ข้อสรุปว่า สำหรับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ อย่างมาก โดยที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น ในธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีลักษณะเป็นงานโครงการ มีการประมูลงานและตกลงสัญญาให้บริการในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ซึ่งจะต้องอาศัยความเชื่อถือ ชื่อเสียงหรือการอ้างอิงประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ หรืออย่างในธุรกิจตัวแทนอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะการขายบริการที่เป็นโครงการเช่นเดียวกันที่อาจกินเวลาดั้งแต่หนึ่งเดือนจนถึงหนึ่งปี เป็นต้น ควรจะมีลักษณะความได้เปรียบในการแข่งขันที่ให้ความสำคัญกับลักษณะเฉพาะดังกล่าวของอสังหาริมทรัพย์ โดยในส่วนเริ่มต้นของการนำเสนองานเพื่อการประมูล หรือกรณีของการแข่งขันอื่นควรจะพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างเป็นสำคัญ ในขณะที่ในสถานการณ์ปกติหรือเมื่อได้งานแล้วจะต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการ

ความได้เปรียบในการแข่งขันจากการรวบรวมข้อมูลยังแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประเมินว่าวิสาหกิจประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์มีระดับความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับที่สูงมากในส่วนของคุณภาพการบริการ ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการแข่งขันกับวิสาหกิจต่างชาติที่จะก้าวเข้ามามากยิ่งขึ้นในช่วงของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

5.3 ปัจจัยขับเคลื่อน (driver factors) ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

เมื่อพิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างจะพบว่า ความร่วมมือระหว่างองค์กร ความสามารถเชิงเทคโนโลยี และการตอบสนองขององค์กรล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างทั้งสิ้น ในขณะที่ภาวะผู้นำไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทว่า กลับมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการพัฒนาความสามารถเชิงเทคโนโลยีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่เห็นได้ชัด ในขณะที่เมื่อพิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการจะพบว่า ภาวะผู้นำ ความสามารถเชิงเทคโนโลยี และการตอบสนองขององค์กรล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการทั้งสิ้น โดยเป็นที่น่าสนใจว่าชุดปัจจัยนั้นมีความแตกต่างกับชุดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างที่ปัจจัย ภาวะผู้นำและ



ความร่วมมือระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตาม จะพบว่า ปัจจัยความร่วมมือระหว่างองค์กรนั้นกลับมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถเชิงเทคโนโลยีไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผลการวิจัยและการสัมภาษณ์สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้นำองค์กรจะมีบทบาทอย่างมากในการจัดสรร ผลักดันทีมงาน สมาชิกในองค์กรเพื่อมุ่งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แม้ภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อการกำหนดและผลักดันคุณภาพการบริการ แต่สำหรับการผลักดันสู่การสร้าง ความแตกต่างนั้นจะต้องอาศัย องค์ประกอบที่มีความเป็นรูปธรรมสูงเข้ามาช่วยอธิบายอันได้แก่ ความสามารถเชิงเทคโนโลยี ซึ่งผู้นำจะต้องให้การอบรมส่งเสริมทางด้านแนวคิด เปิดกว้างยอมรับกระบวนการทำงานใหม่เพื่อมุ่งพัฒนาให้เกิดความแตกต่าง

ความร่วมมือระหว่างองค์กรนั้นนับได้ว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการสร้างให้เกิดความแตกต่างเนื่องจากจะเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญที่จะสามารถผลักดันให้สมาชิกในองค์กรนำความรู้ แนวคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนนำไปสู่การพัฒนาเป็นความแตกต่างของการให้บริการ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่น่าสนใจของการร่วมมือกันระหว่างบริษัทตัวแทน นายหน้าอสังหาริมทรัพย์ที่แลกเปลี่ยนข้อมูลของผู้ซื้อและผู้ขายเพื่อเพิ่มโอกาสในการขายทรัพย์สินแล้วจึงจัดแบ่งผลประโยชน์ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือระหว่างองค์กรไม่ได้มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการ โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าในรูปแบบบริบทของประเทศไทย การถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงมีการปกปิดข้อมูลบางส่วน เป็นการร่วมมือที่ไม่ได้เกิดจากความจริงจังจนทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการ หรืออีกมุมมองหนึ่งก็จะเห็นได้ว่าคุณภาพการบริการเป็นองค์ประกอบที่มีความเป็นรูปธรรมค่อนข้างสูงและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละบริษัทดังนั้น ถึงแม้ว่าจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ก็อาจไม่ได้ส่งผลโดยตรงให้เกิดคุณภาพการบริการก็เป็นได้ อีกทั้ง คุณภาพการบริการยังเป็นปัจจัยที่มีความอ่อนไหวสูงขึ้นอยู่กับบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงสามารถอธิบายได้ว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงในส่วนนี้ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการ ทว่า เช่นเดียวกันกับ ปัจจัยภาวะผู้นำ ที่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถเชิงเทคโนโลยี ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสามารถเชิงเทคโนโลยีนับเป็นตัวแปรกลาง (Mediator) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งด้านการสร้างความแตกต่างและคุณภาพการบริการ โดยที่ความสามารถเชิงเทคโนโลยีนั้นจะเป็นการปรับเปลี่ยนการทำงาน กระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อมุ่งสร้างและผลักดันให้เกิดความแตกต่างในการให้บริการในลักษณะเฉพาะตัว เพราะหากขาดซึ่งกระบวนการทำงานเฉพาะแล้วก็เป็นที่น่าอนว่าบริการที่แตกต่างย่อมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ อีกทั้ง คุณภาพการบริการก็จะสามารถพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีอันเนื่องจากการนำเทคโนโลยีใน



รูปแบบใหม่มาร่วมประยุกต์ใช้ เช่น การส่งข้อความทางโทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร หรือการใช้โปรแกรมทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile application) ในการติดต่อสื่อสาร ในการหาอสังหาริมทรัพย์เพื่อเช่าหรือขาย การให้บริการรถยนต์รับส่งด้วยการจองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หรือการแจ้งซ่อมบำรุงผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งหากพิจารณาย้อนกลับไปก็พบว่า ความสามารถเชิงเทคโนโลยีก็ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างดีหากขาดซึ่งการสนับสนุนโดยผู้นำหรือขาดความร่วมมือจากองค์กรภายนอก

การตอบสนองขององค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายถึงความได้เปรียบทั้งการสร้างแตกต่างและคุณภาพการบริการ โดยหากการตอบสนองขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับสถานการณ์ก็ย่อมจะสร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบการให้บริการในลักษณะเฉพาะที่เข้ากันได้กับสถานการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ การที่องค์กรตอบสนองด้วยความรวดเร็วยังทำให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดีในด้านของภาพลักษณ์และความรู้สึก โดยนับได้ว่าเป็นมาตรการหนึ่งของบริษัทเอกชนที่จะต้องมีการแจ้งการรับเรื่องพร้อมนัดหมายให้ชัดเจนของการบริการ มากกว่าการให้ผู้รับบริการรอคอยโดยไม่ทราบถึงกำหนดการนัดหมายใดใด

ปัจจัยขับเคลื่อนในมุมมองของพฤติกรรมองค์กรข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งด้านการสร้างแตกต่างและด้านคุณภาพการบริการล้วนแต่ต้องการการผลักดันและขับเคลื่อนในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็มีรายละเอียดที่มีความแตกต่างอยู่บ้างดังนั้น นอกจากความเข้าใจในการประยุกต์ใช้หรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว จะต้องเข้าใจถึงการให้ความสำคัญกับปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้ในเชิงกลยุทธ์ที่มีการจัดวางแผนมาเป็นอย่างดีด้วย

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

แม้ว่าจะได้มีการระบุคำจำกัดความเกี่ยวกับขนาดองค์กรแล้ว แต่จากการรวบรวมข้อมูลทำให้ทราบได้ว่าโดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจเกี่ยวกับขนาดองค์กรที่คลาดเคลื่อน กล่าวคือ มีหลายกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากองค์กรเดียวกันแต่ตอบในเรื่องของบริษัทที่ทำงานอยู่ว่ามีขนาดที่ต่างกัน ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวจึงทำให้การจำแนกการวิเคราะห์ตามขนาดองค์กรเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง และวิสาหกิจขนาดย่อมไม่อาจกระทำได้นั้น จึงเป็นการวิเคราะห์รวมขนาดองค์กร ซึ่งอาจทำให้มุมมองที่เกี่ยวกับขนาดขององค์กรไม่ลงลึกเพียงพอ นอกจากนี้ เนื่องจากการรวบรวมข้อมูลเป็นลักษณะของการประเมินทัศนคติของผู้ให้บริการเท่านั้น ดังนั้นความคลาดเคลื่อนอันเนื่องมาจากอคติจึงอาจเกิดขึ้นได้



5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในเชิงลึกด้วยวิธีการเชิงคุณภาพจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่มากยิ่งขึ้นด้วยการศึกษาถึงองค์ประกอบที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ การวิจัยในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันต่อการรับรู้ (Perception) ความพึงพอใจ (Satisfaction) หรือผลลัพธ์อื่นที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการก็จะเป็นประเด็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหากความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าต่อผู้รับบริการ หรือกระทั่งผู้ให้บริการแล้ว ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นก็ไม่ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ดังนั้น การศึกษาที่มุ่งเน้นต่อการรับรู้ของผู้รับบริการจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างมากสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.5.2 ข้อเสนอแนะและการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากในธุรกิจประเภทอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านต้นทุนที่อาจไม่มีความเหมาะสมอย่างมากในการนำมาปรับใช้กับธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนั้น พบว่า การสร้างความแตกต่างในการบริการในธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ก็อาจไม่ใช่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก แม้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันด้านคุณภาพการบริการจะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่ได้มีลักษณะพิเศษหรือแตกต่างมากนัก หากแต่จากผลการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณก็ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าน่าจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและยั่งยืนที่สุดต่อธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่จะทำให้เกิดคุณค่าอย่างมากมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังนั้น แล้วผู้ประกอบการธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์จะต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการมุ่งพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีมาตรฐานและสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาคุณภาพการบริการนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างมากต่อจัดสรรทรัพยากรในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากเทคโนโลยีจะเป็นเหมือนสะพานที่ส่งเสริมภาวะผู้นำและความร่วมมือระหว่างองค์กรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และต้องมีนโยบายในการส่งเสริมให้ทีมงานมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยความรวดเร็วและต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิดด้วยการวางแผนและเตรียมแผนการณ์ในยามฉุกเฉิน โดยทั้งหมดนี้จะต้องอาศัยบทบาทและภาวะผู้นำเป็นสำคัญในการผลักดันนโยบายต่าง ๆ ให้บรรลุผลพร้อมกับการบริหารบุคลากรภายในองค์กรด้วยความเข้าใจสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างนั้นก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญโดยน่าจะมองในมุมมอง

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ของมูลค่าเพิ่มหลังจากที่สามารถพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีมาตรฐานแล้ว โดยความแตกต่างที่ก่อให้เกิดคุณค่า
ต่อผู้รับบริการย่อมจะทำให้องค์กรมีลักษณะพิเศษเฉพาะที่ทำให้แตกต่างจากองค์กรทั่วไป ทำให้มีความน่าสนใจมาก
ยิ่งกว่าบริษัททั่วไปที่ไม่มีความแตกต่าง อีกทั้งยังมีข้อได้เปรียบในช่วงแรกของการดำเนินงานที่ผู้รับบริการจะสามารถ
รับรู้ความแตกต่างได้เป็นอย่างดี หากเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพการบริการที่ต้องเกิดการให้บริการก่อนนั่นเอง



บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. 2552. อาเซียนและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. เวทีสาธารณะ “การเปิดเสรี
การลงทุนในอาเซียนภายใต้ความตกลง ACIA”, 12 มิถุนายน. 2552, กรุงเทพฯ
- แก้วตา โรหิตร์ตนะ. 2549. TQM กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อม. ธุรกิจกับผลิตภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกศล ดีศีลธรรม. 2550. ผลิตภาพ ปัจจัยพัฒนาสู่การแข่งขันยุคใหม่. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- ณัฐพงษ์ ทองภักดีและคณะ. 2542. ฝ่ายการวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา. สถาบันการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ. การ
เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (รายงานทิศทางเศรษฐกิจและการค้าไทย: ภาคการค้าระหว่าง
ประเทศ)
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. 2549. Competency- Basedd Approach. พิมพ์ที่ บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
กรุงเทพฯ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (เรียบเรียงโดย สุกัญญา ติรอุฒิพร). 2545. Smart People Smart Work. กรุงเทพฯ:
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์.
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ. 2545.
รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ การสำรวจสภาพปัจจุบัน และปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อ
พร้อมช่องทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ. มปท
- สุรัชย์ ภัทรบรรเจิด. โครงการวิเคราะห์และเตือนภัย SMEs รายสาขา สำนักงานส่งเสริมองค์การขนาดกลางและขนาด
ย่อม (สสว.). 2007. <http://www.businesssthai.co.th/index.php>
- สุวิชัย ศุภรานนท์. 2549. ยุทธศาสตร์การแข่งขัน. พิมพ์ที่บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2550. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ปี 2549 และแนวโน้มปี 2550. ปทุมธานี: พิมพ์ที่บริษัท ทางสะดวก (ประเทศไทย) จำกัด.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2554. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ปี 2553 และแนวโน้มปี 2554. ปทุมธานี: พิมพ์ที่บริษัท ทางสะดวก (ประเทศไทย) จำกัด.
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. 2554. การตลาดอสังหาริมทรัพย์. สำนักพิมพ์โฮมบายเออร์ไกด์. กรุงเทพมหานคร
- อนุชา กุลวิสุทธิ. 2547. ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์แบบมืออาชีพ. สำนักพิมพ์โฮมบายเออร์ไกด์. กรุงเทพมหานคร
- อำนาจ ธีระวนิช. 2549. การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.



- Adobor, Henry. 2006. Interfirm Collaboration: Configurations and Dynamics. *Competitiveness Review*, 16, 2.
- Agmon, Tamir and Drobnick, Richard. 1994. *Small Firms in Global Competition*. Oxford University Press, Inc. New York
- Aharoni Yair. 1994. How small Firms Can Achieve Competitive Advantage in an Interdependant World in Agmon Tamir, Drobnick Richard (ed) *Small Firms in Global Competition*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Akan, Perran. 1995. Dimensions of Service Quality: a Study in Istanbul. *Managing Service Quality* Volume 5. Number 6. MCB University Press.
- Anderson, Donna, Plotnikoff, Ronald C., Raine, Kim and Barrett, Linda. 2005. Development of Measures of Individual Leadership for Health Promotion. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 18, 2/3.
- Appraisal Institute. 1996. *The Appraisal of Real Estate*. Eleventh Edition. Illinois. 1996
- Ariyawardana, Anoma. 2003. Sources of Competitive Advantage and Firm Performance: The Case of Sri Lankan Value-Added Tea Producers. *Asia Pacific Journal of Management*. Mar; 20, 1; ABI/INFORM Complete.
- Asree, Susita, Zain, Mohamed and Razalli, Mohd Rizal. 2010. Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22 No. 4. Emerald Group Publishing Limited
- Atilgan, Eda, Akinci, Serkan and Aksoy, Safak. 2003. Mapping Service Quality in the Tourism Industry. *Managing Service Quality*. Vol. 13 No.5. MCB Up Limited.
- Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M. and Jung, Dong I. 1999. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multi Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Dec.
- Ball, Michael. 2007. Localisation versus globalisation: some evidence from real estate services organizations. *J Housing Built Environ* 22.



- Bastos, Paula. 2001. Inter-firm collaboration and learning: The case of the Japanese automobile industry Asia Pacific Journal of Management; Dec; 18, 4.
- Barney, Jay B. 2002. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice Hall. New Jersey.
- Baumbach, Clifford M. 1988. How to Organize and Operate a Small Business. USA: Prentice- Hall International, Inc.
- Baxter, Lynne F and MacLeod, Alasdair.1999. Measuring Business Excellence: The Case of Leadership. Management Services; Jul; 43, 7.
- Beal, Reginald M. and Lockamy, Archie. 1999. Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach. European Journal of Innovation Management2. 2.
- Beard, Charles and Easingwood, Chris. 1992. Sources of Competitive Advantage in the Marketing of Technology-Intensive Products and Processes. European Journal of Marketing; 26, 12; ABI/INFORM Complete.
- Berry, Leonard L, Parasuraman, A. and Zeithaml, Valarie A. 1994. Improving Service Quality in America: Lessons learned. The Academy of Management Executive; May, 8, 2.
- Birru, Worku T. Horizontal Inter-Firm Cooperation in Ethiopian Small and Medium Enterprises Evidence from Leather Shoe Manufacturing Firms in Addis Ababa. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 18 No. 4, 2011. Emerald Group Publishing Limited
- Bloom, Martin D. H. 1994. Globalization an the Korean Electronics Industry in Hellmut Schutte (ed) The Global Competitiveness of the Asian Firm. St. Martin Press, Inc. New York
- Box, Thomas M. and Miller, Warren D. 2011. Small Firm Competitive Strategy. Academy of Strategic Management Journal, Volume 10, Number 2.
- Boxall, Peter. 2003. HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector Human Resource Management Journal; 13, 3; ABI/INFORM Complete.



- Bradley, Frank and O'Reagain, Sean. 2001. Deriving International Competitive Advantage in SMEs through Product-Market and Business System Resource Allocation. Irish Journal of Management; 22, 2; ABI/INFORM Complete.
- Burns. 2008. Corporate Entrepreneurship: Building the Entrepreneurial Organization (2nd ed.). NY: Palgrave Macmillan.
- Caldarola, Richard A L. 1997. Generating Competitive Advantage for the Small Business: The Incremental Strategic Response. Journal of Business and Entrepreneurship. Mar; 9, 1.
- Calum and Chu Hung, Li. 1994. Measuring Service Quality and Promoting Decentring The TQM Magazine, Vol. 6 No. 5. MCB University Press.
- Cater, Tomaz. 2005. The Influence of a Firm's Basic Characteristics on the Relevance of the Sources and Forms of Competitive Advanatage in Slovenian Firms. Management, Vol. 10, 2.
- Cater, Tomaz and Cater, Barbara. 2009. (In)tangible Resources as Antecedents of a Company's Competitive Advantage and Performance. JEEMS 2/2009.
- Cater, Tomaz and Pucko, Danijel. 2005. How Competitive Advantage influences Firm Performance: The Case of Slovenian Firms. Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe; Jun 7, 2; ABI/INFORM Complete.
- Chantanaphant, Jirayuth, Nabi, Md. Noor Un and Dornberger, UTZ. 2012. Impact of Technological Capability on the Export Performance of SMEs in Thailand. University of Leipzig, Germany.
- Chadee, Doren and Kumar, Rajiv. 2001. Sustaining the International Competitive Advantage of Asian Firms: A Conceptual Framework and Research Propositions. Asia Pacific Journal of Management. Dec; 18, 4; ABI/INFORM Complete.
- Chalasai, Luechai and Wherry, Frederick F. 2003. SMES : Competitive Strategy Lessons Learned in Northern Thailand. Published by the Chulalongkorn University Printing House. Bangkok



- Chan, Daniel. 2000. Beyond Singapore Girl Grand and Product/Service Differentiation Strategies in the New Millennium. *Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 6. MCB University Press.
- Chen, Linjie. 2011. Real Estate Brokerage Business of Competitive Advantages and Core Competencies Dept of Business Administration, Nanjing Institute of Industry Technology Nanjing, China.
- Chenhall R.H. and Langfield-Smith K. 1998. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3
- Chow- Chua, Clare and Komaran, Raj. 2002. Managing Service Quality by Combining Voice of the Service Provider and Voice of their Customers. *Managing Service Quality*. Vol.2 No. 2. MCB Up Limited.
- Claros, Augusto L. 2005. The Global Competitiveness Report 2004-2005. World Economic Forum. Printed by Ashford Colour Press. Great Britain.
- Clow, Kenneth E and Vorhies, Douglas W. 1993. Building a Competitive Advantage for Service Firms: Measurement of Consumer Expectations of Service Quality. *The Journal of Services Marketing*; 7, 1, MCB University Press
- Cuero, Y., Nabi, M.N. and Dornberger, UTZ. 2012. Technological Capability Improvement as Result of the Entrepreneur's Search for Innovation in the SMEs in Colombia. University of Leipzig, Germany.
- Danneels, Erwin. 2008. Organizational Antecedents of Second Order Competences. *Strategic Management Journal*, 29. John Wiley and Sons Ltd.
- Davies, Barry, Baron, Steve, Gear, Tony and Read, Martin. 1999. Measuring and Managing Service Quality. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 17, No.1. MCB University Press.
- Deal, Terrence. Developing a Quality Culture in Ralph H. Kilmann, Ines Kilmann and Associates (ed) 1991. *Making Organizations Competitive*. Jossey Bass Inc Publisher and Jossey Bass Limited. CA



- Dennis, Cheryl. 2000. Networking for marketing advantage. Management Decision 38/4. MCB University Press.
- Desombre, Terry; Eccles, Gavin. 1998. Improving Service Quality in NHS Trust Hospitals: Lessons from the Hotel Sector International Journal of Health Care Quality Assurance. 11, 1; MCB University Press.
- Douglas, Alex, Douglas, Jacqueline and Davies, John. 2010. Differentiation for Competitive Advantage in a Small Family Business. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 17 No. 3. Emerald Group Publishing Limited.
- Edvardsson, Bo. 1998. Service quality Improvement. Managing Service Quality. Volume 8. Number 2. MCB University Press
- Fahy, John. 1996. Competitive Advantage in International Services: A Resource-based View International Studies of Management & Organization; Summer; 26, 2; ABI/INFORM Complete.
- Fisher, Robert J. 1991. Durable Differentiation Strategies for Services. The Journal of Services Marketing. Vol 5 No 1 Winter.
- Flint-Hartle, Susan and De Bruin, Anne. 2010. Franchising Success: Insights from Real estate Brokerage. International Small Business Journal. 29(1) 58–77. Sage Publications.
- Foon, Low Swee. 2009. Capabilities Differential as Sources of Sustainable Competitive Advantage. International Journal of Business and Society, Vol. 10 No. 2.
- Galetic, Lovorka, Prester, Jasna and Nacinovic, Ivana. 2007. Organization as a Source of Competitive Advantage: Case of Croatia. The Business Review, Cambridge; Summer; 7, 1; ABI/INFORM Complete.
- Gefen, David, Straub, Detmar W. and Boudreau, Marie- Claude. 2000. Structural Equation Modeling Techniques and Regression: Guideline for Research Practices. USA
- Grant, Robert M. and Baden-Fuller, Charles. 1995. A knowledge-based Theory of Inter-Firm Collaboration. Academy of Management Journal.



- Gray, Brendan J, Matear, Sheelagh, Deans, Kenneth R and Garrett, Tony. 2007. Assessing Sources of Competitive Advantage in a Service-Dominant. *World Australasian Marketing Journal*. 15, 1.
- Guifu, Gao and Hongjia, Ma. 2009. Technological Capabilities and Firm Upgrading: an Empirical Study of High-tech Firms. 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. IEEE Computer Society.
- Hall, Dianne J., Hall, Skipper, Joseph B. Hazen, Benjamin T. Hanna, Joe B. 2012. Inter-Organizational IT Use, Cooperative Attitude, and Inter-Organizational Collaboration as Antecedents to Contingency Planning Effectiveness *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 23 No. 1. Emerald Group Publishing Limited
- Holweg, Matthias. 2005. The Three Dimensions of Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*; 25, 7/8. Emerald Group Publishing Limited.
- Hoyt, James, Huq, Faizul and Freiser, Patrick. 2007. Measuring Organizational Responsiveness: the Development of a Validated Survey Instrument. *Management Decision*. Vol. 45 No. 10. Emerald Group Publishing Limited
- Harrison, Janalle L. 2011. Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. *Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1.
- Hines, Mary Alice. 1992. Global Real Estate Services. *The Appraisal Journal*; Apr; 60, 2; ABI/INFORM Complete.
- Ho, Yung- Ching, Fang, Hui-Cheng and Lin, Jing-Fu. 2011. Technological and Design Capabilities: is Ambidexterity Possible? *Management Decision*. Vol. 49 No. 2. Emerald Group Publishing Limited
- Hobday, Michael. 2005. Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 17, No. 2, 121–146, June. Routledge Taylor and Francis Group.



- Huimin, Zhang and Bin, Zhou. The Research on Evaluation of Technological Innovation Capability Based on ANP. College of Management, Henan University of Technology, P.R.China.
- Intihar, Andrew and Pollack, Jeffrey M. 2012. Exploring Small Family-Owned Firms' Competitive Ability Differentiation through Trust, Value-Oriented, and Market Specialization Journal of Family Business Management. Vol. 2 No. 1. Emerald Group Publishing Limited.
- Ishikawa, Ibuki. 2008. The Source of Competitive Advantage and Entrepreneurial Judgment in the Resource-based View: Insights from the Austrian School Perspective. Journal of Strategic Management Education 4: 91-116. Senate Hall Academic Publishing.
- Jayachandran, Satish. 1999. Does Success breed complacency? The Impact of Past Performance on the Competitive Responsiveness of Organizations. A Doctor of Philosophy Dissertation. Faculty of the Graduate School. Texas A&M University.
- Johansson, Jeaneth J. and Malmström, Malin M. 2012. To Exchange or not to Exchange Information – That's a Question in Inter-organizational R&D collaboration. The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, Spain.
- John R.A.1985. International Trade Theories and the Evolving International Economics, London. Frances Pinter
- Jones, Oswald. 2003. Competitive Advantage in Smes: Towards A Conceptual Framework in Fiona Tilley, Jane Tonge (ed) Competitive Advantage in Smes. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Ke, Qiulin, Isaac, David and Dalton, Peter. 2008. The Determinants of Business Performance of Estate Agency in England and Wales. Property Management, Vol. 26 Iss: 4.
- Kiker, Scott D. and Kiker, Mary. 2008. Lou's Thrifty Way Market: an Examination of Sources of Competitive Advantage in the Grocery Store Industry. The Business Review, Cambridge Vol. 11, Num. 2. December
- Kivipold, Kurmet and Vadi, Maaja. 2010. A Measurement Tool for the Evaluation of Organizational Leadership Capability. Baltic Journal of Management. Vol. 5 No. 1. Emerald Group Publishing Limited.



- Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J. and Kumar, Ajith. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993). American Marketing Association.
- Krass, Frauke in Johanna Witte and Stefan Koeberle (ed). 1998. Thailand Macroeconomic Framework and Competitiveness: Current understanding and New Policy Considerations. A Joint Publication of the Office of the National Economic and Social Development Board and the World Bank Thailand Office.
- Kritchanchai, Duangpun. 2004. Assessing Responsiveness of the Food Industry in Thailand Industrial Management + Data Systems; 104, 5/6; Emerald Group Publishing Limited.
- Kumar, K., and Subramaniam, R. 1997. Porter's Strategic Types: Differences in Internal Processes and their Impact on Performance. *Journal of Applied Business Research*. 14(1):107-123.
- Kumar, Vinod, Kumar, Uma and Persaud, Aditha. 1999. Building Technological Capability Through Importing Technology: The Case of Indonesian Manufacturing Industry. *Journal of Technology Transfer*; Apr; 24, 1. Kluwer Academic Publisher.
- Lall in Johanna Witte and Stefan Koeberle (ed). 1998. Thailand Macroeconomic Framework and Competitiveness: Current understanding and New Policy Considerations. A Joint Publication of the Office of the National Economic and Social Development Board and the World Bank Thailand Office.
- Lane, Christel and Probert, Jocelyn, 2007 The External Sourcing of Technological Knowledge by US Pharmaceutical Industry and Innovation. 14, 1.
- Li, Ling Hin and Wang Wang. 2006. Real Estate Agency in China in the Information Age. *Property Management*. Vol. 24 Iss: 1.
- Lindahl, David P. and Beyers, William B. 1999. The Creation of Competitive Advantage by Producer Service Establishments. *Economic Geography*; 75, 1. ABI/INFORM Complete.
- Ljubojević, Cedomir and Vetro, Larisa. N.D. Relational Orientation as Source of Persistent Competitive Advantage in Services. Faculty for Services Business Vojvode Putnika bb, Sremska Kamenica, Serbia.



- Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A. 2000. Improving Service Quality: a tale of two Operations. Managing Service Quality. MCB University Press.
- McGinnis, Michael A and Kohn, Jonathan W. 1990. A Factor Analytic Study of Logistics Strategy Journal of Business Logistics;11, 2.
- Mercer, Cynthia L. and Kleiner, Brian H. 1997. Practice of Excellent Companies in the Real Estate Industry. Managing Service Quality, Vol. 7 Iss: 1. MCB University Press.
- Meyronin. Benoit. 2004. ICT: the Creation of Value and Differentiation in Services. Managing Service Quality Volume 14 · Number 2/3. Emerald Group Publishing Limited.
- Nayyar, Praveen R. 1993. On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm. Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, 1652- 1669
- Nicholls- Nixon, Charlene L. 1995. Responding to Technological Change: Why Some Firms do and Others die. The Journal of High Technology Management Research, Vol. 6 No. 1. JAI Press, Inc.
- O Farrell, P N, Hitchens, D M and Moffat, L A R. 1993. The Competitive Advantage of Business Service Firms: A Matched Pairs Analysis of the Relationship between Generic Strategy and Performance. The Service Industries Journal. Jan; 13, 1; ABI/INFORM Complete.
- Ogawa, Eji. 1994. Small Business Management Today. Asian Productivity Organization. มปท.
- European Commission. 2003. Definition of SME.
http://europa.eu.int/information_society/topics/ebusiness/ecommerce/9ebusiness/smes/index_en.htm
- Ong, Jeen Wei, Ismail, Hishamuddin Bin and Goh, Gerald Guan Gan. 2010. The Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs): The Role of Entrepreneurship and Luck . Journal of Small Business and Entrepreneurship 23, no. 3.
- Pavic, S., Koh, S.C.L, Simpson, M. and Padmore, J. 2007. Could E-Business create a Competitive Advantage in UK SMEs? Benchmarking: An International Journal. Vol. 14 No. 3. Emerald Group Publishing Limited.



- Peca, Stephen P. 2009. Real Estate Development and Investment: A Comprehensive Approach. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey
- Peiser, Richard B and Frej, Anne B. 2007. Professional Real Estate Development: The Uli Guide to the Business. Second Edition. The Urban Land Institute.
- Pereira, Rex Eugene. 1999. Resource View Theory Analysis of SAP as a Source of Competitive Advantage for Firms Database for Advances in Information Systems; Winter; 30, 1; ABI/INFORM Complete.
- Perry, Marcia and Sohal, Amrik. 1999. Improving Service Quality within the Supply Chain: An Australian Study. Total Quality Management; Jul, 10, 4/5; Taylor and Francis Ltd.
- Porter, Michael E. 1985. Competitive Advantage. The Free Press. New York.
- Porter, Michael E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.
- Post, James E and Mellis, Marilyn. 1978. Corporate Responsiveness and Organizational Learning. California Management Review (pre-1986); Spring; 20.
- Potthoff, Sandra and Ryan, Mary J. 2004. Leadership, Measurement, and Change in Improving Quality in Healthcare/Reply Frontiers of Health Services Management; Spring. 20, 3.
- Probert, Jocelyn. 1994. Japanese Pharmaceutical Firms in Hellmut Schutte (ed) The Global Competitiveness of the Asian Firm. St. Martin Press, Inc. New York
- Rausch, Erwin. 1999. More Effective Leadership can bring Higher Service Quality. Managing Service Quality. Volume 9 · Number 3. MCB University Press.
- Renko, Maija, Carsrud, Alan and Brännback, Malin. 2009. The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia. Journal of Small Business Management, Jul, 47, 3.
- Reynierse, James H. 1993. Building the Quality Service focused Bank. Bank Marketing; Apr, 25, 4.
- Rhoades, Dawna L., Waguespack Jr., Blaise and Treudt, Eric. 1998. Service Quality in the US Airline Industry: Progress and Problems. Managing Service Quality. Volume 8. Number 5. MCB University Press.



- Rindova, Violina P. and Fombrun, Charles J. 1999. Constructing Competitive Advantage: The role of Firm-Constituent Interactions. *Strategic Management Journal*; 20, 8; ABI/INFORM Complete.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory: Structure Design and Applications*. New Jersey: Prentice- Hall, INC.
- Robledo, Marco Antonio. 2001. Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations. *Managing Service Quality*. Volume 11. Number 1. MCB University Press.
- Rouse, Michael J and Daellenbach, Urs S. Rethinking Research Methods for the Resource-based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 20, 5; ABI/INFORM Complete.
- Sharma, Sanjay;Pablo, Amy L;Vredenburg, Harrie. 1999. Corporate Environmental Responsiveness Strategies: The importance of Issue Interpretation and Organizational Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*; Mar 1999; 35, 1.
- Singh, Ajit (edited by Irfan ul Haque). 1991. *International Competitiveness and Industrial Policy*. International Competitiveness: Inter action of the Private Sectors. Washington D.C.
- Tilley, Fiona, Tonge, Jane. 2003. *Competitive Advantage in Smes*. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.
- Toppinen, Anne, Toivonen, Ritva, Mutanen, Antti, Goltsev, Vadim and Tatti, Natalia. 2007. Sources of Competitive Advantage in Woodworking Firms of Northwest Russia. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. 2 No. 4. Emerald Group Publishing Limited.
- Trebeck, Catherine. 2008. Exploring the Responsiveness of Companies: Corporate Social Responsibility to Stakeholders. *Social Responsibility Journal*. Vol. 4 No. 3. Emerald Group Publishing Limited.
- Tsai, Ming- Tie, Chuang, Shuang- Shii and Chen, Cheng- Chung. 2008. Social Interaction, Technological Capability and Innovation: An Empirical Study in the Taiwanese High-tech Industry. *The Business Review, Cambridge*. Vol. 11. Num. 1. December.



- Wahjudono, Denny B. Webster, Ellitan, Lena and Otok, Bambang W. 2012. Confirmatory Factor Analysis on Organization Reputation, Strategic Leadership, and Organization Culture as A Resources-Basedview. Journal of Management Research. Vol.5 No. 2
- Wang, Chun-hsien, Lu, Luan- Yuan and Chai, Kang- Wei. Evaluating Firm Technological Innovation Capability under Uncertainty. Technovation, 28. Sciencedirect.
- Wang, Yonggui, Lo Hing-Po, Zhang, Quan, Xue, Zhang and Xue, Youzhi. 2006. How technological capability influences business performance: An integrated framework based on the contingency approach. Journal of Technology Management in China. Vol. 1 No. 1. Emerald Group Publishing Limited
- Wei-Ming, Ou and Kang-Wei, Chai. 2007. Learning and Innovation in Inter-Organizational Network Collaboration. International Journal of Management, Sep. 24. 3
- Westerlund, Mika and Rajala, Risto. 2010. Journal of Business & Industrial Marketing. 25/6. Emerald Group Publishing Limited
- Whipple, RTM. 2006. Property Valuation & Analysis. NSW: The Law Book Company Limited.
- Xu, Kaibin. 2008. The Structure and Measurement of Chinese University Leadership. A Doctor of Philosophy Dissertation. Department of Communication. Faculty of the Graduate School. University of Colorado.
- Zaidi, M. F. A. and Othman, Siti N. 2011. Understanding Dynamic Capability as an Ongoing Concept for Studying Technological Capability. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 6; April. Centre for Promoting Ideas, USA

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ผู้ให้การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิตตาภรณ์ ศรีบุญจิตต์

รองผู้อำนวยการโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร. พัฒนธนะ บุญชู

อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์อรณพ พิงเชื้อ

รองหัวหน้าภาควิชาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (ABAC)

คุณวิวัฒน์ ศรีเจริญวงศ์

นายกสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

นายแพทย์สมศักดิ์ มณีพิระกุล

นายกสมาคมนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ไทย

คุณนคร มุธุศรี

ประธานอำนวยการบริหาร บริษัท บางกอก เมเนจเม้นท์ เรียลตี้ จำกัด

คุณสามภพ บุญนา

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เซ็นจูรี 21 พร็อพเพอร์ตี้ เอ็มส์ จำกัด

ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินแบบสอบถาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ ไรจน์นิจต์กุล

ประธานบริหารหลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรม

ดร. พยัค วุฒิรงค์

ผู้จัดการฝ่ายวางแผนธุรกิจ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้จัดการอาคารจาก บริษัทเอกชนในการบริหารจัดการทรัพย์สิน จำนวน 3 ราย

ตัวแทนจาก บริษัทเอกชนในการให้บริการซื้อ ขาย เช่า อสังหาริมทรัพย์ จำนวน 3 ราย

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม



RE

Real Estate Business Program

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจ บริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อได้มาซึ่งความรู้ ความเข้าใจ ที่เป็นประโยชน์ให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้าน
ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

ส่วนที่ 1 ลักษณะธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์

ลักษณะบริษัทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ท่านทำงานอยู่ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1. บริหารอาคาร ☐ 2. ตัวแทนซื้อ ขาย เช่าอสังหาริมทรัพย์
☐ 3. บริหารอาคารและตัวแทนซื้อ ขาย เช่าอสังหาริมทรัพย์

(หากท่านไม่ได้อยู่ในธุรกิจข้างต้น ทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณในการเสียสละเวลาเป็นอย่างยิ่ง กรุณาปิดแบบสอบถาม)



ส่วนที่ 2 พฤติกรรมองค์กร

กรุณาทำเครื่องหมาย x ลงบนระดับคะแนนที่ตรงกับบริษัทของท่านมากที่สุด

ภาวะผู้นำ		ระดับความคิดเห็น				ไม่สามารถ ประเมินได้
		ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
1	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีความสามารถกระตุ้นขวัญ กำลังใจพนักงาน	1	2	3	4	0
2	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีความสามารถในการจัดการ	1	2	3	4	0
3	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีสามารถในการรับมือกับ ความไม่แน่นอน	1	2	3	4	0
4	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล	1	2	3	4	0
5	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท สามารถประสานงานกับ ลูกน้องได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	0
6	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์	1	2	3	4	0



ความสามารถเชิงเทคโนโลยี		ระดับความคิดเห็น				ไม่สามารถประเมินได้
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
7	บริษัทของฉัน มีความสามารถในการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สูงขึ้น	1	2	3	4	0
8	บริษัทของฉัน มีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	0
9	บริษัทของฉัน มีการพัฒนาเทคนิคและแนวทางในการทำงานในรูปแบบใหม่	1	2	3	4	0
10	บริษัทของฉัน มีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่อยู่เสมอ	1	2	3	4	0
11	บริษัทของฉัน มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในการช่วยปรับปรุงระบบ รูปแบบในการทำงาน	1	2	3	4	0
12	บริษัทของฉัน มีการนำเทคโนโลยีรูปแบบใหม่มาใช้	1	2	3	4	0



ความร่วมมือระหว่างองค์กร		ระดับความคิดเห็น				ไม่สามารถ ประเมินได้
		ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
13	บริษัท/หน่วยงานของฉันทน์ มีความร่วมมือกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์หรือหน่วยงานภาครัฐหรือบริษัทที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	1	2	3	4	0
14	บริษัท/หน่วยงานของฉันทน์ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาระบบการทำงานหรือรูปแบบการบริการร่วมกัน	1	2	3	4	0
15	บริษัท/หน่วยงานของฉันทน์ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนความรู้ ฝึกอบรม	1	2	3	4	0
16	บริษัท/หน่วยงานของฉันทน์ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการใช้ข้อมูล หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น	1	2	3	4	0



การตอบสนองขององค์กร		ระดับความคิดเห็น				ไม่สามารถ ประเมินได้
		ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
17	บริษัทของฉัน สามารถตอบสนองความต้องการที่ เปลี่ยนไปของลูกค้าหรือความต้องการตลาดที่เปลี่ยนไป ด้วยความรวดเร็ว	1	2	3	4	0
18	บริษัทของฉัน สามารถปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเพื่อ ตอบสนองต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนไป	1	2	3	4	0
19	บริษัทของฉัน มีกระบวนการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยน ได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ที่เปลี่ยนไป	1	2	3	4	0
20	บริษัทของฉัน รับความต้องการและให้บริการลูกค้าด้วย ความรวดเร็วเหนือคู่แข่ง	1	2	3	4	0



ส่วนที่ 3 การสร้างความแตกต่าง

กรุณาทำเครื่องหมาย x ลงบนระดับคะแนนที่ตรงกับบริษัทของท่านมากที่สุด

การสร้างความแตกต่าง		ระดับความคิดเห็น				ไม่สามารถ ประเมินได้
		ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
21	บริษัทของฉัน นำเสนอบริการที่มีลักษณะพิเศษกว่าคู่แข่ง	1	2	3	4	0
22	บริษัทของฉัน มีรูปแบบบริการที่ดีที่แตกต่างจากคู่แข่ง	1	2	3	4	0
23	บริษัทของฉัน มีบริการที่หลากหลายที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	1	2	3	4	0
24	บริษัทของฉัน มีบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการทุกรูปแบบของลูกค้า	1	2	3	4	0



ส่วนที่ 4 คุณภาพการบริการ

กรุณาทำเครื่องหมาย x ลงบนระดับคะแนนที่ตรงกับบริษัทของท่านมากที่สุด

คุณภาพการบริการ		ระดับความคิดเห็น				ไม่สามารถ ประเมินได้
		ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	
25	บริษัทของฉัน กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้เสมอ	1	2	3	4	0
26	บริษัทของฉัน แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ เมื่อลูกค้า เกิดปัญหา	1	2	3	4	0
27	บริษัทของฉัน มีคุณภาพการบริการที่น่าเชื่อถือ	1	2	3	4	0
28	บริษัทของฉัน ให้บริการด้วยความรวดเร็ว	1	2	3	4	0
29	บริษัทของฉัน มีทีมงานที่วางใจได้	1	2	3	4	0
30	บริษัทของฉัน มีทีมงานที่สุภาพ	1	2	3	4	0
31	บริษัทของฉัน ให้ความสำคัญกับลูกค้า	1	2	3	4	0
32	บริษัทของฉัน เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า	1	2	3	4	0
33	บริษัทของฉัน มุ่งมั่นที่จะบริการลูกค้าด้วยความจริงใจ	1	2	3	4	0



ส่วนที่ 5 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

☐ 1. ชาย

☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. น้อยกว่า 20 ปี

☐ 2. 20- 30 ปี

☐ 3. 31- 40 ปี

☐ 4. มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาตรี

☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง

☐ 1. พนักงานทั่วไป

☐ 2. หัวหน้างาน

☐ 3. ผู้จัดการ

☐ 3. เจ้าของกิจการ/ ผู้บริหารระดับสูง

☐ 4. อื่นๆ.....

5. กรุณาระบุ ชื่อบริษัทที่ท่านทำงานอยู่

6. กรุณานิยามบริษัทของท่าน

☐ 1. วิสาหกิจขนาดย่อม

(การจ้างงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ล้านบาท)

☐ 2. วิสาหกิจขนาดกลาง

(การจ้างงาน 51-200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดิน 51-200 ล้านบาท)

☐ 3. วิสาหกิจขนาดใหญ่

(การจ้างงานมากกว่า 200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่รวมที่ดินมากกว่า 200 ล้านบาท)

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

-ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถาม-

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ภาคผนวก ข.

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิตตาภรณ์ ศรีบุญจิตต์

รองผู้อำนวยการโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ความสามารถเชิงเทคโนโลยีคือส่วนสำคัญที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีเวลาเพิ่มมากขึ้น สามารถทำประโยชน์อย่างอื่นได้มากยิ่งขึ้น
- ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง มีบทบาทมากยิ่งขึ้นจะเห็นได้ว่าในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของตลาดทำให้ แต่ละบริษัทมีรูปแบบการบริการใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้นเช่นการบริการด้าน valet parking การมี doorman การมีบริการในรูปแบบ membership การมีบริการ ฟังก์ชันห้องสมุด ล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองสินค้าในระดับไฮเอนด์
- คุณภาพการบริการเป็นส่วนที่สามารถตีกรอบได้ด้วยการซื้อแฟรนไชส์เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ know how ตลอดจนระเบียบวิธีในการดำเนินงาน
- ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยทั่วไปของวิสาหกิจไทย ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ที่จำเป็นคือ เรื่องของ ภาษา ความเข้าใจต่อผู้ใช้บริการ การเลือกวิธีในการปฏิบัติว่าจะเป็นแบบไทยที่มีความยืดหยุ่นสูงหรือจะเป็นแบบมาตรฐานสากลที่มีกรอบบังคับชัดเจน
- การตอบสนองขององค์กรที่สำคัญที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ เช่น การใช้ข้อความ SMS การมี call center 24hrs เป็นต้น และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกค้าในหลายกรณี ที่คุณภาพการบริการอาจไม่ได้หมายถึงทุกสิ่ง หากแต่การแจ้งและตอบสนองเบื้องต้นจะทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจ
- Soft skill เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถที่จะสัมผัสได้ (Intangible) โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ที่แทบจะไม่มีสิ่งที่สัมผัสได้เลย
- การบริการที่ดีทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อตัวบริษัทในระยะสั้นและระยะยาว

คุณนคร มุธุศรี

ประธานอำนวยการบริหาร บริษัท บางกอก เมเนจเม้นท์ เรียลตี้ จำกัด

- เชื่อว่าการสร้างความแตกต่างไม่ใช่องค์ประกอบสำคัญของธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์เนื่องจาก ณ วันหนึ่งความแตกต่างก็จะหมดไปเพราะทุกองค์กรสามารถทำได้เหมือนกัน
- การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่เกินจากขอบเขตที่พึงกระทำเป็นสิ่งที่ควรกำหนดให้ชัดเจน เนื่องจากจะเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร ตลอดจน ความต้องการและความคาดหวังที่มีมากเกินไปกว่าที่ควรจะเป็น



- ควรรับผิดชอบหน้าที่ที่ควรทำให้เต็มที่ กับเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการบริการ การเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการ โดยไม่จำเป็นต้องมีบริการเสริมพิเศษที่มากกว่าขอบเขตและข้อตกลงของการบริการ ซึ่งจะเป็นการดีในระยะยาวมากกว่า
- ผู้นำองค์กรนอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์แล้วจะต้องกระทำแต่ในสิ่งที่ถูกต้องมีจรรยาบรรณของการทำงานด้วย
- ความร่วมมือองค์กรในแบบไทยๆ คือร่วมมือแบบไม่จริงจัง จริงใจ ดังนั้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจึงไม่เต็มที่ตามที่ควรจะเป็น
- ความพิเศษอย่างหนึ่งของบริษัทของคุณนคร คือการพัฒนาโปรแกรมในการบริหารจัดการอาคารขึ้นมาใช้ภายในองค์กรเองซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไข ปรับปรุงได้ตลอดเวลาตามตลาดหรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- การตอบสนององค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากงานบริการเป็นงานที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว ฉับไว
- คุณภาพการบริการคือสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรอยู่ได้ อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการทีมงานในการสร้างให้เกิดคุณภาพการบริการนับเป็นเรื่องที่ยากมาก อีกทั้งการควบคุมความสม่ำเสมอของการให้บริการก็เป็นสิ่งที่ยากยิ่งเช่นเดียวกัน

คุณสมบัติ บุคลากร

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เซ็นจูรี 21 พร็อพเพอร์ตี้ เอ็มส์ จำกัด

- วิชาชีพการบริหารจัดการทรัพย์สินเป็นวิชาชีพที่มีความผสมผสานในหลากหลายศาสตร์เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นนิติศาสตร์ บัญชี วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันแทบจะไม่มีสถานศึกษาที่ทำการเรียนการสอนในหลักสูตรนี้ยังจริงจัง
- คุณภาพการบริการส่วนสำคัญของบริษัทของคุณสามภจะต้องประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น การแต่งกายที่เป็นมาตรฐานแสดงถึงความเชี่ยวชาญของการบริหารจัดการ การมีบุคลิกภาพที่ดี การได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การมีวินัย โดยให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อทีมงานขายเนื่องจากนับเป็นตัวแทนของบริษัทในการติดต่อกับลูกค้า
- ทั้งนี้ บริษัทมีลักษณะที่แตกต่างอย่างมากต่อบริษัทอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ ประสบการณ์ การนำความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ การใช้ทีมงานที่มีความสามารถ ตลอดจนการกำหนดการบริการที่มีลักษณะที่เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร และที่ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มลูกค้า



- การใช้ราคาไม่ใช่หนทางที่สร้างให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจนี้
- ผู้นำองค์กรคือปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากจะต้องเข้าใจในตำแหน่งขององค์กร positioning มีวิสัยทัศน์ กำหนดทีมงานที่เหมาะสม โดยไม่หวังพึ่งตนเองเท่านั้น หากแต่ต้องรู้จักการผลักดันทีมงานมาช่วยในการบริหาร
- put the right man on the right job
- ผู้ที่จะทำธุรกิจนี้จะต้องมีจุดยืนที่ชัดเจนต้องตั้งใจจากภายในและอยากทำงานนี้จริง ๆ
- เชื่อว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ไม่ว่าในทางหนึ่งทางใด ไม่ว่าจะระหว่างภาคเอกชนหรือภาครัฐย่อมจะสนับสนุนให้องค์กรมีการเปิดกว้างมีความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น
- มีการใช้โปรแกรมเพื่อช่วยในการขาย และการบริหารจัดการการเช่า
- สิ่งสำคัญในการบริหารจัดการคือการฝึกอบรมทีมงานให้มีความสามารถ
- การตอบสนองขององค์กรสามารถดำเนินการเตรียมการในยามปกติได้ด้วยไม่จำเป็นต้องรอให้เหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วเร่งตอบสนองเช่นการเตรียมวางแผนในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน ภัยธรรมชาติ การสร้างมาตรฐานการบริการต่าง ๆ เป็นต้น
- จิตบริการ Service mind เป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
- ส่วนสำคัญที่บริษัทต่าง ชาติไม่สามารถดำเนินธุรกิจในประเทศไทยได้ประสบความสำเร็จเนื่องจากการขาดความเข้าใจในบริบทที่แตกต่างกันของการทำงาน

คุณวิวัฒน์ ศรีเจริญวงศ์

นายกสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

- การเข้าใจถึงวัฏจักรของธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่แตกต่างกันไป ตามช่วงเวลาที่แตกต่างกัน
- การนำเสนองานด้วยความเข้าใจทั้งต่อการบริหารอาคาร และต่อลูกค้าย่อมเป็นข้อได้เปรียบในการนำเสนองานและการได้งาน โดยเฉพาะเมื่อเจ้าของกิจการนำเสนอด้วยตนเอง ยิ่งสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าอย่างมาก
- จรรยาบรรณของนิติบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญในวิชาชีพนี้
- วัฒนธรรมองค์กรของการสร้างมืออาชีพเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- การมุ่งมั่นในการให้บริการอย่างมืออาชีพ การนำวิศวกรไปตรวจสอบทรัพย์สินก่อนที่จะดำเนินการส่งมอบ เพื่อมุ่งช่วยเหลือเจ้าของร่วมในการร้องเรียนต่อผู้พัฒนาโครงการ ตลอดจน การดำเนินการทางกฎหมายอย่างต่อเนื่อง นับเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญของบริษัท ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในความเป็นมืออาชีพเป็นอย่างมาก



- การตอบสนองที่รวดเร็วด้วยจิตบริการ (service mind) เป็นส่วนที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างมาก
- ภาวะผู้นำองค์กรมีความสำคัญอย่างมากในทุกวงการ โดยจะต้องเริ่มต้นด้วยการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ความซื่อสัตย์
- การอบรมทีมงาน การให้ทีมงานมีโอกาสนในการแลกเปลี่ยนความรู้ในงานสัมมนาต่าง ๆ ตลอดจนการเข้าหาข้อมูลสื่อออนไลน์จะเป็นการพัฒนาทีมงานให้รอบรู้และแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วนำมาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และมุ่งตอบสนองด้วยความรวดเร็ว ต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอคือสิ่งสำคัญที่พึงกระทำ และจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริง
- การใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเข้ามาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งการสื่อสารย่อมทำให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดียิ่งขึ้น
- ข้อเสียเปรียบของบริษัทต่างชาติในการดำเนินธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินคือการที่ไม่เข้าใจถึงบริบททางกฎหมาย และความเป็นท้องถิ่น (local+ legal) ของประเทศไทย แม้จะมีเงินทุนเยอะก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้องค์กรแข็งแกร่งกว่าองค์กรไทยได้ ดังนั้น การทำงานด้วยความเข้าใจต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินจึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมาก

นายแพทย์สมศักดิ์ มณีพิระกุล

นายกสมาคมนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ไทย

- กลุ่มเป้าหมายของบริษัทนายหน้าอสังหาริมทรัพย์มีทั้งลูกค้าทั่วไปและกลุ่มลูกค้าที่หาทรัพย์สินเพื่อการลงทุน
- บุคลากรที่มีความแตกต่างด้านความรู้ในการแนะนำทรัพย์สินให้ลูกค้าจะได้เปรียบอย่างมากเช่น การแนะนำทางด้านความเป็นไปได้ของการลงทุนในด้านกฎหมาย ภาษี ภาวะตลาด การเงิน เป็นต้น
- คุณภาพการบริการมีส่วนสำคัญให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เช่นการที่มีความรู้ชัดเจน การมีการนัดหมายที่แน่นอน
- ข้อมูลทางที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้การทำงานราบรื่น คล่องตัวขึ้น มีความสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่ดีขึ้นอย่างมาก
- การมีความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจนี้เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ซื้อ ผู้ขายได้เจอกันแล้วแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกันในรูปแบบ co broker
- ผู้นำองค์กรมีผลอย่างมากต่อวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแบบไหนให้ดูที่ผู้นำ
- สิงคโปร์ ไต้หวัน รัสเซียมาลงทุนด้านบริษัทตัวแทนนายหน้าอสังหาริมทรัพย์อย่างมาก มาทำการค้ากับคนชาติเดียวกันทำให้เกิดความเชื่อมั่นมากกว่าบริษัทท้องถิ่น



- สมาคมนายหน้าสาธารณสุขยังมีจำนวนสมาชิกน้อยมากเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ซึ่งบริษัทที่มาเป็นสมาชิกก็ยอมบ่งบอกได้ในระดับหนึ่งว่าเป็นบริษัทที่กระตือรือร้นกว่าบริษัทที่ไม่ได้เป็นสมาชิก
- ปัจจุบันด้วยการที่เข้าถึงเทคโนโลยีง่ายขึ้นทำให้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ง่ายขึ้น ดังนั้น สื่อสิ่งพิมพ์จึงมีบทบาทน้อยลงไปอย่างเห็นได้ชัด

ดร. พัฒนธนะ บุญชู

อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- Key success ของ SMEs คือ niche market
- ความเข้าใจในการผลิตสินค้าที่ตรงกับ segments คือเรื่องที่สำคัญมาก
- SMEs ต้องมี differentiation
- SMEs ทรัพยากรไม่ได้มีเยอะเหมือนองค์กรใหญ่ knowledge transfer จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากในระหว่างแต่ละองค์กร
- learning by experience คือเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของ SMEs
- SMEs ในกลุ่มสาธารณสุขมีความได้เปรียบด้วยการใช้กลยุทธ์ focus ให้ความสำคัญและความเชี่ยวชาญไปในแต่ละพื้นที่ ซึ่งวิสาหกิจขนาดใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงได้

อาจารย์อรณพ พึ่งเชื้อ

รองหัวหน้าภาควิชาธุรกิจสาธารณสุข

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (ABAC)

- เชื่อว่าสำหรับ property management แล้วเรื่อง economy of scales จะมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะขึ้นอยู่กับบุคลากรที่อาจต้องการการหมุนเวียน และทดแทน
- สำหรับ PM วิสาหกิจขนาดกลางย่อมจะได้เปรียบมากโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่และที่มาจากต่างประเทศเพราะเขามีมาตรฐานและความรู้ ประสบการณ์ที่มากกว่าเป็นระบบกว่า
- ปัญหาอีกแห่งหนึ่งของวงการ PM คือ ไม่ได้ให้ความสำคัญ นักศึกษาก็ไม่มีใครอยากเรียนให้ความสนใจในการประกอบวิชาชีพ คิดว่าต้องการความรู้เชิงเทคนิคเยอะ



- PM ในด้านหนึ่งก็สามารถเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการสร้างเป็นชุมชนน่าอยู่อย่างโครงการ LPN ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ LPN อย่างมากมองว่าภาพลักษณ์ไม่ได้จบแค่ว่าสร้างเสร็จเท่านั้น
- Knowledge transfer มีความสำคัญอย่างมากในธุรกิจนี้
- สำหรับตัวแทนซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ สิ่งที่สำคัญมากคือเรื่องของฐานข้อมูลที่ชัดเจนและจำนวนมาก จะยังได้เปรียบ
- ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทั้งหมดของการโอน ซื้อ ขาย ภาษี เป็นต้น มากกว่าแค่เป็นเซล
- social media ส่วนหนึ่งทำให้ผู้ซื้อผู้ขายพบปะกันได้โดยตรง อีกส่วนหนึ่งทำให้ตัวแทนอสังหาริมทรัพย์ทำงานสะดวกยิ่งขึ้นในการหาข้อมูล
- SMEs สามารถเติบโตตรงงานนี้ได้เพราะไม่ต้องการทรัพยากรมากมายเช่น PM เพียงแต่ต้องการความน่าเชื่อถือและความรู้ข้อมูลในพื้นที่อย่างซ้ำของ



ภาคผนวก ค.

ข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัย
(Factor Analysis)



ค - 1 การวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรอิสระ

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1422.251
	df	153
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
coop1	.540	.515
coop2	.532	.614
coop3	.671	.717
lead5	.553	.773
lead6	.547	.536
resp2	.660	.675
resp3	.559	.545
resp4	.532	.601
tech1	.597	.532
tech2	.663	.656
tech3	.610	.602
tech4	.595	.623
tech5	.471	.459
tech6	.579	.520
lead2	.371	.244
lead3	.363	.266
coop4	.583	.495
resp1	.616	.559

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	7.639	42.440	42.440	7.212	40.064	40.064	6.004
2	1.628	9.042	51.482	1.237	6.873	46.937	2.941
3	1.212	6.735	58.218	.794	4.412	51.350	4.964
4	1.173	6.515	64.733	.687	3.819	55.168	4.275
5	.949	5.272	70.005				
6	.763	4.239	74.244				
7	.713	3.962	78.206				
8	.581	3.230	81.436				
9	.525	2.916	84.351				
10	.480	2.667	87.018				
11	.448	2.491	89.509				
12	.378	2.100	91.609				
13	.332	1.843	93.452				
14	.313	1.739	95.191				
15	.260	1.445	96.636				
16	.245	1.361	97.996				
17	.193	1.073	99.070				
18	.167	.930	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Factor Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
tech2	.762			
resp2	.751			
coop3	.725			
tech3	.722			
tech4	.721			
tech6	.682			
resp1	.679			
tech1	.675			
resp3	.641			
tech5	.640			
resp4	.628			-.424
coop4	.626			
coop1	.606			
coop2	.597		.447	
lead2	.422			
lead3	.415			
lead5	.446	.720		
lead6	.489	.521		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 4 factors extracted. 19 iterations required.



Pattern Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
tech4	.739			
tech2	.726			
tech3	.714			
tech1	.669			
tech6	.591			
tech5	.510			
lead5		.881		
lead6		.664		
lead3		.380		
lead2				
coop2			.824	
coop3			.755	
coop1			.676	
coop4			.528	
resp4				-.705
resp2				-.593
resp3				-.583
resp1	.369			-.507

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.



Structure Matrix

	Factor			
	1	2	3	4
tech2	.806	.354	.548	-.466
tech4	.775	.428	.459	-.431
tech3	.773		.522	-.444
tech1	.718		.431	-.483
tech6	.704		.531	-.450
tech5	.650		.551	-.358
lead5		.868		
lead6	.365	.719		-.351
lead3	.370	.465		
lead2	.404	.405		
coop3	.591		.838	-.455
coop2	.441		.779	
coop1	.459		.713	-.376
coop4	.528		.666	-.454
resp2	.632	.371	.495	-.774
resp4	.450		.411	-.766
resp3	.455	.374	.484	-.701
resp1	.615		.432	-.685

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3	4
1	1.000	.384	.618	-.526
2	.384	1.000	.301	-.315
3	.618	.301	1.000	-.450
4	-.526	-.315	-.450	1.000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ค - 2 การวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรตาม

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1175.139
	df	78
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
diff1	.624	.721
diff2	.631	.715
diff3	.418	.407
diff4	.420	.423
serv1	.515	.463
serv2	.596	.595
serv3	.638	.647
serv4	.501	.489
serv5	.667	.677
serv6	.588	.593
serv7	.560	.524
serv8	.619	.602
serv9	.518	.514

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	6.730	51.772	51.772	6.307	48.517	48.517	6.003
2	1.455	11.190	62.962	1.062	8.171	56.688	4.415
3	.800	6.152	69.114				
4	.721	5.543	74.658				
5	.559	4.297	78.955				
6	.506	3.894	82.849				
7	.450	3.465	86.314				
8	.374	2.877	89.191				
9	.365	2.811	92.002				
10	.301	2.318	94.320				
11	.281	2.159	96.479				
12	.229	1.765	98.244				
13	.228	1.756	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
serv5	.803	
serv8	.775	
serv3	.769	
serv6	.754	
serv2	.736	
serv9	.706	
serv7	.701	
serv4	.687	
diff2	.653	.537
serv1	.649	
diff1	.644	.553
diff4	.578	.298
diff3	.548	.327

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 2 factors extracted. 8 iterations required.

Pattern Matrix(a)

	Factor	
	1	2
serv3	.841	
serv2	.807	
serv5	.805	
serv6	.748	
serv7	.727	
serv1	.714	
serv9	.674	
serv4	.664	
serv8	.615	
diff1		.893
diff2		.875
diff3		.580
diff4		.552

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 4 iterations.



Structure Matrix

	Factor	
	1	2
serv5	.822	.536
serv3	.803	.472
serv6	.770	.507
serv2	.770	.450
serv8	.756	.612
serv7	.724	.453
serv9	.715	.491
serv4	.698	.473
serv1	.679	.396
diff1	.492	.847
diff2	.505	.845
diff4	.489	.641
diff3	.453	.634

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1.000	.631
2	.631	1.000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.



ภาคผนวก ง.

ข้อมูลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ
(Reliability Analysis)



ง -1 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
diff1	8.5179	3.473	.731	.765
diff2	8.5179	3.664	.714	.774
diff3	8.8274	3.820	.630	.811
diff4	8.5476	3.842	.603	.822

ง- 2 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	9



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
serv1	26.8956	14.459	.632	.907
serv2	26.8132	14.296	.734	.898
serv3	26.7253	14.543	.747	.898
serv4	27.0110	14.475	.648	.905
serv5	26.7473	14.444	.763	.897
serv6	26.7253	15.195	.686	.902
serv7	26.6209	14.999	.675	.903
serv8	26.7692	14.654	.720	.900
serv9	26.6154	14.680	.675	.903

ง- 3 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของความสามารถเชิงเทคโนโลยี

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tech1	15.5495	7.917	.670	.840
tech2	15.4725	7.775	.731	.830
tech3	15.5440	8.028	.710	.835
tech4	15.5110	7.787	.695	.836
tech5	15.7253	8.024	.544	.865
tech6	15.7418	7.883	.635	.847



ง- 4 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของภาวะผู้นำ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lead2	10.0960	2.610	.428	.726
lead3	10.0621	2.513	.476	.701
lead5	10.0565	2.190	.607	.622
lead6	10.1921	2.292	.592	.634

ง- 5 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของความร่วมมือระหว่างองค์กร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
coop1	8.8659	4.218	.650	.821
coop2	8.9218	4.117	.689	.805
coop3	8.9441	3.615	.776	.764
coop4	9.0168	3.882	.634	.830



ง- 6 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของการตอบสนองขององค์กร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
resp1	8.9497	3.745	.665	.803
resp2	9.0503	3.497	.757	.762
resp3	9.1341	3.735	.625	.820
resp4	9.1508	3.657	.655	.807

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ภาคผนวก จ.

บันทึกในการขออนุญาตต่าง ๆ

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

วันที่ 12 พฤศจิกายน 2556

เรียน นายแพทย์สมศักดิ์ มณีพิระกุล
นายกสมาคมนายหน้าอสังหาริมทรัพย์
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการแจกจ่ายลิงก์แบบสอบถาม

ข้าพเจ้า ดร. นิตี รัตนปริชาเวช รองผู้อำนวยการโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการก้าวสู่การเป็นสมาชิกกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community- AEC) ดังนั้น จึงได้จัดทำโครงการวิจัยทางวิชาการภายใต้หัวข้อเรื่อง “ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ภายใต้ทุนการสนับสนุนร่วมกันของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในการนี้ ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการแจกจ่ายลิงก์แบบสอบถามออนไลน์ให้กับสมาชิกในสมาคมเพื่อรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม 2556 โดยมีรายละเอียดที่อยู่ของแบบสอบถามดังนี้ <https://www.docs.google.com/forms/d/1ilcXhFfy67vI37sL5KOTlpWOe1GOSdIVjVvQwsROaNc/viewform>

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้เป็นการใช้เพื่อการศึกษาทางวิชาการอย่างแท้จริง และจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศที่จะก้าวสู่ AEC ให้สามารถแข่งขันกับประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้การอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร. นิตี รัตนปริชาเวช

หัวหน้าโครงการวิจัย

หมายเหตุ หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ ดร. นิตี รัตนปริชาเวช ที่ 081-484-4524 อีเมล nitir2001@yahoo.com

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557

เรียน ท่านผู้บริหารอาคาร/ ท่านนายหน้าอสังหาริมทรัพย์

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเข้าแจกแบบสอบถาม

ข้าพเจ้า ดร. นิตติ รัตนปรีชาเวช รองผู้อำนวยการโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดทำโครงการวิจัยทางวิชาการภายใต้หัวข้อเรื่อง “ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ภายใต้ทุนการสนับสนุนร่วมกันของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในการนี้ ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้เจ้าหน้าที่รวบรวมข้อมูลเข้าทำการรวบรวมข้อมูล และขอความกรุณาท่านในการร่วมทำแบบสอบถาม ทั้งนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้เป็นการใช้เพื่อการศึกษาทางวิชาการอย่างแท้จริง และจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศที่จะก้าวสู่ AEC ให้สามารถแข่งขันกับประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้การอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร. นิตติ รัตนปรีชาเวช

หัวหน้าโครงการวิจัย

หมายเหตุ หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ ดร. นิตติ รัตนปรีชาเวช ที่ 081-484-4524 อีเมล nitir2001@yahoo.com



ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

วันที่ 15 มกราคม 2557

เรียน คุณวิวัฒน์ ศรีเจริญวงศ์

นายกสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการแจกจ่ายแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของการก้าวสู่การเป็นสมาชิกกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community- AEC) ดังนั้น ข้าพเจ้า ดร.นิติ รัตนปรีชาเวช รองผู้อำนวยการโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จึงได้จัดทำโครงการวิจัยทางวิชาการภายใต้หัวข้อเรื่อง “ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ภายใต้ทุนการสนับสนุนร่วมกันของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในการนี้ ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเข้าแจกจ่ายแบบสอบถามในงาน “รากฐานวิชาชีพ การบริหารอาคารชุดและบ้านจัดสรร รุ่นที่ 7” ใน วันที่ 13-14 มีนาคม 2557 และในงาน “เสวนาวิชาการ เรื่อง กรณีศึกษา ปัญหาบ้านและคอนโด ครั้งที่ 2 2557” ในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2557 โดยมีรายละเอียดที่อยู่ของแบบสอบถามตามไฟล์แนบ

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้เป็นการใช้เพื่อการศึกษาทางวิชาการอย่างแท้จริง และจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศที่จะก้าวสู่ AEC ให้สามารถแข่งขันกับประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะให้การอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร. นิติ รัตนปรีชาเวช

หัวหน้าโครงการวิจัย

หมายเหตุ หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ ดร. นิติ รัตนปรีชาเวช ที่ 081-484-4524 อีเมล nitir2001@yahoo.com

ที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

วันที่ 1 ตุลาคม 2556

เรียน ดร. พยัต วุฒิมรงค์

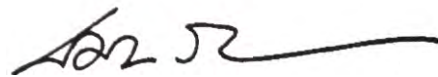
ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (CPAC)

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินเครื่องมือในการวิจัย

เนื่องด้วยข้าพเจ้า ดร. นิติ รัตนปรีชาเวช อาจารย์ประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้ได้รับทุนพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์รุ่นใหม่ โดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และได้ทำวิจัยภายใต้หัวข้อเรื่อง “ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (Competitive Advantage of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Real Estate Service Business under the Context of ASEAN Economic Community (AEC))

ในการนี้ ข้าพเจ้าได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำวิจัยเป็นอย่างดี ดังนั้นจึงขออนุญาตเรียนเชิญท่านเป็นผู้ประเมินเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความตรงเนื้อหา (Content validity) ที่เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้องของกระบวนการทำวิจัย

ขอแสดงความนับถือ



ดร. นิติ รัตนปรีชาเวช

หัวหน้าโครงการวิจัย

หมายเหตุ หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ ดร. นิติ รัตนปรีชาเวช ที่ 081-484-4524 อีเมล nitir2001@yahoo.com

ที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

วันที่ 1 ตุลาคม 2556

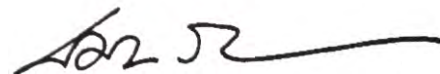
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ ไรจน์นิตติกุล
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ประเมินเครื่องมือในการวิจัย

เนื่องด้วยข้าพเจ้า ดร. นิตติ รัตนปรีชาเวช อาจารย์ประจำโครงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้ได้รับทุนพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์รุ่นใหม่ โดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และได้ทำวิจัยภายใต้หัวข้อเรื่อง “ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (Competitive Advantage of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Real Estate Service Business under the Context of ASEAN Economic Community (AEC))

ในการนี้ ข้าพเจ้าได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำวิจัยเป็นอย่างดี ดังนั้นจึงขออนุญาตเรียนเชิญท่านเป็นผู้ประเมินเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความตรงเนื้อหา (Content validity) ที่เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้องของกระบวนการทำวิจัย

ขอแสดงความนับถือ



ดร. นิตติ รัตนปรีชาเวช

หัวหน้าโครงการวิจัย

หมายเหตุ หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ ดร. นิตติ รัตนปรีชาเวช ที่ 081-484-4524 อีเมล nitir2001@yahoo.com

ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์
กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ภาคผนวก ฉ.

บทความวิจัย



Competitive Advantage and Organizational Behavior of Small and Medium Enterprises in Real Estate Service Business*

Dr. Niti Rattanaprichavej

Nitir2001@yahoo.com

Thammasat Business School, Thammasat University

Abstract

This research aims to study small and medium enterprises (SMEs) in real estate service business conforming to the ASEAN Economic Community Blueprint, which addresses that the community members must accept a free trade of service businesses such as property management and real estate broker business. The objectives of this study are to examine the relationship between the types of SMEs and their competitive advantage, to study the level of competitive advantage, and to study the relationship between competitive advantage and driver factors.

The study uses survey and cross-sectional as well as empirical investigation. A survey and online questionnaire have been conducted to identify the effect of determinants toward competitive advantage. The sample is composed of SMEs in real estate service business. The study has been tested at an organizational level with samples of SME entrepreneurs, business successors, or board of directors or management team. Quantitative analysis has been conducted through multiple regression analysis with 198 samples. To confirm the findings, the result has been shared and discussed further with stakeholders and scholars from an educational institution. From literature reviews, competitive advantage can be categorized into



differentiation and service quality aspects and driver factors with the concept of organization behavior, including organizational leadership, interorganizational cooperation, technological capability, and organizational responsiveness. Research findings illustrate that each aspect of competitive advantage needs a different set of driver factors to explain either the direct or the indirect effect. Interestingly, technological capability is a perfect mediator of leadership and interorganizational cooperation toward competitive advantage. Although, service quality is suitable to exploit in any situations, differentiation is suitable to exploit in a highly competitive market which will significantly expand an opportunity for the firm. In addition, service quality is difficult to manage; however, it is considered important to develop a real estate service firm sustainably with the competitive advantage of better service quality.

Keywords : Competitive Advantage, Organizational Behavior, SMEs, Real Estate Service Business

*Author is grateful to Thailand Research Funds (TRF), Office of the Higher Education Commission and Thammasat University for funding this research and would like to thank Assist. Prof. Jittaporn Sriboonjit, a research mentor of this project, for useful advices.



1. Significance of the Study

In the year 2015, Thailand will become a member of the ASEAN Economic Community (AEC). It means that the market among South East Asian countries will be operated more freely; for example, shareholding in the company can account for up to 70% of the foreigners, whereas foreigners normally cannot hold shares of more than 50% in Thailand. More workers will be free to work among the member countries. The size of both supply and demand of business will become larger with 570 million people of market size (Department of Trade Negotiations [DTN], 2552). The AEC Blueprint obligations imposed on member states to liberalize trade in services. With regard to Thailand under the obligations of the ASEAN Framework Agreement on Services (AFAS), Thailand is bound to two activities of real estate service business: (1) rent or lease-to-own or lease assets (Central Product Classification [CPC] 82101) and (2) management of residential assets on the basis of a fee or contract basis (CPC 82201; DTN, 2554). It can be seen clearly that brokerage and property management will inevitably be facing the impact.

The threat both from external and internal factors mentioned above indicates that it is important to prepare for participation in the AEC by applying the concept of competitive advantage. Porter (1990) demonstrated the necessity of competitive advantage especially in situations of competition that will make firms grow sustainably. Different businesses need different competitive advantages, and with the uniqueness of organizational behavior in real estate service business, competitive advantage must be studied further. In contrast to general business, property management and real estate brokerage management are clearly different from other businesses; for example, property management is a kind of project work



that usually has a bidding system and a short-term contract and needs skillful building techniques, the art of dealing with tenants, as well as legal knowledge. Consequently, this business depends much on reliability, past experiences, and expectations in order to convince potential customers to award. On the other hand, real estate agents do not need to stay the whole day in the office but often work in fields with customers independently with information supported by the headquarters with commission basis, and this work is also related significantly to legal constraints. As a result, the organization structures of brokerage companies are complicated. Therefore, this research is conducted to study the suitable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) in real estate service business, which has led to the research topic –Competitive Advantage and Organizational Behavior of Small and Medium Enterprises in Real Estate Service Business.”

2. Competitive Advantage in Real Estate Service Business

Competitive advantage is the organizational competence of using resources to create better value than competitors for the organization and customers. In this study, competitive advantage is focused on aspects of differentiation and service quality. However, another well-known competitive advantage, the aspect of cost leadership, is neglected from the study. In literature reviews, cost leadership is not suitable for service business, which is unique and depends more on customers' satisfaction (Bradley and Reagain, 2001; Farrell, Hitchens, and Moffat, 1993; Lindahl and Beyers, 1999).



2.1 Differentiation

Product or service differentiation means creating better value for customers and enhancing customers to gain more benefits than usual (Porter, 1985). Customized differentiation for the niche market is vital for SMEs in the service business (Box and Miller, 2011; Bradley and Reagain, 2001; Farrell, Hitchens, and Moffat, 1993; Kiker and Kiker, 2008; Lindahl and Beyers, 1999) with regard to the limitation of resources that make SMEs have a low ability to compete against large firms. In comparison with large organizations, differentiation is more suitable for SMEs than other kinds of competitive advantage because of more flexibility of organization structure, shorter span of control, and centralized power of leaders, which can make changes happen immediately. The study of family business about commercial playground in the United Kingdom by Douglas, Douglas, and Davies (2010) pointed out that the differentiation of doing business is the key competitive advantage beyond competitors. Differentiation of playground business is about managing a higher standard and customizing a variety of activities, which is similar to the study in the United States of 167 small enterprises, which found that focused differentiation is the most important competitive advantage for a small-scale organization (Box and Miller, 2011; Cater and Pucko, 2005). In real estate service business, most of the firms seem much alike; property management is generally about how to well maintain the physical building, whereas brokerage management is about how an agent of a property does buy and sell. However, the above examples indicate that amid a tightening market, any differentiated firm with distinguished services would compete over normal firms.



In this study, differentiation scaling is created by adopting the concept of Kumar and Subramaniam (1997) and Chenhall and Langfield-Smith (1998) because scaling has already been validated and is also applicable to use under the real estate service business context. In detail, Chenhall and Langfield-Smith (1998) created a questionnaire that comprises customer service and the flexibility of a firm and includes important measurements such as providing higher quality to the market, rapid delivery, delivery commitment, fast launching of new as well as superior products, lower manufacturing costs, and fast change of production line. Kumar and Subramaniam (1997) described seven attributes of differentiation, including launching new products, providing different services, and providing more varieties of products, quick services, better-quality services, and customized services.

2.2 Service Quality

Service quality is important to real estate service business, in which the consistency of service quality will build sustainable competitive advantage (Beal and Lockamy, 1999). One of the most recognized service quality scales is called SERVQUAL by Berry, Parasuraman, and Zeithaml (1994). It is composed of expectations and perceptions measurement through five dimensions: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. Beyond SERVQUAL, many scales were created by many scholars, some of which were customized to fit each business.

With regard to variety of scales, it addresses that each business is different and needs subtle study that the concentration must be delicately designed. However, most scales were invented rooting from the concept of SERVQUAL; therefore,



SERVQUAL will be applied in this study with the five aspects of tangibility, reliability, responsiveness, consistency, and empathy. Service in the real estate business is not the same as other businesses; it needs to serve customers expertly as it relates to the abundance of legal work. Apparently, property management and brokerage management are to provide professional services to customers; therefore, quality is of concern. Therefore, understanding customers, prompt response to requirements, or consistently working is taken into account in competitive advantage over competitors.

In remark, the input and the output of competitive advantage must be taken into account; for example, knowledge, ability, and resource are not competitive advantages because customers do not perceive benefits from them; on the other hand, these attributes are input variables for making competitive advantage (Cater and Pucko, 2005), with which relational orientation between external organizations is the main criterion to build up competitive advantage by understanding more consumer insight and better cooperation (Chen and Hsieh, 2008; Ljubojevic and Vetro, n.d.; Li and Wang, 2006).

3. Competitive Advantage and Organizational Behavior

In order to obtain competitive advantage, intangible asset is much more preferred than tangible asset, which will also prevent product or process imitation (Grey et al., 2007). Cater and Cater (2009) divided factors into five categories, including tangible assets composed of physical assets and financial assets and intangible assets composed of human resources, structure resources, and relationship resources. The study revealed that all resources except physical resources impact



differentiation. Intangible assets are valuable for SMEs; this is supported by the study in New Zealand about the relationship between the franchisor and the franchisee, showing that exchanging experiences and knowledge are the main ingredients of raising competitive advantage. Location, wages, organization relationship, and competency also have a direct effect toward competitive advantage of SMEs in Finland (Toppinen et al., 2007). Factors effecting competitive advantage may vary from time to time with regard to the characteristics of each business.

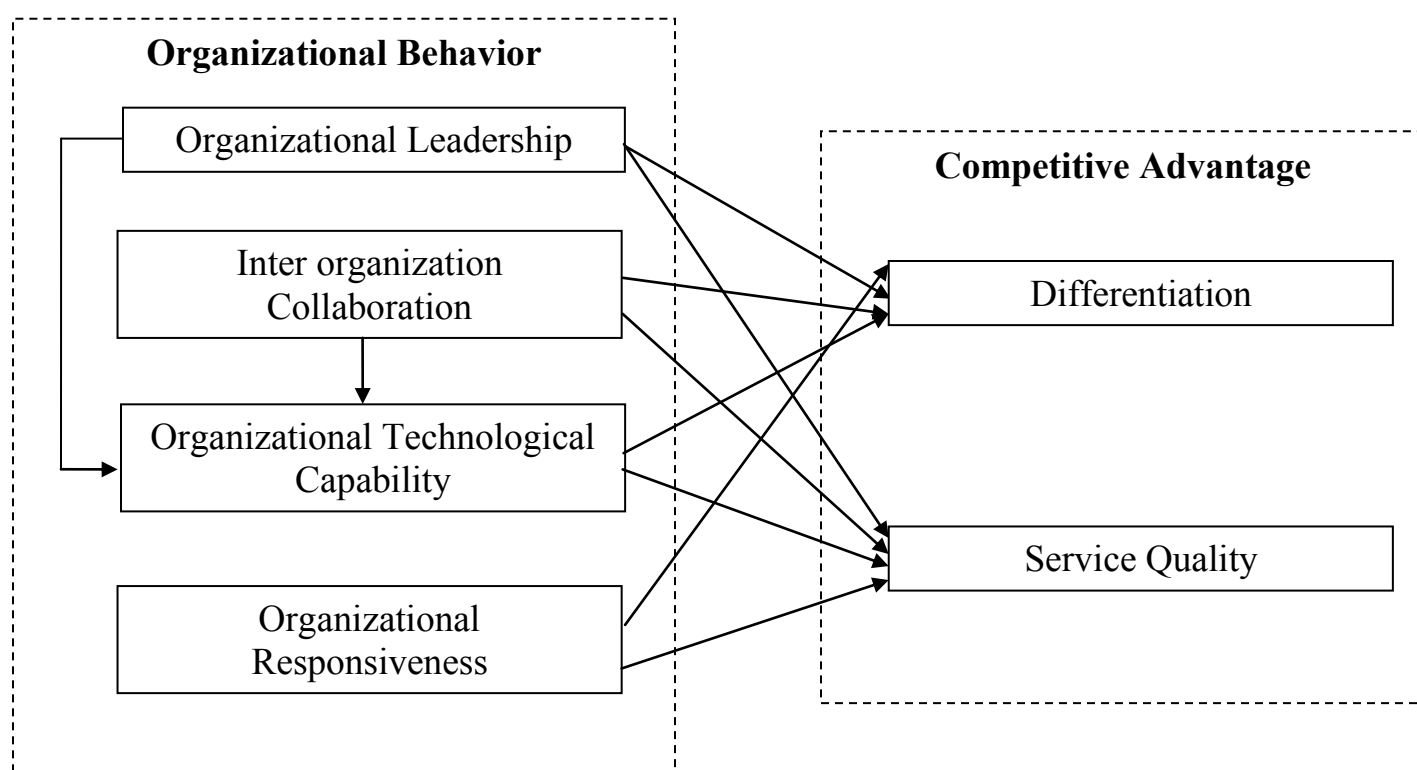
Driver factors of organizational behavior are important in driving the competitive advantage of the firm. In fact, competitive advantage can be divided into many kinds depending on each context; however, in this study, a research framework (figure 1) will be framed in order to fit the objectives of the study with two constraints: (1) size of organization and (2) nature of real estate service business. From the research framework, it can be explained that organizational leadership plays a major role in directing the firm (Baxter and Alasdair, 1999; Edvardsson, 1998; Longenecker and Scazzero, 2000; Potthoff, 2004), and with a simple organization structure, it is an advantage of SMEs to cooperate closely with suppliers or customers. Today's technological capability is accessible for SMEs without the constraint of high cost like in the past. That is, if SMEs can apply technology fast and specifically responds to customer requirements; this would make the organization succeed. Confronting a large organization seems hopeless for SMEs; therefore, finding a niche market would be a solution for doing business.

In conclusion, this study located organizational behavior as independent variables composed of organizational leadership (Flint-Hartle and De Bruin, 2010; LeMay, 2008; Ong, Ismail, and Goh, 2010), interorganizational collaboration (Cater



and Cater, 2009; Chadee and Kumar, 2001), organizational technological capability (Farrell, Hitchens, and Moffat, 1993; Grey et al., 2007), and organizational responsiveness (Bradley and Reagain, 2001; Kiker and Kiker, 2008; Lindahl and Beyers, 1999; Porter, 1990), whereas dependent variables are differentiation and service quality.

Figure 1 Research Framework



3.1 Organizational Leadership

The leader is an important person who drives the organization, especially SMEs, in which that leader directly impacts the direction of the organization in order to gain the competitive advantage of both differentiation and service quality



(Edvardsson, 1998; Longenecker and Scazzero, 2000; Potthoff, 2004) as well as organizational performance (Baxter and Alasdair, 1999). Much research about leadership has shown its effect toward organization efficiency. A leader is passionate to change and manages team members as well as provides and allocates resources with an aim to achieve the organization's goal (Anderson et al., 2005). There are many perspectives on measuring leadership; however, an interesting idea considering organizational leadership or participative leadership does not only focus on leadership solely but also connects leadership to an organization. It is believed that focusing only on leadership without integrating organization will yield less advantage (Baxter and Alasdair, 1999; Kivipold and Vadi, 2008).

3.2 Interorganizational Collaboration

To strengthen the organization, interorganizational collaboration is important because today's organization is situated in an open environment. SMEs are a kind of limited resource firm that makes research and development difficult; as a result, connecting to external organizations will be an opportunity for SMEs to share knowledge and know-how or information (Street and Ann-Frances, 2007) as well as to build service quality (Perry and Sohal, 1999). This study will concern external collaboration between the customer, the supplier (Grant and Baden-Fuller, 1995; Lane and Probert, 2007), and the allied organization that yield in differentiation (Dennis, 2000; Rattanaprichavej, 2010). Beyond cooperation among private organizations, in Thailand, there are nonprofit organizations that promote property management and brokerage management businesses such as the Property Management Association of Thailand (PMA) and the Thai Real Estate Broker



Association (TREBA) by organizing professional seminars, sharing useful information, updating related legal data, and accrediting qualified members.

Interorganizational collaboration has various views under mutual benefits such as cooperation in research and development, marketing and sales, or product design (Birru, 2011). The main concept of interorganizational collaboration is about exchanging knowledge in order to develop products or services (Bastos, 2011; Grant and Baden-Fuller, 1995; Johansson and Malmstorm, 2012; Lane and Probert, 2007).

3.3 Technological Capability

Technological capability or technological competence is an ability to transform data, information, and knowledge to support product services or process development in order to achieve organizational performance. Today, technology is easier to access without a huge investment like in the past; therefore, technological capability is an opportunity of SMEs to develop. In general, technological capability is about input and output in the organization, or it is about the study of applying technology to create value for the organization. Significantly, technological capability is not only computerization; it is also about the process of work. Today, technology like building management program, real estate agency program, or customized process for each building incrementally influences real estate service because of the shortage of labors, cost saving, and sophisticated demands from customers.

Technological capability creates innovation for an organization (Wang et al., 2006) and is applied in order to build value added for customers faster than the competitor (Tsai, Chuang, and Cheng, 2008) as well as to develop service quality



(Reynierse, 1993). In addition, interorganizational collaboration leads to technological capability (Chanthanapant, Nabi, and Donberger, 2012; Cuero, Nabi, and Dornberger, 2012; Kumar, Kumar, and Persaud, 1999; Nicholls-Nixon, 1995; Savory, 2006; Wang et al., 2006), which is similar to leadership (Chanthanapant, Nabi, and Donberger, 2012; Cuero, Nabi, and Dornberger, 2012).

3.4 Organizational Responsiveness

When SMEs are compared with a large firm, they have better advantage because their structures are more flexible and can respond to special demands quicker and will lead to competitive advantage (Holweg, 2005; Hoyt, Huq, and Kreiser, 2007). The responsiveness of an organization does not mean only speed but also concentrates to fit dynamic environment and niche demands. Consequently, an attempt of the team to respond to niche demands, which large firms are unable to do, should be a nonimitable advantage. Today's complicated demands make firms respond to the market quicker, and customized or extra services must be in place; building a management plan for natural disasters is increasingly important, or changing codes of work in brokerage regulations are unavoidable to change the process of work. Another example of responsiveness in real estate service business is the following: in the past, majority of people residing in Bangkok live in a house; this is in contrast to today, wherein the coming trend is to live in high-rise condominiums. That changing trend of living has required both property management and real estate brokers to adapt their work structures to fit the new lifestyle. In conclusion, the responsiveness of an organization is a concept covering flexibility, quality, and speed of service (Asree, Zain, and Razalli, 2009).



4. Research Methodology

This research was a survey and a cross-sectional as well as empirical study. The study focused on the competitive advantage and organizational behavior of SMEs. The population and sample of the study were chosen using convenience sampling by online survey and questionnaire distribution. A total of 198 samples of SME members in real estate service business were collected. The qualitative method of in-depth interview was conducted with stakeholders from academic institutions, private firms, and nonprofit organizations. The questionnaire was created by reviewing literature and was adjusted according to the content and construct validity techniques of exploratory factor analysis (EFA). Reliability analysis with Cronbach α greater than 0.75 was also examined. Analysis of variance (ANOVA) was tested in order to understand the influence of real estate service business types of property management and brokerage management, whereas multiple regression analysis was applied in investigating the effect between competitive advantage and organizational behavior.

5. Research Results

5.1 Level of Competitive Advantage and Organizational Behavior

From table 1, of the samples, 57.4% was female, and more than half of the samples were younger than 30 years, which could be interpreted as that members in the real estate service business seemed very new to the business with rather low experience. About 50% of sample's designation was in the executive management level, and the rest was in the administration level. Of real estate service business, 50% was property management, 33% was brokerage management, and interestingly,



the rest was doing both businesses, which might explain that it gained benefits in terms of data and information sharing. Upon data collection, 65% was survey questionnaire, whereas 35% was collected through online questionnaires. When real estate service firms were categorized by type, gender, age, and education level and designation, firms in each type were rather similar. Most of the samples in each type were females holding bachelor's degrees and are younger than 30 years.

Table 1 Level of Competitive Advantage and Organizational Behavior

Factors	N	minimum	maximum	mean	SD
Organizational Behavior					
Organizational Leadership	197	1.67	4.00	3.34	.55
Interorganization Cooperation	194	1.00	4.00	2.99	.63
Technological Capability	197	1.33	4.00	3.10	.55
Organizational Responsiveness	197	1.00	4.00	3.04	.61
Competitive Advantage					
Differentiation	197	1.00	4.00	2.89	.61
Service Quality	197	1.78	4.00	3.34	.47

When the scores among independent variables were compared, organizational leadership got the highest score at 3.34, whereas technology capability,



organizational responsiveness, and organizational cooperation were 3.10, 3.04, and 2.99, respectively. As a result, only organizational leadership was in high level, while the other three were not in the high level and needed to be continually driven by the leader in supporting practice, exchanging knowledge among external organizations. Sufficient resources are important in stimulating new ideas of leveraging the work process and procedure and in preparing change in order to fit the dynamic environment.

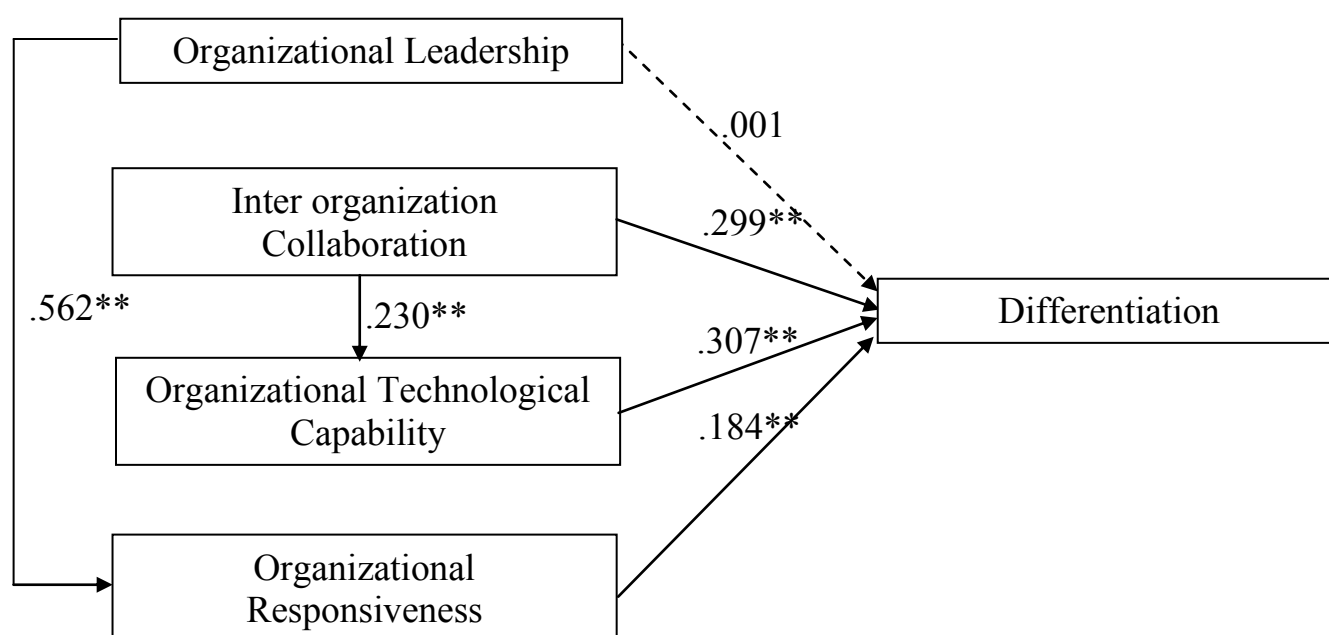
For competitive advantage, differentiation and service quality got very contradictory scores; service quality is situated in a high level at a score of 3.34, in contrast with differentiation, which got only 2.89. Therefore, it might be value adding if any firms can enhance differentiation in order to make themselves distinctive among general firms. Moreover, the result of ANOVA analysis demonstrated that there are no differences in competitive advantage among business types. Consequently, in this study, the data from each type were mixed in the overall study of real estate service firm.

The research framework of differentiation (figure 2) shows that technological capability, organizational cooperation, and organizational responsiveness significantly affect differentiation, respectively. Surprisingly, only organizational leadership has no effect on differentiation. All organizational behavior factors are able to explain competitive advantage for 45.5%. On the other hand, research framework of service quality (figure 3) shows that organizational responsiveness, technological capability, and leadership significantly affect service quality orderly. Interestingly, organizational cooperation has no effect on service quality, and the prediction power (R^2) of the model is 42.0%. However, organizational leadership



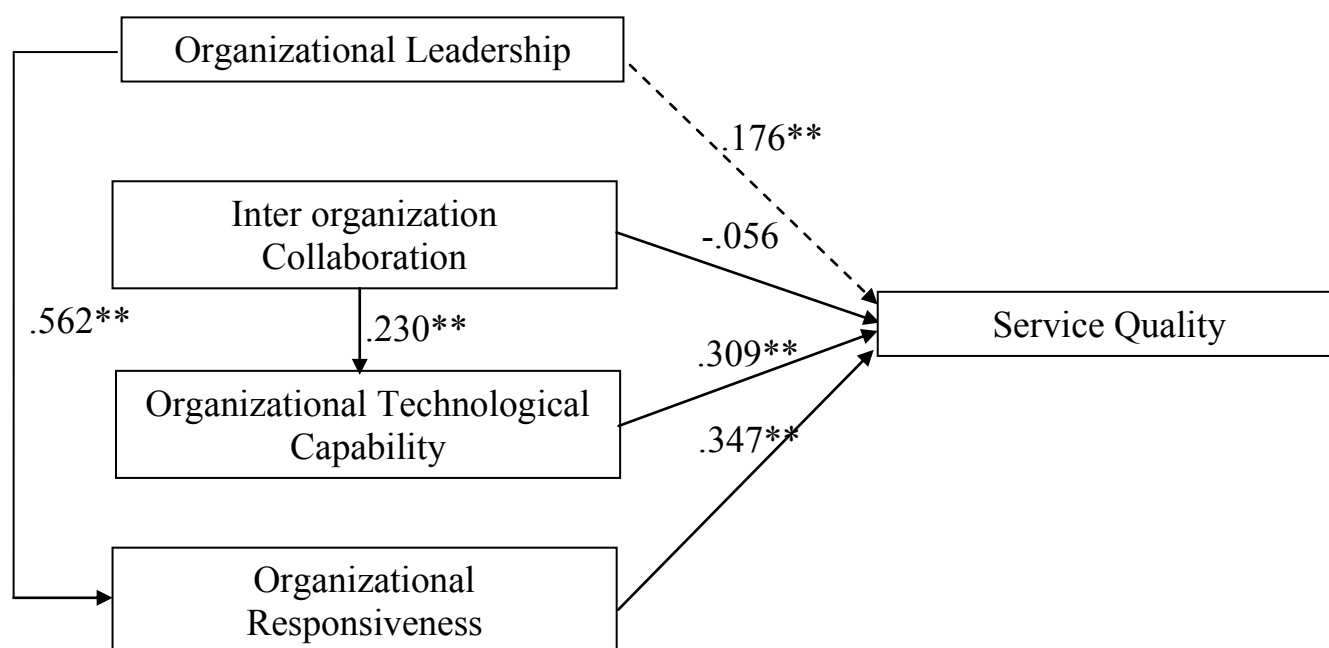
has no effect on differentiation, and organizational cooperation also has no effect on service quality; they indirectly have an effect toward differentiation and service quality as they significantly impact technological capability. In remark, each research framework has different factors as well as coefficients in order to explain competitive advantage.

Figure 2 Research Frame work (Differentiation)



** significant at 0.01 level, $R^2 = 45.5$

Figure 3 Research Frame work (Service Quality)



** significant at 0.01 level, $R^2 = 42.0$

6. Research Findings, Discussion, and Implication

From the above results, an idea can be expanded with the literature review and in-depth interviews with stakeholders in the real estate service business profession, conforming with research objectives, as follows:

6.1 The Relationship between the Types of SMEs and Their Competitive Advantage

From the result of the ANOVA testing, the level of competitive advantage of the brokerage management firm, the property management firm, and both the brokerage and the property management firms are the same. It is convincing that because of the similarity of organization structure as well as the nature of the



businesses making no difference between the types of real estate service firm; therefore, the result of the study can be completely applied and explained the three types of real estate service business firms without individual analysis in each business.

6.2 Types and Level of Competitive Advantage of SMEs in Real Estate Service Business

Competitive advantage in two aspects is rather different. SMEs do not have high scores on differentiation. From in-depth interviews, most real estate service firms cannot differentiate their services. Most of the provided services are in common with the response to customer requirements, and price determination is always used as a main strategy. However, the firms that can differentiate their services such as setting their own standard of work, customizing unique uniform, or approaching the customer with a new way of thinking have gained higher satisfaction from customers. Especially in the situation of a tough market, differentiation will be an advantage of convincing as well as catching up with customer intentions. In contrast, one of the interviewees from the private sector disagreed with this concept because if, as time goes by, any firm will also try to build the same successful differentiation in the market, then the differentiation is not different anymore. It is arguable that one of the main concepts of competitive advantage must not be easy to imitate or will need much time to imitate which depends on each organization competency and resources.

Service quality is a sustainable competitive advantage which is mainly expected from the customer. From interviewing private firms, owners reviewed that



although service quality is vital, it is the most difficult thing to handle because it involves the staff's personalities and depends on moods, attitudes, and behaviors; therefore, training and coaching human resources must be realized. Another interesting view is about the agreement between the service provider and the service receiver—that property management firms should not serve customer requirements beyond agreement basis. In doing so, the procedure of working will not follow the agreement line and might lead to many problems and conflicts. In practice, both positive and negative views toward this idea took place; for example, one of the building managers tried to please the co-owner by sending and picking up one of the co-owner's children, which in fact exceeded an agreement. In a positive view, the co-owner was very happy of the expected service, whereas in a negative view, dissatisfaction resulted among other co-owners under the perspective of personal advantage. As a result, trading off between providing service along and above the agreement must be of concern.

Collected data show that SMEs in real estate service business have a high level of service quality, which is an important and unique factor for Thai firms in order to exploit against foreign competitors during AEC launching.

6.3 Competitive Advantage and Organizational Behavior of SMEs in Real Estate Service Business

Organizational cooperation, technological capability, and organizational responsiveness are the driver factors toward competitive advantage in the aspect of differentiation, whereas organizational leadership does not have a direct effect; however, it has an indirect effect through technological capability to differentiation.



On the other hand, organizational leadership, technological capability, and organizational responsiveness significantly affect service quality. However, organizational cooperation has an indirect effect through technological capability to service quality. Interestingly, the sets of organizational behavior that affect different competitive advantages are different.

From the literature review, research results, and in-depth interviews, leadership is one of the crucial attributes in organizational behavior in order to force organization members to improve themselves. Although leadership is important for appointing service quality by forming and implementing the quality standard, it does not contribute to differentiation. It might be explained that leadership needs a mediator like technological capability in order to illustrate rigorous action to provide new and differentiate services. For organizational cooperation, it directly affects differentiation since it can pool resources for supporting members to exchange ideas and develop into a differentiate service e.g. the cooperation of properties information sharing between co brokers leads to higher chance of success selling with the mutual benefits basis. However, cooperation has no effect toward service quality. It might be explained that under the Thai context of real estate service business, cooperation is not conducted rigorously. Therefore, knowledge transfer is not applicable in the real practice of improving quality of service. However, technological capability is also a mediator for transferring an indirect effect between cooperation and service quality. In addition, technological capability is essential for developing both differentiation and service quality. Technological capability is about changing ways of working concretely by customizing a specific process of working, yielding in differentiated services. Not only differentiation but also service



quality will be gained regarding enhanced technological capability by efficiently responding to customer requirements (e.g., using mobile application to connect customers or potential buyers and sellers is a new way of working closely, reserving a building shuttle using a computer system, and using online requests for repairing). Technological capability would not succeed without the support of a leader as well as interorganizational collaboration.

Organizational responsiveness is a factor that can explain both differentiation and service quality. If service providers respond to the incident promptly, the organization will obtain differentiation as well as positive perception from customers. Organizational responsiveness is being able to manage, such as appointing the exact time frame for serving customers after getting requirements and planning a contingency plan for special incidents.

6.4 Business Implication

SMEs in real estate service business have unique characteristics that are different from general businesses especially that the competitive advantage of cost leadership is improper to use in real estate service business. Differentiation in real estate service business might not be the first competitive advantage to be created because quantitative and qualitative research show that service quality should be the first to build because it will yield brilliant value to the expectation of customers. For differentiation, it is important particularly after the firm reaches a satisfying quality of service. Differentiation in firms will add value to their customers and make the firm shine brighter than normal firms. When bidding competition begins, differentiation will significantly expand an opportunity for the firm, which contrasts



to service quality that potential customers will perceive only when a choice has been made. For organizational behavior, real estate service firms must realize continual development of service quality and standardize as well as make quality consistent. The leader must allocate sufficient resources for developing technological capability with the aim to change the ways of working, conforming to customer requirements because technology is like a bridge connecting organizational leadership and interorganizational cooperation toward competitive advantage. Responsiveness of the firm must be customized, planned, and prepared to respond to customers' needs or even emergency incidents. In addition, to apply the concept of competitive advantage and organizational behavior, each firm must understand the diversity of contexts before applying the idea.

References

- Anderson, Donna, Plotnikoff, Ronald C., Raine, Kim and Barrett, Linda. 2005. Development of Measures of Individual Leadership for Health Promotion. International Journal of Health Care Quality Assurance. 18, 2/3.
- Asree, Susita, Zain, Mohamed and Razalli, Mohd Rizal. 2010. Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 22 No. 4. Emerald Group Publishing Limited
- Bastos, Paula. 2001. Inter-Firm Collaboration and Learning: The Case of the Japanese Automobile Industry. Asia Pacific Journal of Management; Dec; 18, 4.



- Baxter, Lynne F and MacLeod, Alasdair.1999. Measuring Business Excellence: The Case of Leadership. Management Services; Jul; 43, 7.
- Beal, Reginald M. and Lockamy, Archie. 1999. Quality Differentiation for Competitive Advantage: A Contingency Approach. European Journal of Innovation Management2. 2.
- Berry, Leonard L, Parasuraman, A. and Zeithaml, Valarie A. 1994. Improving Service Quality in America: Lessons learned. The Academy of Management Executive; May, 8, 2.
- Birru, Worku T. Horizontal Inter-Firm Cooperation in Ethiopian Small and Medium Enterprises Evidence from Leather Shoe Manufacturing Firms in Addis Ababa. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 18 No. 4, 2011. Emerald Group Publishing Limited
- Box, Thomas M. and Miller, Warren D. 2011. Small Firm Competitive Strategy. Academy of Strategic Management Journal, Volume 10, Number 2.
- Bradley, Frank and O'Reagain, Sean. 2001. Deriving International Competitive Advantage in SMEs through Product-Market and Business System Resource Allocation. Irish Journal of Management; 22, 2; ABI/INFORM Complete.
- Cater, Tomaz. 2005. The Influence of a Firm's Basic Characteristics on the Relevance of the Sources and Forms of Competitive Advanatage in Slovenian Firms. Management, Vol. 10, 2.
- Cater, Tomaz and Cater, Barbara. 2009. (In)tangible Resources as Antecedents of a Company's Competitive Advantage and Performance. JEEMS 2/2009.



- Cater, Tomaz and Pucko, Danijel. 2005. How Competitive Advantage influences Firm Performance: The Case of Slovenian Firms. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*; Jun 7, 2; ABI/INFORM Complete.
- Chantanaphant, Jirayuth, Nabi, Md. Noor Un and Dornberger, UTZ. 2012. Impact of Technological Capability on the Export Performance of SMEs in Thailand. University of Leipzig, Germany.
- Chadee, Doren and Kumar, Rajiv. 2001. Sustaining the International Competitive Advantage of Asian Firms: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Asia Pacific Journal of Management*. Dec; 18, 4; ABI/INFORM Complete.
- Chenhall R.H. and Langfield-Smith K. 1998. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3
- Cuero, Y., Nabi, M.N. and Dornberger, UTZ. 2012. Technological Capability Improvement as Result of the Entrepreneur's Search for Innovation in the SMEs in Colombia. University of Leipzig, Germany.
- Dennis, Cheryl. 2000. Networking for marketing advantage. *Management Decision* 38/4. MCB University Press.
- Department of Trade Negotiations. 2552. ASEAN and ASEAN Economic Community (AEC). A Public Seminar on Free Trade of Investment in ASEAN under ACIA Agreement". JUN 12 2552, Bangkok, Thailand.



- Douglas, Alex, Douglas, Jacqueline and Davies, John. 2010. Differentiation for Competitive Advantage in a Small Family Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 17 No. 3. Emerald Group Publishing Limited.
- Edvardsson, Bo. 1998. Service quality Improvement. *Managing Service Quality*. Volume 8. Number 2. MCB University Press
- Flint-Hartle, Susan and De Bruin, Anne. 2010. Franchising Success: Insights from Real estate Brokerage. *International Small Business Journal*. 29(1) 58–77. Sage Publications.
- Grant, Robert M. and Baden-Fuller, Charles. 1995. A knowledge-based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management Journal*.
- Gray, Brendan J, Matear, Sheelagh, Deans, Kenneth R and Garrett, Tony. 2007. Assessing Sources of Competitive Advantage in a Service-Dominant. *World Australasian Marketing Journal*. 15, 1.
- Holweg, Matthias. 2005. The Three Dimensions of Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*; 25, 7/8. Emerald Group Publishing Limited.
- Hoyt, James, Huq, Faizul and Freiser, Patrick. 2007. Measuring Organizational Responsiveness: the Development of a Validated Survey Instrument. *Management Decision*. Vol. 45 No. 10. Emerald Group Publishing Limited
- Johansson, Jeaneth J. and Malmström, Malin M. 2012. To Exchange or not to Exchange Information – That’s a Question in Inter-organizational



- R&D collaboration. The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, Spain.
- Kiker, Scott D. and Kiker, Mary. 2008. Lou's Thrifty Way Market: an Examination of Sources of Competitive Advantage in the Grocery Store Industry. The Business Review, Cambridge Vol. 11, Num. 2. December
- Kivipold, Kurmet and Vadi, Maaja. 2010. A Measurement Tool for the Evaluation of Organizational Leadership Capability. Baltic Journal of Management. Vol. 5 No. 1. Emerald Group Publishing Limited.
- Kumar, K., and Subramaniam, R. 1997. Porter's Strategic Types: Differences in Internal Processes and their Impact on Performance. Journal of Applied Business Research. 14(1):107-123.
- Kumar, Vinod, Kumar, Uma and Persaud, Aditha. 1999. Building Technological Capability Through Importing Technology: The Case of Indonesian Manufacturing Industry. Journal of Technology Transfer, Apr; 24, 1. Kluwer Academic Publisher.
- Lane, Christel and Probert, Jocelyn, 2007 The External Sourcing of Technological Knowledge by US Pharmaceutical Industry and Innovation. 14, 1.
- Li, Ling Hin and Wang Wang. 2006. Real Estate Agency in China in the Information Age. Property Management. Vol. 24 Iss: 1.
- Lindahl, David P. and Beyers, William B. 1999. The Creation of Competitive Advantage by Producer Service Establishments. Economic Geography; 75, 1. ABI/INFORM Complete.



- Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A. 2000. Improving Service Quality: A Tale of Two Operations. Managing Service Quality. MCB University Press.
- Nicholls- Nixon, Charlene L. 1995. Responding to Technological Change: Why Some Firms do and Others die. The Journal of High Technology Management Research, Vol. 6 No. 1. JAI Press, Inc.
- Farrell, P N, Hitchens, D M and Moffat, L A R. 1993. The Competitive Advantage of Business Service Firms: A Matched Pairs Analysis of the Relationship between Generic Strategy and Performance. The Service Industries Journal. Jan; 13, 1; ABI/INFORM Complete.
- Ong, Jeen Wei, Ismail, Hishamuddin Bin and Goh, Gerald Guan Gan. 2010. The Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs): The Role of Entrepreneurship and Luck . Journal of Small Business and Entrepreneurship 23, no. 3.
- Perry, Marcia and Sohal, Amrik. 1999. Improving Service Quality within the Supply Chain: An Australian Study. Total Quality Management; Jul, 10, 4/5; Taylor and Francis Ltd.
- Porter, Michael E. 1985. Competitive Advantage. The Free Press. New York.
- Porter, Michael E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.
- Potthoff, Sandra and Ryan, Mary J. 2004. Leadership, Measurement, and Change in Improving Quality in Healthcare/Reply Frontiers of Health Services Management; Spring. 20, 3.



- Rattanaprichavej, Niti. 2010. Organizational Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) from the Concept of Learning Organization and Organizational Innovation. A Doctoral Disseration in Public Administration. The National Institute of Development Administration (NIDA). Thailand.
- Reynierse, James H. 1993. Building the Quality Service focused Bank. Bank Marketing; Apr, 25, 4.
- Toppinen, Anne, Toivonen, Ritva, Mutanen, Antti, Goltsev, Vadim and Tatti, Natalia. 2007. Sources of Competitive Advantage in Woodworking Firms of Northwest Russia. International Journal of Emerging Markets. Vol. 2 No. 4. Emerald Group Publishing Limited.
- Tsai, Ming- Tie, Chuang, Shuang- Shii and Chen, Cheng- Chung. 2008. Social Interaction, Technological Capability and Innovation: An Empirical Study in the Taiwanese High-tech Industry. The Business Review, Cambridge. Vol. 11. Num. 1. December.
- Wang, Chun-hsien, Lu, Luan- Yuan and Chai, Kang- Wei. 2006. Evaluating Firm Technological Innovation Capability under Uncertainty. Technovation, 28. Sciencedirect.



In depth interviewees

Assistant Professor Jittaporn Sriboonjit

Deputy Director of the Real Estate Business Program,
Thammasat Business School, Thammasat University

Dr. Pattana Boonchoo

Lecturer of Marketing Department,
Thammasat Business School, Thammasat University

Mr. Annop Peungchuer

Deputy Chairperson, Department of Real Estate
School of Management, Assumption University

Mr. Wiwat Sricharoenwong

President of the Property Management Association of Thailand (PMA)

Somsak Muneepeerakul, M.D.

President of the Thai Real Estate Broker Association (TREBA)

Mr. Nakorn Muthusri

Chairman of the Board of Directors, Bangkok Management Realty Co., Ltd.

Mr. Samphop Bunnag

Managing Director, Century 21 Property Aim Co., Ltd.



Professional examiners for content validity analysis

Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

Director of the Administration and Management College,

King Mongkut's Institute of Technology, Ladkrabang (KMUTL)

Dr. Phayat Wuthirong

Business Planning Manager, Siam Cement Group (SCG)

Three building manager from property management firms

Three brokers from real estate brokerage management firms